T.C.

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

LİDERLİK DAVRANIŞI VE DUYGUSAL ZEKA

BİR ALAN ÇALIŞMASI

Semih KOÇMAR

Danışman: Doç. Dr. Sinan ÜNSAR

YÜKSEK LİSANS PROJESİ

Edirne, 2012

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İşletme Anabilim Dalı öğrencisi Semih KOÇMAR tarafından hazırlanan "Liderlik Davranışı ve Duygusal Zeka Bir Alan Çakışması" başlıklı çalışma, 3 Temmuz 2012 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jüri tarafından YÜKSEK LİSANS PROJESİ olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Sinan ÜNSAR ----------

Üye
Yrd. Doç. Dr. Seyhan BİLİR GÜLER ----------

Üye
Yrd. Doç. Dr. Muzaffer ÖZSOY ----------

ÖNSÖZ

Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans projesi olarak hazırlanan bu çalışmada, duygusal zekanın liderlik açısından önemi ele alınmış ve Edirne ilindeki küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin bünyesindeki liderlerin Liderlik davranışları ve duygusal zeka düzeyleri açısından çeşitli demografik özelliklerini incelemeye yönelik bir alan çalışması yapılmıştır.

Çalışmanın her safhasında yardımlarını esirgemeyen değerli hocalarım sayın Doç. Dr. Sinan ÜNSAR'a ve sayın Yrd. Doç. Dr. Adil OĞUZHAN'a, ayrıca yardımlarından dolayı arkadaşım Bahadır KAPLAN'a ve beni sürekli destekleyen aileme şükranlarımı sunarım.

Bu çalışmanın liderlik açısından duygusal zeka konusuna ilgi duyan ve bu konuyla ilgili bilgilere ihtiyaç duyan kişi ve kurumlara ışık tutabilmesi en büyük dileğimdir.

EDİRNE, 2012 Semih KOÇMAR

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Liderlik Davranışı ve Duygusal Zeka Bir Alan Çalışması

Semih KOÇMAR

Trakya Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Çağımızda küreselleşen ve hızla değişim gösteren ekonomilerde faaliyetlerini sürdüren işletmelerin hızlı hareket etmesi, değişime duyarlı olması ve kendi içlerinde bu değişim kültürünü benimsetip takipçisi olacak lidere ihtiyaç duyarlar. İşletmenin içinde bulunduğu koşulların bilincinde olan, işletmeye yön verecek ve vizyon kazandıracak başarılı ve duygusal zekası gelişmiş liderler tarafından idare edilmesiyle mümkündür. Ancak başarılı ve etkin liderler duygusal zekâ adı verilen bir özelliğe sahiptir ve işletme içinde her zaman önemli bir duygusal rol üstlenmektedir. İşletmenin zayıflaması ve güçlenmesi büyük ölçüde yöneticilerin duygusal boyuttaki etkinliğine bağlıdır. Çalışanların işletme amaçları doğrultusunda bir bütün olarak hareket edebildiği yöneticilerin liderlik davranışları ile duyguların insan yaşamındaki birleştirici ve kenetleyici rolünü fark eden ve duyguları yönetmeyi başarabilmesi sonucu mümkündür. Kendi duygularını tanıyan ve anlamlandıran, ilişkilerinde karşı tarafın duygularını analiz edebilen, düşünce ve davranışlarında duygularının rehberliğine izin veren yönetici, çalışanlarını daha iyi tanıyarak işletme içerisinde işleyen kolektif sistemi, paylaşılan değerleri daha etkin biçimde yönetebilecek ve başarıya götürebilecektir.

Bu bağlamda araştırmada yöneticilerin sahip olduğu duygusal zekâ düzeylerinin ve liderlik davranışlarının ilişkisi araştırılmaktadır.

ABSTRACT

Master Thesis

Leadership Behavior and Emotional Intelligence A Field Study

Semih KOÇMAR

Trakya University

Institute of Social Sciences

Department Of Business

İn our age, organizations that operate in changing and globalizing economies can be sensitive to any change, and can accept a culture that seeks change. Only with the help of successful and effective leaders who are aware of external conditions, and can lead the organization and supply a vision. Successful and efficient managers have a competency called “emotional intelligence” and they play an important emotional role in organizations. Whether an organization becomes stronger or weaker usually depends on the effectiveness of managers, and in particular on their emotional sense. The most important factor in creating a strong organizational culture, in which most employees act in a cooperative way, and in line with the goals of the organization, is the presence of a manager who is aware of the connective and consolidative role of the emotions, and can manage his/her own emotions. A manager who can define and explain his/her own emotions can also analyze the emotions of others. By permitting his/her emotions to shape his/her behaviour, he/she will be effective in managing the collective system, and the shared values within the organization, by becoming acquainted with his/her staff.

In this context, this research analyzes relationship between the managers emotional intelligence level and leadeship behavior.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ……I
ÖZET……II
ŞEKİL ve TABLOLAR……..VI
GİRİŞ……..……..……1
1. BÖLÜM LİDERLİK…….3
A) LİDERİN GÜÇ KAYNAKLARI……..10
1. Liderin Zorlayıcı Gücü……...……10
2. Liderin Yasal Gücü……..……..11
3. Liderin Ödüllendirme Gücü……...11
4. Liderin Karizmatik Gücü (Benzeşim Gücü)……..12
5. Liderin Uzmanlık Gücü……..13
B) LİDERLİK TEORİLERİ……...……...14
1) Evrensel Liderlik Teorileri……..……...14
1.1. Özellikler Teorisi……..……...14
1.2. Liderlik Davranışı Teorileri……15
a) Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları……...……...15
b) Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları……..……15
c) Robert Blake ve John Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi……..….16
d) X ve Y Teorileri Yaklaşımı……...……...19
e) Tannenbaum ve Schmidt Liderlik Doğrusu Teorisi……..……...…20
f) Robert Bale'in Harvard Üniversitesi Araştırması…...……..22
g) Rensis Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı……...……...……..23
h) Gary Yukl'un Liderlik Davranışları Yaklaşımı……...…….25
ı) Iowa Üniversitesi Çalışmaları……..27
2) Durumsallık / Koşul Bağımlılık Teorileri……..27
a) Robert HAUSE ve Martin G. EVANS Amaç-Yol Teorisi……...28
b) Fred E. Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi……..28
c) Reddin'in Üç Boyutlu Etkililik Teorisi……32
d) Hersey – Blanchard'ın Durumsallık Teorisi……37
e) Vroam – Yetton ve Jogo Yaklaşımı Liderlik Teorisi……...38
A) LİDERLİK MODELLERİ…….39
1- Yetkenin Kullanımına Göre Liderlik Modelleri…….……..39
1.1. Otokratik Liderlik Modeli……..39

1.2. Demokratik - Katılımcı Liderlik Modeli……...40
1.3. Serbesti Tanıyan Liderlik Modeli……..41
2- Günümüzde Önem Kazanan Bazı Liderlik Modelleri……..42
2.1. Vizyoner Liderlik……...42
2.2. Stratejik Liderlik……43
2.3. Karizmatik Liderlik……...45
2.4. Transformasyonel Liderlik……46
2.5. Bilgi Toplumu Liderliği (Entelektüel Liderlik)……47

2. BÖLÜM DUYGUSAL ZEKA……49
A)DUYGU KAVRAMI……..49
B)ZEKA KAVRAMI...……..50
C) DUYGUSAL ZEKA KAVRAMI……..51
D) DUYGUSAL ZEKANIN TARİHİ VE ÖNEMİ……55
E) BİLİŞSEL ZEKA VE DUYGUSAL ZEKA ARASINDAKİ İLİŞKİ……58
F) DUYGUSAL ZEKA MODELLERİ……..60
1.Yetenek modeli……60
1.1. John D. Mayer ve Peter Salovey Modeli……60
a- Duyguların algılanması, değerlendirilmesi ve ifade edilmesi……..63
b- Duyguların kullanılması……64
c- Duyguların anlaşılması ve muhakemesi……64
d- Duyguların yönetimi ve düzenlenmesi……..65
2. Karma duygusal zeka modeli……..65
2.1. Daniel Goleman……..65
2.2. Reuven Bar-On Gardner……69
2.3. Robert K. Cooper & Ayman Sawaf modeli……71
G) DUYGUSAL ZEKANIN SINIRLARI……..73
H) DUYGUSAL ZEKA KAVRAMININ ANLAŞILMASI……..75

3. BÖLÜM KÜÇÜK ve ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERDE YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI ile DUYGUSAL ZEKALARINA İLİŞKİN BİR UYGULAMA……..….77
3.1 Araştırmanın Konusu ve Önemi…….....77
3.2 Araştırmanın Amacı……..77

3.3 Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları…….....77
3.4 Araştırmanın Yöntemi……...78
3.5. Araştırmanın Hipotezleri……..79
3.6. Araştırmanın Bulguları…….81
3.7. Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Sosyo-Demografik Özelliklerinden Bağımsızlığının Testi……90
3.8. Yöneticilerin Duygusal Zekalarının Sosyo-Demografik Özelliklerinden Bağımsızlığının Testi……94
3.9. Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Duygusal Zekalarından Bağımsızlığının Testi……...98
3.10. Liderlik Davranışı Anketinin Bulguları…….……99
3.11. Duygusal Zeka Anketinin Bulguları…….……109
3.12. Liderlik Davranışı Boyutları ile Duygusal Zeka Boyutlarının İlişkisine Yönelik Analizler…….119
TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER……..115
KAYNAKÇA……120
ANKET……..127

ŞEKİL VE TABLOLAR

Şekil Listesi

Şekil 1 Robert Blake ve John Mouton'un Yönetim Tarzı Ölçeği……..…….17

Şekil 2 Tannenbaum ve Schmidt Liderlik Doğrusu…….21

Şekil 3 Liderlik Tarzının ve Koşullarının Çalışanların Başarısı Üzerine Etki……31

Şekil 4 Reddin in Temel Liderlik Tarzları……...33

Şekil 5 Reddin in Temel Liderlik Tarzlarının Geliştirilmesi……..36

Şekil 6 Mayer ve Salovey'e göre Duygusal Zekanın Seviyeleri…….54

Şekil 7 Mayer ve Salovey'in Duygusal Zekâ Modeli…….63

Tablo Listesi

Tablo 1: Stogdill'e Göre Liderin Özellikleri ve Yetenekleri……8

Tablo 2: Çeşitli Araştırmalara göre Lider Özellikleri……..9

Tablo 3: Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli…….25

Tablo 4: Hersey – Blanchard'ın Durumsallık Teorisi…….37

Tablo 5: Duygusal Zekâ Kavramının Tarihsel Gelişimi…….56

Tablo 6: Mayer ve Salovey'in Duygusal Zekâ Modeli……62

Tablo 7: Goleman'ın Duygusal Zeka Boyutları ve Bunların Yapıtaşları……68

Tablo 8: Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zekâ Modeli…….71

Tablo 9. Yöneticilerin Yaşlarına Göre Frekans Dağılımları……81

Tablo 10. Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Frekans Dağılımları……..……82

Tablo 11. Yöneticilerin Öğrenim Düzeylerine Göre Frekans Dağılımları…….82

Tablo 12. Yöneticilerin Şu Anki Görevlerine Göre Frekans Dağılımları……82

Tablo 13. Yöneticilerin Toplam Çalışma Yıllarına Göre Frekans Dağılımları……83

Tablo 14. Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Frekans Dağılımları……....83

Tablo 15. Yöneticilerin Sahip Oldukları Çocuk Sayısına Göre Frekans Dağılımları.....83

Tablo 16. Yöneticilerin Evli Oldukları Yıl Sayısına Göre Frekans Dağılımları……..84

Tablo 17. Yöneticilerin Eşlerinin Çalışma Durumuna Göre Frekans Dağılımları……...84

Tablo 18. Yöneticilerin Ailelerinin Toplam Aylık Gelirlerine Göre Frekans Dağılımları…….84

Tablo 19. Yöneticilerin Yetişme Çağlarında (7-19 yaşlarında) En Uzun Süre Bulundukları Yere Göre Frekans Dağılımları…….85

Tablo 20. Yöneticilerin Kaç Kardeş Olduklarına Göre Frekans Dağılımları……..85

Tablo 21. Yöneticilerin Babalarının Eğitim Durumuna Göre Frekans Dağılımları……85

Tablo 22. Yöneticilerin Annelerinin Eğitim Durumuna Göre Frekans Dağılımları……86

Tablo 23. Liderlik Davranışı Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler……...86

Tablo 24. Duygusal Zeka Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler……88

Tablo 25. Liderlik Davranışı Ölçeği ile Demografik Değişkenlere İlişkin Ki-Kare Analizi Tablosu……90

Tablo 26. Anlamlı İfadelerin En Yüksek Ortalamaları……92

Tablo 27. Duygusal Zeka Ölçeği ile Demografik Değişkenlere İlişkin Ki-Kare Analizi Tablosu……..94

Tablo 28. Anlamlı İfadelerin En Yüksek Ortalamaları……96

Tablo 29. Liderlik Davranışı Ölçeği ile Duygusal Zeka Ölçeğine İlişkin Ki-Kare Analizi Tablosu…….98

Tablo 30. Liderli Davranışı Anketinin Boyutları…….99

Tablo 31. Cinsiyet Değişkeni ile Liderlik Alt Boyutları Arasındaki T-testi……..100

Tablo 32. Medeni Durum Değişkeni ile Liderlik Alt Boyutları Arasındaki T-testi……...101

Tablo 33. Eşlerin Çalışma Durumu Değişkeni ile Liderlik Alt Boyutları Arasındaki T-testi.....102

Tablo 34. Demografik Değişkenler ile Liderlik Alt Boyutları Arasındaki Oneway Anova Testi……103

Tablo 35. Mevcut Görev Değişkeni ile Liderlik Alt Boyutları Arasındaki Kruskal-Wallis Testi…….....104

Tablo 36. Çocuk Sayısı Değişkeni ile Liderlik Alt Boyutları Arasındaki Kruskal-Wallis Testi……105

Tablo 37. Evlilik Yılı Değişkeni ile Liderlik Alt Boyutları Arasındaki Kruskal-Wallis Testi.....106

Tablo 38. Anne Eğitim Durumu Değişkeni ile Liderlik Alt Boyutları Arasındaki Kruskal-Wallis Testi.....108

Tablo 39. Duygusal Zeka Anketinin Boyutları.....109

Tablo 40. Cinsiyet Değişkeni ile Duygusal Zeka Alt Boyutları Arasındaki T-testi.....110

Tablo 41. Medeni Durum Değişkeni ile Duygusal Zeka Alt Boyutları Arasındaki T-testi.....111

Tablo 42. Eşlerin Çalışma Durumu Değişkeni ile Duygusal Zeka Alt Boyutları Arasındaki T-testi.....112

Tablo 43. Demografik Değişkenler ile Duygusal Zeka Alt Boyutları Arasındaki Oneway Anova Testi.....113

Tablo 44. Öğrenim Durumu Değişkeni ile Duygusal Zeka Alt Boyutları Arasındaki Kruskal-Wallis Testi.....114

Tablo 45. Anne Eğitim Durumu Değişkeni ile Duygusal Zeka Alt Boyutları Arasındaki Kruskal-Wallis Testi.....115

Tablo 46. Liderlik Alt Boyutları ile Duygusal Zeka Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi.....116

GİRİŞ

Günümüzde artık insanları etkilemek ve onlara liderlik etmek şimdiye kadar olduğundan çok daha zordur. İnsanların temel ihtiyaçları karşılandıktan sonra duyguları önem kazanmış ve bu nedenle onlara liderlik etmek çok daha zor ve karmaşık bir hal almıştır. Bu günümüz liderlerinin en önemli problemi, davasıdır.

Öğrencilik hayatında başarıdan başarıya koşan, belki de üniversitenin en zor bölümünü birincilikle bitiren bir kişinin iş hayatına atılınca tökezlediğine yada akademik olarak en iyi yerlere gelmiş bir kişinin evlilik hayatında aynı başarıyı gösteremediğine pek çok kez şahit olunmuştur. Nasıl olur da zeka düzeyi bu kadar yüksek olan bir kişi bu tür hatalar yapar, nasıl olur da işinde başarılı olamaz? İşte bu sorunun yanıtı Daniel Goleman'ın ortaya attığı "Duygusal Zeka" (EQ) kavramında saklı. Bu çalışmanın amacı da liderlik davranışları ile duygusal zeka arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

Liderlik davranışını etkileyen birçok parametre vardır. Ancak duygusal zeka lideri başarıya götürecek yeni ve ümit vadeden bir parametredir. Eğer liderler stratejik hedeflerine ulaşmak istiyorlarsa, astlarının duygularını yönetebilmelidirler. Bu nedenle liderler davranışlarını duygusal zeka süzgeciyle ile düzenlemelidirler. Liderlik sürecinde duyguların rolü büyük olduğundan duygusal zeka eğitiminden oluşan lider gelişim programlarının düzenlenmesi de son derece önemlidir.

Başarılı bir lider profili çizebilmek için pek çok lider modeli geliştirilmiştir. Bu modeller geliştirilirken duygusal zeka göz ardı edilmemesi gereken çok önemli bir faktördür. Bu çalışmada duygusal zekanın altını çizerek ve önemini belirterek liderlik davranışı ile etkileşimi ele alınacaktır.

Çalışmada, literatür araştırması ve alan çalışması yapılmıştır.

Literatür araştırması, üniversitelerin kütüphanelerinden ve daha önce benzer konularda yapılmış olan araştırmalardan faydalanılarak ve internet aracılığı ile yapılmıştır.

Çalışma kapsamında kullanılacak olan anketlerin hazırlanmasında, literatür taraması kısmında elde edilen bilgilerden de faydalanılmıştır. Literatür araştırması ile elde edilen bilgiler, alan çalışmasında kullanılacak olan anketin hazırlanmasında faydalı olmuştur. Anket formu Edirne ili genelinde faaliyet gösteren özel sektör küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde çalışan yöneticilere uygulanmıştır.

1. BÖLÜM
LİDERLİK

İnsanoğlu yaşamı boyunca hedeflerine ulaşmak için çok sayıda problemle karşılaşmış, bu problemleri çözmek için mücadele vermiş ve vermeye de devam etmektedir Günümüzde, bu mücadeleyi tek başına vermek yerine, genellikle grup içerisinde organize bir şekilde verdiği görülmektedir. Bu nedenle, işletmelerde çalışan birey ve grupların karşılaştıkları problemlere etkili çözümler üretebilmeleri için onları yönetenlerin uygun özelliklere sahip olmaları gerekmektedir (Tabak ve diğ. 2009: 2).

Lider kelimesinin ortaya çıkışı 1300'lere kadar uzanmakla birlikte, 'liderlik' kavramı ancak 19. yüzyılın başlarında ilk olarak İngiliz parlamentosunun kontrolünü ve politik etkisini konu alan yazılarda kullanılmaya başlanmıştır. İnsanoğlunun yöneticilik ve liderlik özellikleri bir yere kadar insan doğasından gelmektedir. Diğer bir açıdan lider olunur mu doğulur mu sorusunun cevabı "liderliğe bağlıdır". Bu yanıta en anlamlı sonuç 'lider kendi doğasından gelen özelliklerini liderlik tarzına yansıtır ya da benimsemiş olduğu liderlik modeli onu etkili bir lider yapar' (Zel, 2001:14).

"*Dünya tarihi, liderler tarihinden ibarettir*" Söyleyeni belli olmayan bu sözler liderliğin ne kadar önemli ve güçlü bir fenomen olduğunu ortaya koymaktadır. Liderlik özel bir güç tipi olarak tanımlanmaktadır. Tüm liderlerin gerçek ve potansiyel güçleri olduğu, ancak güç sahibi olan herkesinde lider olamayacağına inanılmaktadır (Vural, 1997: 1)

Edgar Schein liderlik ve yöneticilik arasındaki farkı su ifadelerle belirtmiştir: *"Eğer liderliği yöneticilikten ayırmak istersek, liderin kültürü yarattığı ve değiştirdiğini, yöneticinin ise bunların içinde yaşadığını söyleyebiliriz"* (Kuşaklı, 2008: 51).

Lider ve liderlik, üzerinde çok sayıda yapılmış olmasına rağmen, tanım ve içeriği konusunda çok az fikir birliği sağlanan ve hatta çoğunlukla sağlanamayan bir kavramdır. Bu bağlamda, araştırmacıların ve yazarların lider/liderlik konularına yeni bir bakış açısı kazandırmak amacıyla kavramları tanımlamada kendi bakış açıları ve ilgileri

doğrultusunda farklı değişkenleri dikkate almış olmaları, literatürde çok sayıda tanımın yer almasına neden olmuştur. Bu tanımları, benzer olanları ayırarak sınıflandırmak mümkündür (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 3).

Literatürdeki farklı liderlik tanımları aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir (Bass, 1981: 5):

***Lider Grubun Odağı*:** Araştırmacıların yaptığı ilk liderlik tanımlarında lider; grubun, değişiminin ve hareketliliğinin odağı olarak görülmüştür**.** İnsanoğlu grup halinde yaşayan sosyal nitelikli bir canlı olduğu kadar oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek liderlere de ihtiyaç duyan bir varlıktır. Birey kendi arzu ve ihtiyaçlarından bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine erişebilmek için bir gruba ihtiyaç duyar ve grup halinde hareket etme zorunluluğunu hisseder. İnsanları belirli hedeflere götürebilmek için bu hedeflere ulaşmada onların sağlayacakları kişisel arzu ve ihtiyaçlar ile çıkarların neler olduğunu takip etmek, daha sonrada bu insanları bir grup etrafında toplayarak güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini arttırmak gerekir. Grup üyelerini ortak amaçlarına yönlendirecek olan liderin, apayrı bir beceri inandırma yeteneği ve özel bir liderlik yatkınlığı bulunmalıdır (Açıkalın, 2000: 15).

Liderlik, grup dinamiklerinden ayrı bir olay olarak değil, bu dinamiklerin bir sonucu olarak tanımlanmıştır.

Hitt, Middelemist ve Methis'e göre liderlik, grup hedeflerini belirlemeye ve geliştirmeye yönelik olarak, grup aktivitelerini etkileme süreci olarak tanımlamışlardır. Bu sürecin; liderin kişisel karakteristiklerinin, durumun mahiyetinin ve izleyicilerin bir fonksiyonu olduğunu belirtmişlerdir (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005: 4).

Scheider, Donaghy ve Newman'a göre lider, bir grupta yer alan ve grubu, amaçlarına ulaşması yönünde etkileyici ve harekete geçirici gücü olan kişidir.

Stogdill'e göre liderlik, amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir (Erçetin, 2000: 6).

Goleman'a göre liderlik, başkalarına esin kaynağı olmak ve onları yönlendirmektir; değişimi başlatarak ya da yöneterek değişimin katalizörü olmaktır; çatışmalara ve anlaşmazlıklara çözüm getirmektir (Açıkalın, 2000: 17).

Cooley lideliği her zaman bir eğilimin özünü (çekirdeğini) oluşturur ve diğer taraftan, yakından incelendiğinde tüm sosyal hareketlerin böyle bir öze sahip eğilimlerden meydana geldiği görülecektir.

Mumford liderliği, grup içi sosyal olayların kontrolü sürecinde bir veya birkaç kişinin sağladığı üstünlüktür.

L.L.Bernard göre lider, grup üyelerinin istek ve ihtiyaçlarından etkilenen ve sırası gelince de grup üyelerinin ilgisini bir noktaya toplayarak onların enerjilerini istenilen doğrultuda harekete geçiren kişidir(Bass, 1981: 8)

***Liderin Kişiliği*:** İnsanların liderlik uygulamaları açısından neden diğerlerinden daha yetenekli olduklarını açıklamaya çalışan çoğu araştırmacının ilgisini çeken bir kavramdır, kişilik. Araştırmacılar liderlik kişiliğinin keşfine odaklanmıştır, kişiyi lider yapan temel davranış stillerini ve güdüleri temel alarak liderliği tanımlamışlardır. Bu doğrultuda,, belli liderlerin kişisel özelliklerini inceleyerek ve hepsinde ortak olan özellikleri ortaya koyarak liderlik tanımları yapmışlardır(Olson and Bolton, 2002: 2).

A.O.Bowden liderliği, güçlü kişiliğe sahip olma ile özdeşleştirmiştir.

Bingham'a göre lider; arzulanan kişilik ve karakter özelliklerine en üst derecede sahip olan kişidir.

Tead'a göre liderlik, belirli bir işi başarmada diğer kişileri ikna edebilmek için gerekli olan özellikler bütünüdür(Uzun, 2005: 5).

***Liderin İtaati Sağlaması*:** Araştırmacılar bu konuda liderliği, grubu tek elden etkileme ve liderin isteği doğrultusunda gruba biçim verme aracı olarak görme

eğilimindedirler. Grup üyelerinin haklarını, arzularını ve ihtiyaçlarını ve grubun gelenek ve normlarını çok fazla dikkate almamışlardır(Olson and Bolton, 2002: 2).

Munson'a göre liderlik, en az sürtüşme ve en fazla işbirliği ile en fazlasını başarma yolunda, kişileri bir arada tutabilme yeteneğidir.

F. H. Allport'a göre liderlik; lider ve izleyici arasında kurulan doğrudan, yüz yüze bağlantıyı ifade eder; liderlik kişisel sosyal kontroldür.

Bundel'a göre liderlik; izleyenlerin onlardan istenenleri yapmalarını sağlama sanatıdır(Uzun, 2005: 7).

Razian liderliği, bireyin belirli bir amaç nedeniyle bir araya gelmiş kişileri amaçlarına ulaşabilmeleri için yönlendirmesi olarak tanımlamıştır.

Boumans'a göre, liderler kuramsal amaçlarla bireysel amaçları birleştirip bir motivasyon ortamı oluşturarak izleyenlerini belirlenen hedeflere ulaştırmaktadırlar(Erçetin, 2007: 7).

L. A. Allen'e göre lider, diğerlerini yönlendiren ve yöneten kişidir.

***Liderin Etkilemesi*:** Araştırmacılar bu konuda liderliği, izleyenlerin davranışları üzerinde bireysel etkinin kullanım süreci olarak tanımlarlar. Liderlik, ödül ve ceza araçlarının ve sahip olunan karizmanın kullanımı ile elde edilen ikna gücü olarak algılanır(Uzun, 2005: 8).

Duncan'a göre liderlik; hedefe ulaşmak için iletişimle yönlendirilen ve duruma bağlı olarak kullanılan bir etkileme tarzıdır.

Eren'e göre yönetim alanında lider; grubun hissettiği fakat ortaya koyamadığı düşünce ve istekleri kabul edilebilir bir amaç etrafında ortaya koyarak grubun gücünü bu amaçlar için faaliyete geçiren kişidir(Eren, 1984: 365).

Lider; kişisel otoritesini ve gücünü sosyal grupları etkilemek için kullanan kişidir (sosyoloji kitabı).

Davis ve Newstrom liderliği, "Liderlik potansiyeli, gerçeğe tasıma sürecidir. Nasıl gizemli bir madde tırtılı kelebeğe çeviriyorsa, lider de gizemli doğasıyla, örgütün potansiyelini harekete geçirerek onu başarıya taşır" (Kuşaklı, 2008: 51).

Şimdiye kadar yaptığımız tanımlardan ortak noktalar çıkarılabilir.

Bu bağlamda Katz ve Kahn bu ortak noktaları; örgütsel bir yetki, bazı özellikleri olan kişi, bir eylem biçimi olarak belirler.

George ve Jones; 'örgüt yada grup üyelerini etkileme, örgüt yada grup üyelerinin amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olma' biçiminde gruplandırmıştır.

G.R.Sullivan ve M.V.Harper' a göre liderlik; amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden ussal ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır.

Chance tarafından yapılan gruplandırmada; 'amaçlara ulaşma, insanların birbirleriyle etkileşimleri, kişisel bazı özelliklerdir' (Erçetin, 2000: 11).

Stankosky ve Baldanzan'a göre liderlik ise hayatta kalmak için bir işletme stratejisini ve başarılı olmak için kendi kendine bir pozisyon geliştirir. Bir sürecin ve/veya sistemin başarısı zihindeki işletme stratejisi ile birlikte geliştirilebilmelidir. Lider stratejiyi kurar ve uygular, stratejinin gerektiği kültürün ve iklimin gelişmesine yardımcı olur. Liderler başarılı olmak için çevre ile kendi kendine elde ettiği pozisyon arasında bağlantı kurar (İpçioğlu, 2004: 83).

Yukarıda bahsettiklerimizin doğrultusunda liderlerin genel özelliklerini şöyle sıralamak mümkün olabilir (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004: 438).

- Lider insan sevgisine sahip olan kimsedir.
- Lider insanlar arasındaki ilişkileri yönetebilme becerisine sahiptir.
- Lider kendine olan inancı ve güvenini kaybetmeyen kimsedir.
- Lider iş tutkunudur.
- Lider bir vizyoner olarak yön tayin eder.
- Lider demokratik kültürün ve katılımcı yönetimin geliştirilmesine önem verir.
- Lider bir değişimin aktörüdür.
- Lider çalışanlarının başarılarından mutluluk duyar.
- Lider bir mesajın sahibidir.
- Lider örgütte heyecan ve adanmışlık duygusunu yaratan kimsedir.
- Lider yalnızca insanları değil, aynı zamanda bilgiyi yönetmeyi bilen kimselerdir.

İnsanların gözünde lider, diğer insanlara yol göstermede etkili kişidir. Yönlendirmenin özünde insana önem vermek yatar. Botsford bir makalesinde, iyi liderlerin insanlarla etkili biçimde ve birlikte nasıl çalışılacağını kavramış kişiler olduğunu belirtir (Yiğit, 2002: 2). Belirli amaçları gerçekleştirmek üzere belirli bir grubun belirli bir kişinin arkasından gitmesi ile liderlik süreci oluşur. Bahsettiğimiz sürece resmi organizasyonlarda rastlanabileceği gibi mahallelerde oluşan çete faaliyetlerinde, çocukların kendi aralarındaki oyunlarında, çalışanların kendi aralarındaki arkadaşlık ilişkilerinde de rastlanır. Dolayısıyla liderliğin oluşması organizasyonun resmiyeti şart değildir. Kişilerin liderlik özelliklerini ve becerilerini sonradan öğrenilebilir mi yoksa doğuştan gelen bir yetenek mi olduğu tartışmalı bir konudur. Liderlik doğuştan bazı özellikleri gerektirmekle birlikte ilk çocukluk dönemi, uygun bir eğitim, yapılan hatalar, çalışma hayatında karşılaşılan çeşitli zorluklar liderliğin ortaya çıkmasında etkilidir. Liderlik, sadece organizasyonların üst yöneticilere ait bir süreç değildir. Bir genel müdür kadar bir ustabaşının da liderlik yapması gerekir. Aralarındaki fark, kendilerini izleyenlerin sayısı, amaçlarının niteliği ve içinde bulundukları koşullardır (Koçel 2003: 584).

Tablo 1: Stogdill'e Göre Liderin Özellikleri ve Yetenekleri

ÖZELLİKLER	YETENEKLER
- Görevlere adapte olabilen - Sosyal cevresine karşı uyanık - Başarı için tutkulu ve başaran - Kendini hissettiren - İşbirlikçi - Kararlı - Güvenilir - Hakimiyetçi (başkalarını etkileme isteği) - Enerjik (aktivite düzeyi yüksek) - İnatçı - Kendine güvenen - Strese hoşgörülü - Sorumluluk almaya istekli	- Akıllı (zeki) - Kavram yeteneği olan - Yaratıcı - Diplomatik ve nazik - Akıcı konuşan - Grubun görevi hakkında bilgili - Organize (Yönetimsel becerili) - İkna edici - Sosyal olarak becerili

Kaynak: (Bolden ve diğ. 2003: 7)

Tablo 2: Çeşitli Araştırmalara göre Lider Özellikleri

NO	YIL	Yazar/Araştırmacı	Lider Özellikleri
1.	1993	John ADAIR	Yenilikçi, Öğretici, Destekleyici, Motive eden, Enerjik, İletişimci
2.	1993	Francis YAMMARİNO	Bireyselleşmiş ilgi, Entelektüel etki, İlham veren motivasyon, Amaca yönelik etkileme
3.	1990	Bernard BASS & B.J. AVOLIO	Etkileme kabiliyeti
4.	1996	Ruth TAIT	Vizyon sahibi olma, İletişim becerisi, İçe dönük olma, Karakter/Bütünlük, İhtiras, Örgüte bağlılık, Bağımsızlık
5.	1979 1989	G. TIBBITS B. BIRD	Yenilikçilik, Risk Alabilme, Mesleki bilgi, İşbirlikçi davranabilme, İçten denetim odaklı
6.	1961 1990 1992 1998	D.C. McCLELLAND J.B. ROTTER K. VESALA K.G. VIVIEN & S. THOMPSON	İçten Denetim Odaklı
7.	1998	Joe JORDAN & Sue CARTWRIGHT	Duygusal tutarlılık, Kendine güven, Entelektüel birikim, Dogmatik düşüncelerden uzak durma, İletişim becerisi, Düşük seviyeli gerginlik, Stresle başa çıkabilme becerisi
8.	2000	Montserrat ENTRIALGO	Başarı ihtiyacı, Belirsizliğe tahammül edebilme, İçten denetim odaklı, Proaktif

Kaynak: (Çetin ve Beceren, 2007: 124)

A) LİDERİN GÜÇ KAYNAKLARI

Başkalarını etkileme süreci olarak tanımladığımız liderlik, güç kavramı ile yakından ilişkilidir. Lider, gücünü farklı kaynakları kullanarak elde etmektedir. Liderler bu kaynakları etkileme süreci ile kullanarak başkalarının davranışlarını değiştirebilmekte ve yönlendirebilmektedir. Güç kaynakları ile ilgili olarak çok çeşitli sınıflamalar yapılmıştır. John FRENCH ve Bertram RAVEN hiyerarşik düzen içerisinde her seviyedeki mevki için 5 temel güç kaynağını tanımlanışlardır (Eraslan, 2004: 24).

1. Liderin Zorlayıcı Gücü

Astların, liderlerin istediği davranışları yerine getirmemesi durumunda liderin sahip olduğu cezalandırma imkan ve kabiliyetidir. Astlar ceza veya işlerini kaybetmek korkusu ile liderlerin isteklerini yerine getirirler**.** Korkuya dayanmaktadır. Liderlerin, izleyicilerin özlük hakları üzerindeki rütbe tenzili, atama, maaştan kesme, işe son verme gibi her türlü tasarruf hakkından, fiziki güç kullanımına kadar, izleyicileri korkutan her şey bu güç kapsamında değerlendirilebilir (Eren, 2003: 476).

Liderin zorlayıcı gücünün avantaj ve dezavantajları: **(**http://instructortheory12.files.wordpress.com/2011/10/mod-1-part-5.pdf)

Avantajları

- Beklentiler açık olabilir,
- Beklediğin davranışları sürekli kontrol edebilirsin,
- Liderin iş yapan yetenekleri temin etmesine izin verir

Dezavantajları

- Memnuniyetsizlik yaratabilir,
- Çalışanlarda lidere karşı kızgınlık yaratabilir,
- Gerçek bir ilham ya da motivasyon oluşturmaz

2. Liderin Yasal Gücü

Yasal güç, astların, liderin veya yöneticinin kendi davranışlarını etkileme hakkına sahip olduğunu kabul etmeleri ile ilgilidir. Yasal güç, esasında otoriteyi ifade etmektedir. Dolayısıyla eğer organizasyondaki belirli kademelerin belirli otoritesi

olduğu izleyiciler tarafından kabul ediliyorsa o kademelerde bulunan yöneticilerin astlardan belirli isteklerde bulunma hakkı kabul ediliyor demektir. Hemen her kurumun yasal güce dayanan, atanan veya seçilen bir liderlik hiyerarşisi vardır. Burada astların üst kademelerden gelen isteklere uymaya kendilerini mecbur hissetmeleri söz konusudur (Koçel, 2003: 568).

Liderin yasal gücünün avantaj ve dezavantajları: (http://instructortheory12.files.wordpress.com/2011/10/mod-1-part-5.pdf)

Avantajları

- Anlaşılır güç yapısı
- Çok etkili olabilmesi

Dezavantajları

- İnsanların güç ve kontrol alanlarını sınırlı hissetmesi
- Pozisyon yada ünvanınızı kaybederseniz gücünüze de kaybedersiniz

3. Liderin Ödüllendirme Gücü

Eğer lider ödüllendirme kaynaklarına sahipse, bunu bir güç aracı olarak kullanıp başkalarını ödüllendirebiliyorsa, bu ödüllendirme gücüdür. Ödüllendirme, çeşitli şekillerde olabilir. Ücret artışı sağlama, terfi ettirme, daha fazla sorumluluk verme, daha iyi iş verme, statüyü değiştirme, övme vs. gibi ödüllerin hepsi birer güç kaynağıdır. Eğer yönetici astları hakkında bu konularda karar verebiliyorsa, grup üyelerini etkilemek için önemli bir kaynağa sahip demektir (Eraslan, 2004: 27).

Liderin denetimindeki ödüller ne kadar çok ve bu ödüllerin astlar için önemi ne kadar fazla ise liderin ödüllendirme gücü de o kadar fazla olmaktadır. Etkili bir lider, çalışanlar için değerli olan şeyleri keşfedebilecek niteliktedir. Bunlar belki daha fazla dinlenme süresi, daha iyi bir çalışma programı veya daha cazip görevler olabilir. Ödül gücü yalnızca maddi fenomenlere bağlı değildir. Sözlü olarak takdir, grup içinde onurlandırma gibi davranışlar da liderin ödül gücünü oluşturur (Eraslan, 2004: 28).

Liderin ödüllendirme gücünün avantaj ve dezavantajları: (http://instructortheory12.files.wordpress.com/2011/10/mod-1-part-5.pdf)

Avantajları

- İnsanları sıkı çalışmaları için gerçekten motive edebilir,
- Ödüller siz ve şirketiniz içi olumlu bir imaj yaratabilir,

Dezavantajları

- Fazla mesai konusunda ödüller adil olmalı,
- Bütün ödülleri vermek gibi bir kontrolünüz olmayabilir,
- Uzun bir süreçte gerçekten etkili değildir.

4. Liderin Karizmatik Gücü (Benzeşim Gücü)

Bu güç kaynağı doğrudan yönetici veya liderin kişiliği ile ilgilidir. Liderin kişiliğinin izleyicilere ilham verebilmesi onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelidir. Kahramanlık, kutsallık, yenilmezlik gibi üstün kişisel özellikler ve beceriler liderin astlarını ve çevresindekileri etkileyerek belirlediği amaçlara yönlendirmesini sağlar. Astların liderlerinde üstün özellikler görmesi onlarda liderlerine benzeme isteği yaratacak ve böylece liderlerinin istediği yönde çaba sarf etmelerini sağlayacaktır (Akdemir, 2003: 132).

Liderin karizmatik gücünün avantaj ve dezavantajları: (http://instructortheory12.files.wordpress.com/2011/10/mod-1-part-5.pdf)

Avantajları

- İnsanlar üzerinde toplantı yapmadan dahi etkili olmayı sağlar,
- Tüm yönleriyle kombine çok güçlü bir liderlik stili yaratılabilir

Dezavantajları

- Aldatıcı ve kahramanca güç olabilir,
- Uzun bir süreçte geçerli değildir.

5. Liderin Uzmanlık Gücü

Lider veya yöneticinin sahip olduğu bilgi ve tecrübe ile ilgili bir güç kaynağı olarak nitelendirilir. Bu güç kaynağında da yine izleyicilerinin algısı önemlidir. Eğer bir lider diğerleri tarafından bilgili veya tecrübeli olarak algılanıyorsa, o lider izleyicilerini kolaylıkla etkileyebilecektir (Begeç, 1999: 10).

Liderin uzmanlık gücünün avantaj ve dezavantajları: **(**http://instructortheory12.files.wordpress.com/2011/10/mod-1-part-5.pdf**)**

Avantajları

- Başarılarına dayalı bir unvan oluşturabilirsin,
- Sözün büyük bir kuvvet taşıyabilir,
- Uzmanlığına dayalı yaptığın toplantılar insanlarda güven oluşturabilir,
- Çalıştığın insanları gerçekten motive edebilirsin,
- Uzmanlığın ve olaylarla başa çıkabilmenle yeni fırsatlar için insanlara ilham verebilirsin.

Dezavantajlar

- Uzmanlık gücünü oluşturmak uzun zaman alabilir.

B) LİDERLİK TEORİLERİ

1900'lü yıllarda başlayan liderlik araştırmaları, liderin özellikleri üzerine odaklanmıştır. 1930-1940 yılları arasında farklı kişisel özelliklere sahip bireylerin belli durumlarda farklı davranışlar sergilediğinin ortaya konması ile liderin özellikleri yaklaşımına odaklanan çalışmalarının yetersizliklerinin farkına varılmıştır. Bunun sonucunda 1940'tan 1960'ların sonuna kadar liderin davranışları üzerine araştırmalar yapılmış, 1960-1980 yılları arasında ise liderliği durumsal gerekler ve liderin bu gereklere uygun davranışına ilişkilendiren görüşler üzerine yoğunlaşılmıştır (Uzun, 2005: 10).

Liderlik sürecinin nasıl gerçekleştiğine dair farklı teoriler ortaya atılmıştır. Bu çalışmada liderlik teorilerinin Evrensel Liderlik Teorileri ile Durumsallık Teorileri şeklindeki sınıflandırması ele alınacaktır.

1) Evrensel Liderlik Teorileri

1.1. Özellikler Teorisi

1920 ve 1930 yıllarında liderleri lider olmayanlardan ayırmak için ayırt edici özelliklerini tespit etmeye çalışmışlar. Bu erken liderlik teorilerinin odaklandığı içerik "ne" ve "nasıl" etkili liderliktir. Özellik teorisi liderin bazı fiziksel, sosyal ve kişisel özellikleri liderlerin özünde var olduğunu varsayar. Bu özellikleri ve karakteristik yapısı tespit edilip ayrılmasına ve doğru kişinin lider olmasını sağlar (www.webster.edu/ftleonardwood/COMP5940/Student_Files/References/A%20Definition%20of%20Leadership.doc).

Özellikler yaklaşımı liderlik konusunda geliştirilen ilk yaklaşımıdır. Özellikler yaklaşımını savunan yönetim bilimcilere göre, lider olabilmek için kişilerin doğuştan taşıdıkları bazı özelliklerin olması gerekmektedir. Lider; doğuştan taşıdığı fiziksel, düşünsel, duyumsal ve sosyal ve kişilik özellikler açısından diğer insanlardan farklı olmalıdır. Özellikler yaklaşımına göre, bir kişinin bir grup içerisinde lider olarak kabul edilmesinin ve o grubu yönetmesinin temel nedeni kişinin sahip olduğu özelliklerdir. Lider, sahip olduğu özelliklerinden dolayı grup içindeki diğer üyelerden farklıdır (Bückler and others, 2006: 2-3).

1.2. Liderlik Davranışı Teorileri

Araştırmacılar özellikler yaklaşımını eleştirerek farklı bir görüş öne sürüp liderin başarısının, özellik ve niteliklerden ziyade işlevlerini yerine getirirken gösterdiği davranış biçimine bağlı olduğunu söylemişlerdir. Böylece araştırmacılar dikkatlerini, kişisel özellikler yerine davranışa yöneltmişlerdir. Davranışlar, kişilik özelliklerine oranla daha kolay gözlenebilir ve tanımlanabilir olduğundan, araştırmacılar bu yeni yaklaşımı çalışmalarında kullanmaya başlamışlardır. "Lider nedir? Liderin özellikleri nedir?" soruları yerine "Liderler ne yapıyorlar?" sorusuna cevap aramaya başlamışlar ve araştırmaların sonucunda liderler hakkındaki fikirlerini değiştirmişlerdir (Baykal, 1994: 23).

Bu teorinin gelişmesinde çeşitli araştırma ve çalışmaların katkısı olmuştur. Bu çalışmalar sonucu çeşitli liderlik tarzları belirlenmiş ve bunların etkinlikleri

araştırılmıştır. Şimdi bu araştırmalar ele alınacak, liderlik tarzları ise ayrı bir başlık altında verilecektir.

a) Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Flieshman, Stogdill ve Shartle 1940'lı yılların sonunda Ohio State Üniversitesi'nde liderlik kavramı üzerine çalışmalar yapmışlardır. Bu çalışmada liderlik davranışları iki gruba ayrılmıştır; yapıya yönelik davranış ve ilişkiye yönelik davranış. Yapıya yönelik davranış gösteren liderler organize etme, grup ilişkilerini düzenleme, iletişim kanalları kurma, çalışanları örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yöneltme, iş tabloları oluşturma, eleştiride bulunma, çalışanların rollerini belirleme ve problem çözme gibi görevleri ön plana çıkarırlar. İlişkiye yönelik davranış sergileyen lider ise çalışanları ile arkadaş olma, güven ortamı oluşturma, ılımlı olma, çalışanların duygu ve düşüncelerine önem verme, ihtiyaçlarını belirleme ve hareketlerini destekleme gibi görevleri ön plana çıkarırlar (Werner 1993: 40-41)

b) Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Michigan Üniversitesi liderlik araştırmalarını Likert'in önderliğinde gerçekleştirmiştir. Yapılan çalışmalar sonucunda liderlik davranışını işe yönelmiş lider ve işgörene yönelmiş lider olmak üzere iki kısım ifade edilmiştir.

Michigan State Üniversitesi çalışmalarında aşağıdaki dört faktör temel alınmıştır, bunlar: (Fındıkçı, 2009: 68-69)

- ❖ Amacın vurgulanması: Grup amaçlarına ulaşmak ve yüksek performans sağlamak için motive edici davranışlar önemlidir ve işe yönelik davranışları ölçmektedir.
- ❖ İşi kolaylaştırma: Araç-gereç ve teknik bilgi kaynakları sağlayarak, amaçlara ulaşmada kolaylık sağlayıcı davranışlar önemlidir ve işe yönelik davranışları ölçmektedir.
- ❖ Destek: Grup üyelerinin kişisel duygularına verilen önemi arttırıcı davranışlar önemlidir ve kişiye yönelik davranışları ölçmektedir.
- ❖ Karşılıklı ilişkileri kolaylaştırma: Grup üyeleri arasında, yakın ilişkilerin gerçekleşmesini destekleyen davranışlar önemlidir ve kişiye yönelik davranışları ölçmektedir.

Şimdiye kadar saydığımız faktörler temel alınarak iki farklı liderlik davranışı tespit edilmiştir. Bunlar işe yönelik lider davranışı ve işgörene yönelik lider davranışıdır. İşe yönelmiş lider, yapılması gereken görevler üzerinde durur ve astına bu konuda baskı yapar. İşgörene yönelmiş lider ise, hedef belirlemede ve işle ilgili diğer kararlarda astın fikirlerine ve katılımına önem verir, güven ve saygınlık ortamını sağlayarak başarıyı arttırmaya çalışır (Werner 1993: 37-38).

c) Robert Blake ve John Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

Robert Blake ve John Mouton'un geliştirdiği yönetim tarzı matrisi liderlik davranışını iki temel boyut belirleyerek açıklamışlardır; "üretime yönelik olma" ve "kişiler arası ilişkilere yönelik olma" (Bakan, 2008: 4). Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi çalışmalarından elde edilen sonuçlar, Robert Blake ve John Mouton tarafından bir matriks haline getirilmiştir.

Liderlik davranışının üretime yönelik ve insana yönelik olma boyutları, 9 bölüme ayrılarak yönetim ölçeği oluşturulmuştur. Bunun sonucu olarak aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi beş tip liderlik tarzı tanımlanmıştır.

Şekil 1. Robert Blake ve John Mouton'un Yönetim Tarzı Ölçeği

İ	1,9								9,9
N									
S									
A									
N					5,5				
A									
İ									
L									
G									
İ	1,1								9,1
	Ü R E T İ M E İ L G İ								

Kaynak: Molloy, 1998: 4

Blake ve Mouton'un 'Yönetim Tarzı Ölçeğine' göre ortaya çıkan beş tip liderlik tarzı şöyledir(Arıkan 2003: 6, Bolat 2008: 16):

- Cılız Liderlik (1,1): Yukarıdaki şekilde de gösterdiği gibi yönetici üretim ve insanlara fazla ilgili olmayan liderlik tarzıdır. Bu lider, yükümlü olduğu işleri başarmak ve yönettiği grubun istek ve gereksinimlerini dikkate almak bakımından yetersizdir. Sadece örgütteki varlığını sürdürebilmek adına asgari bir çaba gösterir. Cılız liderler çatışmadan uzak kalmaya çalışan, yenilgiyi çabuk kabullenen ve kendilerinden beklenenin fazlasını veremeyen liderlerdir. Bu tür liderler yaratıcılıktan uzak olurlar.

- Şehir Klubü Liderliği (1,9): Şekilde de görülebileceği gibi lider, üretimden çok insanlar arası ilişkilere önem verir. Bu tür lider, disiplini sürdürmek ve ekibi amaçlar doğrultusunda yüreklendirmek için çoğunlukla ödüllendirme gücünü kullanırken, zorlayıcı güç ve yasal gücü kullanmakta hemen hemen yetersizdir. Bu liderler, insanlar mutlu kılınırsa ve aralarında uyum sağlanırsa verimliliklerinde artış olacağına inanırlar. Bu tür bir yönetici için en önemli motivasyon kaynağı diğerleri tarafından kabul görmektir.

- Görev Liderliği (9,1): Görev liderleri, temel sorumluluklarının kendine bağlı üyelerin işlerini planlamak, yönlendirmek ve kontrol etmek olduğu inancındadırlar. İnsanları birer yönetim aracı olarak görürler ve çalışanları mutlu kılmak için isteklerini yerine getirmek gibi önlemleri gerekli görmezler. İletişim biçimseldir. Herkesin yapması gerekenler kurallar dahilinde olduğundan hem yöneticiler hem de astları yaratıcı fikirler ortaya koyamazlar.

- Orta Yolcu Liderlik (5,5): İş ve insan ilişkileri arasında denge kurma eğilimi olan liderlik tarzıdır. Formal ve informal iletişim eşit derecede önemlidir. Lider, çalışanların istekleri ile moral düzeylerini düşürmeyecek bir etkinlik ve verimliliği göz önünde tutar. Bu tipte üretim arttırılmaya çalışılır, fakat maksimum düzeye çıkarılamaz.

- Ekip Liderliği (9,9): Bu tür bir lidere göre insan ve üretim birbirine bağlı unsurlardır. Dolayısıyla birisi ihmal edilerek diğer yönde başarı sağlanamaz. Bu tarz lider, kendini işine vererek başarıya ulaşmayı isteyen bireyleri örgütsel amaçlar etrafında toplayarak onların hırsları sayesinde hem etkin ve verimli biçimde örgütsel başarı kazanmayı hem de onların isteklerini etkili biçimde karşılayarak, karşılıklı güven, saygı ve dayanışma olanağı sağlamayı hedefler.

Araştırmacılara göre liderler için öncelik verimlilik değil, kişiler arası ilişkiler olmalıdır. Lider, öncelikle çalışanların moralini yükseltip işten doyum almalarını sağlamalıdır. Bunun için liderler, astlarının işine karışmadan onların işlerini planlamalarına, düzenlemelerine yardım ederek duygusal destek sağlarlar. Lider, astlarını çok sıkı denetlemek yerine genel denetimden yanadır. Lider, astlarının ihtiyaçlarını da dikkate alır. Çünkü modele göre, huzurlu bir iş ortamı ve verimli bir iş temposu için doyurucu ilişkiler şarttır. Böyle bir modelin en önemli yararı liderlere, gösterdikleri davranışı kavramsallaştırma imkanı vermesidir. Böylece kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan bir yönetici, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile bu tarzda değişiklikler yapabilir. Nitekim bu model, bu amaçla düzenlenen eğitim programlarında yaygın bir şekilde kullanılmıştır (Koçel, 2003: 594).

d) X ve Y Teorileri Yaklaşımı

İki tür liderlik öngörülmüştür bunlar; X insanların edilgen pasif oldukları ve örgütsel gereksinimlere direndikleri varsayımına dayanır; Y ise insanların motive olmaya, sorumluluk almaya açık olduklarını savunur (Bakan, 2008: 15). Mc Gregor tarafından formüle edilmiştir. X kuramı ve Y kuramı, aslında insanın davranışlarını incelemektedir. Dolaylı olarak da liderliği incelediği düşünülmektedir. Çünkü bu kuramlar esas olarak insanı tek boyutlu olarak inceler. Sadece işgörenin davranışlarını ve işgörene nasıl liderlik edileceğini incelerken, işgören için eski ve yeni iki görüşü birbirleriyle karşılaştırır. 'Mc Gregor, insan doğası ile güdüleme arasındaki ilişkileri X ve Y Kuramları altında toparlamaya çalışmıştır. Yazara göre uygulamada yöneticiler bu

iki kuramdan birini benimseyerek insanı o kuramın bilgileri ışığında güdülemeye çalışmışlardır.' (Şimşek, 1999: 196).

Mc Gregor'un X Kuramı: insanlar genellikle çalışmayı sevmezler ve işten kaçma arzusu içindedirler. Sorumluluk yüklenmek istemez, çalışmaya pek istekli değildirler. Risk almaktan kaçınırlar onlar için güvence altında olmak önemlidir. Bu yüzden insanları çalıştırabilmek için zorlamak, kontrol etmek ve cezalandırmak yöneticinin metodu olmalıdır(Koçel 2003: 594). X Teorisi'ne göre bu tembel, bencil ve sorumsuz insanın kişisel hedeflerine, arzularına karşı örgütü koruyabilmek için dışardan kontrol kaçınılmazdır. Yani insanı çalıştırmak için ya ceza ya da ödül yöntem olarak kullanılmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tokol 2001: 174).

İşgörenler yaratıcılıktan uzaktır ve değişikliklere karşı dirençlidirler. Yükselme hevesi içinde olmazlar ve güven içinde ama en yüksek geliri elde edecekleri işlerde çalışmayı tercih ederler. Mc Gregor'a göre klasik yönetimciler insanı X Kuramı ışığı altında değerlendirmişlerdir. Klasikler insanları güdülemek için ekonomik araçlara ağırlık verip; planlama, örgütleme, denetim ve kontrol gibi teknikleri geliştirmişlerdir (Can 1992: 165). 'Çünkü klasik kuram, katı mantığı ile insanı teknik ilkeler ve basit ekonomik güdülerle hareket eden bir robottan farklı tutmamaktadırlar.' (Eren, 1996: 33).

Mc Gregor bu kuramı geliştirirken bazı çalışmalardan etkilenmiştir ve bu çalışmalardan biride Dr. Mayo'nun çalışmasıdır. Mc Gregor, Taylor ve Fayol'un geliştirdiği klasik yönetim kuramının izahını yapmaya çalışmış ve buna X Teorisi adını vermiştir. Fakat daha sonra bu teoriyi kesin bir dille reddetmiştir. Bu teorinin karşısında 'beşeri ilişkiler teorisini' geliştirerek buna da Y Teorisi adını vermiştir. Bu teori için, aynı zamanda 'bireysel ve örgütsel amaçların kaynaştırılması' şeklinde bir ifade kullanmıştır (Eren, 1996: 33).

Mc Gregor'un Y Kuramı: Kişi doğuştan tembel değildir, yaşadığı tecrübeler sebebiyle tembelleşir. Her insanın potansiyeli vardır. İnsanın doğasında yaratıcılık vardır, bu yüzden de insan sorumluluk alıp yükselmek ister. Kişi için çalışma yani fiziksel ve zihinsel çaba harcamaları, oyun ve dinlenme arzuları kadar doğaldır ve önemlidir. Kişi çalışmaya başladığında amaçlarını gerçekleştirmek için kendini kontrol

edebilecektir. Kişiyi amaçlarına ulaşmak için çalışmaya iten ödülle birlikte başarı ihtiyacının tatmin edilmesi duygusudur (Can 1992: 166). İnsan ilişkileri okulunun varsayımlarını yansıtan bu görüşlerin temelinde, yöneticinin emrinde çalışanların yeteneklerine büyük ölçüde güvenmesi olgusu yatmaktadır. Y Kuramı'nda insan diğer kuramlardaki tasvire göre daha fazla güvene sahiptir. Liderlik, izleyenlerin var güçlerini salıvermek için olanak yaratmak, engellerini kaldırmak, gelişmelerini sağlamak ve onlara kılavuzluk yapmaktır(Başaran, 1998: 52).

e) Tannenbaum ve Schmidt Liderlik Doğrusu Teorisi

Robert Tannenbaum ve Warren Schmidt 1958'de davranışlarının diğerlerini nasıl etkilediği üzerinde duran bir model açıkladı. Bu modele 'Liderlik Doğrusu' (Managerial Continuum) adını verdiler (http://www.managementcentre.co.uk/data/files/pages/ intelligent_leadership.pdf). Tannenbaum ve Schmidt liderliği, otoriter liderlik-demokratik liderlik olarak aynı doğru üzerinde iki ayrı uca yerleştirmişler ve bu iki uç arasında yedi durum için yedi liderlik özelliği sıralamıştır. Bunlar(www.vizirvizir.net/dersnotu/isletme/isletme_5.doc);

1-Birinci durumda , lider kararları alır ve astlara bildirir.

2-İkinci durum, liderin kararını astları ikna ederek alması şeklinde belirir.

3-Üçüncü durumda, lider fikirlerini astlar bildirir ve tepkilerini bekler.

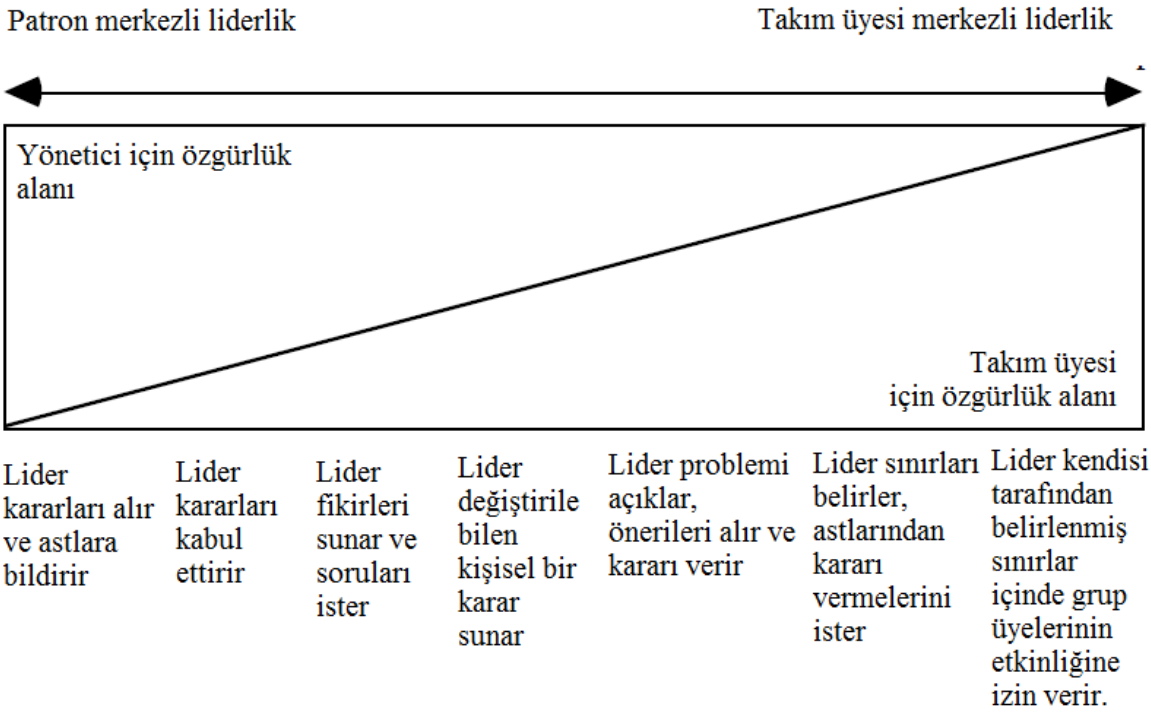
4-Dördüncü durum, liderin değiştirilebilecek geçici bir karar alması halinde ortaya çıkar.

5-Beşinci durumda, lider sorunu ortaya koyar, astların görüşlerini alır ve kararı açıklar.

6-Altıncı durum, liderin sorun ya da konu ile ilgili sınırları tanımlaması ve grubun kararını beklemesi şeklinde açıklanabilir.

7-Yedinci liderlik durumunda, lider kendisi tarafından belirlenmiş sınırlar içinde grup üyelerinin etkinliğine izin verir.

Şekil 2: Tannenbaum ve Schmidt Liderlik Doğrusu



Kaynak: www.managementcentre.co.uk/data/files/pages/intelligent_leadership.pdf

Eğer bir lider yukarıda belirtilen yönetim biçimlerinden birine karar verecekleri zaman şu üç grup etmeni göz önünde bulundurmalıdırlar(www.vizirvizir.net):

1. grup etmenler; liderin iş gören katılımına karşı tutumları, astların eklerine karşı duyduğu güven, belirsizlik durumlarını yönetebilme kapasitesi vb. gibi etmenlerden oluşur.

2. grup etmenler arasında, astların özellikleri yani yeterlilik, denetim, katılım arzusu, sorumluluk, örgütsel amaçlarla özdeşleşip özdeşleşmedikleri vb. gibi etmenler sayılabilir.

3. grup etmenler, liderliğin oluştuğu durumun doğasını kapsar. Örneğin; görev tipi, örgüt kültürü, grup bağlılığı, fiziksel çevre vb. gibi.

f) Robert Bale'in Harvard Üniversitesi Araştırması

Robert Bale'in araştırmalar şu nokta üzerinde yoğunlaşmıştır; liderlik davranışının herhangi bir grup üyesi tarafından ifa edilebileceği noktasıdır. Ancak, belirli kişiler grupların şekillenmeye başladığı ilk andan itibaren diğer grup üyelerine nazaran daha fazla liderlik davranışında bulunmaktadırlar. Bale, ayrıntılı bir gözlem tekniği kullanmak suretiyle üniversite öğrencilerinden meydana gelen yeni kurulmuş grupların davranışlarını gözlemlemiş ve liderlik davranışı ile ilgili üç boyutun varlığını belirlemiştir.

Bunlar;
Faaliyet seviyesi,
Görevi başarabilme yeteneği,
Üyeler tarafından sevilme derecesidir.

Bale'in elde ettiği bulgular doğrultusunda, hem en iyi fikirleri ortaya atan, hem de grup tarafından en fazla sevilen üye lider olabilmektedir. Yani bireyin gerçekleştirdiği iletişim miktarı liderlikte belirleyici bir rol oynamaktadır. Bununla ilişkili olarak grup üyeleri yalnızca konuşmalarının miktarı açısından değil, söylediklerinin türü açısından da farklılaşırlar. Bale, iletişim sürecinin analizini yaparak üç genel boyutta toplam on iki kategori belirlemiştir. Bu üç boyut; duygusal, tepkisel ve bilişsel şeklinde sıralanmaktadır. Bale'in ilgi çekici bir tespiti de gruplarda iki liderin aynı anda bulunabileceğidir. Bunlardan birisi, grup içindeki duygusal (ya da sosyal) özellikler ile ilgilenmekte, grubun rahat ve huzurlu çalışmasını sağlama yönünde çaba göstermektedir. Diğeri ise, işin başarıyla yapılması yönünde çaba sarf etmektedir. Bu noktada, Ohio ve Michigan üniversitelerindeki araştırmaların bulgularında olduğu gibi iki eksen üzerinde ortak bulgular olduğu dikkat çekmektedir. Ancak bu araştırmalarda "işe yönelik" ve "insana yönelik" davranışlar tek bir lider tarafından yapılırken Bale'in araştırmasında iki ayrı lider tarafından davranışsal boyuta dönüştürülmektedir. Bir diğer tespiti de bu iki değişik rol bir grup üyesi tarafından benimsenip sergilenemez, ancak iki ayrı grup üyesi tarafından sergilenebilir. Bu iki davranış türü birbirine zıt gibi gözükmektedir. Birisi sosyal, duyarlı, anlaşmacı, arabulucu ve katılımcı özellikler taşırken diğeri, yönlendirici, zamanı etkin kullanan, katı tepkiler verebilen ve üst düzey performans bekleyen türde özellikler taşır (Zel, 2001: 108-109).

g) Rensis Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı

Rensis Likert ve arkadaşları tarafından incelenen bu modelde sermaye kaynaklarındaki kayıpların bir yolla mutlaka tamir edilebildiği fakat insan kaynaklarında meydana gelen herhangi bir kaybın sistemi ne kadar zorlayacağı üzerinde durulmuştur. İnsana yapılan yatırımın ne kadar zaman ve emek istediği tartışılmaz bir gerçektir. Bir işletmede işten ayrılan herhangi bir personelin yerini doldurmak demek zaman ve emek demektir. Bu nedenle bir örgütün en önemli serveti çalışanlarıdır ve en önemli kaybı da her zaman iyi bir personelini kaybetmektir (Baykal 1994: 33).

1950'li yıllarda yaptığı çalışmalar ışığında Michigan Üniversitesinde yaptığı çalışmalarda Likert Sistem-4 yaklaşımını geliştirdi. Bu modelde liderlik 4 ana grupta toplanmaktadır. Örgütün başarısını ölçerken bunu sadece liderin liderlik tarzına bağlamış olan bu yaklaşımda çalışanların kişisel özellik ve nitelikleri iş ortamı, çevre ve motivasyon dikkate alınmamıştır.

Likert'in 4 ayrı sistemden oluşan liderlik modellerini incelediğimizde sistem–1 istismarcı otokratik, sistem–2 yardımsever otokratik, sistem–3 katılımcı, sistem–4 demokratik lider tipini göstermektedir. Likert'in bu modeline göre örgütler geliştikçe, çalışanlara verilen önem ve motivasyon unsurları arttıkça örgütün verimliliği artacak ve sistem-4'e ulaşacaktır. Sistem–4 ideal anlamdaki örgüt yöneticini ifade etmektedir. İdeal tipi yansıtan sistem–4 modeline yaklaşıldıkça üstler astların fikirlerine daha çok saygı duyar ve onların düşüncelerinden faydalanır, liderlerin astlarına olan güveni artar ve onların fikirlerine daha çok önem verirler. İdealden en uzak olan sistem-1 modelin de ise yönetici tüm gücü kendi elinde tutar ve işler sadece onun inisiyatifi doğrultusunda devam eder. Onlar için en iyi çalışan kendisine verilen her emri sorgulamadan yapan kişilerdir (Erdoğan, 1991: 337).

Yardımsever-otokratik lider tipi sistem-1'den daha iyi olarak ifade edilse de bu iki tipin en önemli özelliği otoritenin ön planda olmasıdır. McGregor'un X teorisinde tanımladığı lider modeline bazı yönleri ile benzerlik göstermektedir. Bu liderlik anlayışında kararların çabuk alınması bir avantaj olarak görülse de temellerinin dayandığı baskıcı tutum yüzünden çalışanların iş motivasyonları alt düzeydedir ve iş yapma istekleri de giderek azalmaktadır (Mcgregor and Cutcher, 2006: 43).

Sistem-3'te gördüğümüz katılımcı lider ise daha paylaşımcı bir anlayış ile çalışanlarını karar alma mekanizmasına ortak eder. Günümüzün modern şirketlerinde bu anlayışta bir yönetim hâkimdir. Demokratik yönetici ise Likert'in savunduğu mükemmelliği ifade etmektedir. Bu tür yönetici otoriteden ve güç kullanımından uzaktır. Çalışanlarına bir koç edası ile kendilerini eğitmeyi öğretir ve bu konuda sadece bir yol gösterici olarak durur. Onun görevi sadece koordinasyonu ve ortamı hazırlamak, örgüt üyelerini motive etmektir (Erdoğan, 1991: 337).

Demokratik liderliğin geniş çaplarda uygulandığı örgütlerde zaman içinde başkaldırı ile yeni grupların ortaya çıkması ve kargaşa durumunun mevcudiyeti oluşabilir. Likert'in yaptığı bu araştırmanın sonuçlarında verimliliği, iş kalitesi, çalışanların memnuniyeti ve motivasyonunun en yüksek olduğu örgütlerin yöneticilerinin sistem–3 ve sistem-4'ü benimsedikleri görülmektedir. Bunun tam tersi daha düşük motivasyon ve yüksek baskı, tehdit ortamının olduğu verimliliğin düşük seviyelerde olduğu gruplarda ise sistem–1 ve sistem–2 liderlik anlayışlarının hakim olduğu görülmektedir.

Tablo 3: Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli

Liderlik Değişkeni	Sistem-1 İstismarcı Otokratik	Sistem-2 Yardımsever	Sistem-3 Katılımcı	Sistem -4 Demokratik
Astlara olan güven	Astlarına güvenmez	Hizmetçi-efendi güveni	Sınırlı güven, karar kontrolü liderde	Tüm konularda, tam güven
Astların duyduğu serbestlik hissi	Astların iş konularını üstleri ile görüşmede kendilerini serbest hissetmezler	iş konularında astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler	Astlar kendilerini yeteri kadar serbest hissederler	Astlar kendilerini tam olarak serbest hissederler
Üstün astla olan ilişkisi	İş konularında astın fikrini çok az alır	Ara-sıra astın fikrini sorar	Genei olarak astların fikrini alır, onlardan yararlanır	Her zaman astların fikrini alır

Kaynak: (Baykal, 1994: 35).

Bu kuram da diğerleri gibi olayı sadece tek boyutlu olarak incelemiştir. Sistem–1 otoriter ve görev eğilimli, sistem- 4 ise daha çok insan ilişkilerine dayanan bir yönetim

anlayışını benimsemektedir. Sistem–2 ve sistem–3 bu iki yaklaşım arasında ayrı ayrı iki uca daha yakın yaklaşımları göstermektedir.

h) Gary Yukl'un Liderlik Davranışları Yaklaşımı

Gary Yulk tarafından ortaya atılan bu teorinin amacı, liderlik davranışı, durumsal değişkenler ve ara değişkenler ile çalışanların verimliliği ve iş tatmini arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaktır. Yukl, teorisini iki ayrı model çerçevesinde ele almaktadır; 'Çoklu Bağlanma modeli ve Ayrılık modeli.'

Çoklu Bağlanma Modeli: Birey yerine grup tatmini üzerine odaklanmıştır. Grup tatmini, insana dönüklük, gruba dönüklük ve karar merkeziyetçiliğinin ötesinde ara değişkenlerin etkisi ile ortaya çıkar. Ara değişken olarak çalışanın güdülenmesi (motive edilmesi), görev-rol uyumluluğu ve çalışanın yetenek seviyesi sıralanmaktadır. Bu modelinde Yukl dört hipotez ileri sürmektedir (Zel 2001: 111):

H1: Grup verimliliği, çalışanın güdülenmesi, yetenek seviyesi ve görev-rol uyumluluğu arasındaki etkileşimin bir fonksiyonudur.

H2: Göreve dönüklük ve insana dönüklük aynı derecede çalışanların iş güdülenmesine (motivasyonuna) etki eder. İş güdülenmesi, lider ancak her iki boyutu da yüksek seviyede gerçekleştirirse ortaya çıkar.

H3: Eğer çalışanların, liderle olan ilişkileri iyi ise karar merkeziyetçiliği çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkiler.

H4: Göreve dönüklük ve karar merkeziyetçiliği, görev-rol uyumluluğuna etki eder. Bu ilişki, grubun plan yapma yeteneği ve görev bilincinin derecesi ve dağılımı ile ilişkilidir.

Ayrılık Modeli: Lider davranışı ile çalışanların tatmini arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Çalışanın tatmini, bireyin liderden beklediği davranış ile gerçekleşen davranışı arasındaki farkın fonksiyonu şeklinde ortaya çıkmaktadır. Astın tatmini beklentisi ile gerçekleşen durum arasındaki fark ne kadar küçükse, o kadar yüksek

seviyede olur. Örneğin, çalışanlar liderden söz hakkı bekliyorlarsa fakat lider tarafından bu yerine getirilmiyorsa tatminsizlik meydana gelecektir (Zel, 2001: 112).

Yukl, modelini üç hipoteze dayandırmaktadır. Bunlar;

H1: Çalışanların tatmini, çalışanların beklentileri ile gerçekleşen lider davranışları arasındaki farkın bir fonksiyonudur.

H2: Çalışanların beklentileri, çalışanların kişiliği ve durum değişkenlerinin birbirlerini etkilemesi yolu ile ortaya çıkar.

H3: Çalışanlar, liderden yüksek seviyede insana dönük davranışlar beklemektedirler. Bunun gerçekleşmesi çalışanların tatminini olumlu yönde etkiler.

ı) Iowa Üniversitesi Çalışmaları

1930'lu yıllanın sonuna doğru Kurt LEWEST in yönetiminde Ronald LIPPIT ve Ralph K. WHITE' den oluşan bir grup araştırmacı IOWA Üniversitesinde liderlik üzerinde çalışmalar yapmışlar ve bu alanda öncülük görevini yerine getirmişlerdir. LEWIN grup dinamiklerinin babası ve bu konuda en önemli teorisyenlerden birisi olarak kabul edilmektedir. İlk çalışmasını 10 yaşındaki çocuklar için eğlence kulüplerinde yapmıştır. Üç değişik liderlik tarzıyla idare edilen çocuk kulüplerinin arasındaki farklılıkları ve ilişkileri incelemiştir. Bu kulüp yöneticileri otoriter, demokratik ve serbest bırakıcı olarak belirlenmiştir (Begeç, 1999: 23).

2) Durumsallık / Koşul Bağımlılık Teorileri

Liderliği oluşturan koşullara ağırlık veren (koşula bağımlılık) teorilerden oluşan bir yaklaşımdır. Bu nedenle, "Koşul-Bağımlılık Yaklaşımı" olarak da adlandırılmaktadır. Durumsallık Yaklaşımı'nın genel varsayımı, değişik koşulların değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir. Dolayısıyla liderlik olayını açıklamaya çalışan bir teori, "koşullar" değişkenini de modelin bir parçası yapmak zorundadır. Durumsallık Yaklaşımı, en uygun liderlik davranışının koşullara ve durumlara göre değişeceğini savunduğu için, yönetimde "tek ve en iyi" yönetim tarzı bulunduğunu ileri süren Davranışsal Yaklaşım'dan farklılaşmaktadır. Bu nedenle, her durumda geçerli olan "tek en iyi" liderlik tarzı söz konusu değildir. Ayrıca, Durumsallık Yaklaşımı, liderlik yeteneklerinin eğitim ve tecrübe yolu ile geliştirilebileceğini kabul etmektedir (Koçel 2003: 598).

Liderliği, içinde bulunulan şartları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu teorilere göre, liderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır: (Zel, 2001: 113).

1. Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği,
2. Grup üyelerinin yetenekleri ve beklentileri,
3. Liderliğin cereyan ettiği örgütün özellikleri,
4. Liderin ve izleyenlerin deneyimleri ve kişilik özellikleri.

a) Robert HAUSE ve Martin G. EVANS Amaç-Yol Teorisi

Robert HAUSE ve Martin G. EVANS tarafından geliştirildiği kabul edilen yol - amaç (path-goal) modelinin temel yaklaşımı astların beklentileri üzerine kurulmuştur. Yol-Amaç modelinde liderler organizasyonun yapısındaki konumlarından yararlanarak astlarını destekleyerek veya ödül yetkilerini kullanarak beklentilerini gerçekleştirirler ve arzuladıkları hedeflere ulaşabilirler. Liderler organizasyonun amacı (goal) ve bu amacı gerçekleştirebilmek için izlenecek yolu (path) belirlemede önemli rol oynarlar (Begeç, 1999: 46).

Amaç-Yol kuramı ile liderler takipçilerini ihtiyaçlarını belirler ve amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için yollar gösterirler onlara arzulanan amaçlara ulaşmaları esnasında izlemeleri gereken yolu bulmalarında yardım ederler. Dört stil vardır: talimat vererek, destekleyici, katılımcı ve başarı odaklı. Stil seçimi özel takipçileri ve iş ortamı göz önünde bulundurularak yapılmalıdır. Bu teori, motivasyon beklenti teorisi üzerine dayanır(www.swcollege.com).

Liderlik tarzlarının göreve ve ilişkilere yönelik olması astların davranışları için gerekli olan motivasyonlarını arttıracaktır. Bu bağlamda astların artan gayretleri performanslarında etkili olacaktır. Bu performans artışı ise astları ödüllendirilme beklentisi içine sokacaktır. Diğer bir deyişle liderlerin davranış tarzları astların inançlarını kuvvetlendirecektir. Eğer astlar her zamankinden daha fazla gayret gösterirler ise yapılması istenen hedeflere çok daha erken ve etkili bir şekilde ulaşılacaktır. Bunun sonucunda da astlar görevlerini en iyi şekilde yapmanın karşılığı olarak bazı ilave ödül beklentisi içerisine gireceklerdir (Begeç, 1999: 47).

b) Fred E. Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi

Fred E. Fiedler etkin liderlik üzerinde çok önemli çalışmaları olan, üniversitelerde Endüstriyel Psikoloji üzerine ders veren ve birçok kamu ve özel kuruluşlarda liderlik üzerine araştırmalar yapmış, Örgütsel Araştırma gruplarında da çalışmalar yapan bir bilim adamıdır. 1950'li yıllardan sonra özellikler ve davranışsallık teorilerini eleştiren bilim adamları durumsallık yaklaşımına ilgi göstermiş ve bu konuda diğer iki yaklaşıma bir eleştiri niteliğinde yaklaşmışlardır. Etkili liderliği, liderin bulunduğu durum ve koşullardan etkilendiğini öne süren bu yaklaşımda Fiedler etkilediğini öne sürdüğü bu koşulları bilimsel yöntemlerle tanımlamaya çalışmıştır. Bu yaklaşıma göre lider grubun bulunduğu çevresel faktörlerden etkilenmektedir. En iyi lider, davranış biçimini koşullara, gruba, grubun üyelerinin ihtiyaç ve isteklerine ve grubun bulunduğu çevreye göre uyum sağlayabilen liderdir (Baysal ve Tekarslan, 1987: 157).

Davranışsal ve durumsallık teorilerinin aksine elimizde bulunan duruma göre etkin liderlik yapmamızı önerir. Çalışanlarla liderin birbirinden etkilenmesi gerektiğini. çalışanlarını dinlemeleri, dahil olmaları, koçluk yapmaları, gelişmeleri, değerlerini arttırmaları, motive olmaları, risk almaları, kredi kullanmaları, önemsemeleri ve yönetim hakkındaki endişelerini anlatmaları için teşvik etmelidir (Gebhardt ve diğ., 2003: 7).

Liderlikte başarılı olmak için öncelikle lider ile çalışanlar arasında karşılıklı bir etkileşim ve uyum olmalıdır. Her koşulda tek bir liderlik tarzını benimsemiş bir lider, değişen koşullara ayak uyduramayacağı için liderin başarılı olması beklenemez. Ama Fiedler'in savunduğu durumsallık yaklaşımına göre lider koşullara göre uygun davranış biçimini göstermeli ki bu çalışanları güdülemesini ve başarılı olmalarını sağlasın (Kazmier, 1979: 307).

Fiedler çalışmasının ilk aşamasında liderlik tarzlarını tanımlama ve sınıflamaya ihtiyaç duymuştur. Liderlik tarzları, liderin değişen koşullar karşısında kişisel ihtiyaçlar hiyerarşisi doğrultusunda oluşturduğu davranışlar bütünüdür. Bu tanımlama doğrultusunda görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik tarzları ortaya çıkmaktadır. Fakat bu iki liderlik tarzı tamamen birbirine zıt iki yönü ortaya koymaktadır ve gerçek hayatta sadece bu iki tarzdan birine sonuna kadar sahip bir liderden söz etmek mümkün değildir. Fiedler tanımladığı bu iki liderlik modelini kendi geliştirdiği "en az tercih

edilen iş arkadaşı anketi" (Least Preferred Co-worker) LPC'yi kullanarak ortaya çıkarmıştır. LPC ölçeğinde kişiler birlikte çalışmayı en az tercih ettikleri iş arkadaşlarını olumlu sıfatlar ile tanımlarlarsa bu kişiler ilişki yönelimli lider, en az tercih ettikleri iş arkadaşlarını olumsuz sıfatlar ile niteleyen kişiler ise iş yönelimli liderler olarak tanımlanmaktadır. Yüksek LPC değerlerine sahip olan liderler herkesle iyi ilişkiler kurmaya çalışırken düşük LPC puanına sahip liderler için önemli olan iş, işin iyi bir şekilde başarılmasıdır (Keçecioğlu 2003: 171-173).

Fiedler'e yönetim biliminde popülarite kazandıran durumsallık teorisinde düşük ve yüksek LPC puanlarıyla yansıttığı liderlik yaklaşımlarını etkileyen üç önemli durumsal değişkeninden bahsedilmektedir(www.scribd.com).

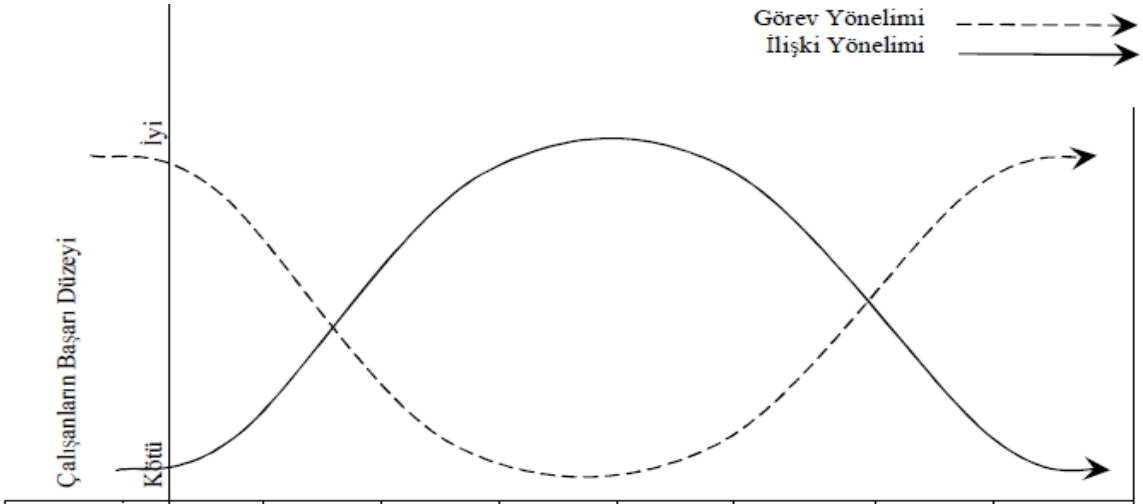
- Lider-üye ilişkileri; liderin grup üyeleri tarafından benimsenip benimsenmediğini lidere güven ve bağlılık duyulup, duyulmadığını ortaya çıkaran değişkendir. Bu değişkene göre lider çalışanları etkileyebiliyorsa en iyi, elverişli durum; aksine lider güven duyulmayan ve sevilmeyen bir kişi ise en zayıf, elverişsiz durum ortaya çıkmaktadır. Lider – üye ilişkisi liderin grup tarafından kabul edilme derecesi ile ilişkilidir.

- İşin yapısı; grubun varlık nedeni olan ve başarmaya çalıştığı iş, açık amaçlara sahip ve ayrıntıları belirlenmiş yol ve yöntemlere sahipse bu yapısallaşmış, planlanmış bir iş olarak tanımlanmaktadır. Eğer iş ilk defa karşılaşılan karışık ve işin yapılma yöntemleri önceden belirlenmemiş ise yapısallaşmamış, planlanmamış iştir. Rutin olarak tanımlanan işler genellikle açık ve seçik amaçlara sahip olup işin yapılma yöntemleri tüm grup üyeleri tarafından ayrıntılı olarak bilinmektedir. İlk defa karşılaşılan, karmaşık işlerin yöntem ve metotları grup üyeleri kadar lider tarafından da tam olarak bilinmediğinden dolayı planlanamayan işler olarak tanımlanır ve lider için de olumsuz bir ortam yaratır (Keçecioğlu, 2003: 175).

- Otorite derecesi; liderlik için elverişli bir ortamın oluşması liderin güç kriterlerine dayanmaktadır. Lider güçlü bir kişilik ise liderlik için uygun, değilse elverişsiz bir ortam mevcuttur. Lider ne kadar güçlü ise yetkilerini o kadar fazla kullanır.

Şimdiye kadar bahsettiğimiz değişkenler doğrultusunda en olumlu ve olumsuz durumda her zaman iş yönelimli liderlik davranışı başarı göstermiştir. Orta derecede olumlu ve olumsuz durumlar da ise ilişki yönelimli liderlik davranışı önem kazanmaktadır. Fiedler'e göre en olumlu amaçların ve bu amaçlara ulaşmak için kullanılacak yöntemlerin açık olarak bilindiği durumlarda liderin sadece işin nasıl yapılacağını söylemesi sistemin başarılı bir şekilde ilerlemesi için yeterli olacaktır. En olumsuz durumlarda da iş yönelimli lider davranışı başarı gösterecektir. Orta derecede olumlu ve olumsuz durumlarda ise koşullar nispeten olumlu olduğundan dolayı çalışanların motivasyon seviyesini arttırarak işin başarılmasını sağlamak için ilişki yönelimli lider davranışı daha etkinlik gösterecektir(Kılınç 1984: 43). Fiedler liderlik tarzlarını ve değişkenleri tanımladıktan sonra bu koşulların çalışanların performansı üzerindeki etkilerini dikkate almıştır. Grup üyelerinin başarısı grubun gerçekleştirmek istediği amaçlara ulaşması olarak tanımlanmaktadır (Saruhan, 1991: 176).

Şekil 3: Liderlik Tarzının ve Koşullarının Çalışanların Başarısı Üzerine Etkisi



Lider-İzleyici İlişkisi	İyi	İyi	İyi	İyi	Kötü	Kötü	Kötü	Kötü
Görevin Yapısı	Yapılı	Yapılı	Yapısız	Yapısız	Yapılı	Yapılı	Yapısız	Yapısız
Pozisyonu Gücü	Güçlü	Güçsüz	Güçlü	Güçsüz	Güçlü	Güçsüz	Güçlü	Güçsüz
Liderlik İçin	Elverişli durum			Normal durum			Elverişsiz Durum	

Kaynak: (http://home.hio.no/araki/arabase/emne/frncangel.pdf).

Şekilde de görüldüğü üzere iş yönelimli lider en olumlu ve olumsuz koşullarda çalışanların performansını arttırıp işi başarma seviyelerini yükseltmektedir. İlişki yönelimli lider ise normal koşullarda çalışanların başarı seviyesini arttırmaktadır. Bu sonuçlar karşısında birçok kişi tarafından ilginç olarak karşılanan bulgu en elverişli koşullarda iş yönelimli liderlik tarzının başarı seviyesini yükseltmesidir. Bunun sebebi, grup üyelerinin liderlerine sonuna kadar güven duymaları ve başarmak istedikleri iş için sadece yapmaları gerekenlerin kendilerine söylenmesinin yeterli olmasıdır. Fiedler'e göre en olumlu ortam çalışanların yönetilmeye en elverişli oldukları ortamı göstermektedir (Weber 1993: 49-50).

Teorisinden çıkarılan en önemli sonuçlar şöyledir; liderin başarısının kişisel özellikler ve davranışlarının yanı sıra içinde bulunduğu koşullardan da etkilenmesi, belirli bir liderlik tarzının ancak uygun koşullarda başarı gösterebileceği, çalışanların başarı seviyelerini yükseltmek için koşulları değiştirmek yerine liderlik davranışlarının koşullara göre uygunlaştırılmasının daha kolay olduğudur.

Fiedler'in LPC sonuçlarını dikkate alarak ortaya koyduğu bu sonuçlar daha sonra hem kendi hem de bir çok bilim adamı tarafından bir çok defalar test edilmiş ve geçerliliği kanıtlanmıştır. Fakat ne kadar da geçerliliği kanıtlansa bile bu sonuçları doğrulamayan bulgular da elde edilmiş ve bu model bir çok bilim adamına liderlik için tek bir en iyi tarz olmadığını kanıtlamıştır (Baysal ve Tekarslan 1987: 157-158).

c) Reddin'in Üç Boyutlu Etkililik Teorisi

Reddin'in bu teorisinde diğer liderlik teorilerinden nasıl farklılaştığını ve bu teorilere ne gibi bir katkısı olduğunu anlatabilmek için, Reddin den önce geliştirilen liderlik teorilerinin hangi boyutlar üzerinde oturduğunu incelemekte yarar vardır. Michigan Üniversitesi Anket Araştırma Merkezi bu boyutları, işçiye ve üretime yönelik olarak belirlerken, Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmalar, yapıyı harekete geçirme (initiation) ve anlayış (consideration) olarak ifade etmiştir. Blake ve Mouton ise, Yönetsel Izgara adını verdikleri modellerinde, üretime ve insan ilişkilerine yönelik olmak üzere iki boyuttan söz ederken, Fiedler, "Konumlu olumsallık" diye adlandırılan kuramında, liderlik boyutların lider-üye ilişkileri, görevin yapısallığı ve liderin konumunun sağladığı güç miktar olarak belirlemiştir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 92).

Reddin bahsettiğimiz Yönetsel Izgara ve Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmalarına etkililik kavramın ekleyerek, liderliğin üç temel boyut üzerinde değişkenlik gösterdiğinden bahsetmektedir. İşte, bu nedenledir ki, Reddin in teorisi, Üç Boyutlu Three Dimensional teoriyi ifade eden 3-D kısaltması ile anılmaktadır. Ohio modelinin ve 'Yönetsel Izgaranın' (Blake ve Mouton) göreve ve ilişkilere dönük olma boyutlarını temel alan Reddin, bu iki boyut üzerinde önce dört temel yaklaşım belirlemektedir(ww.scribd.com).

Şekil 4: Reddin'in Temel Liderlik Tarzları



Kaynak: http://www.wjreddin.co.uk/content_uploads/files/english_reference_reddin-s_3-d_leadership_model_def.pdf

Bu dört temel liderlik tarzları şu şekilde anlatılabilir (Zel, 2001: 127-128. www.scribd.com).:

1. ***Kopuk Liderlik Tarzı***: Bu tarzda düşük insan ilişkileri ve düşük görev boyutlarında yer alan bu lider genellikle kurallar ve prosedürler içinde yaşar ve devamlı olarak hatalar düzeltmeye yönelik bir etkileşim tarz sergiler. Yöneticinin, sosyal ilişkileri zayıf olduğundan genellikle yazılı olarak direktif verir. Organizasyonu, onu oluşturan bireylerden ayrı olarak düşünür. Astlarını, kurallara uyup uymamalarına göre değerlendirirken üstlerine iş, zeka ve akıl ölçülerine göre

değer verir. Bu tarz yönetim anlayışını benimseyen yöneticiler, çalışanlar arasında meydana gelebilecek anlaşmazlıklardan kaçınmaya çalışmaktadırlar.

2. ***İlgili Liderlik Tarzı:*** Bu tarzda yüksek insan ilişkileri ve düşük görev boyutlarında yer alan bu tarz liderler, insanı oldukları gibi kabul ederek, onlar tanımaya yöneliktirler. Astlarını tanımaya, anlamaya ve onlarla karşılıklı iletişim kurmaya çalışırlar. Üstlerini ise, çalışanlara gösterdikleri ilgi ve yakınlığa göre değerlendirirler. Organizasyonu, bir sosyal sistem olarak görüp, fikir ayrılıkları konusunda uzlaştırıcı ve yol gösterici bir yönetim tarz sergilemektedirler.

3. ***Adamış Liderlik Tarzı****:* Bu tarzda da düşük insan ilişkileri ve yüksek görev boyutlarında yer alan adam liderlik tarzını benimseyen yöneticiler çalışanlar otorite altına almaya ve hükmetmeye eğilimlidirler. Çalışanlara genellikle sözlü emirler verirler. Astlarını, üretkenliklerine göre üstlerini de güç ve otoriteyi ne şekilde kullandıklarına göre değerlendirirler. Ekip çalışmalarında aktif ve yönlendirici roller üstlenirler. Hatayı cezalandırma ve anlaşmazlıklar bastırma yoluna giderler.

4. ***Bütünleşmiş Liderlik Tarzı:*** Bu tarzda da yüksek insan ilişkileri ve yüksek görev boyutlarında yer alan bu liderler, olayların bir parçası olmayı isterler ve katılımcı bir yönetim tarz sergilerler. İletişim kurmaya ve ekip çalışmasına önem verirler. Hatalardan ders çıkarmaya ve sorunların kaynağına inmeye çalışırlar.

Reddin, bu liderlik tarzlarının tamamının her zaman, her yerde etkili olamayacağını düşünmüş ve olaya etkililik boyutunu ekleyerek literatüre, yeni bir yaklaşım getirmiştir. Sonuçta, dördü etkisiz, dördü etkili olmak üzere sekiz liderlik yaklaşım ortaya çıkmıştır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, bu yeni sekiz liderlik tarzının, temel dört tarzın türevi şeklinde olmasıdır. Etkililik boyutu üzerinde sıralanan bu sekiz tür liderlik yaklaşımının özellikleri kısaca şu şekilde özetlenebilir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 95-96. www.scribd.com).:

- ✓ **Etkisiz Kopuk Lider (Terkeden-Deserter):** Kurallara uyar, en az çıktıyla yetinir, karışmamayı tercih eder, kaçınır. Önerilerde bulunmayıp, düşüncelerini

gizler, yaratıcılıktan yoksundur. İşbirliği ve haberleşmeden kaçınır. Engelleyici bir davranış sergiler.

- ✓ **Etkili Kopuk Lider (Bürokrat-Bureaucrat):** Komuta ve kurallara uyar, kendisine güvenir, dürüst ve eşitlikçidir. Ussal ve öz denetim taraftar olup ayrıntılara dikkat eder.

- ✓ **Etkisiz Adam (Otoriter-Autocrat):** Tüm kararlar tek başına veren, çelişki ve uyuşmazlıkları baskı altında tutan, kendisine boyun eğilmesini isteyen eleştirici ve tehditkâr bir lider olup, başkalarına danışmaya ve aşağıdan yukarıya iletişime inanmaz.

- ✓ **Etkili Adam (Babacan otoriter-Benevolent Autocrat):** Ne istediğini ve bu isteklerini direnç yaratmaksızın nasıl elde edebileceğini bilen bu liderlik tarz , çalışkan, girişimci, zaman değerlendirici ve israf önleyici bir yapıdadır. Kısa ve uzun dönemde verimliliğe yönelmiş bir liderdir.

- ✓ **Etkisiz İlgili Lider (Görevci-Missionary):** Çelişkilerden ve huzursuzluk yaratan sürtüşmelerden kaçınan, benimsenmeye önem veren pasif kişilerdir. Hoş ve naziktirler. İşleri kolaylaştırarak, ahenk yaratmak isteyen bu yöneticiler çıktılarla ve denetimle ilgilenmezler.

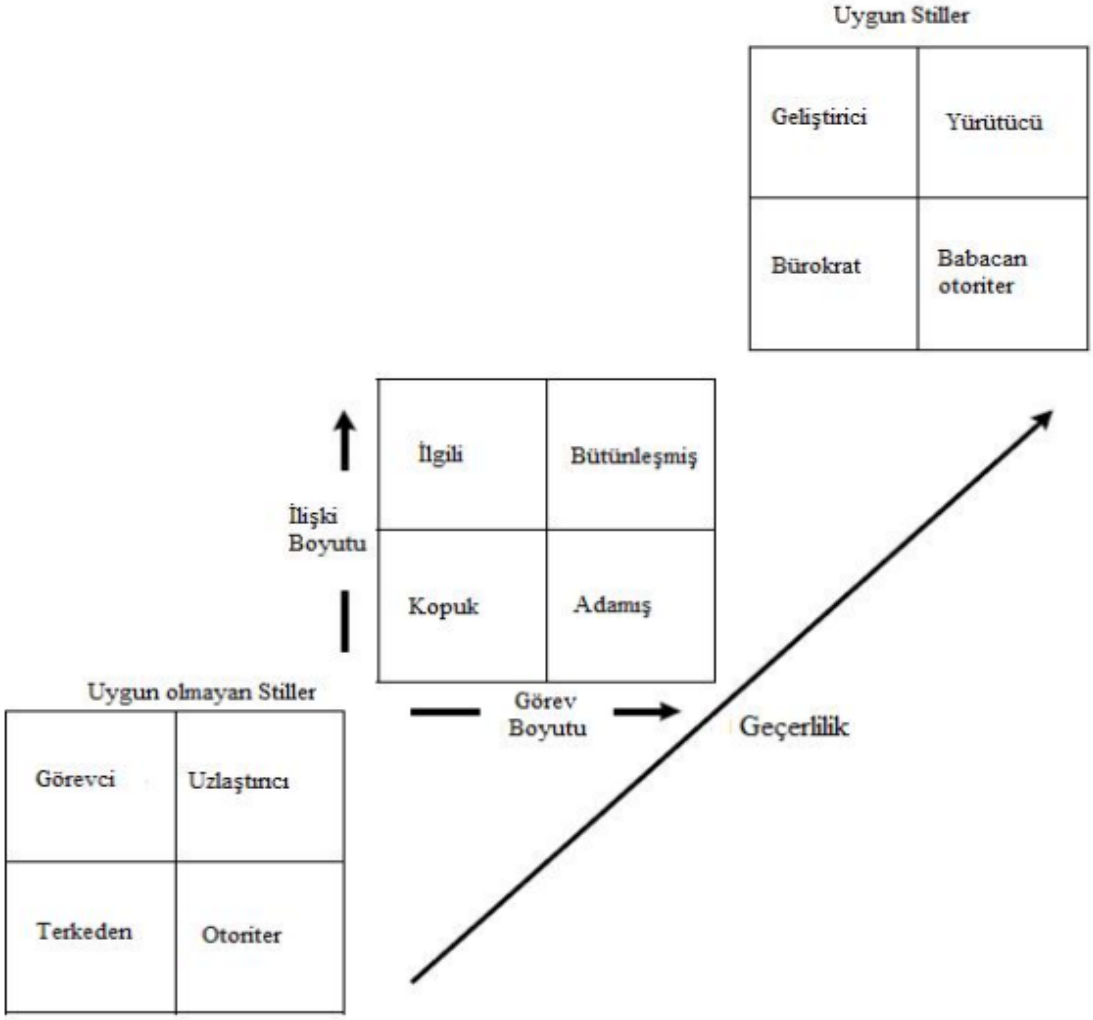
- ✓ **Etkili İlgili Lider (Geliştirici-Developer):** Kişilere güven duyan, onlar bireyler olarak geliştirmeyle ilgilenen bu lider, dinlemeyi, haberleşme kanalların açık tutmayı tercih eder. İşbirliğine, anlayış ve desteğe yöneliktir. Çalışanlar güdüleme ve onların yeteneklerini geliştirmede etkilidir.

- ✓ **Etkisiz Bütünleştirici Lider (Uzlaştırıcı -Compromiser):** Kötü kararlar veren, belirli bir durumda kendini etkileyecek çeşitli baskılara açık olan bu lider, uzun dönemde üretimi en üst düzeye çıkarma eğiliminden çok, güçlü ani baskılar en alt düzeye indirme taraftarıdır. Bu nedenle, katılım gereğinden fazla kullanır ve direnç göstermeden hemen teslim olur. Görev ve ilişkilere yönelmenin zamanını ve yerini yanlış seçer.

- ✓ **Etkili Bütünleştirici Lider (Yürütmeci-Executive):** Ekip çalışmasına önem veren bu yönetici, amaçlara bağlılığı sağlar. Anlaşmazlık ve çelişkileri hoş karşılayarak bunların, doğal ve gereğinde yararlı olabileceklerini düşünür. Yaratıcılığı, katılımcılığı ve potansiyellerden yararlanmayı sağlama çabası içerisindedir.

Reddin'in teorisini üzerine kurduğu sekiz değişik liderlik davranışının her biri, Aşağıdaki şekilde görüleceği gibi, üç boyutlu liderlik tarzında, etkililikte düşük ve yüksek olmanın sonucu olmaktadır.

Şekil 5. Reddin in Temel Liderlik Tarzlarının Geliştirilmesi



Kaynak: http://www.wjreddin.co.uk/content_uploads/files/english_reference_reddin-s_3-d_leadership model_def.pdf

Reddin tarafından ortaya konulan bu sekiz liderlik tarzı, liderlik davranışına eklenen sekiz ilave davranış değildir. Bunlar, sadece dört temel liderlik tarzının uygun ve uygun olmayan durumlarda kullanılmaları sonucu aldıkları isimlerdir.

Reddin'e göre herhangi bir yaklaşım her zaman için bir diğerinden daha etkili değildir. Temel yaklaşımlardan herhangi biri, uygulandığı duruma bağlı olarak fazla ya da az etkili olabilir. Her bir yaklaşım için uygulamaya uygun ve davranıştan değil içinde bulunulan durumun şartlarından doğmaktadır. Bir yönetici her hal ve şartta etkili olmak istiyorsa Reddin'in tavsiyesi, "yaklaşım esnekliği" becerisine sahip olmasıdır. Yaklaşım esnekliği, her durumda o belirli durumun etkililik için gerektirdiği yönetim tarzını uygulamaktır (Zel 2011: 129).

d) Hersey – Blanchard'ın Durumsallık Teorisi

Hersey ve Blanchard, geliştirdikleri liderlik kuramıyla etkili liderliği sağlamak için çeşitli durumlar ile liderlik biçimleri arasında rasyonel bir bağ kurmaya çalışmışlardır. Bu kuramda iki boyutta ele alınan liderlik biçimleriyle izleyenlerin olgunluk düzeyi arasında bir ilişki kurulmaya çalışılmıştır. Bu anlamda liderlik biçimlerinin, izleyenlerin "olgunluk düzeyine" uygun olması gerektiği vurgulanmıştır. Hersey ve Blanchard'ın liderlik modeli davranışsal liderlik yaklaşımlarının çoğunda olduğu gibi görev davranışı ve ilişki davranışı olmak üzere iki temel boyut üzerinde yoğunlaşmıştır (Paksoy 1993: 19).

Tablo 4: Hersey – Blanchard'ın Durumsallık Teorisi

Görev (Talimat) Davranışı	İlişki (Destekleyici) Davranışı
• Tek yönlü iletişim • Takipçilere görevi açıklanır • Performansın sıkı gözetim ve denetimi	• İki yönlü iletişim • Dinleyen, destek veren ve cesaretlendiren • Etkileşim kolaylaşır • Takipçiler karar vermeye dahil olurlar

Kaynak: (Gebhardt ve diğ. 2003: 10)

- Görev Davranışı: Lider üyelerinin rollerini tanımlar ve organize eder, her birey görevlerini açıklar. Genel bir davranış kalıbı olarak belirtmek gerekirse lider üyelere neyin, nerede, nasıl, ne zaman ve kim tarafından yapılması gerektiğini söyler.

- İlişki (Destekleyici) Davranışı: Lider üyelere yakın bir bireysel ilişki içindedir. Burada bireylere açık bir iletişim ve psikolojik-duygusal destek vardır. Liderin davranışları genellikle dinleme, teşvik etme, düşüncelere açıklık kazandırma ve sosyo-duygusal destek verme biçimindedir (Paksoy 1993: 19).

Hersey–Blanchard'ın durumsallık teorisinin geçerliliği üzerinde yapılmış çok sayıda amprik araştırma bulunmakla beraber, pratik yaşamda uygulama kolaylığı olduğunu söylemek mümkündür. Kuram, Blanchard tarafından yeniden gözden geçirilerek geliştirilmiştir. Blanchard tarafından yeniden gözden geçirilen "Liderliğin Yaşam Döngüsü Kuramı" yaygın olarak kabul görmüştür. Liderlerin ve izleyenlerin eğitiminde yararlanılabilir ipuçları sağlamaktadır. Üstelik izleyenlerin eğitimi, yetiştirilmesi, geliştirilmesi diğer bir deyişle olgunluk düzeylerinin yükseltilmesi ile liderin grubu etkilemesi arasında kurulan ilişki, liderlik sürecine daha demokratik, daha paylaşımcı bir nitelik kazandırmaktadır. Ayrıca kuram, gücün sevgi gibi paylaşıldıkça artacağına, yetkinin uygun bir biçimde dağıtıldıkça pekişip çeşitleneceğine ilişkin yargıyı da doğrulamakta ve desteklemektedir (Erçetin, 2000: 46).

e) Vroam – Yetton ve Jogo Yaklaşımı Liderlik Teorisi

1973 yılında Victor VROAM ve Philip YETTAN tarafından gerçekleştirilen bu yaklaşım daha sonra Vroam ve Arthur, G.Jogo'nun çalışmaları ile olgunluğa ulaşmıştır. Bu yaklaşım da amaç-yol yaklaşımında olduğu gibi liderlik biçiminin liderin organizasyon içerisindeki yerine bağlı olduğunu, bu nedenle de farklı liderlik türlerinin ortaya çıkacağını ileri sürmüştür. Fakat Vroam-Yettan-Jogo modeli daha ziyade belirlenen durumlar için, lider ile astların ortak katılımlarından veya ilişkisinden ortaya çıkan lider davranışlarının üzerinde durmuştur. Astlar tarafından kabul edilen kararların daha iyi sonuçlar verdiğini açıklamak bu modelin amaçları arasındadır. Vroam-Jogo modeline, belirli şartlar altında verilecek kararlara astların katılmasını sağlamak için onlara nasıl cesaret verileceği ve sonunda ne kadar astın katılımının sağlanacağı saptanmak istenmektedir. Tüm durumlar için ideal karar vermenin tek yolunun olmadığı

düşüncesi bu tür sorulara geçerli olan her safhada lider, astlarının katılımını sağlayacak böylece kendi etkinliğini arttırmış olacaktır (Özata ve Aslan 2006: 23).

Teoriye göre lider, verimliliği ve çalışanların etkinliğini arttırmak için farklı sorunların çözümünde farklı karar yöntemleri kullanmalıdır. Tüm koşullarda en iyi olarak nitelendirilebilecek bir karar verme süreci yoktur.

C) LİDERLİK MODELLERİ

Günümüzde sınırsız sayıda liderlik modelinden bahsetmek mümkündür. Liderlik ile ilgili her bir yaklaşım, bazı liderlik modellerini ortaya koymaktadır. Bunlardan en çok bilineni liderlerin yetkinin kullanım şekline göre otokratik, demokratik-katılımcı ve tam serbesti veren liderler olarak sınıflandırılmasıdır.

Bu çalışmada yetkenin kullanımına göre liderlik modelleri ve günümüzde özellikle önem kazanan bazı liderlik modelleri incelenecektir.

1- Yetkinin Kullanımına Göre Liderlik Modelleri

Yönetim gücü olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir tanımda yetki, verilen görevleri yerine getirmeleri, direktifleri uygulamaları, işin ve organizasyonun beklentilerine uygun bir performans sergilemeleri için personeli etkileme becerisi ve gücüdür. Lider, bu gücü daha önce incelediğimiz çeşitli kaynaklardan alır ve örgütsel hedeflere ulaşmak için çeşitli şekillerde kullanır. Kurt Lewin tarafından, bu gücün kullanım şekline göre üç farklı liderlik modelinin olduğu öne sürülmüştür(www.scribd.com).

1.1. Otokratik Liderlik Modeli

Liderlik literatürü, otokratik liderliği grup birlikteliğinin devam etmesi, grubun sosyal ve hayati önemli bir varlık olarak teşvik edilmesi gibi sosyo-duygusal olguları dikkate almayan bir liderlik şekli olarak görülmektedir. Daha da önemlisi, otokratik liderlik Ohio State çalışmalarında belirtilen düşünce faktörlerine özellikle uymamaktadır. Ohio State çalışmaları memnuniyet, motivasyon ve etkililik ile bağlantılıdır (Fındıkçı 2009: 76).

Otokratik liderler verdikleri emir, talimat ve cezalarla grup faaliyetlerine katkıda bulunan liderdir. Otokratik lider, grup kararlarını, grup politikasını, belli başlı planları, ödüllendirme ve ceza verme işlemlerini kendi değerlerine göre tespit etmede mutlak güce sahiptir. Liderlik literatürü otokratik liderliği grup birlikteliğinin devam etmesi, grubun sosyal ve hayati önemli bir varlık olarak teşvik edilmesi gibi sosyo-duygusal olguları dikkate almayan bir liderlik şekli olarak görmektedir. Daha da önemlisi, otokratik liderlik Ohio State çalışmalarında belirtilen düşünce faktörlerine özellikle uymamaktadır. Ohio State çalışmaları memnuniyet, motivasyon ve etkililik ile bağlantılıdır. Otoriter liderin temel davranış biçimleri, grubun amaçlarını, politikalarını tümüyle kendi başına tespit etmek, ne iş yapılacağını ve nasıl olacağını belirlemek, grup faaliyetlerinden kendini ayrı tutmak ve astları hakkında yaptığı değerlendirmelerde kişisel bir tutum takınmak şeklinde açıklanabilir (Tekarslan ve Baysal 1989: 107).

Otokratik lider merkezi bir güç oluşturur. Grupla ilişkisi sınırlıdır. Üyeler liderle ilişki kurmaya çekinirler. Lider de genellikle kendi seçtiği bir üye aracılığıyla diğer üyelerle ilişki kurar, grup içi ilişkileri kendisi ayarlar. Otokratik lider üyeler arasında ilişki kurulmasını istemez. Oluşan ilişkiler ise hep lider merkezli olur. Liderin geçici olarak bile ayrılması grup içinde çöküntü oluşturabilir (Karaküçük, 1997: 253).

1.2. Demokratik - Katılımcı Liderlik Modeli

Günümüzde farklı değerleri, gelenekleri ve görüşleri koruyacak en güvenilir yol demokrasidir. Çünkü bu yol, kurumlara ve bireylere devletin tanımadığı bir serbestlik tanır. Diktatörlük istenmedikçe demokrasinin alternatifi yoktur. Diğer bir deyişle, eğer demokrasi var olmasaydı biri onu icat etmek zorunda kalacaktı (Fındıkçı 2009: 77).

Liderin önemli bir görevi vardır o da katılımı sağlamaktır. Demokratik-Katılımcı tarzdaki liderler, yönetim yetkisini izleyicileri ile paylaşma eğilimi taşırlar. Bu tarz liderler, amaçların, planların ve politikaların belirlenmesinde daima astlarına danışırlar ve onlardan aldıkları fikirler doğrultusunda liderlik davranışı sergilerler. Bu tür liderlik, insanları değil, gücü kullanmaktır ki, dama oyunundan santranca geçiş gibidir. Fakat demokratik liderlik, satrançtan da öteye geçer. Liderlik taşlar arasında ayrım yapmadan bütün izleyenlere aynı değeri vermesini ve davranışı göstermesini gerektirir. Liderin başarısı izleyenler grubunun bütünlüğünü sürdürmesine, hatta onu büyütmesine bağlıdır.

Ancak, fiziki büyümeyi sağlayan örgütsel liderlik yeterli değildir. Bu gruba bazı değerlerden oluşan bir karakter kazandıracak kurumsal liderlik de gerekir (Kocabaş ve Yörük, 2000: 2-3).

Demokratik-katılımcı liderlik tarzının başlıca yararları şunlardır:

- İzleyicilerin de lider kadar amaç, karar, plan, politikalarla ilgili öneriler bulmaya çalışmaları daha sıhhatli karar vermeye olanak sağlar.
- Fikir, inanç ve arzularına değer verilen izleyicilerin, iş görme arzusu ve güdüleri olumlu biçimde etkilenir ve psikolojik tatmin sağlanır.

Demokratik-katılımcı liderliğin sakıncalı yönleri ise şöyledir:

- En önemli sakıncası zaman kayıplarına neden olmasıdır. Acil durumlarda karar almak gerektiğinde bu liderlik biçimi başarısız olmaktadır.
- İzleyiciler grubu ne kadar büyük olursa, karar maliyetleri o derece artmaktadır.

1.3. Serbesti Tanıyan Liderlik Modeli

Çalışanlara bir hedef gösterilir ve kendi yetenekleriyle bunun gerçekleştirilmesi hususunda tamamen serbest bırakıldığı bir liderlik tarzıdır. Bu yaklaşımın çalışanların bağımsızlığını artırma, kendilerini tamamen serbest hissetmeleri gibi yararları vardır. Gerekli gördüğünde isteyen kişi istediği kimselerle gurup oluşturarak sorunlarını çözmekte, yeni fikirlerini test etmekte ve böylece en uygun kararları almaktadır. Liderin ise esas görevi kaynak ve malzeme sağlamaktır. Lider, ancak herhangi bir konuda fikri sorulduğunda görüş belirtir, fakat bu görüş gurup üyelerinin faaliyetlerini bağlayıcı nitelikte olmamaktadır (Şafaklı, 2005: 135).

Mesleki uzmanlık hallerinde ve bilim adamlarının çalışmalarında, işletmelerin araştırma geliştirme departmanlarında çalışan yüksek bilgi, beceri ve uzmanlığa sahip elemanların yenilikçi fikirlerini geliştirmelerinde bu tip bir liderlik uygulanabilir. En büyük sakıncası da, güçlü bir lider olmadığı zaman, gurubun yönsüz ve kontrolsüz kalabilmesidir. Böyle bir durum, çalışanların bunalıma düşmesine ve bunun sonucu örgütsel kaosun ortaya çıkmasına yol açabilir (Eren, 2003: 535).

Bu liderlik stilinde yönetim yetkisini pek kullanmaz. Bu liderlik şekli, gurup üyelerinin amaç, plan ve politikalarını kendilerinin belirlemesi, uygulama ile ilgili kararları kendilerinin alıp uygulaması, her üyenin bireysel eğilim ve aktivitesini harekete geçirmesi nedeniyle yararlıdır. Ayrıca bu tür liderlik stili mesleki uzmanlık hallerinde, bilim adamlarının çalışmalarında, örgütlerin araştırma-geliştirme departmanlarında sorumluluk duygusuna sahip ve sorumluluktan kaçmayan kişilerin olduğu durumlarda uygulanabilir. Bu yüzden bu faktörlere serbestliğe dayalı liderlik stilinin (laissez-faire) seçimini etkileyen olumlu faktörler diyebiliriz. Ancak serbestliğe dayalı liderlik stili, liderin otoritesini kullanmasını ortadan kaldırmakta, bu nedenle de gurubu ortak bir amaçta toplama ve belli hedeflere yöneltme durumundan yoksun bırakmaktadır. Dolayısıyla grup içinde anarşi ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca, eğitim düzeyi düşük, iyi bir iş bölümünün ve sorumluluk duygusuna sahip olamayan kişilerin bulunduğu guruplarda da bu tür bir liderlik modelinin başarılı olamayacağı açıktır. Bu nedenle bu faktörlere de serbestlik tanıyan liderlik stilinin seçimini etkileyen olumsuzluklar diyebiliriz (Şafaklı, 2005: 136).

2- Günümüzde Önem Kazanan Bazı Liderlik Modelleri

2.1. Vizyoner Liderlik

Vizyon kavramı özellikle 1990'lı yıllardan itibaren yönetim literatüründe yoğun olarak kullanılmaya başlanmıştır. Kavram, köken olarak yeni olarak kabul edilemez. Latincede birden fazla anlam yüklenen videre fiilinden türetilen visio sözcüğünün uyanık olma, anlama, kavrama karşılığında kullanıldığı, hayalperest, düşlerle dolaşan kişilerin de vizyoncular olarak tanımlandığı belirlenmiştir (Çetin, 2009: 2).

Vizyon, şu andaki gerçekler ile gelecekte gerçekleşmesi umulan koşulları bir arada değerlendirerek örgütün gelecekteki imajını yaratmaktır. Başka bir ifadeyle vizyon, örgütün hayal edilen geleceğidir. Yüksek başarı için vizyon, yüksek performans standartları içermelidir. Yüksek başarı standartları ise gerçekçi olmayan ve kimseyi tatmin etmeyen hayali hedefler değildir (Eren, 2003: 545).

Etkin bir biçimde oluşturulup paylaşılan bir vizyon, spor müsabakalarında ya da diğer spor faaliyetlerindeki heyecanı iş ortamına taşır. En etkin vizyonlar 6 önemli niteliği taşımalıdır (İşcan, 2002: 81):

1- Vizyon, bir yön duygusu ortaya çıkarır,
2- İşletmeyi yürütmek çalıştırmak için bir çerçeve sağlar,
3- Gelecekteki bir durumu ortaya koyar,
4- Bireyleri motive eder,
5- Çalışanlara bir amacı gerçekleştirmek için ilham verir,
6- Örgütsel davranış ve başarı için merkezi bir hedef olma işlevi görür.

Vizyoner liderler, örgütlerini sadece güncel durumdaki yapıyı dikkate alarak değil, gelecekteki değişimleri de dikkate alarak yönetirler. Vizyoner lider, yeni bir gözle geleceğe bakabilen liderdir.

2.2. Stratejik Liderlik

Hambrick ve Mason tarafından 1984 yılında yapılan örgütlerin üst yönetimi ile ilgili bir çalışmada stratejik liderlik kavramına ilk olarak rastlanmaktadır.

Hitt ve diğerleri stratejik liderliği "geleceği görme, tasarlama, kabiliyetine sahip olma, esnekliği sürekli kılma ve gerekli olduğunda stratejik değişimi gerçekleştirebilmek için diğerlerini yetkilendirme" olarak tanımlamaktadırlar (Akgemci, 2008: 518).

Diğer bir tanımda stratejik liderlik; geleceği öngörerek şekillendirebilmek, bunun için gerekli stratejik yönetim anlayışını oluşturabilmek ve bu doğrultuda diğer yönetici ve çalışanları yetkilendirerek, onları kuruluş vizyonu doğrultusunda yenilikçi ve yaratıcı hedeflere yönlendirerek, karmaşık küresel rekabet ortamında, gerektiğinde hızla stratejik değişimi sağlayabilmektir (Altıntaş 2003: 2).

Stratejik liderlik, örgütün amaçlarını ve yeteneklerini içeren bir bütün olarak; örgütün bilinen ve bilinmeyen gerçeklik ve olasılıklarla mücadele etmesinde, devamlılık ve bütünlüğü sağlamak için temel değer ve kimliğini yeniden doğrulayarak, geçmiş,

bugün ve gelecek arasında bir köprü inşa eder. Stratejik liderlik, fırsat ve tehditleri karşılamada örgütün insan, yapısal ve sosyal sermaye ve yeteneklerine odaklanır ve bunları geliştirir. Bu çerçevede stratejik liderlik, çevresel kaos ve belirsizliğe anlam vererek örgütü geliştiren ve yenileştiren bir yol haritası ve vizyon sağlar (Bass, 2007: 4).

Stratejik liderlik aynı zamanda sürekli bir öğrenme sürecidir. Sürekli öğrenme sistemi ise her şeyden önce sadece kendi kendisiyle, kendi kararlarıyla meşgul olmayıp; aktif bir şekilde, diğer bakış açılarını da ortaya çıkarmaya çalışarak alınan kararları veya yeni durumları her şekilde sorgular. Buna ilaveten, geliştirilen stratejilerin ardındaki beklentileri sorgulayarak neyin doğru neyin yanlış yapıldığını sürekli inceler ve elde ettiği bilgileri örgütteki diğer elemanlarla paylaşır. Dolayısıyla stratejik liderlerin yönetimde etkinliği sağlamasında, sürekli öğrenmeye dayanan bir ekip çalışmasını gerektirdiği söylenebilir (Akgemci 2008: 517).

Davies'e göre ise, stratejik liderliğin anahtar bulguları etkili yönetim kurulu, paylaşılan stratejik yön ve güçlü bir stratejik yönetim sürecidir. Bu bağlamda liderlerin sahip olması gereken yetenekleri:

- stratejik algı,
- karar alma,
- analitik ve iletişim becerisi,
- etkin etkileşim,
- planlama,
- yetki verme,
- diğerlerini değerleme ve geliştirme yetisi,
- risk alarak başarma,
- esneklik,
- bütünlük,
- bağımsızlık olarak belirtilebilir.

Bu özellikler çerçevesinde stratejik liderlik, işletmenin hedef ve niteliğini oluşturan değer ve vizyonu meydana getirmek, hüküm verenleri kapsayan bir süreçle

stratejiye karar vermek, paydaşları kapsamak ve ortak payları kadar paydaşların değerini de geliştirmek olarak ifade edilebilir (Altıntaş, 2003: 3).

2.3. Karizmatik Liderlik

Köken olarak Yunancadan gelen karizma kelimesi 'ilahi ilham yeteneği' anlamına gelmektedir. Karizma kavramı, ilk defa Weber tarafından kullanılmıştır. Karizmayı bir yetki çeşidi olarak ele alan Weber, söz konusu yetkinin; kişisel olduğunu, liderin kutsallık, kahramanlık v.s. gibi üstün niteliklerine dayandığını belirtmiştir. Weber'den sonra ve modern anlamda karizma House'nin çalışmaları ile geliştirilmiştir (Aytaç, 2003: 42).

Karizmatik liderlik, takipçileri üzerinde derin ve olağanüstü bir etkiye sahip kişisel yetenek ve becerilerinin kullanımı ile karakterizedir. Karizmatik liderler ellerinde bulunan güce, benzersiz ve güçlü hediyelere güvenerek takipçileri üzerinde büyük etki oluşturabilir. Bu özel gücü yüksek seviyedeki başarılara ulaşmak için takipçilerini etkilemede kullanırlar, ama aynı zamanda takipçileri ya da başkaları için büyük zararlara yol açabilir (WWW.SWCOLLEGE.COM/.../NQIMCH12.DOC).

Robert House'a göre karizmatik liderler kişisel becerileri sayesinde astların üzerinde inanılmaz etkiler yaratabilme yeteneğine sahip olan liderlerdir. Bu tarz liderlerin iktidar güdüleri yüksektir ve fikirlerinin ahlaki doğruluğuna yönelik de güçlü bir inanca sahiptirler. İktidar ihtiyacı bu insanları lider olmak yönünde motive eder ve bu ihtiyaç daha sonra düşüncelerinin doğruluğuna yönelik inançlarıyla desteklenir. Karizmatik liderlerin izleyenler üzerinde etkileme yeteneği olan, örnek olma, imaj yaratma, basit ama önemli hedefler belirleme, güven yaratma ve çalışanlarının motivasyonunu yükseltme gibi becerileri etkili olmaktadır. Karizmatik güç yetkisi istikrarsızlık ve kaos ortamlarında ortaya çıkan bir anlayıştır (Keçecioğlu, 2003: 47).

Karizmatik liderlerin özelliklerini şunlardır: (Aytaç, 2003: 43)

· Fikirlerinin doğruluğuna ikna etme gücü,
· Üst düzeyde özgüven,
· Güçlü bir iktidar ihtiyacı,

· Örgüt için kendini feda etme,
· Kriz durumlarda radikal çözümler üretme,
· Hedeflerin başarılması için yaratıcı çözümler,
· İdeal ve değerlere odaklanmak,
· Vizyona odaklanmak,
· Çalışanlardan üst düzey bir performans beklentisi,
· Risk almak.

2.4. Transformasyonel Liderlik

Günümüzde dönüşümcülük bir gereklilik durumuna gelmiştir. Bu dönüşümü gerektirenler geleceğin belirsizliği, değişimin yoğunluğu, krizlerin varlığı, yenilikle rekabetin mümkün olması, keşifçilik gibi oluşumlardır. Bu dönüşüm mevcut yapıdan vazgeçerek ani ve devrimsel farklılaşmalara gitmek, gelecekteki eğilimleri şimdiden uygulamaya çalışmaktır (Serinkan ve İpekçi, 2005: 286).

Burns ve Bass 1978 yılında yaptıkları araştırmada, geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük transformasyonel liderlik biçimini tanımlamışlardır. Transformasyonel liderlik biçiminde davranış sergileyen liderler, astlarına bir görevin olduğu ilham ettirme, vizyona yöneltme ve yönlendirmeye çaba sarf ederler (Gürsoy, 2005: 36). Transformasyonel liderler, diğer etkili liderlerin kişisel niteliklerine sahiptirler. Bunlara ek olarak, transformasyonel liderlerin ortak vizyon oluşturma ve bu vizyonun paylaşılmasını sağlama, çalışanlar üzerinde bireyselleştirilmiş ilgiye sahip olma, zihinsel uyarımda bulunma ve yaratıcı olma, karizmaya sahip olma özellikleri dönüşümü sağlamada bu lider tarafından kullanılan araçlar olarak yer almaktadır (Doğanalp, 2009: 135).

Transformasyonel liderleri diğerlerinden ayıran özellikleri tespit etmek için Warren Bennis ve Burt Nanus araştırmalar yapmıştırlar. Bu araştırmalar sonucunda gereken vizyonu geliştirmek, işletme üyelerinin tümü için vizyonu anlamlı kılmak, işletmeyi vizyona tamamıyla inanacak şekilde konumlandırmak ve örgütsel öğrenme sürecini bütünüyle olanaklı kılan iç işletme durumunu meydana getirmek olduğunu belirtmişlerdir. Bireyselleştirilmiş ilgi niteliğiyle lider, işgörenlerle etkileşimini

bireyselleştirmek yoluyla kişisel gelişimlerini sağlayabilecek koşulları hazırlar (Doğanalp, 2009: 135).

Astlarını veya izleyicilerini tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini artırarak onlardan normalde beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek transformasyonel liderin motive etmeleri gereklidir. Organizasyonlarının görev alanlarında, faaliyet ve fonksiyonları ile ilgili süreçlerinde farklılıklar ve değişimler yapmak suretiyle çalışanları etkileyen, organizasyonu ve izleyicileri belirli bir zaman dilimi içinde şaşırtan ve başarının bu kısa süre içinde düşmesine neden olan ancak izleyicilerin kafalarında ve davranışlarında yeniliğin ve reformun gereğini ve yararına inanarak değişim yaptıran kimselerdir.

2.5. Bilgi Toplumu Liderliği (Entelektüel Liderlik)

Bilginin en önemli üretim faktörü haline geldiği, hiyerarşik yapının yassılaştığı, katılımın tabana yayıldığı, bütünleşmenin arttığı kısacası, örgütsel, yönetsel ve liderlik uygulamalarında sürekli ve süratli değişmelerin yaşandığı bilgi toplumlarında eski tarz liderliklerin varlığı ve geçerliliği tartışılır hale gelmektedir(Şimşeker ve Ünsar, 2006:4).

Bilgi çağını dolu dolu yaşadığımız şu günlerde liderler için bilgiyi yönetebilmek en önemli liderlik ölçütü durumuna gelmiştir. Bilgiden en verimli bir şekilde yararlanabilme ve en yüksek geri dönüşümü sağlayabilme bilginin iyi yönetilebilmesine bağlı olacaktır. Bu anlamda liderlerin, entelektüel sermayenin organizasyonların en önemli üretim faktörü olduğunun bilincine varmaları gerekmektedir (Gül, 2003: 3).

Entelektüel liderler, yönetim kavramı ve süreçleri konusunda analitik düşünebilen, bilginin performansını sağlayarak değer yaratmaya odaklanabilen ve sorumluluklarını çalışanlarıyla paylaşan liderlerdir. Entelektüel liderler, çalışanların kendilerini motive edebileceği bir ortam yaratarak kendi kendilerine liderlik etmelerini sağlayan, kritik ve stratejik durumlarda çalışanların kendi kendilerine karar verebilmelerine etki edebilen liderlerdir. Entelektüel liderlik, geçmişin kalıplaşmış uygulamalarına, alışkanlıklarına ve tembelliğe karşı yoğun bir savaş veren, garanti ve güvenlik kültürlerini yıkan, değerler dizisi geliştirme performansı yüksek, yaratıcılık ve esneklik süreçlerinde başarı ölçütlerinin sınırlarını zorlayan bir liderlik modelidir. Değişime, teknolojiye, insan

ilişkilerine, sonuçlara ve topluma duyarlı, sıra dışı, sürekli sorgulayan, gerektiğinde kârlı alanları ve uygulamaları bile terk edebilecek bir liderlik modelidir (Yılmaz, 2004: 2).

Günümüzde organizasyonlar çağdaş ihtiyaçlar doğrultusunda yapılarını, iletişim biçimlerini, ast-üst ilişkilerini, karar mekanizmalarını ve iş süreçlerini yeniden düzenlemek zorundadırlar. Organizasyonel etkinliğin sağlanabilmesi için liderlerin bilgiyi yönetebilmeleri, çalışanlar arasında bilgi paylaşımını teşvik etmeleri ve organizasyonlarını öğrenen organizasyon haline dönüştürebilmeleri gerekmektedir. Bilgi toplumu liderleri, öğrenmeyi ve öğrenilen bilgilerin uygulanmasını destekleyen bir organizasyon kültürüne sahiptirler. Bu bağlamda bilgi toplumu liderleri, dinamik karakterli olmalı, hem kendilerinin hem de başkalarının gelişmelerine katkıda bulunan insan grubuna girmektedirler (Gül, 2003: 3).

Yukarıda bahsettiklerimiz doğrultusunda entelektüel liderlerin sahip olması gereken entelektüel özellikler şöyle sıralanabilir: (Eren, 2003: 10-11)

1. Genel kültür (Tek konuda uzmanlaşma yerine bir çok konuda bilgi sahibi olma)
2. Mantıklılık (Genelden ayrıntılara, ayrıntılardan genele ulaşabilme)
3. Analiz ruhu (Bir olayın nedenlerini analitik olarak inceleyebilme)
4. Sentez ruhu (Bir olayın değişkenlerini çözüm yapmak için bir araya getirmek)
5. Sezgi gücü (İmkan, fırsat ve tehlikeleri önceden görebilme)
6. Hayal gücü (Geleceğe ilişkin muhtemel gelişmeleri zihinde canlandırabilme)
7. Muhakeme gücü (İyiyi kötüden, haklıyı haksızdan ayırt edebilme)
8. Düşüncelerini konu ve sorunlara odaklayabilme yeteneği
9. Düşünce ve duygularını açık seçik ifade edebilme yeteneği

2. BÖLÜM
DUYGUSAL ZEKA

Gün geçtikçe şirketler 'duygusal zeka'nın önemini anlamaktadır. Bu bağlamda çalışanların duygusal zekalarını belirli bir düzeyde geliştirmelerini sağlamak için çeşitli eğitimler vermektedir. Liderlerin ve çalışanların duygu yönetimini ve etkin iletişimi geliştirebilmesi, uzlaşma ve ekip çalışmasını geliştirebilmeyi, başarılı olmayı amaçlayan şirketler açısından baktığımızda 'duygusal zeka', iş dünyasının kalbi haline gelmiş durumdadır. Son yıllarda iş hayatında kalıcılığı yakalayabilmek için sadece 'beyin gücünün' etkili olmadığı, bununla beraber 'duygusal becerilerimizin' de sahip olduğumuz yetenekleri etkili kullanabilmemiz için önemli olduğu ortaya çıkmıştır.

A) DUYGU KAVRAMI

Çocukluk yıllarından beri insanlara, ne söyleyip söylemeyeceği, ne yapıp yapmayacağı, neleri kabul edip etmeyeceği söylenmiştir. Hatta ne hissetmesi gerektiği bile söylenmiştir. İnsanoğlu ailesinin, kültürün ve toplumun isteklerine göre aynı şekilde davranmaya programlanmış olsa da aslında tek ve benzersizdir. Kişinin duyguları, doğuştan gelen mizaç, düşünceler ve yaşam deneyimi sonucu oluşur. Bu yüzden aslında duyguların tek sahibi kişinin kendisidir. Bireysel olarak kişiyi diğer insanlardan farklı kılan duygularıdır. Toplum, kişileri bir anlamda, aynı şeylere inanmaya, aynı sloganı tekrarlamaya, aynı alışkanlıkları sürdürmeye zorluyor olsa da, hiç kimse iki insanı bile aynı şekilde hissetmeye zorlayamaz. Bu nedenle insanı insan yapan arabalar, kıyafetleri, işleri, bedenleri değil duygularıdır (www.duygusalzeka8.com). Duygular iki amaca hizmet ederler. Bunlardan birincisi, kişinin harekete geçmesi için enerji temin etmeleridir. İkincisi ise, kişinin kendi gereksinimlerini karşılayabilmesi için çevreyi manipüle edebilmesi ya da bu gereksinimleri karşılayacak uygun davranışları yapabilmesi için, yönlendirici ya da değerlendirici bir fonksiyon göstermeleridir (Tuğrul, 1999: 2).

"*Duygu*" nun ne anlama gediği konusunda yüzyılı aşkın bir süredir psikologlar ve felsefeciler tartışmaktadırlar. Duygu, ilginç bir kelimedir. Tarifini yapmak zorunda

kalana kadar hemen herkes onun ne olduğunu bildiğini zanneder. Tarif etmesi gerektiğinde ise artık kimse anladığını iddia edemez (Konrad ve Hendl 2003: 517).

'Duygu' kavramı Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre "1) Duyularla algılama, his 2) Belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim" seklinde tanımlamaktadır.

Psikoloji sözlüğünde ise 'duygu,' "öznel olarak yaşanan bir duygusal durumun dışavurumu olan gözlenebilir bir davranış yapısı" olarak tanımlanmaktadır (Budak 2000: 36).

Oxford İngilizce sözlüğü, duygu'yu " herhangi bir zihnin, his, tutku çalkantısı ya da devinimi; herhangi bir şiddetli ya da uyarılmış zihinsel durum" olarak tanımlamaktadır. Duygular, Latince'de motus anima, "bizi harekete geçiren ruh" olarak tanımlanmaktadır (www.duygusalzeka8.com).

Dr. Daniel Golman duyguyu bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik haller ve bir dizi hareket eğilimi anlamında kullanmaktadır (Goleman 2009: 25).

B) ZEKA KAVRAMI

Zeka kelimesi 1900 yılından önce yayınlanan kitaplarda yer almamıştır. 1927 yılına kadar olan psikoloji kitaplarında zekadan bahsedilmemiştir (Goleman ve diğ 2006: 259).

Duygusal zeka kavramını oluşturan bir bileşen olarak 'zeka' kavramlar ve algılar yardımıyla soyut ya da somut nesneler arasındaki ilişkiyi kavrayabilme, soyut düşünme, muhakeme etme ve bu zihinsel işlevleri uyumlu şekilde bir amaca yönelik olarak kullanabilme yetenekleri zeka olarak adlandırılmaktadır (Goleman 2009: 26).

Psikoloji sözlüğü zekayı, "Soyut düşünme, kavrama, problem çözme, bildiklerini yeni durumlara uygulama, akıl yürütme, bellek, geçmiş deneyimlerden kazanılan

bilgileri kullanma vb. de dahil olmak üzere zihinsel yetilerin toplamı" olarak tanımlamaktadır (Budak 2000: 112).

Sternberg zekayı "çevreyi seçmek, onu biçimlendirmek ve ona uyum sağlamak için gerekli olan zihinsel yetenektir' diye tanımlamıştır.

Davis zekâyı "edinilen bilgilerden yararlanılarak problem çözme yeteneği" olarak açıklamıştır (Baymur, 2004: 246).

David Wechsler zekâ "Bireyin, amaçlı davranışlarının, mantıki düşüncesinin ve çevre ile etkin bir biçimde başa çıkabilmek için giriştiği çabaların hepsini kapsayan genel bir yetenektir" demiştir (Kulaksızoğlu, 2004: 135).

Woolfolk ise "bireyin katılım ya da öğrenme ürünü zihinsel işlevleri, bilgiyi edinme, hatırlama, geri getirme ve problem çözme ya da dünyaya uyum sağlamada kullanma yeteneği" olarak tanımlıyor (Ergün 2011: 4).

C) DUYGUSAL ZEKA KAVRAMI

İnsan beyni üzerinde yapılan son araştırmalar, insan zekâsının gerçek ölçütünün yalnızca bilişsel zeka olmadığını, hayat başarısı konusunda asıl belirleyici olanın kişilerin sahip oldukları duygusal zeka olduğunu göstermektedir. Duygusal zeka, kişinin görünen bütün davranışlarını yönlendiren ihtiyaç, dürtü ve gerçek değerlerini temsil etmekte ve insanlarla olan ilişkilerin ve iş yaşamındaki başarının belirleyicisi olmaktadır.

Duygusal zekâ kavramı, gerek psikolojide gerekse sosyal bilimlerin diğer alanlarında son zamanlarda üzerinde en çok çalışılan, en çok araştırma yapılan kavramlardan biri olmuştur. Bu kavrama yöneltilen ilgilerin kaynağı, bir zamanlar en çok satan kitaplar listesinde üst sıralarda yer alan Daniel Goleman'ın (1995) "Duygusal Zekâ" adlı kitabının etkisinden kaynaklanmıştır. Goleman, bu kitabında, duygusal zekânın bilişsel zekâdan daha önemli olduğunu vurgulamakta, duygusal zekâ yoksunluğu durumunda, kişinin aile yaşamından mesleki başarısına, toplumsal

ilişkilerinden sağlık durumuna kadar birçok alanda çok kötü sonuçlar doğurabildiğini belirtmektedir (Cherniss, 2000: 2).

Salovey ve Mayer duygusal zekayı bireyin kendisi ve başkalarının duygularının farkında olması, sorunların çözümünde davranışlarını kontrol etme, bunları ayırt edebilme, başarıya ulaşma, insanlarla iyi ilişkiler kurmada ve bu süreçten elde ettiği bilgiyi düşünce ve eyleminde etkin kullanabilmesi olarak ifade etmişlerdir (Demir, 2010: 202).

Salovey ve Mayer 1997'de teoride bakış açılarını yeniden şekillendirmişler. Bu yeniden şekillendirilmiş formda duygusal zekanın bilişsel bileşenleri daha çok vurgulanmıştır. Buna göre duygusal zeka; "Duyguları anlama, duyguları düşünceye yardımcı olacak şekilde üretme ve çoğaltma, duygusal bilgiyi anlama duyguları, duygusal ve zihinsel büyümeyi sağlayacak şekilde reflektif olarak düzenleyebilme yeteneğidir" (Mayer ve Salovey 1997: 5).

Dökmen göre duygusal zeka; duyguların genel işlevini, bireyin doğaya ve topluma uyum sağlamak olduğunu ifade etmiştir (Ural, 2001: 210).

Sternberg'e göre; "Bireyin kendinin farkında olması, kendini yönetmesi, toplumsal farkındalık ve toplumsal becerileri içeren yeterliliği uygun zamanlarda ve yeterli sıklıkta göstermesi" olarak tanımlamaktadır (Matthews and others, 2004: 14).

Goleman göre; duyguları, bireyin öğrenme potansiyelini harekete geçirerek öğrenmesini sağlayan, soru sormasını sağlayarak bilinmeyeni aramaya iten, kapasitesini geliştiren ve öğrenileni pratiğe geçirerek tavır almasını sağlayan özellikler olarak tanımlamaktadır (Ural, 2001: 210).

Diğer bir tanımında Goleman duygusal zekayı: "Başkalarının ve kendi hislerini fark etme, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duygularımızı düzgün yönetme yeteneğidir." (Higgs ve McGuire 2001: 4)

Izard duygusal zekayı bireyin kendisini ve diğerlerini anlamasını, kişilerle ilişki kurmasını ve o anda içinde bulunduğu çevreye uyum sağlayıp, o çevreyle başa

çıkabilmesini sağlayan yeteneklerin duygusal zekayı oluşturduğunu ve bu zeka türünün, kişinin çevresel taleplerle başa çıkabilmekte başarılı olduğunu bildirmiştir (Izard 2001: 250).

Cherniss duyguları zamanında üretebilme, yaşatabilme, denetim altında tutabilme ve başka bireylerle sağlıklı duygusal iletişime (empati) girebilme yeteneğidir. Bir başka deyişle; duygusal zeka aklın kendisini "his bombardımanları"ndan koruması ve duyguları gerektiği yerde bastırma gücünü gösterebilmesidir (Cherniss 2000: 29).

Cooper ve Sawaf'a göre; duygular, bireyin içinde yükselen değerleri harekete geçiren ve davranışları şekillendiren enerji akımları olup, dışa doğru yayılarak başkalarını etkilemektedir.

Psikoanalizci Erik Erikson duygusal zekayı, kişiliğin çeşitli yönlerini başarılı bir şekilde bütünleştirme yeteneği olarak tanımlayarak benlik bütünlüğü olarak adlandırmaktadır (Ural, 2001: 210).

Mayer ve Salovey; duygu yeterlikten çok duygusal zeka kavramını kullanmayı seçmişlerdir. Böyle kullanmalarının bir sebebi, duygusal zekanın "zihni bir davranış olduğu yani bireye entelektüel anlamda yardımcı olduğundandır". Bu sayede, bilişsel zekadan daha değişik bir şey olarak tanımlanan sosyal zeka ve alternatif zeka kuramlarını yeni bir aşamaya ulaştırmışlardır; çünkü, duygusal zekanın temel özelliği; bilişsel ve duygusal sistemlerin üretici bir bileşimi olmasıdır. 1980'lerin başında, İsrailli Psikolog Dr. Reuven Bar-On, duygusal zeka kavramını geliştirmeye başlamış ve kavramı; "Bir kişinin çevresel baskılarla ve isteklerle başa çıkmak için başarılı olma yetisinde; duygusal, kişisel ve sosyal yeteneklerinin bir bütünüdür." şeklinde tanımlamıştır (Mayer, Salovey ve Caruso, 2000: 267).

Salovey ve Mayer' e duygusal zekâyı 4 temel duruma ayırmıştır:

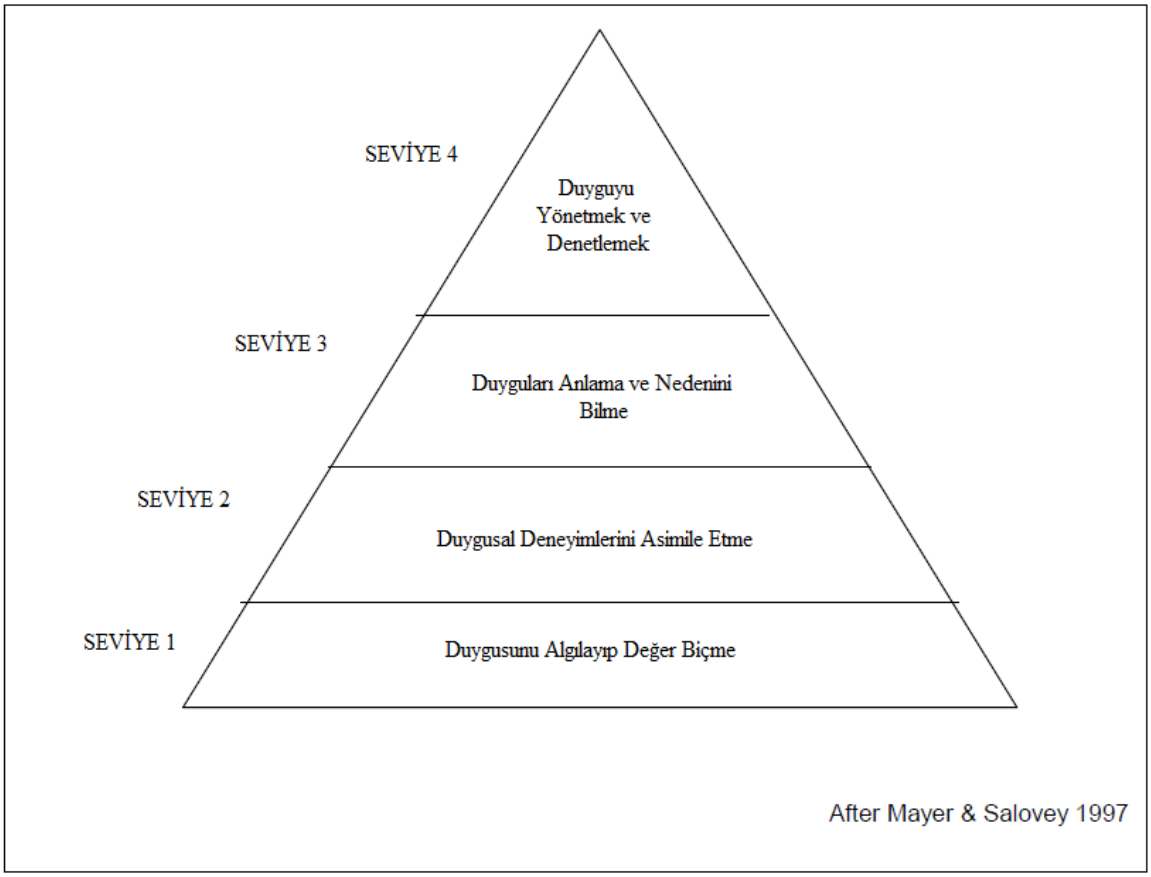
1- Duyguları Tanıma; duyguyu tam ve doğru olarak kavrayabilme, yorum ve tanımlama yeteneği,

2- Duyguları Anlama; duyguları ve onlardan gelen bilgiyi anlama yeteneği,

3- Duyguları Düzenleme; duygusal ve entelektüel gelişmeyi itici güç olarak duyguları düzenleme yeteneği,

4- Duyguları Kullanma; birey kendisini ya da başka bir kişiyi anlamaya yardımcı olacaksa gerek duyduğu ve istediği zaman duygulara ulaşabilme ya da onları üretebilme yeteneği.

Şekil 6: Mayer ve Salovey'e göre Duygusal Zekanın Seviyeleri



Kaynak: (Higgs ve McGuire 2001: 7)

İçime doğdu bu iş olacak dedirten şey sezgisel zekadır ve genellikle altıncı his, ön sezi (intuition) ya da telepati gibi isimlerle anlatılır. Bunlar; bilinçli bir düşüncenin ürünü olmayan ve zihinde beliren birer ani bilme işidir. Bu bilişte mantık, bilimsellik ve rasyonellik aranmaz. Çünkü, önsezi düşünce kurallarının etkisi ve güdümü altında değildir. Aristo'nun Nikomus Etiğinde kullandığı ifade olan "Herkes doğal olarak öfkelenebilir, bu kolaydır. Kolay olmayan şey; doğru zamanda, doğru amaçla, doğru şekilde ve doğru kişiye ya da olaya karşı öfkelenmektir"diyerek duygusal zekanın bir bölümü hakkında bize bir kanaat vermektedir (www.psikoloji.gen.tr).

Duygusal zekâ ile yapılan çalışmalardan ulaşılan sonuçlardan başlıcaları şöyledir (www.eqi.org);

- İnsanlar çeşitli biçimlerde kategorize edilmeye çalışılsa da, aslında her birey tek ve eşsizdir.
- Sahip olunan farklı mizaçlar gereği, her bireyin duygularını ortaya koyma, açıklama ve kullanma yolları değişik olabilir.
- Çocuğun duygusal gelişimi; öğrenme, kapasitesini kullanabilme yeteneklerinin gelişimi ve yetişkinlik yıllarındaki mutluluk ve başarısı üzerinde yaşamsal öneme sahiptir.
- Dünya genelinde çocuklarda duygusal zekânın çöküşte olması dikkat çekicidir.
- Duygusal zekâsı yüksek kişilerin, daha sağlıklı, mutlu ve insan ilişkilerinde başarılı kimseler olduğu görülmektedir.
- Yüksek duygusal zekâya sahip kişilerin; kendi duygularına ilişkin farkındalık, yüksek öz saygıya sahip olma, duygularını kontrol edebilme, empati ve diğer insanları anlama özelliklerine sahip olduğu belirlenmiştir.
- Olumsuz ruh hallerinin fiziksel beden üzerindeki yıkıcı etkileri araştırmalarla belirlenmiş ve stres yönetimi önem kazanmıştır.
- IQ' nun tersine duygusal zekâ, eğitim ve kişisel çabalarla önemli ölçüde yükseltilebilir.
- Duygular bulaşıcı özellik taşırlar. Güçlü bireyler, duygularını çevrelerindekilere de yayarak, onları etkileyebilirler

D) DUYGUSAL ZEKANIN TARİHİ VE ÖNEMİ

Ortaya çıkısı açısından Duygusal Zeka kavramı, duyguların kontrolü odaklı olarak ele alındığında Aristo'ya kadar dayanmaktadır. Duyguları anlamanın yöntemlerine değinilen duygusal zeka becerisi özbilincin temeli Sokrates'in öğretisine dayanırken; özdenetim Platon'un yaklaşımlarıyla tarihsel süreçte şekillenmiştir (Goleman, 2007: 393).

Tablo 5. Duygusal Zekâ Kavramının Tarihsel Gelişimi

1900–1969
Sosyal zekâ kuramı ilk kez ortaya çıkmıştır. Zekâ için psikolojik test sahası bu dönem içerisinde geliştirilmiş ve zekâ testleri teknolojisi ortaya çıkmaya. başlamıştır.

1970–1989
Yapay zekâ hakkında yapılan çalışmalarla bilgisayarların nasıl anlayabileceği ve duygusal görüş hakkında mantık yürütebilecekleri incelenmiştir.

Sosyal zekâ üzerinde deneysel çalışmalar yapılmış ve sosyal zekâ yüzdelik bölümlere ayrılmıştır.

Beyin gelişimi konusunda yapılan araştırmalar duygu ve mantık arasındaki Bağlantıyı ayırmaya başlamış ve bu dönemde duygusal zekâ terimi nadiren kullanılmaya başlanmıştır.

1990–1993
Duygusal Zekâ hakkında ilk makalelerin yazıldığı dönemdir

1994–1997
Daniel Goleman' ın Duygusal Zekâ adlı popüler kitabı yayımlamıştır. Kitap, Dünya çapında en çok satan ve en çok alanda kopyalanan yapıt olmuştur. Time Dergisi, "EQ" terimini kapağında kullanmış ve bir kaç kişilik ölçümünü de, yine Duygusal zekâ kavramı adı altında yayımlamıştır.

1998 - .....
Yeni araştırmalar sonucunda değişik zekâ modelleri oluşturulmaktadır.

Kaynak: (Mayer, Salovey ve Caruso, 2000: 96).

İlk olarak 1920'de Thorndike tarafından konu vurgulanmıştır. Psikolog Edward L. Thorndike, zihinsel fonksiyonların üç ana sınıfı arasındaki ayrıma dikkat çekmiştir. Thorndike'a göre standart zeka testleri yalnızca "soyut zeka"yı ölçebiliyordu. Ancak "mekanik zeka-nesneler arasındaki ilişkileri gözünde canlandırmak ve fiziksel dünyanın

nasıl islediğini anlamak" ve "sosyal zeka-insanlar arası ilişkilerde başarılı bir şekilde davranma yeteneği" de ölçülmeliydi. Böylece, Thorndike diğer zeka çeşitlerini de ölçebilmek için yollar geliştirmeye uğraştı. Çoklu zeka kuramı ve duygusal zekaya açılan bu bilimsel pencere, sonrasında diğer bilim adamlarınca da ele alındı (Goleman, 2007: 34).

Duygusal zeka alanında yapılan ilk çalışma 1940'lı yıllarda David Wechler tarafından yapılmıştır**.** Bu konuda en büyük atılım Amerikalı psikologlar tarafından yapılmıştır. "Duygusal Zeka" terimi, ilk olarak 1990'da Harvard Üniversitesi'nden psikolog Peter Salovey ve New Hampshire Üniversitesi'nden psikolog John Mayer tarafından kullanılmıştır. 1990'da ise Thorndike'nin bulguları Mayer ve Salovey tarafından incelenmiştir. Thorndike gibi bilim adamları, bilişsel becerilerin insanları başarıya götüren ve onların etkili olmalarını sağlayan yegane davranış olmadığını bulmuşlardır. 1990'da akademik dergilerdeki iki makale ile gündeme gelmeye başlamıştır (Mayer, DiPaolo, Salovey 1990; Salovey, Mayer 1990) ve Daniel Goleman'ın (1995) dönemin en iyi satan kitabı olan "Duygusal Zeka" ile daha da popüler olmuştur.

Salovey ve Mayer zekayı, üç türden oluşan çoklu model şeklinde ayırt etmiştir. İlk olarak, soyut zeka vardır. Soyut zeka; fikirlerle ve sembollerle ilişkilidir. İkinci olarak, somut zeka vardır. Bu zeka türü de nesnelerle ve teknik kavramlarla ilişkilidir ve sonuncusu sosyal zekadır ki bu da diğer bireylerle başarılı etkileşimle ilintilidir (Mayer ve Salovey 1999: 50).

Çoklu zekâ teorisini üreten Gardner, sosyal zekâ kavramını daha ileriye taşıyarak, çalışmalarında sosyal zekâ kavramını kullanmış ve sosyal zekâyı; bireyin iç iletişimi ve kişilerarası iletişim zekâsından oluşan bir bütün olarak ifade etmiştir. Buna göre; iç iletişim ve zekâ, bireyin kendisiyle olan iletişimi ve karmaşık ve yüksek düzeyde farklılık içeren duygularını tanımlama becerisi ile ilgilidir. Kişilerarası iletişim ve zekâ ise; bireyin diğer insanlarla olan ilişkileri ve diğer insanların duyguları, motivasyonları, ruh halleri ve beklentileri gibi farklılıklarını ayırt etme yeteneğidir. Howard Gardner "Aklın Çerçeveleri" başlıklı eserinde yedi çeşit zekadan bahsetmiştir. Sonrasında natüralist zekanın da bilimsel literatürde yer bulmasıyla sekiz çeşit zekayı inceleyen bilim çevreleri için, kişiler arası zeka ve içe yönelik zeka, duygusal zeka kavramının

yaygınlaşmasıyla kişisel yetkinlikler ve sosyal yetkinlikler olarak yerini almıştır (Kılıçarslan, 2009: 30).

E) BİLİŞSEL ZEKA VE DUYGUSAL ZEKA ARASINDAKİ İLİŞKİ

Kişilerin hedeflerine ulaşmasında zekâ seviyesinin önemli olduğu, zekâ açısından yeterli olamayanların ise hayatın her alanında başarılı olmak konusunda şanslarının bulunmadığı düşünülür. Bu tarz bir yaklaşımla söz konusu hayatın her alanında başarıya ulaşmanın bilişsel zekâ ile gerçekleşeceğine inanılmaktadır. IQ olarak nitelendirilen bilişsel zekâ katsayısı, bir başka ifade ile madde organizasyonu, planlama, kelimeleri kullanma, anlama ve onları gerçeklere göre düzenleme temeline dayanır.

Duygusal zeka, muhakeme; bilişsel zeka ise yaşamsal öneme sahiptir ve duygusal güçleri gerektiği gibi kullanmasını bilen kişiler yaşamlarının her alanını kendileri için daha kolay hale getirmişlerdir. Duygusal gücünü kullanan kişi duygularını tanır, onları kabullenir, uygun şekilde ifade eder ve ayrıca kendi duygusunu tanımlayabildiği ve tanıdığı, yani farkındalık düzeyi yüksek olduğu için karşısındaki kişilerinde hislerini anlayıp, kendisini başkasının yerine koyabilmeyi başarmasından ötürü kişilerarası iletişimde daha başarılı olur. Bununla birlikte çevresindeki kişilerin ve kendi hislerinin farkında olması, kişinin güncel yaşamda karşılaşılan sorunların üstesinden gelebilme potansiyelini arttırır (Goleman, 2009: 40).

Bireysel bilgi bankası olarak da nitelendirilebilecek olan bilişsel zeka, kişinin hafızası, kelime hazinesi ve görsel beyin koordinasyonu olarak tanımlanabilmektedir. Bu bağlamda Güney ise zekâyı insanın öğrenme sürecinde anlama, kavrama, parçaları veya bilgileri ilişkilendirme, bütünleştirme, değerlendirme ve yorumlar yapma aşamalarında yönlendirici olan bilişsel ve duyuşsal özelliklerle yakından ilgili bir kavram olduğunu ifade etmektedir. Bilişsel açıdan yüksek zekâ seviyesine sahip olmak sorunların kolayca çözüleceğine ve hayatta başarılı olunacağına dair garanti verememektedir. İş hayatında başarı evlilik, sosyal hayatta ve birebir ilişkilerde mutluluğu yakalayabilmek için duygusal zekâya ihtiyaç duyulduğunu ifade etmektedirler. Başarının %80'i duygusal zekadan kaynaklanmaktadır. Bireysel başarı ve performansın duygusal zeka ile direk ilgisinin olduğunu gösteren birçok akademik çalışmada bu ispatlanmıştır (Kılıçarslan 2009: 54-55).

Bilişsel zekâ kavramı, bir dizi beceridir ve bu beceriler bir problemi mantıksal olarak analiz etmek ve çözmek için kullanılır. Ancak bir problemi çözmek için bilişsel becerilerden fazlası gerekebilmektedir. Problem çözmede üç asama yer almaktadır. Bu asamalar (Goleman 2006: 45):

• Problemin ana hatlarıyla ele alınıp verilerin toplanmasını içeren problemin tanımı aşaması,

• Problem tanımında saptanan tüm etmenlerin hesaba katan teorik bir çözüm bulunmasını kapsayan problemin çözümü aşaması,

• Çözümün uygulanması aşamasıdır.

Bahsettiğimiz aşamalardan problem çözme sürecinde yer alan ilk iki aşama klasik zekânın alanına girmektedir. Fakat üçüncü aşamada bulunan çözümün uygulanması aşaması uygulamayı gerektirdiğinden duygusal zekâ kapsamında yer almaktadır. Öte yandan, örgüt yaşamında da başarılı olarak anılan insanlar arasında yer alabilmek için sanılanın aksine sadece IQ seviyesinin yüksek olması ya da iyi bir okuldan okul mezun olmak yeterli olamamaktadır (Goleman 2006: 46).

Remziye Yılmaz, IQ yetileri ile duygusal zeka yetilerini şu şekilde karşılaştırmıştır:

"Duygusal zeka yetileri ile, IQ yetileri arasında karşıtlık yoktur. Duygusal zeka, bugüne kadar hiç var olmayan bir buluş değildir. Duygusal zeka ve IQ yetileri, birbirinden farklı alanları ifade eden yetilerdir. Biri diğerinden daha değerli, daha önemli, daha öncelikli vs. olmamasına rağmen, özellikle 1980'lerden sonra ortaya çıkan yeni gelişmeler doğrultusunda, duygusal zekanın daha ön plana çıkarılıyor olmasının sebebi, hızlı değişim sürecinin gerektirdiği bilgi toplumunun ihtiyaç duyduğu nitelikli ve donanımlı bireyler gereksinimi karşısında eğitim sistemlerinin, IQ yetilerini önceleyen ve insanları buna göre kategorize eden klasik anlayışa dayalı yapılanmalarına karşı, özellikle psikologların ve eğitimcilerin yükselen itirazlarıdır (Petrides, 2004: 2-3). IQ'nun ölçülebilir olması karşısında, duygusal zekanın ölçülemezliği, onun istatistiksel

anlamda zayıf kalmasını netice verebilir. Ancak, günümüz dünyasında, başarının tek parçalı yeteneklerden hareketle, ölçülerek ortaya konulan, sayısal bir değerden daha fazla bir şeyi ifade etmesi gerekliliği de, inkar edilemez bir gerçek haline gelmiştir." (Cooper And Sawaf, 1998: 18).

Bu bağlamda bilişsel zeka tek başına bireyleri başarıya ulaştırmaz duygular ile birlikte bireyi başarıya götürür. Duygusal zeka IQ'ya bir alternatif değil sadece bir ilavedir. Hayatta başarı ve mutluluğu yakalayabilmek için her iki zekaya da ihtiyaç vardır. Duygusal zeka, kendini ve başkalarını anlamak, motive edebilmek, birtakım üzücü olaylar karşısında serinkanlılık gösterebilmek, amacımıza ulaşabilmek için gayret ve sebat gösterebilmek için gerekli bir yetidir.

F) DUYGUSAL ZEKA MODELLERİ

'Duygusal Zeka' kavramı, ilk kez 1990 yılında literatüre yazıldıktan sonra duygusal zeka adı altında çeşitli modeller geliştirilmiştir. Mayer ve Salovey'in, Bar-On'un, Goleman'ın, Cooper ve Sawaf'ın duygusal zeka adı altında oluşturdukları modeller, "yetenek" ve "karma" model olarak iki gruba ayrılmıştır. Mayer ve Salovey'in modeli yetenek modeli olarak değerlendirilirken diğerlerin modelleri ise karma model olarak değerlendirilmektedir.

1. Yetenek modeli

1.1. John D. Mayer ve Peter Salovey Modeli

John D. Mayer ve Peter Salovey duygusal zekânın, sosyal zekânın bir tipi olduğunu ve kişinin kendisinin ve başkalarının hislerini ve duygularını denetleme, bunları birbirinden ayırma ve bu bilgileri, düşünce ve davranışlarında rehber olarak kullanabilme yeteneği olarak tarif etmişlerdir. 1990'lı yıllarda yapmış oldukları bu tanımlamanın ardından 1997 yılında Mayer ve Salovey bu tanımı daha da geliştirerek mevcut modelinin duyguların algılanışı, asimile edilmesi, anlaşılması ve yönetimiyle ilgili olduğunu belirtmişlerdir. Kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını gözlemleme yeteneğini, onları ayırt edebilmeyi ve bu bilgiyi düşünce ve davranışlarına rehber olarak kullanabilmeyi içeren bir sosyal zekâ türü olarak tanımlamışlardır. Mayer,

Salovey ve Caruso duygusal zekâ'nın bazı tanımlarının zekâdan çok kişilikle alakalı olduğunu iddia etmişlerdir (Jordan ve diğ., 2002: 4)

Duygusal zeka, duyguların ve zekanın karşılıklı değişimini içeren bir yetenektir. Duygusal zekalı bireyler; hislerinden haberdardır ve duygusal zeka seviyesi düşük insanlara göre ruh hallerini daha kolay düzeltebilirler. Bu yetenek model şu kriterleri içerir:

i. Duygusal zekanın ölçümünde doğru ve doğru olmayan cevaplar vardır,
ii. Duygusal zeka, sözel zeka gibi diğer zihinsel yeteneklerle ilişkilidir,
iii. Duygusal zeka doğası gereği geliştirilebilir, yaş ve tecrübe ile de artacaktır.

Duygusal zekanın dört boyutu, temel seviyeden (duygusal algılama ve duygu ile düşüncenin bütünleşmesi) üst seviyelere (duygusal anlayış ve duygusal yönetim) doğru düzenlenmiştir. Bu boyutlardan ikincisi diğer üç boyuttan farklıdır. Diğer üç boyut duygular hakkında mantık yürütmeyi içerirken, ikinci boyut duyguların mantık yürütmeyi zenginleştirmek için kullanılmasını içermektedir Mayer ve Salovey, 1997: 29).

İkinci boyut; bilişsel açıdan en doygun boyuttur. Yüksek seviyelerde duygusal zekaya sahip bireylerin, bu yetenekleri düşük seviyelerde duygusal zekaya sahip bireylere göre daha çabuk geliştirmesi beklenir. Bu duygusal yeteneklerin her birinin birbiriyle olumlu ilişki içerisinde olması beklenir. Mayer ve Salovey bu modeli ölçebilmek için ilk olarak Çok Faktörlü Duygusal Zeka Ölçeğini (MEIS) geliştirmiştir. Zaman içinde bu ölçeğin, psikometrik özelliklerini yeterli bulmadıkları için Caruso ile beraber ilk olarak Mayer-Salovey-Caruso Duygusal Zeka Testi (MSCEIT) V2.0'ı geliştirmişlerdir (Mayer ve diğ., 2000: 36).

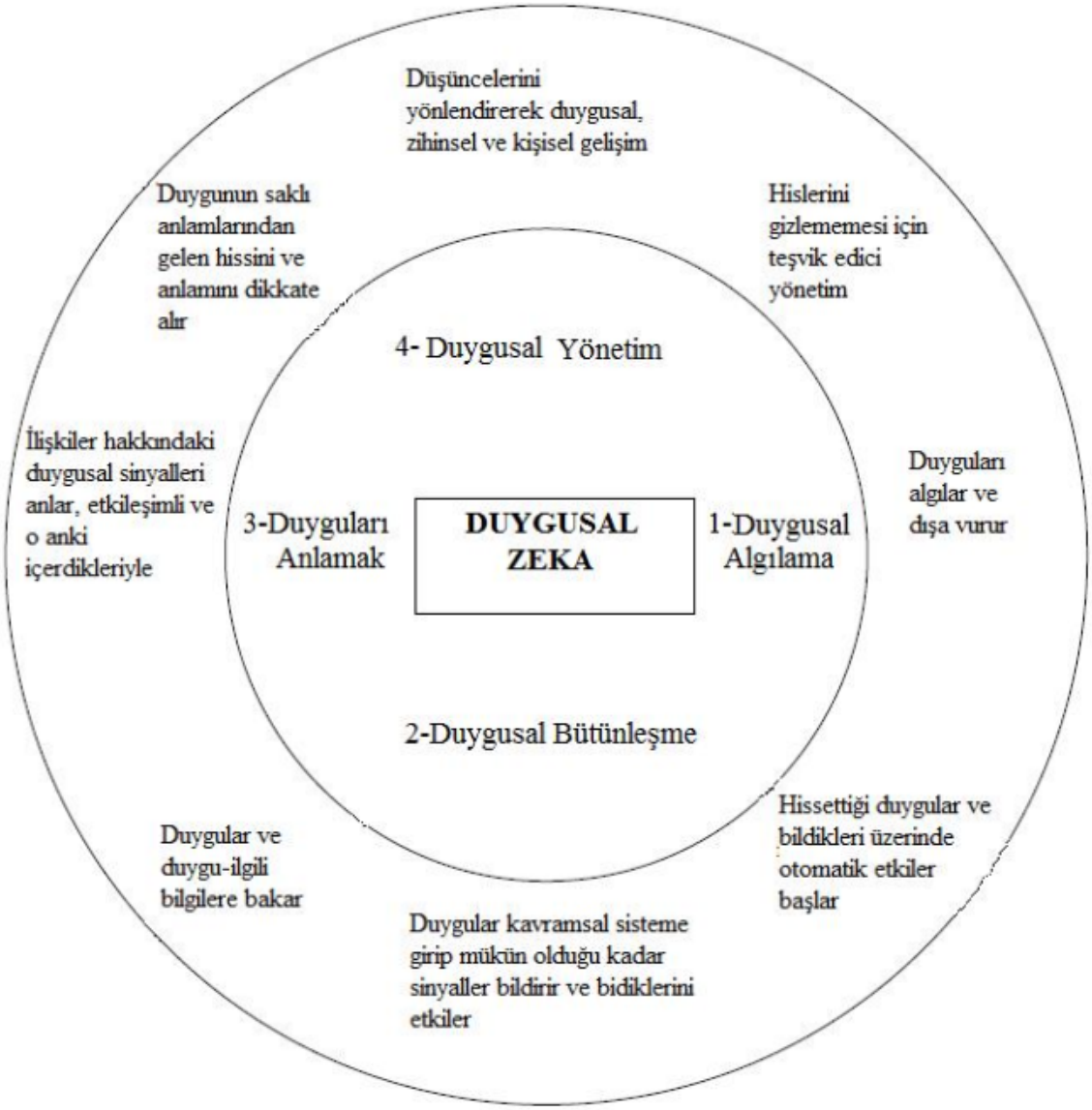
Tablo 6: Mayer ve Salovey'in Duygusal Zekâ Modeli

Mayer ve Salovey (1997), Model türü, Yetenek tabanlı duygusal zekâdır.
Tanım: Duyguları doğru olarak algılama, değerlendirme ve ifade etme yeteneği; duyguyla düşünceyi kaynaştırmak, duyguları anlamak ve analiz etmek, duyguları kontrol etmek yetenekleridir.
Temel Boyutları: 1. Duyguları Algılama, Değerlendirme ve İfade Etme Kendi ve başkalarının duygularını anlama ve ifade etme, Duyguların tam ifadesi ve gereksinimlerin iletimi, Farklı duygusal ifadeleri ayırt etme. 2. Duyguların Kullanımı Duygular dikkati yönetir ve düşünmeyi sağlar, Ruh hali kişinin algılamasını değiştirir ve değişik bakış açılarından anlamaya neden olur. 3. Duyguyu Anlamak ve Muhakeme Etmek Duyguları nitelendirmek ve farklı duygular ile anlamları arasındaki ilişkiyi tanımlamak, Duyguların içeriğini ve karşılıklı ilişkilerinin sahip olduğu bilgiyi anlamak, Karmaşık duyguları yorumlamak ve farklı duyguların bileşimini anlamak ile duygular arasındaki geçişleri anlamak. 4. Duyguyu Yönetme ve Düzenleme Hoş ve hoş olmayan duygulara açık olmak, duyguları ayırt edebilmek, Olumsuz duyguların etkisini azaltıp olumlu duyguların etkisini arttırarak, kendinin ve başkalarının duygularını yönetmektir.

Kaynak: (Doğa ve Şahin, 2007: 34)

Mayer ve Salovey'in duygusal zeka modelini açıklamaya çalışan alternatif bir tablo aşağıda verilmiştir.

Şekil 7: Mayer ve Salovey'in Duygusal Zekâ Modeli



Kaynak: (Stys ve Brown 2004: 6)

a- Duyguların algılanması, değerlendirilmesi ve ifade edilmesi

Modelin en düşük seviyesidir. Kişinin etkin bir şekilde duyguları algılaması, değerlendirmesi ve ifade edebilmesi için kendi fiziksel durumlarındaki, hislerindeki ve düşüncelerindeki duyguları tanıması, ifade edebilmesi ve bunun yanı sıra diğer insanlardaki duyguları tanıması ve ifade edebilmesi gerekmektedir. Yalnızca, kendi

duygularını tanımlayabilmesi yeterli değildir, diğer kişilerdeki duyguları da tanımlayabilmelidir. Duygusal algılama; bireylerin duyguları ve manalarını etkin olarak tanımlayabildiklerinde ortaya çıkar. Kendinde ve başkalarında duyguların tanımlanabilmesi, duyguları başarılı bir biçimde algılamanın ayrılmaz bir parçasıdır. Duygusal algılama ile ilgili diğer bir yetenekler grubu, duygunun ve duygulardan çıkan gereksinimlerin doğru olarak ifade edilmesidir. Duyguları algılama yeteneği önemlidir. Çünkü, eğer bir birey duyguları doğru olarak yorumlayabilirse, duygusal etkileşim gerektiren durumlara karşı daha hazırlıklı olur ve daha iyi tepki verir (Mayer ve diğ, 2000: 54).

Duyguların değerlendirilmesi de duygusal bilgiden faydalanarak karar almaya yardımcı olur. Duygusal bilgiyi değerlendirip ifade edebilme yeteneği, mimik ifadeleri gibi sözel olmayan ipuçlarının anlaşılmasını gerektirir. Duygularını değerlendirme ve ifade etme yeteneğine sahip bireyler daha empatiklerdir (Mayer ve Salovey, 1997: 13).

b- Duyguların kullanılması

Modele göre duyguların kullanılması; duygularla düşüncenin bütünleşmesi, duyguların nasıl kullanıldığını ve problem çözme üzerindeki etkilerini içermektedir. Kişinin duygularını üretici bir şekilde düşüncenin önüne geçirebilmesi ve duygularını değerlendirme ve hafızasına yardımcı olmak için yaratabilmesi gerekmektedir. Kişi, duygularından düşünce gücünü arttırıcı bir araç olarak yararlanabilir. Duygular; etkin ve verimli şekilde düşünmeyi sağlar. Duygular, düşünmeye öncelik tanıyan mekanizmalar gibidir. Örneğin, olumlu ruh hali bireyin bir durum karşısında daha iyimser düşünmesini sağlarken olumsuz ruh hali de bireyi daha kötümser hale getirmektedir. Ancak kişi duruma göre tanımlayabildiği olumsuz duyguları (öfke, korku, üzüntü gibi) düşüncesinin üreticiliğini artırmak için kullanabilir (Mayer ve diğ, 2000: 74).

c- Duyguların anlaşılması ve muhakemesi

Modele göre duygusal anlayış, duyguların anlaşılma ve duygusal bilgi ile muhakeme etme yeteneğidir. Kişinin duyguları anlaması ve onlarla muhakeme yapabilmesi için kişi karmaşık duygular ve anlık hisler de dahil olmak üzere duyguları adlandırabilmeli ve duygu değişiklikleriyle olan ilişkileri tanımlayabilmelidir. Örneğin,

duygusal zeka seviyesi yüksek bireyler, farklı duyguları birbirlerinden ayırt edebilme ve farklı durumlardan farklı duygular çıkacağını anlama yeteneğine sahiptirler. Ayrıca; eş zamanlı olarak yaşanılan farklı duyguları anlama yeteneği, yüksek düzeyde duygusal zekaya sahip bireylerin bir özelliğidir. Bu yetenek; duyguları tanımlamaktan daha karmaşıktır. Kişi, duygularını tanımlayabilir fakat o duygunun, o anda oluşup oluşmadığı, daha önceki bir duygusunun kalıntısı olup olmadığı, ruh halinden kaynaklanıp kaynaklanmadığını anlaması zordur. Bu karmaşıklığı ve aralarındaki değişiklikleri tanımlayabilmek yeteneği gereklidir. Yüksek düzeyde duygusal anlayışa sahip bir birey, gelecekteki faaliyetlerin avantaj ve dezavantajlarını daha iyi anlayabilir. Ruh hallerinin ve duyguların sonuçlarını anlama yine yüksek düzeyde duygusal zekaya sahip kişilerin bir özelliğidir (Ural, 2001: 214).

d- Duyguların yönetimi ve düzenlenmesi

Modele göre bu yetenek, kişiliğin dayanağıdır. Çünkü duygular, bireyin amaçları, kendini tanıması ve bilmesi ve sosyal farkındalığı bağlamında yönetilmektedir. Küçük çocuklara bile, sinirlendiklerinde 10'a kadar saymaları öğretilmektedir. İnsanlar yetişkin olmaya başladıkları yaslara geldiklerinde, soğukkanlı olmayı başarmak ve kendi kendini rahatlatmak gibi duyguları yönetmekle ilgili yeteneklerini geliştirmiş olmaktadırlar (Yan, 2008: 17).

2. Karma duygusal zeka modeli

Karma duygusal zeka modeli; hem zihinsel yeteneklerden hem de kişilik özelliklerinden oluşmaktadır.

2.1. Daniel Goleman

Mayer ve Salovey'in yaptığı tanımdan sonra 1990 yılların ilk yarısından sonraki dönemde duygusal zeka konusunda pek çok model geliştirilmiş olmakla beraber (Mayer & Salovey, Bar-On, Cooper & Sawaf, Goleman modelleri) duygusal zeka modellerinden örgütler ve özellikle liderlik üzerinde en çok duran model Daniel Goleman'ın modelidir (Çakar ve Arbak 2003: 88). Goleman duygusal zeka için şu sözü söylemiştir 'Eğer duygularınızı kontrol edemiyorsanız, özbilinciniz yoksa, stres yaratan duygularınızı kontrol edemiyorsanız, empati kuramıyor ve etkili ilişkileriniz yoksa ozaman nekadar zeki olduğunuz önemli değil çünkü daha başarılı olamayacaksınız.' Bu

sözleriyle Goleman başarı için zeki olmanın sadece yeterli olmadığını bunun yannda duygusal zekanın da gelişmiş olması gerektiğini vurgulamak istemiştir (Serrat, 2009: 2)

Duygusal zekayı neler oluşturmaktadır? Bunlar iki alanda gruplanan beş anahtar unsurdan oluşan yeterliklerdir (http://www.managementcentre.co.uk/data/files/pages/intelligent_leadership.pdf).

Birincisi, Kişisel Yeterlikler, üç adet tamamlayıcı unsuru vardır:

a) Kişinin kendi duygularının farkında olması,

b) Kişinin kendi duygularını yönetebilmesi,

c) Kişinin kendini motive edebilmesi,

İkincisi, Sosyal Yeterliklerin içerdikleri:

d) Empati,

e) Sosyal beceriler.

Bu beş temel boyuttan oluşan duygusal zeka modelinin temel bir yetenek ve bir kapasite olarak kişinin tüm diğer yetenekleri gerek canlandırma gerekse müdahale etme şeklinde etkilediğini vurgulamıştır. Goleman, bu boyutlarda güçlü özelliklere sahip insanların kendilerine benzer IQ'ya sahip kişilere oranla daha başarılı olduğunu ifade etmiştir. Goleman'a göre bu beş unsur, temel nitelikli pratik becerileri öğrenme potansiyelini belirlemekte duygusal yeterliliğimiz ise örgütlerdeki yeteneklerimize bu potansiyelin ne kadarını aktarabildiğimizi göstermektedir. Goleman; duygusal yeterliliklerin, etkin durumdaki bilişsel unsurların yanı sıra bir dereceye kadar duygularla ilgili becerileri de içerdiğini ifade etmektedir (Goleman, 2009: 58).

a) Duygularının Farkında Olma: Duygularını tanıyıp onları tanımlayabilmeyi; düşünceler, duygular ve tepkiler arasındaki bağlantıları sezebilmeyi; bir karara duyguların mı yoksa düşüncenin mi sebep olduğunu bilmeyi içermektedir. Duygularının farkında olan kişiler, ne hissettiklerini bilir ve duygularını tanırlar. Düşünceleriyle söyledikleri ve sözleriyle hissettikleri arasındaki bağlantının farkındadırlar. Zayıf ve güçlü yanlarını tanırlar ve bu yüzden de kendilerini gerçekçi ve olumlu gözle değerlendirebilirler. Aynı zamanda böyle kişiler duygularının, değer ve hedeflerinin hayatlarını nasıl etkilediğinin bilincindedirler. Duygularının farkındalık düzeyi yüksek

kişiler duygularını hayatlarına ve davranışlarına yön vermede kılavuz olarak kullanabilmektedir (Goleman, 2000: 19).

***b) Duygularını Yönetme*:** Burada anlatılmak istenen duyguları bastırmak değil; onları kabullenip nedenini anlamaya çalışmak, düşüncelerle yapılanlar, söylenenlerle duygular arasındaki bağlantının bilincinde olmak ve böylece duyguların kişileri itebileceği anlık tepkilerden uzaklaşmaya çalışmaktır. Duygularını yönetebilen insanlar, çok zor anlarda bile sakin, olumlu ve soğukkanlı davranabilen, yıkıcı duyguları ve güdüleri idare edebilen, duru düşüncelere sahip, stres altındayken soğukkanlılıklarını koruyabilen, kendilerine düşmanca duygularla davranan birine karsı saldırganca karşılık vermeyen, karşılaştıkları sorunları çözebilecek özgün fikirler üreten, olaylara yeni perspektiflerden bakabilen kişiler olarak göze çarpmaktadır (Goleman, 1999: 20).

c) Kendini Motive Edebilme: Hareket nedeni anlamına gelen dürtü (motive) ve duygu (emotion) aynı Latince kök "harekete geçmek" (to move) anlamına gelen "motere" kökünden türemiştir. Bu çerçevede bakıldığında bireyleri hedeflerini gerçekleştirmek üzere harekete geçiren şeyin, duygular olduğu söylenebilir. İnsanların mümkün olan en iyi performansı sergilemeleri için yaptıkları isi sevmeleri ve bu isi yapmaktan haz almaları bunun için kişisel motivasyona sahip olmaları şarttır. Kişi yaptığı işi ne kadar severse ve kendini yaptığı bu işe ne kadar adarsa, o kadar başarılı ve mutlu olabilmektedir. Bu sayede kendisiyle birlikte çalışan insanları da yaptıkları işe güdüleyerek onlara örnek olabilirler. Başarı güdüsü yüksek kişiler, büyük risklere daha fazla girebilir ve girdikleri risklerin sorumluluğunu üstlenebilirler. Duygusal zeka açısından umutlu olmak, kişinin zorlu engeller veya yenilgiler karşısında kaygıya ya da depresyona yenik düşmemesi, teslim olmaması anlamına gelir (Kılıçarslan 2009: 53).

***d) Empati*:** Burada anlatılmak istenen başkalarının duygularını anlayıp olayları onların bakış açısından görebilmeyi ve insanların farklı düşüncelerine saygı göstermeyi içermektedir. Bu nedenle insan ilişkilerinin temeli empatik düşünebilmeye dayanmaktadır. Empatinin kişinin kendisini başkasını yerine koyarak onun duygu ve düşüncelerini anlayabilme, başkaları söylemese de onların neye ihtiyacı olduğunu, ne istediğini sezebilme yeteneği olduğu söylenebilir. Şüphesiz bunları başarabilen insanlar, hem iş hem de özel yaşamlarında başarıyı ve mutluluğu yakalayabileceklerdir. Çünkü iş

yaşamında, gerek müşterilerin gerekse birlikte çalışılan insanların duygularını, istek ve ihtiyaçlarını onlar söylemeden de anlamak ilişkilerde büyük bir avantaj sağlamaktadır (Goleman ve diğ, 2001: 23).

***e) Sosyal Beceriler*:** Sosyal beceriler, etkili ikna taktikleri kullanmak olan etki, açık olarak dinlemek ve inandırıcı mesaj verme olan iletişim, ortak hedeflere ulaşmak için sinerji yaratmak olan ekip yetileri, amaca hizmet edebilecek ilişkiler geliştirmek olan bağ kurmak, değişimi başlatmak veya yönetmek olan değişim katalizörlüğü, anlaşmazlıklarda uzlaşma sağlamak olan çatışma yönetimi, hedefler doğrultusunda başkalarıyla çalışmak olan işbirliği ve bireylere ve gruplara ilham vermek ve yol göstermek olan liderlikten oluşmaktadır (Yan, 2008: 21).

Tablo 7: Goleman'ın Duygusal Zeka Boyutları ve Bunların Yapıtaşları

	Tanımlar	Nitelikler
Duygularını Farketme	Kişinin hem ruhsal durumları, duyguları ve dürtüleri hemde onların diğerlerine etkilerini farketme ve anlayabilmesi	Kişinin özgüven duyması, gerçekçi bi şekilde kendini değerlendirebilmesi, kendiyle barışık olması
Duygularını Yönetme	Kişinin duygularını ve tepkilerini kontrol edip yönetebilmesi, kararını engelleme ve harekete geçmeden önce düşünme eğilimi	Kişinin güvenilir ve dürüst olması, belirsizlikler karşısında rahat olması, değişikliklere açık olabilmesi
Kendini Motive Etme	Kişinin para ve statüyü aşıp bir neden için tutkuyla çalışması, enerjik ve inatla hedeflerin peşinde olması,	Kişinin başarı için güçlü bir dürtü hissetmesi, başarısızlıkla karşılaşsa dahi iyimser olması, kendini örgüte adaması
Empati	Diğer kişilerin duygusal karakterlerini anlaması, duygusal tepkilerini insanların tavırlarına göre ayarlamada yetenekli olması	Kişinin yeteneği çıkarma ve yeteneği devam ettirmede uzman olması, farklı kültürlere karşı hassas olması, müşterilerine hizmet etmesi
Sosyal Beceriler	Diğer kişilerle sorunsuz geçinme, diğer kişilerin duygularını yönetebilme, iyi ilişkiler kurabilme	Liderlik konusunda etkinlik göstermesi, ikna edici olması, takımları kurabilme ve onlara liderlik edebilmede uzmanlık

Kaynak: (Goleman 2004: 4)

2.2. Reuven Bar-On Gardner

Bar-On, 20 yıldır sosyal ve duygusal zeka alanında araştırma yapan bir öncüdür (Güllüce, 2006: 60). Klinik psikoloğu olan Bar-On araştırmasında bikaç soru üzerinde durmuştur: "Neden bazı insanlar diğer insanlara oranla duygularına hükmetmede daha başarılı oluyorlar? Neden bazı kimseler diğerlerine oranla daha başarılı olabiliyorlar?" (Barbara 2009: 3)

Bar-On, duygusal zekayı, insanın kendisini ve başkalarını anlamasını, başkalarıyla ilişki kurmasını, içinde bulunduğu çevreye uyum sağlamasını ve o çevreyle basa çıkabilmesini sağlayan yetenekler olarak görmekte ve bu yeteneklerin insanı başarıya ulaştırdığını düşünmektedir. Bar-On'un modeli, kişinin kendinin farkında olması gibi zihinsel yeteneklerle, kişisel özgürlük, kendine saygı ve ruh hali gibi zihinsel yeteneklerden ayrı görülen özellikleri birleştiren karma bir modeldir (Yan, 2008: 18).

Bar-On modelinde duygusal zekanın beş temel yeterlikten oluştuğunu ifade etmektedir (Goleman 2009: 54):

a) Kişisel beceriler: Sizin kendinizi bilme ve kontrol etme yeteneğinizi gösterir.

- ✓ Farkındalık (Duygusal benlik bilinci): Duyguların farkında olmak, niçin bu duyguların hissedildiğini bilmek ve bu duyguların sonucu olarak yapacağınız olası davranışların diğer insanlar üzerindeki etkisini fark etmek.
- ✓ Dışavurum (Kendine güven): Düşünce ve duyguları tam olarak ifade edebilme ve bu düşüncelerin arkasında durabilmek.
- ✓ Bağımsızlık: Kendini kontrol etme, kendi kendine yetme ve kendini yönlendirebilme becerisi.
- ✓ Özsaygı: Kişinin güçlü ve zayıf yanlarının bilincinde olması, kendini hatalarıyla kabul edebilmesi.
- ✓ Kendini gerçekleştirme: Kişinin, potansiyelinin farkında olarak gerek is, gerekse özel yaşamındaki başarı derecesinden memnun olması.

b) Dış dünya alanı (Kişilerarası alan): Bu alan ilişki kurma becerilerini, başkaları ile ne derece anlaşabildiğimizi gösterir (www.ugurzel.com).

- ✓ Empati: Karsıdaki kişinin olaylar sırasında nasıl düşündüğünü ve ne hissettiğini anlayabilme, kendini başka birinin yerine koyabilme becerisi.
- ✓ Sosyal sorumluluk (Bireylerarası ilişkiler): Herhangi bir sosyal ortamda katılımcı ve paylaşımcı bir tutum sergilemek.
- ✓ Sosyal ilişkiler alanı: Kişinin ilişki kurma ve sürdürme başarısını, duygusal yakınlık içeren verme ve alma güdüsünden ne derece yararlanabildiğini ölçer.

c) Adaptasyon (Uyumluluk) alanı: Ne derece esnek ve gerçekçi olabildiğinizle ilgilidir. Problem çözme yeteneğini gösterir.

- ✓ Gerçekçilik: Olayları olacağını sandığınız gibi değil olduğu gibi görmek.
- ✓ Esneklik: Duygu ve düşüncelerinizi değişen durumlara uyarlama becerisi.
- ✓ Problem çözme: Sorunları belirleme ve etkili bir çözüm üretme becerisi tekniği.

d) Stresle basa çıkma alanı: Stresi yönlendirme ve etkilerini en aza indirgeme ile ilgilidir (www.bilgiyonetimi.org).

- ✓ Strese karsı tolerans: Karışık durumlarda sakin ruh durumunu korumak ve sizi bastan çıkaran durumlarla sakinliğinize odaklanarak baş edebilmek.
- ✓ Dürtü alanı: Ani tepkileri kontrol etmek, kendine zaman tanımak.

e) Genel ruhsal durum: İki ölçütü bulunmaktadır:

- ✓ İyimserlik: Olumlu bir ruh hali içinde olmak ve bu durumu korumak.
- ✓ Mutluluk: Yaşamdan tatmin olmak, kendini ve başkalarını olduğu gibi kabul etmek ve yaşam aktivitelerinin tadını çıkarmak.

Bar-On yaptığı çalışmalarda sırasında duygusal zeka modelini oluştururken bazı insanların duygusal açıdan neden daha iyi durumda olduğunu ve bazı bireylerin hayatın

içinde diğerlerinden neden daha başarılı olduğunu belirlemek istemiştir. Bar-On'un duygusal zeka modeli, duygusal zeka ve sosyal zeka modellerini kapsayan bir modeldir. Çünkü Bar-On temel olarak bilişsel olmayan zeka faktörlerine yoğunlaşmıştır. Bar-On'un kurumsal çalışması zihinsel yeteneklerle (kişinin kendinin farkında olması) zihinsel yeteneklerden ayrı olarak kabul edilen bazı özellikleri (kişisel bağımsızlık, kendine saygı ve ruh hali) birleştirmiştir. Bar-On'un, bazı duygusal zeka bileşenleri zihinsel yetenekleri, bazı bileşenleri de kişilik özelliklerini nitelendirmektedir (Mayer ve diğ., 2000: 66).

2.3. Robert K. Cooper & Ayman Sawaf modeli

Robert K. Cooper ve Ayman Sawaf, yaptığı çalışmalar sonucunda duygusal zekayı dört köşe taşı adını verdikleri modelle açıklamışlardır. Duygusal zekayı meydana getiren dört köşe taşını, duyguları öğrenmek, duygusal zindelik, duygusal derinlik ve duygusal simya olarak tanımlamışlardır. Bu temel boyutların altında da yetenek ve becerileri anlatmıştır.

Tablo 8: Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zekâ Modeli

Cooper ve Sawaf (1997), Karma duygusal zekâ modelidir	
Tanım: Duygusal zekâ, duyguların gücünü ve algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir.	
Temel Boyutları: 1. Duyguları Öğrenmek Duygusal dürüstlük, Duygusal enerji, Duygusal geribildirim, Pratik sezgi. 2. Duygusal Zindelik Öz varlık, Güven çemberi, Yapıcı hoşnutsuzluk, Esneklik ve yenileme.	3. Duygusal Derinlik Özgün potansiyel ve amaç, Adanmışlık, Dürüstlüğü yaşamak, Yetki olmadan etki. 4. Duygusal Simya Sezgisel akış, Düşünsel zaman değişimi, Fırsatı sezinlemek, Geleceği yaratmak.

Kaynak: (Doğan ve Şahin 2007: 236)

Duyguları Öğrenmek: Duygusal dürüstlük, duygusal enerji, duygusal geribildirim ve pratik sezgi öğelerinden oluşmaktadır. Duyguları öğrenmek; kaynağını inceltilmiş zekânın düşünsel derinliğinden değil, bizi var eden, kendi potansiyel ve amacımızı

ortaya çıkarmak ve korumak için bizi motive eden enerjinin beslendiği insan kalbinin işlemesinden alan duygusal bilginin farkına varılması olarak tanımlanabilir. Duygusal bilgi, EQ'nun alfabesini, yazılımını ve kelime bilgisini öğrenmek ve duyguların doğuştan gelen bilgeliğinin farkına varılması, ona saygı duyulması ve değerlendirilmesi üzerine yoğunlaşmaktadır (Cooper ve Sawaf 2000: 337).

Duygusal Zindelik: Öz varlık, güven çemberi, yapıcı hoşnutsuzluk ve esneklik ve yenilenme öğelerinden meydana gelmektedir. Fiziksel zindeliğin vücutta güç dayanıklılık ve esneklik oluşturması gibi duygusal zindelik de kalpte güç, dayanıklılık ve esneklik oluşturmaktadır. Duygusal zindelik bireyin temel kişisel değerlerini, karakterini ve onları canlı tutan ve yönlendiren duygularını anlamasını sağlamaktadır. Duygusal zindelik aracılığıyla insanlar varlıklarına, gerçek yerlerine, yaşamlarına ve işlerine geniş bir açıdan bakarak belirlemeye ve işlemesine başlayabilmektedirler (www.science.doe.gov).

Duygusal Derinlik: Özün potansiyel ve amaç, adanmışlık, dürüstlüğü yaşamak ve yetki olmadan etki öğelerinden oluşmaktadır. Duygusal derinlik bireyin temel karakter ve etkinliğini oluşturur. Bireyin potansiyelini, bütünlüğünü ve amacını gerçekleştirmesini sağlar.

Duygusal Simya: Sezgisel akış, düşüncesel zaman değişimi, fırsatı sezinlemek ve geleceği yaratmak öğelerinden oluşmaktadır. Simya, değerinin az olduğu düşünülen basit bir maddenin daha değerli bir şey haline dönüştürme gücü veya işlemi olarak ifade edilmektedir. Duygusal simya ise bir anlamda otomatik olarak uzaklaştırmak ve reddetmektense bireyin kendi içinde ve başkalarına karşı hissettiği çeşitli duygusal frekansları ve yakınmaları hissetmesi, ayarlaması ve yönlendirmesi yani simyacı olmasını ifade etmektedir (Cooper ve Sawaf 2000: 338).

Dr. Richard Cooper 1966 yılında Duygusal Katsayı Haritası ya da EQ Haritasını oluşturulmuştur. Duygusal zekayı ölçmede ikincil bir rol oynasa da davranış temelli bir ölçektir. Cooper'ın modeli, duygusal okur-yazarlık, duygusal sağlık ve duygusal derinlik ile bütünleşmektedir. Bu duygusal zeka kavramı, duygusal zekaya ilişkin birçok şeyi ölçmektedir. Duygusal zeka alanında yapılan diğer çalışmalara hitap eder. Birçok kişisel davranış konusuna odaklanır. Yaklaşım, bir dereceye kadar Goleman'ın ve Bar-

On'un modelleri ile mukayese edilir ancak gerçekte Cooper modeli; Goleman ve Bar-On modelleriyle karşılaştırılınca daha az bilimsel kalmaktadır (Davies ve diğ., 1998: 66).

G) DUYGUSAL ZEKANIN SINIRLARI

Duygusal zeka kavramı yeni bir kavram olduğundan, konuyla ilgili bir takım yanlış tanımlar ve yorumlar ortaya atılmaktadır. Duygusal zeka konusunun daha iyi anlaşılabilmesi için yapılan literatür araştırması sonucu aşağıdaki sınırları verilmiştir.

- Duygusal zeka yalnızca "iyi davranmak" anlamına gelmez. Stratejik durumlarda iyi davranmak değil rahatsızlık veren fakat önemli sonuçları olan bir gerçekle yüzleşmekten kaçınan bir kimseyi direkt olarak bu gerçekle yüzleştirmek gerekebilir (Yan, 2008: 26).

- Duygusal zeka, duygularla iç içe olmak veya duyguları görmezden gelmek değildir. Duygusal zekaya sahip olmak, duyguların uygun ve etkin şekilde ifade edilebilmesi için onları yönetebilme yeteneğine sahip olmak demektir.

- Duygusal zeka basit bir şekilde, her zaman iyi hoş olmak demek değildir. Bazen bireyin kaçındığı istenmeyen gerçeklere karşı gelmeyi gerektirir. Birey stresini azaltacak yöntemleri uygulamadan önce olumsuz duyguların farkında olması ve bunları açık bir şekilde ifade etmesi gereklidir(McFarland, 1997: 7).

- Duygusal zeka duyguları bastırmak veya onları sürekli kontrol altında tutmanız anlamına gelmez. Duygusal zeka, doğru duyguları doğru zamanda doğru şekilde kullanma demektir. Aristo 2000 yıl önce, duyguları kontrol etmenin önemine Nikomus Etiği'nde yer vermiştir. "Herkes kızabilir, bu kolaydır. Ancak doğru insana, doğru ölçüde, doğru zamanda, doğru nedenle ve doğru şekilde kızmak, işte bu kolay değildir (www.psikoloji.gen.tr.)

- Duygusal zeka, hisleri başıboş bırakmak ve içindekileri dışarıya atmak anlamına da gelmediği gibi, tam tersine onları etkili ve gerektiği gibi ifade etmek üzere yönetmek ve insanların birlik ve uyum içinde çalışmalarını sağlamaktadır (Yan, 2008: 26).

- Duygusal zekayı tanımlayan EQ becerileri, IQ ya da bilişsel becerilerin karşıtı değildir, daha çok kavramsal düzeyde ve gerçek dünyada dinamik bir etkileşim halindedirler. İdeal olan, bazı büyük liderlerimizde olduğu gibi, bir kişi hem bilişsel becerilere hem de sosyal ve duygusal becerilerle mükemmelliğe ulaşabilir.

- İş ortamında duygusal zekanın göstergesi basitçe öfkeyi kontrol edip, başkalarıyla iyi geçinmek anlamına gelmez. Bu daha çok, bireyin kendi ve diğerlerinin duygusal yapılarını yeterince iyi anlaması ve böylece işletmenin amaçlarına ulaşması yönünde insanları motive edebilmesidir (Cooper ve Sawaf 2000: 361).

- Duygusal zeka, sihirli bir değnek değildir. Pazar payını artırmak veya daha iyi bir asgari kar haddini garantilemez. Çünkü bir örgütün yapısı son derece karmaşık ve akışkandır. Fakat "her şeyi yapan insandır" sözünden de anlaşılacağı üzere, insan unsuru göz ardı edilirse, başka hiçbir şey iyi gitmeyecektir (Yan, 2008: 26).

- Duygusal zeka, bireylerin doğuştan kazandıkları yetenekler değildir. Sonradan öğrenilir ve her yaşta geliştirilebilir. Duygusal zekayı tanımlayan EQ, IQ gibi bireyin kaderi değildir (Goleman, 1999: 4).

Yıllardır "iyi kişilik", "düzgün karakter", "yeterlilik", "esnek beceriler" ve "olgunluk" gibi farklı isimlerle anlatılan insanoğluna ait yetenekler aslında "Duygusal Zeka"nın ta kendisidir.

H) DUYGUSAL ZEKA KAVRAMININ ANLAŞILMASI

Buraya kadar yapılan duygusal zeka tanımlarının ve açıklamalarının çoğu birbirinden farklıdır. Salovey ve Mayer tarafından duygusal zekanın orijinal tanımına göre; duygusal zeka, duygular ve manaları hakkında akıllıca düşünme yeteneğidir. Bir yetenek olarak duygusal zeka; kişilik özelliklerinden göreceli olarak farklı olan bir zeka türüdür. Aksine, Goleman'ın ve Bar-On'un duygusal zeka tanımları, daha geniştir ve çeşitli kişilik özelliklerini içermektedir. Ayrıca, karma duygusal zeka modeli, başarı ile ilgili nerdeyse her kavramı içerdiği için eleştirilmektedir (Goleman 2006: 14).

Günümüzde araştırmacılar halen duygusal zeka çalışmalarının geliştirilmeye ihtiyacı olduğu ve bu kavramın doğru olarak ölçülmesinin örgütlerinin lehine bir gelişme olacağı yönünde söz birliği vardır. Duygusal zekanın artan önemi ve üstün performansla doğrudan ilişkisi işletmeleri, var olan çalışanlarının duygusal zekalarını artırmaya; yeni alacakları elamanları da duygusal zekası yüksek kişilerden seçmeye yöneltmektedir. Buna göre işletmeler özellikle insan kaynakları fonksiyonlarında duygusal zekaya dayalı uygulamalara ağırlık vermeye başlamaktadır. Eleman alımlarında duygusal yetkinlikleri ölçen envanterlerin ve kişinin duygusal yetkinliklerini değerlemeye yönelik mülakat tekniklerin kullanılması; çalışanların istenen duygusal yetkinlikler doğrultusunda geliştirilmesi amacıyla eğitimlerin düzenlenmesi; ödüllendirme sisteminin duygusal yetkinlikleri temel alarak yapılandırılması bu tür uygulamalara örnek olarak verilebilir (George, 2000: 1027).

Duygusal zekanın işletmeler açısından bir başka önemi takımların performansına yaptığı katkıda ortaya çıkmaktadır. Araştırmalar takımların daha yaratıcı ve üretken olabilmesini takım üyelerinin yüksek düzeyde katılımcılık, işbirliği ve dayanışma içerisinde olmasına bağlamaktadır. Söz konusu davranışların takım üyeleri arasında ortaya çıkması içinde ihtiyaç duyulan unsurların temelinde duygular yatmaktadır. Buna göre duygusal zekası yüksek kişilerden oluşmuş takımlar daha iyi karar almakta, daha yaratıcı çözümler oluşturmakta ve daha üretken olmaktadır. Benzer şekilde duygusal zekası yüksek yöneticinin, duygusal zekası yüksek olmayanlara göre işletmeye olan katkıları daha fazla olmaktadır. Kendisine ve başkalarına ait duygularının farkına varabilen yöneticiler bu özelliklere sahip olmayan yöneticilere göre daha etkin kararlar alabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında da duygusal zekanın organizasyonların etkinliğini artırmada önemli bir role sahip olduğu ortaya çıkmaktadır.

3. BÖLÜM
KÜÇÜK ve ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERDE YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI ile DUYGUSAL ZEKALARINA İLİŞKİN BİR UYGULAMA

Bu bölümde araştırmanın konusu ve önemi, amacı, kapsam ve sınırlılıkları, yöntem ile araştırmanın bulguları ele alınmıştır.

3.1 Araştırmanın Konusu ve Önemi

Küçük ve orta büyüklüklerdeki işletmelerin yönetiminde liderlik ve duygusal zekânın öneminin incelenmesi araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

İşletme yönetiminde yöneticilerin liderlik davranışları ve duygusal zekâ yeterlilikleri çok büyük öneme sahiptir. İşletme yöneticileri duyguları uygun ve etkili biçimde ifade edecek şekilde liderlik yaparak personelini ortak amaçları doğrultusunda birlik ve uyum içinde çalışmalarını sağlayıp en üst seviyede verim ve etkinlik yaratması göz önünde bulundurulduğunda konunun önemi ortaya çıkmaktadır.

3.2 Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, Edirne'de bulunan küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin yönetici kadrolarında görev yapan personelin, sosyo-ekonomik yapılarından işletme içindeki statülerine, eğitim düzeylerine, yaşlarına ve kurumdaki hizmet süreleri gibi çeşitli demografik özelliklerini inceleyerek bunların doğrultusunda liderlik davranışları ve duygusal zeka düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

3.3 Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Çalışmanın ana kütlesinin büyüklüğü, araştırmanın zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle ana kütleyi oluşturan tüm işletmeler bu araştırma kapsamına alınamamıştır. Araştırmanın kapsamını, Edirne'de kayıtlı olan 3.500 kadar küçük ve orta büyüklükteki işletmeden en az 15 personel çalıştıran 800 kadar özel sektör işletmesi arasından kolayda örnekleme ile seçilen 150 özel sektör şirketinde görev yapan yönetici oluşturmaktadır.

Kamu kesimindeki işletmeler, yönetsel uygulamalar ile hedeflenen amaçlara ulaşmada bazı güçlükler yaratan ve özel kesimden farklı niteliklere sahip olmaları nedeniyle kapsam dışı bırakılmıştır.

Çalışma kapsamına sadece belirli bir faaliyet kolunda çalışan işletmeler değil, genel olarak farklı sektörlerde çalışan işletmeler alınmıştır. Bunun nedeni ise, konunun farklı sektörlerde çalışan işletmeler için önem arz etmesi ve genel bir sonuç çıkarma isteğidir.

3.4 Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada veri toplamak için anket yönteminden yararlanılmıştır. Birincil kaynak verilere anket formları kullanılarak ulaşılmış ve anket formları, örneklem hacmini oluşturan 150 işletme yöneticisine elden dağıtılmıştır. Ankette yer alan soruların, katılımcıların tamamına yakını tarafından tam olarak anlaşıldığı varsayılmıştır.

Dağıtılan anket sayısı 150 olmasına karşın bunlardan 108'i doldurularak geri gönderilmiştir. Bazı işletmelerin, bu tür araştırmaların yararına inanmaması veya zamanlarının kısıtlı olması bahanesi gibi nedenlerle cevaplanamayan anketler olmuştur. Toplanan anketlerden 2 anketin de ciddi şekilde doldurulmadığı görülerek değerlendirme dışı tutulmuştur. İstatistik analizlerinde kullanılabilecek anket sayısı 106'dır. Sonuç olarak tüm değerleme ve analizler toplam 106 anket üzerinden yapılmıştır.

Hazırlanan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Anket formunun ikinci ve üçüncü bölümünde 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır.

Birinci bölüm; yöneticilerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 14 sorudan oluşmaktadır.

İkinci bölüm; yöneticilerin liderlik davranışlarını ölçmeye yönelik 63 adet ifadeye katılma dereceleri sorulmuştur.

Üçüncü bölümde ise yöneticilere duygusal zeka düzeylerini ölçmeye yönelik toplam 50 adet ifadeye katılma dereceleri sorulmuştur.

Katılımcılardan bu ifadelere katılma derecelerini beşli likert ölçeğine göre sunulan seçeneklerden birini seçerek belirtmeleri istenmiştir. Seçenekler şu şekilde sıralanmıştır:

1. Kesinlikle Katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Karasızım
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle Katılıyorum şeklinde numaralandırılmıştır.

Araştırmadan elde edilen veriler de SPSS 16.0 programında değerlendirilmiştir

Bu çalışmada, liderlik davranışlarını ölçebilmek için Robert I. Kabacoff başkanlığındaki Yönetim Araştırma Grubu (MRG) tarafından geliştirilmiş olan Lider Etkililiği Analizi'nden faydalanılarak bir ölçek geliştirilmiş ve anketten yararlanılmıştır. Bu ankatte Uzun'un (2005) çalışmasından elde edilmiştir. Yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin değerlendirilebilmesi için en uygun olduğu değerlendirilen, iş başındaki performansa ve kurumsal liderliğe odaklanan Goleman'ın duygusal zekâ modelinden geliştirilen duygusal zekâ ölçeği kullanılmıştır. Acar'ın (2007) çalışmasından elde edilmiştir.

3.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı doğrultusunda 33 hipotez geliştirilmiş olup, söz konusu hipotezler aşağıda açıklanmıştır.

H_1 : Yöneticilerin karar ve uygulamalarında risk almaktan kaçınmaları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_2 : Yöneticilerin karar ve uygulamalarında risk almaktan kaçınmaları ile öğrenim durumları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_3 : Yöneticilerin karar ve uygulamalarında risk almaktan kaçınmaları ile mevcut görevleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_4 : Yöneticilerin karar ve uygulamalarımda risk almaktan kaçınmaları ile çalışma yılları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_5 : Yöneticilerin işini severek ve isteyerek yapmaları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_6 : Yöneticilerin işini severek ve isteyerek yapmaları ile öğrenim durumları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_7 : Yöneticilerin işini severek ve isteyerek yapmaları ile mevcut görevleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_8 : Yöneticilerin işini severek ve isteyerek yapmaları ile çalışma yılları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_9 : Yöneticilerin sözlerini tutarak, düzenli ve dikkatli çalışmaları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_{10} : Yöneticilerin sözlerini tutarak, düzenli ve dikkatli çalışmaları öğrenim durumu bağımsızdır.

H_{11} : Yöneticilerin sözlerini tutarak, düzenli ve dikkatli çalışmaları ile mevcut görevi arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_{12} : Yöneticilerin sözlerimi tutarak, düzenli ve dikkatli çalışmaları ile çalışma yılları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_{13} : Yöneticilerin işin yapılabilmesi için gerektiğinde bürokrasiyi delerek, kuralları esnetmeleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_{14} : Yöneticilerin işin yapılabilmesi için gerektiğinde bürokrasiyi delerek, kuralları esnetmeleri ile öğrenim durumları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_{15} : Yöneticilerin işin yapılabilmesi için gerektiğinde bürokrasiyi delerek, kuralları esnetmeleri ile mevcut görevleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_{16} : Yöneticilerin işin yapılabilmesi için gerektiğinde bürokrasiyi delerek, kuralları esnetmeleri ile çalışma yılı arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_{17} : Yöneticilerin sözlerimi tutarak, düzenli ve dikkatli çalışmaları ile karar ve uygulamalarında risk almaktan kaçınmaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_{18} : Yöneticilerin sözlerimi tutarak, düzenli ve dikkatli çalışmaları ile işlerini severek ve isteyerek yapmaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_{19} : Yöneticilerin işin yapılabilmesi için gerektiğinde bürokrasiyi delerek, kuralları esnetmeleri ile karar ve uygulamalarında risk almaktan kaçınmaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_{20} : Yöneticilerin işin yapılabilmesi için gerektiğinde bürokrasiyi delerek, kuralları esnetmeleri ile işini severek ve isteyerek yapmaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_{21} : Yöneticilerin cinsiyetleri ile liderlik alt boyutları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_{22} : Yöneticilerin medeni durumları ile liderlik alt boyutları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_{23} : Yöneticilerin eşlerinin çalışma durumları ile liderlik alt boyutları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_{24} : Yöneticilerin mevcut görevleri ile liderlik alt boyutları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_{25} : Yöneticilerin sahip oldukları çocuk sayısı ile liderlik alt boyutları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_{26} : Yöneticilerin kaç yıllık evli oldukları ile liderlik alt boyutları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_{27} : Yöneticilerin annelerinin eğitim durumu ile liderlik alt boyutları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_{28} : Yöneticilerin cinsiyetleri ile duygusal zeka alt boyutları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_{29} : Yöneticilerin medeni durumları ile duygusal zeka alt boyutları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_{30} : Yöneticilerin eşlerinin çalışma durumu ile duygusal zeka alt boyutları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_{31} : Yöneticilerin öğrenim durumları ile duygusal zeka alt boyutları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_{32} : Yöneticilerin annelerinin eğitim durumu ile duygusal zeka alt boyutları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_{33} : Yöneticilerin liderlik davranışı alt boyutları ile duygusal zeka alt boyutları arasında anlamlı bir fark yoktur.

3.6. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bulgularının önce yöneticilerin sosyo-ekonomik yapılarına ilişkin betimsel istatistiklerden frekans dağılımı tabloları aşağıdaki gibi elde edilmiştir.

Tablo 9. Yöneticilerin Yaşlarına Göre Frekans Dağılımları

	Frekans	% Frekans
25-30	13	12,3
31-35	15	14,2
36-40	15	14,2
41-45	20	18,9
46-50	18	17,0
51 ve Üstü	25	23,6
Total	106	100,0

Araştırmaya katılan 106 kişiden %12,3' 25 ile 30 yaş arasında, %14,2'si 31 ile 35 yaş arasında, yine %14,2'si 36 ile 40 yaş arasında, %18,9'u 41 ile 45 yaş arasında, %17'si 46 ile 50 yaş arasında, %23,6'sı ise 51 ile üstü yaş grubunda yer almaktadır. Bu sonuca göre katılımcıların büyük çoğunluğunu 41 ve üstü yaştadır.

Tablo 10. Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Frekans Dağılımları

	Frekans	% Frekans
Kadın	29	27,4
Erkek	77	72,6
Total	106	100,0

Ankete katılan 106 yöneticiden, % 72,6'sı erkek, % 27,4'ü bayan yöneticidir. İşletmelerde genel olarak bayan yönetici sayısının, erkek yöneticilere göre daha az olması bilinen ve beklenen bir durumdur.

Tablo 11. Yöneticilerin Öğrenim Düzeylerine Göre Frekans Dağılımları

	Frekans	% Frekans
Ortaokul	10	9,4
Lise	44	41,5
Yüksekokul	3	2,8
4 Yıllık Üniversite	48	45,3
Yüksek Lisans	1	0,9
Total	106	100,0

Eğitim düzeyleri bakımından incelenen katılımcıları %9,4'ü ortaokul mezunu, %41,5'i lise mezunu, % 2,8'i yüksekokul mezunu, %45,3'ü 4 yıllık üniversite mezunu ve 1%0,9'u da yüksek lisans programlarından mezun oldukları anlaşılmıştır. Bu açıdan katılımcıların yarısına yakınının üniversite mezunlarından oluştuğu görülmektedir.

Tablo 12. Yöneticilerin Şu Anki Görevlerine Göre Frekans Dağılımları

	Frekans	% Frekans
Genel Müdür	58	54,7
Müdür Yardımcısı	15	14,2
Birim Yöneticisi	15	14,2
Şef	18	17,0
Total	106	100,0

Yapılan analizlerden katılımcıların işletmedeki görevleri açısından incelendiğinde %54,7'si Genel Müdür, % 14,2'si müdür yardımcısı, % 14,2'si birim yöneticisi, % 17'si şef olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 13. Yöneticilerin Toplam Çalışma Yıllarına Göre Frekans Dağılımları

	Frekans	% Frekans
1-10	25	23,6
11-20	33	31,1
21-30	29	27,4
31-40	13	12,3
41 ve Üstü	6	5,7
Total	106	100,0

Araştırmaya katılan 106 yöneticiden, mesleki hayatta toplam çalışma süreleri açısından elde edilen sonuçlar: % 23,6'sının 10 yıl ve altında, % 31,1'inin 11-20 yıl arasında, %27,4'ünün 21-30 yıl arasında, % 12,3'ünün 31-40 yıl arasında, % 5,7'sinin 41 yıl ve üstü fiili hizmeti bulunmaktadır.

Tablo 14. Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Frekans Dağılımları

	Frekans	% Frekans
Evli	94	88,7
Bekar	12	11,3
Total	106	100,0

Yapılan analizlerden katılımcıların medeni durum açısından incelendiğinde % 88,7'sinin evli çalışanlardan, % 11,3'ünün ise bekar çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 15. Yöneticilerin Sahip Oldukları Çocuk Sayısına Göre Frekans Dağılımları

	Frekans	% Frekans
Yok	9	8,5
1 çocuk	18	17,0
2 çocuk	62	58,5
3 çocuk	4	3,8
4 ve üstü çocuk	1	0,9
Total	94	88,7
Boş Bırakılan	12	11,3
Total	106	100,0

Yapılan analizler katılımcıların sahip oldukları çocuk sayısı açısından incelendiğinde % 8,5'inin çocuk sahibi olmadığı, % 17'sinin bir çocuk sahibi, % 58,5'inin iki çocuk sahibi, %3,8'inin üç çocuk sahibi, %0,9'unun dört ve üstü çocuk sahibi olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca tabloda katılanların %11,3'ünün bekar olmasından dolayı bu soruyu boş bıraktığı görülmektedir.

Tablo 16. Yöneticilerin Evli Oldukları Yıl Sayısına Göre Frekans Dağılımları

	Frekans	% Frekans
1-10	24	22,6
11-20	34	32,1
21-30	23	21,7
31-40	10	9,4
41 ve Üstü	3	2,8
Total	94	88,7
Boş Bırakılan	12	11,3
Total	106	100,0

Katılımcılar evli oldukları yıl sayısına göre incelendiğinde %22,6'sının 1 ile 10 yıl arasında, %32,1'inin 11 ile 20 yıl arasında, %21,7'sinin 21 ile 30 yıl arasında, %9,4'ünün 31 ile 40 yıl arasında, % 2,8'inin 41 ve üzeri yıldır evli oldukları görülmektedir. Ayrıca tabloda 12 kişinin bekar olmasından dolayı bu soruyu boş bıraktığı görülmektedir.

Tablo 17. Yöneticilerin Eşlerinin Çalışma Durumuna Göre Frekans Dağılımları

	Frekans	% Frekans
Çalışıyor	53	50,0
Çalışmıyor	41	38,7
Total	94	88,7
Boş Bırakılan	12	11,3
Total	106	100,0

Katılımcılar eşlerinin çalışma durumuna göre incelendiğinde %50'sinin eşinin çalıştığı, %38,7'sinin eşinin çalışmadığı görülmektedir. Ayrıca tabloda 12 kişinin bekar olmasından dolayı bu soruyu boş bıraktığı görülmektedir.

Tablo 18. Yöneticilerin Ailelerinin Toplam Aylık Gelirlerine Göre Frekans Dağılımları

	Frekans	% Frekans
1-1000	4	3,8
1001-1500	5	4,7
1501-2000	7	6,6
2001-2500	11	10,4
2501-3000	11	10,4
3001-3500	14	13,2
3501 ve Üstü	54	50,9
Total	106	100,0

Yapılan analizlerden katılımcıların ailelerinin toplam aylık geliri bakımından incelendiğinde % 3,8'inin 1000 lira ve altında geliri, % 4,7'sinin 1001 ve 1500 lira

arasında geliri, % 6,6'sının 1501 ve 2000 lira arası geliri, %10,4'ünün 2001 ve 2500 lira arası geliri, %10,4'ünün 2501 ve 3000 lira geliri, %13,2'sinin 3001 ve 3500 lira arası geliri, %50,9'unun 3501 ve üstü geliri olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 19. Yöneticilerin Yetişme Çağlarında (7-19 yaşlarında) En Uzun Süre Bulundukları Yere Göre Frekans Dağılımları

	Frekans	% Frekans
Köy	29	27,4
İlçe	11	10,4
İl	64	60,4
Büyük Şehir	2	1,9
Total	106	100,0

Katılımcılar yetişme çağlarında (7-19 yaşlarında) en uzun süre bulundukları yer açısından incelendiğinde % 27,4'ünün köyde, % 10,4'ünün ilçede, % 60,4'ünün İlde, %1,9'unun büyük şehirde bulundukları anlaşılmaktadır.

Tablo 20. Yöneticilerin Kaç Kardeş Olduklarına Göre Frekans Dağılımları

	Frekans	% Frekans
1-3	84	79,2
4-7	20	18,9
8 ve Üstü	2	1,9
Total	106	100,0

Araştırmaya katılan 106 yöneticiden, kaç kardeş olduklarına göre elde edilen sonuçlar: % 79,2'sinin 1 ile 3 arası kardeş, % 18,9'unun 4 ile 7 arası kardeş, % 1,9'unun 8 ve üstü kardeş olduğu şeklindedir.

Tablo 21. Yöneticilerin Babalarının Eğitim Durumuna Göre Frekans Dağılımları

	Frekans	% Frekans
İlk-Orta	32	30,2
Lise	56	52,8
Üniversite	18	17,0
Total	106	100,0

Araştırmaya katılan 106 yöneticiden, babalarının eğitim durumlarına göre elde edilen sonuçlar: % 30,2'sinin ilk-orta, % 52,8'inin lise, % 17'sinin üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Ayrıca bu tablodan ankete katılan yöneticilerin hepsinin babalarının okuryazar olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 22. Yöneticilerin Annelerinin Eğitim Durumuna Göre Frekans Dağılımları

	Frekans	% Frekans
Okuryazar Değil	1	0,9
İlk-Orta	69	65,1
Lise	34	32,1
Üniversite	2	1,9
Total	106	100,0

Araştırmaya katılan 106 yöneticiden, annelerinin eğitim durumlarına göre elde edilen sonuçlar: % 65,1'inin ilk-orta, % 32,1'inin lise, % 1,9'unun üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Ayrıca bu tablodan ankete katılan yöneticilerin yalnızca %0,9'unun annesinin okuryazar olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 23. Liderlik Davranışı Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler

Liderlik Davranışı İfadeleri	**KESİNLİKLE KATILMAYAN**	**KATILMAYAN**	**KARARSIZ**	**KATILAN**	**KESİNLİKLE KATILAN**	$\bar{X}$	**S**
	F %F	F %F	F %F	F %F	F %F		
1. Denenmiş ve doğruluğu kanıtlanmış yönetim kuralları dışına çıkmamaya özen gösteririm.	1 (%0,9)	54 (%50,9)	19 (%17,9)	27 (%25,5)	5 (%4,7)	2,82	0,984
2. Geçmiş uygulamaları esas alan bir yönetim anlayışım vardır.	16 (%15,1)	36 (%34,0)	30 (%28,3)	22 (%20,8)	2 (%1,9)	2,60	1,039
3. Karar ve uygulamalarımda risk almaktan kaçınırım.	20 (%18,9)	57 (%53,8)	16 (%15,1)	11 (%10,4)	2 (%1,9)	**2,23**	0,939
4. Organizasyonun varolan yapısını değiştirecek karar ve uygulamalardan kaçınırım	_	64 (%60,4)	24 (%22,6)	15 (%14,2)	3 (%2,8)	2,59	0,837
5. İşlerin geçmiş uygulamalar doğrultusunda yapılmasını isterim.	14 (%13,2)	41 (%38,7)	32 (%30,2)	17 (%16,0)	2 (%1,9)	**2,55**	0,977
6. Belirsizliği içeren durumlarda karar verme zorunluluğu ile karşılaştığımda riske girmeyi göze alırım.	1 (%0,9)	7 (%6,6)	18 (%17,0)	69 (%65,1)	11 (%10,4)	3,77	0,759
7. Yeni yaklaşımlara ve farklı görüşlere açığımdır.	_	2 (%1,9)	15 (%14,2)	67 (%63,2)	22 (%20,8)	4,03	0,654
8. Yeni proje ve fikirleri desteklerim.	_	1 (%0,9)	13 (%12,3)	67 (%63,2)	25 (%23,6)	4,09	0,625
9. Getirisini de göz önünde bulundurarak yüksek riskli projeler için tolerans gösteririm.	_	8 (%7,5)	32 (%30,2)	54 (%50,9)	12 (%11,3)	3,66	0,779
10. Çalışanların iş ve uygulamalarla ilgili yenilikçi önerilerini dikkate alırım.	_	2 (%1,9)	16 (%15,1)	57 (%53,8)	31 (%29,2)	4,10	0,716
11. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi faaliyetlerini ödüllendiririm.	_	1 (%0,9)	21 (%19,8)	51 (%48,1)	33 (%31,1)	4,09	0,737
12. Değişen koşullara uyum sağlamayı esas alan bir yönetim anlayışım vardır.	_	3 (%2,8)	17 (%16,0)	62 (%58,5)	24 (%22,6)	4,01	0,710
13. Uzmanlık alanımla ilgili bilimsel gelişmeleri takip ederim.	_	3 (%2,8)	7 (%6,6)	66 (%62,3)	30 (%28,3)	4,16	0,664
14. Karar ve uygulamalarımda, konu ile ilgili teknik bilgilerden faydalanırım.	_	1 (%0,9)	9 (%8,5)	72 (%67,9)	24 (%22,6)	4,12	0,581
15. Sorunlara analitik çözümler üretmeye ve bunları uygulamaya çalışırım.	_	1 (%0,9)	13 (%12,3)	67 (%63,2)	25 (%23,6)	4,09	0,625
16. Uzmanlık alanım ile ilgili bilgilerimi sürekli yenilerim.	_	2 (%1,9)	10 (%9,4)	77 (%72,6)	17 (%16,0)	4,03	0,577
17. İş alanımla ilgili yayınları takip ederim.	_	3 (%2,8)	19 (%17,9)	61 (%57,5)	23 (%21,7)	3,98	0,717
18. Sorunların çözümünde, karar ve uygulamalarımda uzmanlık bilgilerimden faydalanırım.	_	4 (%3,8)	5 (%4,7)	72 (%67,9)	25 (%23,6)	4,11	0,652

19. Doğruluğuna inandığım kararları özgürce alırım.	_	16 (%15,1)	19 (%17,9)	45 (%42,5)	26 (%24,5)	3,76	0,991
20. Kararlarımı alırken baskı ile karşılaşmam.	_	23 (%21,7)	22 (%20,8)	43 (%40,6)	18 (%17,0)	3,53	1,016
21. Karar ve uygulamalarımda etki altında kalmam.	2 (%1,9)	9 (%8,5)	19 (%17,9)	56 (%52,8)	20 (%18,9)	3,78	0,916
22. Karar ve uygulamalarımın gelecekteki sonuçlarını göz önünde bulundururum.	_	2 (%1,9)	5 (%4,7)	69 (%65,1)	30 (%28,3)	4,20	0,608
23. Gelecekle ilgili kararlarımı stratejik bir plan dahilinde alırım.	_	8 (%7,5)	16 (%15,1)	64 (%60,4)	18 (%17,0)	3,87	0,782
24. Sorunlara çözüm üretirken, uzun vadeli düşünürüm.	_	2 (%1,9)	12 (%11,3)	61 (%57,5)	31 (%29,2)	4,14	0,682
25. Gelecekle ilgili öngörülerde bulunur ve bunlara göre planlama yaparım.	_	1 (%0,9)	17 (%16,0)	67 (%63,2)	21 (%19,8)	4,02	0,632
26. Çalışanların yönetim uygulamalarını benimsemelerini ikna kabiliyetimle sağlarım.	_	4 (%3,8)	26 (%24,5)	60 (%56,6)	16 (%15,1)	3,83	0,723
27. Çalışanları ve meslektaşlarımı, karar ve uygulamalarım doğrultusunda ikna etmeye çalışırım.	_	4 (%3,8)	14 (%13,2)	75 (%70,8)	13 (%12,3)	3,92	0,634
28. Kurumsal uygulamaların nedenleri konusunda çalışanları bilgilendiririm.	_	1 (%0,9)	12 (%11,3)	74 (%69,8)	19 (%17,9)	4,05	0,575
29. Çalışanların kurumsal amaç ve uygulamalarını benimsemelerini sağlarım.	1 (%0,9)	7 (%6,6)	7 (%6,6)	71 (%67,0)	20 (%18,9)	3,96	0,780
30. İş arkadaşlarımla ilişkilerim arkadaşça ve gayri-resmidir.	9 (%8,5)	18 (%17,0)	10 (%9,4)	53 (%50,0)	16 (%15,1)	3,46	1,189
31. Çalışanlarla kolayca ve rahat bir şekilde iletişim kurarım.	_	3 (%2,8)	11 (%10,4)	63 (%59,4)	29 (%27,4)	4,11	0,694
32. Duygu ve düşüncelerimi açık ve samimi bir şekilde ifade ederim.	_	1 (%0,9)	18 (%17,0)	59 (%55,7)	28 (%26,4)	4,08	0,686
33. İş dışında da görüştüğüm birçok iş arkadaşım vardır.	_	9 (%8,5)	12 (%11,3)	65 (%61,3)	20 (%18,9)	3,91	0,799
34. Çalışanların işe istekle sarılmalarını sağlamak için elimden geleni yaparım.	_	1 (%0,9)	7 (%6,6)	80 (%75,5)	18 (%17,0)	4,08	0,519
35. Çalışanların motivasyonunu artıracak kurum içi sosyal faaliyetlere önem veririm.	_	3 (%2,8)	12 (%11,3)	73 (%68,9)	18 (%17,0)	4,00	0,632
36. İşimi severek ve isteyerek yaparım.	_	2 (%1,9)	3 (%2,8)	55 (%51,9)	46 (%43,4)	**4,37**	0,637
37. Çalışanların işi severek yapmaları için gereken ortamı yaratmaya çalışırım.	_	2 (%1,9)	9 (%8,5)	60 (%56,6)	35 (%33,0)	4,21	0,672
38. Duygularımı kontrol altında tutarım.	2 (%1,9)	12 (%11,3)	22 (%20,8)	47 (%44,3)	23 (%21,7)	3,73	0,991
39. İş arkadaşlarımla ilişkilerim olabildiğince sade ve resmidir.	1 (%0,9)	26 (%24,5)	19 (%17,9)	49 (%46,2)	11 (%10,4)	3,41	1,003
40. İş arkadaşlarımla ilişkilerim genelde iş ile sınırlıdır.	4 (%3,8)	28 (%26,4)	29 (%27,4)	39 (%36,8)	6 (%5,7)	3,14	0,999
41. Özellikle iş hayatımda kişilerle aramda belli bir sınırı korumaya özen gösteririm.	_	14 (%13,2)	27 (%25,5)	45 (%42,5)	20 (%18,9)	3,67	0,933
42. Çalışanlar için yol gösterici ilkeler belirleyerek çalışmalarını kolaylaştırırım.	_	2 (%1,9)	11 (%10,4)	75 (%70,8)	18 (%17,0)	4,03	0,593
43. İş süreci ile ilgili prosedürler belirlerim ve bunların uygulanmasını sağlarım.	_	1 (%0,9)	11 (%10,4)	79 (%74,5)	15 (%14,2)	4,02	0,534
44. İşlerle ilgili hedefler belirler ve bunlara ulaşmak için stratejiler oluştururum	_	2 (%1,9)	9 (%8,5)	75 (%70,8)	20 (%18,9)	4,07	0,590
45. Hızlı çözüm üretmek gerektiğinde, kısa vadeli pratik stratejilerle sonuca ulaşırım.	_	3 (%2,8)	11 (%10,4)	74 (%69,8)	18 (%17,0)	4,01	0,625
46. Beklenti ve isteklerimi çalışanlara açıkça belirtirim.	_	3 (%2,8)	7 (%6,6)	76 (%71,7)	20 (%18,9)	4,07	0,606
47. Çalışanlar ile ilgili düşünce ve görüşlerimi onlarla paylaşırım.	_	5 (%4,7)	7 (%6,6)	81 (%76,4)	13 (%12,3)	3,96	0,616
48. Çalışanlarla aramda tam ve sürekli bir bilgi akışını korurum.	_	1 (%0,9)	11 (%10,4)	76 (%71,7)	18 (%17,0)	4,05	0,559
49. Gerektiğinde çalışanlara yetki ve sorumluluk veririm.	_	1 (%0,9)	10 (%9,4)	76 (%71,7)	19 (%17,9)	4,07	0,557
50. İşlerle ilgili birtakım standartlar belirler, sapmaları kontrol ederim	_	1 (%0,9)	14 (%13,2)	70 (%66,0)	21 (%19,8)	4,05	0,608
51. İşlerin gereği gibi ve zamanında yapılmasını sağlamak için iş sürecini takip ederim.	_	1 (%0,9)	7 (%6,6)	75 (%70,8)	23 (%21,7)	4,13	0,553
52. Belirli işler için bitiş zamanları belirleyerek işlerin zamanında tamamlanmasını sağlarım.	_	1 (%0,9)	10 (%9,4)	76 (%71,7)	19 (%17,9)	4,07	0,557
53. Çalışanların performansları hakkındaki olumlu-olumsuz görüşlerimi onlarla paylaşırım.	_	1 (%0,9)	25 (%23,6)	70 (%66,0)	10 (%9,4)	3,84	0,588
54. Çalışanların çabalarını yönetmek ve yönlendirmek için yetkilerimi kullanırım.	_	1 (%0,9)	23 (%21,7)	66 (%62,3)	16 (%15,1)	3,92	0,634
55. Kurum amaçlarına ulaşmak için çalışanları iddialı ve rekabetçi bir tarzda mücadeleye zorlarım.	_	6 (%5,7)	29 (%27,4)	52 (%49,1)	19 (%17,9)	3,79	0,801

56. Çalışanlar için yüksek performans hedefleri koyarak başarıya odaklanılmasını sağlarım.	_	2 (%1,9)	13 (%12,3)	71 (%67,0)	20 (%18,9)	4,03	0,624
57. Kendim için hedefler belirler, bu doğrultuda ilerlerim.	_	2 (%1,9)	4 (%3,8)	81 (%76,4)	19 (%17,9)	4,10	0,533
58. Çalışanlar için yüksek beklentiler oluştururum ve onları beklentileri gerçekleme doğrultusunda teşvik ederim.	_	1 (%0,9)	11 (%10,4)	78 (%73,6)	16 (%15,1)	4,03	0,543
59. Karar ve uygulamalarımda çalışma arkadaşlarımın görüş ve önerilerinden faydalanırım.	_	1 (%0,9)	7 (%6,6)	87 (%82,1)	11 (%10,4)	4,02	0,457
60. Karar alma sürecinde çalışma arkadaşlarımın bilgi ve deneyimlerinden faydalanırım.	_	2 (%1,9)	4 (%3,8)	85 (%80,2)	15 (%14,2)	4,07	0,503
61. Kurumdaki yetkili kişilerin görüşlerini karar sürecinde dikkate alırım.	_	1 (%0,9)	6 (%5,7)	66 (%62,3)	33 (%31,1)	**4,24**	0,594
62. Çalışanların özel sorunlarına duyarlılık gösteririm.	_	_	9 (%8,5)	82 (%77,4)	15 (%14,2)	4,06	0,475
63. Çalışanların ihtiyaç ve isteklerini anlamaya çalışırım.	_	_	9 (%8,5)	74 (%69,8)	23 (%21,7)	4,13	0,536

Karar ve uygulamalarımda risk almaktan kaçınırım ifadesine ankete katılan 106 kişinin % 18,9' u kesinlikle katılmamakta, % 53,8'i katılmamakta, % 15,1'i karasız, % 10,4'ü katılmakta, % 1,9'u kesinlikle katılmaktadır. İşlerin geçmiş uygulamalar doğrultusunda yapılmasını isterim ifadesine ankete katılanların % 13,2'si kesinlikle katılmamakta, % 38,7'si katılmamakta, % 30,2'si kararsız, % 16'sı katılmakta, % 1,9'u kesinlikle katılmaktadır. İşimi severek ve isteyerek yaparım ifadesine kesinlikle katılmayan çıkmazken, %1,9'u katılmamakta, % 2,8'i kararsız, % 51,9 katılmakta ve % 43,4'ü kesinlikle katılmaktadır. Kurumdaki yetkili kişilerin görüşlerini karar sürecinde dikkate alırım ifadesine kesinlikle katılmayan olmazken, % 0,9'u katılmamakta, % 5,7 kararsız, % 62,3'ü katılmakta ve % 31,1 kesinlikle katılmaktadır.

Tablo 24. Duygusal Zeka Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler

Duygusal Zeka İfadeleri	**KESİNLİKLE KATILMAYAN**	**KATILMAYAN**	**KARARSIZ**	**KATILAN**	**KESİNLİKLE KATILAN**	$\bar{X}$	**S**
	F %F	F %F	F %F	F %F	F %F		
1. Hangi duyguları hissettiğimi nedenleri ile birlikte bilirim.	_	4 (%3,8)	7 (%6,6)	77 (%72,6)	18 (%17,0)	4,03	0,624
2. Hislerimin performansımı nasıl etkilediğini anlarım.	_	2 (%1,9)	16 (%15,1)	73 (%68,9)	15 (%14,2)	3,95	0,608
3. Güçlü ve zayıf yönlerimin farkındayım	_	1 (%0,9)	12 (%11,3)	79 (%74,5)	14 (%13,2)	4,00	0,535
4. Sürekli öğrenmeye ve kendimi geliştirmeye açığım.	_	1 (%0,9)	5 (%4,7)	66 (%62,3)	34 (%32,1)	4,25	0,587
5. Yeteneklerimin ve değerimin farkındayım.	_	13 (%12,3)	24 (%22,6)	56 (%52,8)	13 (%12,3)	3,65	0,851
6. Cesurumdur, beğenilmeyen fikirleri rahatlıkla söylerim.	_	3 (%2,8)	22 (%20,8)	66 (%62,3)	15 (%14,2)	3,88	0,672
7. Sıkıntı verici ve yıkıcı duygularımı etkili bir biçimde idare ederim.	_	15 (%14,2)	28 (%26,4)	45 (%42,5)	18 (%17,0)	3,62	0,930
8. Çok zor anlarda bile sakin, olumlu ve soğukkanlı davranırım.	1 (%0,9)	25 (%23,6)	12 (%11,3)	56 (%52,8)	12 (%11,3)	**3,50**	1,007
9. Özüm ve sözüm bir olup, astlarıma doğru ve dürüst davranırım.	_	_	6 (%5,7)	72 (%67,9)	28 (%26,4)	4,21	0,529
10. Daima kararlı ve ilkeli bir davranış sergilerim.	_	9 (%8,5)	19 (%17,9)	54 (%50,9)	24 (%22,6)	3,88	0,859

11. Yükümlülüklerimi yerine getiririm.	_	_	6 (%5,7)	62 (%58,5)	38 (%35,8)	4,30	0,572
12. Sözlerimi tutar, düzenli ve dikkatli çalışırım.	_	_	4 (%3,8)	60 (%56,6)	42 (%39,6)	**4,36**	0,555
13. Olaylara geniş açıdan bakar, tepki ve taktiklerimi değişen koşullara uyarlarım.	_	1 (%0,9)	9 (%8,5)	67 (%63,2)	29 (%27,4)	4,17	0,609
14. Hızlı değişimle kolaylıkla basa çıkarım.	_	1 (%0,9)	28 (%26,4)	50 (%47,2)	27 (%25,5)	3,97	0,749
15. Yeni fikir, yaklaşım ve bilgilere açığımdır.	_	_	5 (%4,7)	61 (%57,5)	40 (%37,7)	**4,33**	0,564
16. Sorunları çözecek özgün fikirler üretirim.	_	_	18 (%17,0)	69 (%65,1)	19 (%17,9)	4,01	0,594
17. Daima bir mükemmellik standardını yakalama ve yükseltme arayışı içindeyim.	_	_	14 (%13,2)	72 (%67,9)	20 (%18,9)	4,06	0,566
18. Kendimi zorlayacak hedefler belirler, sonuçlarını hesap ederek riske girerim.	_	_	16 (%15,1)	63(%59,4)	27 (%25,5)	4,10	0,631
19. İşletmenin hedefiyle uyumluyum.	_	_	13 (%12,3)	70 (%66,0)	23 (%21,7)	4,09	0,578
20. İşletmenin hedefine ulaşması için özveride bulunurum	_	_	5 (%4,7)	71 (%67,0)	30 (%28,3)	4,24	0,526
21. İşin yapılabilmesi için gerektiğinde bürokrasiyi deler, kuralları esnetirim.	28 (%26,4)	24 (%22,6)	26 (%24,5)	24 (%22,6)	4 (%3,8)	**2,55**	1,212
22. Fırsatları takip eder, fırsat doğduğunda ise harekete geçerim.	_	2 (%1,9)	7 (%6,6)	80 (%75,5)	17 (%16,0)	4,06	0,549
23. Engellere ve yenilgilere rağmen, hedefler doğrultusunda yol almakta ısrar ederim.	_	2 (%1,9)	10 (%9,4)	77 (%72,6)	17 (%16,0)	4,03	0,577
24. Yenilgileri, kişisel kusurların değil, üstesinden gelinebilecek koşulların sonucu olarak görürüm.	1 (%0,9)	9 (%8,5)	12 (%11,3)	60 (%56,6)	24 (%22,6)	3,92	0,874
25. Başkalarının (Astlar veya müşteriler (alıcılar) hislerini ve bakış açılarını sezer, sorunlarıyla etkin biçimde ilgilenirim.	_	2 (%1,9)	18 (%17,0)	73 (%68,9)	13 (%12,3)	3,92	0,603
26. Duygusal ipuçlarına karsı dikkatli ve iyi dinleyiciyimdir.	_	1 (%0,9)	32 (%30,2)	62 (%58,5)	11 (%10,4)	3,78	0,633
27. Astlarımın gelişim ihtiyacını sezer, yeteneklerini pekiştiririm.	_	_	32 (%30,2)	63 (%59,4)	11 (%10,4)	3,80	0,608
28. Astlarımın güçlü yönlerini ve başarılarını onaylayıp ödüllendiririm.	_	_	20 (%18,9)	70 (%66,0)	16 (%15,1)	3,96	0,584
29. Müşterilerin (Alıcıların) ihtiyaçlarını önceden tahmin eder, karsılarım.	_	1 (%0,9)	19 (%17,9)	65 (%61,3)	21 (%19,8)	4,00	0,647
30. Müşterilerin tatmin ve sadakatini artıracak yollar bulurum.	_	1 (%0,9)	7 (%6,6)	75 (%70,8)	23 (%21,7)	4,13	0,553
31. İnsanlar arasındaki farklılıkları birer fırsat olarak kullanırım.	_	10 (%9,4)	22 (%20,8)	63 (%59,4)	11 (%10,4)	3,71	0,780
32. Farklı alt yapı ve dünya görüşlerine sahip insanlara anlayış gösterir, saygı duyar, önyargı ve hoşgörüsüzlüğe izin vermem.	_	_	24 (%22,6)	57 (%53,8)	25 (%23,6)	4,01	0,683
33. İşletme içi ve dışındaki tüm gerçekleri doğru algılarım.	_	1 (%0,9)	25 (%23,6)	68 (%64,2)	12 (%11,3)	3,86	0,608
34. İşletme içindeki politik, sosyal ve duygusal akımlar ile güç ilişkilerini kavrarım.	_	_	23 (%21,7)	73 (%68,9)	10 (%9,4)	3,88	0,547
35. İnsanları ikna etmek için etkili ikna taktikleri kullanırım.	_	_	12 (%11,3)	76 (%71,7)	18 (%17,0)	4,06	0,531
36. İnsanların gönlünü kazanmakta becerikliyim.	_	_	11 (%10,4)	81 (%76,4)	14 (%13,2)	4,03	0,487
37. Açık iletişimi destekler, iyi dinler ve inandırıcı mesajlar yollarım.	_	_	2 (%1,9)	86 (%81,1)	18 (%17,0)	4,15	0,409
38. Karşılıklı ilişkilerde etkiliyimdir, mesajımın tonunu iyi ayarlarım.	_	1 (%0,9)	12 (%11,3)	77 (%72,6)	16 (%15,1)	4,02	0,552
39. Anlaşmazlıklarda görüşme yoluyla uzlaşma ve çözüm sağlarım.	_	1 (%0,9)	6 (%5,7)	89 (%84,0)	10 (%9,4)	4,02	0,436
40. Zor insanları ve gergin durumları diplomasi ve ustalıkla idare ederim.	_	3 (%2,8)	23 (%21,7)	65 (%61,3)	15 (%14,2)	3,87	0,677
41. Astlarıma ve ekiplerime ilham verir, yol gösteririm.	_	_	12 (%11,3)	77 (%72,6)	17 (%16,0)	4,05	0,523
42. Astlarımı yaptıklarından sorumlu tutar, icraatlarına yol gösteririm.	_	1 (%0,9)	1 (%16,0)	69 (%65,1)	19 (%17,9)	4,00	0,617
43. Gerektiğinde değişimi teşvik eder, başlatır ya da yönetirim.	_	2(%1,9)	14 (%13,2)	68 (%64,2)	22 (%20,8)	4,04	0,646
44. Değişimi savunur, takibinde astlarımın yardımını sağlarım.	_	1 (%0,9)	11 (%10,4)	74 (%69,8)	20 (%18,9)	4,07	0,574
45. Amacıma hizmet edebilecek karşılıklı yarar sağlayan ilişkileri geliştiririm.	_	_	10 (%9,4)	82 (%77,4)	14 (%13,2)	4,04	0,477
46. Çalışanlar arasında dostluk kurarım.	6 (%5,7)	1 (%0,9,)	10 (%9,4)	78 (%73,6)	11 (%10,4)	3,82	0,848

47. Dostane, işbirlikçi bir ortam yaratır ve teşvik ederim.	_	7 (%6,6)	5 (%4,7)	84 (%79,2)	10 (%9,4)	3,92	0,634
48. Ortak hedefler doğrultusunda planları, bilgiyi ve kaynakları astlarımla paylaşarak işbirliği yaparım.	_	1 (%0,9)	3 (%2,8)	80 (%75,5)	22 (%20,8)	4,16	0,500
49. Ekip kimliği, dayanışma ruhu ve bağlılığı oluştururum.	_	1 (%0,9)	7 (%6,6)	65 (%61,3)	33 (%31,1)	4,23	0,606
50. Ekibin tüm üyelerini, etkin ve istekli bir katılım içine çekerim.	_	1 (%0,9)	5 (%4,7)	77 (%72,6)	23 (%21,7)	4,15	0,531

Çok zor anlarda bile sakin, olumlu ve soğukkanlı davranırım ifadesine ankete katılan 106 kişinin % 0,9' u kesinlikle katılmamakta, % 23,6'sı katılmamakta, % 11,3'ü karasız, % 52,8'i katılmakta, % 11,3'ü kesinlikle katılmaktadır. Sözlerimi tutar, düzenli ve dikkatli çalışırım ifadesine ankete katılanlardan kesinlikle katılmayan ve katılmayan çıkmazken, % 3,8'si kararsız, % 56,6'sı katılmakta, % 39,6'sı kesinlikle katılmaktadır. Yeni fikir, yaklaşım ve bilgilere açığımdır ifadesine kesinlikle katılmayan ve katılmayan çıkmazken, % 4,7'si kararsız, % 57,5'i katılmakta ve % 37,'si kesinlikle katılmaktadır. İşin yapılabilmesi için gerektiğinde bürokrasiyi deler, kuralları esnetirim ifadesine ankete katılanların % 26,4'ü kesinlikle katılmamakta, %22,6'sı katılmamakta, % 24,5'i kararsız, % 22,6'ü katılmakta ve % 3,8'i kesinlikle katılmaktadır.

3.7. Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Sosyo-Demografik Özelliklerinden Bağımsızlığının Testi

Tablo 25. Liderlik Davranışı Ölçeği ile Demografik Değişkenlere İlişkin Ki-Kare Analizi Tablosu

Liderlik Davranışı İfadeleri	CİNSİYET			ÖĞRENİM DURUMU			MEVCUT GÖREVİ			ÇALIŞMA YILI		
	X^2	SD	P	X^2	SD	P	X^2	SD	P	X^2	SD	P
1. Denenmiş ve doğruluğu kanıtlanmış yönetim kuralları dışına çıkmamaya özen gösteririm.	4,718	4	0.318	9,989	16	0,867	12,546	12	0,403	6,997	16	0,973
2. Geçmiş uygulamaları esas alan bir yönetim anlayışım vardır.	3,262	4	0,515	9,659	16	0,884	13,863	12	0,310	18,693	16	0,285
3. Karar ve uygulamalarımda risk almaktan kaçınırım.	1,417	3	0,841	15,047	16	0,521	16,651	12	0,163	5,402	16	0,993
4. Organizasyonun yapısını değiştirece karar ve uygulamalardan kaçınırım	1,753	3	0,625	14,269	12	0,284	8,977	9	0,439	7,629	12	0,813
5. İşlerin geçmiş uygulamalar doğrultusunda yapılmasını isterim.	2,610	4	0,625	13,976	16	0,601	13,332	12	0,345	18,713	16	0,284
6. Belirsizliği içeren durumlarda karar verme zorunluluğu ile karşılaştığımda riske girmeyi göze alırım.	2,639	4	0,620	32,746	16	**0,008 ***	21,179	12	**0,048 ***	10,941	16	0,813
7. Yeni yaklaşımlara ve farklı görüşlere açığımdır.	0,528	3	0,913	29,944	12	**0,003 ***	20,981	9	**0,013 ***	11,963	12	0,449
8. Yeni proje ve fikirleri desteklerim.	3,179	3	0,365	4,305	12	0,977	15,619	9	0,075	14,310	12	0,281
9. Getirisini de göz önünde bulundurarak yüksek riskli projeler için tolerans gösteririm.	4,846	3	0,183	15,027	12	0,240	11,333	9	0,254	12,354	12	0,418

10. Çalışanların iş ve uygulamalarla ilgili yenilikçi önerilerini dikkate alır	1,160	3	0,763	3,616	12	0,989	4,999	9	0,834	11,704	12	0,470
11. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi faaliyetlerini ödüllendiririm.	6,799	3	0,079	7,477	12	0,825	11,654	9	0,234	11,531	12	0,484
12. Değişen koşullara uyum sağlamayı esas alan bir yönetim anlayışım vardır.	4,412	3	0,220	36,920	12	**0,000***	16,809	9	0,052	12,967	12	0,371
13. Uzmanlık alanımla ilgili bilimsel gelişmeleri takip ederim.	1,785	3	0,618	36,856	12	**0,000***	17,661	9	**0,039***	19,111	12	0,086
14. Karar ve uygulamalarımda, konu ile ilgili teknik bilgilerden faydalanır	2,848	3	0,416	6,040	12	0,914	12,302	9	0,197	6,614	12	0,882
15. Sorunlara analitik çözümler üretmeye ve bunları uygulamaya çalışırım.	3,410	3	0,333	13,503	12	0,334	16,777	9	0,052	10,807	12	0,546
16. Uzmanlık alanım ile ilgili bilgilerimi sürekli yenilerim.	7,734	3	0,052	5,124	12	0,954	18,047	9	**0,035***	6,310	12	0,900
17. İş alanımla ilgili yayınları takip ederim	5,796	3	0,122	18,774	12	0,094	20,724	9	**0,014***	8,405	12	0,753
18. Sorunların çözümünde, karar ve uygulamalarımda uzmanlık bilgilerimden faydalanırım.	4,226	3	0,238	37,881	12	**0,000***	16,968	9	**0,049***	10,770	12	0,549
19. Doğruluğuna inandığım kararları özgürce alırım.	1,033	3	0,793	16,900	12	0,153	3,512	9	0,940	14,935	12	0,245
20. Kararlarımı alırken baskı ile karşılaşmam.	6,122	3	0,106	11,930	12	0,451	2,275	9	0,986	14,149	12	0,291
21. Karar ve uygulamalarımda etki altında kalmam.	5,485	4	0,241	12,889	16	0,681	9,341	9	0,674	15,068	16	0,520
22. Karar ve uygulamalarımın gelecekteki sonuçlarını göz önünde bulundururum.	0,989	3	0,804	5,114	12	0,953	12,852	9	0,169	15,489	12	0,216
23. Gelecekle ilgili kararlarımı stratejik bir plan dahilinde alırım.	6,063	3	0,109	18,076	12	0,113	6,541	9	0,685	14,099	12	0,294
24. Sorunlara çözüm üretirken, uzun vadeli düşünürüm.	7,585	3	0,055	56,720	12	**0,000***	10,671	9	0,299	11,242	12	0,508
25. Gelecekle ilgili öngörülerde bulunur ve bunlara göre planlama yapa	3,720	3	0,293	12,734	12	0,389	10,653	9	0,300	15,081	12	0,237
26. Çalışanların yönetim uygulamalarını benimsemelerini ikna kabiliyetimle sağlarım.	1,795	3	0,616	20,190	12	0,640	14,230	9	0,114	7,433	12	0,828
27. Çalışanları ve meslektaşlarımı, karar ve uygulamalarım doğrultusunda ikna etmeye çalışırım.	1,415	3	0,702	21,904	12	0,038	9,136	9	0,425	10,537	12	0,569
28. Kurumsal uygulamaların nedenleri konusunda çalışanları bilgilendiririm.	8,481	3	**0,037***	11,017	12	0,527	10,899	9	0,283	15,512	12	0,215
29. Çalışanların kurumsal amaç ve uygulamalarını benimsemelerini sağlar	7,587	4	0,108	18,971	16	0,270	11,109	12	0,520	14,441	16	0,566
30. İş arkadaşlarımla ilişkilerim arkadaşça ve gayri-resmidir.	2,216	4	0,696	13,655	16	0,624	14,400	12	0,276	20,551	16	0,196
31. Çalışanlarla kolayca ve rahat bir şekilde iletişim kurarım.	4,902	3	0,179	7,151	12	0,847	8,468	9	0,488	7,430	12	0,828
32. Duygu ve düşüncelerimi açık ve samimi bir şekilde ifade ederim.	0,989	3	0,804	5,563	12	0,936	9,838	9	0,364	16,431	12	0,172
33. İş dışında da görüştüğüm birçok iş arkadaşım vardır.	2,113	3	0,549	10,157	12	0,602	4,782	9	0,853	2,790	12	0,997
34. Çalışanların işe istekle sarılmalarını sağlamak için elimden geleni yaparım.	3,774	3	0,287	11,758	12	0,465	10,347	9	0,323	9,303	12	0,677
35. Çalışanların motivasyonunu artıracak kurum içi sosyal faaliyetlere önem veririm.	1,406	3	0,704	11,862	12	0,457	8,732	9	0,462	10,869	12	0,540
36. İşimi severek ve isteyerek yaparım.	8,857	3	**0,031***	6,097	12	0,911	8,239	9	0,510	4,263	12	0,978
37. Çalışanların işi severek yapmaları için gereken ortamı yaratmaya çalışır	2,856	3	0,414	16,956	12	0,151	7,605	9	0,574	13,451	12	0,337
38. Duygularımı kontrol altında tutar	3,201	4	0,525	16,522	16	0,417	14,752	12	0,255	16,502	16	0,418
39. İş arkadaşlarımla ilişkilerim olabildiğince sade ve resmidir.	5,956	4	0,202	10,538	16	0,837	5,586	12	0,936	28,634	16	0,270
40. İş arkadaşlarımla ilişkilerim genelde iş ile sınırlıdır.	0,212	4	0,995	16,274	16	0,434	8,477	12	0,747	14,580	16	0,556
41. Özellikle iş hayatımda kişilerle aramda belli bir sınırı korumaya özen gösteririm.	0,782	3	0,854	6,320	12	0,899	4,988	9	0,835	11,725	12	0,468
42. Çalışanlar için yol gösterici ilkeler belirleyerek çalışmalarını kolaylaştırırım.	3,585	3	0,310	28,563	12	0,005	14,755	9	0,098	17,843	12	0,121
43. İş süreci ile ilgili prosedürler	1,749	3	0,626	4,540	12	0,972	11,538	9	0,241	19,272	12	0,082

belirlerim ve bunların uygulanmasını sağlarım.												
44. İşlerle ilgili hedefler belirler ve bunlara ulaşmak için stratejiler oluştur	3,760	3	0,289	3,697	12	0,988	9,028	9	0,435	19,948	12	0,068
45. Hızlı çözüm üretmek gerektiğinde, kısa vadeli stratejilerle sonuca ulaşırım.	0,332	3	0,954	6,935	12	0,862	15,664	9	0,074	21,242	12	**0,047 ***
46. Beklenti ve isteklerimi çalışanlara açıkça belirtirim.	3,765	3	0,288	10,386	12	0,582	17,357	9	**0,043 ***	19,395	12	0,079
47. Çalışanlar ile ilgili düşünce ve görüşlerimi onlarla paylaşırım.	4,264	3	0,234	6,376	12	0,896	20,577	9	**0,015 ***	17,055	12	0,148
48. Çalışanlarla aramda tam ve sürekli bir bilgi akışını korurum.	0,381	3	0,944	7,164	12	0,847	14,713	9	0,099	16,470	12	0,171
49. Gerektiğinde çalışanlara yetki ve sorumluluk veririm.	1,233	3	0,745	6,894	12	0,865	13,403	9	0,145	12,531	12	0,404
50. İşlerle ilgili birtakım standartlar belirler, sapmaları kontrol ederim	2,417	3	0,490	7,799	12	0,801	13,217	9	0,153	9,860	12	0,628
51. İşlerin gereği gibi ve zamanında yapılmasını sağlamak için iş sürecini takip ederim.	4,667	3	0,198	4,815	12	0,904	11,271	9	0,258	5,410	12	0,943
52. Belirli işler için bitiş zamanları belirleyerek işlerin zamanında tamamlanmasını sağlarım.	2,557	3	0,465	3,283	12	0,993	8,127	9	0,521	5,800	12	0,926
53. Çalışanların performansları hakkındaki olumlu-olumsuz görüşlerimi onlarla paylaşırım.	0,922	3	0,820	5,619	12	0,934	8,910	9	0,446	8,588	12	0,738
54. Çalışanların çabalarını yönetmek ve yönlendirmek için yetkilerimi kullanırım.	0,531	3	0,912	8,814	12	0,719	7,466	9	0,589	8,492	12	0,746
55. Kurum amaçlarına ulaşmak için çalışanları iddialı ve rekabetçi bir tarzda mücadeleye zorlarım.	0,858	3	0,836	13,000	12	0,138	4,532	9	0,873	9,728	12	0,640
56. Çalışanlar için yüksek performans hedefleri koyarak başarıya odaklanılmasını sağlarım.	3,264	3	0,353	3,677	12	0,989	10,610	9	0,303	9,918	12	0,623
57. Kendim için hedefler belirler, bu doğrultuda ilerlerim.	2,545	3	0,467	14,381	12	0,277	15,344	9	0,082	12,518	12	0,405
58. Çalışanlar için yüksek beklentiler oluştururum ve onları beklentileri gerçekleme doğrultusunda teşvik eder	2,725	3	0,436	6,915	12	0,863	14,442	9	0,107	6,875	12	0,866
59. Karar ve uygulamalarımda çalışma arkadaşlarımın görüş ve önerilerinden faydalanırım.	3,417	3	0,332	10,090	12	0,608	14,171	9	0,116	20,657	12	0,056
60. Karar alma sürecinde çalışma arkadaşlarımın bilgi ve deneyimlerinden faydalanırım.	1,353	3	0,716	19,735	12	0,072	8,877	9	0,449	19,725	12	0,072
61. Kurumdaki yetkili kişilerin görüşlerini karar sürecinde dikkate alır	0,790	3	0,852	25,288	12	**0,014 ***	15,492	9	0,078	12,948	12	0,373
62. Çalışanların özel sorunlarına duyarlılık gösteririm.	1,485	2	0,476	5,406	8	0,713	8,918	9	0,178	7,524	8	0,481
63. Çalışanların ihtiyaç ve isteklerini anlamaya çalışırım.	1,837	2	0,399	10,479	8	0,233	10,206	9	0,116	6,910	8	0,546

*= p<0.05'e göre belirlenmiştir.

Tablo 26. Anlamlı İfadelerin En Yüksek Ortalamaları

Cinsiyet			Öğrenim Durumu			Mevcut Görev			Çalışma Yılı		
İfade 28	Erkek	4,08	İfade 6	4yıllık üniversite	58,16	İfade 6	Birim Yöneticisi	68,77	İfade 45	41 ve+	66,83
İfade 36	Erkek	4,39	İfade 7	4yıllık üniversite	57,93	İfade 7	Birim Yöneticisi	66,07			
			İfade 12	4yıllık üniversite	56,28	İfade 13	Birim Yöneticisi	69,10			
			İfade 13	Lise	58,24	İfade 16	Birim Yöneticisi	66,67			
			İfade 18	Ortaokul	60,05	İfade 17	Birim Yöneticisi	67,00			
			İfade 24	Yüksekokul	75,67	İfade 18	Birim Yöneticisi	68,80			
			İfade 61	Ortaokul	60,30	İfade 46	Birim Yöneticisi	55,43			
						İfade 47	Birim Yöneticisi	59,67			

Liderlik davranışı ölçeğinin bazı ifadeleri ile bazı demografik değişkenler arasında yapılan Ki-kare analizi Tablo 17'de gösterilmektedir. Devamında tablo 18'de ise $p<0,05$ e göre anlamlı bulunan değerlerin neden kaynaklandığı gösterilmiştir. Tablo 17'e göre;

Yöneticilerin cinsiyetleri ile işimi severek ve isteyerek yaparak ve kurumsal uygulamaların nedenleri konusunda çalışanları bilgilendirmeleri $p<0.05$ düzeyinde bağımlıdır. Yöneticilerin öğrenim durumu ile kurumdaki yetkili kişilerin görüşlerini karar sürecinde dikkate alması, sorunlara çözüm üretirken, uzun vadeli düşünüp, sorunların çözümünde karar ve uygulamalarında uzmanlık bilgilerinden faydalanmaları, uzmanlık alanımla ilgili bilimsel gelişmeleri takip etmeleri, yeni yaklaşımlara ve farklı görüşlere açık olmaları, değişen koşullara uyum sağlamayı esas alan bir yönetim anlayışım vardır ve belirsizliği içeren durumlarda karar verme zorunluluğu ile karşılaştığımda riske girmeyi göze almaları $p<0.05$ düzeyinde bağımlıdır. Yöneticilerin mevcut görevleri ile çalışanlar ile ilgili düşünce ve görüşlerimi onlarla paylaşmaları, beklenti ve isteklerimi çalışanlara açıkça belirtmeleri, sorunların çözümünde, karar ve uygulamalarımda uzmanlık bilgilerimden faydalanmaları, iş alanımla ilgili yayınları takip etmeleri, uzmanlık alanımla ilgili bilimsel gelişmeleri takip etmeleri, uzmanlık alanım ile ilgili bilgilerimi sürekli yenilemeleri, yeni yaklaşımlara ve farklı görüşlere açık olmaları ve belirsizliği içeren durumlarda karar verme zorunluluğu ile karşılaştığında riske girmeyi göze almaları $p<0,05$ ilişki düzeyinde bağımlıdır. Yöneticilerin çalışma yılları ile hızlı çözüm üretmek gerektiğinde, kısa vadeli stratejilerle sonuca ulaşmaları ise $p<0,05$ düzeyinde bağımlıdır.

- Yöneticilerin karar ve uygulamalarında risk almaktan kaçınmaları ile cinsiyetleri arasında 0,841 ($p>0.05$) düzeyinde anlamlı bir fark yoktur. Böylece H_1 hipotezi kabul edilmiştir
- Yöneticilerin karar ve uygulamalarında risk almaktan kaçınmaları ile öğrenim durumu arasında 0,521 ($p>0.05$) düzeyinde anlamlı bir fark yoktur. Böylece H_2 hipotezi kabul edilmiştir.
- Yöneticilerin karar ve uygulamalarında risk almaktan kaçınmaları ile mevcut görevi arasında 0,163 ($p>0.05$) düzeyinde anlamlı bir fark yoktur. Böylece H_3 hipotezi kabul edilmiştir.
- Yöneticilerin karar ve uygulamalarında risk almaktan kaçınmaları ile çalışma yılları arasında 0,993 ($p>0.05$) düzeyinde anlamlı bir fark yoktur. Böylece H_4 hipotezi kabul edilmiştir.

- ❖ Yöneticilerin işini severek ve isteyerek yapmaları ile cinsiyetleri arasında 0,031 ($p<0.05$) düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. Böylece H_5 hipotezi red edilmiştir. Yöneticilerin işlerini severek ve isteyerek yapmaları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.
- ❖ Yöneticilerin işini severek ve isteyerek yapmaları ile öğrenim durumu arasında 0,911 ($p>0.05$) düzeyinde anlamlı bir fark yoktur. Böylece H_6 hipotezi kabul edilmiştir.
- ❖ Yöneticilerin işini severek ve isteyerek yapmaları ile mevcut görevleri arasında 0,510 ($p>0.05$) düzeyinde anlamlı bir fark yoktur. Böylece H_7 hipotezi kabul edilmiştir.
- ❖ Yöneticilerin işini severek ve isteyerek yapmaları ile çalışma yılları arasında 0,978 ($p>0.05$) düzeyinde anlamlı bir fark yoktur. Böylece H_8 hipotezi kabul edilmiştir

3.8. Yöneticilerin Duygusal Zekalarının Sosyo-Demografik Özelliklerinden Bağımsızlığının Testi

Tablo 27. Duygusal Zeka Ölçeği ile Demografik Değişkenlere İlişkin Ki-Kare Analizi Tablosu

Duygusal Zeka İfadeleri	CİNSİYET			ÖĞRENİM DURUMU			MEVCUT GÖREVİ			ÇALIŞMA YILI		
	X^2	SD	P	X^2	SD	P	X^2	SD	P	X^2	SD	P
1. Hangi duyguları hissettiğimi nedenleri ile birlikte bilirim.	5,773	3	0,123	35,226	12	**0,000***	18,583	9	**0,029***	8,297	12	0,762
2. Hislerimin performansımı nasıl etkilediğini anlarım.	5,424	3	0,143	59,347	12	**0,000***	12,549	9	0,184	13,455	12	0,337
3. Güçlü ve zayıf yönlerimin farkındayım	2,946	3	0,400	1,164	12	**0,000***	14,177	9	0,116	16,451	12	0,171
4. Sürekli öğrenmeye ve kendimi geliştirmeye açığım.	6,120	3	0,106	1,145	12	**0,000***	14,269	9	0,113	18,010	12	0,115
5. Yeteneklerimin ve değerimin farkındayım.	2,304	3	0,512	13,061	12	0,365	14,072	9	0,120	10,364	12	0,584
6. Cesurumdur, beğenilmeyen fikirleri rahatlıkla söylerim.	3,580	3	0,311	38,149	12	**0,000***	5,770	9	0,763	11,489	12	0,488
7. Sıkıntı verici ve yıkıcı duygularımı etkili bir biçimde idare ederim.	0,819	3	0,845	12,402	12	0,414	12,455	9	0,189	12,319	12	0,420
8. Çok zor anlarda bile sakin, olumlu ve soğukkanlı davranırım.	2,317	4	0,678	19,569	16	0,240	16,599	12	0,165	15,726	16	0,472
9. Özüm ve sözüm bir olup, astlarıma doğru ve dürüst davranır	0,163	2	0,922	42,473	8	**0,000***	11,348	6	0,078	2,630	8	0,955
10. Daima kararlı ve ilkeli bir davranış sergilerim.	1,455	3	0,693	13,752	12	0,317	8,342	9	0,500	11,600	12	0,478
11. Yükümlülükleri yerine getirir	2,395	2	0,302	40,055	8	**0,000***	7,001	6	0,321	3,237	8	0,919
12. Sözlerimi tutar, düzenli ve dikkatli çalışırım.	1,231	2	0,540	35,468	8	**0,000***	2,310	6	0,889	4,136	8	0,845
13. Olaylara geniş açıdan bakar, tepki ve taktiklerimi değişen koşullara uyarlarım.	2,304	3	0,512	29,875	12	**0,003***	4,586	9	0,869	13,488	12	0,335
14. Hızlı değişimle kolaylıkla basa çıkarım.	3,502	3	0,320	7,780	12	0,802	10,298	9	0,327	8,514	12	0,744
15. Yeni fikir, yaklaşım ve bilgilere açığımdır.	0,522	2	0,770	28,846	8	**0,000***	6,629	6	0,357	4,880	8	0,770
16. Sorunları çözecek özgün fikirler üretirim.	1,472	2	0,479	8,981	8	0,344	1,954	6	0,924	8,409	8	0,395

17. Daima bir mükemmellik standardını yakalama ve yükseltme arayışı içindeyim.	3,805	2	0,149	9,948	8	0,269	5,269	6	50,510	5,764	8	0,674
18. Kendmi zorlayan hedef belirler, sonuçlarını hesaplar riske girerim	3,214	2	0,200	7,160	8	0,519	12,375	6	0,054	11,842	8	0,158
19. İşletmenin hedefiyle uyumluyum.	1,853	2	0,396	4,273	8	0,832	4,437	6	0,618	7,626	8	0,471
20. İşletmenin hedefine ulaşması için özveride bulunurum	1,424	2	0,491	8,059	8	0,428	11,979	6	0,620	5,466	8	0,707
21. İşin yapılabilmesi için gerektiğinde bürokrasiyi deler, kuralları esnetirim.	4,477	4	0,345	21,801	16	0,150	21,342	12	**0,046 ***	18,777	16	0,280
22. Fırsatları takip eder, fırsat doğduğunda ise harekete geçerim.	0,795	3	0,851	31,087	12	**0,002 ***	16,338	9	0,601	7,426	12	0,828
23. Engellere ve yenilgilere rağmen, hedefler doğrultusunda yol almakta ısrar ederim.	1,683	3	0,641	29,267	12	**0,004 ***	17,315	9	**0,044 ***	13,903	12	10,307
24. Yenilgileri, kişisel kusurların değil, üstesinden gelinebilecek koşulların sonucu olarak görürüm.	5,210	4	0,266	21,668	16	0,154	11,557	12	0,482	13,226	16	0,656
25. Başkalarının (Astlar veya müşteriler (alıcılar) hislerini ve bakış 6açılarını sezer, sorunlarıyla etkin biçimde ilgilenirim.	5,200	3	0,158	34,927	12	**0,000 ***	9,241	9	0,415	9,431	12	0,666
26. Duygusal ipuçlarına karsı dikkatli ve iyi dinleyiciyimdir.	4,929	3	0,177	13,787	12	0,314	15,131	9	0,087	6,336	12	0,898
27. Astlarımın gelişim ihtiyacını sezer, yeteneklerini pekiştiririm.	4,763	2	0,092	6,446	8	0,597	5,905	6	0,434	3,146	8	0,925
28. Astlarımın güçlü yönlerini ve başarılarını onaylayıp ödüllendiririm.	0,719	2	0,698	4,954	8	0,762	5,975	6	0,426	7,318	8	0,503
29. Müşterilerin (Alıcıların) ihtiyaçlarını önceden tahmin eder, karsılarım.	1,391	3	0,708	4,733	12	0,966	8,840	9	0,452	10,231	12	0,596
30. Müşterilerin tatmin ve sadakatini artıracak yollar bulurum.	1,945	3	0,584	4,174	12	0,900	17,039	9	**0,048 ***	7,770	12	0,803
31. İnsanlar arasındaki farklılıkları birer fırsat olarak kullanırım.	4,734	3	0,192	3,607	12	0,990	20,188	9	0,170	20,913	12	0,052
32. Farklı alt yapı ve dünya görüşlerine sahip insanlara anlayış gösterir, saygı duyar, önyargı ve hoşgörüsüzlüğe izin vermem.	2,654	2	0,265	5,346	8	0,720	11,619	6	0,071	5,033	8	0,754
33. İşletme içi ve dışındaki tüm gerçekleri doğru algılarım.	2,385	3	0,496	16,726	12	0,160	23,107	9	**0,006 ***	21,259	12	0,472
34. İşletme içindeki politik, sosyal ve duygusal akımlar ile güç ilişkilerini kavrarım.	5,887	2	0,053	8,851	8	0,355	8,455	6	0,207	7,299	8	0,505
35. İnsanları ikna etmek için etkili ikna taktikleri kullanırım.	5,629	2	0,601	11,179	8	0,192	8,322	6	0,215	4,042	8	0,853
36. İnsanların gönlünü kazanmakta becerikliyim.	1,231	2	0,540	12,126	8	0,140	2,134	6	0,907	8,055	8	0,428
37. Açık iletişimi destekler, iyi dinler ve inandırıcı mesajlar yollarım.	1,093	2	0,579	8,356	8	0,400	11,724	6	0,068	10,610	8	0,225
38. Karşılıklı ilişkilerde etkiliyimdir, mesajımın tonunu iyi ayarlarım.	3,447	3	0,328	12,335	12	0,419	17,878	9	**0,037 ***	12,155	12	0,433
39. Anlaşmazlıklarda görüşme yoluyla uzlaşma ve çözüm sağlarım.	4,671	3	0,198	7,551	12	0,819	11,075	9	0,271	13,234	12	0,352
40. Zor insanları ve gergin durumları diplomasi ve ustalıkla idare ederim.	0,080	3	0,994	9,387	12	0,670	9,130	9	0,425	15,852	12	0,198
41. Astlarıma ve ekiplerime ilham verir, yol gösteririm.	0,341	2	0,843	13,213	8	0,105	13,398	6	**0,037 ***	17,628	8	**0,024 ***
42. Astlarımı yaptıklarından sorumlu tutar, icraatlarına yol gösteririm.	3,461	3	0,326	1,130	12	**0,000 ***	10,316	9	0,325	14,219	12	0,287
43. Gerektiğinde değişimi teşvik eder, başlatır ya da yönetirim.	1,198	3	0,753	3,345	8	**0,000 ***	7,590	9	0,576	9,771	12	0,636
44. Değişimi savunur, takibinde astlarımın yardımını sağlarım.	6,009	3	0,111	45,256	12	**0,000 ***	13,392	9	0,146	9,518	12	0,658
45. Amacıma hizmet edebilecek karşılıklı yarar sağlayan ilişkileri	5,478	2	0,065	15,305	8	0,053	4,768	6	0,574	7,135	8	0,522

geliştiririm.												
46. Çalışanlar arasında dostluk kurarım.	3,469	4	0,483	10,736	16	0,736	10,937	12	0,534	23,261	16	0,107
47. Dostane, işbirlikçi bir ortam yaratır ve teşvik ederim.	1,075	3	0,783	10,820	12	0,820	11,215	9	0,261	17,000	12	0,150
48. Ortak hedefler doğrultusunda planları, bilgiyi ve kaynakları astlarla paylaşarak işbirliği yapar	5,692	3	0,128	9,865	12	**0,000***	10,513	9	0,311	9,346	12	0,673
49. Ekip kimliği, dayanışma ruhu ve bağlılığı oluştururum.	10,222	**3**	**0,017***	10,670	12	0,090	8,694	9	0,466	7,306	12	0,837
50. Ekibin tüm üyelerini, etkin ve istekli bir katılım içine çekerim.	10,310	3	0,162	10,077	12	**0,004***	14,123	9	0,118	8,544	12	0,741

*= p<0.05'e göre belirlenmiştir.

Tablo 28. Anlamlı İfadelerin En Yüksek Ortalamaları

Cinsiyet			Öğrenim Durumu			Mevcut Görev			Çalışma Yılı		
İfade 49	Erkek	4,08	İfade 1	4 yıllık üniversite	57,27	İfade 1	Müdür Yardımcısı	63,03	İfade 41	41 ve+	59,25
			İfade 2	Ortaokul	59,40	İfade 21	Şef	69,78			
			İfade 3	Lise	56,24	İfade 23	Müdür Yardımcısı	63,77			
			İfade 4	4 yıllık üniversite	57,81	İfade 30	Birim Yöneticisi	63,13			
			İfade 6	Lise	55,58	İfade 33	Birim Yöneticisi	62,30			
			İfade 9	4 yıllık üniversite	57,08	İfade 38	Şef	57,25			
			İfade 11	4 yıllık üniversite	56,58	İfade 41	Genel Müdür	57,57			
			İfade 12	Lise	55,80						
			İfade 13	Lise	58,86						
			İfade 15	4 yıllık üniversite	54,76						
			İfade 22	Yüksek Lisans	98,00						
			İfade 23	Yüksek Lisans	98,00						
			İfade 25	Yüksek Lisans	100,00						
			İfade 42	Lise	59,07						
			İfade 43	Ortaokul	59,90						
			İfade 44	Ortaokul	59,35						
			İfade 48	Ortaokul	64,90						
			İfade 50	Lise	57,70						

Duygusal zeka ölçeğinin bazı ifadeleri ile bazı demografik değişkenler arasında yapılan Ki-kare analizi Tablo 19'da gösterilmektedir. Devamında tablo 20'de ise p<0,05 e göre anlamlı bulunan değerlerin neden kaynaklandığı gösterilmiştir. Tablo 19'a göre;

Yöneticilerin cinsiyetleri ile ekip kimliği, dayanışma ruhu ve bağlılığı oluşturmaları p<0.05 düzeyinde bağımlıdır. Yöneticilerin öğrenim durumları ile ekibin tüm üyelerini, etkin ve istekli bir katılım içine çekmeleri, ortak hedefler doğrultusunda planları, bilgiyi ve kaynakları astlarla paylaşarak işbirliği yapmalar, değişimi savunur, takibinde astların yardımını sağlamaları, astlarımı yaptıklarından sorumlu tutar, icraatlarına yol göstermeleri,

başkalarının (Astlar veya müşteriler, alıcılar) hislerini ve bakış açılarını sezerek, sorunlarıyla etkin biçimde ilgilenmeleri, engellere ve yenilgilere rağmen, hedefler doğrultusunda yol almakta ısrar etmeleri, fırsatları takip eder, fırsat doğduğunda ise harekete geçmeleri, yeni fikir, yaklaşım ve bilgilere açık olmaları, olaylara geniş açıdan bakar, tepki ve taktikleri değişen koşullara uyarlamaları, sözleri tutarak, düzenli ve dikkatli çalışmaları, yükümlülükleri yerine getirmeleri, özü ve sözü bir olup, astlara doğru ve dürüst davranmaları, cesur, beğenilmeyen fikirleri rahatlıkla söylemeleri, sürekli öğrenmeye ve kendini geliştirmeye açık olmaları, güçlü ve zayıf yönlerin farkında olmaları, hislerin performansı nasıl etkilediğini anlamaları ve hangi duyguları hissettiğini nedenleri ile birlikte bilmeleri $p<0,05$ ilişki düzeyinde bağımlıdır. Yöneticilerin mevcut görevleri ile hangi duyguları hissettiğini nedenleri ile birlikte bilmeleri, işin yapılabilmesi için gerektiğinde bürokrasiyi deler, kuralları esnetmeleri, engellere ve yenilgilere rağmen, hedefler doğrultusunda yol almakta ısrar etmeleri, müşterilerin tatmin ve sadakatini artıracak yollar bulmaları, işletme içi ve dışındaki tüm gerçekleri doğru algılamaları, karşılıklı ilişkilerde etkili, mesajın tonunu iyi ayarlamaları ve astlara ve ekiplere ilham verip, yol göstermeleri $p<0,05$ ilişki düzeyinde bağımlıdır. Yöneticilerin çalışma yılları ile astlara ve ekiplere ilham verip, yol göstermeleri $p<0,05$ düzeyinde bağımlıdır.

- Yöneticilerin sözlerini tutarak, düzenli ve dikkatli çalışmaları ile cinsiyetleri arasında 0,540 ($p>0.05$) düzeyinde anlamlı bir fark yoktur. Böylece H_9 hipotezi kabul edilmiştir.
- Yöneticilerin sözlerini tutarak, düzenli ve dikkatli çalışmaları ile öğrenim durumları arasında 0,000 ($p<0.05$) düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. Böylece H_{10} hipotezi red edilmiştir. Yöneticilerin aldıkları eğitim seviyeleri sözlerini tutmaları ve daha düzenli çalışmalarını sağlamaktadır diyebiliriz.
- Yöneticilerin sözlerini tutarak, düzenli ve dikkatli çalışmaları ile mevcut görevleri arasında 0,889 ($p>0.05$) düzeyinde anlamlı bir fark yoktur. Böylece H_{11} hipotezi kabul edilmiştir.
- Yöneticilerin sözlerini tutarak, düzenli ve dikkatli çalışmaları ile çalışma yılları arasında 0,845 ($p>0.05$) düzeyinde anlamlı bir fark yoktur. Böylece H_{12} hipotezi kabul edilmiştir.
- Yöneticilerin işin yapılabilmesi için gerektiğinde bürokrasiyi delerek, kuralları esnetmeleri ile cinsiyetleri arasında 0,345 ($p>0.05$) düzeyinde anlamlı bir fark yoktur. Böylece H_{13} hipotezi kabul edilmiştir.
- Yöneticilerin işin yapılabilmesi için gerektiğinde bürokrasiyi delerek, kuralları esnetmeleri ile öğrenim durumları arasında 0,150 ($p>0.05$) düzeyinde anlamlı bir fark yoktur. Böylece H_{14} hipotezi kabul edilmiştir.

- Yöneticilerin işin yapılabilmesi için gerektiğinde bürokrasiyi delerek, kuralları esnetmeleri ile mevcut görevleri arasında 0,046 ($p<0.05$) düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. Böylece H_{15} hipotezi red edilmiştir. Yöneticilerin mevcut görevleri kıdem seviyeleri işlerin yapılabilmesi için bürokrasiyi delip kuralları esnetmelerine imkan vermektedir diyebiliriz
- Yöneticilerin işin yapılabilmesi için gerektiğinde bürokrasiyi delerek, kuralları esnetmeleri ile çalışma yılları arasında 0,280 ($p>0.05$) düzeyinde anlamlı bir fark yoktur. Böylece H_{16} hipotezi kabul edilmiştir.

3.9. Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Duygusal Zekalarından Bağımsızlığının Testi

Tablo 29. Liderlik Davranışı Ölçeği ile Duygusal Zeka Ölçeğine İlişkin Ki-Kare Analizi Tablosu

Duygusal Zeka Ölçeği İfadeleri	Liderlik Davranışı Ölçeği İfadeleri	
	3. Karar ve uygulamalarımda risk almaktan kaçınırım.	36. İşimi severek ve isteyerek yaparım.
12. Sözlerimi tutar, düzenli ve dikkatli çalışırım.	0,055	**0,021**
21. İşin yapılabilmesi için gerektiğinde bürokrasiyi deler, kuralları esnetirim.	**0,003**	0,753

Liderlik davranışı ölçeğinin bazı ifadeleri ile bazı duygusal zeka ölçeği ifadeleri arasında yapılan Ki-kare analizi Tablo 19'de gösterilmektedir. Tablo 19'e göre;

- Yöneticilerin sözlerini tutarak, düzenli ve dikkatli çalışmaları ile karar ve uygulamalarında risk almaktan kaçınmaları arasında 0,055 ($p>0.05$) düzeyinde anlamlı bir fark yoktur. Böylece H_{17} hipotezi kabul edilmiştir.
- Yöneticilerin sözlerini tutarak, düzenli ve dikkatli çalışmaları ile işini severek ve isteyerek yapmaları arasında 0,021 ($p<0.05$) düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. Böylece H_{18} hipotezi red edilmiştir.
- Yöneticilerin işin yapılabilmesi için gerektiğinde bürokrasiyi delerek, kuralları esnetmeleri ile karar ve uygulamalarında risk almaktan kaçınmaları arasında 0,003 ($p<0.05$) düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. Böylece H_{19} hipotezi red edilmiştir. Yöneticiler bürokrasiyi delip kuralları esnetirken risk almaktan da kaçınmaktadırlar diyebiliriz

❖ Yöneticilerin işin yapılabilmesi için gerektiğinde bürokrasiyi delerek, kuralları esnetmeleri ile işini severek ve isteyerek yapmaları arasında 0,753 ($p>0.05$) düzeyinde anlamlı bir fark yoktur. Böylece H_{20} hipotezi kabul edilmiştir.

3.10. Liderlik Davranışı Anketinin Bulguları

Liderlik davranışı ölçeğine yönelik olarak elde edilen bulgular aşağıda açıklanmıştır. Çalışmada ilk olarak, Liderlik Davranışı ölçeğinin güvenilirliği test edilmiştir. Testin sonucunda alfa= 0.91 olarak bulunmuştur. Sonuç 0.80< alfa <1.00 aralığında olduğundan ölçeğin güvenilirliği çok yüksektir. Liderlik Davranışı Anketine ilişkin boyutlar Kabacoff'un çalışmalarından ve ondan esinlenen Uzun'un 2005 yılındaki çalışmasından yararlanılarak anketin boyutları oluşturulmuştur. Daha sonra ankette yer alan her ifade için ortalama, standart sapma ce Ki-kare değerleri hesaplanmıştır. Analiz konusu olan liderlik davranış bileşenleri açısından genel durumu görebilmek amacıyla liderlik davranışlarını oluşturan ifadelerin toplam değerleri bulunarak 6 liderlik davranışı boyutu oluşturulmuştur. Demografik değişkenler ile liderlik davranışları ilişkisini görebilmek amacıyla bu değişkenler oneway-anova ve t-testi ile incelenmiştir. Anlamlı bulunan sonuçlar birde Kruskal-Wallis ve tukey analizine tabi tutulmuştur.

Tablo 30. Liderli Davranışı Anketinin Boyutları

Vizyon Yaratma	**Tutuculuk**	**1-2-3-4-5. sorular**
	Yenilikçilik	**6-8-10-12. sorular**
	Bilimsellik	**13-14-15-17. sorular**
	Bağımsızlık	**20-21. sorular**
	Stratejik Olma	**22-23-24-25. sorular**
İzleyici Kazanma	**İkna Edicilik**	**26-28-29. sorular**
	Açıklık	**30-31. sorular**
	Coşkululuk	**35-36-37. sorular**
	Kontrollü Olma	**39-40-41. sorular**
Vizyonu Uygulamaya Koyma	**Yapıyı Oluşturma**	**43. soru**
	Taktik Belirleme	**44-45. sorular**
	İletişim	**47-48. sorular**
	Yetkilendirme	**49. soru**
Süreci İzleme	**Kontrol**	**51-52. sorular**
	Geribildirim	**53. soru**
Sonuca Ulaşma	**Yönetim Odaklılık**	**54. soru**
	Baskınlık	**55. soru**
	Üretim Odaklılık	**56-58. sorular**
Takım Oyunu	**İşbirliği**	**59. soru**
	Fikir birliği	**60. soru**
	Yetki	**61. soru**
	Empati	**62-63. soru**

a) Vizyon Yaratma: Liderin işletmenin değerlerini, içinde bulunduğu durumu, ulaşmak istediği hedefleri belirleyen ve çalışanları ortak bir amaç etrafında bütünleştirerek, örgütü hedeflenen geleceğe doğru yönlendirme sürecidir.

b) İzleyici Kazanma: Lider sosyal becerileri ve kişisel özelliklerini kullanarak yaratmış olduğu vizyona ve kendisine izleyici yani takip edecek çalışan kazanmalıdır.

c) Vizyonu Uygulamaya Koyma: Vizyonun çalışanlar tarafından mutlaka bilinmesi ve paylaşılması gerekir. Çünkü vizyonu uygulamaya koymak ancak paylaşılmış bir vizyonla olur. Lider vizyonu takipçilerine anlatır ve yapılması gerekenleri belirler.

d) Süreci İzleme: Liderin en başta kararlaştırılan hedefler doğrultusunda uygulamaya konulan vizyonu süreç içerisinde izlemesi ve çalışanların hatalarını en aza indirmesidir.

e) Sonuca Ulaşma: Liderin sürecin sonunda ulaşılan hedefler ile vizyonu oluştururken konulan hedefleri karşılaştırması ve sonuçlandırmasıdır.

f) Takım Oyunu: Liderin çalışanları bir araya toplayıp ve hedefe doğru etkili bir şekilde ilerletmesidir. Bir takım ancak birbirinden farklı özelliklere, bilgi ve deneyimlere sahip kişilerden oluşabilir. Bu kişilerin ortak bir amaç, ortak bir anlayış etrafında birleşmiş olması gerekiyor ve bu amaç için birbirlerine bağımlı olmaları bekleniyor.

Tablo 31. Cinsiyet Değişkeni ile Liderlik Alt Boyutları Arasındaki T-testi

Boyutlar	Cinsiyet	Ortalama	F	Sig. (p)
Vizyon Yaratma	Kadın	3,5154	0,223	0,638
	Erkek	3,6514		
İzleyici Kazanma	Kadın	3,7398	0,723	0,397
	Erkek	3,8737		
Vizyonu Uygulamaya Koyma	Kadın	3,9943	0,017	0,895
	Erkek	4,0411		
Süreci İzleme	Kadın	3,9195	0,234	0,630
	Erkek	4,0476		
Sonuca Ulaşma	Kadın	3,9483	0,064	0,800
	Erkek	3,9383		
Takım Oyunu	Kadın	4,1448	0,578	0,449
	Erkek	4,0857		

$p<0,05$'e göre belirlenmiştir.

Cinsiyet değişkeni ile liderlik boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla t-testi yapılmıştır. Yapılan test sonucunda tüm boyutlarda $p>0.05$ olduğu görülmüştür. Böylece

H_{21} kabul edilmiştir. Bir başka ifadeyle yöneticilerin cinsiyetleri ile liderlik alt boyutları arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 32. Medeni Durum Değişkeni ile Liderlik Alt Boyutları Arasındaki T-testi

Boyutlar	Medeni Durum	Ortalama	F	Sig. (p)
Vizyon Yaratma	Evli	3,6282	0,515	0,475
	Bekar	3,5044		
İzleyici Kazanma	Evli	3,8453	0,050	0,823
	Bekar	3,7727		
Vizyonu Uygulamaya Koyma	Evli	4,0301	0,255	0,614
	Bekar	4,0139		
Süreci İzleme	Evli	4,0035	0,562	0,455
	Bekar	4,0833		
Sonuca Ulaşma	Evli	3,9335	6,671	**0,011***
	Bekar	4,0000		
Takım Oyunu	Evli	4,1128	0,020	0,889
	Bekar	4,0167		

p<0,05'e göre belirlenmiştir.

Medeni durum değişkeni ile liderlik boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla t-testi yapılmıştır. Yapılan test sonucunda yalnızca sonuca ulaşma boyutunda $p<0.05$ olduğu görülmüştür. Yani yöneticilerin Medeni durumları ile sonuca ulaşma alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır. Böylece H_{22} Reddedilmiştir. Bu farkında bekar yöneticilerden kaynaklandığı görülmektedir. Bekar yöneticilerin evli yöneticilere göre sonuca ulaşma boyutunda daha farklı davrandıkları veya düşündükleri söylenebilir. Bekar yöneticilerin boş vakitlerinin fazlalığından dolayı oluşturdukları vizyonu sonuca ulaştırabilmeleri evli yöneticilere göre daha yüksektir diyebiliriz.

Tablo 33. Eşlerin Çalışma Durumu Değişkeni ile Liderlik Alt Boyutları Arasındaki T-testi

Boyutlar	Eşlerinin Çalışma Durumu	Ortalama	F	Sig. (p)
Vizyon Yaratma	Çalışıyor	3,6326	2,117	0,149
	Çalışmıyor	3,6226		
İzleyici Kazanma	Çalışıyor	3,8302	4,849	**0,030***
	Çalışmıyor	3,8647		
Vizyonu Uygulamaya Koyma	Çalışıyor	4,0031	0,001	0,973
	Çalışmıyor	4,0650		
Süreci İzleme	Çalışıyor	3,9874	2,120	0,149
	Çalışmıyor	4,0244		
Sonuca Ulaşma	Çalışıyor	3,9387	1,425	0,236
	Çalışmıyor	3,9268		
Takım Oyunu	Çalışıyor	4,1472	3,509	0,064
	Çalışmıyor	4,0683		

p<0,05'e göre belirlenmiştir.

Eşlerin çalışma durumu değişkeni ile liderlik boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla t-testi yapılmıştır. Yapılan test sonucunda yalnızca izleyici kazanma boyutunda $p<0.05$ olduğu görülmüştür. Yani yöneticilerin eşlerinin çalışma durumları ile izleyici kazanma boyutu arasında anlamlı bir fark vardır. Böylece H_{23} Reddedilmiştir. Bu farkında eşleri çalışmayan yöneticilerden kaynaklandığı anlaşılmıştır. Eşleri çalışmayan yöneticilerin eşleri çalışan yöneticilere göre izleyici kazanma boyutunda daha farklı davrandıkları veya düşündükleri söylenebilir. Eşlerinin çalışma durumu çalışmıyor olan yöneticilerin yarattıkları vizyona izleyici kazanabilmeleri eşleri çalışan yöneticilere göre daha yüksektir diyebiliriz. Eşleri çalışmayan yöneticilerin çalışanlara oranla daha sosyal oldukları ve çevreyle iyi bir iletişim kurarak izleyici kazandıkları söylenebilir.

Tablo 34. Demografik Değişkenler ile Liderlik Alt Boyutları Arasındaki Oneway Anova Testi

	Vizyon Yaratma		İzleyici Kazanma		Vizyonu Uygulamaya Koyma		Süreci İzleme		Sonuca Ulaşma		Takım Oyunu	
	F	Sig.(p)	F	Sig.(p)	F	Sig.(p)	F	Sig.(p)	F	Sig.(p)	F	Sig.(p)
Yaş	0,492	0,782	1,741	0,132	1,333	0,256	1,339	0,254	0,779	0,567	1,686	0,145
Öğrenim Durumu	0,997	0,413	0,419	0,795	0,228	0,922	0,392	0,814	0,360	0,836	0,910	0,461
Mevcut Görevi	1,735	0,164	1,084	0,359	2,206	0,092	0,696	0,557	0,568	0,637	3,400	**0,021***
Çalışma Yılı	0,459	0,765	0,305	0,874	1,476	0,215	0,068	0,991	0,355	0,840	0,537	0,709
Çocuk Sayısı	0,249	0,910	0,326	0,860	1,922	0,114	0,513	0,726	3,498	**0,011***	0,944	0,442
Kaç Yıllık Evli	0,329	0,858	1,347	0,259	3,185	**0,017***	0,742	0,566	0,336	0,853	1,371	0,251
Aylık Aile Geliri	0,576	0,748	1,507	0,184	1,022	0,415	0,314	0,928	0,208	0,974	1,761	0,115
Yetiştiği Yer	0,854	0,468	0,634	0,595	0,322	0,809	0,273	0,845	0,764	0,517	0,872	0,458
Kaç Kardeş	0,846	0,432	1,293	0,279	0,020	0,980	0,214	0,808	0,127	0,881	0,550	0,579
Babasının Eğitim Durumu	1,222	0,299	0,168	0,846	0,013	0,988	1,369	0,259	0,553	0,577	0,017	0,983
Annesinin Eğitim Durumu	1,479	0,225	1,091	0,357	1,049	0,374	1,710	0,170	2,875	**0,040***	1,454	0,232

p<0,05'e göre belirlenmiştir.

Yöneticilerin demografik değişkenleri ile liderlik boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Oneway Anova testi yapılmıştır. Yapılan test sonucunda yöneticilerin mevcut görevleri ile takım oyunu boyutunda, sahip oldukları çocuk sayısı ile sonuca ulaşma alt boyutunda, kaç yıllık evli oldukları ile vizyonu uygulamaya koyma boyutunda ve annesinin eğitim durumu ile sonuca ulaşma alt boyutunda $p<0.05$ olduğu görülmüştür. Bulunan bu sonuçların daha ayrıntılı incelemek amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

Tablo 35. Mevcut Görev Değişkeni ile Liderlik Alt Boyutları Arasındaki Kruskal-Wallis Testi

Boyutlar	Mevcut Görevi	Ortalama	Asymp. Sig. (p)
Vizyon Yaratma	Genel Müdür	49,36	0,052
	Müdür Yardımcısı	48,23	
	Birim Yöneticisi	73,17	
	Şef	54,83	
İzleyici Kazanma	Genel Müdür	54,37	0,345
	Müdür Yardımcısı	44,90	
	Birim Yöneticisi	63,90	
	Şef	49,19	
Vizyonu Uygulamaya Koyma	Genel Müdür	51,91	0,173
	Müdür Yardımcısı	48,63	
	Birim Yöneticisi	69,00	
	Şef	49,75	
Süreci İzleme	Genel Müdür	50,59	0,369
	Müdür Yardımcısı	49,60	
	Birim Yöneticisi	64,03	
	Şef	57,36	
Sonuca Ulaşma	Genel Müdür	53,71	0,875
	Müdür Yardımcısı	49,77	
	Birim Yöneticisi	58,40	
	Şef	51,86	
Takım Oyunu	Genel Müdür	54,22	**0,017***
	Müdür Yardımcısı	55,73	
	Birim Yöneticisi	68,73	
	Şef	36,64	

p<0,05'e göre belirlenmiştir.

Mevcut görev değişkeni ile liderlik boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Kruskal-Wallis testi yapılmıştır. Yapılan test sonucunda yalnızca takım oyunu boyutunda $p<0.05$ olduğu görülmüştür. Yani yöneticilerin mevcut görevleri ile takım oyunu boyutu arasında anlamlı bir fark vardır. Böylece H_{24} Reddedilmiştir. Anlamlı farklılığın nereden kaynaklandığını belirlemek amacıyla Tukey testi yapılmıştır. Yapılan test sonucunda anlamlı farklılığın birim yöneticilerinden kaynaklandığı belirlenmiştir. Birim yöneticilerinin diğer kademedeki yöneticilere göre takım oyunu boyutunda daha farklı davrandıkları veya düşündükleri söylenebilir. Mevcut görevi birim yöneticisi olan yöneticiler ekibiyle takım oyununda diğer kademelerde görev yapan yöneticilere göre daha başarılıdır diyebiliriz.

Tablo 36. Çocuk Sayısı Değişkeni ile Liderlik Alt Boyutları Arasındaki Kruskal-Wallis Testi

Boyutlar	Çocuk Sayısı	Ortalama	Asymp. Sig. (p)
Vizyon Yaratma	Yok	44,56	0,795
	1 çocuk	53,14	
	2 çocuk	47,07	
	3 çocuk	35,50	
	4 ve üstü çocuk	47,00	
İzleyici Kazanma	Yok	42,78	0,724
	1 çocuk	52,14	
	2 çocuk	46,10	
	3 çocuk	52,12	
	4 ve üstü çocuk	74,50	
Vizyonu Uygulamaya Koyma	Yok	71,89	**0,038***
	1 çocuk	38,14	
	2 çocuk	46,84	
	3 çocuk	45,88	
	4 ve üstü çocuk	44,00	
Süreci İzleme	Yok	53,94	0,803
	1 çocuk	50,47	
	2 çocuk	46,38	
	3 çocuk	36,62	
	4 ve üstü çocuk	49,00	
Sonuca Ulaşma	Yok	65,72	**0,007***
	1 çocuk	30,44	
	2 çocuk	50,75	
	3 çocuk	30,75	
	4 ve üstü çocuk	56,00	
Takım Oyunu	Yok	39,06	0,443
	1 çocuk	54,25	
	2 çocuk	47,44	
	3 çocuk	33,25	
	4 ve üstü çocuk	63,00	

$p<0,05$'e göre belirlenmiştir.

Çocuklarının sayısı değişkeni ile liderlik boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Kruskal-Wallis testi yapılmıştır. Yapılan test sonucunda vizyonu uygulamaya koyma ve sonuca ulaşma boyutlarında $p<0.05$ olduğu görülmüştür. Yani yöneticilerin çocuk sayıları ile vizyonu uygulamaya koyma ve sonuca ulaşma alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır. Böylece H_{25} Reddedilmiştir. Anlamlı farklılığın nereden kaynaklandığını belirlemek amacıyla Tukey testi yapılmıştır. Yapılan test sonucunda

anlamlı farklılığın her iki alt boyuta da çocuğu olmayan yöneticilerinden kaynaklandığı belirlenmiştir. Çocuğu olmayan yöneticilerin çocuğu olan yöneticilere göre vizyonu uygulamaya koyma ve sonuca ulaşma boyutlarında daha farklı davrandıkları veya düşündükleri söylenebilir. Çocuğu olmayan yöneticilerin çocuğu olan yöneticilere göre önceden oluşturdukları vizyonu daha kolay uyguladıkları ve sonuca ulaştırabildikleri söylenebilir. Bu bağlamda vizyon yaratma yeteneklerinin de üst düzey olduğu söylenebilir.

Tablo 37. Evlilik Yılı Değişkeni ile Liderlik Alt Boyutları Arasındaki Kruskal-Wallis Testi

Boyutlar	Evlilik Yılı	Ortalama	Asymp. Sig. (p)
Vizyon Yaratma	1-10	49,04	0,885
	11-20	45,38	
	21-30	47,24	
	31-40	47,20	
	41 ve+	62,17	
İzleyici Kazanma	1-10	55,35	0,293
	11-20	43,37	
	21-30	44,87	
	31-40	42,75	
	41 ve+	67,50	
Vizyonu Uygulamaya Koyma	1-10	57,38	**0,009***
	11-20	36,59	
	21-30	45,72	
	31-40	57,40	
	41 ve+	72,83	
Süreci İzleme	1-10	53,31	0,583
	11-20	43,16	
	21-30	47,85	
	31-40	44,30	
	41 ve+	58,17	
Sonuca Ulaşma	1-10	49,23	0,797
	11-20	46,59	
	21-30	45,80	
	31-40	45,00	
	41 ve+	65,33	
Takım Oyunu	1-10	46,71	0,176
	11-20	41,22	
	21-30	58,41	
	31-40	44,30	
	41 ve+	52,00	

p<0,05'e göre belirlenmiştir.

Evlilik yılı değişkeni ile liderlik boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Kruskal-Wallis testi yapılmıştır. Yapılan test sonucunda yalnızca vizyonu uygulamaya koyma boyutunda $p<0.05$ olduğu görülmüştür. Yani yöneticilerin evlilik yılları ile vizyonu uygulamaya koyma alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır. Böylece H_{26} Reddedilmiştir. Anlamlı farklılığın nereden kaynaklandığını belirlemek amacıyla tukey testi yapılmıştır. Yapılan test sonucunda anlamlı farklılığın 41 yıl ve daha uzun süreli evli olan yöneticilerinden kaynaklandığı belirlenmiştir. 41 yıl ve daha uzun süre evli olan yöneticilerin diğer yöneticilere göre vizyonu uygulamaya koyma boyutunda daha farklı davrandıkları veya düşündükleri söylenebilir. 41 yıl ve daha uzun süredir evli olan yöneticiler 41 yıldan kısa süredir evli olan yöneticilere göre yarattıkları vizyonu daha rahat bir şekilde uygulamaya koyabilmektedirler diyebiliriz. Bu bağlamda diğer bir etmen olarak da evlilik sürelerinin artmasıyla yaşlarının olgunlaşarak tecrübenin artması da vizyonu uygulamaya koymaya olumlu bir etkendir diyebiliriz.

Tablo 38. Anne Eğitim Durumu Değişkeni ile Liderlik Alt Boyutları Arasındaki Kruskal-Wallis Testi

Boyutlar	Anne Eğitim Durumu	Ortalama	Asymp. Sig. (p)
Vizyon Yaratma	Okuryazar Değil	35,50	0,073
	İlk-Orta	57,82	
	Lise	43,60	
	Üniversite	81,75	
İzleyici Kazanma	Okuryazar Değil	16,00	0,369
	İlk-Orta	56,09	
	Lise	48,65	
	Üniversite	65,25	
Vizyonu Uygulamaya Koyma	Okuryazar Değil	13,50	0,411
	İlk-Orta	54,58	
	Lise	51,40	
	Üniversite	72,00	
Süreci İzleme	Okuryazar Değil	6,50	0,185
	İlk-Orta	56,80	
	Lise	47,91	
	Üniversite	58,00	
Sonuca Ulaşma	Okuryazar Değil	5,00	0,064
	İlk-Orta	55,45	
	Lise	48,66	
	Üniversite	92,75	
Takım Oyunu	Okuryazar Değil	35,50	0,669
	İlk-Orta	54,78	
	Lise	50,44	
	Üniversite	70,50	

$p<0,05$'e göre belirlenmiştir.

Anne eğitim durumu değişkeni ile liderlik boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Kruskal-Wallis testi yapılmıştır. Yapılan test sonucunda tüm boyutlarda $p>0.05$ olduğu görülmüştür. Böylece H_{27} Kabul edilmiştir. Bir başka ifadeyle yöneticilerin annelerinin eğitim durumları ile liderlik alt boyutları arasında anlamlı bir fark yoktur.

3.11. Duygusal Zeka Anketinin Bulguları

Duygusal zeka ölçeğine yönelik olarak elde edilen bulgular aşağıda açıklanmıştır. Çalışmanın bu aşamasında ilk olarak, Duygusal Zeka ölçeğinin güvenilirliği test edilmiştir. Testin sonucunda alfa= 0.91 olarak bulunmuştur. Sonuç 0.80< alfa <1.00 aralığında olduğundan ölçeğin güvenilirliği çok yüksektir. Duygusal Zeka Anketine ilişkin boyutlar Goleman'ın çalışmalarından ve ondan esinlenen Acar'ın 2007'deki çalışmasından yararlanılarak anketin boyutları oluşturulmuştur. Daha sonra ankette yer alan her ifade için ortalama, standart sapma ce Ki-kare değerleri hesaplanmıştır. Analiz konusu olan duygusal zeka bileşenleri açısından genel durumu görebilmek amacıyla duygusal zekayı oluşturan ifadelerin toplam değerleri bulunarak 5 duygusal zeka boyutu oluşturulmuştur. Demografik değişkenler ile duygusal zeka ilişkisini görebilmek amacıyla bu değişkenler oneway-anova ve t-testi ile incelenmiştir. Anlamlı bulunan sonuçlar birde Kruskal-Wallis ve tukey analizine tabi tutulmuştur.

Tablo 39. Duygusal Zeka Anketinin Boyutları

Boyutlar	Duygusal Zekanın Yeterlilikleri	Sorular
Özbilinç	Duygusal bilinç	1-2
	Doğru özdeğerlendirme	3-4
	Özgüven	5-6
Kendine Çekidüzen Verme	Özdenetim	7-8
	Güvenilirlik	9-10
	Vicdanlılık	11-12
	Uyumluluk	13-14
	Yenilikçilik	15-16
Motivasyon	Başarma dürtüsü	17-18
	Bağlılık	19-20
	İnisiyatif	21-22
	İyimserlik	23-24
Empati	Başkalarını anlamak	25-26
	Başkalarını geliştirmek	27-28
	Hizmete yönelik olmak	29-30
	Çeşitlilikten yararlanmak	31-32
	Politik bilinç	33-34
Sosyal Beceri	Etki	35-36
	İletişim	37-38
	Çatışma yönetimi	39-40
	Liderlik	41-42
	Değişim Katalizörlüğü	43-44
	Bağ kurma	45-46
	İmece ve işbirliği	47-48
	Ekip yetileri	49-50

a) Özbilinç: Duygularını tanıyıp onları tanımlayabilmeyi; düşünceler, duygular ve tepkiler arasındaki bağlantıları sezebilmeyi; bir karara duyguların mı yoksa düşüncenin mi

sebep olduğunu bilmeyi içermektedir. Düşünceleriyle söyledikleri ve sözleriyle hissettikleri arasındaki bağlantının farkındadırlar. Zayıf ve güçlü yanlarını tanırlar ve bu yüzden de kendilerini gerçekçi ve olumlu gözle değerlendirebilirler. (Goleman, 2000: 19).

b) Kendine Çekidüzen Verme: Burada anlatılmak istenen duyguları bastırmak değil; onları kabullenip nedenini anlamaya çalışmak, düşüncelerle yapılanlar, söylenenlerle duygular arasındaki bağlantının bilincinde olmak ve böylece duyguların kişileri itebileceği anlık tepkilerden uzaklaşmaya çalışmaktır. Duygularını kontrol edebilmektir. (Goleman, 1999: 20).

c) Motivasyon: Bireyleri hedeflerini gerçekleştirmek üzere harekete geçiren şeyin, duygular olduğu söylenebilir. Duygusal zeka açısından umutlu olmak, kişinin zorlu engeller veya yenilgiler karsısında kaygıya ya da depresyona yenik düşmemesi, teslim olmaması anlamına gelir (Kılıçarslan 2009: 53).

d) Empati: Liderin Kendisini başkalarının yerine koyarak başkalarının duygularını anlayıp, olayları onların bakış açısından görebilmeyi ve insanların farklı düşüncelerine saygı göstermeyi içermektedir (Goleman ve diğ, 2001: 23).

e) Sosyal Beceriler: Etki, iletişim, ekip yetileri, bağ kurmak, değişim katalizörlüğü, çatışma yönetimi, işbirliği ve bireylere ve gruplara ilham vermek ve yol göstermek gibi özelliklere liderin sahip olmasıdır (Yan, 2008: 21).

Tablo 40. Cinsiyet Değişkeni ile Duygusal Zeka Alt Boyutları Arasındaki T-testi

Boyutlar	Cinsiyet	Ortalama	F	Sig. (p)
Özbilinç	Kadın	3,9023	4,304	**0,040***
	Erkek	3,9827		
Kendine Çekidüzen Verme	Kadın	4,0034	3,081	0,082
	Erkek	4,0468		
Motivasyon	Kadın	3,8534	0,351	0,555
	Erkek	3,8896		
Empati	Kadın	3,8483	0,273	0,603
	Erkek	3,9260		
Sosyal Beceri	Kadın	4,0259	1,031	0,312
	Erkek	4,0422		

p<0,05'e göre belirlenmiştir.

Cinsiyet değişkeni ile duygusal zeka boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla t-testi yapılmıştır. Yapılan test sonucunda yalnızca özbilinç boyutunda $p<0.05$ olduğu görülmüştür. Yani yöneticilerin cinsiyetleri ile özbilinç boyutu arasında anlamlı bir fark vardır. Bu farkında erkek yöneticilerden kaynaklandığı bulunmuştur. Böylece H_{28} Reddedilmiştir. Erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre özbiliç boyutunda daha farklı davrandıkları veya düşündükleri söylenebilir. Erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre kendilerinin ve duygusal zekalarının daha çok farkındadırlar diyebiliriz.

Tablo 41. Medeni Durum Değişkeni ile Duygusal Zeka Alt Boyutları Arasındaki T-testi

Boyutlar	Medeni Durum	Ortalama	F	Sig. (p)
Özbilinç	Evli	3,9840	1,140	0,288
	Bekar	3,7778		
Kendine Çekidüzen Verme	Evli	4,0383	0,815	0,369
	Bekar	4,0083		
Motivasyon	Evli	3,8949	0,694	0,407
	Bekar	3,7604		
Empati	Evli	3,9181	0,328	0,568
	Bekar	3,8000		
Sosyal Beceri	Evli	4,0612	0,135	0,714
	Bekar	3,8542		

$p<0,05$'e göre belirlenmiştir.

Medeni durum değişkeni ile duygusal zeka alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla t-testi yapılmıştır. Yapılan test sonucunda tüm boyutlarda $p>0.05$ olduğu görülmüştür. Böylece H_{29} Kabul edilmiştir. Bir başka ifadeyle yöneticilerin medeni durumları ile duygusal zeka boyutları arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 42. Eşlerin Çalışma Durumu Değişkeni ile Duygusal Zeka Alt Boyutları Arasındaki T-testi

Boyutlar	Eşlerinin Çalışma Durumu	Ortalama	F	Sig. (p)
Özbilinç	Çalışıyor	3,9465	4,588	**0,035***
	Çalışmıyor	4,0325		
Kendine Çekidüzen Verme	Çalışıyor	4,0547	6,248	**0,014***
	Çalışmıyor	4,0171		
Motivasyon	Çalışıyor	3,8962	0,034	0,854
	Çalışmıyor	3,8933		
Empati	Çalışıyor	3,9415	0,298	0,586
	Çalışmıyor	3,8878		
Sosyal Beceri	Çalışıyor	4,0778	5,293	**0,024***
	Çalışmıyor	4,0396		

p<0,05'e göre belirlenmiştir.

Eşlerinin çalışma durumu değişkeni ile duygusal zeka boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla t-testi yapılmıştır. Yapılan test sonucunda özbilinç, kendine çekidüzen verme ve sosyal beceri boyutlarında $p<0.05$ olduğu görülmüştür. Yani yöneticilerin eşlerinin çalışma durumları ile özbilinç, kendine çekidüzen verme ve sosyal beceri alt boyutu arasında anlamlı bir fark vardır. Böylece H_{30} Reddedilmiştir. Bu farkında özbilinç boyutunda eşleri çalışmayan yöneticilerden, kendine çekidüzen verme ve sosyal beceri boyutlarında ise eşleri çalışan yöneticilerden kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Eşleri çalışmayan yöneticilerin eşleri çalışan yöneticilere göre özbilinç boyutunda daha farklı davrandıkları veya düşündükleri söylenebilir. Eşleri çalışan yöneticilerin ise kendine çekidüzen verme ve sosyal beceri boyutunda daha farklı davrandıkları ve düşündükleri söylenebilir. Eşleri çalışmayan yöneticilerin kendilerini ve duygusal zekalarının farkında olmaları ve duygularını kontrol edebilmeleri eşleri çalışan yöneticilere göre daha gelişmiştir diyebiliriz. Eşleri çalışan yöneticilerin eşleri çalışmayan yöneticilerden daha geniş sosyal çevreleri olduğundan sosyal becerileri daha yüksektir diyebiliriz.

Tablo 43. Demografik Değişkenler ile Duygusal Zeka Alt Boyutları Arasındaki Oneway Anova Testi

	Özbilinç		Kendine Çekidüzen Verme		Motivasyon		Empati		Sosyal Beceri	
	F	Sig.(p)	F	Sig.(p)	F	Sig.(p)	F	Sig.(p)	F	Sig.(p)
Yaş	0,304	0,910	1,326	0,259	0,343	0,886	0,809	0,546	1,407	0,228
Öğrenim Durumu	7,551	**0,000***	3,232	**0,015***	1,216	0,309	1,042	0,389	3,395	**0,012***
Mevcut Görevi	0,130	0,942	1,055	0,372	1,832	0,146	2,012	0,117	0,670	0,572
Çalışma Yılı	0,598	0,665	1,467	0,218	1,225	0,305	0,959	0,434	0,899	0,467
Çocuk Sayısı	0,037	0,997	0,445	0,776	0,217	0,928	0,367	0,831	0,273	0,895
Kaç Yıllık Evli	0,456	0,768	0,862	0,490	2,150	0,081	1,459	0,221	0,862	0,490
Aylık Aile Geliri	0,875	0,516	0,473	0,827	1,730	0,122	1,335	0,249	1,031	0,410
Yetiştiği Yer	1,213	0,309	0,940	0,424	1,456	0,231	1,554	0,205	1,788	0,154
Kaç Kardeş	0,045	0,956	1,015	0,366	0,634	0,533	2,062	0,132	0,044	0,957
Babasının Eğitim Durumu	0,098	0,907	0,143	0,867	2,021	0,138	0,822	0,442	0,117	0,890
Annesinin Eğitim Durumu	1,119	0,345	3,468	**0,019***	0,828	0,481	1,347	0,264	4,047	**0,009***

p<0,05'e göre belirlenmiştir.

Yöneticilerin demografik değişkenleri ile duygusal zeka boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Oneway Anova testi yapılmıştır. Yapılan test sonucunda yöneticilerin öğrenim durumu değişkeni ile özbilinç, kendine çekidüzen verme ve sosyal beceri alt boyutunda, anne eğitim durumu değişkeni ile kendine çekidüzen verme ce sosyal beceri boyutunda $p<0.05$ olduğu görülmüştür. Bulunan bu sonuçların daha ayrıntılı incelemek amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

Tablo 44. Öğrenim Durumu Değişkeni ile Duygusal Zeka Alt Boyutları Arasındaki Kruskal-Wallis Testi

Boyutlar	Öğrenim Durumu	Ortalama	Asymp. Sig. (p)
Özbilinç	Ortaokul	50,45	0,431
	Lise	56,31	
	Yüksek Okul	49,33	
	4 Yıllık Üniversite	52,92	
	Yüksek Lisans	1,00	
Kendine Çekidüzen Verme	Ortaokul	41,50	0,052
	Lise	60,95	
	Yüksek Okul	27,33	
	4 Yıllık Üniversite	51,89	
	Yüksek Lisans	1,50	
Motivasyon	Ortaokul	40,70	0,301
	Lise	53,92	
	Yüksek Okul	39,00	
	4 Yıllık Üniversite	55,76	
	Yüksek Lisans	98,00	
Empati	Ortaokul	43,60	0,331
	Lise	55,61	
	Yüksek Okul	22,67	
	4 Yıllık Üniversite	55,40	
	Yüksek Lisans	61,00	
Sosyal Beceri	Ortaokul	67,40	0,132
	Lise	57,18	
	Yüksek Okul	44,00	
	4 Yıllık Üniversite	48,92	
	Yüksek Lisans	1,00	

$p<0,05$'e göre belirlenmiştir.

Öğrenim durumu değişkeni ile duygusal zeka boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Kruskal-Wallis testi yapılmıştır. Yapılan test sonucunda tüm boyutlarda $p>0.05$ olduğu görülmüştür. Bir başka ifadeyle yöneticilerin öğrenim durumları ile duygusal zeka alt boyutları arasında anlamlı bir fark yoktur. Böylece H_{31} Kabul edilmiştir.

Tablo 45. Anne Eğitim Durumu Değişkeni ile Duygusal Zeka Alt Boyutları Arasındaki Kruskal-Wallis Testi

Boyutlar	Anne Eğitim Durumu	Ortalama	Asymp. Sig. (p)
Özbilinç	Okuryazar Değil	58,50	0,563
	İlk-Orta	53,83	
	Lise	51,07	
	Üniversite	81,00	
Kendine Çekidüzen Verme	Okuryazar Değil	16,00	0,082
	İlk-Orta	53,00	
	Lise	52,74	
	Üniversite	102,50	
Motivasyon	Okuryazar Değil	63,50	0,481
	İlk-Orta	51,10	
	Lise	56,47	
	Üniversite	80,75	
Empati	Okuryazar Değil	16,00	0,398
	İlk-Orta	55,00	
	Lise	50,35	
	Üniversite	74,00	
Sosyal Beceri	Okuryazar Değil	9,50	**0,026***
	İlk-Orta	57,19	
	Lise	44,96	
	Üniversite	93,50	

p<0,05'e göre belirlenmiştir.

Anne eğitim durumu değişkeni ile duygusal zeka boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Kruskal-Wallis testi yapılmıştır. Yapılan test sonucunda yalnızca sosyal beceri boyutunda $p<0.05$ olduğu görülmüştür. Yani yöneticilerin annelerinin eğitim durumları ile sosyal beceri boyutu arasında anlamlı bir fark vardır. Böylece H_{32} Reddedilmiştir. Anlamlı farklılığın nereden kaynaklandığını belirlemek amacıyla tukey testi yapılmıştır. Yapılan test sonucunda anlamlı farklılığın anneleri üniversite mezunu yöneticilerinden kaynaklandığı belirlenmiştir. Anneleri üniversite mezunu yöneticilerin diğer yöneticilere göre takım oyunu boyutunda daha farklı davrandıkları veya düşündükleri söylenebilir. Annelerinin eğitim durumu üniversite seviyesinde olan yöneticilerin annelerinin eğitim durumu diğer seviyelerde olan yöneticilere göre sosyal becerileri daha yüksektir ve daha rahat sosyalleşebilirler diyebiliriz.

3.12. Liderlik Davranışı Boyutları ile Duygusal Zeka Boyutlarının İlişkisine Yönelik Analizler

Bu aşamada, Liderlik Davranışı Anketine ilişkin 6 boyut ile Duygusal Zeka Anketine ilişkin 5 boyut arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik çalışmalar yapılmıştır. Analiz konusu olan liderlik davranışı boyutları ve duygusal zeka boyutları açısından genel durumu görebilmek amacıyla Korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 46. Liderlik Alt Boyutları ile Duygusal Zeka Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi

BOYUTLAR		Öz bilinç	Kendine Çekidüzen Verme	Motivasyon	Empati	Sosyal Beceri
Vizyon Yaratma	Korelasyon	0,196	0,229	0,034	0,262	0,271
	Sig. (p)	0,044	0,018	0,731	**0,007****	**0,005****
İzleyici Kazanma	Korelasyon	0,207	0,215	0,146	0,436	0,332
	Sig. (p)	0,033	0,027	0,136	**0,000****	**0,001****
Vizyonu Uygulamaya Koyma	Korelasyon	0,356	0,326	0,312	0,391	0,491
	Sig. (p)	**0,000****	**0,001****	**0,001****	**0,000****	**0,000****
Süreci İzleme	Korelasyon	0,152	0,294	0,166	0,425	0,355
	Sig. (p)	0,119	**0,002****	0,089	**0,000****	**0,000****
Sonuca Ulaşma	Korelasyon	0,225	0,380	0,149	0,455	0,509
	Sig. (p)	0,021	**0,000****	0,128	**0,000****	**0,000****
Takım Oyunu	Korelasyon	0,256	0,282	0,209	0,338	0,349
	Sig. (p)	**0,008****	**0,003****	0,032	**0,000****	**0,000****

p<0,01'e göre belirlenmiştir.

Liderlik davranışı boyutları ile duygusal zeka boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Korelasyon analizi yapılmıştır. Böylece H_{33} Reddedilmiştir. Yapılan analiz sonucunda vizyon yaratma liderlik boyutu ile empati ve sosyal beceri duygusal zeka boyutu arasında ilişki $p<0.01$ olduğu görülmüştür. Yani yöneticilerin vizyon yaratmaları ile empati ve sosyal becerileri arasında anlamlı bir fark vardır. Bir başka ifadeyle işletmelerinde vizyon yaratabilen yöneticiler diğer yöneticiler göre empati ve sosyal becerileri acısında daha farklı davranmaktadır veya düşünmektedir diyebiliriz. Pozitif

yönlü bir ilişki vardır. İşletmelerinde vizyon yaratan yöneticilerin empati kurabilmeleri ve sosyal hayattaki becerileri de yüksektir diyebiliriz.

İzleyici kazanma liderlik boyutu ile empati ve sosyal beceri duygusal zeka boyutu arasında ilişki $p<0.01$ olduğu görülmüştür. Yani yöneticilerin izleyici kazanmaları ile empati ve sosyal becerileri arasında anlamlı bir fark vardır. Bir başka ifadeyle işletmelerinde izleyici kazanabilen yöneticiler diğer yöneticiler göre empati ve sosyal becerileri acısında daha farklı davranmaktadır veya düşünmektedir diyebiliriz. Pozitif yönlü bir ilişki vardır. Yarattıkları vizyona izleyici kazanan yöneticilerin empati kurabilmeleri ve sosyal hayattaki becerileri de yüksektir diyebiliriz.

Vizyonu uygulamaya koyma liderlik boyutu ile tüm duygusal zeka boyutları arasında ilişki $p<0.01$ olduğu görülmüştür. Yani yöneticilerin vizyonu uygulamaya koymaları ile özbilinçleri, kendine çekidüzen vermeleri, motivasyon, empati ve sosyal becerileri arasında anlamlı bir fark vardır. Bir başka ifadeyle işletmelerinde vizyonu uygulamaya koyabilen yöneticiler diğer yöneticiler göre özbilinçleri, kendine çekidüzen vermeleri, motivasyon, empati ve sosyal becerileri acısında daha farklı davranmaktadır veya düşünmektedir diyebiliriz. Pozitif yönlü bir ilişki vardır. Yarattıkları vizyonu uygulamaya koyabilen yöneticiler özbilinci yüksek, kendine çekidüzen veren, motive olup motivasyonunu yüksek tutabilen, empati kurabilen ve sosyal hayattaki becerileri de yüksek yöneticilerdir diyebiliriz.

Süreci izleme liderlik boyutu ile kendine çekidüzen verme, empati ve sosyal beceri duygusal zeka boyutları arasında ilişki $p<0.01$ olduğu görülmüştür. Yani yöneticilerin süreci izlemeleri ile kendine çekidüzen vermeleri, empati ve sosyal becerileri arasında anlamlı bir fark vardır. Bir başka ifadeyle işletmelerinde süreci izleyen yöneticiler diğer yöneticiler göre kendine çekidüzen verme, empati ve sosyal becerileri acısında daha farklı davranmaktadır veya düşünmektedir diyebiliriz. Pozitif yönlü bir ilişki vardır. Yarattıkları vizyonu uygulamaya koyup süreci izleyen yöneticiler kendine çekidüzen veren, empati kurabilen ve sosyal hayattaki becerileri de yüksek yöneticilerdir oldukları söylenebilir.

Sonuca ulaşma liderlik boyutu ile kendine çekidüzen verme, empati ve sosyal beceri duygusal zeka boyutları arasında ilişki $p<0.01$ olduğu görülmüştür. Yani yöneticilerin sonuca ulaşmaları ile kendine çekidüzen vermeleri, empati ve sosyal becerileri arasında

anlamlı bir fark vardır. Bir başka ifadeyle işletmelerinde sonuca ulaşabilen yöneticiler diğer yöneticiler göre kendine çekidüzen verme, empati ve sosyal becerileri acısında daha farklı davranmaktadır veya düşünmektedir diyebiliriz. Pozitif yönlü bir ilişki vardır. Yarattıkları vizyonu sonuca ulaştırabilen yöneticiler kendine çekidüzen veren, empati kurabilen ve sosyal hayattaki becerileri de yüksek yöneticilerdir diyebiliriz.

Takım oyunu liderlik boyutu ile özbilinç, kendine çekidüzen verme, empati ve sosyal beceri duygusal zeka boyutları arasında ilişki $p<0.01$ olduğu görülmüştür. Yani yöneticilerin takım çalışmasına önem vermeleri ile özbilinç, kendine çekidüzen vermeleri, empati ve sosyal becerileri arasında anlamlı bir fark vardır. Bir başka ifadeyle işletmelerinde takım çalışmasına önem veren yöneticiler diğer yöneticiler göre özbilinç, kendine çekidüzen verme, empati ve sosyal becerileri acısında daha farklı davranmaktadır veya düşünmektedir diyebiliriz. Pozitif yönlü bir ilişki vardır. Yarattıkları vizyon doğrultusunda takım oyununda başarılı yöneticiler özbilinci yüksek, kendine çekidüzen veren, empati kurabilen ve sosyal hayattaki becerileri de yüksek yöneticilerdir diyebiliriz.

TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Çalışmamızın bu aşamasına kadar sunulan bilgiler işletmelerde başarı için liderlik faktörünün ne kadar önemli olduğunu ve son yıllarda sıklıkla gündeme gelen duygusal zeka kavramının da liderlik için olmazsa olmaz olduğunu ortaya koymaktadır. Çağımızın rekabetçi dünyasında şirketler arası farklılığı yaratacak ve organizasyonları başarıya ulaştıracak olan özellikler liderlik; çalışanların, liderlerin ve kurumsal olarak da bir bütün halinde organizasyonun duygusal zeka yeteneklerine sahip olması ve bunu etkili bir şekilde uygulayabilmesidir.

İnsanoğlunun duyguları ayrılmaz bir parçasıdır, nerede ve ne koşulda olursa olsun duyguları daima yanındadır Son yıllara kadar iş yaşamında duygulara yer ve önem verilmemesi gerektiği düşünülüyordu. Liderler iş yerine girerken, duygularını kapıda bırakarak içeriye girmeleri gerektiğine inanılıyordu. Fakat bu mümkün değildir. Duygularını da, beraberinde iş yerine getirir. Neden, ne olursa olsun liderin içinde bulunduğu duygusal durum; liderin ve onu takip edenlerin işine, iş arkadaşlarıyla ilişkilerine, performansına yansır. Her örgütte korku, mutluluk, stres, kızgınlık, endişe, üzüntü, sevinç gibi duygular yaşanır. Örgütlerini başarıya ulaştırmak isteyen liderler, kendilerinin, işgörenlerin ve müşterilerin duygularını tanımak, olumsuz duyguları kontrol altında tutmak, olumlu duygulardan da iş verimliliğinin arttırılması için kullanması gerekmektedir.

Yöneticilerin duygusal zekâ yetenekleri ile liderlik davranışları puanları arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan Pearson Korelasyon analizi sonucunda, duygusal zekâ yeteneklerinin boyutlarının birçoğu ile liderlik davranışları boyutlarının birçoğu arasında yüksek oranlı anlamlı ($p<0,01$) bir ilişki vardır.

Kuşaklı' nın araştırma bulgularında yöneticilerin % 27.5'inin 30 yasından küçük, % 32.9'nun 30-35 yaş grubunda olduğu, büyük çoğunluğu % 72.5'inin evli, % 42.2'sinin ön lisans, % 37.6'sının lisans mezunu olduğu görülmüştür. Yönetici hemşirelerin duygusal zekâ yetenekleri ile liderlik davranışları puanları arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan pearson korelasyon analizi sonucunda, duygusal zekâ yetenekleri ile liderlik davranışları arasında kuvvetli derecede anlamlı ($r=0.52$, $p<0,01$) bir ilişki vardır. Duygusal zekâ yetenekleri ve liderlik davranışları puan türü arasındaki ilişki pozitif yönlüdür (Kuşaklı 2008: 228)

Tıkır' ın araştırma bulgularında yöneticilerin liderlik davranışı sergileme durumları ile duygusal zekâ arasında pozitif yönde yüksek oranda bir ilişki olduğu görülmüştür. Araştırma sonucunda, sınıf öğretmenlerinin algılarına dayalı olarak İlköğretim Okul müdürlerinin liderlik davranışları ile özbilinç becerilerini kullanma düzeyleri arasında doğrusal yönde, "yüksek oranda" ilişki bulunmuştur (Tıkır 2005: 76)

Yan'ın çalışmasının bulgularına göre Uşak'ta hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yöneticilerinin duygusal zekalarının genel itibariyle yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca, görüşmelerden elde edilen sonuca göre, çoğunun duygu – zeka ilişkisi ve duygusal zeka konularına ilgi gösterdikleri ve duygusal zekadan haberdar oldukları anlaşılmaktadır. Duygusal zekadan haberdar olanların, kendilerini sürekli yenileyen ve değişime uyum sağlayabilen kişiler oldukları, dolayısıyla duygusal zeka yeteneklerinin de gelişmiş olduğu söylenebilir (Yan 2008: 78)

Özer'in araştırmasının bulgularında liderler yaşlarına göre 40 yaş üzerindekiler ve 40 yaş ve altındakiler olmak üzere iki gruba ayrılmış ve bu iki grubun duygusal zekâ düzeyleri karşılaştırılmıştır. Bu iki grup arasındaki farklılığı test etmek üzere Mann Whitney U testi uygulanmış iki grup arasındaki fark anlamlı değildir sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir ifade ile 40 yaş üzerindeki liderler ile 40 ve daha az yaşa sahip liderlerin duygusal zekâ düzeyleri arasında fark olduğu söylenemez. Yapılan bir diğer araştırmaya göre duygusal zekânın ilk bileşeni olan özbilinç faktörü liderliğin verdiği yanıtlar çerçevesinde incelendiğinde, liderlerin %75 gibi büyük bir çoğunluğunun duygularının farkında olduklarını, duygularını doğru ve açık bir şekilde ifade edebildiklerini, hedeflerini belirleyip hedeflerinin peşinden gittiklerini ve hata yaptıklarında da bunu rahatlıkla kabul edebildiklerini belirttikleri görülmektedir (Özer 2010: 135)

Sönmez'in çalışmasında duygusal zeka ve dönüşümsel liderlik ile bunların boyutlarının, yöneticilerin kişisel bilgilerinden cinsiyet değişkeni ile ilişkisi göz önüne alındığında grup ortalamaları arasında oluşan farkın, istatistiksel olarak anlamlı bulunmadığından buna göre; karizma, zihinsel teşvik ve telkin, genel dönüşümsel liderlik ile özbilinç, kendine çekidüzen verme, motivasyon, empati, sosyal beceriler ve genel duygusal zeka alt boyutu, yöneticilerin bayan ya da bay olmasından etkilenmediği sonucu çıkmaktadır. Bu sonuç beklenen yönde olmuştur. Duygusal zeka ve dönüşümsel liderlik ile

bunların boyutlarının, yöneticilerin kişisel bilgilerinden, kurumda çalışma süresi değişkeni ile ilişkisi göz önüne alındığında; karizma, zihinsel teşvik ve telkin, genel dönüşümsel liderlik ile özbilinç ve motivasyon ortalamaları arasındaki fark istatistiki olarak anlamlı olmadığından, yöneticilerin kurumdaki çalışma süresi 15 yıl ve 15 yıldan fazla ya da az olması, karizma, zihinsel teşvik ve telkin, genel dönüşümsel liderlik ile özbilinç ve motivasyonu etkilememektedir. Fakat duygusal zekanın kendine çekidüzen verme, empati ve sosyal beceriler boyutları ile genel duygusal zeka alt boyutuna baktığımızda, durum tersini göstermektedir. Yani, kurumdaki çalışma süresi 15 yıl ve 15 yıldan fazla olan yöneticilerin kendine çekidüzen verme, empati, sosyal beceriler boyutları ile genel duygusal zeka ortalamalarının, kurumdaki çalışma süresi 15 yıldan az olan yöneticilerden fazla olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu duruma göre, kurumda çalışan yöneticilerden 15 yıldan fazla çalışanlarının daha az çalışanlarına göre özbilinç, kendine çekidüzen verme, motivasyon, empati ve sosyal becerilere ait yeteneklere daha fazla sahip oldukları söylenebilir. Buna göre bu yöneticiler öncelikle kendi duygularının farkında oldukları için çalışan diğer bireylerin de beklentilerinin farkına kolay varacak ve öz bilincin ayrılmaz parçalarından empatiyi onlara karşı gösterebilecektir. Bu verilen örnek diğer duygusal zeka boyutlarında da düşünülebilir. Duygusal zeka ve dönüşümsel liderlik ile bunların boyutlarının, yöneticilerin kişisel bilgilerinden, kurumdaki pozisyon değişkeni ile ilişkisi göz önüne alındığında; karizma, zihinsel teşvik ve telkin, genel dönüşümsel liderlik ile özbilinç, motivasyon, empati, sosyal beceriler ve genel duygusal zeka alt boyutu açısından, yöneticilerin yaş grupları arasında fark olmadığı ortaya çıkmıştır. Yalnızca kendine çekidüzen verme boyutunda gruplar arasında fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Sönmez 2010: 98-99)

Medeni durum değişkeni ile liderlik boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla t-testi yapılmış ve sonuca ulaşma boyutunda (0,011) $p<0.05$ olduğu görülmüştür. Eşlerin çalışma durumu değişkeni ile liderlik boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla t-testi yapılmış ve izleyici kazanma boyutunda (0,030) $p<0.05$ olduğu görülmüştür. Mevcut görev değişkeni ile liderlik boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Kruskal-Wallis testi yapılmış ve takım oyunu boyutunda (0,017) $p<0.05$ olduğu görülmüştür. Çocuklarının sayısı değişkeni ile liderlik boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Kruskal-Wallis testi yapılmış ve vizyonu uygulamaya koyma ve sonuca ulaşma boyutlarında (0,038-0,007) $p<0.05$ olduğu görülmüştür. Evlilik yılı değişkeni ile liderlik boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Kruskal-Wallis testi yapılmış ve vizyonu

uygulamaya koyma boyutunda (0,009) $p<0.05$ olduğu görülmüştür. Bekar yöneticilerinde çocuğu olmayan yöneticilerinde sonuca ulaşma liderlik alt boyutunda başarılı olmalarının nedenleri benzerdir ve anlamlıdır diyebiliriz. Yöneticilerin çocuk sahibi olmadan önce vizyonu uygulamaya koyma ve sonuca ulaştırmada başarılıdırlar fakat çocuk sahibi olduklarında bu durumun değiştiği görülmektedir.

Cinsiyet değişkeni ile duygusal zeka boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla t-testi yapılmış ve özbilinç boyutunda (0,040) $p<0.05$ olduğu görülmüştür. Eşlerinin çalışma durumu değişkeni ile duygusal zeka boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla t-testi yapılmış ve özbilinç, kendine çekidüzen verme ve sosyal beceri boyutlarında (0,035-0,014-0,024) $p<0.05$ olduğu görülmüştür. Anne eğitim durumu değişkeni ile duygusal zeka boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Kruskal-Wallis testi yapılmış ve yalnızca sosyal beceri boyutunda (0,026) $p<0.05$ olduğu görülmüştür.

Çalışmadan bir kazanım çıkarmak gerekirse günümüzde yöneticilerin, duygularının farkında olan ve onları yönetebilen, çalışanlarını dinleyen ve onların başarılarını öven, gerektiğinde astlarından yardım isteyebilen, kendine güveni yüksek ve iletişimi iyi olan, yenilikçi ve lider vasıflı kişiler olmaları gerektiğini söylemek mümkündür.

Liderin duygusal zekâsının geliştirilerek eğitilmesi incelenmesi gereken başka bir konudur. İleride yapılacak çalışmalarda organizasyonların liderlere duygusal zekâ eğitimi sağlamaktan yararlanmaları gerekliliğini ele almaları önerilir.

Diğer bir öneri ileride yapılacak çalışmalarda uygulanan ölçekle birlikte açık uçlu sorular sorularak mülakat şeklinde bir uygulamada yapılabilir.

KAYNAKÇA

ACAR, E. (2007), İşletme Yönetiminde Duygusal Zekanın Yeri ve Önemi Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya

AÇIKALIN, A. (2000), Toplumsal Kuramsal ve Teknik Yönleri İle Okul Yöneticiliği, Pegem Yayıncılık, Ankara, 4. Basım, s.7, 17.

AKDEMİR A. (2003) Temel İşletmecilik Bilgileri, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

AKGEMCİ, T., (2008), Stratejik Yönetim, Yenilenmiş 2.b., Gazi Kitabevi, Ankara, 615s.

ALTINTAŞ, N., (2003), "Stratejik Liderlik ve Yetenek Yönetimi", http://www.ntvmsnbc.com/news/249410.asp

ARIKAN, S. (2003). Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5(1), 1-20

AVCI U. ve TOPALOĞLU C., (2009), Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, KMU İİBF Dergisi Yıl:11 Sayı:16 Haziran

AYTAÇ, T., ''Karizmatik Liderlik'', Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi, Ağustos-Eylül, 2003, Sayı: 42-43

BAKAN İ. Örgüt Kültürü ve Liderlik türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Haziran 2008, Sayı 14, s.1-28

BARBARA A.K. (2009) Ph.D., author of Creating an Emotionally Intelligent World: A Computer-Based Game for Teams, published by HRDQ, Connecting Emotional İntelligence to Success in the Workplace, Copyright HRDQ.

BASS, Bernard, M. (1981), Stogdill's Handbook of Leadership, A Survey of Theory and Research, N.Y.: The Free Press, s.5-17, 491-508.

BASS, Bernard M. (2007), Executive and Strategic Leadership, International Journal of Business, issue 12(1),

BAŞARAN, İ., (1992), Yönetimde İnsan İlişkileri, Gül Yayınevi, Ankara.

BAŞARAN, İ.E. (1998) Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetsel Davranış, Aydan Yayınevi, Ankara.

BAYKAL D. Örgütlerde Liderlik ve İşçi Sendikaları Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Personel Yönetimi Anabilim Dalı, 1994

BAYMUR, F. (2004). Genel Psikoloji. Ankara: İnkılap Kitabevi.

BAYSAL, A.C., ve Tekarslan, E., (1987), Davranış Bilimleri, İ.Ü. İşletme Yayını, İstanbul.

BEGEC S. Modern Liderlik Yaklaşımı ve Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, Gebze, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı,1999

BOLAT, T. (2008). Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. (1. Baskı). Ankara: Detay Anatolia Akademik Yayıncılık.

BOLDEN, Gosling, Marturano and Dennison. A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks, edited Version of a Reprt for Chase Consulting and the Management Standards Centre, Centre for Leadership Studies University of Exeter, United Kingdom, Exeter EX4 1TF June 2003 s.7

BUDAK, S., (2000), Psikoloji Sözlüğü, Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.

BÜCHLER P., MARTİN D., KNAEBEL HP. And Bückler M., Leadership characteristics and business management in modern academic surgery, Ethics and Health Care in Surgery, 30 March 2006

ÇAKAR ve ARBAK. Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zeka Gerektirir Mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi, 2003, Cilt 18, Sayı 2, s.83-98

CAN, H., (1992), Organizasyon ve Yönetim, Adım Yayıncılık, Ankara.

ÇETİN ve BECEREN, Lider Kişilik: Gandhi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2007, Yıl 3, Sayı 5, s.110-132

CHERNİSS, C., (2000). Emotional intelligence: What it is and why it matters. Endüstri ve Örgüt Psikoloji Topluluğu'nun Yıllık Olağan Toplantısı bildirisi, New Orleans, L.A. http://www.eiconsortium.org/research/what_is_emotional_intelligence.htm (Ekim 2011).

COOPER R. K. ve SAWAF A., (2000) Liderlikte Duygusal Zekâ, Çeviren: Ayman, B. ve Sancar, B., Sistem Yayıncılık, İstanbul, s.377.

COOPER R. K. ve SAWAF A., (1998), Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations, Penguin, 1 April, New York.

ÇETİN, S., (2009) Vizyon Yönetimi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı 22, s.95.

DAVİES, M., STANKOV, L., and ROBERTS, R. (1998). Emotional intelligence: In search of an elusive construct. Journal of Personality and Socio Psychology, 75(4), 989-1015

DEMİR M. Örgütsel Çatışma Yönetiminde Duygusal Zekanın Etkisi: Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma, Doğuş Üniversitesi Dergisi, Cilt 11, Sayı 2, s.199-211

DOĞAN, SELEN ve Faruk Şahin (2007); "Duygusal Zeka: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış", Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 1, s.231-252.

DOĞANALP B. Kriz Döneminde Transformasyonel Liderlik Davranışlarının İşletme Performansı Bağlamında Fırsat Yönetimine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2009, Sayı 22, s.131-146

ERASLAN Levent, "Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi", Milli Eğitim Dergisi, 2004, Sayı 162.

ERÇETİN, Ş. (2000), Lider Sarmalında Vizyon, Anı Yayıncılık, Ankara, s.6, 11, 13.

ERDOĞAN, İ., (1991), İşletmelerde Davranış, İ.Ü.İ.İ.E Yayını, İstanbul.

EREN, E. (1984), Yönetim Psikolojisi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.

EREN E. (2003), Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, İstanbul: Beta.

EREN, E. (1996), Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul.

ERGÜN, M., 'Öğretimin ve Öğrenmenin Kuramsal Temelleri' http://www.egitim.aku.edu.tr/kuramsal00.ppt#261,6,Slide6

FINDIKÇI İ. (2009), Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkar Liderlik, Alfa Yayınları, İstanbul.

FİEDLER, F.E., (1967), Theory of Leadership Effectiveness, McGraw- Hill, New York.

GEBHARDT, Heinrici and Pavan, Lecturer: Magid Al-Araki. Important Theories of Leadership and Management in organisations, Organisation Development, Hogskolen i Oslo, 27 April 2003.

GEORGE, J. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. Human Relations, 53, 1027-1055.

GOLEMAN D., (2009), İşbaşında Duygusal Zeka, Varlık Yayınları, İstanbul.

GOLEMAN, D., Boyatzis R., McKee A., (2006) Yeni Liderler, Çeviren: Filiz Nayıt ve Osman Deniztekin, Varlık Yayınları, İstanbul.

GOLEMAN, D., (2001), Chapter three. In D. Goleman & C. Cherniss (Eds.), The emotionally intelligent workplace: How to select for measure. And improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations (pp. 21-44). San Francisco: Jossey-Bass

GOLEMAN, Daniel. "Emotional Compentence" Executive Excellence 16, No.4 April 1999.

GOLEMAN D., (2007), Sosyal Zeka, Çeviren: Osman Deniztekin, Varlık Yayınları, İstanbul.

GOLEMAN D., (2006), Duygusal Zeka Neden Bilişsel Zekadan Daha Önemlidir, Çeviren Banu Yüksel Varlık Yayınları İstanbul

GOLEMAN D. What Makes a Leader? Harvard Business Rewiew, January 2004, s.1-11

GÜL, Hasan (2003), "Bilgi Toplumu Karizmatik Liderliğin Sonu Olur mu?", Bilgi Yönetimi Web Sitesi, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=223

HİGGS and McGuire. Emotional İntelligence Culture: an Exploration of the Relationship Between Individual Emotional Intelligence and Organisational Culture, Work Paper Series Henley Management College Greenlands Henley-onThames Oxon RG9 3AU, Copyright 2001

IZARD, C. (2001). Emotional intelligence or adaptive emotions. Emotions, 1(3), 249-257.

İNCE, BEDÜK ve AYDOĞAN. Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2004, Sayı 11, s.424-446

İPÇİOĞLU İ. İşletmelerde Liderlik ve Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetimine Etkilerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Doktora Tezi, Kütahya, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2004

İŞCAN Ö.F. Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama, Doktora Tezi, Erzurum, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2002

JORDAN, P. J., Ashkanasy, Hartel N. M., Charmine E.J, Hooper, G. S. (2002) Workgroup Emotional Intelligence Scale, http://jmo.e-contentmanagement.com

KARAKÜÇÜK, Suat (1997), Rekreasyon, Boş Zamanları Değerlendirme, 2. Baskı, Ankara, s.,253.

KAZMİER, L.J., (1979), İşletme Yönetimi İlkeleri, çev. Cem C., TODAİE Yayını, Ankara.

KEÇECİOĞLU T. (2003), Lider & Liderlik, Okumuş Adam Yayınları, İstanbul, s.171-189.

KILIÇARSLAN F. (2009) 10 Adımda Duygusal Zeka, Zen Yayınları, İstanbul.

KILINÇ, T., (1984), Yöneticilik ve Önderlik, Karizma Dergisi.

KOCABAŞ ve YÖRÜK. Eğitimde Demokratik Liderlik ve İletişim, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 11, Sayı 1, s.225-234

KOÇEL Tamer, (2003), İşletme Yöneticiliği, 9.b., İstanbul: Beta.

KONRAD, S. ve HENDL, C. (2003), Duygularla Güçlenmek, İstanbul, Hayat Yayınları.

KULAKSIZOĞLU, A. (2004). Ergenlik Psikolojisi, 6. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi.

KUŞAKLI B.Y. Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zeka Yetenekleri ve Liderlik Davranışları, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı, 2008

MATTHEWS G., ZEİDNER M., ROBERTS R., (2004), Emotional Intelligence: Science and Myth, MIT Press, 1 March, New Baskerville.

MAYER, P. and SALOVEY, J.D. (1997). What is emotional intelligence? In P.Salovey& D. Sluyter (Eds.), Emotional development and emotional intelligence: Implications for educations (pp.3-31). New York: Basic Books.

MAYER, P. and SALOVEY, J.D. (1993). The intelligence of emotional intelligence. Inteligence,17(4), 433-442.

MAYER, J., SALOVEY, P.,and CARUSO, D., (2000). Emotional intelligence as zeitgeist, as personality, and as a mental ability. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), The handbook of emotional intelligence (pp.92-117). San Francisco: Jossey-Bass.

MCFARLAND, Cathy ve Buehler, Roger. "Negative Affective States And The Motivated Retrieval Of Positive Life Events: The Role Of Affect Acknowledgment," Journal Of Personality And Social Psychology 73 No.1:1997. http//psycnet.apa.org.

McGREGOR D. And Cutcher-Gershenfeld J., (2006), The Human Side of Enterprise, McGraw-Hill Professional, New York.

MOLLOY, P.L., (1998). A Review of the Managerial Grid Model of Leadership and its Role as a Model of Leadership Culture, Aquarius Consulting, March 30.

OLSON, J., BOLTON, P. (2002), Leadership, www.science.doe.gov.

ÖMÜRGÖNÜLŞEN ve SEVİM. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma, Celal Bayar

Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2005, Cilt 12, Sayı 2, s.91-103

ÖZATA ve ASLAN. Sağlık Yöneticilerinde Duygusal Zekâ Boyutlarının Cooper Sawaf Haritasıyla Araştırılması, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 2006, Cilt:9, Sayı:2, s.198-222

ÖZER İ. Ç. Duygusal Zeka İle Liderlik Tarzları Arasındaki ilişki, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2010

PAKSOY, M. (1993), Liderlikte Hersey-Blanchard Modeli, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, sayı 16, İstanbul, s.,19.

PETRİDES K., FREDERİCKSON N., FURNHAM A., (2004), The role of trait emotional intelligence in academic performance and deviant behavior at school, Personality and Individual Differences 36, s.277–293

SABUNCUOĞLU, Z. ve T. TOKOL, (2001), İşletme, Ezgi Yayınevi, Bursa.

SARUHAN, Ş.C., (1991), Örgüt Üzerine Yazanlar, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayını, İstanbul.

SERİNKAN ve İPEKÇİ. Yönetici Hemşirelerde Liderlik ve Liderlik özelliklerine İlişkin Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2005, Cilt 10, Sayı 1, s.281-294

SERRAT O., (2009), Understanding and Developing Emotional Intelligence, Knowledge Solutions, June, 49,

SÖNMEZ S. Örgütlerde duygusal Zekanın Dönüşümsel Liderlik Üzerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2010

STYS and BROWN. A Review of the Emotional Intelligence Literature and Implications for Corrections, Research Branch Correctional Service of Canada, March 2004, R-150

ŞAFAKLI O.V. KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 2005, Cilt 6, Sayı 1, s.132-143

ŞİMŞEK, M., (1999), Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayınları Ankara.

ŞiMŞEKER M. ve ÜNSAR S., (2006) Küreselleşme Süreci ve Liderlik, Yaşar Üniversitesi Dergisi, Cilt 3, Sayı 9, s.1029-1045

TABAK A., SIĞRI Ü., EROĞLU A., HAZIR K., Örgütlerde Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Algılamalarının Problem Çözme Becerilerine Etkisi: Kamu Sektöründe

Bir Uygulama, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 18, Sayı 2, 2009, Sayfa 387-397

TEKARSLAN E, Baysal A. C, Sencan H, Kılınç T. (1989), Sosyal Psikoloji, Filiz Kitapevi, İstanbul, s.,107.

TENGİLİMOĞLU D. Ve YİĞİT A., (2005), Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:8, Sayı:3, s.374-400

TIKIR N. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarıyla Duygusal Zekaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Gaziantep İli Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Aralık 2005

TUĞRUL C., (1999), Duygusal Zeka, Klinik Psikiyatri Dergisi, Sayı 1, Ankara

URAL A. Yöneticilerde Duygusal Zekanın Üç Boyutu, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2001, Cilt3, Sayı 2, s.209-219

UZUN G. (2005), Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

WERNER İ. (1993), Liderlik ve Yönetim, Çeviren: Vedat Üner, Rota Yayınları, İstanbul.

VURAL, G., (1997), Liderlik ve Hemşirelik, C.Ü. Hemşirelik Meslek Yüksek Okulu Dergisi, Sayı 1, Cilt 1, s.15

YAN İ. Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zekanın Yöneticiler Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Afyon, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Haziran 2008

YILMAZ, H. (2004), "Bilgi Çağı Sonrası Liderlik Modeli Olarak Entelektüel Liderlik", Koniks.Com Business Think-Tank, http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=762.

YİĞİT, R., (2002), İyi Bir Lider Olmanın Yolları, C.Ü. Hemşirelik Meslek Yüksek Okulu Dergisi, Sayı 6, Cilt 1, s.17

ZEL U, (2001), Kişilik ve Liderlik, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

----------. Leadership Traits and Behaviors, Leadership Track, http://www.uc.edu

www.eqi.or Temmuz 2011

http://yayim.meb.gov.tr Aralık 2011

http://instructortheory12.files.wordpress.com Ocak 2012

www.bilgiyonetimi.org Kasım 2011

www.duygusalzeka.8m.com Kasım 2011

www.egitim.aku.edu.tr Ocak 2012

www.eiconsortium.org Ekim 2011

www.koniks.com Eylül 2011

www.managementcentre.co.uk Ağustos 2011

www.ntvmsnbc.com Ağustos 2011

www.psikoloji.gen.tr Temmuz 2011

www.science.doe.gov. Ekim 2011

www.swcollege.com Haziran 2011

www.webster.edu Eylül 2011

www.wjreddin.co.uk Aralık 2011

www.vizirvizir.net Kasım 2011

http://home.hio.no Ekim 2011

www.scribd.com Mart 2012

www.ugurzel.com Eylül 2011

www.agents2change.com Temmuz 2011

http://jmo.e-contentmanagement.com Şubat 2012

http://centres.exeter.ac.uk Temmuz 2011

http://instructortheory12.files.wordpress.com Temmuz 2011

LİDERLİK DAVRANIŞI VE DUYGUSAL ZEKÂ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ DEĞERLENDİRMEYE YÖNELİK ANKET FORMLARI

Katılmanızı istediğimiz anket; Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin yöneticilerinin liderlik ve duygusal zekâ özelliklerinin tespit edilmesini, elde edilen bulgular doğrultusunda duygusal zekâ ile liderlik davranışları arasında bağın ortaya konmasını amaçlayan yüksek lisans tezinin bir parçasıdır.

Hazırladığımız sorular işaretlemeli test seklinde olduğundan cevaplaması kolay ve anketi doldurmak 10-15 dakikadan fazla zamanınızı almayacaktır. Bu nedenle, lütfen, hiçbir soruyu atlamadan tüm soruları cevaplamaya çalısınız. Araştırmanın değeri ve başarısı tümüyle sizin katılımınıza bağlıdır. Ankete katılanların bilgileri ve verilen cevaplar tamamen saklı tutulacaktır. Ayrıca, tüm değerlendirmeler genellenecek ve istatistik kurallara uygun yapılacaktır. Ölçekte yer alan maddeleri cevaplandırırken, her ifadeyi dikkatli okuyarak, ifadeye ne derecede katıldığınızı gösteren aşağıdaki örnek ölçeğe uygun olarak işaretleyiniz.

HİÇ KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	TAMAMEN KATILIYORUM
	X			

Katılımlarınız ve zaman ayırdığınız için şimdiden teşekkürler.

Hazırlayan
SemihKOÇMAR
Trakya Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans

Tez Danışmanı
Doç. Dr. A. Sinan ÜNSAR
Trakya Üniversitesi İşletme
İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Başkan Yardımcısı

BİRİNCİ BÖLÜM:

1. KAÇ YAŞINDASINIZ? (lütfen yazınız:……)

2. CİNSİYETİNİZ ? Kadın ( ) Erkek ( )

3. ÖGRENİM DURUMUNUZ? Ortaokul ( ) Lise ( ) 2 yıllık Yüksek Okul ( )
4 yıllık Üniversite ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ( ) Diğer (Yazınız:……..…….)

4. ŞU ANKİ GÖREVİNİZ? (lütfen yazınız:……..)

5. TOPLAM ÇALIŞMA YILINIZ ? (lütfen yazınız:……)

6. MEDENİ DURUMUNUZ? (Bekar iseniz 10. soruya geçiniz.) Evli ( ) Bekar ( )

7. KAÇ ÇOCUĞUNUZ VAR? Yok ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ve Üstü ( )

8. KAÇ YILLIK EVLİSİNİZ? (lütfen yazınız ……)

9. EŞİNİZİN İŞ DURUMU NEDİR? Çalışıyor ( ) Çalışmıyor ( )

10. AYLIK TOPLAM AİLE GELİRİNİZ NE KADAR? (lütfen Yazınız:……..…..…TL)

11. YETİŞME ÇAĞINIZDA (7–19 yaşları arasında**) EN UZUN SÜRE BULUNDUĞUNUZ YER?**

Köy ( ) Belde/Bucak ( ) İlçe ( ) İl ( ) Büyük Şehir ( )

12. SİZ DAHİL TOPLAM KAÇ KARDEŞSİNİZ ? (Lütfen Yazınız:……..)

13. BABANIZIN EĞİTİM DURUMU NEDİR?

Okuryazar değil ( ) İlk-Orta ( ) Lise ( ) Üniversite ( )

14. ANNENİZİN EĞİTİM DURUMU NEDİR?

Okuryazar değil ( ) İlk-Orta ( ) Lise ( ) Üniversite ( )

İKİNCİ BÖLÜM:

LİDERLİK DAVRANIŞI ANKET FORMU İFADELER	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM
1. Denenmiş ve doğruluğu kanıtlanmış yönetim kuralları dışına çıkmamaya özen gösteririm.					
2. Geçmiş uygulamaları esas alan bir yönetim anlayışım vardır.					
3. Karar ve uygulamalarımda risk almaktan kaçınırım.					
4. Organizasyonun varolan yapısını değiştirecek karar ve uygulamalardan kaçınırım					
5. İşlerin geçmiş uygulamalar doğrultusunda yapılmasını isterim.					
6. Belirsizliği içeren durumlarda karar verme zorunluluğu ile karşılaştığımda riske girmeyi göze alırım.					
7. Yeni yaklaşımlara ve farklı görüşlere açığımdır.					
8. Yeni proje ve fikirleri desteklerim.					
9. Getirisini de göz önünde bulundurarak yüksek riskli projeler için tolerans gösteririm.					
10. Çalışanların iş ve uygulamalarla ilgili yenilikçi önerilerini dikkate alırım.					
11. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi faaliyetlerini ödüllendiririm.					
12. Değişen koşullara uyum sağlamayı esas alan bir yönetim anlayışım vardır.					
13. Uzmanlık alanımla ilgili bilimsel gelişmeleri takip ederim.					
14. Karar ve uygulamalarımda, konu ile ilgili teknik bilgilerden faydalanırım.					
15. Sorunlara analitik çözümler üretmeye ve bunları uygulamaya çalışırım.					
16. Uzmanlık alanım ile ilgili bilgilerimi sürekli yenilerim.					
17. İş alanımla ilgili yayınları takip ederim.					
18. Sorunların çözümünde, karar ve uygulamalarımda uzmanlık bilgilerimden faydalanırım.					
19. Doğruluğuna inandığım kararları özgürce alırım.					
20. Kararlarımı alırken baskı ile karşılaşmam.					
21. Karar ve uygulamalarımda etki altında kalmam.					
22. Karar ve uygulamalarımın gelecekteki sonuçlarını göz önünde bulundururum.					
23. Gelecekle ilgili kararlarımı stratejik bir plan dahilinde alırım.					
24. Sorunlara çözüm üretirken, uzun vadeli düşünürüm.					
25. Gelecekle ilgili öngörülerde bulunur ve bunlara göre planlama yaparım.					
26. Çalışanların yönetim uygulamalarını benimsemelerini ikna kabiliyetimle sağlarım.					
27. Çalışanları ve meslektaşlarımı, karar ve uygulamalarım doğrultusunda ikna etmeye çalışırım.					
28. Kurumsal uygulamaların nedenleri konusunda çalışanları bilgilendiririm.					
29. Çalışanların kurumsal amaç ve uygulamalarını benimsemelerini sağlarım.					
30. İş arkadaşlarımla ilişkilerim arkadaşça ve gayri-resmidir.					
31. Çalışanlarla kolayca ve rahat bir şekilde iletişim kurarım.					
32. Duygu ve düşüncelerimi açık ve samimi bir şekilde ifade ederim.					
33. İş dışında da görüştüğüm birçok iş arkadaşım vardır.					
34. Çalışanların işe istekle sarılmalarını sağlamak için elimden geleni yaparım.					
35. Çalışanların motivasyonunu artıracak kurum içi sosyal faaliyetlere önem veririm.					
36. İşimi severek ve isteyerek yaparım.					
37. Çalışanların işi severek yapmaları için gereken ortamı yaratmaya çalışırım.					
38. Duygularımı kontrol altında tutarım.					
39. İş arkadaşlarımla ilişkilerim olabildiğince sade ve resmidir.					
40. İş arkadaşlarımla ilişkilerim genelde iş ile sınırlıdır.					
41. Özellikle iş hayatımda kişilerle aramda belli bir sınırı korumaya özen gösteririm.					
42. Çalışanlar için yol gösterici ilkeler belirleyerek çalışmalarını kolaylaştırırım.					
43. İş süreci ile ilgili prosedürler belirlerim ve bunların uygulanmasını sağlarım.					
44. İşlerle ilgili hedefler belirler ve bunlara ulaşmak için stratejiler oluştururum					
45. Hızlı çözüm üretmek gerektiğinde, kısa vadeli pratik stratejilerle sonuca ulaşırım.					
46. Beklenti ve isteklerimi çalışanlara açıkça belirtirim.					
47. Çalışanlar ile ilgili düşünce ve görüşlerimi onlarla paylaşırım.					
48. Çalışanlarla aramda tam ve sürekli bir bilgi akışını korurum.					
49. Gerektiğinde çalışanlara yetki ve sorumluluk veririm.					
50. İşlerle ilgili birtakım standartlar belirler, sapmaları kontrol ederim					
51. İşlerin gereği gibi ve zamanında yapılmasını sağlamak için iş sürecini takip ederim.					
52. Belirli işler için bitiş zamanları belirleyerek işlerin zamanında tamamlanmasını sağlarım.					
53. Çalışanların performansları hakkındaki olumlu-olumsuz görüşlerimi onlarla paylaşırım.					
54. Çalışanların çabalarını yönetmek ve yönlendirmek için yetkilerimi kullanırım.					
55. Kurum amaçlarına ulaşmak için çalışanları iddialı ve rekabetçi bir tarzda mücadeleye zorlarım.					
56. Çalışanlar için yüksek performans hedefleri koyarak başarıya odaklanılmasını sağlarım.					
57. Kendim için hedefler belirler, bu doğrultuda ilerlerim.					
58. Çalışanlar için yüksek beklentiler oluştururum ve onları beklentileri gerçekleme doğrultusunda teşvik ederim.					
59. Karar ve uygulamalarımda çalışma arkadaşlarımın görüş ve önerilerinden faydalanırım.					
60. Karar alma sürecinde çalışma arkadaşlarımın bilgi ve deneyimlerinden faydalanırım.					
61. Kurumdaki yetkili kişilerin görüşlerini karar sürecinde dikkate alırım.					

62. Çalışanların özel sorunlarına duyarlılık gösteririm.					
63. Çalışanların ihtiyaç ve isteklerini anlamaya çalışırım.					

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM:

DUYGUSAL ZEKÂ ANKET FORMU İFADELER	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM
1. Hangi duyguları hissettiğimi nedenleri ile birlikte bilirim.					
2. Hislerimin performansımı nasıl etkilediğini anlarım.					
3. Güçlü ve zayıf yönlerimin farkındayım					
4. Sürekli öğrenmeye ve kendimi geliştirmeye açığım.					
5. Yeteneklerimin ve değerimin farkındayım.					
6. Cesurumdur, beğenilmeyen fikirleri rahatlıkla söylerim.					
7. Sıkıntı verici ve yıkıcı duygularımı etkili bir biçimde idare ederim.					
8. Çok zor anlarda bile sakin, olumlu ve soğukkanlı davranırım.					
9. Özüm ve sözüm bir olup, astlarıma doğru ve dürüst davranırım.					
10. Daima kararlı ve ilkeli bir davranış sergilerim.					
11. Yükümlülüklerimi yerine getiririm.					
12. Sözlerimi tutar, düzenli ve dikkatli çalışırım.					
13. Olaylara geniş açıdan bakar, tepki ve taktiklerimi değişen koşullara uyarlarım.					
14. Hızlı değişimle kolaylıkla basa çıkarım.					
15. Yeni fikir, yaklaşım ve bilgilere açığımdır.					
16. Sorunları çözecek özgün fikirler üretirim.					
17. Daima bir mükemmellik standardını yakalama ve yükseltme arayışı içindeyim.					
18. Kendimi zorlayacak hedefler belirler, sonuçlarını hesap ederek riske girerim.					
19. İşletmenin hedefiyle uyumluyum.					
20. İşletmenin hedefine ulaşması için özveride bulunurum					
21. İşin yapılabilmesi için gerektiğinde bürokrasiyi deler, kuralları esnetirim.					
22. Fırsatları takip eder, fırsat doğduğunda ise harekete geçerim.					
23. Engellere ve yenilgilere rağmen, hedefler doğrultusunda yol almakta ısrar ederim.					
24. Yenilgileri, kişisel kusurların değil, üstesinden gelinebilecek koşulların sonucu olarak görürüm.					
25. Başkalarının (Astlar veya müşteriler (alıcılar)) hislerini ve bakış açılarını sezer, sorunlarıyla etkin biçimde ilgilenirim.					
26. Duygusal ipuçlarına karsı dikkatli ve iyi dinleyiciyimdir.					
27. Astlarımın gelişim ihtiyacını sezer, yeteneklerini pekiştiririm.					
28. Astlarımın güçlü yönlerini ve başarılarını onaylayıp ödüllendiririm.					
29. Müşterilerin (Alıcıların) ihtiyaçlarını önceden tahmin eder, karsılarım.					
30. Müşterilerin tatmin ve sadakatini artıracak yollar bulurum.					
31. İnsanlar arasındaki farklılıkları birer fırsat olarak kullanırım.					
32. Farklı alt yapı ve dünya görüşlerine sahip insanlara anlayış gösterir, saygı duyar, önyargı ve hoşgörüsüzlüğe izin vermem.					
33. İşletme içi ve dışındaki tüm gerçekleri doğru algılarım.					
34. İşletme içindeki politik, sosyal ve duygusal akımlar ile güç ilişkilerini kavrarım.					
35. İnsanları ikna etmek için etkili ikna taktikleri kullanırım.					
36. İnsanların gönlünü kazanmakta becerikliyim.					
37. Açık iletişimi destekler, iyi dinler ve inandırıcı mesajlar yollarım.					
38. Karşılıklı ilişkilerde etkiliyimdir, mesajımın tonunu iyi ayarlarım.					
39. Anlaşmazlıklarda görüşme yoluyla uzlaşma ve çözüm sağlarım.					
40. Zor insanları ve gergin durumları diplomasi ve ustalıkla idare ederim.					
41. Astlarıma ve ekiplerime ilham verir, yol gösteririm.					
42. Astlarımı yaptıklarından sorumlu tutar, icraatlarına yol gösteririm.					
43. Gerektiğinde değişimi teşvik eder, başlatır ya da yönetirim.					
44. Değişimi savunur, takibinde astlarımın yardımını sağlarım.					
45. Amacıma hizmet edebilecek karşılıklı yarar sağlayan ilişkileri geliştiririm.					
46. Çalışanlar arasında dostluk kurarım.					
47. Dostane, işbirlikçi bir ortam yaratır ve teşvik ederim.					
48. Ortak hedefler doğrultusunda planları, bilgiyi ve kaynakları astlarımla paylaşarak işbirliği yaparım.					
49. Ekip kimliği, dayanışma ruhu ve bağlılığı oluştururum.					
50. Ekibin tüm üyelerini, etkin ve istekli bir katılım içine çekerim.					

TEŞEKKÜRLER...