

T.C.  
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

**KONTROL ODAĞI VE DUYGUSAL ZEKÂNIN  
LİDERLİK ETME MOTİVASYONUNA ETKİSİ  
ÜZERİNE TRC1 BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA:  
ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİ ÖRNEĞİ**

**DOKTORA TEZİ**

**B. DİLEK ÖZBEZEK**

Tez Danışmanı: Prof. Dr. H. Mustafa PAKSOY

GAZİANTEP  
HAZİRAN 2018

T.C.  
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**Kontrol Odağı ve Duygusal Zekânın Liderlik Etme Motivasyona Etkisi Üzerine  
TRC1 Bölgesinde Bir Araştırma: Üniversite Öğrencileri Örneği**

B. Dilek ÖZBEZEK

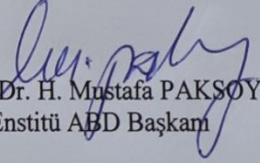
Tez Savunma Tarihi: 04.06.2018

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı



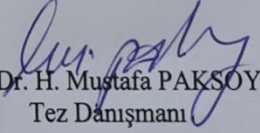
Doç. Dr. Zekiye ANTAKYALIOĞLU  
SBE Müdürü

Bu tezin Doktora tezi olarak gerekli şartları sağladığımı onaylıyorum.



Prof. Dr. H. Mustafa PAKSOY  
Enstitü ABD Başkanı

Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir doktora tezi olarak kabul edilmiştir.



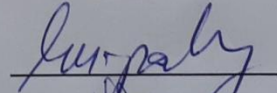
Prof. Dr. H. Mustafa PAKSOY  
Tez Danışmanı

Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsam ve niteliği açısından bir Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri:

İmzası

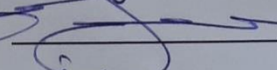
Prof. Dr. H. Mustafa PAKSOY



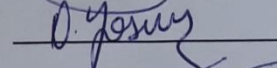
Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN



Doç. Dr. Mahmut YARDIMCIOĞLU



Dr. Öğr. Üyesi. Özlem YAŞAR UĞURLU



Dr. Öğr. Üyesi. Ahmet TAN





*Anneme ve Babama...*

## ÖZET

### KONTROL ODAĞI VE DUYGUSAL ZEKÂNIN LİDERLİK ETME MOTİVASYONUNA ETKİSİ ÜZERİNE TRC1 BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA: ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİ ÖRNEĞİ

ÖZBEZEK, B. Dilek

Doktora Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. H. Mustafa PAKSOY

Haziran 2018, 262 sayfa

21. yüzyılda liderlik etkinliği, küreselleşmeye yönelik eğilimler ve bilgi teknolojilerinde yaşanan hızlı değişimlerin neden olduğu hızlı rekabet ortamına uyum ve değişim ile mücadele eden organizasyonların başarısını belirleyen en önemli faktörlerden biri olarak görülmektedir. Bunun yanı sıra liderlik sürecinin anlaşılmasına yönelik çok fazla teorik ve ampirik çalışma yapılmış olmasına rağmen bireylerin liderlik olma istekleri tam olarak açıklanamamıştır. Son yıllarda özellikle liderlik alanındaki bu eksikliği tamamlamak için liderlik etkinliğinde bireysel farklılıklar ve çeşitli liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelik çalışmaların ön plana çıktığı görülmektedir.

Bu çalışmanın amacı kontrol odağı ve duygusal zekânın liderlik etme motivasyonu üzerindeki etkisinin belirlenmesi ve aynı zamanda liderlik etme motivasyonu, kontrol odağı ve duygusal zekâ ile sosyodemografik özellikler arasındaki ilişkilerin tespit edilmesidir. Araştırma kapsamında Chan ve Drasgow'un (2001) Liderlik Etme Motivasyon Ölçeği, Spector'un (1988) Kontrol Odağı Ölçeği, Wong ve Law'un (2002) Duygusal Zekâ Ölçeği ve sosyodemografik sorulardan oluşan anket formu kullanılarak, TRC1 bölgesinde yer alan üç devlet üniversitesi ve bir vakıf üniversitesi olmak üzere dört üniversitenin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme ve İktisat Bölümlerinin ikinci, üçüncü ve dördüncü sınıflarında öğrenim görmekte olan 1394 öğrenciden veri toplanmıştır. Anket formundan elde edilen verilere ile faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizleri, bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans (ANOVA) analizi yapılarak, araştırma hipotezleri ve sosyodemografik özelliklere yönelik sorular test edilmiştir. Araştırma sonucunda, kontrol odağı ve duygusal zekânın liderlik etme motivasyonu üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Daha sonra yapılan ek analizler ile üniversite öğrencilerinin sosyodemografik özellikleri açısından kontrol odağı, duygusal zekâ ve liderlik etme motivasyonu puanları arasındaki anlamlı farklılıklar ayrıntılı bir şekilde ortaya konulmuştur. Ayrıca, araştırma sonuçları literatürde yapılan diğer çalışmaların sonuçlarıyla karşılaştırılarak değerlendirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Motivasyon, Liderlik Etme Motivasyonu, Kontrol Odağı, Duygusal Zekâ.

## ABSTRACT

### A RESEARCH IN TRC1 REGION ON THE EFFECT OF LOCUS OF CONTROL AND EMOTIONAL INTELLIGENCE TO MOTIVATION TO LEAD: THE EXAMPLE OF UNIVERSITY STUDENTS

ÖZBEZEK, B. Dilek

Ph.D. Thesis, Department of Business Administration

Supervisor: Prof. Dr. H. Mustafa PAKSOY

June 2018, 262 pages

Leadership efficiency in the 21st century is seen as one of the most important factors determining the success of organizations coping with change and the challenges in a fast competitive environment that globalization trends and information technologies have brought along by the time. In addition to this, there have been many theoretical and empirical studies on the understanding of the leadership process, yet the willingness of individuals to become leaders has not been fully explained. In recent years, it has been seen that efforts to understand the relationship between individual differences and various leadership behaviors in leadership effectiveness have been the main targets for completing this lack of leadership.

The purpose of this study is to determine the effects of the locus of control and emotional intelligence on the motivation to lead and also to set the relationship among motivation to lead, locus of control, emotional intelligence and sociodemographic characteristics. In the study, a questionnaire composed of sociodemographic questions was used along with Chan and Drasgow's Motivation to Lead Scale (2001), Spector's Locus of Control Scale (1988) and Wong and Law's Emotional Intelligence Scale (2002) to collect the data from 1394 students in the second, third and fourth grades of the Business and Economics Departments of the Faculty of Economics and Administrative Sciences of three state universities and a foundation university in the TRC1 region. Questions on research hypotheses and sociodemographic characteristics were tested by data from the questionnaire using factor analysis, correlation and regression analysis, independent sample T-test, and one-way analysis of variance (ANOVA). As a result of the research, it was found that the locus of control and emotional intelligence had an effect on motivation to lead. Subsequent analyzes revealed significant differences in the sociodemographic characteristics of the university students between the locus of control, emotional intelligence and their motivation to lead scores. Furthermore, the results of the research were evaluated and compared with the results of other studies in the literature.

**Keywords:** Leadership, Motivation, Motivation to Lead, Locus of Control, Emotional Intelligence.

## ÖN SÖZ

Bu tez çalışmasında, üniversite öğrencilerinin kontrol odağı ve duygusal zekâ düzeylerinin liderlik etme motivasyonu üzerindeki etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmamızın temel amacı kapsamında, TRC1 bölgesinde yer alan dört üniversitede ayrıntılı bir şekilde anket çalışması yapılmıştır. Özellikle küreselleşmeye yönelik eğilimler ve bilgi teknolojilerinde yaşanan hızlı değişimlerin neden olduğu karmaşık sorunları çözmek için farklı insanları bir araya getiren profesyonel ve toplumsal liderlerin, kurumların başarısının anahtarı olduğu dikkate alındığı zaman tez çalışmasının önemi artmaktadır. Tez çalışmamdan elde edilen sonuçların literatüre ve kullanıcılara katkı sağlamasını temenni etmekteyim.

Tez çalışmamda adlarını buraya sığdıramayacağım kadar çok insanın doğrudan ya da dolaylı olarak katkısı bulunmaktadır. Üzerimde emeği olan bu değerli insanlara teşekkür etmek benim için bir mutluluk vesilesidir. Ayrıca özellikle teşekkür etmek istediğim kişilere birkaç satır da olsa aşağıda yer vermek istedim.

Doktora eğitimimin başından beri bana güvendiğini hissettirerek çalışmalarımı sürdürmem için ihtiyaç duyduğum motivasyonu sağlayan ve her zaman ufkumu açan ve aynı zamanda tez çalışmamın planlanması ve yürütülmesinde ilgi ve desteğini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım ve kendisiyle çalışmaktan dolayı her zaman gurur duyduğum saygıdeğer danışmanım, hocam Prof. Dr. H. Mustafa PAKSOY'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmamın her aşamasında desteğini hissettiğim ve bilgilerinden faydalandığım kıymetli hocam Doç. Dr. Eyup AKIN'a ve aynı zamanda Prof. Dr. Yavuz DEMİREL hocama da bana kattığı her şey için minnettarlığımı belirtmek isterim. Tez çalışmamın başlangıcından sonlandırılmasına kadar geçen sürecin her aşamasında bana yardımcı olan değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Yunus KILIÇ'a; eğitim hayatımın her döneminde bıkmadan usanmadan bana yol gösteren ve bilgilerinden faydalandığım değerli hocam Öğr. Gör. Abdil Celal YAŞAMALI'ya ve tez çalışmamda yardımlarını esirgemeyen değerli arkadaşım Öğr. Gör. Meryem GÜL'e teşekkür ederim.

Tez jürime katılma davetini kabul ederek bilgi ve önerileriyle çalışmaya katkıda bulunan değerli hocalarım Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN'a, Doç. Dr. Mahmut YARDIMCIOĞLU'na, Dr. Öğr. Üyesi Özlem YAŞAR UĞURLU'ya ve Dr. Öğr. Üyesi Ahmet TAN'a teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak, koşulsuz sevgileri ile son nefeslerine kadar beni her konuda destekleyen ve hayatıma yön veren, en büyük hazinem anneme ve babama; eğitim hayatım boyunca daha çok gayret etme konusunda beni teşvik eden ağabeyim Mahmut ÖZBEZEK'e; erkek kardeşim Bülent ÖZBEZEK'e ve özellikle bu zorlu sürecin başından itibaren her konuda beni destekleyen ve umutsuzluğa düştüğüm anlarda beni toparlayan çok sevgili kız kardeşim Aslıhan ÖZBEZEK'e tüm kalbimle ayrıca teşekkür ederim.

B. Dilek ÖZBEZEK  
Gaziantep, 2018

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No

<b>ÖZET</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>ÖN SÖZ</b> .....	<b>iii</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>iv</b>
<b>TABLoların LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>ŞEKİLLERİN LİSTESİ</b> .....	<b>x</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>xi</b>

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### GİRİŞ

1.1. GİRİŞ .....	1
1.2. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ.....	3
1.3. ÇALIŞMANIN AMACI .....	5
1.4. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ .....	6
1.5. ÇALIŞMANIN PLANI.....	7

### İKİNCİ BÖLÜM

#### LİTERATÜR TARAMASI

2.1. KONU İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR .....	8
2.2. LİDERLİK VE LİDERLİK TEORİLERİ .....	14
2.2.1. Liderlik Kavramı .....	14
2.2.2. Liderlik Teorileri .....	17
2.2.2.1. Özellikler Teorisi .....	17
2.2.2.2. Davranışsal Teori .....	18
2.2.2.3. Durumsallık Teorileri.....	20
2.2.2.4. Çağdaş Liderlik Teorileri .....	22
2.3. MOTİVASYON VE MOTİVASYON TEORİLERİ .....	28
2.3.1. Motivasyon Kavramı.....	28
2.3.2. Motivasyon Teorileri.....	31
2.3.2.1. Kapsam Teorileri .....	32
2.3.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi .....	32
2.3.2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi .....	33
2.3.2.1.3. McClelland'ın Başarım İhtiyacı Teorisi.....	34
2.3.2.1.4. Clayton Alderfer'in ERG Teorisi.....	34
2.3.2.2. Süreç Teorileri .....	35

2.3.2.2.1. Adams'ın Eşitlik Teorisi .....	36
2.3.2.2.2. Vroom'un Beklenti Teorisi .....	36
2.3.2.2.3. Porter ve Lawler'ın Modeli .....	37
2.3.2.2.4. Locke'un Amaç Teorisi .....	38
2.3.2.2.5. Bandura'nın Sosyal Bilişsel Teorisi .....	39
2.4. LİDERLİK MOTİVASYONU.....	40
2.4.1. Liderlik Motivasyonu ile İlgili Çalışmalar.....	40
2.4.2. Liderlik Etme Motivasyonu Kavramı .....	46
2.4.2.1. Duyuşsal Kimlik Liderlik Etme Motivasyonu .....	48
2.4.2.2. Sosyal Normatif Liderlik Etme Motivasyonu.....	49
2.4.2.3. Çıkarıcı/Çıkarıcı Liderlik Etme Motivasyonu.....	50
2.4.3. Chan'ın (1999 ve Chan ve Dragow, 2001) Liderlik Etme Motivasyonu Modeli .....	51
2.5. DUYGUSAL ZEKÂ VE DUYGUSAL ZEKÂ MODELLERİ.....	57
2.5.1. Duygusal Zekâ Kavramı .....	57
2.5.2. Duygusal Zekâ Modelleri.....	64
2.5.2.1. Yetenek Tabanlı Modeller .....	65
2.5.2.1.1. Mayer ve Salovey'in Duygusal Zekâ Modeli .....	66
2.5.2.2. Karma Modeller .....	70
2.5.2.2.1. Daniel Goleman'ın Duygusal Zekâ Modeli .....	70
2.5.2.2.2. Reuven Bar-On'un Duygusal Zekâ Modeli .....	74
2.5.2.2.3. Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zekâ Modeli.....	77
2.5.3. Duygusal Zekâ ve Liderlik Etme Motivasyonu .....	78
2.6. KONTROL ODAĞI VE SOSYAL ÖĞRENME TEORİSİ.....	83
2.6.1. Sosyal Öğrenme Teorisi.....	83
2.6.2. Kontrol Odağı Kavramı .....	85
2.6.2.1. İç Kontrol Odağı .....	88
2.6.2.2. Dış Kontrol Odağı.....	90
2.6.3. Kontrol Odağı ve Liderlik Etme Motivasyonu .....	92

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### MATERYAL VE YÖNTEM

3.1. ANA KÜTLE VE ÖRNEKLEM .....	98
3.2. ÖLÇEKLER.....	100
3.2.1. Kontrol Odağı Ölçeği.....	101
3.2.2. Duygusal Zekâ Ölçeği.....	103
3.2.3. Liderlik Etme Motivasyonu Ölçeği.....	104
3.3. PİLOT UYGULAMA .....	106
3.4. VERİLERİN TOPLANMASI.....	107
3.5. ARAŞTIRMA MODELİ.....	107
3.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	109
3.7. VERİLERİN ANALİZİ .....	112

### DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

#### BULGULAR VE TARTIŞMA

4.1. TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER.....	113
4.1.1. Cinsiyet, Yaş ve Gelir Düzeylerine Göre Katılımcılar .....	113
4.1.2. Üniversite ve Bölümlere Göre Katılımcılar .....	114
4.1.3. Üniversite ve Sınıflara Göre Katılımcılar .....	115
4.1.4. Üniversite ve Cinsiyete Göre Katılımcılar.....	116



4.2. ÖLÇEKLERİN GEÇERLİĞİ VE GÜVENİRLİĞİ .....	117
4.2.1. Kontrol Odağı Ölçeği'ne Ait Faktör ve Güvenilirlik Analizleri.....	119
4.2.2. Duygusal Zekâ Ölçeği'ne Ait Faktör ve Güvenilirlik Analizleri.....	121
4.2.3. Liderlik Etme Motivasyonu Ölçeği'ne Ait Faktör ve Güvenilirlik Analizleri.....	124
4.3. HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ .....	126
4.3.1. Korelasyon Analizleri .....	129
4.3.2. Regresyon Analizleri.....	134
4.3.2.1. Kontrol Odağının Liderlik Etme Motivasyonu Üzerindeki Etkisi .....	135
4.3.2.2. Duygusal Zekânın Liderlik Etme Motivasyonu Üzerindeki Etkisi .....	148
4.4. EK ANALİZLER .....	168
4.4.1. Bağımsız Örneklem T-Testi Analizi Sonuçları.....	169
4.4.1.1. Cinsiyet, Bölüm ve Kulüp Üyeliği ile Kontrol Odağı Düzeyi İlişkisi.....	169
4.4.1.2. Cinsiyet, Bölüm ve Kulüp Üyeliği ile Duygusal Zekâ Düzeyi İlişkisi .....	172
4.4.1.3. Cinsiyet, Bölüm ve Kulüp Üyeliği ile Liderlik Etme Motivasyonu Düzeyi İlişkisi .....	176
4.4.2. Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları.....	180
4.4.2.1. Üniversite, Sınıf ve Yaş ile Kontrol Odağı Düzeyi İlişkisi .....	181
4.4.2.2. Üniversite, Sınıf ve Yaş ile Duygusal Zekâ Düzeyi İlişkisi .....	187
4.4.2.3. Üniversite, Sınıf ve Yaş ile Liderlik Etme Motivasyonu Düzeyi İlişkisi .....	193
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>200</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>217</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>256</b>

## TABLOLARIN LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 2. 1. Mayer ve Salovey'in (1997) Hiyerarşik Duygusal Zekâ Modeli .....	68
Tablo 2. 2. Goleman'ın (1995, 1998) Duygusal Zekâ Modeli.....	72
Tablo 2. 3. Goleman'ın (2001) Duygusal Zekâ Modeli.....	73
Tablo 2. 4. Bar-On'un (1997) Duygusal Zekâ Modeli.....	76
Tablo 2. 5. Cooper ve Sawaf'ın (1997) Duygusal Zekâ Modeli.....	78
Tablo 3. 1. Araştırmaya Dahil Edilen Üniversiteler .....	99
Tablo 3. 2. Hata Terimi ( $\alpha = 0.05$ için) Örneklem Büyüklükleri.....	100
Tablo 4. 1. Katılımcıların Temel Sosyodemografik Özellikleri .....	114
Tablo 4. 2. Üniversite ve Bölümlere Göre Katılımcı Sayısı .....	115
Tablo 4. 3. Üniversite ve Sınıflara Göre Katılımcı Sayısı .....	116
Tablo 4. 4. Üniversite ve Cinsiyete Göre Katılımcı Sayısı.....	116
Tablo 4. 5. Kontrol Odağı Ölçeği'ne Ait Faktör Analizi.....	120
Tablo 4. 6. Kontrol Odağı Ölçeği'ne Ait Güvenirlilik Analizi Sonuçları.....	121
Tablo 4. 7. Duygusal Zekâ Ölçeği'ne Ait Faktör Analizi.....	122
Tablo 4. 8. Duygusal Zekâ Ölçeği'ne Ait Güvenirlilik Analizi Sonuçları.....	123
Tablo 4. 9. Liderlik Etme Motivasyonu Ölçeği'ne Ait Faktör Analizi.....	125
Tablo 4. 10. Liderlik Etme Motivasyonu Ölçeği'ne Ait Güvenirlilik Analizi Sonuçları .....	126
Tablo 4. 11. Kontrol Odağı Ölçeği'ne Ait Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri .....	127
Tablo 4. 12. Duygusal Zekâ Ölçeği'ne Ait Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri .....	128
Tablo 4. 13. Liderlik Etme Motivasyonu Ölçeği'ne Ait Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri .....	129
Tablo 4. 14. Araştırma Modelindeki Kontrol odağı, Duygusal Zekâ ve Liderlik Etme Motivasyonu Değişkenlere Ait Pearson Korelasyon Katsayıları.....	133
Tablo 4. 15. Kontrol Odağının Liderlik Etme Motivasyonu Üzerindeki Etkisi.....	135
Tablo 4. 16. İç ve Dış Kontrol Odağının Liderlik Etme Motivasyonu Üzerindeki Etkisi .....	137
Tablo 4. 17. Kontrol Odağının Duyuşsal Kimlik Liderlik Etme Motivasyonu Üzerindeki Etkisi.....	139
Tablo 4. 18. İç ve Dış Kontrol Odağının Duyuşsal Kimlik Liderlik Etme Motivasyonu Üzerindeki Etkisi.....	140
Tablo 4. 19. Kontrol Odağının Çıkarırsız Liderlik Etme Motivasyonu Üzerindeki Etkisi .....	142
Tablo 4. 20. İç ve Dış Kontrol Odağının Çıkarırsız Liderlik Etme Motivasyonu Üzerindeki Etkisi.....	144
Tablo 4. 21. Kontrol Odağının Sosyal Normatif Liderlik Etme Motivasyonu Üzerindeki Etkisi.....	146

Tablo 4. 22. İç ve Dış Kontrol Odağının Sosyal Normatif Liderlik Etme Motivasyonu Üzerindeki Etkisi.....	147
Tablo 4. 23. Duygusal Zekânın Liderlik Etme Motivasyonu Üzerindeki Etkisi .....	149
Tablo 4. 24. Duygusal Zekânın Alt Boyutlarının Liderlik Etme Motivasyonu Üzerindeki Etkisi.....	152
Tablo 4. 25. Duygusal Zekânın Duyuşsal Kimlik Liderlik Etme Motivasyonu Üzerindeki Etkisi.....	154
Tablo 4. 26. Duygusal Zekânın Alt Boyutlarının Duyuşsal Kimlik Liderlik Etme Motivasyonu Üzerindeki Etkisi.....	156
Tablo 4. 27. Duygusal Zekânın Çıkarıcı Liderlik Etme Motivasyonu Üzerindeki Etkisi .....	159
Tablo 4. 28. Duygusal Zekânın Alt Boyutlarının Çıkarıcı Liderlik Etme Motivasyonu Üzerindeki Etkisi.....	161
Tablo 4. 29. Duygusal Zekânın Sosyal Normatif Liderlik Etme Motivasyonu Üzerindeki Etkisi.....	163
Tablo 4. 30. Duygusal Zekânın Alt Boyutlarının Sosyal Normatif Liderlik Etme Motivasyonu Üzerindeki Etkisi.....	165
Tablo 4. 31. Hipotez Testlerinin Sonuçları .....	167
Tablo 4. 32. T Testi: Cinsiyet, Bölüm ve Kulüp Üyeliği ile Kontrol Odağı Düzeyi İlişkisi.....	170
Tablo 4. 33. T Testi: Cinsiyet, Bölüm ve Kulüp Üyeliği ile Kontrol Odağının Alt Boyutları Arasındaki İlişki.....	171
Tablo 4. 34. T Testi: Cinsiyet, Bölüm ve Kulüp Üyeliği ile Duygusal Zekâ Düzeyi İlişkisi.....	173
Tablo 4. 35. T Testi: Cinsiyet, Bölüm ve Kulüp Üyeliği ile Duygusal Zekânın Alt Boyutları Arasındaki İlişki.....	174
Tablo 4. 36. T Testi: Cinsiyet, Bölüm ve Kulüp Üyeliği ile Liderlik Etme Motivasyonu Düzeyi İlişkisi .....	176
Tablo 4. 37. T Testi: Cinsiyet, Bölüm ve Kulüp Üyeliği ile Liderlik Etme Motivasyonunun Alt Boyutları Arasındaki İlişki.....	178
Tablo 4. 38. ANOVA: Üniversite, Sınıf ve Yaş ile Kontrol Odağı Düzeyi İlişkisi. 182	
Tablo 4. 39. Tukey Testi: Üniversiteye Göre Kontrol Odağı Düzeyi.....	182
Tablo 4. 40. ANOVA: Üniversite, Sınıf ve Yaş ile Kontrol Odağının Alt Boyutları Arasındaki İlişki .....	184
Tablo 4. 41. Tamhane's T2 Testi: Üniversiteye Göre İç ve Dış Kontrol Odağı Düzeyi .....	185
Tablo 4. 42. Tamhane's T2 Testi: Sınıfa Göre İç Kontrol Odağı Düzeyi.....	186
Tablo 4. 43. ANOVA: Üniversite, Sınıf ve Yaş ile Duygusal Zekâ Düzeyi İlişkisi 187	
Tablo 4. 44. Tukey Testi: Üniversiteye Göre Duygusal Zekâ Düzeyi.....	188
Tablo 4. 45. Tukey Testi: Sınıfa Göre Duygusal Zekâ Düzeyi.....	188
Tablo 4. 46. Tukey Testi: Yaşa Göre Duygusal Zekâ Düzeyi .....	188
Tablo 4. 47. ANOVA: Üniversite, Sınıf ve Yaş ile Duygusal Zekânın Alt Boyutları Arasındaki İlişki .....	190
Tablo 4. 48. Tamhane's T2 Testi: Üniversiteye Göre Kendi Duygularını Değerlendirme Düzeyi .....	191
Tablo 4. 49. Tamhane's T2 Testi: Sınıfa Göre Kendi Duygularını Değerlendirme ve Duyguları Kullanma Düzeyi .....	191
Tablo 4. 50. ANOVA: Üniversite, Sınıf ve Yaş ile Liderlik Etme Motivasyonu Düzeyi İlişkisi .....	194
Tablo 4. 51. Tukey Testi: Üniversiteye Göre Liderlik Etme Motivasyonu Düzeyi. 194	

Tablo 4. 52. Tukey Testi: Sınıfa Göre Liderlik Etme Motivasyonu Düzeyi .....	195
Tablo 4. 53. Tukey Testi: Yaşa Göre Liderlik Etme Motivasyonu Düzeyi .....	195
Tablo 4. 54. ANOVA: Sınıf ve Yaş ile Liderlik Etme Motivasyonunun Alt Boyutları Arasındaki İlişki .....	196
Tablo 4. 55. Tukey Testi: Yaşa Göre Duyuşsal Kimlik Liderlik Etme Motivasyonu Düzeyi .....	197
Tablo 4. 56. Tukey Testi: Sınıfa Göre Çıkarıcı Liderlik Etme Motivasyonu Düzeyi .....	197
Tablo 4. 57. Tukey Testi: Üniversiteye Göre Sosyal Normatif Liderlik Etme Motivasyonu Düzeyi .....	198



## ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 2. 1. Chan'ın (1999, Chan ve Drasgow, 2001) Liderlik Etme Motivasyonu Modeli .....	55
Şekil 2. 2. Salovey ve Mayer'ın (1990) Duygusal Zekâ Modeli .....	67
Şekil 2. 3. Rotter'ın (1966) Kontrol Odağı Kavramı .....	86
Şekil 3. 1. Araştırma Modeli .....	108



## KISALTMALAR

- İİBF:** İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
**LEM:** Liderlik Etme Motivasyonu  
**DKLEM:** Duyuşsal Kimlik Liderlik Etme Motivasyonu  
**CKLEM:** Çıkarsız Liderlik Etme Motivasyonu  
**SNLEM:** Sosyal Normatif Liderlik Etme Motivasyonu  
**KDD:** Kendi Duygularını Değerlendirme  
**BDD:** Başkalarının Duygularını Değerlendirme  
**DK:** Duyguları Kullanma  
**DD:** Duyguları Düzenleme  
**SPSS:** Statistical Package for the Social Sciences

## BİRİNCİ BÖLÜM GİRİŞ

### 1.1. GİRİŞ

Liderlik sosyal bilimlerde en çok araştırılan ve tartışılan belki de en az anlaşılan büyüleyici bir çalışma alanı olarak (Lieberson ve O'Conner, 1972: 117; Bass, 1990: 19; Wofford ve Goodwin, 1994: 161; Chemers, 2000: 27; DeRue vd., 2011: 7) kabul edilmektedir. Liderlik alanında yapılan çalışmalar, hem liderliğin doğasını anlamak hem de bir bireyin lider olarak ne kadar etkili olduğunu tahmin etmek için liderliğin oluşumuna katkıda bulunan özelliklerin, davranışların ve koşulların belirlenmesini amaçlamıştır. Tarihsel perspektiften bakıldığında liderliği anlamak için yapılan çalışmalar, büyük liderlerin etkili bir lider olmalarını sağlayan doğuştan gelen belli özelliklerinin olduğu ileri süren büyük adam yaklaşımından (Bowers ve Seashore, 1966: 239; Allio, 2012: 6), bir lideri lider olmayanlardan ayırt eden belirli özelliklere odaklanan özellikler yaklaşımına (Jago, 1982: 317; Smith ve Foti, 1998: 147), başarılı liderlerin sergilediği davranış tarzlarını vurgulayan davranışsal yaklaşımlarına (Yukl, 1971: 414), liderlik etkinliğinin liderin içinde bulunduğu durumdan önemli ölçüde etkilendiğini kabul eden durumsallık yaklaşımlarına (Yukl ve Van Fleet, 1992: 167; Thompson ve Glasø, 2015: 527), liderliğin birden çok birbiri ile ilişkili aktörlerin etkileşimleri tarafından şekillenen bir sosyal süreç olduğu ileri süren liderlik yaklaşımlarına (Shamir vd., 1993: 577; Graen ve Uhl-Bien, 1995: 220) ve liderliğin insanların düşünceleri, duyguları ve eylemlerini etkileyen ve harekete geçiren sosyal süreçler ile sınırlı olmadığını farklı durum ve ortamlarda bir liderin başarısına katkıda bulunan psikolojik özellikleri de dikkate alan liderlik yaklaşımlarına (Lord vd., 1986: 403; Yukl, 1999: 285; Brown ve Moshavi, 2005: 868) kadar uzanmaktadır.

Literatürde liderlik sürecinin anlaşılmasına yönelik çok fazla teorik ve ampirik çalışma yapılmış olmasına rağmen bireylerin liderlik olma istekleri tam

olarak açıklanamamıştır. Son yıllarda özellikle liderlik alanındaki bu eksikliği tamamlamak amacıyla yapılan çalışmalar, 21. yüzyılın çalkantılı iş dünyasında bir bireyi başkalarına liderlik etmesi için motive eden faktörler nelerdir? İnsanların kişisel özellikleri lider olmaları için yeterli mi? Bazı insanlar liderlik yapmaktan diğerlerinden daha fazla hoşlanıyor mu? Bazı insanların lider olma arzuları görev bilinci veya sorumluluk duygusu gibi nedenler mi? İnsanlar kendileri ile ilgili fayda veya kazançlar olmasa bile liderlik yapmak isterler mi? Liderlik motivasyonu genel bilişsel yetenekler ve kişilik özellikleri gibi bilinen bireysel özelliklerine dayanarak tahmin edilebilir mi? gibi pek çok soruya cevap vermek için bireysel farklılıkları yeniden ele almaya başlamışlardır. Bu çalışmalarda kişilik özellikleri, sosyo-kültürel değerler, geçmiş liderlik deneyimleri ve liderlik öz yetkinliği gibi bilişsel olmayan yetenek yapıları olarak sınıflandırılan bireysel farklılıklar değişkeninin ise liderlik etme motivasyonu olduğunu (Amit vd., 2007: 140; Clemmons ve Fields, 2011: 580) kabul edilmektedir.

Liderlik etme motivasyonu bir kişinin liderlik rolünü ve sorumluluklarını üstlenmeye istekli olduğunun bir göstergesidir. Özellikle liderlik etme motivasyonu üzerine odaklanan Fielder'in (1967) En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı Teorisi, McClelland'ın (1975) Lider Motivasyon Profili, Miner'in (1977) Yönetmel Motivasyon Teorisi, McClelland ve Boyatzis'in (1982) Liderlik Motivasyon Modeli ve Singer'ın (1989, 1991) Liderlik Arzusu Modeli liderlik motivasyonunun kapsamlı bir şekilde araştırmasına yön veren temel referans noktaları olarak görülmektedir. Liderlik motivasyonu kavramının geliştirilmesi ile ilgili yapılan bu çalışmalardan sonra Chan (1999: 2; Chan ve Drasgow, 2001: 481-482) tarafından bireysel farklılıklar ve çeşitli liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelik geniş kapsamlı bir bütüncü çerçevenin bir parçası olan yeni bir liderlik etme motivasyonu modeli geliştirilmiş ve test edilmiştir. Bu liderlik etme motivasyonu modeli duyuşsal kimlik, çıkarsız ve sosyal normatif etme motivasyonu olmak üzere birbirleri ile ilişkili üç faktörden oluşmaktadır. Bireylerin başkalarına liderlik etmeyi zevk ve kişisel tatmin unsuru olarak algılaması duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonuna işaret etmektedir. Çıkarsız liderlik etme motivasyonu bireylerin herhangi bir kişisel kazanç veya faydalara bakılmaksızın liderlik etme eğilimini yansıtmaktadır. Sosyal normatif liderlik etme motivasyonu ise bireylerin liderlik etmeyi sosyal görev ve sorumluluk ya da ayrıcalık olarak algılamasını ifade etmektedir.



Bu çalışmanın konusunu bir bireyin liderlik rollerini ve sorumluluklarını üstlenmeye yönelik motivasyonunu daha kapsamlı bir şekilde açıklamak amacıyla önemli kişilik yapılarından biri olarak bireysel farklılıklara atıfta bulunan (Joe, 1971: 623; Hyatt ve Prawitt, 2001: 265) kontrol odağının ve sosyal açıdan etkili olma becerilerinde önemli bir faktör olarak (Kerr vd., 2006: 268) kabul edilen duygusal zekânın bireylerin liderliğe ilişkin bireysel tercihleri ya da liderlik etme motivasyonu üzerindeki etkisini oluşturmaktadır.

## 1.2. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ

Günümüzde organizasyonlar, küreselleşme ile birlikte bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, işgücünün çeşitliliği, nesiller arasında hem karakter hem de sosyal ve çalışma hayatı açısından ortaya çıkan farklılıklar ve istikrarsız ekonomilerin oluşturduğu çok sayıda sorunla karşı karşıyadır. Bu koşullar karşısında organizasyonlar mevcut geleneksel hiyerarşik yönetim yapısını karşılıklı birbirine bağlı ve yenilikçi süreçlerle esnek ve düzleştirilmiş bir yapıya dönüştürmek zorunda kalmıştır. İşte bu noktada organizasyon içerisinde yer alan farklı insanların belirli bir hedef doğrultusunda hareket etmesini sağlayan liderlik etkinliği kurumların verimliliği ve refahı için önemli bir konu haline gelmekte ve aynı zamanda liderlik motivasyonu da liderin başarısı ve performansı ile ilişkili önemli bir değişkenlerden biri olarak görülmektedir. Yapılan araştırmalarda bir organizasyon içerisinde yer alan çalışanların liderlik rolünü üstlenme istekleri ve arzularının anlaşılması, sadece bireylerin kişisel kariyer gelişimi değil, aynı zamanda organizasyonların performans üzerinde de olumlu etkileri olduğu belirlenmiştir (Miner vd., 1995: 365; Ng vd., 2005: 367). Nitekim liderlik etme motivasyonu liderlik alanında yapılan tüm araştırmalarında dikkate alınması gereken önemli bir konu olarak ortaya çıkmaktadır.

Liderlik etme motivasyonu çeşitli liderlik davranışlarını açıklama yönelik çok önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Liderlik etme motivasyonu bir kişinin liderlik rollerini ve sorumluluklarını üstlenmesini ve gelecekteki liderlik rollerini sürdürme ve mükemmelleştirme potansiyeli ile ilgili liderlik gelişim fırsatlarına katılma kararlarını etkileyen çaba ve ısrarı ile ilgili bireysel farklılıklar olarak (Hendricks ve Payne, 2007: 322; Amit vd., 2007: 139; Bobbio ve Rattazzi, 2006: 118; Keating vd., 2014: 6) görülmektedir. Chan'ın (1999; Chan ve Drasgow, 2001) liderlik etme motivasyonu modelinden daha önce yapılan liderlik motivasyonu araştırmaları, liderin etkinliğini öngörmeye odaklanmıştır. Liderlik etme motivasyon

modelinin ise doğrudan liderlik etkinliği öngördüğü varsayımı yapılmamış olmasına rağmen, liderlik etme motivasyonunun anlaşılması liderin başarısını dolaylı olarak etkilediği bilinen liderin tahmini, morali ve işteki memnuniyeti ya da işten ayrılma niyeti gibi faktörlerin açıklanması ve dolayısıyla organizasyon içinde liderlik etkinliği ve liderin başarısını öngördüğü kabul edilmektedir.

Özellikle farklı insanları bir araya getiren profesyonel ve toplumsal liderlerin organizasyonların başarısının anahtarı olduğu dikkate alındığında, böyle bir çalışmanın önemi kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Chan (1999; Chan ve Dragow, 2001), bireyin liderlik odaklı bir eylemde bulunma (ya da bulunmama) kararının, duyuşsal kimlik, çıkarsız ve sosyal normatif liderlik etme motivasyonlarının birinden ya da bu liderlik etme motivasyonlarının kombinasyonundan kaynaklanabileceğini ve aynı zamanda liderlik etme motivasyonunun bireyler arasında farklılık gösterebileceği belirtmişlerdir. Liderlik davranışlarının açıklanmasında önemli bir faktör olarak kabul edilen liderlik motivasyonunun liderlik süreçlerinde de önemli bir rol oynadığı ortaya koymuştur. Bireylerin motivasyonel eğilimlerin ve bu motivasyonel eğilimleri üzerinde etkili olan faktörlerin tespit edilmesi organizasyon içinde çeşitli alanlarda yer alan çalışanların liderlik etmesi için motive edilmesi ve aynı zamanda liderlik odaklı etkinliklerinin arttırılması yoluyla başarılı liderlik kararı veya seçimini kolaylaştırma potansiyelini sunması açısından önemlidir. Daha da önemlisi, araştırmalar organizasyonel sonuçların liderlerin değerleri, bilişleri ve karizması ile liderlerin bilgiyi nasıl algıladıkları ve yorumladıklarından (House ve Aditya, 1997: 445; Cannella ve Monroe, 1997: 213; Waldman ve Yammarino, 1999: 271) etkilendiğini bulmuşlardır. Bu nedenle bir bireyin kendi hayatı ve çevresi üzerindeki kontrolüne ilişkin inancını yansıtan bir kişilik yapısını temsil eden kontrol odağının (Lefcourt, 1966: 207; Connolly, 1980: 177; Bernardi, 2001: 2) yanı sıra kişiliğin iki temel bileşeni olan bilişsel ve duygusal sistemler arasında bir köprü görevi gören duygusal zekânın (Newsome vd., 2000: 1006) liderlik motivasyonunu nasıl etkilediğini anlaşılması, liderlerin organizasyon performansını nasıl etkilediğiyle ilgili araştırmalar açısından da önemlidir. Ayrıca kontrol odağı (Miller vd., 1982: 238; Macan vd., 1996: 349) ve duygusal zekânın (Dulewicz ve Higgs, 1999: 243) bireylerin davranışları üzerinde motivasyonel rollerinin olduğu kabul edilmektedir. Bu açıdan kontrol odağı (ve alt boyutlarını oluşturan iç ve dış kontrol odağı) ve duygusal zekânın (ve alt boyutlarını oluşturan kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguları kullanma ve

duyguları düzenleme) liderlik etme motivasyonu (ve alt boyutlarını oluşturan duyuşsal kimlik, çıkarsız ve sosyal normatif liderlik etme motivasyonu) üzerindeki etkisinin incelenmesi, liderlik etme motivasyonunun öncüllerinin belirlenmesinde de önemli olduğu düşünölmektedir.

### 1.3. ÇALIŞMANIN AMACI

Araştırmalar, organizasyonlarda liderlik pozisyonlarındaki liderlerin başarısı sadece işin daha rutin yönleri için belirli bir özellik ve kabiliyete sahip olmaları değil, aynı zamanda da liderlik eğilimine sahip olmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Bir başka ifade ile bir bireyin liderlik özellikleri organizasyonda liderlik rollerini ve sorumluluklarını üstlenmesi için yeterli olmayabilir. Bu liderlik özelliklerinin, liderlik etme motivasyonu ile birleştirilmesi gerekmektedir. Bireylerin lider olma isteklerini motivasyon kavramı üzerinden açıklamaya yönelik öncü çalışmada Chan (1999; Chan ve Drasgow, 2001) liderlik etme konusunda yüksek motivasyona sahip olan kişilerin lider olarak ortaya çıkma ve sürdürme olasılıklarının da daha yüksek olduğunu ileri sürmüşler. Bu anlamda başkalarını yönetmeye istekli olan bireylerin öncelikle tanımlanması gerekir. Bu bireyleri tanımlamak için de liderlik motivasyonu daha iyi anlaşılmalıdır.

Literatürde liderlik etme motivasyonu ile ilgili çalışmalar farklı popölyasyonda kişilik özellikleri (Chan ve Drasgow, 2001; Chan vd., 2000; Clemmons ve Fields, 2011; Erickson, 2005; Hendricks ve Payne, 2007; Hong vd., 2011; Kessler vd., 2008; Sanchez, 2003; van Iddekinge vd., 2009), sosyoköltürel değerler (Chan ve Drasgow, 2001; Clemmons ve Fields, 2011; Turhan, 2014), liderlik öz yetkinliği (Chan ve Drasgow, 2001; Erickson, 2005; Hendricks ve Payne, 2007; Rossi, 2011), geçmiş liderlik deneyimi (Clemmons ve Fields, 2011; Erickson, 2005; Rossi, 2011; van Iddekinge vd., 2009) gibi bilişsel olmayan yeteneklerin liderlik etme motivasyonu etkilediğini ortaya koymuştur.

Öte yandan bilim adamları bireylerin yaşamları boyunca iş başarısı ve farklı alanlarda hem fiziksel hem de psikolojik iyi olmaları ile ilişkili (Cravens ve Worchel, 1977: 152; Spector, 1982: 491; Dijkstra vd., 2011: 169) önemli kişilik yapılarından biri olarak kabul edilen kontrol odağının (Hyatt ve Prawitt, 2001: 265) ve bireylerin hem kendinin hem de başkalarının duyguları tanıma ve düzenleme yeteneğini ile ilişkili duygusal zekânın (George, 2000: 1039; Gardner ve Stough, 2002; Prati vd., 2003: 21-22) liderlik etkinliğinin ve özellikle de etkili bir liderliğin temel

belirleyicileri olduğunu ortaya koymuşlardır. Söz konusu değişkenlerin liderlik etme motivasyonu ile ilişkisinin anlaşılması geleceğe yönelik profesyonel ve toplumsal liderlerin hazırlanması için büyük öneme sahip olduğu düşünülmektedir.

Son zamanlarda bireylerin liderlik pozisyonlarında yer almaları ve sürdürmeleri için motive eden faktörlere bireysel farklılıklar bakış açısıyla yaklaşan ciddi çalışmaların yürütüldüğü gözlenmektedir (Popper, 2005: 65; van Iddekinge, 2009: 466). Bu çalışmanın amacı ise kontrol odağı (ve alt boyutları oluşturan iç ve dış kontrol odağı) ve duygusal zekânın (ve alt boyutları oluşturan kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguları kullanma ve duyguları düzenleme) liderlik etme motivasyonu (ve alt boyutlarını oluşturan duyuşsal kimlik, sosyal normatif ve çıkarsız liderlik etme motivasyonu) üzerindeki etkisinin incelenmesi olarak belirlenmiştir. Aynı zamanda çalışma kapsamında, bireylerin liderlik etme motivasyonu, kontrol odağı ve duygusal zekâ algılarının sosyodemografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğinin ortaya konulacaktır.

#### **1.4. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ**

Bu çalışma teorik ve araştırma sonucu elde edilen bilgileri içermektedir. Literatür araştırması sonucu elde edilen teorik bölümler liderlik ve motivasyon çalışmalarından yola çıkarak liderlik etme motivasyonu ve daha sonra da kontrol odağı ve duygusal zekânın liderlik etme motivasyonu ile ilişkisi açıklanmıştır.

Teorik bölümlerdeki bilgilerden faydalanılarak araştırma kapsamında kullanılacak anket hazırlanmıştır. Bu anket formu ile kontrol odağı (ve alt boyutlarını oluşturan iç ve dış kontrol odağı) ve duygusal zekânın (ve alt boyutlarını oluşturan kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguları kullanma ve duyguları düzenleme) liderlik etme motivasyonu (ve alt boyutlarını oluşturan duyuşsal kimlik, çıkarsız ve sosyal normatif liderlik etme motivasyonu) üzerindeki etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır.

TRC1 bölgesinde (Gaziantep, Adıyaman, Kilis) yer alan üç devlet ve bir vakıf üniversitesi olmak üzere dört üniversitedeki İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinin İşletme ve İktisat Bölümlerinde öğrenim gören ikinci, üçüncü ve dördüncü sınıf öğrencilerine toplamda 1500 anket uygulanmıştır. Fakat 106 anketlerin eksik ve hatalı doldurulduğu tespit edilmiş ve bu anketler araştırmaya

dâhil edilmemiştir. Araştırma sonucu elde edilen veriler, SPSS 21 ve Excel programları yardımıyla değerlendirilmiştir.

### 1.5. ÇALIŞMANIN PLANI

Bu tez çalışması beş bölümden oluşmaktadır. Tez çalışmasının giriş niteliğinde olan birinci bölümde, çalışmanın önemi, çalışmanın amacı, çalışmanın yöntemi ve çalışmanın planına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

İkinci bölümde, konu ile ilgili çalışmalar, liderlik kavramı ve teorileri, motivasyon kavramı ve teorileri, liderlik motivasyonu ile ilgili çalışmalar, liderlik etme motivasyonu kavramı ve liderlik etme motivasyonu modeli, duygusal zekâ kavramı ve modelleri, duygusal zekâ ve liderlik etme motivasyonu arasındaki ilişki, kontrol odağı kavramı ve sosyal öğrenme teorisi, kontrol odağı ve liderlik etme motivasyonu arasındaki ilişki ortaya konulmuştur.

Üçüncü bölümde, araştırmanın ana kütesi ve örneklem, ölçekler (Liderlik Etme Motivasyon Ölçeği, Kontrol Odağı Ölçeği ve Duygusal Zekâ Ölçeği), verilerin toplanması, araştırma modeli, araştırmanın hipotezleri ve verilerin analizi ile ilgili bilgiler sunulmuştur.

Dördüncü bölümde, kontrol odağı (ve alt boyutlarını oluşturan iç ve dış kontrol odağı) ve duygusal zekânın (ve alt boyutlarını oluşturan kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguları kullanma ve duyguları düzenlenme) liderlik etme motivasyonu (ve alt boyutlarını oluşturan duyusal kimlik, sosyal normatif ve çıkarısız liderlik etme motivasyonu) üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla TRC1 bölgesinde (Gaziantep, Adıyaman, Kilis) yer alan İktisadi ve İdari Bilimler Fakülteleri İşletme ve İktisat Bölümlerinin ikinci, üçüncü ve dördüncü sınıflarında öğrenim gören öğrenciler üzerinde yapılan araştırma sonucu elde edilen bulgular kapsamlı şekilde hazırlanan tablolar yardımıyla değerlendirilmiştir.

Beşinci bölümü olan sonuç bölümünde ise, yapılan analizler sonucu elde edilen bilgiler ışığında kontrol odağı ve duygusal zekânın liderlik etme motivasyonu üzerindeki etkisi yanı sıra araştırma modelinde yer alan liderlik etme motivasyonu, kontrol odağı ve duygusal zekâ değişkenlerinin sosyodemografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla yapılan analizler kapsamlı bir şekilde yorumlanmıştır.

## İKİNCİ BÖLÜM LİTERATÜR TARAMASI

### 2.1. KONU İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Tez çalışması ile ilgili olarak incelenen yerli ve yabancı literatürden bazı çalışmalar aşağıda ele alınmıştır. Bu kapsamda incelenen çalışmaların örnekleme, kullanılan değişkenler ve çalışmalardan elde edilen bulgular özetlenmeye çalışılmıştır.

*Cintrón (2003)*; ABD'de ikamet eden 355 birinci nesil Latin iş dünyası lideri ve girişimcilerin (ortalama yaş 46.5) üzerinde yapmış olduğu bir çalışmada, iki kültürlülüğün, duygusal zekânın ve kültürel etkileşimin liderlik etme motivasyonu üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bu çalışmada, liderlik etme motivasyonu ve duygusal zekâ arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu belirlenmiştir. Bununla birlikte, kültürel çeşitlilik ve liderlik etme motivasyonu arasında negatif yönlü bir korelasyon olduğu ve iki kültürlülüğün liderlik etme motivasyonunun bir öncüsü olduğunu tespit edilmiştir.

*Erickson (2005)*; yapmış olduğu çalışmada Chan'ın (1999) araştırmasını farklı bir popülasyonda tekrarlamış ve aynı zamanda kolektif etkinliğin liderlik etme motivasyonu üzerindeki durumsal etkileri üzerinde de durmuştur. Bu çalışmada, Erickson Washington, DC'de Pentagon'daki bir ofiste çalışan 72 kişiyi incelemiştir. Erickson'ın örnekleme Chan'ın (1999) örneklemeden daha yaşlı (28-62 yaş arası), daha eğitilmiş ve daha deneyimlidir. Erickson'ın çalışmasında, bazı öncüler anlamlı olmasına rağmen, genel olarak sonuçlar Chan'ın (1999) araştırması ile tutarsız olduğu görülmektedir. Elde edilen sonuçlar, liderlik etme motivasyonunun öncülerinin yaş ve mesleklere göre değişebileceğini göstermektedir. Bunun yanında, sonuçlar Chan'ın (1999) liderlik etme motivasyonunun geçmiş liderlik deneyimiyle değiştiğine dair bulgularını desteklemesine karşın, Chan ve Rounds ve Drasgow'un (2000) liderlik etme motivasyonunun mesleki ilgiden bağımsız olduğuna dair bulgularını desteklememiştir. Son olarak, Erickson durumsal faktör olan kolektif

etkinliğin liderlik etme motivasyonuna bir etkisi olmadığını belirlemiştir. Erickson, araştırmasının sonuçları ile Chan'ın (1999) tarafından yapılan araştırma sonuçları arasındaki farklılıkların iş/meslek, deneyim, yaştan kaynaklandığını iddia etmiştir.

**Hong (2005);** 222 kadın ve 87 erkek olmak üzere toplam 309 Kanada lisans öğrencisini (ortalama yaş 21) üzerine yapmış olduğu bir çalışmada genel bilişsel yeteneler, kişilik özellikleri ve duygusal zekânın liderlik etme motivasyonu üzerindeki etkileri ve genel bilişsel yeteneler, kişilik özellikleri ve duygusal zekâ ve liderlik etme motivasyonunun liderliğin ortaya çıkışı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar, kişilik özellikleri ve liderlik etme motivasyonu arasındaki ilişki kısmen desteklenmiştir. Örneğin, dışa dönüklük ve duyusal kimlik liderlik etme motivasyonu ve liderliğin ortaya çıkışını arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunurken, uyumluluk ile negatif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Duygusal denge çıkarsız liderlik etme motivasyonu ile ilişkilendirilmiştir. Yine, liderlik etme motivasyonunun üç boyutunun liderliğin ortaya çıkışı ile pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkisinin olduğunu belirlenmiştir. Hong araştırmasında bilişsel yeteneklerin, duygusal kimlik liderlik etme motivasyonunu öngördüğünü tespit etmiştir. Bu bulgular, Chan (1999) bilişsel yetenek ile liderlik etme motivasyonu arasında herhangi bir ilişki olmadığına dair bulgularını desteklememiştir. Hong araştırmasının sonuçları ile Chan (1999) tarafından yapılan araştırma sonuçları arasındaki tutarsızlığın farklı örneklerle (askerler ve üniversite öğrencileri) açıklanabileceğini ileri sürmüştür. Hong, kişilik özelliklerinin bireylerin kendilerini lider olarak algılama biçimlerini, bir lider rolünü nasıl algıladıklarını ve lider olarak nasıl davrandıklarını etkilediğini tespit etmiştir. Duygusal zekânın liderlik etme motivasyonu üzerine etkisi de araştırılmıştır. Başkalarının duygularını değerlendirme ve duyguların kullanımının duyusal kimlik ve sosyal normatif liderlik etme motivasyonunu ve aynı zamanda liderliğin ortaya çıkışını da kısmen açıkladığını bulmuştur. Hong, genç öğrencilerin yaşı daha büyük olan öğrencilere kıyasla, liderlik pozisyonunun getireceği fayda ve maliyetler konusunda daha az çıkarıcı olduklarını tespit etmiştir. Son olarak, Hong erkeklerin kadınlara oranla liderlik etme konusunda daha fazla motive olduklarını belirlemiştir. Bu liderlik özelliklerinin genellikle erkeklerle ilişkili olduğu iddiasını da desteklemiştir.

**Lee (2005);** 143 devlet okulu yöneticisi ve öğretmen (22-62 yaş arası) üzerinde yapmış olduğu bir çalışmada, maneviyat, psikolojik güçlendirme ve duygusal zekâ ile liderlik etme motivasyonu arasındaki ilişki incelemiştir. Bu

çalışmada, duygusal zekâ ile liderlik etme motivasyonu ve maneviyat ile liderlik etme motivasyonu arasında pozitif korelasyonlar bulunmuştur. Bununla birlikte, duygusal zekâ ve psikolojik güçlendirmenin liderlik etme motivasyonunu öngördüğü belirlenmiştir. Bu bulgular, duygusal zekâ ile liderlik etme motivasyonu arasındaki ilişkiyi araştıran Cintrón (2003) ve Hong'un (2005) araştırmalarını da desteklemiştir.

*Amit, Lisak, Popper ve Gal (2007)*; İsrail Savunma Güçlerinde görevli 402 asker üzerine yaptıkları bir çalışmada Chan'ın (1999) değerlerden bahsettiğini ancak ideoloji başlığı altındaki olası ve konuyla ilgili çok sayıda değer göz ardı edildiğini iddia etmiştir. Liderlik etme motivasyonu olgusunun anlaşılmasına katkıda bulunmak için ideolojik ve vatansever liderlik motivasyonu yönünü incelediler. Amit, Lisak, Popper ve Gal (2007) ideolojiyi “organize bir değer ve düşünce sisteminden oluşan bir sistem... belli bir alanda bir dizi fikir” olarak tanımlamışlar. İdeolojik liderlik etme motivasyonu, değer ve düşüncelerden yola çıkarak liderlik etme isteği olarak açıklamışlardır. Vatansever liderlik etme motivasyonu ise, belli ilke ve ideolojik görüşlerden vazgeçerek vatani için liderlik etme isteğini içermektedir. Amit, Lisak, Popper ve Gal (2007) liderlik etme motivasyonu ölçeğine, ideolojik liderlik motivasyonu (5 madde) ve vatansever liderlik motivasyonu (4 madde) ve genel liderlik motivasyonu (3 madde) boyutlarını ekleyerek yeni ideolojik bir dünya görüşünü oluşturan ilkelerden yola çıkarak liderlik etme motivasyonu ölçeğini (toplam 39 madde) geliştirmişlerdir. Korelasyon analizi sonuçları, sadece duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu ile sosyal normatif ve genel liderlik etme motivasyonları; vatansever liderlik etme motivasyonu ile sosyal normatif ve genel liderlik etme motivasyonu arasında, anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğunu göstermiştir. Öte yandan, ideolojik liderlik motivasyonu ile çıkarsız liderlik etme motivasyonu arasından negatif yönlü ilişki bulunmuştur. Genel olarak elde edilen sonuçlar, liderlik potansiyeline sahip olarak algılanan askerlerin duyuşsal kimlik, sosyal normatif, çıkarsız ve vatansever liderlik etme motivasyonu faktörleri tarafından motive edildiklerini ortaya koymuştur. Bu çalışma, ideolojik liderlik etme motivasyonunun, diğer liderlik etme motivasyonlarından farklı olduğunu görüşünü desteklemiştir. Amit, Lisak, Popper ve Gal (2007) ideolojik liderlik etme motivasyonunun bireylerin inancı içerisinde olduğu savunmuştur — Liderlik rolünü üstlenmiş oldukları gerçeğinin ideolojilerinin ilkelerine hizmet ettiğini ileri sürmüşlerdir.



**Kark ve Van Dijk (2007);** liderin benlik düzenleyici odağının (self regulatory focus) liderlik etme motivasyonu ve liderlik davranışı üzerindeki rolünü vurgulayan bir liderler modeli önermiştir. Higgins (1997, 1998) insanların davranışlarına yön veren iki temel düzenleyici sistem olduğunu anlatan benlik düzenleyici odağı teorisini geliştirmiştir. Bu düzenleyici sistemler, insanların umutları, beklentileri ve hırslarını içeren ilerleme hedefleri (promotion goals) ve sorumluluklarını ve yükümlülüklerini içeren korunma/kaçınma hedeflerinden (prevention goals) oluşmaktadır. İlerleme hedefleri ödüllere üzerine yoğunlaşmakta iken korunma/kaçınma hedefleri cezadan kaçınmaya teşvik etmektedir. Kark ve Van Dijk (2007), benlik düzenleyici odağının bir liderin hem motivasyonunun hem de davranışının temel bileşeni olduğunu savunmuştur. Higgins'in benlik düzenleyici odağı teorisinden hareket eden Kark ve Van Dijk, ilerleme odaklı bireylerin başarı ve hedef odaklı oldukları göz önüne alındığında duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonuna sahip olması gerektiğini ve değerler açısından değişime açık oldukları ve dolayısıyla dönüşümsel liderlik tarzı sergiledikleri belirtmişlerdir. Koruma odaklı bireylerin ise daha çok kurallar, görev ve sorumluluk bilinci ile hareket ettiklerini ve dolayısıyla sosyal normatif liderlik etme motivasyonuna sahip oldukları ve daha gelenekçi etkileşimsel liderlik tarzı sergiledikleri belirtmişlerdir.

**Kessler, Radosevich, Cho ve Kim (2008);** yönetim derslerini alan 322 lisans öğrencisi üzerinde yaptıkları bir çalışmada bazı kişilik özellikleri (temel benlik değerlendirme, atılganlık, ilgi arama, takım çalışması, vicdanlılık, duyulan haz, sakinlik, işbirlikçilik) ile liderlik etme motivasyonu tarzları (duyuşsal kimlik, sosyal normatif ve çıkarısız) arasındaki incelemişlerdir. Elde edilen sonuçlar, temel benlik değerlendirme (öz saygı, genelleştirilmiş öz yeterlilik, kontrol odağı ve duygusal dengesizlik) ile liderlik etme motivasyonu tarzları (duygusal kimlik, çıkarısız ve sosyal-normatif) arasındaki ilişkiyi desteklenmiştir. Kendilerini takım çalışmasına değer veren ve güçlü benlik değerlendirmelere sahip olarak gören öğrencilerin, duyuşsal kimlik, çıkarısız ve sosyal normatif liderlik etme motivasyonlarının da yüksek olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, atılgan (bold) öğrencilerin çıkarısız liderlik etme motivasyonuna sahip olma ihtimalinin, duygusal kimlik ve sosyal normatif liderlik etme motivasyonuna sahip olma ihtimalinden daha yüksek olduğunu bulunmuştur. Benzer şekilde, vicdanlı (conscientious), sakin (calm) ve işbirlikçi (cooperative) öğrencilerin, çıkarısız liderlik etme motivasyonunun daha yüksek olmasına karşın, sosyal (sociable), haz duyan (gregarious) ve ilgi arayan

(attention seeking) öğrencilerin duyuşsal kimlik ve sosyal normatif liderlik etme motivasyonlarının daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Atılganlığın temel benlik değerlendirme ile duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu arasındaki ilişkide düzenleyici (moderatör) etkisi bulunmuştur. Atılganlığın takım çalışması ile çıkarsız ve sosyal normatif liderlik etme motivasyonu arasında düzenleyici (moderatör) etkisi olmasına rağmen, takım çalışması ile duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu arasındaki ilişkide düzenleyici rolü bulunamamıştır.

**Clemmons ve Fields (2011);** 231 askeri öğrenci (41-45 yaş arası) üzerinde yaptıkları bir çalışmada, liderlik etme motivasyonu ile liderlik değerleri arasındaki ilişki incelemişlerdir. Korelasyon analizi sonuçları, özaşkınlık ve özgenişletim değerleri ile duyuşsal kimlik, sosyal normatif ve çıkarsız liderlik etme motivasyonu arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğunu göstermiştir. Clemmons ve Fields (2011) çoklu regresyon analizi sonuçları ise, özaşkınlık ve duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu arasında pozitif yönde daha zayıf bir ilişki olduğunu ve özgenişletim değerleri ile duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu arasında daha yüksek ve pozitif yönde ilişki olduğunu göstermiştir. Sosyal normatif liderlik etme motivasyonu ile özgenişletim değerleri arasındaki ilişki sosyal normatif liderlik etme motivasyonu ile özaşkınlık değerleri arasındaki ilişkiden daha büyük olduğu tespit edilmiştir. Çıkarsız liderlik etme motivasyonu ile özaşkınlık arasında pozitif yönde, çıkarsız liderlik etme motivasyonu ile özgenişletim arasında negatif yönde bir ilişki bulunmuştur.

**Krishnakumar ve Hopkins (2014);** Midwestern Üniversitesi'nden mezun olan 600 kişi (23-60 yaş arası) üzerinde yaptıkları bir çalışmada, liderlik etme motivasyonu ile duyguları algılama becerisi arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmadan elde edilen sonuçlar, duyguları algılama kabiliyetinin genel liderlik motivasyonu ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu sonuçlar duygu algısının liderliğin ilk aşamalarında önemli bir rol oynadığını gösteren son araştırma bulguları ile uyumludur. Duyguları algılama, bireylerin başkalarının yüz ifadelerini tanıma ve yorumlama becerisi olarak etkili bir liderin sahip olması gereken temel beceridir. Krishnakumar ve Hopkins, liderlerin başkalarının duygularını tanıması ve grup görevlerini daha etkin bir şekilde organize etmesini ve liderlik öz yeterliliğinin (liderlik yeteneklerine olan özgüven) artmasını sağladığını belirtmişlerdir.

**Turhan (2014);** 485 lisans ve yüksek lisans öğrencisi (ortalama yaş 22.71) üzerinde yaptıkları bir çalışmada liderlik etme motivasyonu ile değer yönelimleri

arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada, bireylerin çeşitli gruplara katılma ve bu gruplarda liderlik olma istekleri de incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar, duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu ile özgenişletim değerleri arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğunu göstermiştir. Duyuşsal kimlik liderlik motivasyonu yüksek olarak değerlendirilen bireyler, güç ve başarıya önem veren, geleneksellikten uzak, özyönelim düzeyleri yüksek kişilerdir. Bu bulgunun Chan (1999) tarafından elde edilen duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu ile dikey bireycilik değerleri arasındaki pozitif ilişkiyle de örtüştüğü ifade edilmiştir. Sosyal normatif liderlik etme motivasyonu ile özaşkınlığın değerleriyle arasında negatif yönlü; sosyal normatif liderlik etme motivasyonu ile özgenişletim değerleriyle arasında pozitif yönlü ilişki olduğu bulunmuştur. Sosyal normatif liderlik etme motivasyonu yüksek olarak değerlendirilen bireylerin, hem güç ve başarı yönelimli hem de uyma ve geleneksellik değerleri ile ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu bulgunun Chan (1999) tarafından elde edilen sosyal normatif liderlik etme motivasyonu ile hem dikey bireycilik hem de dikey toplulukçuluk değerleri arasındaki pozitif yönlü ilişkiyle de örtüştüğü ifade edilmiştir. Çıkarıcı liderlik etme motivasyonu ile özgenişletim değerleriyle arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Çıkarıcı liderlik etme motivasyonu muhafazakarlık değerleriyle de pozitif yönlü ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgunun ise Chan (1999) tarafından elde edilen çıkarıcı liderlik etme motivasyonu ile bireycilik değerleriyle negatif, toplulukçuluk değerleriyle arasındaki pozitif yönlü ilişkiyle de örtüştüğü belirtilmiştir.

**Buenger (2016);** ABD Midwest’de özel bir üniversitede öğrenim gören 160 muhasebe öğrencisi (76 kadın ve 83 erkek) üzerinde yaptığı bir çalışmada, liderlik etme motivasyonu ile kontrol odağı inancı arasındaki ilişkide duygusal zekâ ve sosyallığın düzenleyici etkisini incelenmiştir. Buenger liderlik etme motivasyonu ölçeğinin duyuşsal kimlik, sosyal normatif ve çıkarıcı liderlik etme motivasyonu boyutları kullanılmıştır. Araştırmada, çoklu doğrusal regresyon analizi sonucu kontrol odağı inancı ile duyuşsal kimlik, sosyal normatif ve çıkarıcı liderlik etme motivasyonu arasında negatif yönlü anlamlı ilişki olduğu bulunurken, duygusal zekâ ile duyuşsal kimlik, sosyal normatif ve çıkarıcı liderlik etme motivasyonu arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu yanı sıra sosyallik ile duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Buenger hiyerarşik doğrusal regresyon analizi sonuçları ise kontrol odağı inancı ile duyuşsal kimlik, sosyal normatif ve çıkarıcı liderlik etme motivasyonu arasındaki ilişkide

duygusal zekânın düzenleyici etkisi olduğunu belirlenmiştir. Bunun yanı sıra hiyerarşik doğrusal regresyon analizi sonuçları kontrol odağı inancı ile duyuşsal kimlik, sosyal normatif ve çıkarıcı liderlik etme motivasyonu arasındaki ilişkide sosyalliğın düzenleyici rolü olmadığını göstermiştir.

## **2.2. LİDERLİK VE LİDERLİK TEORİLERİ**

Bu bölümünde tez çalışması kapsamında öncelikle liderlik kavramına açıklık getirilmiş ve daha sonra liderlikle alanında ortaya konulan liderlik teorileri sırasıyla özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsallık yaklaşımı ve çağdaş liderlik yaklaşımları başlıkları altında özetlenmeye çalışılmıştır.

### **2.2.1. Liderlik Kavramı**

Liderlik olgusu insanlık tarihi boyunca var olmuş olsa da (Avolio, 2007: 26), lider ve liderlik kelimeleri 13'üncü yüzyılda İngilizce dilinde kullanılmaya başlamıştır. Liderlik yol ya da yön anlamında Anglo-Sakson kökenli "leiden" kelimesinden geldiği ve daha sonra genellikle bir ordunun başındaki kişiyi tanımlamak için kullanıldığı (Wagner, 2013: 654) ancak sistematik bir şekilde sosyal bilimlerde liderlik araştırmalarının 1930 yılından sonra başladığı belirtilmektedir (House ve Aditya, 1997: 409). O zamandan bu yana liderlik insan faaliyetinin önemli yönlerinden biri olarak (Hill, 1969: 33) pek çok alanda geniş bir şekilde tartışılan ve incelenen ancak yine de en karmaşık, şaşırtıcı ve belirsiz kalan kavramlardan biri olarak kabul edilmektedir (Cronin, 1984: 22; George, 2000: 1028; Elmuti vd., 2005: 1018).

Bir sosyal olgu olan liderliğin kesin olarak açıklığa kavuşturulamaması ya da üzerinde fikir birliğine varılamaması kısmen araştırmacıların liderlik olgusunun farklı yönlerini araştırmaları ve sonuçları kişisel bakış açılarıyla yorumlamasından kaynaklanmaktadır (Yukl, 1971: 414; Yan ve Hunt, 2005: 50). Genel olarak liderlik konusu üzerine çalışan araştırmacılar, kişisel bakış açılarına ve en çok ilgilendikleri olgulara göre liderlik tanımı yapmışlardır. Liderlik literatürünü kapsamlı bir şekilde inceledikten sonra, Stogdill (1974) hemen hemen liderlik kavramını tanımlaya çalışan kişi sayısı kadar liderlik tanımının olduğu sonucuna ulaşmıştır. Liderlik kavramının bireysel özellikler, davranışlar, etkileşim kalıpları, rol ilişkileri, etkileme ve güç ilişkileri, örgüt kültürü ve amaçlar üzerindeki etkisi açısından tanımlanmış olduğu görülmektedir (Yukl, 1989: 252).

Birçok araştırmacı liderliğin karmaşık bilişsel/sosyal problem çözüme yeteneklerini gerektirdiğini yaygın bir şekilde kabul (Hannah vd., 2008: 676) etmektedir. Liderlik herhangi bir örgüt sistemi içerisinde meydana gelen (Mumford, 1986: 512) kolektif çaba gösterme problemini çözüme şeklini temsil eder. Liderlik bir kişinin diğer insanları bir araya getirmesi, çabalarını birleştirmesi ve başarılarına ön ayak olmasını gibi karmaşık sosyal problemlerin çözümünü (Mumford vd., 2000: 14; Hogan ve Kaiser, 2008: 96) ifade etmektedir.

Genellikle liderlik tanımları, sık sık liderliğin doğasını ve liderler olarak tanımlanan bireylerin rollerini ele almaktadır. Araştırmacılar (Berson vd., 2006:579), liderlik etkililiğini genellikle, liderlerin takipçilerini kolektif bir hedef, misyon ya da vizyon doğrultusunda etkileme, motive etme ve harekete geçirme yeteneği (Chemers, 2001: 376) ve/veya başkalarının düşünceleri, duyguları ve eylemleri üzerinde etki yaratan sosyal bir süreç (Johnson vd., 2012: 1262) olarak açıklanmaktadır. Söz konusu liderlik süreci, insan gruplarının anlamlı yollarla bir araya gelmelerini sağlayan bir süreçlerdir (Day, 2000: 582).

Stogdill (1950: 4) liderliği hedef belirleme ve bu hedefleri başarmaya yönelik çaba göstermesi için organize olmuş bir grubun faaliyetlerini etkileme süreci olduğunu belirtir. Liderlik tanımı organize olmuş grup ve ortak hedefler ile doğrudan ilgilidir. Yukl (2002) ise liderliği, bir kişinin bir grup ya da organizasyon içerisinde faaliyetleri ya da ilişkileri yapılandırmak, kolaylaştırmak ve yönlendirmek için, diğer insanlar üzerinde maksatlı bir etki oluşturma süreci olarak tanımlanmaktadır (Yan ve Hunt, 2005: 50). Bir başka anlamda liderlik ilgisizliği ve isteksizliği ortadan kaldırarak takipçileri hedefleri başarmaya ikna etmektir (Yukl, 1989: 252). Bu açıdan, liderlik bir kişinin diğer insanlar üzerinde güç kullanarak bir hâkimiyet kurması değildir. Takipçileri istenen bir davranışa uygun bir şekilde davranmaya ikna etme yeteneği olarak tanımlanabilir (Hogan vd., 1994: 493).

Liderlik, bir kişinin ortak bir görevi yerine getirirken diğerlerinin yardım ve desteğini sağlamayı başardığı sosyal bir etkileme süreci (Chemers, 2000: 27) ve/veya liderin, belirli bir amaca yönelik takipçileri (Ke ve Wei, 2008: 210) harekete geçirme sanatı (Fry, 2003: 697) şeklinde de ele almaktadır. Dolayısıyla, liderlik, hem bir süreç hem de özelliktir. Liderlik süreci organize olmuş bir grup üyelerinin ortak hedefleri başarılması yönelik faaliyetlerini koordine etmek ve yönlendirmek için zorlayıcı olmayan bir etkinin kullanılmasıdır. Bir özellik olarak liderlik ise başarılı

bir şekilde etki oluşturan kişilere atfedilen bir dizi özellik ve niteliklerin bütünü şeklinde ifade edilebilir (Jago, 1982: 315).

Liderlik, bir grup halinde belli ortak hedeflere ulaşmak için birbirlerine bağımlı iki ya da genellikle daha fazla kişi (Hollander ve Julian, 1969: 388) arasındaki etkileşim olarak tanımlanır. Liderler değişimi yapabilen kişilerdir — davranışları ile diğer insanların davranışlarını etkileyen kişilerdir (Elmuti vd., 2005: 1019). Diğer bir ifadeyle liderlik belli bir durumda mevcut ihtiyaçların bir fonksiyonu olan kişiler arası dinamik ve aktif süreçleri içerir. Bu süreçler davranış değişimi kavramı ile yakından ilgilidir (Lord, 1977: 114). Liderlikle ilgili örgütsel değişimin temel boyutu, örgüt içinde insanların faaliyetlerini ve ilişkilerini değiştirmek için etki kullanılmasıdır (Parry, 1998: 86).

Liderler başkalarını yönetmek için, farklı stiller ya da yaklaşımlar kullanma vasıtasıyla takipçilerinin davranışlarını etkileyebilir (Benjamin ve Flynn, 2006: 216). Takipçiler tarafsız olan liderlere güç ve statü kazandırırken, liderler takipçilerinin hedeflerine ulaşmalarında önemli bir rol oynarlar (Hogg, 2001: 185). Liderlik değişim için insanları motive etmektir (Fry, 2003: 697). Bu durumda liderlik takipçilerinin ihtiyaçları dikkate almayı gerektirmektedir (Maslin-Wicks, 2007: 464). Liderlik sürecinin ortaya çıkışı lider, takipçiler ve içinde bulunulan durum ile bu bileşenler arasındaki karşılıklı etkileşime bağlı olarak takipçilerin lideri kabul etmesine ve onaylamasına dayanmaktadır (Emery vd., 2011: 200).

Bir diğer bakış açısıyla, lider grubu etkilemek için belirli imkânlarla sahip olmasına rağmen bir grubun üyesi olarak tanımlanır. Liderlik ise liderlerin geleceğin ortak anlamlı görüntülerinin oluşturulması vasıtasıyla takipçilerine ilham veren bir dizi etkileşim sürecini içerir (Crevani vd., 2010:78). Bireysel düşünceye sahip bir lider, bir takipçinin özel ihtiyaçları ve beklentileri açısından bireysel farklılıklarını tanımlar ve takipçilerinin gelişimi için bireysel destek sağlar. Koç ya da mentor olarak hareket eden bu lider, takipçilerinin özel ihtiyaçlarına cevap veren güçlendirici davranışları kullanarak takipçilerine rehberlik eder. Buna ilaveten, bu destekleyici davranışlar takipçilerine arkadaşça, samimi ve eşit bir şekilde dağıtılır (Cho ve Dansereau, 2010:410).

Örgütsel literatürde en çok araştırılan ve en az anlaşılan konulardan biri olan liderlik (Van Seters ve Field, 1990: 29), değişim için olumlu bir güç ve bireylerin, grupların ve organizasyonların gelişimi için bir odak noktası olarak (Waldman, 2012: 156) görülen kişiler arası bir olgudur (Mumfor vd., 2000: 14). Bu açıdan liderler

genel olarak üretim, verimlilik, kalite, esneklik, memnuniyet, rekabet gücü ve örgütsel gelişme ile ölçülen genel organizasyonel etkinlikten sorumlu kişilerdir (Elmuti vd., 2005: 1019). Liderlik ise ortak bir amacı başarmaya yönelik bir kişinin ya da grubun çabalarını etkileme süreci olarak (Hersey, 1979: 418) ifade edilmektedir. Bu etki süreci liderlerin takip etmesi gereken stratejileri ve amaçları seçimini, bu amaçları başarmak için organizasyon üyelerinin motive edilmesini, bilginin öğrenilmesi ve paylaşılmasını ve dışardan destek ve işbirliği elde etmesini etkileyen sosyal sistem içerisinde doğal olarak gerçekleşir (Cogliser ve Brigham, 2004: 778; Pratch ve Jacobowitz, 2005: 3). Liderlik sosyal sistemin bir parçası olan liderin özelliklerini, niteliklerini ve davranışlarını tanımlamaktadır (Horner, 1997: 270).

### **2.2.2. Liderlik Teorileri**

Liderlik ve liderlik süreci sosyal bilimlerde en çok tartışılan konulardan biridir. Liderlik alanında bir lideri takipçilerden ayırt eden liderlik özelliklerini ve davranışlarını açıklamak için birçok liderlik teorisi (Amanchukwu vd., 2015: 7) ortaya konulmuştur. Liderlikle konusunda yapılan çalışmaların genel olarak özellikler yaklaşımı (1940 öncesi), davranışsal yaklaşımı (1940-1960 yılları arası), durumsallık yaklaşımı (1960-1980 yılları arası) ve çağdaş liderlik yaklaşımları (1980 ve sonrası) şeklinde sınıflandırıldığı (Yeşil, 2016: 160) görülmektedir.

#### **2.1.2.1. Özellikler Teorisi**

Liderlik olgusu antik çağlardan beri var olmuş olmasına rağmen liderliğin sistematik bir şekilde bilimsel olarak araştırması 1930'ların başında başlamıştır (House ve Aditya, 1997: 409). Liderlik alanında ilk bilimsel çalışmalar ise, özellik teorisinin etrafında ya da liderlerin takipçilerinden daha fazla özelliklere sahip oldukları düşüncesi etrafında toplanmıştır (Johns ve Moser, 1989: 116; Zaccaro, 2007: 7). Aslında, özellikler teorisi bazı insanların kendilerini büyük liderler yapan belli özelliklerle doğduğunu ileri süren “büyük adam teorisine” dayanmaktadır. Büyük adam teorisi, büyük sosyal, politik ve askeri liderlerin etkili bir lider olmalarını sağlayan doğuştan gelen üstün özelliklerinin olduğu varsayımı üzerine kurulmuştur. Yani, “lider olunmaz doğulur” görüşünü savunmuştur (Kirkpatrick ve Locke, 1991: 48; VanWart, 2003: 216; Lee, 2007: 439; DeRue vd., 2011: 7).

Liderlik konusunu geliştirilen en temel yaklaşımlardan biri olan Özellikler Teorisi, liderlerin doğuştan gelen özellikleri incelemiştir. Teoriye göre, liderleri takipçilerden ayırt eden özellikler belirlendiğinde, başarılı liderler hızlı bir şekilde tespit edilebilir ve organizasyon içinde etkili pozisyonlara getirilebilirdi. Bir başka ifade ile başarılı ve başarısız liderleri birbirinden ayıran özellik (veya özellikler) bulunmaktadır. Bu özellik (veya özellikler) liderlik sürecini belirleyen en önemli faktörler olarak görülür. Bu nedenle, Özellik Teorisi için önemli olan başarılı liderlerin temel özelliklerini belirlemektedir (Jago, 1982: 317; Yukl ve Van Fleet, 1992: 150; Zaccaro, 2007: 7).

Özellikler Teorisi, etkili bir lideri takipçilerden ayırt eden fiziksel, kişisel ve zihinsel özellikleri incelemiştir (Horner, 1997: 270). Özellikler Teorisiyle ilgili kapsamlı bir çalışma yapan Stogdill (1948: 64), liderlerin genel özelliklerini, kapasite (zeka, uyanık olma, sözel yetenek, özgürlük, yargılama), başarı (bilimsellik, bilgi, atletik kabiliyet), sorumluluk (bağımlılık, inisiyatif, ısrarcı olma, kendine güven), katılım (sosyalleşme, işbirliği, uyumlu olma, mizah anlayışı), statü (sosyo-ekonomik statü ve popülerite) ve ruh hali (zihinsel seviye ve beceriler, ihtiyaçlar ve ilgilerin takip edilmesi, ulaşılabilecek hedefler) başlıkları altında toplanabileceğini göstermiştir.

Özellikler Teorisi, kişisel özelliklere dayanan bir bakış açısıyla liderlerin performansını anlamada model olarak uzun süre kullanılmıştır. Fakat (İbicioğlu vd., 2009: 4) Özellikler Teorisi, bir bireyin liderlik etkinliğinin düzeyine önemli ölçüde katkıda bulunan çevresel veya durumsal faktörleri dikkate almadığı (Horner, 1997: 270) ve dolayısıyla liderlik potansiyeli ve performansını artırdığı varsayılan özelliğin (veya özelliklerin) büyük liderlerle ilişkili olduğu konusunda net bir cevap bulamadığı (Van Seters ve Field, 1990: 30; Zaccaro, 2007: 8) için bir takım eleştirilere maruz kalmıştır. Bu eleştiriler, bilim adamlarını liderleri takipçilerinden ayıran kalıtsal özelliklerinden uzaklaşmış ve etkili bir liderlik sürecinde liderlerin sergilediği davranışların araştırılmasına doğru yönlendirmiştir (Chemers, 2000: 28; DeRue vd., 2011: 8).

#### **2.2.2.2. Davranışsal Teori**

Liderlik alanında birinci dalga olarak bilinen Özellikler Teorisinin etkili bir liderlik sürecini tam olarak açıklamadığının görülmesiyle birlikte, araştırmacılar liderleri takipçilerden ayırt eden özelliklere değil, başarılı liderlerin sergilediği davranış tarzlarını dikkate almaya başlamışlar. Liderlik alanında ikinci dalga



araştırmalar, liderlerin organizasyonun etkinliğini arttıran davranışlarını belirlemek için organizasyon ortamında etkili ve başarılı liderlerin sergilediği davranışların incelendiği görülmektedir (Yukl, 1989: 257; Horner, 1997: 270).

Davranışsal Teori, liderleri etkin ve başarılı kılan unsurun lideri takipçilerden ayırt eden özellikleri çok, liderlik sürecinde sergilediği davranışlar olduğu (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74) ve liderlik davranışlarının eğitim ve deneyim yoluyla kazanılabileceği varsayımı üzerine kurulmuştur (Demir vd., 2010: 133). Bu yaklaşım, liderlik bireylerin grup ile etkileşiminin sonucu ortaya çıkan davranış biçimi olarak görülmektedir (Polat ve Arabacı, 2015: 212) ve bireyler etkili liderlik becerileri öğrenilebilir veya kazanılabilir (Lee, 2007: 441). Davranışsal Teorinin gelişmesine katkıda bulunan bir dizi teorik ve uygulamalı araştırma, Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi tarafından başlamıştır (Van Seters ve Field, 1990: 32). Liderleri takipçilerinden ayırt eden liderlik becerilerini öğretmek için temel oluşturan davranışların belirlenmesi üzerine yoğunlaşan Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi eş zamanlı olarak yaptıkları araştırmalarda benzer sonuçlar elde etmişlerdir (Johns ve Moser., 1989: 116; Çetin, 2008: 77).

Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi, yapıyı kurma (veya iş/göreve yönelik davranış) ve dikkate alma (veya insana yönelik davranış) olmak üzere iki temel bağımsız faktörün liderin davranışını belirlemede rol oynadığını belirlemişlerdir (Horner, 1997: 270). Yapıyı kurma (veya iş/göreve yönelik davranış), bir liderin organizasyonel hedefe ulaşmak için grup üyelerinin iş veya görev rollerini ve rol ilişkilerini tanımlama ve yapılandırma olasılığı olarak tanımlanmıştır (Warrick, 1981: 156; Lee, 2007: 441). Yapıyı kurma, bir liderin hedeflere ulaşmak için kendi rolünü ve astlarının rolünü belirleme derecesini belirtir (DeRue vd., 2011: 16). Yapıyı başlatan liderler, görev ve amaç edinme yönünde yönlendirilir ve takipçilerle belirli iletişim kalıpları kurmaya çalışırlar. Bu liderler çalışmaların nasıl yapılacağına ilişkin standartları korumak için özel çaba gösterirler (Piccolo vd., 2012: 568). Dikkate alma (veya insana yönelik davranış), bir liderin ilişkilerinde karşılıklı güven, astların fikirlerine saygı ve anlayış göstermesi ile karakterize edilen iş ilişkilerine sahip olma olasılığı olarak tanımlanmıştır (Korman, 1996: 349). Dikkate alma, bir liderin sıcak ve destekleyici bir şekilde davranma ve astlarına gösterdiği ilgi ve saygı derecesini belirtir (Yukl, 1971: 415). Bu liderlik davranışı tüm liderlik davranışlarından daha fazla motive edici potansiyele sahiptir (Homan ve Greer, 2013: 349).

Liderlerin özelliklerinin aksine liderleri takipçilerden ayırt eden davranışları vurgulayan Davranışsal Teori, liderlik çalışmalarına tamamen yeni bir yön vermiş (VanWart, 2003: 217) olmakla birlikte, farklı ortamlarda liderlik davranışını etkileyen durum değişkenlerini dikkate almadığı (House ve Aditya, 1997: 421) ve çoklu liderlik davranışlarını açıklamada yetersiz kaldığı için bir takım eleştirilere maruz kalmıştır. Bu eleştiriler, bilim adamlarını liderlik sürecinde takipçilerin ve liderlerin davranışlarını etkileyen çevre ve koşul değişkenlerine doğru yönlendirmiştir (Akyurt vd., 2015: 51).

### 2.2.2.3. Durumsallık Teorileri

Liderin başarısını sadece doğuştan gelen özellikler veya başkaları üzerindeki davranışlarının etkilemediğini ve aynı zamanda liderlik etkinliğinin liderin içinde bulunduğu durumdan da önemli ölçüde etkilendiğini kabul eden Durumsal Liderlik Teorileri durum değişkenlerinin liderlerin davranışları üzerine etkisini vurgulayan ilk teoridir (Yukl ve Van Fleet, 1992: 167). Durumsallık Teorileri, etkili bir liderlik için organizasyonda yapılan işin niteliği, liderin ve takipçilerin sosyal statüsü, liderin ve astların güç ve konumları ve dış çevre koşulları gibi liderin ve takipçilerin ötesindeki durum değişkenlerin önemine (Van Seters ve Field, 1990: 34) dikkat çekmiştir.

Durumsallık Teorileri, liderlik tarzının durum değişkenlerine bağlı olduğunu varsayımı üzerine kurulmuştur (Horner, 1997: 271). Koşulsal Liderlik Teorisi (Fiedler, 1967, 1978), Durumsal Liderlik Teorisi (Hersey ve Blanchard, 1969), Yol Amaç Teorisi (Evans, 1970; House, 1971; House ve Mitchell, 1974), Normatif Karar Teorisi (Vroom ve Yetton, 1973) temel Durumsallık Teorileri arasında (Yukl, 1989: 264-266; House ve Aditya, 1997: 421) sayılabilir. Bu Durumsallık Teorileri, (1) liderlerin göreve yönelik davranışı, (2) liderin karşılıklı ilişkilerindeki davranışı ve (3) takipçilerin belirli bir işi yaparken gösterdikleri davranışlara dayanır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75).

Fred Fiedler'in (1964) Durumsallık Teorilerinin babası olduğu yaygın bir şekilde kabul görmektedir. Fiedler (1) liderin grup üyeleri ile olan kişisel ilişkileri - — (lider ve takipçi ilişkisi) (2) grubun görevlerini yapılandırma derecesi — (görev yapısı) (3) liderlik konumunun sağladığı güç ve yetki — (mevki gücü) olmak üzere üç durum değişkeninin belirli bir durumda liderlerin etkili olup olmadığı belirlediğini ileri sürmüştür (Blanchard vd., 1993: 24). Fiedler'in Koşulsal Teorisi, grup

performansının etkililiğinin liderlik tarzı (lider ve takipçi ilişkisi) ve grubun lidere verdiği kontrol yetkisi (mevki gücü) derecesine göre değiştiğini belirtmektedir (Öztürk, 2016: 3090). Fiedler, lider grup üyeleri arasındaki ilişkinin iyi, görevin yapısının belirgin ve liderin gücünün yüksek olduğu durumda liderin etkisinin kolaylaşacağı tam tersi olan durumda ise liderlik etkisinin zorlaşacağı ifade edilmiştir (Mitchell vd, 1970: 264).

Hersey, Blanchard ve Natemeyer'in (1979: 422) Durumsallık Teorisinin arkasındaki temel düşünce, takipçilerin olgunluk seviyesinin doğru bir şekilde belirlenmesi ve liderin davranışları ile model oluşturmasıdır. Liderin başarısının takipçilerin olgunluğuna dayandığını ileri süren Durumsallık Teorisinde yer alan olgunluk kavramı ise, psikolojik olgunluk (takipçilerin kendine güven ve saygı duyması) ve iş olgunluğu (takipçilerin iş ile ilgili becerileri) olmak üzere birbirleri ile ilişkili iki faktörden oluşmaktadır (Yukl, 1989: 264). Hersey ve Blanchard liderlerin takipçilerin olgunluk düzeyi düşükse göreve yönelik (yapıyı kurma) davranış sergilemesi, takipçilerin olgunluk düzeyleri yüksek ise insana yönelik (dikkate alma) davranış sergilemesi gerektiğini belirtmektedir. Takipçiler olgun ise hem göreve yönelik hem de insana yönelik davranışlar azaltılmalı ve bu insanların daha fazla bağımsız olmasına izin verilmelidir (Hersey vd., 1979: 422 ).

Yol Amaç Teorisinin temeli Vroom'un Bekleyiş Kuramına dayanmaktadır (Sökmen ve Boylu, 2009: 23). Bu teori liderlerin öncelikli olarak, takipçilerinin hedeflerine veya arzu edilen sonuçlara ulaşmalarını sağlayacak davranışlar geliştirmelerinden sorumlu olduklarına işaret etmektedir. En etkili lider davranışı etkileyen değişkenler, görevin niteliğini, takipçilerin özerklik düzeylerini ve takipçilerin motivasyonunu içermektedir (Horner, 1997: 271). Yol Amaç Teorisi, liderin belli şartlardaki özel birtakım davranışlarının astların iş tatmini, motivasyonu ve performansları üzerindeki etkilerini açıklamaktadır (Bay ve Akpınar, 2017: 967). Liderlerin astların motivasyonu, iş tatmini ve başarısı üzerindeki etkisi, içinde bulunulan koşullara ve astların özellikleri arasındaki uyuma bağlı olarak olumlu veya olumsuz olabilmektedir (House, 1996: 322-323).

Vroom ve Yetton (1973) problem çözme ve karar verme süreçlerine takipçilerin daha fazla katılımına izin veren Normatif Karar Verme Modelini ortaya koymuşlardır (Johns ve Moser, 1989: 117). Bu karar verme tarzlarının incelendiği Normatif Karar Verme Modeli, takipçilerin daha çok ya da daha az katılımına izin veren koşulları tanımlanmıştır (Zaccaro ve Horn, 2003: 772). Vroom ve Yetton'un

Teorisinde, liderlerin ve takipçilerin ortak katılımından ya da ilişkilerinde ortaya çıkan ikisi otokratik karar verme, ikisi danışma ve biri de ortak (grup) karar verme şeklinde beş karar tarzı belirlemişlerdir (Yukl ve Becker, 2006: 213). Söz konusu model, durum değişkenlerini dikkate alarak otokratik karar süreçlerinden demokratik karar süreçlerine kadar uzanan en uygun liderlik tarzının belirlenmesini sağlamaktadır (Yukl ve Van Fleet, 1992: 170; House ve Aditya, 1997: 425).

Durumsallık Teorileri günümüz liderlik teorilerinin temelini oluşturmuş olsa da (VanWart, 2003: 217), 1980'li yılından sonra yaşanan hızlı teknolojik değişimler, küreselleşme ve rekabet koşulları gibi yeni durumlara cevap vermekte zorlanır hale getirmiştir. Bu nedenle liderlik teorilerinde yeni arayışlar sonucunda çağdaş liderlik teorileri kabul edilen teoriler ortaya çıkmıştır (Akyurt vd., 2015: 51).

#### **2.2.2.4. Çağdaş Liderlik Teorileri**

Pazarların küreselleşmesi ve bilişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler, dünyanın gelişmiş ülkelerinin ekonomilerini dönüştürmüştür (Dess ve Picken, 2000: 18). Özellikle 1980'li yıllarla iş dünyasında yaşanan büyük çaplı, hızlı ve sürekli değişimler (İbicioğlu vd., 2009: 5) birlikte organizasyonların sadece değişime tepki veren değil, aynı zamanda rekabetçi kalabilmek için değişimi teşvik eden bir işgücünün geliştirmesi de önemli bir hale getirmiştir (Avoli vd., 1991: 9). Çağdaş organizasyonların yapıları ve çalışma yöntemlerinde yaptıkları büyük değişiklikler (Jacobsen ve House, 2001: 75) aynı zamanda çağdaş bir bakış açısı ile yeni liderlik teorilerinin gelişimine de zemin teşkil etmiştir (Yeşil, 2016: 164). Yaşanan değişimler eşliğinde ortaya çıkan bu yeni liderlik teorileri, liderlik olgusunun farklı yönlerini açıklamaya çalışmıştır (House ve Aditya, 1997: 430). Post-Modern Teoriler olarak da adlandırılabilen yeni liderlik teorileri arasında, Lider Üye Etkileşim (Leader Member Exchange) Teorisi, Karizmatik (Charismatic) Liderlik Teorisi, Dönüşümsel (Transformational) Liderlik Teorisi ve Etkileşimsel (Transactional) Liderlik Teorisi ele alınabilir (Howell ve Shamir, 2005: 97-98).

Dikey İkili Bağlantı (Vertical Dyad Linkage) Teorisi olarak da adlandırılabilen Lider Üye Etkileşim (Leader Member Exchange) Teorisi liderlik kavramını, liderler ve takipçiler arasındaki etkileşimin merkezinde yer alan bir süreç olarak tanımlamıştır (Horner, 1997: 272). Lider Üye Etkileşim Teorinin temel özelliği, liderlerin ya da takipçilerin davranış ya da özellikleri yerine, lider ve takipçileri arasındaki ilişkiye odaklanmasıdır (Dienesch ve Lide, 1986: 624; House

ve Aditya, 1997: 430). Genel anlamda teori, liderin tüm takipçileri ile belli bir liderlik tarzı çerçevesinde etkileşimde bulunmadığını, liderin her bir takipçisi ile arasındaki etkileşimin düşük seviyede etkileşimden yüksek seviyede etkileşime doğru değiştiğini varsayımı üzerine kurulmuştur (Bauer vd., 2006: 298).

Lider Üye Etkileşim Teorisinin arkasındaki temel düşünce, lider takipçileri ile çok farklı seviyelerde ilişkiler kurabilmeleridir. Liderin ve takipçilerin olgun liderlik ilişkileri geliştirebildiklerinde ve bu ilişkilerin getirdiği birçok fayda elde edebildiklerinde etkin liderlik süreçlerinin oluşması söz konusudur (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 225). Yani lider, takipçiler ve organizasyon için yüksek kaliteli etkileşimin, yüksek performans ve iş tatmini, yüksek verimlilik, iş gücü devir oranlarının azalması, motivasyon, güçlü örgütsel bağlılık ve pozitif rol algıları şeklinde sonuçlar ortaya çıkardığı belirtilmektedir (Göksel ve Aydınlan: 2012: 249).

Lider Üye Etkileşim Teorisi, lider ve takipçileri arasındaki etkileşim seviyesi grup içi ve grup dışı etkileşim olmak üzere iki şekilde sınıflandırmaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 225). Liderin grup dışı etkileşimi daha çok resmi otorite, kurallar ve politikalara dayalı iken, grup içi etkileşimi karşılıklı güven, saygı, anlayış ve bağlılığın olduğu bir noktaya dayanmaktadır (Liden ve Maslyn, 1998: 43; Boies ve Howell, 2006: 246). Liderin iç iletişim alanında yer alan grup içi takipçiler, daha çok sorumluluk ve ödül almanın yanında daha çok ilgi görmektedir. Liderler, grup içi takipçilerin kendi rollerini yerine getirmeleri konusunda serbestlik (karar alma sürecine etki edebilme, açık iletişim, güvenilen ve dikkate alınan bir üye olma) tanımaktadır. Bunun tersi olarak, liderin iç iletişim bölgesi dışında kalan grup dışı takipçiler, resmi otorite, kural ve politikalara dayalı performans değerlendirmesinin yanında daha az ilgi görmekte ve ödül almaktadırlar (Uğurluoğlu vd., 2013: 2).

Çağdaş Liderlik Teorileri arasında yer alan Karizmatik (Charismatic) Liderlik Teorisinin, temellerinin Alman sosyolog Max Weber (1947) tarafından atıldığı ve daha sonra House (1977), Conger ve Kanungo (1987, 1988), Conger (1989) ve Shamir, House ve Arthur'un (1993) tarafından geliştirildiği kabul edilmektedir. Weber'in (1947) orijinal Karizmatik Liderliği Teorisi, takipçilerin lidere olağanüstü özellikleri (karizma) nasıl atfettiğini açıklamaktadır. Weber'den sonra, organizasyonlardaki karizmatik liderleri tanımlamak için ortaya konulan yeni liderlik teorileri ise, karizmatik liderliği takipçilerin üzerinde liderin sahip olduğu etki derecesi ve ortaya çıkan lider takipçi ilişkisi açısından tanımlamıştır (House vd.,

1991: 364; Yukl, 1999: 285-293; Jacobsen ve House, 2001: 76; Judge ve Piccolo, 2004: 755).

Karizmatik Liderlik Teorileri, takipçilerin ve nihayetinde sosyal sistem üzerinde olağanüstü etkileri olan istisnai liderlere odaklanmaktadır. Karizmatik lider, takipçilerin bireysel ihtiyaçlarını, değerlerini, tercihlerini ve isteklerini kolektif değerlere dönüştürür (Shamir vd., 1993: 577). Karizmatik liderlik süreci, karizmatik ilişkilerin yaratılması ve sürdürülmesidir. Karizmatik Liderlik Teorileri, liderlik sürecini etkileyen liderlerin özellikleri ve davranışları üzerine yoğunlaşmıştır. Özellikle, karizmatik liderlerin karizmatik bir ilişki kurmasına katkıda bulunan kişisel özellikler, kendine güven, ahlaki inanç, ihtiyaç duyulan etki (veya güç), baskın olma (veya dominant) ve güçlü bir ikna kabiliyeti (Howell ve Shamir, 2005: 99) şeklinde sıralanmıştır. Birçok çalışmada, etkili bir liderlik için karizmatik liderlik özelliklerinden baskın olma (veya dominant) veya gücün son derece önemli olduğunu gösterilmiştir (O'Connor vd., 1995: 532).

Karizmatik liderlik davranışı ise takipçilerin duygularını, değerlerini, inançlarını ve davranışlarını güçlü bir şekilde etkileyen liderlerin davranışsal özelliklerini ifade eder (Yang ve Zhu, 2016: 161). Liderin takipçileri ile karizmatik bir ilişki kurma potansiyeli sağlayan temel liderlik davranışları teoriden teoriye biraz farklı şekillerde açıklanmaktadır. Conger ve Kanungo (1988, 1998) teorisindeki temel davranışlar, yenilikçi stratejik bir vizyonu açıkça söylemesi, takipçilerin ihtiyaçlarına duyarlılık göstermesi, alışılmamış (sıra dışı) davranışlar sergilemesi, kişisel risk üstlenmesi ve çevreye duyarlılık göstermedir. House (1977) ve Shamir, House ve Arthur'un (1993) Karizmatik Liderlik Teorilerinin arkasındaki temel davranışlar ise, çekici bir vizyonu açıkça söylemesi, işin ideolojik yönünü vurgulaması, yüksek performans beklentilerini iletmesi, güven uyandırması, takipçilere kendi davranışları ile model olması, kolektif kimliği vurgulaması şeklindedir (Yukl, 1999: 293).

Karizmatik Liderlik, başkaları tarafından olağanüstü ve cazip görülen bir kişinin gücü olarak bilinmektedir. Aslında, karizmatik liderler, cazip bir vizyon oluşturup ifade edebilme yetenekleri ve kendilerinin ve görevlerinin olağanüstü olduğu izlenimini uyandıran davranışları ve eylemleri ile diğer liderlerden farklıdır (Conger vd., 1997: 291). Karizmatik liderler organizasyon için ortaya koydukları vizyona özgü değerleri güçlendirici yollarla davranmaktadır. Bu liderler, takipçilerinin kolektif hedefe son derece bağlı kalmasını ve beklentilerinin ötesinde

daha yüksek performans gerçekleştirmesini sağlamaktadır (Annebel vd., 2005: 18). Gelecekle ilgili cazip bir vizyona sahip ve açık bir şekilde takipçilerle iletişim kurabilen karizmatik lider, toplumsal yapıları ve süreçleri değişebilen bir devrimci güç olarak görülmektedir (O'Connor vd., 1995: 531).

Literatürde hem araştırmacılar hem de uygulamacılar arasında en çok tartışılan (Bhat vd., 2012: 348) ve Karizmatik Liderlik Teorisi ile ilişkili Dönüşümsel (Transformational) Liderlik ve Etkileşimsel (Transactional) Liderlik (Chemers, 2000: 35) Teorilerinin, siyaset bilimci James McGregor Burns (1978) tarafından ortaya konulduğu ve daha sonra Bernard Bass (1985) tarafından geliştirildiği belirtilmektedir (Bono ve Judge, 2004: 901; Berkovich, 2016: 609). Burns 1978 yılında politik liderlik konusundaki yaklaşımında (Judge ve Piccolo, 2004: 755), Alman sosyolog Max Weber'in ekonomik ve ekonomik olmayan otoritenin kaynağından yola çıkarak (Şirin ve Yetim, 2009: 70), sıra dışı lideri sıradan liderden ayırmak için (Polatçı ve Sobacı, 2017: 29) Dönüşümsel Liderlik (Transformational Leadership) ve Etkileşimsel Liderlik (Transactional Leadership) kavramlarını ortaya koymuştur (Wofford ve Goodwin, 1994: 162).

Burns'un (1978) Etkileşimsel Liderlik kavramı, lider ve takipçiler arasında ekonomik ya da siyasi temele dayanan bir alışveriş durumunu içerir. Dönüşümsel Liderlik kavramı ise tarafların birbirine uzun süreli ve psikolojik olarak bağlanması, liderin takipçilerinin inanç, değer ve ihtiyaçlarını değiştirmesi ve belli bir vizyonu gerçekleştirmek üzere birlikte hareket etmelerine dayanmıştır (Tetik, 2014: 269). Burns (1978) etkileşimsel lideri, çalışanların görev ve sorumluluklarını belirleyen ve ortak hedefleri gerçekleştirmek için çalışanları yönlendiren kişiler olarak tanımlarken, dönüşümsel lideri çalışanların adalet ve eşitlik gibi yüksek motivasyon düzeylerine erişmesinde ilham kaynağı kişiler olarak tanımlanmıştır (Bakan vd., 2015: 203).

Burns'un görüşlerini temel alan Bass (1985) Dönüşümsel Liderlik kavramını, liderlerin takipçileri üzerindeki etki ve bu etkiyi gerçekleştirmede kullanılan liderlik davranışları açısından tanımlanmıştır. Dönüşümcü Liderlik, takipçiler üzerinde güven, itimat ve hayranlık hissi uyandırmayı (Yukl, 1999: 286), takipçilerin çıkarlarını genişletmeyi ve yükseltmeyi, grubun amaçlarının ve misyonunun anlaşılmasını ve kabul edilmesini ve takipçilerin organizasyonun çıkarlarını kendi çıkarları önünde tutmalarını (Bass, 1990: 21) sağlamaya çalışan bir liderlik anlayışını ifade etmektedir. Bass (1999: 184), Dönüşümsel Liderliğin

idealleştirilmiş etki (idealized influence — karizma), ilham verici motivasyon (inspirational motivation), entelektüel uyarma (intellectual stimulation) ve bireyselleştirilmiş ilgi (individualized consideration) olmak üzere dört bileşeni içerdiğini belirtmektedir.

Dönüşümsel liderler, daha yüksek seviyedeki kişisel ve mesleki gelişim için (1) takipçileriyle iyi iletişim kurma becerisi ve vizyona sahip (idealleştirilmiş etki — karizma), (2) takipçilerini daha üstün performans göstermeleri için ikna eden (ilham verici motivasyon), (3) takipçilerini rasyonelliğe ve sorunlara daha yenilikçi çözümler üretmeleri için yönlendiren (entelektüel uyarmı) ve (4) takipçilerin bireysel ihtiyaç, yetenek, beceri ve arzularını dikkate alarak daha iyi sonuçlar elde etmeleri için çaba gösteren (bireyselleştirilmiş ilgi) kişiler (Sosik ve Megerian, 1999: 370; Bhat vd., 2012: 348; Naktiyok ve Yekeler, 2016: 108) olarak kabul edilmektedir. Bu özellikleri sayesinde dönüşümsel liderler, organizasyonun geleceğe yönelik hedefleri gerçekleştirmek için oluşturdukları yeni vizyon ile birlikte gerekli organizasyonel koşulları da hazırlayarak, çevresel değişimleri fırsatlara dönüştüren kişilerdir (Özalp ve Öcal, 2000: 209).

Literatürde Bass (1985) tarafından Dönüşümsel Liderlikle birlikte ele alınan Etkileşimsel Liderlik ise, takipçilerin performans seviyelerine göre verilen ödül ya da cezalara dayanmaktadır (Bass, 1990: 20; Den Hartog, vd., 1997: 20). Etkileşimsel liderler, takipçilerinin yenilik ve değişim isteklerin dikkate almadan ve risk üstlenmeden, geçmişten beri süregelen faaliyetleri daha etkin ve verimli kılmak ya da iyileştirmek suretiyle iş yapma ve yaptırmaı sağlayan kişileridir (Bakan vd, 2015: 204). Etkileşimsel liderler, hedeflenen ve fiili performans arasındaki tutarsızlıkları ölçmek için görevler ile ilgili bilgileri kullanırlar ve dolayısıyla takipçilerinin daha fazla performans göstermelerini sağlamak için motive edici veya pozitif bir ortam oluşturma ile ilgili bir çabada bulunmazlar (Bhat vd., 2012: 349). Bu özellikleri sayesinde etkileşimsel liderler, geçmişteki olumlu ya da faydalı gelenekleri sürdürme ve gelecek nesillere aktarma açısından faydalı hizmetler yapabilirler (Polatçı ve Sobacı, 2017: 29).

Etkileşimsel Liderlik, koşulsal ödül (contingent reward), istisnalarla yönetim (management by exception) ve tam serbesti tanıyan liderlik (laissez-faire leadership) olmak üzere üç bileşeni içermektedir. Koşulsal ödül, takipçiler ile yapılan yapısal etkileşimler (constructive transactions) ya da alışveriş derecesini belirtir. Lider, beklentileri karşılamak için dolaylı ya da direk ödülleri ortaya koyar. Genel



olarak istisnalarla yönetim, liderin takipçilerin performans sonuçlarına göre düzeltici önlemler alma derecesidir. İstisnalarla yönetim aktif istisnalarla ve pasif istisnalarla yönetim olmak üzere kendi içerisinde iki alt boyutu içeren bir kavramdır. Aktif istisnalarla yönetim ile pasif istisnalarla yönetim arasındaki fark liderin ortaya çıkan sonuçlara müdahale zamanlaması ile ilgilidir. Aktif bir yönetim sergileyen liderler, takipçilerinin performanslarını izler ve sorunları düzeltici önlemler alırlar. Pasif bir yönetim sergileyen liderler ise sorun çıkana kadar beklemektedirler. Tam serbesti tanıyan liderlik, liderlik yapmaktan (veya sorumluluk almaktan) kaçınmaktır (Judge ve Piccolo, 2004: 755; Taslak, 2008: 127).

21. yüzyılın eşiğinde liderlik sürecinde sosyal ilişkilerin öneminin, bir liderin takipçileri tarafından kabul edilmesine ve onaylanmasına ihtiyaç duyulmasının ve hiç kimsenin her koşulda ideal bir lider olmadığını farkına varılması ile birlikte liderlik olgusu ile ilgili yeni bir düşünce sistemi oluşturmuştur. Bu yeni düşünce sisteminde bireylerin, grupların ve organizasyonların değişimi ve gelişimi için olumlu bir güç veya bir odak noktası olarak kabul edilen liderlik olgusunun (Lord vd., 1986: 403; Kirkpatrick ve Locke, 1991: 49; House vd., 1991: 367; Bono ve Judge, 2004: 901), insanların düşünceleri, duyguları ve eylemleri etkileyen ve harekete geçiren sosyal süreçler ile sınırlı olmadığı (Eraslan, 2004: 2) belirtilmiştir. Bilim adamları, farklı durum ve ortamlarda bir liderin başarısına katkıda bulunan psikolojik özellikleri de araştırılmaya başlanmışlar ve dolayısıyla liderlik çalışmaları ikinci bir özellik devrine girmiştir (Pratch, ve Jacobowitz, 1997: 5).

Kirkpatrick ve Locke (1991: 49) yaptıkları literatür taramasında motivasyon, liderlik arzusu (desire to lead), dürüstlük ve bütünlük, kendine güven, bilişsel yetenekler, iş bilgisi, karizma, yaratıcılık/orijinallik ve esneklik gibi bazı kişisel özelliklerin çok çeşitli durumlarda liderlik etkinliği için önemli bir koşul olduğunu işaret etmişlerdir. Özellikle uygun liderlik rol ve davranışlarının oluşması sağlayan durumsal değişkenlerin önemi kabul edilmekle birlikte bir kez daha liderlik sürecinde liderin etkinliğinin belirleyicileri olarak bireylerin olağanüstü özelliklerine dikkat çeken Karizmatik ve Dönüşümsel Liderlik Teorilerinin öne çıkmasından itibaren, Özellikler Teorisi kapsamında yapılan kişilik özelliklerinin liderlik sürecine etkileriyle ilgili çalışmalar tekrar ortaya çıkmaya (Zaccaro, 2007: 6) başlamıştır.

Geleneksel liderlik teorileri ve araştırmaları, iyi liderin profilini araştırmaya yönlenirken ağırlıklı olarak lider merkezli olmuştur. Daha yakın tarihli bazı

araştırmacılar, takipçisi merkezli bir yaklaşım benimsemiş ve takipçiler olmadan liderlik yapılamayacağını ve liderlik sürecinde takipçilerin lideri kabul edilmesinin ve onaylanmasının temel rol oynadığını savunmuşlardır. Liderlik sürecinin birden çok birbirine bağlı aktörlerin etkileşimleri tarafından şekillendirildiği ve grup bağlamında oynanan dinamik bir süreç olduğu (Allen vd., 2012: 181; Emery vd., 2013: 28-28) kabul edilmektedir. Liderlerin doğuştan gelen özellikleri ile şekillenen kişilik ve davranışları genel kabul görmüş ve desteklenmeye devam edilmekle (Brown ve Moshavi, 2005: 867) birlikte, geleneksel özellikler yaklaşımında sadece liderlerin kişisel nitelik ve özelliklerinin dikkate alındığı tek boyutlu içsel ve bireysel bir süreç olarak üzerinde durulan konu iken, liderlik konusunda yapılan yeni çalışmalarda kişisel özelliklerinin başka faktörlerle beraber önemli etkili ve geçerli olabileceği düşüncesine doğru yön değiştirmiştir.

### **2.3. MOTİVASYON VE MOTİVASYON TEORİLERİ**

Bu bölümde motivasyon kavramı ile tarihsel süreç içerisinde ortaya konulan motivasyon teorileri ele alınmıştır. Bu kapsamda öncelikle motivasyon kavramı tanımlandıktan sonra alan yazınında yer alan motivasyon teorileri genel olarak Kapsam/İçerik (Content) ve Süreç (Process) Teorileri olmak üzere iki temel grup içerisinde özetlenmeye çalışılmıştır.

#### **2.3.1. Motivasyon Kavramı**

Günümüzde çalışanların motivasyonu konusu hem uygulama hem de teorik olarak yönetim alanında önemli bir rol oynamaktadır. Yöneticiler motivasyonu tüm örgütsel aşamadaki performans denkleminin ayrılmaz bir parçası olarak görürken, araştırmacılar etkin yönetim uygulamaları ile ilgili faydalı teorilerin geliştirilmesinde temel bir yapı taşı olarak görmektedirler. Nitekim motivasyon konusu liderlik, takım çalışması, performans yönetimi, yönetsel etik, karar alma ve örgütsel değişim de dahil olmak üzere işletme bilimini oluşturan alt alanların tümünü etkilemektedir (Steers vd., 2004: 379).

Motivasyon Latince’de hareket anlamına gelen, “movere” kelimesinden türemiştir. (Ruthankoon ve Ogunlana, 2003: 333; Ramlall, 2004: 53). Sözlük tanımları motivasyon kavramını harekete geçirici olarak açıklar. Sosyal bilimciler tarafından verilen teknik tanımlar ise davranışın uyarılma, yönlendirme ve sürekliliğini sağlayan psikolojik süreçler ile ilgilidir (Mitchell, 1982: 81).

Motivasyon, bir kişinin ya da grubun işi için çabanın uyarılması, yönlendirilmesi, yoğunlaşması ve sürdürülmesinin itici gücü olarak kabul edilir ve kültürel ve bireysel eğilimler gibi unsurlarla birlikte bağlamsal unsurlara (örneğin, mesleki sosyalleşme) dayanır (Brislin vd., 2005: 88).

Yönetim araştırmalarında motivasyon, arzulanan iş davranışlarına doğru hareketi başlatan, yönlendiren ve sürdüren girdiler olarak tanımlanmıştır. Ayrıca motivasyon ihtiyaçları ya da arzuları karşılama gücü tarafından yönetilen, örgütsel hedeflere ulaşmak için yüksek çabalar sarf etme isteği olarak da görülebilir (Worthley vd., 2009: 1507). Motivasyon, insan davranışlarının girdisi ve çıktısı arasındaki ilişkinin gücünü artıracak bir enerjiye sahiptir. Belirli bir hedefe ulaşmak için belirli eylemleri yapmaya ya da çaba ve enerji arttırmaya doğru davranışı yönlendiren nedenleri ifade eder (Liu ve Lin, 2010: 222). Bu anlamda motivasyon, bireylerin amaçlanan hedeflere ulaşma yönündeki davranışlarını harekete geçiren, yönlendiren, güçlendiren ve sürdüren bir süreç olarak (Müller vd., 2009: 577) açıklanmaya çalışılmaktadır.

Literatürde motivasyon kavramını açıklayan birçok farklı tanım olsa da (Kanfer, 1990: 78; Smithers ve Walker, 2000: 833), genel olarak bu tanımlar dört ortak noktada birleşir. Bunlar (a) insan davranışını güçlendiren nedir; enerji (güç/energy) (b) bu davranışı yönlendiren ya da yön veren nedir; yönelim (odak/direction) (c) bu davranış nasıl sürdürülür; ısrar (olumlu beklenti/persistence) (d) bu davranış nasıl sağlanır; yoğunluk (gereksinimin şiddeti/intensity) ile ilgilidir (Lee, 2005: 27).

Pinder (1998), iş motivasyonunu açıklanırken bahsedilen ortak noktaları da dikkate alarak motivasyonu, kişinin hem dışından (çevresinden, örneğin; örgütsel ödül sistemleri, yapılan işin niteliği) hem de içinden (kendisinden, örneğin; bireysel ihtiyaçlar) kaynaklanan işle ilgili davranışları başlatan ve ilgili davranışların biçimini, yönünü, yoğunluğunu ve sürekliliğini belirleyen bir dizi enerjik güç şeklinde tanımlamıştır. Buna göre, motivasyon kişi ve çevre arasındaki etkileşimden kaynaklanan psikolojik bir süreçtir. Bu tanımın iki önemli özelliği vardır. İlk olarak, motivasyon enerjik güç olarak tanımlanır — bu çalışanlarda harekete neden olan şeydir. İkincisi, bu gücün davranışın biçimi, yönü, yoğunluğu ve sürekliliği üzerine etkilerini açıklar. Kısaca motivasyon, çalışanların neyi başarmak için motive olduklarını, bunu nasıl başaracaklarını, ne kadar çok çalışacaklarını ve ne zaman

vazgeçeceklerini açıklamaktadır (Meyer vd., 2004: 992; Latham ve Pinder, 2005: 486).

Motivasyon, kişilikte ortaya çıkan bilişsel süreçler için önemli kabul edilmektedir. Motivasyon, bireyin davranışını harekete geçiren bir düşünce kalıbı olarak nitelendirilir (Achakul ve Yolles, 2013: 199). Bir başka ifade ile motivasyon görünmez, içsel ve varsayıma dayalı bir yapı olarak görülmektedir (Ambrose ve Kulik, 1999: 231). Motivasyon belirli hedeflere ulaşmayı amaçlayan bir faaliyetin başlatılması sürecidir. Bu anlamda, bir kişinin motive edilmesi bir şey yapmak için harekete geçmesi anlamına gelmektedir. Bir kişi bir eylemde bulunmak için bir dürtü (impetus) ya da bir ilham (inspiration) hissetmiyorsa motive olmamıştır. Ancak kişi sonuca varabilmek için enerji dolu veya aktif bir biçimde bir işi yapıyorsa motive olmuş olarak kabul edilir. Motive olmuş insanlar, açıkça tanımlanmış hedeflere sahip olan, bu hedeflere ulaşacağına inandıkları eylemleri üstlenen kişilerdir (Ryan ve Deci, 2000a: 54; Miljkoviç, 2008: 53).

Motivasyon sürecinde bir kişinin belirli bir durumda yaptığı ya da gösterdiği davranış, o kişinin hem bilişsel hem de duygusal niteliklerinin ortaya çıkmasına bağlıdır. İnsanlar genellikle mevcut sistematik bilginin kullanımında ve herhangi bir eylem biçimine karar vermeden önce o eylemin etkilerini değerlendirmede oldukça rasyoneldirler. İnsanlar belirli bir eylemi gerçekleştirmeye karar verirken; hedefler, eylemden beklenen sonuç ve duygusal sonuçları hakkında kararlar alırlar (Watters ve Ginns, 2000: 302).

Motivasyon bir kişinin davranışıyla, davranışın bir nedeni ya da bireysel davranış nedenleriyle ilişkili olduğunu ve farklı bireysel ihtiyaçlardan dolayı bireysel davranışların nedenlerinin de farklı olabileceğini göstermektedir. Yöneticilerin bu bakış açısı ile öncelikle bireysel farklılıkları ve ihtiyaçları anlama gerekliliği ve bu farklı ihtiyaçları ortak örgütsel hedefler doğrultusunda tatmin ederek çalışanları motive edecek modeller geliştirmektir (Kim, 2006: 21).

Çalışanların performansı genellikle yetenek ve motivasyonun ortak bir fonksiyonu olarak tanımlanır ve bir yöneticinin önündeki en önemli görevlerden bir tanesi, çalışanların yeteneğini en iyi şekilde yerine getirmeleri için motive etmektir. Motivasyon modern organizasyon araştırmalarının en önemli konularından biri olarak tanımlanmıştır (Ambrose ve Kulik, 1999: 231).

### 2.3.2. Motivasyon Teorileri

Bir kişiyi harekete geçmeye yöneltmenin hangi yöntemlerle sağlanacağı (Ruthankoon ve Ogunlana, 2003: 333) sorunun cevabını arayan iş/çalışma alanına ilişkin, yani endüstri/örgüt psikolojisi ve örgütsel davranış alanında çalışan bilim adamları, arzulanan iş davranışlarına doğru hareketi başlatan, yönlendiren ve devam ettiren girdiler motivasyon olarak tanımlanmıştır (Brislin vd., 2005: 88). 20. yüzyılın ortalarından itibaren uygun örgütsel koşullar oluşturarak üretimi artırmak ve çalışanlardan daha iyi yararlanmak için insan doğasını inceleyen motivasyon araştırmaları temel olarak iki farklı görüş üzerine inşa edilmiştir (Bassett-Jones ve Lloyd, 2005: 930). Birincisi, Taylor (1911) Gilbreth (1911) ve Gantt (1919) tarafından geliştirilen parayı çalışanların asıl motivasyon faktörü olarak gören ekonomik ihtiyaçlar yaklaşımıdır (Parsons ve Broadbridg, 2006: 122). Bir mühendis olan Frederick W. Taylor (1911) ve arkadaşları tarafından ortaya atılan “Bilimsel Yönetim Yaklaşımı” iş ve çalışan motivasyonu ile ilgili çalışmalarda dönüm noktası olarak görülmüştür (Steers vd., 2004: 380). Taylorizm olarak da bilinen bu yaklaşım, üretimde verimliliğe odaklanmış ve çalışanları tembel, işten kaytaran bir varlık olarak görmüş ve insanların psiko-sosyal yönünü dikkate almadan çalışanları istenilen şekilde yönlendiren temel motivasyon aracının ekonomik faktörler olduğunu öne sürmüştür (Haslam, 2000: 321; Bassett-Jones ve Lloyd, 2005: 930). Taylor ve arkadaşları iş eğitimleri, performans ödüllendirme sistemleri, geliştirilmiş iş gören seçim süreçleri, denetim süreçleri ve iş tasarımlarının kombinasyonundan oluşan yeni bir yönetim yaklaşımı ortaya atmıştır (Steers vd., 2004: 380). İkincisi ise Elton Mayo (1924-1933), F. J. Roethlisberger ve William J. Dickson (1939) tarafından yapılan çalışma koşulları ve insan ilişkilerinin performans üzerindeki etkilerini ortaya koyan Hawthorne çalışmaları öncülüğünde geliştirilen “İnsan İlişkileri Yaklaşımı” (Human Relations Movement) olarak bilinmektedir (Levitt ve List, 2011: 228-229). Hawthorne çalışmaları temel olarak örgütsel psikoloji ile ilgili çalışanların iş ilişkileri ve moral üzerine odaklanmış ve çalışanların sadece para ile motive edilemediğini aynı zamanda sıra grup dinamikleri ve çalışanlar arası sosyal etkileşimlerin de çalışan motivasyonu üzerinde önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Locke ve Latham, 1990: 240; Davis, 2004: 20). İnsan doğasını farklı ihtiyaçlar çerçevesinde ele alan bu yaklaşımlar ve çalışanların sosyal, fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçları karşılandığı zaman daha verimli olduklarına dikkat çekmiştir (Katzell ve Thompson, 1990: 144; Lee, 2005: 30). Bununla birlikte, iş yerinin karmaşık bir

sosyal sistem olduğunu ve çalışanların davranışları üzerinde etkisi olan bir faktörün diğer faktörlerden ayrı olarak incelemesinin imkânsız olduğunu göstermiştir (Parsons ve Broadbridg, 2006: 122) ve yöneticilerin çalışanları etkin bir şekilde motive etmelerine yardımcı yardımcı olmak için kişileri motive eden faktörleri anlamaya çalışan motivasyon teorilerinin (Yang, 2011: 273) gelişimine öncülük etmiştir. Böylece 1950’li yıllarda ve sonrasında örgütsel davranış ve yönetim alanlarında pek çok motivasyon teorisi geliştirilmiştir (Ruthankoon ve Ogunlana 2003: 333). Bu teoriler insan davranışlarını bir amaca yönlendiren ya da harekete geçiren faktörleri değerlendirilmiştir. Literatürde motivasyon süreci yönlendiren faktörleri farklı şekillerde açıklayan pek çok grupta yapılmış (Leonard vd., 1999: 970) olsa da motivasyon genel olarak Kapsam/İçerik (Content) ve Süreç (Process) Teorileri olmak üzere iki temel grup içerisinde incelenebilir (Katsva ve Condrey, 2005: 347; Jindal-Snape ve Snape, 2006: 1326).

### **2.3.2.1. Kapsam Teorileri**

Motivasyon ile ilgili Kapsam (İçerik) Teorileri, davranışları motive eden faktörler üzerine odaklanmaktadır. İnsanların ihtiyaçları kapsam (içerik) teorilerinin temel dayanak noktasıdır. Bu ihtiyaçları karşılanmadığı zaman insanlar ihtiyaçlarını karşılamak için motive olurlar. Bir başka ifadeyle, Kapsam (İçerik) Teorileri bir kişiyi belirli davranışları göstermeye yönelten ve kişinin içinde bulunan ihtiyaçları, belirli değerler ya da davranışlar göstermeye yönlendiren ve motive eden faktörler açısından açıklamaktadır (Schepers vd., 2005: 191). Abraham Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi (Maslow, 1953), Frederick Herzberg’in Çift Faktör Teorisini (Herzberg, 1959) David McClelland’ın Başarma İhtiyacı Teorisi (McClelland, 1961) ve Clayton Alderfer’in ERG Teorisi (Alderfer, 1972) alan yazınında yer alan başlıca kapsam (içerik) teorileridir.

#### **2.3.2.1.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi**

Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ilk önemli motivasyon teorisidir. Maslow (Maslow, 1943: 370-396) “*A Theory of Human Motivation*” adlı çalışmasında bireylerin içinde belirli davranışları harekete geçiren, yönlendiren, sürdüren ve durduran ihtiyaçlarının ve isteklerinin olduğunu klinik gözlemlere dayanarak açıklamaya çalışmıştır. Bu çalışmada hiyerarşik olarak düzenlenmiş sekiz doğal insan ihtiyacı (genellikle beş olarak basitleştirilmiş) tespit etmiştir. Maslow’un

yaklaşımında iki temel görüş ileri sürülmektedir. Birincisi, insan ihtiyaçlarının önem derecesine göre beş seviyeden oluşan hiyerarşik bir piramit şeklinde olmasıdır. İkincisi ise, tatmin edilmiş bir ihtiyacın motive edici olmamasıdır. Hiyerarşinin temelindeki en temel ihtiyaçlardan başlayarak insan ihtiyaçları fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı olmak üzere beş seviyeden oluşmaktadır. Maslow, bu ihtiyaçları arasında hiyerarşik bir ilişki bulunduğunu ve temel ihtiyaç düzeylerinde en azından kısmen doyum sağlandıktan sonra insanın yüksek seviyelerdeki ihtiyaca doğru harekete geçeceğini göstermiştir (Lord, 2002: 3). İhtiyaçların Hiyerarşisi olarak adlandırılmasının nedeni de budur. Bu teoriye göre, her ihtiyaç ihtiyacı önemlidir. Çalışanların motive olması için bulunduğu ihtiyaç basamağının bilinmesi ve bu ihtiyacın giderilmesi için gerekli doyum araçlarının sağlanması gerekmektedir.

#### **2.3.2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi**

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinden sonra en çok bilinen Frederick A. Herzberg'in Çift Faktör Teorisidir. Herzberg, Mausner ve Snyderman (1959), 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde yaptıkları (Ramlall, 2004: 57) araştırmadan yola çıkarak çalışanların tutum ve davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmışlardır (Lord, 2002: 3). Herzberg ve arkadaşları özellikle iş ortamında çalışanların motivasyonu etkileyen ihtiyaçları, insanların çalıştığı fiziksel ve psikolojik koşullardan etkilenen hijyen faktörleri ve Maslow'un (1943) hiyerarşi teorisindeki yüksek seviyelerdeki ihtiyaçlara benzeyen motive etme faktörleri olmak üzere iki farklı grup altında toplamışlardır. Bu teoriye göre, birinci gruptaki hijyen faktörleri ücret, kişiler arası ilişkiler, kontrol, şirket politikası ve yönetim, çalışma koşulları, özel yaşamdaki faktörler, statü ve iş güvenliği olarak sayılabilir. Söz konusu bu faktörler işin yapıldığı çevre (çalışma koşulları, yönetim vs.) ile ilgilidir. Hijyen faktörleri olumsuz olduğu durumlarda iş tatminsizliği ortaya çıkacaktır. Fakat bunların tek başına yerine getirilmesi de iş tatmini sağlamazken, sadece iş tatminsizliğini azaltacak ya da ortadan kaldıracaktır. İkinci gruptaki motive edici faktörler ise, işin kendisi, ilerleme ve yükselme imkânları, yetki ve sorumluluk sahibi olma, tanınma ve başarı olarak sıralanabilir. Bu faktörler işin içeriği ve sonuçları ile ilgilidir. Motive edici faktörler bireyin kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşıladığından onların çalışma arzuları güçlendirecektir. Hijyen faktörleri ile karşılaştırıldığında, motive edici faktörlerin pozitif olması iş tatmini ile

sonuçlanacaktır. Bununla birlikte, işin içeriği ile ilgili motivasyon faktörleri ortadan kalktığında iş tatminsizliği olmayacaktır (Tietjen ve Myers, 1998: 226; Furnham vd., 1999: 1035-1036).

### **2.3.2.1.3. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi**

McClelland, 1961 yılında yayınladığı “*The Achieving Society*” adlı çalışmasında Başarı İhtiyacı Teorisini tanımlamıştır (Ramlall, 2004: 57). İlk kez Muray (1938) tarafından ortaya konan ancak McClelland tarafından geliştirilen Başarı İhtiyacı Teorisi Maslow’un hiyerarşisini dikkate almadan bireylerin başarı, güç ve bağlılık olmak üzere üç ihtiyaca dayalı motive olduklarını ortaya koymaktadır (Steers vd., 2004: 381). Yani McClelland’ın başarı, güç ve bağlılık ihtiyaçları arasında Maslow’un teorisinde olduğu gibi hiyerarşik bir ilişki mevcut değildir. Birey bu ihtiyaçların üçünden de etkilenir, ancak genellikle üç ihtiyaç türünden sadece biri tarafından daha fazla motive edilir (Fisher, 2009: 353). McClelland’ın Teorisinde birey başarıdan elde ettiği dışsal ödüllerden ziyade başarı arzusu tarafından içsel olarak motive edilir (Chang vd., 1997: 885). Başarma (achievement) ihtiyacı mükemmelleşme ve başarı ihtiyacı; güç (power) ihtiyacı kontrolü elinde bulundurma ve bireyin çevresine hâkim olma isteklerini; bağlılık (affiliation) ihtiyacı ise başkalarıyla yakın ilişkiler kurulması ve sürdürülme arzusunu gidermeye yönelik davranış göstermesini ifade etmektedir (Yang, 2011: 274). Bireyler bu ihtiyaçlarını yaşadıkları toplumun kültüründen, özellikle erken yaşta edindikleri deneyimlerden öğrenirler. Bu öğrenilmiş ihtiyaçların, insanların işi ve diğer durumları algılama şeklini etkileyen ve onları belli hedeflere ulaşmaları için motive eden kişisel eğilimlerini ile ilgili olduğu düşünülmektedir (Lee, 2005: 31-32).

### **2.3.2.1.4. Clayton Alderfer’in ERG Teorisi**

Clayton Alderfer’in ERG Teorisi (1972), Maslow’un (1943, 1954) hiyerarşisindeki ihtiyaçları temel alınarak geliştirmiş olduğu bir motivasyon yaklaşımıdır. Alderfer (1972) örgütsel ortamda insan ihtiyaçlarını anlama ve açıklamaya yönelik çalışmasında bireylerin varolma, ilişki kurma ve gelişme olmak üzere üç ihtiyaca dayalı motive olduklarını ileri sürmüştür. Varolma ihtiyaçları (Existence needs), Maslow’un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını içeren fizyolojik ve maddi ihtiyaçları kapsar. İlişki kurma ihtiyacı (relatedness needs) Maslow’un sosyal ihtiyaçlarını içeren kişilerarası yakın ilişkiler geliştirilmesine yönelik



ihtiyaçları ile ilgilidir. İlişki ihtiyacında insanlar duygu ve düşüncelerinin karşılıklı paylaşımı ile tatmin sağlanmaktadır. Gelişme ihtiyaçları (growth needs) ise Maslow'un saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacını içeren kişisel gelişme ve büyüme ihtiyaçlarını ifade eder. Gelişme ihtiyaçlarının tatmini bir kişinin sorunlar karşısında tüm kapasitesini kullandığı ve yeni yetenekler geliştirdiği zaman olmaktadır. Alderfer ERG Teorisinin Maslow'un (1943, 1954) ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinden farklı tarafı ise, birey belli bir seviyedeki ihtiyacını tatmin edemediği durumda alt seviyedeki ihtiyaçlarına doğru harekete geçeceğini varsayımına dayanmasıdır. Örneğin; bir birey gelişme ihtiyaçlarını karşılama girişimlerinde sürekli hayal kırıklığına uğradığında, ilişki ihtiyaçlarına geri dönecek ve bu ihtiyaçlar davranışlar için temel motive edici faktörler haline gelecektir. Ayrıca teoride birey herhangi bir noktada birden fazla ihtiyacının aynı anda karşılanmasını isteyebileceği kabul edilmektedir (Schneider ve Alderfer, 1973: 490-491; Alderfer vd., 1974: 507-510).

### **2.3.2.2. Süreç Teorileri**

Motivasyon ile ilgili 1960 yılların sonu ve 1970 yıllarının başında ortaya atılan Süreç Teorileri davranışların nasıl başlatıldığını bilişsel (cognitive) faaliyetler ile açıklamaktadır. Bu grupta yer alan teoriler, motivasyonun arkasındaki psikolojik süreçlere ve kişilerin davranışları ile ilgili karar olma mekanizmaları açıklamaya daha fazla ağırlık vermektedir. Motivasyon sürecin nasıl başladığı, insanların hangi amaçlar tarafından nasıl motive oldukları ve nasıl düşündükleri Süreç Teorilerinin cevaplamaya çalıştığı temel sorulardır. Süreç Teorileri ihtiyaçları kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisi olarak görür. Bu kişinin içinden (örneğin; bireysel ihtiyaçlar) kaynaklanan faktörlere ilave olarak pek çok çevresel (örneğin; örgütsel ödül sistemleri, yapılan işin niteliği) faktörler de kişinin davranışını etkilemektedir (Katsva ve Condrey, 2005: 347; Steers vd., 2004: 381). J. Stacey Adams'ın Eşitlik Teorisi (Adams, 1963), Victor H. Vroom'un Beklenti Teorisi (Vroom, 1964) ve Lyman Porter ve Edward Lawler'ın Modeli (Porter & Lawler, 1968), Edwin Locke'un Amaç Teorisi (Locke, 1968), Albert Bandura'nın Sosyal Bilişsel Teorisi (Albert, 1977) alan yazınında yer alan başlıca süreç teorileri arasında sayılabilir.

### 2.3.2.2.1. Adams'ın Eşitlik Teorisi

J. Stacey Adams'ın (1963) Eşitlik Teorisi, bireyin kendisinin girdi ve çıktıkları ile başkalarının girdi ve çıktılarını karşılaştırmalarına dayanan dağıtım adaletinin motivasyonel etkisini ortaya koymuştur (Locke ve Latham, 2004: 389). Eşitlik Teorisine göre, bireyler iş ilişkilerinde adil bir şekilde muamele görme arzusu ile motive olurlar. Teorinin temel bileşenleri ise; (1) girdiler; çalışanların iş ile ilgili yaptıkları katkılar, (2) çıktılar; çalışanların işle ilgili elde ettikleri ödüller ya da cezalar, (3) başkaları ile özdeşleşim; çalışanların kendi girdi ve çıktı oranlarını kendisiyle eşit durumda olan diğer bireylerin girdi ve çıktı oranları ile kıyaslaması, (4) eşitlikçi değerlendirmeler; çalışanların kendilerinin eşit ya da eşit olmayan durumda olduklarına ilişkin algılamalarını belirleyen karşılaştırmalar ve (5) eşitsizliklere tepkiler; çalışanların eşitsizlik durumunda göstereceği davranışsal ve psikolojik eylemler olarak ifade edilmektedir (Bolino ve Turnley, 2008: 31). Eşitlik Teorisinin temelinde, çalışanların girdi ve çıktıları arasındaki denge yer almaktadır. Bireyler örgüte sundukları girdi (örneğin; eğitim, zekâ, tecrübe) ve elde ettikleri çıktı (örneğin; ücret, terfi, ikramiye) oranlarını kendisiyle eşit durumda olan diğer bireylerin girdi ve çıktı oranları ile sürekli karşılaştırmaktadırlar. Bu karşılaştırmada bireyler bir dengesizlik algıladıklarında onları motive eden tedirginlik ya da uyumsuzluk oluşmaktadır (Harder, 1991: 458; Ambrose ve Kulik, 1999: 241; Ramlall, 2004: 55). Yani bireyler, adil davranılmadığına karar verdiklerinde davranışlarını değiştirme çabası onları motive etmektedir. Buna göre, çalışanların sosyal mübadelenin bir parçası olarak algıladıkları çıktılarına karşı tepkileri onların motivasyon düzeyini etkiler.

### 2.3.2.2.2. Vroom'un Beklenti Teorisi

Beklenti Teorisini, Kurt Lewin (1938) ve Edward Tolman'ın (1959) organizmaların davranışlarının maksatlı, amaca yönelik ve genellikle bilinçli niyetlere dayalı olduğunu varsayan bilişsel çalışmalarına dayanır. Vroom (1964) tarafından literatüre kazandırılan Beklenti Teorisinin temelinde, bireylerin çeşitli davranış alternatifleri arasında karar verme için kullandıkları bilişsel süreç yer almaktadır. Bunun birlikte teori, motivasyonun “*istemli alternatif hareket formları arasında, bireyler ya da organizmalar tarafından seçimlerle yürütülen bir süreç*” olarak yapılan tanımı üzerine kurulmuştur. Buna göre çalışanlar çeşitli iş davranışlarını akılcı bir şekilde değerlendirirler ve daha sonra kendilerini en değer

verdikleri işle ilgili ödüle ulaştıracak davranışları seçerler. Bu nedenle çalışanlar başardıklarında değerli ödüller elde edebileceklerine inandıkları belirli görevleri çekici bulur ve çaba harcamak isterler (Galbraith ve Cummings, 1967: 238; Oliver, 1974: 224; Kanfer, 1990: 76; Steers vd., 2004: 382). Beklenti Teorisi davranış alternatifleri arasında karar verme için kullanılan üç zihinsel bileşenden oluşmaktadır. Bunlar beklenti (expectancy), araçsallık (instrumentality) ve valens (valence) olarak ifade edilmektedir. Beklenti, harcanacak çaba sonucunda arzulanan performansa ulaşacağına ne kadar inandığı ile ilgilidir. Bireyin çabasının arzulanan performansa götüreceği beklentisini etkileyen değişkenler arasında öz yeterlilik, hedef zorluğu ve hissedilen kontrol bulunmaktadır. Araçsallık, bireyin iyi performans göstermesinin, kendisine istenen sonuçları getireceği konusundaki algılama derecesi gösterir. Güven, kontrol ve politikalar bireyin araçsallık algısını etkileyen değişkenlerdir. Valens ise bireyin ödüle verdiği değeri ifade eder. Yani ödülün bireyin ihtiyaçlarını tatmin etme derecesidir (Tien, 2000: 715; Vansteenkiste vd., 2005: 270).

### **2.3.2.2.3. Porter ve Lawler'in Modeli**

Lyman Porter ve Edward Lawler (1968), Vroom'un çalışmalarını genişleterek bir Beklenti Modeli geliştirmişlerdir. Bu model (1) insanların değer ve beklentileri, (2) performans ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmıştır. Porter ve Lawler tarafından geliştirilen modele göre, valens ve beklenti Vroom'un Beklenti Teorisinde olduğu gibi motivasyonu etkilenmektedir. Fakat çabanın performansı doğrudan etkilemediğini belirtilmiştir. Lawler ve Porter'a göre kişinin çaba göstermesi her zaman iyi bir performans ile sonuçlanmaz. Çaba ve performans arasındaki ilişkiyi bireyin yetenekleri, nitelikleri ve rol algıları etkilemektedir. Bir başka ifade ile bireyin başarılı olması için örgütün kendisine yüklediği role dair uygun bir rol anlayışı, gerekli bilgisi ve yeteneği olmalıdır. Bireyin gerekli bilgisi, yeteneği ve rol algısı uygun değilse güdülenme, çaba ve başarısını olumsuz biçimde etkileyen rol çatışmaları ortaya çıkacak ve iyi bir performans gösteremeyecektir. Rol çatışmaları, örgütlerde görev tanımlarının iyi yapılmadığı, yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmediğinde ortaya çıkmakta ve bu durumun çalışan motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Bu model aynı zamanda iş tatmini performans ve adil olarak verilen ödüllerle ilgilidir. Bireyin kendisine verilen işte gösterdiği performans ödüllendirilir ve ödüller iş tatmini sağlar. Bu ödül tatmin ilişkisi bireyin adalet algısı

tarafından düzenlenir; yani birey gösterdikleri işte gösterdiği performans karşılığında aldığı ödülün adil olduğuna inandığında daha fazla çaba gösterir. Birey kendi çabaları sonucunda aldığı ödülü diğer bireylerin çaba ve ödülleri ile kıyasladığında kendisine adil davranılmadığını düşünüyorsa iş tatminsizliği olacak ve bekleyiş olumsuz etkilenecektir (Onaran, 1981: 79; Sun, 2002: 23; Ramlall, 2004: 56).

#### **2.3.2.2.4. Locke'un Amaç Teorisi**

Amaç Teorisi Edwin A. Locke (1968: 157) tarafından endüstriyel/örgütsel psikoloji içerisinde belirli ve zor amaçların kolay ve belirsiz amaçlara nazaran daha iyi performans sağladığını gösteren yaklaşık 400 laboratuvar ve saha çalışması temel alınarak geliştirilmiş bir motivasyon yaklaşımıdır. Locke'un Amaç Teorisinin temel yaklaşımı, davranışları yönlendiren bireylerin bilinçli amaçları ve niyetleridir. Dolayısıyla amaçlar ve niyetler davranışların ve performansın en önemli belirleyicisi olarak görülür. Ancak bireylerin amaç ve niyetleri ile daha iyi performans elde etmeleri bir başka ifadeyle amacın ve niyetin motive edici bir unsur olması için gerekli bir takım koşullar bulunmaktadır. Birincisi, bir çalışan için amaçlar zor ve belirgin olmalıdır. Bir amaç ne kadar zor olursa bireyin amaca ulaşmak için daha çok çaba harcaması gerekir. Dolayısıyla zor amaçlar çabayı etkiler ve daha yüksek seviyede performans elde edilmesini sağlar. Performans, yetenek ve motivasyonun bir fonksiyonu olduğu için bir amaca ulaşmak gerekli olan iş bilgisi ve becerilere sahip olmayı da gerektirir. Amaç bireylerin mevcut yeteneklerini kullanmaları ve yeni bilgiler aramaları için motive edicidir. Bunun yanında açık ve belirgin amaçlar "en iyisini yap" amacından yüksek seviyede bir performans sağlamakta ve daha fazla motive edici olmaktadır. İkincisi, bir çalışanın amaç bağlılığına sahip olmaları gerekir. Genel olarak amaçlara bağlılık, çalışanların amaçlara ulaşabileceklerini düşündüklerinde ve amaca ulaşma ile ilgili değerler olduğunda en yüksek seviyededir. Amaca bağlılık özellikle amacın zor olduğu zamanlarda çok önemlidir. Çünkü zor amaç daha yüksek seviyede performans gerektirir ve çalışan verilen amacı kendi amacı olarak benimsemezse ve bağlanmazsa motive edilemez. Üçüncüsü ise, bir çalışana davranışlarının kendisini verilen amaca ulaştırıp ulaştırmadığı konusunda geri bildirim sağlanmalıdır. Bir çalışana amaç ile ilgili izleme fırsatı verilmesi amaca doğru ilerlemede en etkili seçenektir. Geri bildirim olmadan amacın davranışları yönlendirmesi veya amacın gerektirdiği şekilde daha yüksek seviyede performans

sağlanması için stratejilerin ayarlanması zor ya da imkânsızdır (Locke ve Latham, 1990: 240-241; Locke ve Latham, 2002: 707-709; Locke ve Latham, 2006: 265).

### 2.3.2.2.5. Bandura'nın Sosyal Bilişsel Teorisi

Sosyal Bilişsel Teori Bandura tarafından 1977 yılında yayınlanan “*Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change*” adlı çalışma ile literatüre kazandırılmıştır. Bandura'nın (1977: 191-193) motivasyon ile ilgili yaklaşımının temelinde, çevresel mekanizmalar vasıtasıyla çalışan öğrenme ilkeleri yer almaktadır. Bu bakış açısı ile kişiler bilgi ve beceri çevresindeki diğer insanlarla olan etkileşimleri sonucu öğrenir. Kişilerin tutum ve davranışları ise bilişsel faaliyetlere dayanmakla birlikte diğer insanların gözlemlenmesi (observational learning) sonucu öğrenilen bilgiler ve eylemin gelecekte beklenen sonuçlarına ilişkin algıları doğrultusunda oluşmaktadır (Wood ve Bandura, 1989b: 407). Sosyal Bilişsel Teori insanın psiko-sosyal işleyişi üç yönlü karşılıklı nedensellik (reciprocal causality) açısından açıklamıştır. Karşılıklı belirleyicilik (reciprocal determinism) modelinde insan davranışları çevre, biliş ve kişisel özelliklerden oluşan üç temel değişkenin birbirlerini iki yönlü etkileyen belirleyicilerin etkileşiminin sonucu olarak şekillenir (Bandura ve Jourden, 1991: 941; Bandura, 1999: 23). Bandura'ya göre, çevresel faktörlerde meydana gelen bir değişim, bilişsel yapı ve davranış üzerinde değişikliklere neden olacaktır. Aynı şekilde bilişsel yapı ve davranışta meydana gelen önemli değişiklikler de çevreyi etkileyecektir. Yani kişilerin belli bir performansı yerine getirmesi ve motive edilmesi birbiri ile uyum halinde çalışan çeşitli öz düzenleme (self-regulatory) mekanizmaları tarafından yönetilmektedir (Wood ve Bandura, 1989a: 362; Wood ve Bandura, 1989b: 408). Sosyal Bilişsel Teoriye göre, belli bir performansı yerine getirmesi ve kontrol etmesi süreçlerinde merkezi rol oynayan mekanizmalardan biri olan öz yeterlilik (self-efficacy) sadece kişinin davranışlarını değil aynı zamanda motivasyonu ve başarısı üzerinde de oldukça etkilidir (Bandura, 1984: 232; Bandura ve Wood, 1989: 806). Öz yeterlilik, kişilerin hayatları boyunca karmaşık bilişsel, sosyal ve fiziksel becerileri aşamalı olarak kazanılması ile ortaya çıkar. Bandura (1977) öz yeterliliği bir görevi yerine getirmek veya bir problemi çözmek için gerekli eylemleri organize etme ve yürütme becerileri konusunda kişinin kendine olan inancını olarak tanımlamıştır. Nitekim öz yeterlilik algıları yüksek olan kişiler, hedeflerine ulaşma konusunda ihtiyaç duydukları çabayı gösterme ve engellerin üstesinden gelme yeteneklerine olan

inançları yüksek olduğundan daha da kararlı olurlar. Bunun tersine öz yeterlilik algıları düşük olan kişiler zor gördükleri işler için çaba göstermekten kaçınırlar ve hemen vazgeçme eğilimine sahiptirler (Bandura, 1982: 123; Bandura, 1989: 1175-1176; Pajares, 1996: 544-545).

## **2.4. LİDERLİK MOTİVASYONU**

Bu bölümde çalışmanın kuramsal çerçevesini oluşturan liderlik motivasyonu ile ilgili yapılan çalışmalar özetlenmeye çalışılmış ve daha sonra liderlik etme motivasyonu ve alt boyutlarını oluşturan duyuşsal kimlik çikarsız ve sosyal normatif liderlik etme motivasyonları ile Chan (1999; Chan ve Dragow, 2001) liderlik etme motivasyon modeli açıklanmıştır.

### **2.4.1. Liderlik Motivasyonu ile İlgili Çalışmalar**

Liderlik motivasyonu tartışması, Bower'ın (1966) Yönetme İsteği (The Will to Manage) olarak başlamıştır. Bower'ın geleneksel yönetim perspektifinden gelen çalışmaları başarılı olma isteği ve yönetme isteğini ayırt emiştir. Yönetim için sistem yaklaşımını savunan Bower, yönetimin bir organizasyonun hedeflerini belirlemesi ve ardından bu hedeflerin başarıyla gerçekleştirilmesi için organizasyonun insanlarına ve diğer kaynaklarına rehberlik etmeye yönelik bir faaliyet veya görev olduğunu ifade etmiştir. Bower, diğerlerinin geleneksel yönetim yöntemleri aracılığıyla görevleri tamamlamaları için liderlerin ilham vermesi gerektiğini ileri sürmüştür (Lee, 2005: 38; Pepper, 2009: 19).

Bower'ın çalışmasından sonra liderlik ve motivasyon literatüründe özellikle liderlik motivasyonuna odaklanan Fiedler'in (1967) En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı Teorisi, McLelland'ın (1975) Lider Motivasyon Profili, McClelland ve Boyatzis'in (1982) Liderlik Motivasyon Modeli, Miner'ın (1978) Yönetmel Motivasyon Teorisi ve Singer'in (1989, 1991) Liderlik Arzusu Modeli, liderlik etme motivasyonu konudaki kapsamlı araştırmalara yön veren (yani, liderlik motivasyonunun bireysel özelliklerle ilişkili olduğunu gösteren) temel referans noktaları olarak kabul edilmektedir (Chan, 1999: 6; Chan ve Dragow, 2001: 482).

Fiedler'in (1967) Durumsal Liderlik Teorisi (Contingency Theory of Leadership) liderin durumu ve rol talebi arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu teoriye göre, liderin etkinliği lider davranışlarının içinde bulunduğu durum ve rol gereksinimleri tarafından belirlenir. Liderlik davranışlarının yapısını ifade eden

liderlik stilleri görev motivasyonu ya da ilişki motivasyonu olarak tanımlanır. Liderlik stili “En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı Ölçeği” (The Least Preferred Co-worker Score) olarak adlandırılan ölçüm aracı ile ölçülmektedir. Fiedler, en az tercih edilen çalışma arkadaşı skorlarının, liderlik motivasyonu ile ilgili özelliklerden birisi olduğunu ileri sürmüştür. En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı skorları yüksek olan bireyler, ilişki odaklı olarak değerlendirilir. Bu liderler, kişilerarası iyi ilişkiler kurmayı vurgular ve kişilerarası ilişki kurmaya motive olurlar. Öte yandan, en az tercih edilen çalışma arkadaşı skorları düşük olan bireyler, iş odaklı olarak değerlendirilmektedir. Bu liderler, daha az rasyonel değerlendirme yapabilirler ve genellikle göreve odaklıdır. Durumsal Liderlik Teorisi, liderlik etme motivasyonunun (görev ya da ilişki) liderin etkinliği tarafından şekillendirildiği için liderlerin her durumda liderlik yapabilmelerinin beklenmemesi gerektiğini savunur (Hong, 2005: 11; Pepper, 2009: 20).

McClelland’ın (1975) Başarı İhtiyacı Teorisi, bireylerin başarı, güç ve bağlılık olmak üzere üç ihtiyaca dayalı motive olduklarını belirtmektedir. Başarı motivasyonu, ulaşılması güç hedefleri belirlemek ve gerçekleştirmek için büyük çaba harcanması; güç motivasyonu statü kazanma ve çevresine hâkim olma istekleri; bağlılık motivasyonu, başkaları ile yakın ve kişisel ilişkiler kurma, sürdürme ve geliştirme isteklerini gidermeye yönelik davranış göstermesi olarak tanımlanır. Bu motivasyon kombinasyonu, McClelland tarafından Lider Motivasyon Profili (Leader Motive Profile) olarak ifade edilmektedir. McClelland özellikle büyük organizasyonlarda, yöneticilerin ve liderlerin etkili olmaları ve dolayısıyla organizasyonun performansını artırabilmeleri için güç motivasyonunun gerekli olduğunu ileri sürmüştür (House ve Aditya, 1997: 414-415; Yang, 2011: 274). McClelland kişisel güce ihtiyaç duyan bireylerde diğerlerini yönlendirme güdüsünün olduğu, sosyal güce ihtiyaç duyan bireylerde ise organizasyon amaçlarını koordine etmek için başkalarının çabalarını organize etme güdüsünün olduğunu ortaya koymaktadır.

McClelland ve Boyatzis (1982: 738-743), özellikle büyük organizasyonlarda yöneticilerin çeşitli düzeylerdeki Liderlik Motivasyon Modelini (Leadership Motive Pattern) ortaya koymaya çalışmışlardır. McClelland ve Boyatzis (1982), Bell telefon şirketindeki altı yönetici ile 16 yıl süren bir çalışmada büyük organizasyonlardaki yöneticilerinin liderlik motivasyonunu etkileyen faktörleri araştırmışlardır. McClelland ve Boyatzis daha etkili yöneticilerin, yüksek düzeyde

bir güç gereksinimi (yöneticinin çevresini etkileme isteği ile açıklanan), düşük bağlılık ihtiyacı (yöneticinin popüler olmayan kararlar almasını sağlayan) ve gerektiğinde yüksek olan aktiviteyi yavaşlatma (yöneticinin organizasyon yapısını korumasına imkân tanıyan) özelliklerine sahip farklı motivasyon modelleri olduğunu savunmuşlardır. Liderlik motivasyonu modelinin büyük organizasyonlarda etkili olduğu ancak küçük birimlerde etkili olmadığı görülmüştür. Bununla birlikte, araştırmacılar lider olma arzusunu teşvik eden faktörleri anlamak yerine, liderliğin etkililiğini anlamaya çalışmışlardır (Winter, 1991: 69; Amit vd., 2007: 139; House vd., 1991: 367). Yani, başarılı ve başarısız liderler arasında ayırım yapmaya çalışmışlardır. Bu nedenle Chan ve Drasgow (2001: 482), McClelland ve Boyatzis liderlik motivasyonunu “bilgisiz fakat öğrenilen ihtiyaçlar” olarak gördüklerini ve bireysel farklılıkları göz ardı ettikleri (psikometrik açıdan zayıf olduğu) belirtmektedir. Ancak, McClelland ve Boyatzis motivasyon modeli, özellikle genel psikolojik söylemde kapsamlı araştırma konusu olması nedeniyle büyük öneme sahiptir.

Yönetimsel Motivasyon Teorisi, 1960’larda Miner tarafından geliştirilen Rol Motivasyon Teorisine dayanmaktadır. Miner’in (1965) Rol Motivasyon Teorisine göre, belirli rol gereksinimleri organizasyonların yönetim kademelerindeki yönetici pozisyonları ile ilişkilidir. Miner’in teorisi, yöneticilerin performanslarının tatmin edici olabilmesi için buldukları roller ile uyumlu motivasyona sahip olmaları gerektiğini ileri sürmektedir (Pepper, 2009: 20).

Miner kişinin liderlik etme motivasyonu ile ilgili teorisinde, hiyerarşik organizasyon, profesyonel organizasyon, görev ya da girişimci organizasyon ve takım ya da grup organizasyon olmak üzere en çok kullanılan dört organizasyon türüne odaklanmıştır (Chen vd., 1997: 161). Rol Motivasyon Teorisi, organizasyon türleri ve organizasyondaki kilit görev ve sorumlulukları bulunan aktörlerin (yöneticiler, profesyoneller, girişimciler veya grup üyeleri) rol gereksinimleri ve bu roller ile uyumlu motivasyon kalıplarının ilişkilerini incelemektedir (Miner vd., 1994: 87; Lee, 2005: 39).

Miner (1978: 740), Rol Teorisi ve Psikoanalitik Yaklaşımla birlikte işleyen Yönetimsel Motivasyon Teorisini geliştirerek, özellikle büyük ve hiyerarşik organizasyonlardaki yöneticiler için gerekli olan yönetimsel motivasyonu “belirli insanları, yönetici pozisyonlarda çabalaması, zevk alması ve iyi performans göstermesi için yönlendiren itici bir içsel güç” olarak tanımlamıştır (Miner vd., 1995:



364; Şahin, 2012: 151). Miner'in temel savı, belirli bir organizasyon sisteminin kadroları uygun kişilerle doldurulduğu zaman organizasyonun sorunsuz bir şekilde işleyeceği ve çıktı elde edeceği; ancak kilit rolleri yerine getirme konusunda motive olmayan kişiler tarafından doldurulduğu zaman sistemin verimliliğinin azalacağı ya da organizasyonun kapanacağını varsayımı üzerine kuruludur (Sanchez, 2003: 31; Berman ve Miner, 1985: 377).

Miner'e (1978: 740-741) göre, bir yöneticinin başarılı olması için rol gereksinimlerini yerine getirme motivasyonuna sahip olması gerekmektedir. Rol gereksinimlerini yerine getirme motivasyonuna sahip olan bireyler muhtemelen yönetici olarak seçilecek, organizasyon kademelerde daha hızlı yükselecek ve daha etkili yöneticiler olarak değerlendirilecektir. Bununla birlikte, böyle rol motivasyonuna sahip olmayan yöneticilerin performansının da tatmin edici olmayacağını belirtmiştir. Dolayısıyla, organizasyondaki yönetici kadroları oluşturulurken, rol motivasyonu bir seçim kriteri olarak büyük önem taşımaktadır (Chen vd., 1997: 162; Berman ve Miner, 1985: 378). Miner (1978) organizasyonda yönetsel rol gereksinimlerine karşılık gelen yedi motivasyon boyutu belirlemiştir (Sanchez, 2003: 31-32; Romano, 2007: 31);

- ✓ Otorite pozisyonunda olanlara karşı olumlu tutum — özellikle üstlere karşı uygun davranışlar,
- ✓ Rekabetçi çabalara katılma — özellikle meslektaşlar ile sağlıklı bir rekabete girme isteği,
- ✓ Rekabetçi durumlar — özellikle koşullar belirsiz olduğunda ve risk taşıdığına ortaya çıkan endişe ya da hoş olmayan duyguların yokluğu,
- ✓ İddialı bir rol — özellikle aktif ve iddialı bir tavır içinde davranma isteği (başlangıçta eril rol üstlenme arzusu olarak tanımlanmış olmasına rağmen, bu değişken kişinin cinsiyet rollerinden bağımsız ve kişinin kendisini ileri sürmesi ifade etmektedir),
- ✓ İstekleri empoze etme — özellikle astlara egemen olma isteği,
- ✓ Gruptan bağımsız durma — özellikle çalışma ortamında başkalarına göre farklılaşmış bir rol üstlenme ve ayırt edici bir konumda olma isteği,
- ✓ Rutin idari sorumlulukları kabul ve yerine getirme — özellikle liderlik pozisyonu ile ilgili daha rutin ve daha az göze çarpan fonksiyonları gerçekleştirme isteği (bütçe hazırlamak, toplantılara katılmak, komiteleri yürütmek vs.),

Bu boyutlar, büyük hiyerarşik organizasyonda yöneticilerin yerine getirmesi gereken rolleri yansıtacak şekilde oluşturulmuştur. Miner, bu boyutları temel alarak Miner Cümleyi Tamamlama Ölçeğini (Miner Sentence Completion Scale) “diğer motivasyon türlerinin bir ölçüsü olarak değil... yönetsel motivasyon ölçütünü” geliştirmiştir.

Miner’in Teorisi (1978), liderlikle ilgili daha önce üzerinde durulan kişilik özelliklerinin bazılarını içermekle birlikte, liderin karakteri ve kişilik özelliklerinden daha da fazlasını liderin motivasyonunu araştırmıştır. Bununla birlikte, Miner’in (1978) başlangıçta Yönetmel Rol Motivasyon Teorisi olarak adlandırılan Yönetmel Motivasyon Teorisi Ohio Devlet Üniversitesi çalışmaları ve Michigan Üniversitesi’nde çalışmalarından büyük ölçüde etkilenmiştir. Yönetmel Motivasyon Modeli, etkin bir liderin taşıması gereken zekâ, atılganlık, sorumluluk vs. özellikler, davranış teorilerindeki gibi etkin kişisel ilişkileri kurabilecek lider tarzları, liderlik tarzının mevcut koşullara uyup uymadığı ve takipçilerin bu tarz için hazırlıklı ve istekli olup olmadığı (durumsal liderlik teorileri) gibi konulardan ziyade liderin bu rolü ne kadar istediğı ve bu rolden ne kadar hoşnut olduğu sorusu yanıtlanmaya çalışılmaktadır. Bu doğrultuda, Miner’in (1978) Yönetmel Rol Motivasyon Teorisinin McClelland’ın (1975) Başarı İhtiyacı Teorisi ve Fiedler’in (1967) Durumsal Liderlik Teorisi ile ilgili araştırmalarla kavramsal olarak benzer olduğunu ileri sürülmektedir. Bununla birlikte, Miner liderlik motivasyonunun diğer kişilik özellikleri ve liderlik teorilerinden bağımsız ayrı bir değişken olarak ölçülmesi gerektiğini belirtmiştir. Ancak, Chan ve Drasgow (2001) Miner’in araştırmasının yönetmel motivasyonunu bir arzu ve incelenen kişilik değişkenleri olarak ele aldığını, ancak yönetmel motivasyonunu etkileyebilecek bireysel farklılıkları araştırmayı ihmal ettiğini ifade etmişlerdir. Dahası Miner bir bireyin yönetmel motivasyonuna, yönetim yönündeki istekleri ve idari başarıyı etkileyebilecek durum değişkenlerini ekleyememiştir. Yönetmel motivasyonu ve liderlik etme motivasyonu araştırması arasındaki paralelliklere rağmen Miner’in (1978) Yönetmel Motivasyon Teorisi, Chan ve Drasgow’un (2001) Liderlik Etme Motivasyon Modelinin sadece bir bölümünü oluşturmaktadır (Sanchez, 2003: 32-33; Çalışkan, 2008: 25; Pepper, 2009: 20).

Singer (1989, 1991), Valans (Valence) Modeli, Öz Yeterlilik ve Atfetme (Attribution) Teorilerinin perspektiflerini kullanarak, cinsiyet, hizmet süresi ve liderlik arzusu arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmada liderlik eğilimlerini ortaya koymuştur. Vroom’un (1964) Valans Modeline göre, genellikle lider olmaya motive

olan bir kişi, liderlik rolünün ödüllendirici olduğuna inanmaktadır. Bandura'nın (1977, 1982) Öz Yeterlilik Teorisine göre, bir bireyin lider olması için uygun öz yeterliliğe sahip olması gerekmektedir. Heider (1958), Kelley (1972) ve Weiner'in (1979, 1986) Atıf Teorilerine göre, bireylerin motivasyonu olayları nasıl yorumladığı ile ilgilidir. Singer, önemli bir cinsiyet farklılığı olmadığına ve 2 yıldan daha kısa süre çalışanların, 2 yıldan daha uzun süreli çalışanlardan çok daha yüksek liderlik arzusuna sahip olduklarına dikkat çekilmiştir. Singer'ın çalışması, liderlik eğilimlerini "Liderlik pozisyonunda olmayı ne kadar istiyorsunuz?" şeklindeki tek maddelik bir ölçüm aracı ile tahmin etmeye dayanıyordu. Ne yazık ki, tek maddeli ölçümler psikometrik açıdan zayıf olarak kabul edilmektedir. Chan ve Drasgow (2001) insan odaklılık ve kişisel başarı gibi liderlik eğilimlerinin belirli bir yönü ile ilişkilendirilen bireysel farklılıkların psikometrik olarak sağlam bir ölçüm için gerekli olduğunu ifade etmişlerdir (Singer, 1991: 420-421; Chan ve Drasgow, 2001: 482; Chan, 1999: 6; Lee, 2005: 43; Hong, 2005: 14).

Bilim adamları, 1960 yıllardan 1999 yılına kadar, basit iki faktörlü korelasyonlar kullanarak liderlik motivasyonunu araştırırken, Lord ve Hall (1992) liderliğin öngörüsünün çok değişkenli bir problem olduğunu savundular (Pepper, 2009: 21). Lord ve Hall'un (1992: 153-154) Liderlik ve Bireysel Farklılıkların Çağdaş Görünümü (Contemporary Views of Leadership and Individual Differences) isimli makale çalışması, bireysel farklılıklar (örneğin; kişilik, değerler, deneyim) ya da iç faktörlerin çeşitli sorulara (örneğin; birey neden liderlik yapar? hangi faktörler bireyin liderlik kararını etkiler?) çözüm bulma potansiyeli sunduğunu ortaya koymuştur. Lord ve Hall, liderlik araştırmacılarının kapsamlı araştırma ve analiz yapmadan bireysel farklılıkları sürekli olarak reddettiklerini ileri sürmüştür. Lord ve Hall liderlik motivasyonu araştırmalarında bireysel farklılıkların rolünü incelerken, iki değişkenli korelasyonlar yerine çok değişkenli modellerin kullanılması gerektiğini belirtmişlerdir. Kısacası, Lord ve Hall liderlik tahmini ve etkililiğini incelemek için bireysel farklılıklar yaklaşımı savundular. Chan (1999: 2; Chan ve Drasgow, 2001: 481) çalışmalarında, Lord ve Hall'un endişelerine değinerek, hem lider gelişim hem de lider performans perspektiflerini içeren ve liderlerin davranışlarını açıklayan bireysel farklılıkların rolünü incelemeye yönelik liderlik için bütüncü bir teorik çerçeve ortaya koymuşlardır.

Motivasyon, davranışları ve farklı faaliyetlerde harcanan çabayı açıklamaya çalışan karmaşık bir psikolojik yapı olarak görülmektedir. İnsanların neden çaba

gösterdiklerini açıklayan motivasyon teorileri gibi liderlik etme motivasyonu da insanların liderlik davranışlarını ve neden lider olma çabası içinde olduklarını açıklamaktadır. Fakat liderlik etme motivasyonu kavramı, diğer liderlik motivasyonu teorilerinden farklıdır. Liderlik işlevlerini içerecek şekilde yönetme motivasyon teorilerini geliştiren Chan'ın (1999; Chan ve Drasgow, 2001) bireysel farklılıklar ve çeşitli lider davranışları arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelik geniş kapsamlı bir bütüncü çerçevenin bir parçası olan Liderlik Etme Motivasyonu Teorisi, insanların durumsal algılarıyla değil ile değil, kişisel özellikler aracılığı ile açıkladığı varsayılan çok değişkenli bir motivasyon modelidir. Bu modele göre, (a) liderlik etme motivasyonu bireyler arasında farklılık gösterirken, birey için nispeten sabittir, (b) liderlik etme motivasyonu deneyim ve eğitimle şekillenebilmektedir ve (c) liderlik etme motivasyonu kişilik özellikleri ve değerler ile ilişkili olan liderlik öz yetkinliği ve geçmiş liderlik deneyimini tarafından etkilenmektedir (Chan, 1999: 4; Chan ve Drasgow, 2001: 481; Hendricks ve Payne, 2007: 322; Van Iddekinge, 2009: 466; Rosch vd., 2014: 100; Rosch vd., 2015: 286).

#### **2.4.2. Liderlik Etme Motivasyonu Kavramı**

Motivasyona yönelik bilişsel yaklaşımlar (Kanfer, 1990: 78), genellikle motivasyonu, kişinin karmaşık içsel süreçleri olarak tanımlar. Bu içsel süreçler, davranışın yönü (direction), yoğunluğu (intensity) ve ısrarı (persistence) ile ilgilidir (Chan, 1999: 4). Lord ve Hall'un (2005: 601-602), liderlik odaklı yeterliliğin gelişmesine öncülük eden bir dinamik olarak gördükleri liderlik etme motivasyonu, iş dünyasındaki birçok farklı pozitif davranışı öngörmeye çok önemli bir faktördür (Keating vd., 2014: 6). Liderlik etme motivasyonu, liderlik rollerini ve sorumluluklarını üstlenecek bir liderin yönlendirilme (direction/bireylerin liderlik rollerini ve sorumluluklarını üstlenmek için verdiği kararı), yoğunluk (intensity/bireyin liderlik etme azim ve çabası) ve ısrar (persistence/bireyin liderliği sürdürülmesi) süreçleri ile ilgilidir (Rosch vd., 2014: 100; Rosch vd., 2015: 286).

Liderlik etme motivasyonu (yani bir bireyin lider olmak için ne kadar istekli olabileceği), diğer liderlik motivasyonu teorilerinden farklı olarak bireysel farklılıklar ve çeşitli lider davranışları arasındaki ilişkiyi vurgulayan yeni bir yapıdır. Liderlik etme motivasyonu sosyal beceri, bilgi ve liderlik yetenekleri ile birlikte öğrenilebilen ve liderlik davranışının yönünü, yoğunluğunu ve ısrarını belirleyen bireysel farklılıklar olarak değerlendirir. Bu yaklaşım, liderlerin motivasyonunun

liderlik etkililiğiyle ilişkili olduğunu ve insanların doğuştan liderlik etme motivasyonuna sahip olamadığı, farklı liderlik tarzları ve becerileriyle birlikte öğrenilebileceği varsayımı üzerine kurulmuştur. Yani, liderlik davranışlarının açıklanmasında önemli bir faktör olarak görülen liderlik etme motivasyonu bireyler arasında farklılık gösterebilirken, birey için nispeten görece sabit olduğu belirtilmektedir. Chan (1999: 4; Chan ve Drasgow, 2001: 482) tarafından liderlik etme motivasyonu kavramı, bir bireyin liderlik konusunda eğitim alma, liderlik rollerini ve sorumluluklarını üslenme ve yerine getirme kararlarını, liderlik konusunda kendini geliştirme yönünde ısrarcı olmasını ya da bir liderliği sürdürmesini ve liderlik etme konusundaki çabalarının yoğunluğunu etkileyen bireysel farklılıklar yapısı olarak tanımlanmıştır.

Chan (1999: 7; Chan ve Drasgow, 2001: 482), liderlik etme motivasyonunun kavramsallaştırılmasına yönelik daha önce herhangi bir girişim bulunmadığından, Meyer ve Allen'in (1987, 1991) çok boyutlu örgütsel bağlılık modelinin boyutlarını (duygusal, normatif ve zorunluluk boyutları) temel almıştır. Liderlik etme motivasyonu modelinde olduğu gibi, Meyer ve Allen (1991: 67) örgütsel bağlılık modelinin üç boyutunun her birinin farklı öncüllerden kaynaklandığı belirtilmektedir. Örneğin, duygusal bağlılık başarı, aitlik ve özerklik gibi içsel motivasyonla ilgili kaynaklardan gelirken, normatif bağlılık, kültürel, ailevi ve örgütsel düzeyde sosyal uygulamalar da dâhil olmak üzere dışsal motivasyonla ilgili kaynaklardan gelmektedir. Meyer ve Allen'e (1991) göre, zorunluluk etkileşimsel psikolojik sözleşmeler ile ilgilidir ve bir organizasyondan ayrılma veya bir projeden vazgeçme ile ilgili maliyetlerin farkındalığına işaret etmektedir.

Chan'a (1999) göre, Meyer ve Allen'in (1991) üç boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli, Fishbein ve Ajzen'in (1975) Akla Dayalı Eylem Teorisi (Theory of Reasoned Action) ve Triandis'in (1977) Kişiler Arası Davranışlar Teorisi (Theory of Interpersonal Behavior) olmak üzere davranışsal niyet ve davranışları öngören iki Sosyal Bilişsel Teoriyle kavramsal olarak benzerlik göstermektedir. Fishbein ve Ajzen'in (1975) Akla Dayalı Eylem Teorisine göre, bireyin subjektif normu, davranışa yönelik tutumlar ve niyet olmak üzere üç temel etken bireyin davranışını belirlemektedir. Buna göre, bireyin davranışı, bir faaliyete yönelik tutumlar, bir eylemi başarılı bir şekilde gerçekleştirme beklentileri ve başarıyla bağlantılı sonuçların algılanan değerliklerinin bir fonksiyonu olarak kavramsallaştırılmıştır. Triandis'in (1977, 1980) Kişiler Arası Davranışlar Teorisine göre, bireyin davranışı,

davranışsal niyetleriyle açıklanmaktadır. Davranışsal niyetler ise, bilişler (davranışın sonucu ile ilgili değerlendirmelerden), duygusal durumlar (hoşnutluk veya hoşnutsuzluklar), sosyal belirleyiciler (toplumsal ya da kültürel normlar) ve kişisel normatif inançlar (belirli bir şekilde davranma yükümlülüğü) olmak üzere dört temel etki kaynağı tarafından etkilenmektedir.

Yukarıda ifade edildiği gibi, Fishbein ve Ajzen'in (1975) Akla Dayalı Eylem Teorisinin Merkezinde, bireyin gerçekleştirme niyeti bulunmaktadır. Fishbein ve Ajzen'in Teorisine göre, niyet bir kişinin davranışını uygulamak için çaba harcama göstergesidir. Benzer şekilde, Triandis'in (1979, 1980) Kişiler Arası Davranışlar Teorisi de bir kişinin davranışlarının belirleyicisinin davranışsal niyet olduğunu varsayımı üzerine kurulmuştur. Triandis'in Teorisine göre, davranışın sonuçlarının değerlendirmesi ve yorumlanması davranışsal niyetin belirleyicisidir. Benzer şekilde, liderlik etme motivasyonu, liderlik etme niyetini açıklayan bir yapıdır. Liderlik etme motivasyonunun davranışsal niyetleri, valans (valence), norm ve özgeci (altruistic) olmak üzere üç temel etkene dayanmaktadır. Chan (1999) Meyer ve Allen'in (1991) üç boyutlu örgütsel bağlılık modeline ilaveten, Fishbein ve Ajzen'in (1975) Akla Dayalı Eylem Teorisi ve Triandis'in (1977, 1980) Kişiler Arası Davranışlar Teorisinin de çerçevelerini kullanarak, davranış ile ilgili değerler (affective structure/insanlar istedikleri için liderlik ederler), davranış sonuçları ile ilgili inançlar (calculative structure/insanlar liderlik etmek için akılcı karar verirler) ve davranış ile ilgili sosyal normlar (social structure/insanlar liderliği görevlerini görürler) olmak üzere kişinin sosyal davranışları ile ilgili teorik bir çerçeve ortaya koymuştur. Chan (1999) liderliğin genellikle belirli maliyetleri içerdiğinden çıkarsız liderlik etme motivasyonunun da bu teorik çerçevede yer aldığını belirtmiştir. Buna göre, bir kişi diğerlerini yönetirken ne kadar az çıkarı varsa o kadar çok liderlik etme eğilimine sahiptir (Chan, 1999: 7-8; Chan ve Drasgow, 2001: 482; Gagnon vd., 2003: 105; Lee, 2005: 45; Erickson, 2005: 13; Amit vd., 2007: 140; Hong, 2011: 322; Stephens, 2012: 14).

#### **2.4.2.1. Duyuşsal Kimlik Liderlik Etme Motivasyonu**

Duyuşsal kimlik (affective-identity) liderlik etme motivasyonu, bireyin ait olduğu grup içinde kendisinin liderlik rolünü üstlenmesini sağlayan kişisel vizyonu (Rosch vd., 2015: 287) yansıtır. Başkalarına liderlik etmeyi bir görev olmaktan çok, zevk ve kişisel tatmin unsuru olarak algılayan bir birey duyuşsal kimlik liderlik etme

motivasyonuna sahiptir (Amit ve Bar-Lev, 2012: 170; Waldman vd., 2012: 159). Duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu, liderlik rolünü üstlenmeye karar verirken ilk sorulan “bu yeni rol beni mutlu edecek mi?” sorusunun cevabını vermektedir. Duygusal kimlik motivasyonunu yüksek olan bireyler kendilerini doğuştan lider olarak görürler ve grubun performansını olumlu şekilde etkilerken faaliyetlerin odak noktasında olmaktan ve sorumluluk almaktan keyif alırlar (Clemmons ve Fields, 2011: 589; Cho vd., 2015: 33).

Duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonuna sahip olan bireyler, liderlik yeteneklerini sergilemek için fırsatlar ararlar ve dolayısıyla liderlik odaklı aktiviteler ve başkalarının cazip bulmayacakları pozisyonlar için gönüllü olmaya daha fazla motive olabilirler (Krishnakumar ve Hopkins, 2014: 336). Araştırmalar, duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu sahip bireylerin dışa dönük, daha sosyal, yenilikçi, rekabet ve başarıya önem veren, akranlarından daha fazla liderlik deneyimine sahip ve liderlik beceri ve yeteneklerine (yüksek öz yeterliliğe sahip) güvenen kişiler olduğunu ortaya koymuştur (Chan vd., 2000: 228). Duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonunun başkalarına liderlik etmenin verdiği zevk ve kişisel tatminden dolayı mesleki tükenmişliğe karşı bir tampon oluşturabilir (Buenger, 2016: 30). Duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu, Fishbein ve Ajzen’in (1975) Akıl Dayalı Eylemi Teorisi ve Triandis’in (1977) Kişiler Arası Davranışlar Teorisindeki etki unsuru olan davranışa yönelik tutumlara benzerdir.

#### **2.4.2.2. Sosyal Normatif Liderlik Etme Motivasyonu**

Sosyal normatif (social-normative) liderlik etme motivasyonu olan bir birey, bir grup veya organizasyona karşı güçlü bir bağlılık duygusuna sahiptir (Amit ve Bar-Lev, 2012: 170). Sosyal normatif liderlik etme motivasyonları yüksek olan bireyler, liderliği bir görev ve topluma karşı bir sorumluluk olarak algılar ya da liderlik etme fırsatını bir ayrıcalık ve/veya onur olarak görürler (Waldman vd., 2012: 159). Sosyal normatif liderlik etme motivasyonun bir işareti de vicdanlı olmaktır (Chan ve Drasgow, 2001: 486). Sosyal normatif liderlik etme motivasyonu yüksek olan bireyler, görev ve sorumluluk duygusuyla motive olurlar ve aynı zamanda sosyal eşitsizliği reddetme eğiliminin gösterirken sosyal hiyerarşiyi kabul ederler. Duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu yüksek olan bireyler gibi daha fazla liderlik deneyimine sahip ve liderlik beceri ve yeteneklerine güvenen kişilerdir (Chan vd., 2000: 228; Cho vd., 2015: 33).

Sosyal normatif liderlik etme motivasyonu tarzı, aynı motivasyona sahip bireylerin aynı görev veya amaç duygusunu paylaşan diğer insanlarla daha iyi sosyal bağlantı kurmalarına ve böylece liderlik ortaya çıkışı ve etkililiğini teşvik etmesine imkân verebilir (Krishnakumar ve Hopkins, 2014: 336). Sosyal normatif bir liderlik etme motivasyona sahip bireyin, benlik bilinci ve olgunluğun bir kombinasyonuna sahip olduğu ve liderlik fırsatlarına mantıklı bir yaklaşımla katkıda bulunması gerektiği düşünülmektedir (Krauss ve Abdul Hamid, 2013: 7). Lider olmanın onurlu ve sevecen görüldüğü kültürler ve organizasyonlarda, sosyal normatif liderlik etme motivasyonunun etkisindeki kişiler liderlik pozisyonlarına girerler. Ancak, lider olmanın daha az olumlu karşılandığı kültürlerde ve organizasyonlarda sosyal normatif liderlik etme motivasyonunun etkisindeki bireyler liderlik rollerinden uzak dururlar. Bir sosyal tercih olarak kabul edilen sosyal normatif liderlik etme motivasyonu, Fishbein ve Ajzen'in Akla Dayalı Eylem Teorisi (Fishbein ve Ajzen, 1975) ve Triandis'in Kişiler Arası Davranışlar Teorisindeki (Triandis, 1977) sosyal normlara benzerdir.

#### **2.4.2.3. Çıkarıcı/Çıkarıcı Liderlik Etme Motivasyonu**

Çıkarıcı (noncaluculative) liderlik etme motivasyonu, davranışın sonuçlarını değerlendirmeye yönelik bilinçli bir değerlendirme sürecinden kaynaklanmaktadır. Liderlik pozisyonunun getireceği fayda ve maliyetleri dikkate almadan lider olma eğilimini ifade eden çıkarıcı liderlik etme motivasyonu, bireylerin fedakarlık seviyesiyle ilişkilendirilmiştir (Amit vd., 2007: 140).

Çıkarıcı liderlik etme motivasyonu, bireylerin liderliğin ekonomik kazanımı değil, aynı zamanda liderliğin ilave sorumluluğunu üstlenme ile ilişkili olan ekonomik kayıpları göz önüne almayan geleneksel sonuca dayalı motivasyonun ters bir formülasyonu olarak düşünülebilir. Çıkarıcı liderlik etme motivasyonu yüksek olan bireyler lider olmaktan dolayı bir fayda sağlamayı beklemedikleri için liderlik rollerini üstlenmeye daha çok istekli olacaklar ve daha fazla risk veya sorumluluk alabileceklerdir (Chan ve Drasgow, 2001: 482; Hong vd., 2011: 322). Liderlik rollerini üstlenme imkânı sunulduğunda, çıkarıcı liderlik etme motivasyonuna sahip olmayan (dolayısıyla liderlik konusunda çıkarıcı olan) bireyler, liderliğin potansiyel kazançlarını (statü kazanma, zenginliği artırma, bir fark yaratma) değerlendirir ve potansiyel maliyetlere (artan risk, artan sorumluluk, kişisel ilişkilerin bozulma potansiyeli) karşı bu ödülleri ölçerler. Bir başka ifade ile çıkarıcı liderlik etme



motivasyonuna sahip olan bireyler, liderlik pozisyonunun getireceği belirli fayda ve maliyetleri dikkate alacaklar ve pozisyonla ilgili faydaların keyfini çıkarmak için lider olmak isteyeceklerdir (Clemmons ve Fields, 2011: 589; Amit ve Bar-Lev, 2012: 170). Çıkarısız liderlik etme motivasyonu, Fishbein ve Ajzen'in (1975) Akla Dayalı Eylem Teorisindeki sonuçların algılanan değeri ve Triandis'in (1977) Kişiler Arası Davranışlar Teorindeki bilişsel değerlendirme bileşenlerine benzerdir.

### **2.4.3. Chan'ın (1999 ve Chan ve Dragow, 2001) Liderlik Etme Motivasyonu Modeli**

Chan (1999: 25; Chan ve Dragow, 2001: 484-486), bireysel farklılıklar ve liderlik davranışı arasındaki ilişkileri açıklayan bütüncü bir teorik model ortaya koymuşlardır. Bu teorik modelde, liderlik etme motivasyonunun tek boyutlu ya da çok boyutlu bir kavram olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Tek boyutlu Liderlik Etme Motivasyonu Modeli, tüm liderlik motivasyonlarının toplamı olarak bir kişinin liderlik rolünü üstlenme motivasyonunu ölçmektedir. Üç boyutlu Liderlik Etme Motivasyonu Modeli ise, duyuşsal kimlik (liderlik pozisyonunun zevk ve kişisel tatmin unsuru olarak algılanması) liderlik etme motivasyonu, sosyal normatif (liderlik pozisyonunun görev ve topluma karşı sorumluluk olarak algılanması) liderlik etme motivasyonu ve çıkarısız (liderlik pozisyonunun getireceği fayda ve maliyetleri dikkate almadan lider olma eğilimini) liderlik etme motivasyonlarının kombinasyonlarını ölçmektedir.

Chan (1999; Chan ve Drasgow, 2001) liderlik etme motivasyonu modelinin kavramsallaştırılmasını desteklemek için 27 maddelik likert tipi Liderlik Etme Motivasyonu Ölçeği geliştirmişlerdir. Araştırmacılar, liderlik etme motivasyonu ve bireysel farklılıklar olarak belirledikleri liderlik etme motivasyonunun öncüllerini test etmek için farklı kültürler ve çalışma ortamlarından (asker ve öğrenci) oluşan üç örneklem kullanmışlardır. İlk örneklem 17-25 yaşları arasındaki 1,594 Singapurlu asker grubundan oluşmaktadır. İkinci örneklem 16-19 yaşları arasındaki 274 (165 kadın ve 109 erkek) Singapurlu kolej öğrencilerinden oluşurken, üçüncü örneklem 17-24 yaşları arasındaki 293 (149 kadın ve 142 erkek) ABD'li üniversite öğrencisinden oluşuyordu.

Chan'ın (1999; Chan ve Drasgow, 2001) doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, tek faktörlü yapıya göre üç faktörlü yapının daha iyi uyum indeksleri gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu liderlik etme motivasyonunun, hem birinci dereceden

birbiriyle ilişkili üç boyut (duyuşsal kimlik, sosyal normatif ve çıkarsız liderlik etme motivasyonları) hem de ikinci dereceden tek boyut (duyuşsal kimlik, sosyal normatif ve çıkarsız liderlik etme motivasyonlarının genel toplamı) olarak ölçülebileceğini göstermiştir. Liderlik Etme Motivasyonu Ölçeğinin (duyuşsal kimlik, sosyal normatif ve çıkarsız liderlik etme motivasyonu) üç alt boyutunun birbirleriyle pozitif ve anlamlı korelasyona ve iç tutarlılığa (Cronbach  $\alpha$  katsayıları 0.65 ile 0.91 arasında) sahip olduğu bulunmuştur. Liderlik Etme Motivasyonu Ölçeğinin üç alt boyutunun birbirleriyle pozitif yönde anlamlı korelasyon içinde olması genel liderlik motivasyonunu göstermiştir (Chan vd., 2000: 228; Chan ve Drasgow, 2001: 483-493; Bobbio ve Manganelli-Rattazi, 2006: 118).

Chan (1999: 9-16; Chan ve Dragow, 2001: 483-493), liderlik etme motivasyonunun öncüllerini “Büyük Beş” olarak bilinen kişilik özellikleri (dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, deneyime açıklık, duygusal denge), genel bilişsel yeteneler, sosyo-kültürel değerler (yatay kolektivizm, yatay toplulukçuluk, dikey kolektivizm, dikey toplulukçuluk), geçmiş liderlik deneyimini ve liderlik öz yeterliliği olarak belirlenmiştir.

Kişilik doğuştan gelen ve kalıcı olan mizaç ya da içten gelen özellikler olarak kabul edilmektedir. Genellikle kullanılan kişilik modeli, dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, deneyime açıklık, duygusal denge boyutlarını içeren ve “Büyük Beş” olarak bilinen (Goldberg, 1990: 1217; Tupes ve Christal, 1992: 227; Olver ve Mooratdian, 2003: 110) özellikleri olarak kabul edilmektedir. Literatürde birçok liderlik araştırması, kişilik özelliklerinin liderin performansının güçlü yordayıcıları (Barrick ve Mount, 1991: 5; Judge ve Bono, 2000: 760; Kickul ve Neuman, 2000: 44; Silverthorne, 2001: 307; Judge vd, 2002: 773; Peterson vd., 2003: 797) olduğunu bulmuştur. Aynı zamanda davranışsal esnekliğin (kendini izleme ile ölçülen) liderlik algıları ve liderin ortaya çıkmasıyla güçlü bir ilişkisi olduğunu bulunmuştur. Lord, de Vaderand, Alliger (1986) herhangi bir kişinin tek bir özelliğine odaklanmak yerine, zeka ve kişilik kombinasyonlarının eş zamanlı olarak incelenmesi gerektiğini savunmuşlardır (Chan, 1999: 10).

Genel bilişsel yeteneler ya da zekâ, sözel ya da sayısal yetenekleri, akıl yürütme, hafıza, problem çözme ve bilgi işleme gibi çeşitli entelektüel kapasiteleri ifade etmektedir (Hong, 2005: 15-16). House ve Aditya (1997: 424-425) genel bilişsel yeteneler ya da zekânın etkili liderlik için önemli bir özellik olduğunu ileri sürmektedir. Chan ve Dragow (2001: 483) daha önceki liderlik araştırmalarının,

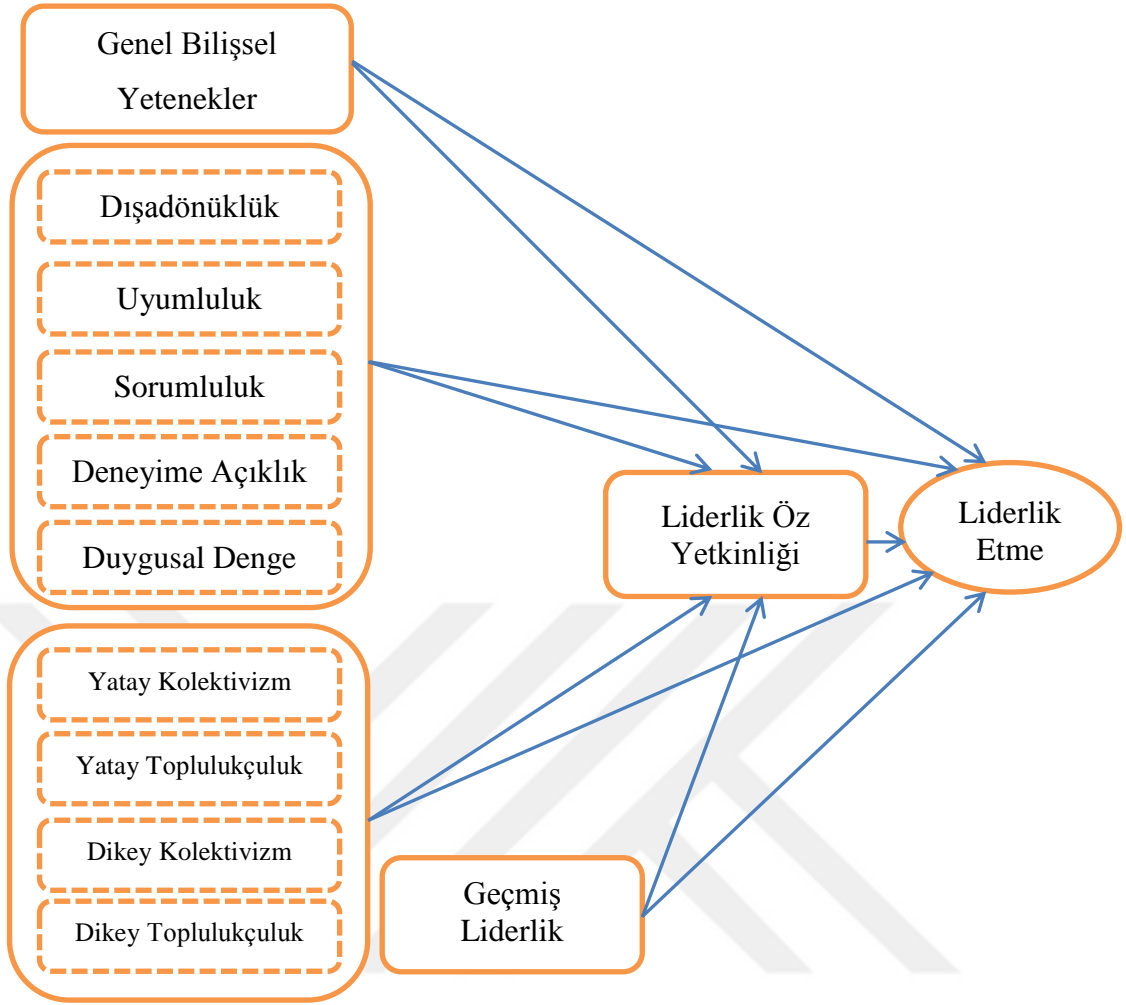
bilişsel yetenekler ile liderin ortaya çıkışı (Lord, De Vader ve Alliger, 1986) ve liderlik algıları (Lord ve Maher, 1991) arasında bir ilişki olduğunu bulduğunu belirtmişlerdir. Chan (1999: 11), liderlik etme motivasyonu ile liderin ortaya çıkışı ve liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi dikkate alarak genel bilişsel yeteneklerin liderlik etme motivasyonunun öncülü olabileceğini varsaymıştır. Bununla birlikte, motivasyon ile yetenek arasındaki ilişkileri inceleyen (Sackett vd., 1998) çalışmalardan yola çıkarak, genel bilişsel yetenekler ve liderlik etme motivasyonu arasında doğrudan veya dolaylı olarak ilişkili olup olmadığı konusunda emin olamamıştır.

Sosyo-kültürel değerler, toplum tarafından kabul gören, çevrenin güçlü etkisi altında olan ve kalıcı hedefleri temsil eden öğrenilmiş davranışlardır. Sosyo-kültürel değerler, belirli durumlardaki davranış ve olayların seçimine ya da değerlendirmesine rehberlik eden ve görelî olarak önem verilip istenen durumlara ya da davranışlara ilişkin kavramlar veya inançlar olarak (Schwartz ve Bilsky, 1987: 551; Schwartz ve Bilsky, 1990: 897) tanımlanmışlar. Schwartz'ın (1994) sosyo-kültürel değerleri yatay kolektivizm, yatay toplulukçuluk, dikey kolektivizm ve dikey toplulukçuluk olarak kategorize etmiştir. Chan (1999: 16), liderliğin özel bilgi, beceri ve yeteneklerinin bireysel düzeyde motive edilmiş davranışlar aracılığıyla öğrenildiğini varsaymıştır. Bu nedenle doğumdan itibaren öğrenilen sosyal değerlerin, özel bilgi, beceri ve yeteneklerin öğrenimini yönlendirerek liderlik etme motivasyonunun öncülü olabileceğini belirtilmiştir. Literatürde birkaç liderlik teorisi sosyo-kültürel değerler ve liderlik davranışı arasında bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Belirsizlik ve stresli durumlarla başa çıkmak için bilgi, beceri ve davranış planı olarak kabul edilen geçmiş deneyimlerin iş performansı üzerinde motive edici bir etkisi olduğunu (Lent vd., 1994: 84; Fiedler, 1995: 14) belirtilmektedir. Fiedler, McGuire ve Richardson (1989: 146) liderlerin geçmiş deneyimlerinin özellikle stresli durumlarda lider ve grup performansını etkilemede önemli bir rol oynadığını göstermişlerdir. Geçmiş liderlik deneyimi ile performansı arasındaki teorik bağlantıyı kurmaya çalışırken, yaşam deneyimi, mesleki beklenti ve genel iş motivasyonu arasındaki daha geniş ilişkileri de dikkate alan Chan (1999: 16; Chan ve Dragow, 2001: 484), geçmiş liderlik deneyimlerinin liderlik etme motivasyonunun öncülü olduğunu varsaymıştır. Geçmiş deneyimin kişinin kimliğinin önemli bir bölümünü oluşturduğu söylenebilir. Bir kişinin kimliğinin belirli bir görevi yerine getirmek için gerekli olan öz yeterlilik duygusunu içerdiğini ifade edilmektedir.

Bandura (1977, 1981, 1982), öz yeterliliği, bir kişinin bir görevi yerine getirme kabiliyetini değerlendirilmesi (Schunk, 1984: 29; Wood ve Bandura, 1989: 364; Schunk, 1989: 174) olarak tanımlanır. Benzer şekilde, liderlik öz yeterliliği, bir kişinin grubun ya da grupların liderliğini içeren eylem planlarını ne kadar iyi yürütebileceği konusundaki kişisel yargısı olarak tanımlanmıştır. Singer (1989, 1991), özel bir kariyer tercihi olarak kavramlaştırdığı liderlik arzusunu temel alan Chan ve Drasgow (2001: 484) kariyer seçiminin Beklenti-Valans Modellerini (Mitchell, 1980; Mitchell ve Beach, 1976), Öz Yeterlilik Teorisini (Bandura, 1982) ve Atfetme Teorilerini (Ross, 1977) kullanılarak, liderlik öz yetkinliği gibi sosyal bilişsel değişkenlerin farklı liderlik arzularının açıklanabileceğini ileri sürmüşlerdir. Bir liderin geçmiş iş deneyimi, özellikle stresli durumlarda liderin ve grup performansını etkilemekte önemli bir rol oynamaktadır. Literatürde liderlik öz yeterlilik ve geçmiş deneyimlerin liderin performansı üzerinde doğrudan ve güçlü bir etkisi olduğunu (Chan, 1999: 14-16) tespit edilmiştir.

Yukarıda kısaca açıklanan bu faktörler, hem yoğunluk hem de nitelik açısından birinden diğerine farklılık gösterdiğinden ve çevre ile etkileşim halinde olduklarından, farklı kombinasyonlar oluşturmaları ve dolayısıyla liderlik için de farklı motivasyonlar oluşturmaları beklenebilir. Chan (1999; Chan ve Dragow, 2001) liderlik motivasyonu modeli Şekil 1'de sunulmuştur.



Şekil 2. 1. Chan'ın (1999, Chan ve Drasgow, 2001) Liderlik Etme Motivasyonu Modeli  
Kaynak: Chan ve Drasgow 2001: 483

Chan (1999: 86; Chan ve Drasgow, 2001: 484), yaklaşımının temel bir varsayımı, kişilik özellikleri ve sosyo-kültürel değerler gibi bilişsel olmayan yapıların liderlik faaliyetlerine ve rollerine katılımını etkileyen liderlik etme motivasyonu aracılığı ile liderin davranışı ile ilgili olmasıdır. Araştırma bulguları, "Büyük Beş" olarak bilinen kişilik özellikleri (dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, deneyime açıklık, duygusal denge), sosyo-kültürel değerler (yatay kolektivizm, yatay toplulukçuluk, dikey kolektivizm, dikey toplulukçuluk) ve geçmiş liderlik deneyiminin hem doğrudan hem de liderlik öz yetkinliği aracılığı ile liderlik etme motivasyonu şekillendirici bir güce sahip olduğu göstermiştir.

Genel bilişsel yetenekler ve liderlik etme motivasyonu arasında doğrudan bir ilişkisi bulunamamıştır. Fakat genel bilişsel yeteneklerin bir kişinin liderlik etme motivasyonu üzerindeki etkilerinin değişik çalışma ortamları ve kültürlerinde test

edilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Yine, dört faktörün farklı kombinasyonlarının, liderlik etme motivasyonunun üç alt boyutu ile tutarlı bir şekilde ilişkili olduğu desteklenmiştir.

Duyuşsal kimlik liderlik motivasyonu, dışa dönüklük, dikey bireycilik, geçmiş liderlik deneyimleri ve liderlik öz yetkinliği ile doğrudan ilişkili iken, yeniliğe açıklık ile öz yeterlilik aracılığıyla dolaylı olarak ilişkili olduğu bulunmuştur. Duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu yüksek olarak değerlendirilen bireylerin, dışadönük, başarı odaklı ve daha fazla bireycilik değerlerine, liderlik öz yetkinliğine ve geçmiş liderlik deneyimlerine sahip oldukları belirtilmiştir.

Sosyal normatif liderlik etme motivasyonun dikey toplumculuk ve dikey bireycilikle pozitif yönde, yatay bireycilikle negatif yönde ilişkili oldukları tespit edilmiştir. Sosyal normatif liderlik etme motivasyonu yüksek olarak değerlendirilen bireylerin, hiyerarşiyi kabul ederken, eşitliği reddeden, daha yüksek vicdanlılık derecesine ve geçmiş liderlik deneyimine sahip, sosyal görev veya sorumluluk duygusuyla motive olmuş kişiler olduğu belirtilmiştir.

Çıkarısız liderlik etme motivasyonu yüksek olarak değerlendirilen bireylerin, kolektivist değerlerle pozitif, bireycilik değerleri ile negatif ilişkili olduğu bulunmuştur. Yine, kişisel özelliklerden duygusal denge ve uyumluluk boyutları çıkarısız liderlik etme motivasyonu ile ilişkili olduğu gösterilmiştir. Fakat liderlik öz yetkinliği ve geçmiş liderlik deneyimleri çıkarısız liderlik etme liderlik etme motivasyonu ile ilişkisi tespit edilememiştir (Chan vd., 2000: 228; Chan ve Drasgow, 2001: 483-493; Amit vd., 2007: 140-141; Kark ve Van Dijk, 2007: 506-507).

Chan, Rounds ve Drasgow (2000: 228-241) tarafından 285 ABD'li lisans öğrencisi üzerinde yapılan daha sonraki bir araştırmada, liderlik etme motivasyonu ve mesleki eğilimler (sosyal, girişimci, artistik, araştırmacı, gerçekçi ve geleneksel eğilimler) arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma bulguları, sosyal eğilimler her üç liderlik etme motivasyonu ile ilişki olduğu bulunmuştur. Sosyal eğilimlere sahip olan bireyin genel liderlik etme motivasyonunun da yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Girişimci eğilimlerin duyguşsal kimlik ve sosyal normatif liderlik etme motivasyonu ile ilişkili; çıkarısız liderlik etme motivasyonu ile ilişkisiz olduğu tespit edilmiştir. Girişimci eğilimleri yüksek olan bireylerin aynı zamanda dışa dönük, başarı odaklı ve dikey bireycilik değerlerine sahip oldukları belirtilmiştir. Artistik eğilimler ile çıkarısız liderlik etme motivasyonu arasında zayıf bir ilişki olduğu

görülmüştür. Yine, artistik eğilimler ile deneyime açıklık ile pozitif yönde, sorumluluk ile de negatif yönde ilişkili olduğu belirtilmiştir. Artistik eğilimleri yüksek olan bireylerin yatay bireycilik değerlerine sahip oldukları belirtilmiştir. Araştırmacı ve gerçekçi eğilimler ile liderlik etme motivasyonu arasında ilişki bulunamamıştır. Geleneksel eğilimler ile çıkarsız liderlik etme motivasyonu arasında zayıf bir negatif ilişki görülmüştür.

Literatürde liderlik etme motivasyonu teorik olarak geliştirilmiş ve belirli bir örgütsel rol türüne odaklanmış bir işyeri motivasyonunu temsil eden bir yapı olarak onaylanmıştır. Ancak, Chan, Rounds ve Drasgow (2000: 228) liderlik etme motivasyonu ile ilgili daha birçok cevaplanması gereken soru olduğunu ve liderlik etme motivasyonunun farklı çalışma koşulları ve kültürlerde araştırılması gerektiğini ifade etmişlerdir.

## **2.5. DUYGUSAL ZEKÂ VE DUYGUSAL ZEKÂ MODELLERİ**

Bu bölümde duygusal zekâ kavramı ile tarihsel süreç içerisinde ortaya konulan duygusal zekâ modelleri ele alınmıştır. Bu kapsamda öncelikle duygusal zekâ kavramı tanımlandıktan sonra alan yazınında yer alan duygusal zekâ modelleri genel olarak yetenek tabanlı ve karma modeller üzere iki temel grup içerisinde özetlenmeye çalışılmıştır. Daha sonra araştırmanın kuramsal çerçevesini oluşturan duygusal zekâ ve liderlik etme motivasyonu arasındaki ilişki teorik olarak açıklanmıştır.

### **2.5.1. Duygusal Zekâ Kavramı**

Son zamanlarda hem akademik çevrelerde ve hem de uygulama çok fazla araştırma yapılan konulardan biri olan (Petrides ve Furnham, 2001: 425; Quebbeman ve Rozell, 2002: 126; Wong ve Law, 2002: 243; Brackett ve Mayer, 2003: 1; Petrides vd., 2004: 277; Salovey ve Grewal, 2005: 281; Wong vd., 2010: 59) duygusal zekâ kavramının 1920 yılında ilk olarak Amerikalı psikolog Edward Thorndike tarafından tanımlanan “sosyal zekâ” kavramına dayandığı (Mayer ve Salovey, 1993: 435) belirtilmektedir. Thorndike (1920: 228) zekânın, (1) mekanik zekâ (somut cisimleri anlama), (2) soyut zekâ (düşünceleri yönetme ve anlama) ve (3) sosyal zekâ (insanları yönetme ve anlama olmak üzere üç temel boyuttan oluştuğunu ileri sürmüştür (Mayer ve Geher, 1996: 90; Newsome vd., 2000: 1006).

Thorndike tarafından duygusal zekâ kavramının gelişimine öncülük ettiği bilinen (Mayer vd., 2008a: 509) sosyal zekâ kavramı “...tüm bireyleri (kadın, erkek, çocuk ve genç) anlama ve yönetme yeteneği — insan ilişkilerinde akıllıca davranma yeteneği” olarak tanımlamıştır (Wong ve Law, 2002: 245). Thorndike’in sosyal zekâ tanımlamasında sosyal zekâ kendisinin ve başkalarının içsel durumlarını, güdülerini, davranışlarını algılama ve elde ettiği bilgilere dayanarak bunlara en iyi şekilde karşılık verme yeteneğini (Salovey ve Mayer, 1990: 187) olarak görülmektedir. Bunun yanı sıra Thorndike’in sosyal zekâ tanımı bilişsel ve davranışsal bileşenleri içermektedir. Birincisi, insanları anlama ve yönetme yeteneği entelektüel bir kapasitedir. İkincisi, bu kapasite zekanın soyut-sözlü ve somut-mekanik yönlerinden farklıdır (Derksen vd., 2002: 38).

Thorndike’nin sosyal zekâ teorisinden sonra yapılan pek çok bilim adamı sosyal bir yetenek olarak davranışların tanımlanmasına ve değerlendirilmesine odaklanmıştır. Edgar Doll (1935) çocukların sosyal zekâ davranışlarını ölçmek için tasarlanan ilk zekâ ölçeğini yayınlamıştır. Thorndike ve Doll’dan etkilenen (Bar-On, 2006: 1) ve Yetişkinler İçin Zekâ Ölçeğini (WAIS) geliştiren David Wechsler (1940) aynı zamanda sosyal zekâ kavramını da araştırmış ve zekânın entelektüel ve entelektüel olmayan faktörlerden oluştuğunu ileri sürmüştür. Wechsler çalışmasında zekânın bir parçasını oluşturan entelektüel olmayan (duygusal, kişisel ve sosyal) faktörleri (Cherniss, 2000: 3; Bar-On, 2006: 1; Ream, 2010: 19) duygusal ve çaba gerektiren yetenekler olarak tanımlamıştır (Khosravi vd., 2011: 94). Leeper (1948) ise duygusal düşüncelerin mantıksal düşünceye katkı sağladığını ve zekânın bir parçası olduğunu ileri sürmüştür (Derksen vd., 2002: 38).

İlerleyen süreçte Sternberg (1983, 1985), insan zekâsının analitik zekâ, yaratıcı zekâ ve sosyal ve pratik zekâ olmak üzere üç temel bileşen altında sınıflandırılabilirliğini (Wong vd., 2014: 3) ve daha başarılı yöneticilerin, zekânın üç yönünde etkin bir şekilde kullanacaklarını savunmuştur (Sternberg, 1997: 491). Benzer şekilde Howard Gardner (1983) duyguları bilişsel zekâyla birleştiren (Derksen vd., 2002: 38) çoklu zekâ teorisinde (Wong ve Law, 2002: 245) duygusal zekâ kavramı kullanılmamış olsa da (Schutte vd., 1998: 168), teoride yedi zekâ alanından biri olan sosyal zekâyı oluşturan kişisel (intrapersonal) zekâ ve kişiler arası (interpersonal) zekâ kavramları (Law vd., 2004: 484) daha sonra geliştirilen duygusal zekâ modellerinin temelini oluşturmuştur. Kişisel zekânın merkezi bireylerin kendi duygularını tanıma yeteneğidir. Kişiler arası zekânın merkezi ise diğer bireylerin



duygularını ve eğilimlerini anlama yeteneğidir (Schutte vd, 1998: 168). Gardner'in (1983) duygusal bilgilerin işlenmesine odaklanan (Davies vd., 1998: 990) kişisel ve kişiler arası zekâ yaklaşımı (Quebbeman ve Rozell, 2002: 127), bireylerin kendi duygularını ve diğer bireylerin duygularını ve eğilimlerini tanıma ve anlama yeteneğine sahip olmaları anlamına gelmektedir. Bu anlayışın kişinin davranışlarını yönlendirdiği varsayılmakta (Rozell vd., 2004: 409) ve dolayısıyla duygusal zekâ kavramı bir bireyin kişisel ve kişiler arası zekâsının bir birleşimi olarak (Law vd., 2004: 484) görülmektedir.

Duygusal zekâ kavramı 1960'lı yılların ortalarından itibaren akademik literatürde zaman zaman kullanılsa da, ilk olarak 1986 yılında Wayne Leon Payne tarafından hazırlanan "*A Study of Emotion: Developing Emotional Intelligence — Duygunun İncelenmesi: Duygusal Zekânın Geliştirilmesi*", isimli yayınlanmamış doktora teziyle akademik çevrelerde gündeme gelmiştir (Mayer vd., 2004: 198; Ashkanasy ve Daus, 2005: 442). Payne (1986) duygusal zekâ kavramını "gerçekler, anlamlar, doğrular, ilişkiler gibi kavramlar duygu alanında bulunmaktadır. Böylece duygular gerçeklerdir... Anlamlar hissedilen anlamlardır; gerçekler duygusal gerçeklerdir; ilişkiler kişiler arası ilişkilerdir ve çözmekte olduğumuz problemler duygusal problemlerdir, yani hissettiğimiz problemlerdir" şeklinde ifade etmiştir. Fakat Payne'in tanımında "hissedilen anlamlar"ın ne anlama geldiği ve "duygusal gerçekler"ın ne tür gerçeğe dönüştüğü konusunu net bir şekilde ifade edilmemiştir (Mayer ve Cobb, 2000: 165).

1990 yılında, psikoloji literatüründe yayınlanan iki makale akademik çevrelerde duygusal zekâ teorisinin başlangıç noktası olarak kabul edilmektedir (Mayer vd., 2000: 267; Mayer ve Cobb, 2000: 165; Brackett ve Geher, 2006: 27). 1990 yılında, öncelikle duygusal zekâ kavramını Peter Salovey ve John D. Mayer tarafından yayınlanan "*Emotional Intelligence — Duygusal Zekâ*" isimli makalede bireylerin duygularıyla başa çıkma yeteneği olarak ilk kez ayrıntılı bir şekilde tanımlanmış ve daha sonra John D. Mayer, Maria DiPaolo, ve Peter Salovey tarafından yayınlanan "*Perceiving Affective Content in Ambiguous Visual Stimuli: A Component of Emotional Intelligence — Belirsiz Görsel Uyarıcıda Duyguların İçeriğini Algılama: Duygusal Zekânın Bir Bileşeni*" isimli makalede duygusal zekânın nasıl test edileceği göstermişlerdir (Brackett ve Mayer 2003: 2; Law vd., 2004: 483; Mayer vd., 2004: 198; Brackett vd., 2011: 89).

Gardner'in çalışmalarını genişleten (Bar-On, 2000: 1108) Salovey ve Mayer (1990: 189), duygusal zekâyı "kişinin kendisinin ve diğerlerinin hislerini ve duygularını gözleme, aralarında ayırım yapma ve kişinin düşünce ve eylemlerini yönlendirmede bu bilginin kullanma yeteneğini içeren sosyal zekânın bir alt kümesi" olarak ifade etmişlerdir. Salovey ve Mayer'in duygusal zekâ tanımı, duygusal bilginin işlenmesini içeren kavramsal olarak birbirleri ile ilişkili bir dizi psikolojik süreci kapsamaktadır (Davies vd., 1998: 990). Bu süreçler (a) kişinin kendisinin (sözel ve sözel olmayan) ve diğerlerinin (sözel olmayan, empati) duygularının değerlendirmesi ve ifade edilmesini, (b) kendisinin ve diğerlerinin duygularının düzenlenmesini ve (c) problem çözmede duygusal içeriklerin (esnek planlama, yaratıcı düşünme, yönlendirilmiş dikkat, motivasyon) kullanılması (Salovey ve Mayer, 1990: 190-191) gibi zihinsel yeteneklerin kombinasyonundan oluşmaktadır.

Gardner'in kişisel ve kişiler arası zekâ kavramlarını içeren Salovey ve Mayer'in duygusal zekâ tanımı birçok yönden önceki sosyal zekâ araştırmaları ile tutarlıdır (Pfeiffer, 2001: 139). Salovey ve Mayer, esneklik ve motivasyon gibi zekâ dışındaki alanlara ait değişkenleri de içeren (Petrides ve Furnham, 2001: 425) ilk tanımlama girişiminin ardından yaptıkları kapsamlı araştırmalar sonucunda duygusal zekâ kavramı ile ilgili teorik bakış açılarını 1993 yılından itibaren kademeli bir şekilde revize eden (Brackett ve Mayer, 2003: 2) Mayer ve Salovey (1995: 197) duygusal zekânın, kişiliğin iki temel bileşeni olan bilişsel ve duygusal sistemler arasında bir köprü görevi gördüğünü ve dolayısıyla duygusal zekânın genel zekâdan ayrı olması gerektiğine savunmuşlardır. Buna göre duygusal zekâ, zekânın geleneksel sözel/mekansal boyutlarından farklı olan bir grup yetenekten oluşmaktadır (Newsome vd., 2000: 1006).

1997 yılında, Mayer ve Salovey ilk yaptıkları duygusal zekâ tanımının kişinin duyguların algılamasını ve düzenlenmesiyle ilgili olduğunu ve duygularla ilgili düşünce süreçlerini dikkate almadığını ortaya koymuşlar. Bununla yanı sıra duygusal zekânın tanımını, "duyguları doğru algılama, değerlendirme ve ifade etme yeteneği; düşünmeye yardımcı olan duygulara erişebilme ve/veya bunları üretebilme yeteneği; duyguları ve duygusal bilgiyi anlama yeteneği; duygusal ve entelektüel büyümeyi teşvik etmede duyguları düzenleyebilme yeteneği" olarak (Mayer ve Salovey 1997: 10) tanımlamışlardır.

Mayer ve Salovey (1997), duygu ve düşüncelerin anlamlı ve uyarlanabilen yollarla etkileşime girdiği bir zekâ alanı içinde (Caruso vd., 2002: 307) duygularla

ilgili mantık yürütme kapasitesi şeklinde yorumladıkları (Matthews vd., 2004: 180) duygusal zekâ kavramı, kişinin kendisinin ve diğerlerinin duygularını (a) doğru olarak algılayabilme, (b) duyguları düşünme biçimi oluşturmada harekete geçirip kullanabilme, (c) duyguları ve duygusal bilgiyi anlayabilme ve (d) duygusal ve entelektüel gelişimi teşvik etmede duyguları düzenleyebilme becerilerini içermektedir (Mayer vd., 2004: 197).

Salovey ve Mayer'in (1990) ardından duygusal zekâ kavramı, 1995 yılında sosyal bilimci gazeteci yazar Daniel Goleman tarafından yayınlanan "*Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ — Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Daha Önemlidir?*" adlı kitap sayesinde hem akademik çevrelerde hem de kamuoyunda popüler bir konu haline gelmiştir. (Brackett ve Mayer, 2003: 2; Ashkanasy ve Daus, 2005: 442; Brackett vd., 2011: 89). Özellikle aynı yılın Ekim ayında duygusal zekâ konusunun New York Times Dergisinin ("*What's your EQ?*") kapağında yer alması ve medyanın duygusal açıdan zeki insanların hayatta daha büyük başarılar elde edeceklerini anlatması kavramın daha da ön plana çıkarmasını sağlamıştır (Cobb ve Mayer, 2000: 14; Grewal ve Salovey, 2005: 330-338). Böylece duygusal zekâ kavramına dünya çapında dikkat çeken bu kitap uluslararası düzeyde en çok satanlar listesinde yer almıştır (Roberts, 2001: 196; Mayer vd., 2008: 504).

Goleman'ın (1995), Gardner (1983) Mayer ve Salovey'in (1990) çalışmalarının temelleri üzerine kurduğu (Quebbeman ve Rozell, 2002: 128) duygusal zekâ kavramının içeriğini bazı kişilik özellikleri ve tutumları da kapsayacak bir şekilde genişletmiş (Jordan ve Troth, 2004: 197) ve duygusal zekâyı, "...içimizdeki duygusal dürtülerimizi kontrol etme, diğerlerinin hislerini anlama ve ilişkilerimizi etkili bir şekilde yönetme yeteneği" olarak tanımlamıştır (Pfeiffer, 2001: 139). Goleman'a göre, duygusal zekâ kendi kendini motive edebilme, azim ve sebat; kendi zihinsel ve duygusal süreçlerini gözlemleyebilme; tatmini erteleyebilme; duyguları, ruh hallerini ve dürtüleri kontrol edebilme; empati yapabilme; ve sosyal becerileri (Locke, 2005: 427) içermektedir. Duygusal zekâ, kişinin duygularını algılama, tanımlama ve yönetme yetenekleri, iş hayatında başarı için gerekli olan kişisel ve sosyal yeterlikleri yansıtmaktadır. Bu yeterlilikler ise (1) kendini tanıma (ya da öz farkındalık), (2) kendini düzenleme (ya da duyguları yönetebilme), (3) motivasyon, (4) empati (ya da sosyal farkındalık) ve (5) ilişki yönetimi (ya da sosyal beceriler) olmak üzere (Wong ve Law, 2002: 246) beş temel yetenekten oluşmaktadır. Goleman hayat başarısını önceden tahmin etmede duygusal zekânın

bilişsel zekâ (IQ) kadar güçlü ve zaman zaman çok daha güçlü olduğunu (Mayer ve Cobb, 2000: 164) ve özellikle duygusal açıdan zeki insanların hayattan daha büyük başarılar ve tatmin elde edeceklerini ve dolayısıyla duygusal zekânın pozitif sosyal davranışla eşleştiğini ileri sürmüştür (Butler ve Chinowsky, 2006: 120).

1998 yılında, Goleman tarafından yayınlanan “*Working with Emotional Intelligence — Duygusal Zekâ ile Çalışma*” adlı kitapta (Su Eröz, 2013: 218) ise, duygusal zekâ kavramı duygusal ve bilişsel becerileri birleştiren farklı bir yetenek dizisinden oluşan yetkinliklere, özellikle performans teorisine dayanmaktadır (Jamali vd., 2008: 350). Goleman (1998) duygusal zekâ kendimizin ve diğerlerinin duygularını tanıma, kendimizi motive etme, içimizde ve ilişkilerimizdeki duygularımızı iyi yönetme kapasitesi olarak (Taşlıyan vd., 2014: 64) daha spesifik bir şekilde tanımlamıştır. Aynı zamanda duygusal zekânın bireylere ve gruplara rehberlik eden ve ilham veren başarılı bir liderlik için önkoşul olduğunu (Kara, 2016: 123) ve dolayısıyla duygusal açıdan zeki bireylerin etkili liderlik özelliklerine sahip olduklarını da ileri sürmüştür (Butler ve Chinowsky, 2006: 120). Goleman hem 1995 yılında yayınladığı kitabında hem de 1998 yılında kitabında duygusal zekânın işyeri uygulamalarına odaklanmıştır (Brackett, 2011: 89).

Goleman’ın 1995 yılında yayınladığı kitabı, 1988 yılında “*The Development of a Concept of Psychological Well-Being — Psikolojik Refah Kavramının Geliştirilmesi*” isimli doktora tezinde duygusal ve sosyal fonksiyonların kişinin psikolojik durumu üzerine etkisini açıklamak için “emotional quotient (EQ) — duygusal bölüm” kavramını kullanan Reuvon Bar-On’un da dikkatini çekmiştir. Tez çalışmasını hızlı bir şekilde revize eden (Ashkanasy ve Daus, 2005: 442; Jamali vd., 2008: 349; Seal ve Andrews-Brown, 2010: 145) Bar-On 1997 yılında duygusal zekâyı, “kişinin çevresel talep ve baskılarla başa edebilme yeteneğini etkileyen bilişsel olmayan yeterlilikler, yetenekler ve beceriler dizisi” olarak ifade etmiştir (Matthews vd., 2004: 180).

Bar-On’un kişilik teorisi çerçevesi içerisinde (Jamali vd., 2008: 350) bilişsel olamayan zekâ olarak tanımladığı duygusal zekâ kavramı (Bar-On vd., 2000: 1108) kişinin kendi duygularının farkında olması, anlaması ve ifade etme yeteneği, başkalarının duygularının farkında olma, anlama ve kişiler arası ilişki kurabilme yeteneği, kişinin güçlü duygularla başa edebilme ve dürtülerini kontrol etme yeteneği ve kişisel ya da sosyal nitelikteki problemleri çözme ve değişime adapte olma yeteneğini içermektedir (Cherniss, 2010: 111). Duygusal zekâ kavramı sosyal

zekâyla yakından ilişkilidir (Bar-On vd., 2003: 1791). Bar-On (1) kişisel beceriler, (2) kişiler arası beceriler, (3) uyumluluk, (4) stres yönetimi ve (5) genel ruh hali olmak üzere duygusal zekâyı temsil eden beş alan belirlemiştir (Newsome vd., 2000: 1007; Grubb ve McDaniel, 2007: 45; Fambrough ve Hart, 2008: 747).

Mayer, Salovey ve Caruso (2000), duygusal zekânın işle ilgili sonuçları (örneğin, iş performansı) ve kişiler arası etkileşimleri (örneğin, iş görüşmeleri) etkileyebileceğini ileri sürmüşler. Goleman (1995, 1998) ise duygusal zekânın hayat ve iş başarısını önceden tahmin ettiğini savunmuştur. Goleman'a göre bilişsel zekâ (IQ) hayat başarısını belirleyen etkilerin %20'sini açıkladığı düşünülürse, geri kalan % 80'i duygusal zekâ açıklamaktadır (Jordan vd., 2002: 196; Day ve Carroll, 2004: 1444). Benzer şekilde, Bar-On duygusal zekâ kişinin hayatında başarılı olma kabiliyetini belirleyen ve kişinin genel refahı üzerinde doğrudan etkisi olan önemli bir faktör (Derksen vd., 2002: 38-39) olduğunu ifade etmiştir. Bar-On'a göre, gerçek anlamda zeki insanlar sadece "cogtelligent — bilişsel zekâyâ sahip" değil, aynı zamanda "emtelligent — duygusal zekâyâ sahip" kişilerdir (Acar, 2002: 53).

Görüldüğü üzere Salovey ve Mayer (1990, 1997), Goleman (1995, 1998) ve Bar-On (2000)'un duygusal zekâ üzerine yaptıkları çalışmaları arasında benzerlikler olmasına rağmen, bazı önemli farklılıklar da bulunmaktadır. Salovey ve Mayer (1990, 1997), tarafından ileri sürülen duygusal zekâ teorisinde, sosyal ve duygusal uyumu araştırmak için yeni bir çerçeve oluşturmuş ve kişilik özelliklerinden daha çok, duygusal becerilere odaklanan spesifik bir tanım kullanmıştır. Fakat Goleman (1995, 1998) ve Bar-On (2000) gibi araştırmacılar duygusal zekâyı, zihinsel yetenekten daha çok, eğilim ya da ruh hali olarak düşünmüşler ve sosyal ve duygusal beceriler, kişilik özellikleri, karakter ve motivasyon gibi kavramları da kapsayan şemsiye bir kavram olarak kullanmışlardır (Newsome vd., 2000: 1007; Jordan vd., 2002: 196; Lopes vd., 2003: 642-643).

Duygusal zekâ, problemleri çözmek ve davranışı düzenlemek için kişinin kendisinin ve diğerlerinin duygusal durumlarını tanıma ve kullanma üzerine odaklanmaktadır (Salovey ve Mayer, 1990: 189). Duygusal zekâ, duyguların ve ilişkilerinin anlamlarını tanıma ve onlara dayanarak mantık yürütme ve problem çözme yeteneğini ifade eder. Duygusal zekâ, duyguları algılama, hislerle ilgili duyguları özümseme, bu duygu bilgilerini anlama ve yönetme kapasitesini içmektedir (Mayer ve Salovey, 2000: 267).

Genel olarak, duygusal zekâ, duygu ve zekâ arasındaki kesişme ya da zekânın duyguları ve duygusal içeriklerin kullanması şeklinde tanımlanabilir. Duygusal zekâ, kişilerin kendilerinin ve diğerlerinin duygularını doğru bir şekilde değerlendirip ifade etmelerini ve duyguları yaşamı zenginleştirecek şekilde düzenlemesini içermektedir (Mayer vd., 1990: 772).

Duygusal zekâ kişinin kendi ve diğerlerinin duygularını değerlendirdiği bir süreci içeren birbirleriyle ilişkili yetenekler dizisidir. Duygusal yönden zeki bireyler, kendi duygularının yanı sıra başkalarının duygularını daha iyi anlayıp tanımlayabilmekte ve uyumlu ilişkiler kurabilmelidirler (Quebbeman ve Rozell, 2002: 126). Yani, duygusal açıdan zeki kişiler sosyal olarak yetenekli, pozitif bir bakış açısına sahip, yenilikçi ve değişime uyum sağlayabilirler (Ono vd., 2011: 474).

Literatürde psikoloji alanında yapılan araştırmalar, hayat başarısını önceden tahmin etmede duygusal zekânın önemli olduğunu ileri sürmektedir. Diğer taraftan yönetim ve organizasyon alanında yapılan araştırmalar ise duygusal zekâ seviyesi yüksek olan kişilerin daha fazla kariyer başarısı gösterdiğini, daha az iş güvensizliği hissettiğini, daha etkili bir şekilde liderlik ettiğini, takım liderliği/takım performansında daha etkili olduğunu, stresli olaylara karşı daha uyumlu olduklarını ve daha iyi başa çıkma stratejileri gösterdiklerini söylemektedir (Jamali, 2008: 349).

### **2.5.2. Duygusal Zekâ Modelleri**

Günümüzde duygusal zekânın kavramlaştırılmasında alternatif teorik çerçeveler sunan geniş kapsamlı modeller bulunmaktadır. Bu modeller birbirleri ile çelişmeden sadece duygusal zekanın doğasına ilişkin farklı bakış açıları sunmaktadır (Shutte vd., 1998: 167-168; Van Rooy ve Viswesvaran, 2004:72).

Psikoloji, eğitim, yönetim ve organizasyon gibi farklı alanlarında duygusal zekâyı kavramlaştırmak için oluşturulan modellerin iki temel yaklaşım çerçevesinde sınıflandırıldığı görülmektedir (Mayer vd., 2000: 268; Cobb ve Mayer, 2000: 15; Brackett vd., 2004: 1389; Rozell vd., 2004: 406; Brackett vd., 2005: 198). Birinci yaklaşım, duygu içerikli bilgiyi doğru ve etkin şekilde işleyen bilişsel ve duygusal mekanizmaları açıklayan (Brackett vd., 2006: 780) yetenek tabanlı (ability based) duygusal zekâ modelidir. Bu model, duyguları algılama, duyguları özümseme, duygusal bilgileri anlama ve duyguları yönetebilme kapasitesi içermektedir (Mayer vd., 2000: 268). İkinci yaklaşım ise çeşitli yetenekler, kişilik özellikleri ve davranışları birleştiren karma (mixed) duygusal zekâ modelleridir (Kerr vd., 2006:

266). Bu alternatif model sadece duygu ve zekâyı değil aynı zamanda motivasyon, eğilimler, özellikler ve genel anlamda kişisel ve sosyal fonksiyonları da içermektedir (Mayer vd., 2000: 268).

Bu farklı duygusal zekâ modelleri aynı zamanda duygusal zekâyı farklı şekillerde ölçmektedir. Duygusal zekâyı, zihinsel bir yetenek olarak gören yetenek tabanlı modeller doğru ve yanlış cevaplardan oluşan maksimum performans testlerinin kullanılmasını gerektirmektedir. Kişilik teorisi içerisinde eğilimlerin yönlendirdiği karakteri vurgulayan karışık modeller ise, duygusal zekâyı kendini anlatma yoluyla (self-report) ya da 360 derece gibi gözlemci değerlendirmesiyle ölçmektedir (Caruso vd., 2002: 307; Petrides ve Furnham 2003: 40; Zeidier vd., 2004: 374).

### **2.5.2.1. Yetenek Tabanlı Modeller**

Duygusal zekânın yetenek tabanlı modeli, kişinin duygusal bilgiyi tanınması ve duygusal bilgileri kullanarak soyut mantık yürütme yeteneği üzerine odaklanmaktadır. Duygusal zekâ duyguları algılama, değerlendirme ve ifade etme; düşünceye yardımcı olan duygulara ulaşabilme ve/veya bunları üretebilme, duyguları ve duygusal bilgileri anlama; duygusal ve zihinsel büyümeyi artıracak bir şekilde duyguları düzenleme yeteneklerini içermektedir (Caruso vd., 2002: 306-307).

Duygusal zekânın yetenek tabanlı (ya da bilişsel-duygusal yetenek) modelleri, duygusal zekâyı, kişinin duygu içerikli bilgileri tanıyabilme, işleyebilme ve kullanabilmesine (Petrides vd., 2004: 278) ilişkin bir dizi zihinsel yetenek şeklinde kavramsallaştırır (Brackett ve Geher, 2006: 28). Zihinsel yetenek, kişinin doğruluk, yenilik veya hız gibi belirli kriterleri karşılamak için problem çözme gibi psikolojik bir görevi yerine getirebilme kapasitesini (Mayer vd., 2008a: 510) ifade etmektedir.

Zekâ ve kişilik özelliklerinin birbirinden bağımsız olduğunu ileri süren (Petrides ve Furnham 2001: 426) yetenek tabanlı modeller, duygusal zekâyı standart bir zekâ olarak görmektedir (Brackett vd., 2011: 90). Duygusal zekânın bir zekâ türü olarak kabul edilmesi için ise üç kriteri sağlaması gerekmektedir. Bu kriterler (a) ölçülebilen zihinsel bir yetenek olarak içeriğinde doğru ve yanlış yanıtların olması, (b) diğer zihinsel yeteneklerden farklı olmakla birlikte onlarla karşılıklı korelasyona sahip olması ve (c) yaş ve deneyimle yeteneklerin gelişim göstermesidir (Mayer vd., 2004: 209).

Yetenek tabanlı modeller, düşünce ve duyguların etkileşimine dayanmaktadır (Van Rooy vd., 2005: 690). Bu açıdan duygusal zekâ, bilişsel ve duygusal sistemlerinin üretici bir birleşiminden ortaya çıkmaktadır. Bilişsel sistem, duygular hakkında soyut mantık yürütmeyi sağlarken, duygusal sistem bilişsel kapasiteyi artırmaktadır. Bir başka ifadeyle, duygusal anlamda daha zeki olan bireylerin hem duygularını algılama, anlama ve yönetme yeteneği hem de düşünmeyi kolaylaştırmak için duyguları kullanma yeteneği bulunmaktadır (Mayer vd., 2001b: 132). Bilimsel literatürde Mayer ve Salovey'in (1990, 1997) Duygusal Zekâ Modelleri genel olarak kabul gören yetenek tabanlı modelidir.

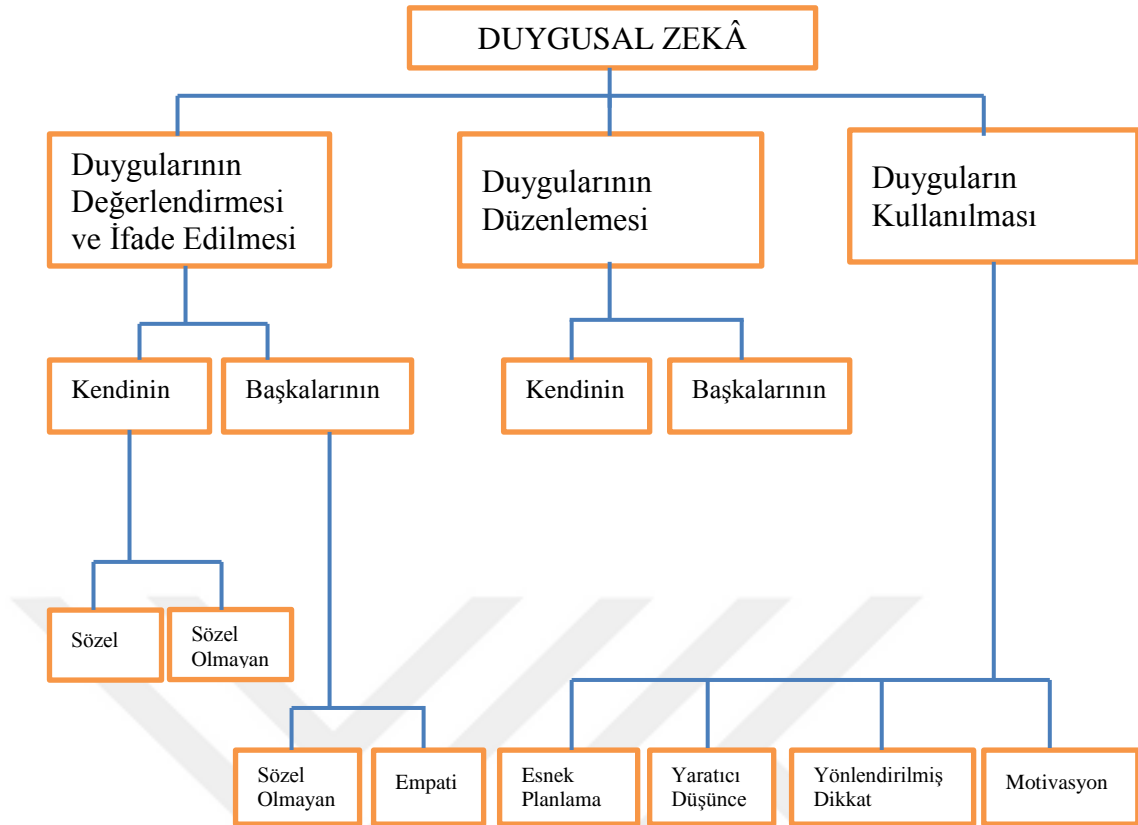
### **2.5.2.1.1. Mayer ve Salovey'in Duygusal Zekâ Modeli**

Salovey ve Mayer (1990; Mayer ve Salovey, 1997) tarafından ileri sürülen Duygusal Zekâ Teorisi, sosyal ve duygusal uyumun araştırmasına yönelik yeni bir çerçeve sunmaktadır. Bu teori öğrenme ve deneyim yoluyla geliştirilebilen duygusal becerilere odaklanmakta ve duyguları algılama, kullanma, anlama ve yönetme olmak üzere dört temel beceriyi içermektedir (Lopes vd., 2003: 642).

Salovey ve Mayer (1990), yetenek tabanlı modelinin oluşturulmasına öncülük eden ilk teorik modellerinde (Salovey ve Grewal, 2005: 281) duygusal zekâ kavramı, duygu içerikli bilgiyi doğru ve etkili bir şekilde işleme yeteneğini içeren bir zekâ türü şeklinde yer almıştır (Mayer ve Salovey, 1993: 434; Mayer ve Salovey, 1995: 197; Roberts vd., 2001: 197). Teorik bir çerçevede, Salovey ve Mayer duygusal zekâ kavramına bazı kişilik özelliklerini de dâhil ettikleri için çalışmaları kısmen karma (mixed) model olarak kabul edilmektedir (Brackett ve Mayer, 2003: 2).

Bu teorik model duyguların değerlendirilmesi ve ifade edilmesi, duyguların düzenlenmesi, duygusal bilgilerin düşünce ve davranışta kullanılması olmak üzere birbirinden farklı üç kavramı bir şemsiye altında toplayan bir duygusal zekâ yaklaşımıdır (Petrides ve Furnham, 2000a: 313). Şekil 1'de görüldüğü gibi, bu kavramlar farklı psikolojik süreçleri yansıtacak bir şekilde model içerisinde daha alt bileşenlere ayrılmaktadır (Salovey ve Mayer, 1990: 190; Quebbeman ve Rozell, 2002: 128).





Şekil 2. 2. Salovey ve Mayer'ın (1990) Duygusal Zekâ Modeli  
Kaynak: Salovey ve Mayer, 1990: 191

Şekil 2.2'deki modele göre, duygusal zekâ, duygu içerikli bilgiyi işleme yeteneğini içeren kavramsal olarak birbirleri ile ilişkili bir dizi psikolojik süreci kapsamaktadır (Roberts vd., 2001: 197). Bu süreçler (a) kendinin ve başkalarının duygularını anlama ve ifade etme, (b) kendinin ve diğerlerinin duygularını düzenleme ve (c) uyumluluk şeklinde duyguları kullanmayı içermektedir. Aynı zamanda bu süreçler herkes için geçerli olsa da, sunulan model zihinsel süreçler ve yeteneklerdeki bireysel farklılıkları da dikkate almaktadır. Bu tür bireysel farklılıklar iki nedenden dolayı çok önemlidir. Birincisi, insanların duygularını anlama ve ifade etme kapasitelerinin farklı olmasıdır. İkincisi, bu farklılıklar öğrenebilen ve dolayısıyla insanların zihinsel sağlığına katkıda bulunabilen yeteneklerin altında yatan temel farklılıklara dayandırılabilir (Salovey ve Mayer, 1990: 190-191).

1997 yılında, Mayer ve Salovey duygusal zekâ kavramını bilişsel ve duygusal açıdan yeniden tanımlayan revize edilmiş bir duygusal zekâ modeli ileri sürmüşlerdir. Bu model performansa dayalı testler yoluyla değerlendirilebilen (Petrides ve Furnham, 2001: 426; Quebbeman ve Rozell, 2002: 128; Lopes vd.,

2004: 1019) bilişsel bileşenler üzerine odaklanmakta (Schutte vd., 1998: 168; van der Zee vd., 2002: 105; van der Zee ve Wabeke, 2004: 244; Jamali vd., 2008: 350) ve duygusal zekâyı sosyal ve duygusal kişilik özelliklerinden ayırmaktadır (Lopes vd., 2003: 643; Law vd., 2004: 485; Freudenthaler ve Neubauer, 2005: 570).

Mayer ve Salovey'nin (1997) duygusal zekâ modeli duygusal zekâyı oluşturan dört farklı zihinsel yeteneği tanımlamaktadır. Bu birbirleri ile ilişkili dört yetenek temel psikolojik (duyguları algılanma) süreçlerden daha karmaşık (duyguları yönetme/düzenleme) bütünleştirici süreçlere doğru hiyerarşik bir şekilde düzenlenmiştir (Brackett vd., 2011: 91). Birinci seviyede duyguları algılama, değerlendirme ve ifade etme yeteneğini; ikinci seviyede bilişi kolaylaştırmak için duyguları kullanma yeteneğini; üçüncü seviye duyguları anlama ve analiz etme yeteneğini ve duygusal zekânın en karmaşık seviyesi olan dördüncü seviye ise entelektüel büyümeyi kolaylaştırmak için duygusal düzenleme yeteneğini ifade etmektedir (Newsome vd., 2000: 1006). Bu üst seviyedeki becerilerin alt seviyedeki yeteneklere bağlı olacağı düşüncesiyle (Mayer vd., 2004: 199) düzenlenen yetenek tabanlı duygusal zekâ modeli Tablo 2.1'de sunulmuştur.

Tablo 2. 1. Mayer ve Salovey'in (1997) Hiyerarşik Duygusal Zekâ Modeli

BOYUT	YETENEK ALANI
4 <b>Duygusal Yönetme/Düzenleme</b>	Kişinin kendi ve başkalarının duygularını yönetme. Duygusal durumdan etkilenme/bütünleşme ya da ayrılma. Duyguları izleme ve yansıtma. Hoş ve hoş olmayan duygulara açık olma.
3 <b>Duyguları ve Duygusal Bilgileri Anlama</b>	Duygular arasındaki geçişleri anlama. Karmaşık duyguların yorumlanma. Duyguların nedenlerini ve sonuçlarını algılama. Farklı duyguların nasıl birbiriyle ilişkili olduğunu anlama.
2 <b>Düşünceyi Kolaylaştıracak Duygular</b>	Duygusal durumları problem çözmeyi kolaylaştırmada ve yaratıcılıkta kullanma. Alternatif bakış açılarını değerlendirmede duyguları kullanma. Karar almayı kolaylaştırmada duyguları kullanma. Duygulara dayalı düşüncelerini yönlendirme ve önceliklendirme.
1 <b>Duyguları Algılama, Değerlendirme ve İfade Etme</b>	Duyguların ifadesinde dürüst ve dürüst olmayan duygular arasında ayırım yapma. Duyguları doğru bir şekilde ifade etme. Diğer insanların duygularını tanıma. Kişinin kendi öznel durumları içinde duygularını tanımlayabilme.

Kaynak: Wiegand, 2007: 394

Tablo 2.1'deki modelde, duygusal zekâyı oluşturan yetenekler temel psikolojik süreçlerden karmaşık bütünleştirici, süreçlere doğru dört seviyeli bir hiyerarşiyi yansıtmaktadır. Bu hiyerarşide ikinci boyut (düşünceyi kolaylaştırmak için duyguları kullanma yeteneği) diğer üç boyuttan farklıdır. Üç boyut (1, 3 ve 4) duygular hakkında mantık yürütme yeteneğini içermektedir. İkinci boyutu ise duyguların mantık yürütmeyi zenginleştirmek için duyguları kullanma yeteneğini içermektedir (Mayer vd., 2001a: 234). İlk boyut, duyguyu algılama yeteneğidir. Duyguları algılama yüz ifadeleri, resimler, sesler ve kültürel konulardaki duygusal bilgileri belirleme ve analiz etme becerisidir. Aynı zamanda kişinin kendisi duyguları doğru bir şekilde tanımlama becerisini de içermektedir. Duygusal bilgiler diğer boyutlardaki becerilerin gerçekleştirilmesini mümkün kıldığı için duyguları algılama duygusal zekânın en temel boyutunu temsil etmektedir (Salovey ve Grewal, 2005: 281). İkinci boyut, düşünmeyi kolaylaştırmak için duyguları kullanma (veya duyguları özümseme) yeteneğidir (Van Rooy ve Viswesvaran, 2004: 73). Duyguları kullanma mantık yürütme, problem çözme ve kişilerarası iletişim gibi bilişsel aktiviteleri kolaylaştırmak için duyguların harekete geçirilmesini ifade etmektedir. Bu becerinin en temel özelliği dikkati çevre ya da diğer insanlar hakkındaki önemli bilgilere çekerek bilişsel kapasitenin öncelikli olarak neye yönlendirileceği konusunda duyguları kullanmasıdır (Brackett vd., 2011: 91). Üçüncü boyut, duygularını anlama ve duygularla ilgili mantık yürütülme yeteneğidir (Mayer ve Cobb, 2000: 166). Duyguları anlama, duyguları analiz etme kapasitesini yansıtan (Salovey ve Grewal, 2005: 281), duygu dilini kavrama ve duygular arasındaki karmaşık ilişkileri değerlendirme becerisidir (Brackett vd., 2006: 81). Aynı zamanda duyguların zaman içinde olası eğilimlerini değerlendirme ve sonuçlarını anlama becerilerini de içermektedir (Mayer vd., 2004: 199). Dördüncü boyut, kişinin hedefleri, kendini tanıması, sosyal farkındalığı doğrultusunda (Mayer vd., 2004: 199) hem kendinin hem de başkalarının duygularını yönetme yeteneğidir (Grewal ve Salovey, 2005: 335). Duyguları yönetme, kendisin ve diğerlerinin duygusal tepkisini değiştirme, arttırma, azaltma ve engelleme becerisinin yanı sıra belirli bir durumda bir duygunun uygunluğu veya faydası hakkında kararlar alırken bir veya daha fazla duyguyu tecrübe etme becerisini içermektedir (Brackett vd., 2006: 81).

### 2.5.2.2. Karma Modeller

Duygusal zekânın karma modelleri, kişilik özellikleri, eğilimler, beceriler, yetkinlikler ve yetenekler üzerine odaklanmıştır (Caruso vd., 2002: 307; Brackett ve Geher, 2006: 28). Bu model, bireylerin kişisel (örneğin, kendi duygularını yönetmek) ya da kişiler arası (örneğin, diğerlerinin duygularını yönetmek) bilgi yüklü duyguları tanıma, işleme ve kullanma yetenekleri açısından farklılıklar gösterdiğini ortaya koymaktadır (Petrides ve Furnham, 2003: 39).

Karma modeller, duygusal zekâyı, kişilik özelliklerinin yanı sıra duyguları algılama, özümseme, anlama ve yönetme becerisi de kapsayan farklı biri yapı olarak kavramsallaştırmaktadır (Roberts vd., 2001: 199; Zeidner vd., 2002: 216; Zeidner vd., 2003: 70). Duygusal zekânın, "...bilişsel olmayan yetenekler, beceriler ve yeterlilikler" ve/veya "...duygusal ve sosyal zekâ" (Bar-On, 1997, 2000) "...duygusal ve bilişsel yetenekleri birleştiren yetkinlikler" (Goleman, 1995, 1998) ve "...kişilik özelliklerinden kaynaklanan eğilimler" (Petrides ve Furnham, 2003) şeklinde çok kapsamlı tanımlar (Gardner ve Stough, 2002: 69; Mayer vd., 2008a: 404-405; Mayer vd., 2008: 514b) ortaya konulmuştur.

Karma modeller, duygusal zekâyı bir zeka türü değil (Van Rooy vd., 2005: 690), kişilik teorisi çerçevesi içerisinde (Petrides ve Furnham, 2000a: 314) sosyal yetenekler, kişilik özellikleri ve davranışların kombinasyonu şeklinde sınıflandırmaktadır (Cobb ve Mayer, 2000: 15). Duygusal zekânın karma modelleri "duygu" ve "zekâ" kavramlarının ötesinde (Kerr vd., 2006: 266), öz bilinç, kendi kendini motive edebilme, kendini düzenleyebilme, empati, sosyal beceriler, atılganlık, stres toleransı, dürtü kontrolü, stresle başa çıkma, gerçeklik testi, sosyal problem çözme vb. gibi çok çeşitli özellikleri içermektedir (Zeidner vd., 2004: 375). Bilimsel literatürde karma duygusal zekâ modelleri arasında en çok ilgi çeken Goleman'ın (1995, 2001), Bar-On'un (1997), Cooper ve Sawaf'ın (1997) Duygusal Zekâ Modelleridir.

#### 2.5.2.2.1. Daniel Goleman'ın Duygusal Zekâ Modeli

Goleman'ın duygusal zekâ modeli Salovey ve Mayer'in 1990 yılında ortaya koyduğu duygusal zekâ teorisine dayanmaktadır (Caruso vd., 2002: 307). Bu model bireylerin sorunlarını etkili bir şekilde çözmeye yardımcı olabilecek bir zekâyı odaklanmak yerine (Brackett vd., 2011: 89), duygusal ve bilişsel becerileri birleştiren farklı bir dizi yeteneklere odaklanan yetkinlik temelli bir karma modeldir (Gardner

ve Stough, 2002: 69; Jamali vd., 2008: 350). Goleman'ın duygusal zekâyı, kişinin kendi hislerin bilmesi ve bu hislerin içinde boğulmadan yönetebilmesi; kendi kendini motive edebilmesi ve en üst düzeyde performansa sahip olması ve diğerlerinin hislerini algılaması ve etkili bir şekilde ilişki kurması (Dulewicz ve Higgs, 2000:342) şeklinde tanımladığı bu karma duygusal zekâ modelinde, kendini kontrol edebilme, azim ve sebat, kendi kendini motive edebilme, dürtüleri kontrol edebilme ve tatmini erteleyebilme, stresten uzaklaşarak düşünebilme ve ruh hailini düzenleyebilme, empati yapabilme ve ümit besleyebilme gibi (Newsome vd., 2000: 1005) çok sayıda insan becerileri duygusal zekânın yapısında yer almaktadır (Pfeiffer, 2001: 139).

Goleman'ın (1995, 1998) duygusal zekânın bireysel farklılık değişkenini de içeren oldukça kapsamlı (Antonakis, 2004: 172) modeli her biri duygusal yetkinliklerden oluşan duygusal zekâ göstergelerini beş genel boyut altında toplanmaktadır. Bunlar; (1) öz farkındalık, (2) kendini düzenleme, (3) motivasyon, (4) empati ve (5) sosyal becerilerdir (Zeidner vd., 2003: 70). Bu beş genel boyut kişisel ve sosyal yeterlilikler olmak üzere iki temel kategori olarak sınıflandırılmıştır (Jamali vd., 2008: 350). Bu 25 yetkinlikten oluşan beş boyutlu (Singh, 2004: 137) duygusal zekâ modeli Tablo 2.2'de sunulmuştur.

Tablo 2. 2. Goleman'ın (1995, 1998) Duygusal Zekâ Modeli

YETENEK	YETENEK ALANI	TANIM	İLİŞKİLİ YETENEKLER
<b>Kişisel Yeterlilik</b>	Öz Farkındalık	Kişiyi saran duygularının, ruh hallerinin ve dürtülerinin farkında olması ve neden bu durumda olduğunu anlayabilme becerisi.	Duygusal bilinç Doğru öz değerlendirme Özgüven
	Kendini Düzenleme	Kişinin kendi duygu ve dürtülerini kontrol altında tutabilme, olası kötü durumlar karşısında sakin kalabilme ve başkalarının duygularından etkilenmeme becerisi.	Özdenetim Güvenilirlik Vicdanlılık Uyumluluk Yenilikçilik
	Motivasyon	Kişinin aksiliklere ve başarısızlıklara rağmen hedeflere odaklanabilme, umutlu ve iyimser olabilme ve hedeflere ulaşmak için değişimi kabullenebilme becerisi.	Başarma güdüsü Bağımlılık İnisiyatif İyimserlik
<b>Sosyal Yeterlilik</b>	Empati	Kişinin sözlü ve sözsüz iletişimle iletilen duyuları anlayabilme, ihtiyacı olan insanlara duygusal anlamda destek olabilme ve başkalarının duyguları ve davranışları arasında bağlantı kurabilme becerisi.	Başkalarını anlama Başkalarını geliştirme Hizmete yönelik olma Çeşitlilikten yararlanma Politik bilinç
	Sosyal Beceriler	Kişinin başkalarından destek almadan kendi problemleriyle baş edebilme, kendi ya da başkalarının olumsuz duygularının etkisini engelleyebilme ve uygun davranışlarla çatışmaları yönetme becerisi.	Etki İletişim Çatışma yönetimi Liderlik Değişimin Katalizörlüğü Bağ kurma İşbirliği/takım çalışması Ekip yetenekleri

Kaynak: Rahim vd., 2002: 305 ve Singh, 2004: 137'den uyarlanmıştır.

Tablo 2.2'deki modelde, genelde sezgi veya içgüdü olarak bilinen öz farkındalık, kişinin içinde bulunduğu zamanda ne hissettiğini bilmesi ve bu hislerini karar verme sürecinde kullanmasıdır. Aynı zamanda kişinin yeteneklerini gerçekçi bir şekilde değerlendirmesini de içermektedir. Kendini düzenleme, duygularımızı işimizi engellemek yerine kolaylaştıracak şekilde kullanmasıdır. Vicdani olmak ve amaçlara ulaşmak için zevkin tatmininin ertelenmesi kendini düzenlemenin bir başka şeklidir. Motivasyon, kişinin hedeflere ulaşmasına rehberlik eden ya da kolaylaştıran duygusal eğilimdir. Bu kişinin başarısızlıklar, hayal kırıklıkları ve zorluklara

karşısında gayret göstermesine yardımcı olan güçlü bir yetkinliktir. Empati, başkalarının duygularından haberdar olma ve onların bakış açısından düşünme yeteneğidir. Sosyal beceriler ise, sosyal durumları ve ilişki ağlarını doğru bir şekilde yorumlamayı ve ilişkilerde duyguları iyi kullanma yeteneklerini içermektedir (Fatt, 2002: 63-64).

Boyatzis ve Goleman 2001 yılında yaptıkları çalışmada yukarıdaki modeli revize etmiş ve iş performansı ile bağlantılı olan sosyal ve duygusal yetkinlikleri içeren (Cherniss, 2010: 112) dört boyutlu bir model ortaya koymuşlardır. Bu yetkinlik tabanlı duygusal zekâ modeli özellikle işyeri uygulamaları için tasarlanmıştır. İş performansındaki bireysel farklılıkları ayırt eden 20 yetkinliği (işbaşında olağanüstü performansla sonuçlanan duygusal zekâyâ dayalı öğrenilmiş bir yetenek) içeren duygusal zekâyı performans teorisine dayalı olarak tanımlanmaktadır. Bu yetkinlikler, (1) öz farkındalık — kişinin kendi duyguları algılama ve doğru öz değerlendirme yeteneği, (2) kendini yönetme — kişinin kendi içsel durumlarını ve güdülerini yönetebilme yeteneği, (3) sosyal farkındalık — kişinin başkalarının duygularını doğru bir şekilde yorumlama yeteneği ve (4) ilişki yönetimi — kişinin başkalarından istediği sonuçları elde etme yeteneği olmak üzere dört genel yeteneğin temelini oluşturmaktadır (Gardner ve Stough, 2002: 69). Boyatzis ve Goleman'ın duygusal ve sosyal yeterliliklerden oluşan dört boyutlu modeli Tablo 2.3'de sunulmuştur.

Tablo 2. 3. Goleman'ın (2001) Duygusal Zekâ Modeli

	DUYGUSAL YETKİNLİKLER	SOSYAL YETKİNLİKLER
<b>Duyguları Tanıma</b>	<b>Öz Farkındalık</b>	<b>Sosyal Farkındalık</b>
	Duygusal bilinç Doğru öz değerlendirme Özgüven	Empati Hizmete yönelik olma Örgütsel farkındalık
<b>Duyguları Yönetme</b>	<b>Kendini Yönetme</b>	<b>İlişki Yönetimi</b>
	Öz denetim Güvenirlilik Vicdanlılık Uyumluluk Başarma dürtüsü İnisiyatif	Etki İletişim Çatışma yönetimi Liderlik Değişimin katalizörlüğü Bağ kurma İşbirliği/takım çalışması Bашkalarının geliştirilmesi

Kaynak: Nel ve De Villiers, 2004: 76 uyarlanmıştır.

Tablo 2.3'deki modelde, her bir boyut çeşitli yetkinliklerden oluşmaktadır. Öz farkındalık (duygusal bilinç, doğru öz değerlendirme ve özgüven), kişinin kendi duygularının, güçlü ve zayıf yönlerinin, öz değer ve kapasitesinin farkında olmasıdır. Kendini yönetme (öz denetim, güvenilirlik, vicdanlılık, uyumluluk, başarıma dürtüsü ve inisiyatif), kişinin kendi iç dünyasını, sahip olduğu dürtülerini ve elinde bulunan kaynaklarını yönetmesidir. Sosyal farkındalık (empati, hizmete yönelik olma ve örgütsel farkındalık), duyarlılık ve sosyal özgüvenle başkalarının duygusal durumlarındaki değişimi tanıma ve cevap verme becerisini içermektedir. İlişki yönetimi (etki, iletişim, çatışma yönetimi, liderlik, değişim katalizörlüğü, bağ kurma, işbirliği/takım çalışması ve başkalarını geliştirme), kişiler arası ilişkilerin etkili bir şekilde ele alınması ve dolayısıyla başkalarından istenen tepkilerin uyandırılmasıdır (Nel ve De Villiers, 2004: 76).

Daha sonraki çalışmalarında duygusal zekâ ve liderlik arasındaki ilişkiye odaklanan Boyatzis ve Goleman (2006) duygusal zekâ boyutlarını liderlik açısından işlevsel olarak yeniden tanımlamıştır (Çakar ve Arbak, 2004: 39). İş performansı ve insan kaynakları seçim süreçleri açısından önemli bir teorik alt yapı sunan yeni modelinde (Edizler, 2010: 2975) Goleman (2006), duygusal zekâ ve sosyal zekâ arasında ayırım yapmış (Cherniss, 2010: 112) ve duygusal zekâ yetkinliklerinin kişisel alanını (öz farkındalık ve kendini yönetme) duygusal zekâ yetkinlikler şeklinde sınıflandırılırken, kişiler arası alanını (sosyal farkındalık ve ilişki yönetimi) sosyal zekâ yetkinlikleri şeklinde sınıflandırılmıştır (Edizler, 2010: 2975). Bu model, (1) öz farkındalık — duygusal bilinç, doğru öz değerlendirme ve özgüven, (2) kendini yönetme — duygusal öz denetim, şeffaflık, uyumluluk, başarı güdüsü, iyimserlik ve inisiyatif, (3) sosyal farkındalık — empati, örgütsel farkındalık ve hizmete yönelik olma ve (4) ilişki yönetimi — başkalarını geliştirme, ilham verici liderlik, değişim katalizörü, etki, çatışma yönetimi ve işbirliği/takım çalışması olmak üzere 18 yetkinliği içermektedir (Singh 2004: 137).

#### **2.5.2.2.2. Reuven Bar-On'un Duygusal Zekâ Modeli**

Reuven Bar-On (1997) bazı bireylerin diğerlerinden niçin daha başarılı olduklarını belirlemenize yardımcı olabilecek bilişsel olamayan bileşenleri içermesi açısından yetenek tabanlı modellerden farklı (Grubb ve McDaniel, 2007: 45) bir karma model ortaya atmıştır. Bar-On'un karma modelinde, duygusal zekâ, duygusal öz bilincin yanı sıra kişilerarası ilişkiler, problem çözme ve stres toleransı gibi



duyguların etkili bir şekilde kullanılması ya da düzenlenmesinden kaynaklanabilen çeşitli beceri ya da özelliklerden oluşmaktadır (Schutte vd., 2007: 922).

Bar-On (1997), bilişsel olmayan zekâ (noncognitive intelligence) modeli, duygusal zekâyı “kişinin çevresel taleplerle ve baskılarla başa çıkma başarısını etkileyen bilişsel olmayan yetenekler, yetkinlikler ve beceriler dizisi” şeklinde tanımlamaktadır (Bar-On vd., 2000: 1108). Bar-On’un modeli duygusal zekâ çatısı altında daha genel bir şekilde “...duygusal ve sosyal zekâ” olarak ifade ettiği daha kapsamlı bir yapı olarak görülmüştür (Gardner ve Stough, 2002: 69). Bu modele göre, kendimizi ne kadar etkili bir şekilde anlayıp ifade edebildiğimizi, başkalarını ne kadar etkili bir şekilde anlayıp onlarla ilişki kurabildiğimizi ve çevresel taleplerle ne kadar etkili bir şekilde başa çıkabildiğimizi belirleyen duygusal-sosyal zekâ birbiriyle ilişkili duygusal, sosyal yetenekler, yetkinlikler ve becerilerin kesişim noktasındadır (Bar-On, 2006: 3).

Bu kişinin genel zekâsının duygusal, kişisel ve sosyal boyutlarını temsil eden (Grubb ve McDaniel, 2007: 45) duygusal zekâ modeli, 1980’lerin ortalarında Bar-On tarafından geliştirilen ve 1990’ların sonundan beri yaygın bir şekilde kullanılan kendini anlatma (self-report) ölçütü olan duygusal katsayı envanteriyle (EQ-i) ilişkilidir (Cherniss, 2010: 111-112). Bar-On’un modeli bilişsel olmayan kişilik faktörlerini içeren değişkenler 5 boyut ve 15 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu modelde yer alan temel boyutlar, (1) kişisel beceriler (öz saygı, duygusal öz bilinç, öz güven, bağımsızlık ve kendini gerçekleştirme), (2) kişiler arası beceriler (empati, sosyal sorumluluk ve kişilerarası ilişkiler), (3) uyumluluk becerileri (gerçeklik testi, esneklik ve problem çözme), (4) stres yönetme becerileri (stres toleransı ve dürtü kontrolü) ve (5) genel ruh hali (iyimserlik ve mutluluk) olarak ifade edilmektedir (Singh, 2004: 136-137). Bar-On’un bilişsel olmayan faktörlerden oluşan beş boyutlu modeli Tablo 2.4’de sunulmuştur.

Tablo 2. 4. Bar-On'un (1997) Duygusal Zekâ Modeli

EQ-i BOYUTLARI	EQ-i ALT BOYUTLARI	TANIM
<b>Kişisel Beceriler</b>	Özsaygı	Kendinize saygı duyma ve kabul etme becerisi.
	Duygusal Farkındalık	Kişinin duygularının farkında olma ve anlama becerisi.
	Özgüven	Kişinin duygularını, inançlarını ve düşüncelerini ifade etme ve haklarını yıkıcı olmayan bir şekilde savunabilme becerisi.
	Bağımsızlık	Kişinin kendi düşünce ve davranışlarını kontrol etme ve kendi istediği yöne hareket etme ve başkalarına duygusal bir şekilde bağımlı olmama becerisi.
	Kendini Gerçekleştirme	Kişinin potansiyel kapasitesinin farkına varma becerisi.
<b>Kişiler arası Beceriler</b>	Empati	Kişinin başkalarının duygularının farkında olma, anlama ve değer verme becerisi.
	Sosyal Sorumluluk	Kişinin, sosyal bir grup içerisinde işbirlikçi, katkıda bulunan ve yapıcı davranışlar gösterme becerisi.
	Kişilerarası İlişkiler	Tarafların duygusal yakınlık ve samimiyet içerisinde hem alan hem de veren taraf olduğu karşılıklı olarak tatmin edici ilişkiler kurma ve sürdürme becerisi.
<b>Uyumluluk</b>	Gerçekçilik Testi	Duygusal olarak yaşanan ve nesnel olarak var olan arasındaki ilişkiyi değerlendirme becerisi.
	Esneklik	Kişinin duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını değişen durumlara ve koşullara göre ayarlama becerisi.
	Problem Çözme	Problemleri doğru bir şekilde tanımlama ve belirleme, etkili çözümler üretme ve uygulama becerisi.
<b>Stres Yönetimi</b>	Stres Toleransı	Ters giden olaylara ve stresli durumlara karşı dayanma ve bu durumlarla aktif ve pozitif bir şekilde başa çıkma becerisi.
	Dürtü kontrolü	Güdülere ve kışkırtıcı arzulara karşı direnme ya da erteleme becerisi.
<b>Genel Ruh Hali</b>	İyimserlik	Hayata olumlu tarafından bakabilme ve sıkıntı karşısında dahi olumlu tutumunu devam ettirebilme becerisi.
	Mutluluk	Kişinin hayatından memnuniyet duyması ve kendini ve başkalarını olduğu gibi kabul etme becerisi.

Butler ve Chinowsky, 2006: 120

Tablo 2.4'deki modelde, kişinin çevresel taleplere aktif ve etkili bir şekilde baş çıkma kapasitesini etkileyen çok yönlü duygusal, kişisel ve sosyal yetkinlikler (1) kendini duygularının farkında olma, anlama ve ifade edebilme yeteneğini, (2)

başkalarının duygularını farkında olma ve kişiler arası ilişkiler kurabilme ve sürdürme yeteneğini, (3) duyguları yönetme ve kontrol edebilme yeteneğini, (4) acil durumla gerçekçi ve esnek bir şekilde baş edebilme ve kişisel ya da kişiler arası nitelikteki sorunları çözebilme yeteneğini, (5) kişisel hedefleri gerçekleştirmek için kendini motive edebilme ve pozitif bir etki yarabilme yeteneğini içermektedir (Bar-On vd., 2000: 1108; Bar-On vd., 2003: 1791). Buna göre kendilerini anlayabilen ve ifade edebilen, başkalarını anlayabilen ve onlarla ilişki kurabilen ve çevresel talepler ve baskılarla etkili bir şekilde baş edebilen kişiler duygusal ve sosyal açıdan zekidir. Bu öncelikle kişinin kendisini farkında olması, güçlü ve zayıf yönlerini anlaması ve hislerini ve düşüncelerini etkili bir şekilde ifade edebilmesine dayanmaktadır. Bir sonraki seviyede, duygusal ve sosyal açıdan zeki kişi başkalarının duygularının ve ihtiyaçlarının farkında olma, işbirliğine dayalı, yapıcı ve karşılıklı tatmin edici ilişkiler kurma ve sürdürme yeteneğine sahiptir. Son seviyede ise, duygusal ve sosyal açıdan zeki kişi, acil durumla baş edebilmede, sorunları çözmede ve karar vermede esnek ve gerçekçi olması ve kişisel, sosyal ve çevresel değişimleri etkili bir şekilde yönetmesi anlamına gelmektedir (Bar-On, 2006: 3-4).

#### **2.5.2.2.3. Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zekâ Modeli**

Cooper ve Sawaf (1997) "Executive EQ" adlı popüler kitaplarında, duygusal zekânın kariyer ya da organizasyonun başarısında nasıl bir fark yaratabileceğini göstermektedir (Singh ve Pathardikar, 2010: 37). Duygusal zekâyı, duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak hissetme, anlama ve etkili bir şekilde uygulama yeteneği (Çakar ve Arbak, 2004: 39) olarak tanımlayan Cooper ve Sawaf (1997), yönetim açısından duygusal zekânın kendisini ön plana çıkaran spesifik beceri ve eğilimleri dört köşe taşıyla ilişkilendiren karma bir duygusal zekâ modeli ortaya koymuşlardır. Bu temel beceri ve eğilimler, (1) kişinin kendi duyguları ve duygularının nasıl işlev gösterdiği hakkında bilgi sahibi olmasını içeren duygusal okuryazarlık (emotional literacy), (2) duygusal katılık ve esnekliği içeren duygusal zindelik (emotional fitness), (3) duygusal yoğunluğu ve gelişme potansiyelini içeren duygusal derinlik (emotional depth), (4) yaratıcı fırsatları keşfetmede için duyguları kullanma yeteneğini içeren duyguların simyası (emotional alchemy) (Schutte vd., 1998: 168; Quebbeman ve Rozell, 2002: 128; Rozell vd., 2004: 410) şeklinde ifade edilmektedir. Cooper ve Sawaf'ın dört boyutlu duygusal zekâ modeli Tablo 2.5'de sunulmuştur.

Tablo 2. 5. Cooper ve Sawaf'ın (1997) Duygusal Zekâ Modeli

<b>Duygusal okur yazarlık</b>	<b>1. KÖŞETAŞI</b>	<b>Duygusal Zekâ</b>	<b>2. KÖŞETAŞI</b>	<b>Duygusal zindelik</b>
Duygusal dürüstlük Duygusal enerji Duygusal geribildirim Pratik Sezgi				Öz varlık Özgüven çemberi Yapıcı hoşnutsuzluk Esneklik ve yenilenme
<b>Duygusal derinlik</b>	<b>3. KÖŞETAŞI</b>	<b>Duygusal Zekâ</b>	<b>4. KÖŞETAŞI</b>	<b>Duygusal simya</b>
Özgün potansiyel ve amaç Adanmışlık Dürüstlüğü yaşamak Yetki olmadan etki				Sezgisel akış Düşüncesel zaman değişimi Fırsatı sezgilemek Geleceği yaratmak

Kaynak: Çakar ve Arbak, 2004: 39-40'dan uyarlanmıştır.

Tablo 2.5'deki modelde, ilk üç köşe taşı (duygusal okuryazarlık, duygusal zindelik ve duygusal derinlik) kişisel becerileri, dördüncü köşe taşı (duygusal simya) ise sosyal becerileri oluşturmaktadır (Aslan ve Özata, 2006: 200). İlk köşe taşı, kişinin duygusal potansiyelinin farkında olması ve bunu ilişkilerde değerlendirilmesi üzerine kurulmuştur. İkinci köşe taşı, kişi duygusal açıdan, öz varlığa, güven çemberine, yapıcı hoşnutsuzluğa, esneklik ve yenilenme'ye sahip olmasıdır. Üçüncü köşe taşı, kişinin içsel amaçlarını tam olarak belirlemesi, bu amaçlara kendini adanması ve örgütün amaçları ile koordine etmesi, dürüstlüğü yaşaması ve insanlarda yetkisi olmadan etki uyandırması üzerine kurulmuştur. Dördüncü köşe taşı ise, kişinin potansiyelini ve özellikle yaratıcılığı arttıran özellikler üzerine odaklanmaktadır (Çakar ve Arbak, 2004: 39-40).

### 2.5.3. Duygusal Zekâ ve Liderlik Etme Motivasyonu

21. yüzyılda değişim iş dünyasının temel özelliği olarak görülmektedir. Aynı zamanda organizasyonların değişimi uygulamak ve yönetmek için sürekli olarak etkili stratejiler geliştirme zorunluluğu ile karşı karşıya olduğu da kabul edilmektedir (Higgs ve Rowland, 2001: 47; Uhl-Bien vd., 2007: 298). Bir başka ifade ile ekonomik ve teknolojik yanı sıra siyasal, sosyal, kültürel ve demografik faktörlerde yaşanan hızlı gelişmeler (Hooijberg vd., 1997: 375; Chung vd., 2011:

299), organizasyon üyelerinin rollerini ve dolayısıyla organizasyon ile üyeleri arasındaki ilişkileri etkilemiştir. Bu koşullar organizasyonların rekabet avantajı kazanması ve sürdürmesi için giderek artan bir şekilde daha değerli olan çalışanlarının hem dış çevresine hem de iç çevresine uyum sağlamasını gerekli kılmıştır (Prati vd., 2003: 21).

Böylesine bir değişim ve uyumun getirdiği zorlukları aşmak için geleneksel liderlik anlayışından çok daha farklı (Hotamışlı ve Efe, 2015: 102) daha az rasyonel veya analitik düşünmeye ihtiyaç duyan yeni bir liderlik yaklaşımının gerektiği kabul edilmektedir. Duygusal zekâ ve liderlik arasındaki bağlantı ise yeni liderlik yaklaşımının gelişmesine temel oluşturmaktadır (Dulewicz ve Higgs, 2003: 195). Bu daha bütünsel bir liderlik perspektifi, liderin hem iç grup dinamiklerini hem de dış çevresel güçlerini ya da faktörlerini doğru bir şekilde teşhis etme yeteneğine (Allen vd., 2012: 182) vurgu yapmaktadır. Bu perspektif dikkate alındığında, liderlerin empati, motivasyon ve iletişim gibi önemli kişiler arası becerilere sahip olmaları gerektiği kabul etmektedir. Bu becerilerin uygun şekilde kullanılması için kişinin sosyal ortamını tam olarak anlamasını gerektirmesidir (Hooijberg vd., 1997: 381). Sosyal açıdan etkili olma becerilerinde önemli bir faktör olan duygusal zekâ liderlik literatüründe etkili liderliğin temel belirleyicisi olarak görülmektedir (Kerr vd., 2006: 268).

Duygusal zekâ, duyguların ve duygusal bilgilerin işlenmesiyle ilgili bir dizi yetenektir (Côté vd., 2010: 496). Duygusal zekâ, liderin kendi ve başkalarının bakış açısını anlamasına imkân tanıdığı için etkili liderlik de büyük bir öneme sahiptir (Gardner ve Stough, 2002: 70). Duygusal zekâ, öz bilinç (veya kendini tanıma — self-awareness) ve dürtü (impulse) kontrolü, sebat (persistence), azim (zeal), öz motivasyon (veya kendi kendini motive edebilme — self-motivation), empati (veya sosyal farkındalık — empathy) ve sosyal becerileri (social deftness) içermektedir. Bu özellikler güçlü duygusal ilişkiler kurmak için gerekli görülmüştür. Goleman (1995) liderliğin temel duygusal yetkinliklerde uzmanlaşarak insanları ortak bir hedefe doğru çalışmaya ikna etme sanatı olduğunu ileri sürmektedir (Megerian ve Sosik, 1997: 32).

Etkili liderlik becerileri, duygusal zekâ ile ilişkili duygulara ve yeteneklere bağlı olarak (George, 2000: 1039; Palmer vd., 2001: 5; Higgs and Rowland, 2002: 69; Kerr vd., 2006: 268; Villanueva ve Sánchez, 2007: 350) açıklanmaktadır. Etkili liderlerin kendi ve başkalarının duygularını anlamaları ve başkalarıyla etkileşim

halindeyken kendi duygularını düzenlemeleri gerekir (Wong ve Law, 2002: 244). Yani liderlerin, takım üyelerinin tepkilerini ölçmesi ve bu üyelerin arzulan duygusal uyarılmalarını uygun şekilde gerçekleştirmesi için yüksek düzeyde bir duygusal zekâyâ sahip olması gerekmektedir (Prati vd., 2003: 27). Bu anlamda liderlerin organizasyonlarda ortaya çıkan karmaşık toplumsal problemleri çözüme yeteneğine ile ilişkili etkili liderlik davranışının (Mumford vd., 2000: 11) temel özelliği duygusal zekâdır (Wolff vd., 2002: 509).

Birçok liderlik teorisi, duyguların gösterilmesi ve yönetilmesi ile ilgili bileşenlere (davranış veya özellikler) sahiptir (Pescosolido, 2002: 584). Özellikle yeni liderlik teorileri, liderler ve takipçileri arasındaki etkileşimde duyguların rolünü açık ve net bir şekilde veya dolaylı olarak (House ve Aditya, 1997: 419; Barling vd., 2000: 158; Palmer vd., 2001: 5; Gardner ve Stough, 2002: 68; Brown ve Moshavi, 2005: 868; Butler ve Chinowsky, 2006: 121) göstermektedir. Liderlik, liderlerin takipçilerinin davranışlarını güçlü bir şekilde etkilemeye çalıştıkları sosyal bir etkileşim süreci olarak tanımlanır (Kerr vd., 2006: 268). Söz konusu sosyal etkileşim sürecinde, duygusal farkındalık ve duygusal düzenleme, etkileşimlerin kalitesini etkileyen önemli faktörler haline gelmektedir (Wong ve Law, 2002: 244). Dasborough ve Ashkanasy (2002: 622), liderliğin, liderlerin bazı duygularını sergilediği ve takipçilerinde diğer duyguları uyandırmaya ve kontrol etmeye çalıştıkları içsel bir duygusal süreç olduğunu ileri sürmektedir. Bu anlamda liderlik, takipçilerin duygularını tanıdığı ve uyandırıldığı ve daha sonra da takipçilerin duygusal durumlarına göre yönetildiği duygusal bir süreç olarak (Humphrey, 2002: 498) kabul edilmektedir.

Yeni liderlik teorileri, lider ve takipçiler arasındaki kişilerarası etkileşim süreçleri (Boal ve Hooijberg, 2000: 525) odaklanmaktadır. Liderlik süreci başkalarıyla etkileşim içerdiğinden duygusal zekâ liderlik için önemli bir faktör haline gelmektedir. Lider-Üye Değişim Teorisi (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 225) liderliği, liderler ve takipçiler arasındaki olumlu ya da olumsuz ilişkilere odaklanan bir süreç olarak kabul etmektedir. Karizmatik Liderlik Teorisi (Bass, 1990: 21; House vd., 1991: 364), liderlik sürecinde liderlerin takipçilerini duygusal ve motive edici bir şekilde uyarmasını vurgular. Dönüşümsel Liderlik Teorisi (Bass, 1999: 188) ise liderlik takipçileri motive etmek için duyguların kullanılmasını gerektirir. Duygusal zekâ, bireyin sosyal açıdan etkili olmasını sağlayan önemli bir faktördür (Caruso vd., 2002: 307).

Araştırmalar, duygusal açıdan zeki liderlerin, daha çok dönüşümsel liderlik davranışları sergilediğini (Barling vd., 2000: 157; Palmer vd., 2001: 6; Gardner ve Stough, 2002: 71) göstermiştir. Barling, Slater ve Kelloway'ın (2000: 160) meta-analizi çalışması, duygusal zekâ ile liderlik etkinliği arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Aynı zamanda Barling, Slater ve Kelloway, duygusal zekânın idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon ve bireyselleştirilmiş ilgi olmak üzere dönüşümsel liderliğin üç özelliği ile de ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Palmer, Walls, Burgess ve Stough (2001: 8) ise duyguları izleme ve yönetme yeteneğini ile idealleştirilmiş etki ve ilham verici motivasyon arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Daus ve Ashkanasy (2005: 459) duygusal zekâ ile dönüşümcü liderlik ve liderlik ortaya çıkışı arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulmuşlardır.

Gardner ve Stough (2002: 77) duygusal zekânın dönüşümcü liderliğin tüm bileşenleriyle yüksek oranda ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Aynı zamanda Gardner ve Stough, liderlerin etkili performans sonuçları elde etmek için duyguları kendi içinde tanıyabilme ve bu duyguları başkalarına ifade edebilme becerisinin de önemli olduğunu tespit etmişlerdir. George (2000: 1039) ise duygusal açıdan zeki liderlerin organizasyonun her düzeyinde etkinli olacağını savunmaktadır. Liderin duygusal zekâsı, diğer kişilerle olan sosyal etkileşimlerin kalitesinde ve liderin kendisinin ve başkalarının ruh hallerini ve duyguları anlama ve yönetme becerisi olarak liderlik etkililiğinde önemli bir rol oynamaktadır. Sosyal etkileşimde duyguları tanıma, düzenleme ve kullanma becerisi başkalarıyla işbirliği ve dolayısıyla liderlik davranışı kolaylaştırır (Offermann vd., 2004: 224). Duygusal açıdan zeki liderler, daha yüksek performans göstermekte ve daha başarılı olmaktadır (Sadri, 2012: 538).

Duyguları doğru bir şekilde tanıma, kullanma ve yönetme yeteneği etkili liderliğin belirleyicisi olarak (Humphrey, 2002: 495; Wong ve Law, 2002: 244; Rosete ve Ciarrochi, 2005: 390) görülmektedir. Prati, Douglas, Ferris, Ammeter ve Buckley (2003: 26) duygusal zekâ, liderlik, takım süreçleri ve sonuçların birleştiren kavramsal bir model geliştirmiş ve duygusal zekâ becerilerinin etkili takım liderliği ve sonuçları için büyük bir öneme sahip olduğunu savunmuşlardır. Bir liderin, takım üyelerinin tepkilerini ölçmesi ve bu üyelerin arzulanan duygusal uyarılmalarını uygun şekilde gerçekleştirmesi için yüksek düzeyde bir duygusal zekâyâ sahip olması gerekir. Nitekim duygusal açıdan zeki lider de takım üzerinde dönüşümsel bir etki sağlamaktadır. Duygusal zekâsı yüksek olan lider, duygularını kullanarak takım

üyeleri ile güçlü duygusal ilişkiler kurabilmekte ve bu ilişkileri etkin bir şekilde yöneterek etkili performans sonuçları elde etmektedir.

Pescosolido (2002: 586) gurup liderinin en önemli rolünün grup üyelerinin kolektif duygusal durumunu empati kurup tanımlamak ve hangi faktörlerin bu duygusal duruma neden olduğunu anlamak ve optimal bir duygusal çözüm sağlamak olduğunu ileri sürmektedir. Liderlik başkalarının duyguları ile etkili bir şekilde empati kurmayı ve kendi duygularını başarılı bir şekilde düzenlemeyi gerektirir (Masciulli, 2011: 76). Wolff, Pescosolido ve Druskat (2002: 510) duygusal zekânın önemli bir yönü olan empatinin, bir bireyin başkalarını anlaması ve koordine etmesi ve kendi kendini yöneten takımlarda lider olarak ortaya çıkması için gerekli olduğunu bulmuştur.

Sosik ve Megerian (1999: 371), Goleman'ın (1995) duygusal zekâ bileşenlerinden biri olan, öz bilinç (veya kendini tanıma) özelliğine sahip olan dönüşümcü liderlerin yüksek düzeyde kendine güven ve öz yeterliliğe sahip olduklarını bulmuşlardır. Aynı zamanda duygusal zekâ bireysel motivasyonla da yakından ilişkilidir (Dulewicz ve Higgs, 1999: 243). Sosik ve Megerian (1999) duygusal zekanın öz motivasyon üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir. Öz motivasyon, iyimserlikten ve kişinin kendi yaşamındaki olayları ve sonuçları etkileme yeteneğine sahip olduğu inancından kaynaklanır. Öz motivasyon, liderin büyük ölçüde kendi yaşamındaki olayları ve sonuçları özgüvenle karşılamaya daha fazla motive olmasını sağlamaktadır.

Görüldüğü üzere duygusal zekâ liderlik pozisyonlarında olmayı düşünen kişilerin bir özelliği (Pescosolido, 2002: 584; Wolff vd., 2002: 510; Allen vd., 2012: 183) olarak kabul edilmektedir. Goleman (1998), duygusal zekanın başarılı liderlik için bir ön koşul olduğunu kuvvetli bir şekilde savunmuştur (Barling vd., 2000: 157; Higgs ve Rowland, 2002: 68; Butler ve Chinowsky, 2006: 120). Bir bireyin liderlik rolünü üstlenmeyi düşünmesi, diğer insanların duygularını doğru bir şekilde okumadaki deneyiminden ve öz yeterliliğinden (güveninden) etkilenecektir. Genellikle, duygu algılama yeteneği daha yüksek düzeyde olan bireylerin duyguları daha iyi okuyabileceği ve tanımlayabileceği ve dolayısıyla sosyal etkileşimlerde daha yüksek öz yeterlilik düzeylerine sahip olacağı belirtilmektedir. Liderlik etme motivasyonu bireylerin liderlikle ilgili önceki deneyimlerinden oluşmaktadır. Duyguları daha iyi algılayabildikleri ve daha iyi tanımlayabildikleri için insanlarla çalışma ve onları etkileme yetenekleri konusunda kendilerini daha güvende



hissedecek ve böylece bir grup insana liderlik etme arzusu daha fazla olacaktır (Krishnakumar ve Hopkins, 2014: 336). Bir başka ifade ile yüksek duygusal zekâ düzeylerine sahip bireyler daha yüksek öz yeterliliğe sahip olabilirler ve dolayısıyla lider olmak için daha fazla motive olurlar. Nitekim dikkatlerini uygun konulara yöneltmek, bilinçli kararlar vermek ve yapıcı bilişsel süreçleri kolaylaştırmak için duygularını kontrol edebilen kişiler, olumsuz tutumları rasyonel olarak düzeltir ve liderlik motivasyonunu kolaylaştıran arzu edilen tutum, inanç ve niyetleri geliştirirler. Örneğin, yükselme ve gelişimsel yönler üzerinde yoğunlaşan bireylerin, duyguları başkalarına liderlik etmekten zevk almaya motive olacak şekilde olumlu duygulara (duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu) yönlendirilmesi daha muhtemeldir. Koruma yönlerine odaklanan bireyler, özgecilik (başkaları için yaşama eğilimi) gibi toplumsal olarak arzu edilen eylemleri geliştirme şeklinde olumlu duygularını (çıkarsız liderlik etme motivasyonu) yönelebilir ve başkalarından gelen olumsuz tepkilerden kaçınmak için lider olarak sorumluluk (sosyal normatif liderlik etme motivasyonu) alabilirler. Bu çerçevede, duygularını yönetebilen ve kullanabilen bireylerin liderlik etme öz motivasyonuna (veya kendi kendini liderlik etmek için motive edebilme) sahip olmaları daha olasıdır (Hong, 2011: 324).

## **2.6. KONTROL ODAĞI VE SOSYAL ÖĞRENME TEORİSİ**

Bu bölümde Rotter'ın (1954) Sosyal Öğrenme Teorisine dayanan kontrol odağı kavramı ele alınmıştır. Bu kapsamda öncelikle sosyal öğrenme teorisi kısaca açıklandıktan sonra alan yazınında genelleştirilmiş bir beklenti olarak kabul edilen kontrol odağı kavramı ve bireyin kişisel girişimlerine bağlı olarak başarıyı ve başarısızlığı algılama derecesini ifade eden iç ve dış kontrol odağı kavramları tanımlanmıştır. Daha sonra araştırmanın kuramsal çerçevesini oluşturan kontrol odağı ve liderlik etme motivasyonu arasındaki ilişki teorik olarak açıklanmıştır.

### **2.6.1. Sosyal Öğrenme Teorisi**

Rotter'ın (1954) Sosyal Öğrenme Teorisi, psikolojinin iki önemli teorisini (Davranış Teorisi ve Bilişsel Teori) birleştirmeyi amaçlayan küçük bir kişilik teorisidir. Teori, operasyonel olarak tanımlanan yapıları ve ampirik olarak test edilebilen hipotezleri kullanma amacı taşımadan, insan davranışlarının karmaşık yapısına (Rotter, 1975: 57) odaklanmaktadır.

Sosyal Öğrenme Teorisinde, çevre ve deneyimler vasıtasıyla elde edilen bilgilerin nasıl kullanıldığı ve davranışları nasıl etkileyeceği bilişsel yeteneklere bağlanmıştır. Bu açıdan Rotter'ın teorisi, davranışları açıklamada bilişsel yaklaşımın görüşü olan bilişsel fonksiyonların etkilerini açıklamaya çalışmaktadır (Küçükkaragöz, 1998: 19).

Sosyal Öğrenme Teorisi, davranış potansiyeli (behavioural potential), beklenti (expectancy), pekiştirme değeri (reinforcement value) ve psikolojik durum (psychological situation) olmak üzere dört bileşenden oluşmaktadır (Choudhary vd., 2014: 2007). *Davranış potansiyeli*, bir kişi tarafından belirli bir durumda davranışın meydana gelme olasılığı olarak tanımlanır. Meydana gelen davranış en yüksek pekiştirme potansiyeline sahip olandır. *Beklenti*, belirli bir durumda meydana gelen davranış olasılığı, belirli bir pekiştirmenin yol açacağı beklentinin bir fonksiyonu olarak tanımlanır. Aynı zamanda belirli davranış-sonuç dizileri içinde tecrübelerin genelleşmesinin sonucu olan beklentiler de genelleştirilebilir veya belirli beklentiler spesifik bir durumdan bir dizi ilgili duruma genelleştirilebilir. *Pekiştirme değeri*, pekiştiricinin tercih edilme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Rotter'a göre, pekiştirme değerinin yüksek veya düşük olması beklentiye etkilememektedir. *Psikolojik durum* ise bazı durumlarda, belirli davranışların oluşma olasılığı farklı kişiler tarafından farklı şekillerde ele alınmaktadır. Kişinin psikolojik durumu hem beklenti hem de pekiştirme değerlerini belirlemektedir.

Sosyal Öğrenme Teorisine göre, herhangi bir davranışın belirli bir durumda meydana gelme potansiyeli (a) sonuçların başarı veya başarısızlık olacağına ilişkin beklentilerin, (b) gerçekleşen sonuçların ve (c) psikolojik koşulların bir fonksiyonudur. İşte bu noktada (Dönmez, 1983: 38), kontrol odağı inancını oluşturan beklentilerin genellemesidir (Connolly, 1980: 177; Boone ve de Brabander, 1997: 951). Bir başka ifade ile bireyin hayatını kontrol altına almaya yönelik genelleştirilmiş bir beklenti (Cravens ve Worchel, 1977: 152) ile ilgilidir. Bu nedenle, davranış sadece denetim odağına bakılarak yordanamaz (Dönmez, 1983: 38).

Sonuç olarak, Rotter (1975: 57) benzer iki durum algıladığı zaman belirli bir tür pekiştirme veya bir dizi pekiştirme ile ilgili beklentilerinin bir durumdan diğerine genelleneceğini varsaymaktadır. Bu iki benzer durumda da beklentilerin aynı olacağı anlamına gelmemektedir. Fakat bir durumdaki beklentiler değişse de diğer durumdaki beklentiler üzerinde bir miktar etkisi olacaktır. Yani, belirli bir durumdaki

beklentiler algılanan diğer durumlardaki davranış biçimlerinin önemli belirleyicileri olacaktır.

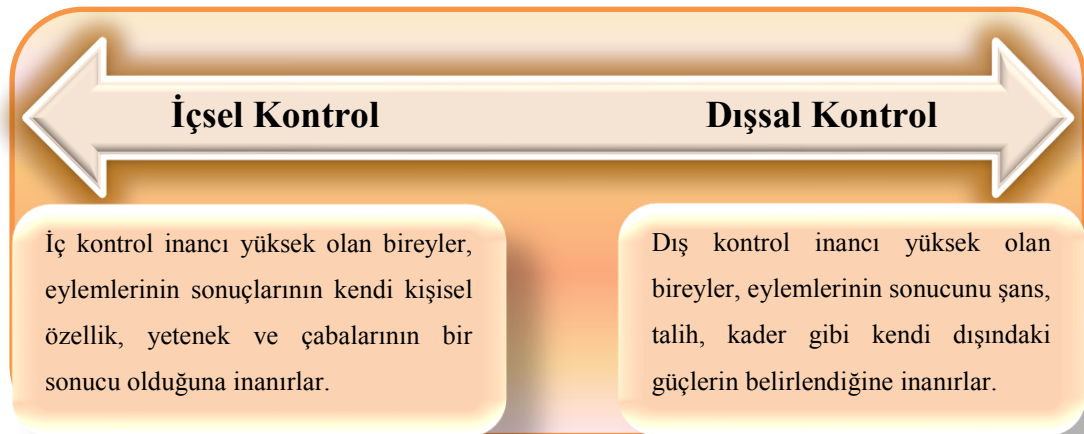
### 2.6.2. Kontrol Odağı Kavramı

Psikoloji ve sosyal bilimlerde en çok araştırılan kişilik yapılarından biri olan (Hyatt ve Prawitt, 2001: 265) kontrol odağı hem bireysel hem de örgütsel sonuçlar açısından önemli (Sprung ve Jex, 2012: 274) bir konudur. İlk olarak Phares (1957) tarafından ortaya konan (Lefcourt, 1966: 207) ve daha sonra Rotter (1966: 2) tarafından geliştirilen kontrol odağı kavramı, sosyal öğrenme teorisine (Rotter, 1954, 1955, 1960) dayanmaktadır (Spector, 1982: 482; Cravens ve Worchel, 1977: 152; Carver, 1997: 580). Sosyal öğrenme teorisi, bireylerin geçmiş tecrübelerine dayanan genelleştirilmiş beklentilere sahip olduklarını belirtmektedir (Hexel, 2003: 1261). Bu perspektiften, pekiştiricinin içten ve dıştan kontrolü kavramı (aynı zamanda kontrol odağı olarak da adlandırılan) insanların bir ömür boyu sosyal öğrenme sayesinde eylemlerindeki pekiştirme kaynağıyla ilgili genelleştirilmiş bir beklenti oluşmasına dayanmaktadır (Ashkanasy, 1985: 1328).

Rotter'in Teorisi, kontrol yapısını, bireylerin kendilerine olan şeyler üzerinde güç sahibi olup olmadığına ilişkin genelleştirilmiş bir beklenti olarak kabul etmektedir (Lefcourt, 1966: 207). Bu kontrol yapısının (içten ve dıştan kontrol) temel düşüncesi ise bazı insanlar tarafından pekiştirici veya ödül olarak görülen bir olay diğerleri tarafından farklı şekilde algılanıp ve farklı tepkilere sebep olabilmesidir. Bu tepkinin belirleyicilerinden biri, kişinin ödülü kendi davranışlarını takip eden veya kendi özelliklerine bağlı olarak algılama derecesi karşısında, ödülün kendi dışındaki güçler tarafından kontrol edildiğini ve kendi eylemlerinden bağımsız olarak ortaya çıkabileceğini hissetme derecesidir. Yani, bir davranışı takip eden bir pekiştiricinin insanlar üzerindeki etkisi basit bir süreç değil, kişinin kendi davranışıyla ödül arasında nedensel bir ilişki algılayıp algılamadığına dayanan bir etkidir. Bu nedensel ilişki algısı, ya hep ya da hiç olmak zorunda değildir; derecesi değişebilir. Bir pekiştirici, kişi tarafından kendi davranışını izler olarak algılanıp fakat tamamen kendi davranışının sonucu olarak görülmezse; genellikle şans, talih, kader veya kendisini çevreleyen büyük güçlerin karmaşıklığı sayesinde öngörülemeyen bir olay olarak algılanmaktadır. Kişinin olayı bu şekilde yorumlanması dıştan kontrol inancı, kişi olayı kendi davranışlarının bir sonucu veya nispeten kişisel özelliklerinin bir

sonucu şeklinde algılaması içten kontrol inancı olarak sınıflandırılmaktadır (Rotter, 1966: 1).

Rotter'ın (1966) Sosyal Öğrenme Teorisi çerçevesinde, iç ve dış kontrol odağı bir bireyin kişisel girişimlerine bağlı olarak başarıyı ve başarısızlığı algılama derecesi anlamına gelmektedir (Andrisani ve Nestel, 1976: 156). Kontrol odağı, bir bireyin kendi hayatı ve çevresi üzerindeki kontrolüne ilişkin inancını yansıtan bir kişilik yapısını temsil etmektedir. Bir bireyin hayatı ve çevresi üzerindeki kişisel kontrolü algılama derecesini yansıtan inanç farklı seviyelerde olabilir. Bu inanç aralığı, zayıf kişisel kontrollerden (dışsal kontrol) güçlü kişisel kontrollere (içsel kontrol) kadar uzanmaktadır. Genel bir ilke olarak, içsel beklenti, olumlu ve/veya olumsuz olayların kişinin kendi eylemleri sonucu ve dolayısıyla kişinin kendi kontrolü altında olduğuna ilişkin algısına işaret ederken; dışsal beklenti, olumlu ve/veya olumsuz olayların kişisel eylemlerinden bağımsız ve dolayısıyla kişinin kendi kontrolü dışında olduğuna ilişkin algısına işaret etmektedir (Lefcourt, 1966: 207; Connolly, 1980: 177; Bernardi, 2001: 2). Bireylerin kendilerine olan şeylerin kontrolleri altında olup olmadığını veya kendi hayatları ve çevreleri üzerindeki kontrolü algılama derecesini yansıtan inanç aralığı (içsel ve dışsal kontrol) Şekil 2.3'de sunulmuştur.



Şekil 2. 3. Rotter'ın (1966) Kontrol Odağı Kavramı

Kaynak: Lefcourt, 1966; Rotter, 1966; Andrisani ve Nestel, 1976'dan uyarlanmıştır.

Şekil 2.3'deki modelde görüldüğü üzere Rotter (1966: 2) bireylerin spesifik öğrenme tecrübelerinin tamamının, pekiştiricinin içsel veya dışsal olarak kontrol edilip edilmediği ile ilgili genelleşmiş bir beklenti oluşturduğunu varsaymaktadır.

Bunun yanı sıra bireylerin kendilerine olan şeylerin sorumluluğunu kabul etme derecesi açısından da farklılıklar gösterdiklerini gözlemlemiştir. Bu algılama farklılıklarının ve davranış seçimlerinin olduğu yer kontrol odağıdır (Küçükkaragöz, 1998: 25). Rotter'a göre, kişinin davranışının sonucu veya pekiştiricinin kendi davranışlarına veya kişisel özelliklerine bağlı olduğu yönündeki beklenti derecesi içsel kontrol, davranışının sonucu veya pekiştiricinin önceden öngörülemeyen ya da şans, talih, kader ve kendi dışındaki güçlerin kontrolü altında olduğu yönündeki beklenti derecesi dışsal kontrol olarak ifade edilmektedir (Rotter, 1990: 489). Bu tür beklentiler için belirli bir durumdan benzer veya ilişkili olarak algılanan bir dizi durumlara kadar genelleme yapılabilmektedir (Rotter, 1966: 2). Bu bakış açısından, kontrol odağı kişinin algıladığı pekiştirici üzerindeki kontrol kaynakları hakkındaki inancına atıfta bulunan bir kişilik yapısıdır. Bir diğer ifadeyle, kontrol odağı, ödül ve ceza gibi hayatta elde edilen pekiştiricilerin veya sonuçların kişinin kendi eylemleri (içsellik) veya dış güçler (dışsallık) tarafından kontrol edildiğine dair (Spector, 1982: 482; Spector, 1988: 335) genelleştirilmiş bir beklenti ile ilgili bir kişilik özelliğidir (Spector ve O'Connell, 1994: 2). Esasen, kontrol odağının daha çok içsel ya da dışsal olması bireyin tutum ve davranışlarını belirleyen bir kişilik özelliğidir (Bilgin ve Kırcaali-İftar, 1998: 542). Algılanan kontrol seviyesi düşük (dışsallık) olan kişiler, kendilerine olan şeylerin şans, talih, kader veya diğer güçlerin kontrolleri altında olduğuna inanırlar — kaderleri kendileri dışındaki diğer güçlerin elindedir. Bunun yanı sıra pekiştiricinin davranışları üzerinde bir etkisinin olacağına inanmadıkları için davranışlarını değiştirme olasılığı düşüktür. Diğer taraftan, algılanan kontrol seviyeleri yüksek (içsellik) olan kişilerin ise, kendilerine olan şeylerin çoğunlukla kendi kontrolleri altında olduğuna inanma eğilimindedir. Bu kişilerin, olumlu ve olumsuz pekiştiriciyi takip ederek davranışlarını değiştirme olasılığı algılanan kontrol seviyesi düşük (dışsallık) olan kişilerden çok daha yüksektir (Storms ve Spector, 1987: 228; Bush, 1988: 719; Marks, 1998: 251-252).

Kontrol odağı yapısı, bir tipoloji olmak yerine bireysel farklılıkların bir boyutunu temsil etmektedir (Doherty, 1981: 370). Yani, kontrol odağı yapısı daha çok bir süreklilik göstermekte ve bireyler içsel ve dışsal kontrol arasındaki herhangi bir noktada yer almaktadır. Bu açıdan, bireylerin değişmez bir şekilde, ya tamamen içsel kontrole sahip ya da tamamen dışsal kontrole sahip şeklinde (örneğin, ağırlıklı veya baskın olarak iç kontrol odağına sahip gibi) sınıflandırılmayacağı (Solmuş, 2004: 198) ifade edilmektedir.

Rotter (1975), bireyin belli bir durumdaki davranışını birçok değişkenin birlikte belirlediğini ve kontrol odağına ile ilgili insanları değişmez ve kesin sınıflandırma yapmanın, davranışı belirleyen diğer değişkenleri görmezden gelen bir sınıflandırma hatası olacağını ve davranışları yordama sürecini çok basite indirgeyeceğini belirtmektedir. Kontrol odağı sonuçları diğer kişilik özellikleri gibi, zaman içerisinde kararlılık göstermektedir. Fakat bu sonuçlar da değişebilir. Örneğin, bireyler üniversiteye başladıktan sonra daha içsel bir kontrol inancına sahip olabilmektedir (Akt, Saygın, 2014: 64).

Sonuç olarak, kontrol odağı bireylerin olayların sebebini veya kontrolünü ya kendilerine (içsel) ya da çevrelerine (dışsal) atfedip atfetmediğini belirlemeye çalışan bir kavramdır (Blau, 1987: 22). Kontrol odağının, kişinin işi ve yaşamı üzerinde çok geniş bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. İç kontrol odağına sahip bir kişi zorlukları, öğrenme ve profesyonel büyüme için fırsat olarak görecektir. Aksine, dış kontrol odağına sahip bir kişi ise, öğrenmenin kendisi üzerinde bir etkisi olmayacağı duygusundan dolayı zorlukları görmezden gelecektir (Salazar vd., 2002: 18).

### **2.6.2.1. İç Kontrol Odağı**

Rotter (1954), kendi davranışlarını aldığı pozitif pekiştiricilerin belirlediğine inanan kişileri tanımlamak için sosyal öğrenme teorisinde ilk kez iç kontrol odağı kavramını kullanmıştır. İç kontrol odağına sahip olan bireylerin, kendi yaşamlarını kontrol ettiklerini hissettikleri ve dolayısıyla kendi davranışlarının sorumluluklarını büyük ölçüde yükledikleri (Tarver vd., 1999: 97; Spector, 1982: 482) görülmektedir. İç kontrol odaklı bireyler, eylemlerinin sonuçlarının kendi kişisel özelliklerinin (Rotter, 1975: 57), yeteneklerinin (Carrim vd., 2006: 69) ve çabalarının (Andrisani ve Nestel, 1976: 156) bir sonucu olduğuna inanmaktadır. Bu bireyler, sıkı çalışma, kişisel özellikler, yetenekler ve çabalarının kendilerini olumlu sonuçlara götüreceğine inanma (Carrim vd., 2006: 69) eğilimindedir.

İç kontrol odaklı bireyler, kendilerini aktif, çaba gösteren, başarılı, güçlü, bağımsız ve daha etkili olarak tanımlamaktadır (Hersch ve Scheibe, 1967: 613). İç kontrol odaklı bireyler dış kontrol odaklı bireylere göre, çevreyi etkili bir şekilde kontrol etme ya da manipüle etme girişimlerinde kendilerini daha aktif olarak görürler. Bu bireyler (Cravens ve Worchel, 1977: 152; Boone, 2005: 890), hayatlarındaki olayları doğru bir biçimde etkileyebileceklerine inandıkları ve aynı zamanda deneyimlerle de ilişkili olduğunu kabul ettikleri için olaylara karşı

sorumluluk kabul etmektedir — kaderlerinin kendi ellerinde olduğunu hissederler (Bernardi, 2001: 2).

Literatürde yapılan araştırmalar, çevrelerinden aldıkları pekiştiricileri, kendi eylemlerine bağlı olarak yorumlayan (Johnson vd., 1984: 62; Lee-Kelley, 2006: 236) ve hayatlarını kendi davranışlarının belirlediğine inanan bireylerin iç kontrol odağına sahip olduğunu göstermektedir (Davis ve Phares, 1967: 548). Bu açıdan iç kontrol odaklı olarak sınıflandırılan bireyler, davranış ile bunun sonucu arasında ve sonuç ile de kişisel çaba arasında (Connolly, 1980: 177) nispeten güçlü bir ilişki olduğunu algılamaktadır — eylemlerinin farklı olduğunu düşünürler (Hyatt ve Prawitt, 2001: 266). Bu bireyler, kendi çevrelerinde kontrol sahibi olmak isteyen, dışardan yardım veya destek almaktan hoşlanmayan (Selart, 2005: 398), kendi hedeflerini gerçekleştirmelerine yardımcı olacak ve başarı için fırsatlar sunan durumlardan etkilenen aktif araştırmacılar (Bush, 1988: 719) olarak kabul edilmektedir.

iç kontrol konusunda güçlü bir inancı olan bireylerin, başarıya ulaşmak için çabalamayı daha fazla vurgulayan (Loosemore ve Lam, 2004: 388), daha yüksek başarı motivasyonuna sahip (Darshani, 2014: 2), daha ikna edici g formlarını kullanan (Mitchell vd., 1975: 624), daha fazla başarı odaklı, daha az endişeli, daha az dogmatik, başkalarına daha çok güvenen ve daha az şüphelenen, hassas savunma yöntemlerini kullanmayı daha az tercih eden, kendine daha çok güvenen, daha mantıklı ve uyumlu davranışlar gösteren kişiler oldukları (Diamond ve Shapiro, 1973: 314-315; Doherty, 1981: 370) ifade edilmektedir.

iç kontrol odaklı bireylerin, evre üzerinde kişisel kontrolü kolaylaştıran davranış kalıplarını benimsedikleri ve daha fazla öğrendikleri, daha fazla bilgi hatırladıkları, yeni bilgi edinme konusunda daha istekli oldukları ve bilgiyi daha iyi kullandıkları (Spector, 1982: 484; Loosemore ve Lam, 2004: 388), entelektüel ve akademik faaliyetlere daha yoğun bir Şekilde ilgi gösterdikleri (Joe, 1971: 627), çevreleri ile kişisel olarak alakalı ve potansiyel olarak faydalı oldukları, sosyal sorumluluk davranışlarına daha fazla odaklandıkları, şans faktörlerinden çok kendi becerilerine bağlı gördükleri durumlarda daha dikkatli oldukları ve kendilerini etkilemek için yapılan zekice (olumsuz durumlara) girişimlere ve (Hamsher vd., 1968: 211) kişisel özgürlüklerinin kısıtlanmasına daha fazla direnç gösterdikleri (Yeşilyaprak, 1988: 6), karşılaştıkları problemlere özgü çevresel ipuçlarına daha dikkat ettikleri ve böylece yaşamla başa çıkmada daha etkili oldukları (Dönmez, 1986: 266) söylenebilir.

Bunlara ilaveten, iç kontrol inancının örgütsel ortamda (Spector, 2002: 454; Barbuto vd., 2010: 176), iş katılımı, iş motivasyonu, iş performansı, iş tatmini, işe bağlılık, işten ayrılma niyeti ve liderlik tarzı gibi sayısız örgütsel faktörü etkilediğini belirlemiştir (Miller vd., 1982: 238; Macan vd., 1996: 349). Bu araştırmalar, İç kontrol odaklı bireyler dış kontrol odaklı bireylere göre, daha görev odaklı ve kararlarında daha yenilikçi oldukları (Solmuş, 2004: 198), stresten korunmak için yollar geliştirdikleri (Anderson, 1977: 450), daha az stres ve duygusal tükenme yaşadıkları (Bernardi, 2001: 2), belirsiz ve stresli durumlarda (Boone ve De Brabander, 1997: 954) daha fazla çaba ve performans gösterdikleri (Mitchell, 1975: 624) ve stres seviyelerine bakılmaksızın (Cummins, 1989: 774), iş başında daha fazla motive oldukları, iş tatmin seviyelerinin yüksek olduğu, daha yüksek maaş aldıkları ve yüksek statüye sahip oldukları (Spector, 1982: 486-493; Basım ve Şeşen, 2006: 162), işlerini yapmak için ihtiyaç duydukları bilgileri bulmakta daha etkili oldukları (Hyatt ve Prawitt, 2001: 266), işlerine daha fazla bağlı olduklarını (Coleman vd., 1999: 997) ve daha az devamsızlık yaptıkları, çalışma ortamlarına daha az yabancılaştıkları (Carrim vd., 2006: 70) ve dolayısıyla işten ayrılma eğilimlerinin veya işten çıkarılma oranlarının düşük olduğunu (Spector, 1988: 339; Tarver vd., 1999: 98) ve etkili bir liderlik için gerekli olan motivasyon, enerji ve güven duygusuna sahip olduklarını (Solmuş, 2004: 198) göstermektedir.

İç kontrol odağı yenilikçi ve girişimci davranışlarıyla ilişkili (Miller vd., 1982: 241) ve girişimci performansı tek başına etkileyen bir değişken olduğu (Basım ve Şeşen, 2014: 55) belirtilmektedir. Bu açıdan iç kontrol odağına sahip olan bireylerin sadece faaliyet odaklı değil, aynı zamanda girişimci niteliklerine (örneğin, inovasyon, risk alma) de sahip oldukları (Anderson, 1977: 450; Littunen ve Storhammar, 2000: 344; Adeyemi-Bello, 2001: 25) ve dolayısıyla kendilerini daha özerk ve daha girişimci (iş adamı) olarak algıladıkları (Solmuş, 2004: 198) söylenebilir.

#### **2.6.2.2. Dış Kontrol Odağı**

Dışsal kontrol odağı yapısı, diğer insanların eylemleri veya kader, şans ve tesadüf üzerine odaklanan tutum türünden bahsetmektedir (Littunen ve Storhammar, 2000: 344). Bu perspektiften, bireylerin, kendilerine olan şeyler üzerinde çok az kontrole sahip olduklarında, dış kontrol odağına sahip oldukları kabul edilmektedir. Yani, hayatındaki olayların, kontrollerinin dışındaki koşulların



sonucunda gerçekleştiğine (yani, olumlu veya olumsuz olayların şans, talih, kader veya diğer güçlerin kontrolleri altında olduğuna) inananlar, “dışsal” veya dış kontrol odağına sahip olan bireyler şekilde sınıflandırılmaktadır (Adeyemi-Bello, 2001: 25). Genellikle, dış kontrol odaklı bireyler, kendilerini endişeli, hayal kırıklığının aşılmasında daha az yapıcı tepkiler gösteren ve tek başına başarılı olmaktan daha çok başarısızlık korkusu ile ilgilenen (Joe, 1971: 625) kişiler olarak tanımlanmaktadır. Dış kontrol konusunda güçlü bir inancı olan bireyler, hedeflerini elde edecek bir şekilde çevreyi kontrol etme ya da manipüle etme girişimlerinde kendilerini daha isteksiz ve pasif olarak görürler (Williams ve Vantress, 1969: 59; Boone, 2005: 890). Bu bireyler, yaşamlarındaki önemli olayların şans, iyi ve kötü tesadüflere veya başkalarına bağlı olduğu düşünme (Hexel, 2003: 1262) eğilimindedir. Bu nedenle, dış kontrol odaklı olarak sınıflandırılan bireyler, davranış ve sonuç arasında hiçbir neden ve etki görmezler (Connolly, 1980: 177) — eylemlerinin sonuçlarını çevresel kaynaklara dayandığını (Schultz ve Pomerantz, 1976: 38) düşünürler.

Literatürde yapılan araştırmalar, dış kontrol odaklı bireylerin iç kontrol odaklı bireylere göre, eylemlerinin sonuçlarının kişisel kontrollerinin dışındaki faktörlere bağlı (Lee-Kelley, 2006: 236) olduğuna ve dolayısıyla kendi eylemlerinin gelecekteki sonuçları etkilemeyeceğine (Carrim vd., 2006: 69) inandıklarından nispeten daha pasif ve daha az üretken olduklarını (Miller vd., 1982: 239; Selart, 2005: 398) göstermektedir. Muhtemelen kendilerini kontrollerinin dışındaki varlıkların kurbanı olan piyonlar gibi gören ve işteki başarı ve başarısızlığın birincil derecede dış güçlere bağlı olduğunu hisseden (Bush, 1988: 719) dış kontrol odaklı bireyler, stresli olaylarla karşı karşıya kaldıklarında daha olumsuz ruh halleri gösterme eğilimindedir (Darshani, 2014: 2).

Dış kontrol konusunda güçlü bir inancı olan bireyler, nispeten kendilerini daha çaresiz hisseden (Cummins, 1989: 775), daha az girişimci ve mücadeleci (Küçükkaragöz vd., 2013: 3), endişeli, agresif, dogmatik, başkalarına karşı daha şüpheli ve daha az güvenen, hassas savunma yöntemlerini kullanmayı daha fazla tercih eden, kendini daha az güvenen, sosyal onay ihtiyaçları daha az (Joe, 1971: 623; Yeşilyaprak, 1988: 6) ve ayrıca kendi benliğinin farkındalığı konusunda yetersiz (Tabak ve Erkuş, 2008: 216), başarısızlık için çevrelerini suçlayan (Bernardi, 2001: 2), kişilerarası ilişkilerde daha yetersiz ve sosyal yetenek açısından daha zayıf (Meydan, 2011: 201), bilgiye daha az ihtiyaç duyan ve bilgi edinme konusunda daha isteksiz (Davis ve Phares, 1967: 557-560) kişiler olarak kabul edilmektedir.

Dış kontrol odaklı bireylerin örgütsel amaçları benimsemeleri, işleriyle ve örgütle bütünleşmeleri, içten güdülenmeleri oldukça zor görünmektedir (Bilgin ve Kırcaali-İftar, 1998: 542). Araştırmalar, başarılı ve başarısız durumların, yetenek ve çabayla tamamen ilgisinin olmadığını (Andrisani ve Netsel, 1976: 156) inanan dış odaklı bireylerin, çalışma ortamlarıyla ilişkili baskı, belirsizlik ve zorluklarla baş edemedikleri (Carrim vd., 2006: 70) ve daha yüksek seviyede kaygı, stres ve depresyon yaşadıkları (Spector ve O'Connell, 1994: 4; Marks, 1998: 255; Solmuş, 2004: 196), stresi azaltmak için yönetimin desteği kullandıkları ve stres yüzünden çalışma ortamlarını olumsuz algıladıkları (Wang vd., 2010: 761), daha fazla hayal kırıklığı yaşadıkları (Williams ve Vantress, 1969: 59; Storms ve Spector, 1987, 233), zorlayıcı güç kullanımına başvurma ihtimallerinin daha yüksek olduğu (Mitchell vd., 1975: 624; Miller vd., 1982: 238), daha az sorumluluk aldıkları (Tarver vd., 1999: 97), daha fazla savunmacı ve daha az görev odaklı davranışlar gösterdikleri (Anderson, 1977: 450), daha düşük çaba ve performans gösterdikleri (Lefcourt, 1966: 218; Cummins, 1989: 774), iş tatmin seviyelerinin daha az olduğu (Blau, 1987: 22; Organ ve Green, 1974: 102), işlerine bağlılık seviyelerinin daha az olduğu (Witt, 1990: 438), risk almaktan kaçındıkları (Miller vd., 1982: 240), çalışma ortamlarına daha fazla yabancılaştıkları (Mitchell vd., 1975: 624) ve işten ayrılma eğilimlerinin daha fazla olduğunu (Bernardi, 2001: 6) göstermektedir.

### **2.6.3. Kontrol Odağı ve Liderlik Etme Motivasyonu**

Liderlik alanında yapılan birçok araştırma liderliğin en karmaşık ve şaşırtıcı konulardan biri (Yukl, 1971: 414; Cronin, 1984: 22; Mumford, 1986: 508; Wofford ve Goodwin, 1994: 162; Avolio, 2007: 25) olduğunu ileri sürmektedir. Liderlik üzerine çeşitli durum ve teorik temellerde kapsamlı bir şekilde yapılan araştırmalar, liderlerin lider olarak etkinliğini açıklayan kalıtsal özelliklerinin incelenmesiyle başlamıştır. Bu dominantlık, atılganlık, zekâ, fiziksel özellikler (cinsiyet, yaş, boy), sosyal duyarlılık ve daha pek çok liderlikle ilişkili özelliklere (Chemers, 2000: 27) odaklanan özellik yaklaşımı, yıllar boyunca tutarlı bulgular sunmadığı için uzun bir süre eleştirilere maruz kalmıştır (Van Seters, 1990: 30; Popper vd., 2004: 246; DeRue vd., 2011: 7). Fakat 1970'lerde başlayarak ve 1980'lerin ortalarında ivme kazanan liderlik araştırmalarında, liderliğin sosyal (örneğin; grup, organizasyon) sistem içerisinde güçlü veya çekici bir vizyona dayanan amaçları gerçekleştirmek için sisteminin hem iç dinamikleri hem de çevresi ile arasındaki sosyal etkileşim

süreci olduğu ve dolayısıyla liderlik rolünü üstlenen kişilik özelliklerinin dikkate alınması gerektiği bir kez daha (Durand ve Nord, 1976: 427; Anderson ve Schneier, 1978: 690; Zaccaro vd., 1991a: 308; Zaccaro vd., 1991b: 317-318; Zaccaro, 2007: 12) kabul edilmiştir.

Kişilik özelliklerinin liderlik sürecinde farklı sonuçların elde edilmesinde önemli bir rol oynadığı ilk olarak meta analiz çalışmalarında (Kenny ve Zaccaro, 1983: 679; Lord vd., 1986: 408; McCann, 1992: 479; Bono ve Judge, 2004: 903; Judge ve Piccolo, 2004: 757) ortaya konulmuştur. Bu analizler, benlik gücü (ego strength), stres toleransı (stress tolerance), duygusal düzenleme (affective regulation) ve öz yönelim (self direction) gibi bazı bireysel özelliklerin çok çeşitli durumlarda liderlik etkinliğiyle ilişkili olduğunu göstermişlerdir (Pratch ve Jacobowitz, 1997: 6). Bu meta analiz çalışmalarında elde edilen bulgulardan yola çıkan bilim adamları, bireylerin içsel ve dışsal güç kontrolüne yönelik genelleşmiş bir inancı yansıtan Rotter'in (1966) kontrol odağının (Boone vd., 2005: 890) bireysel farklılıklara atıfta bulunan önemli bir kişilik özelliği olarak (Joe, 1971: 623) liderlik davranışı ve performansı ile ilişkili olduğu (Runyon, 1973: 288; Cravens ve Worchel, 1977: 152; Spector, 1982: 491; Boone ve De Brabander, 1997: 954; Popper vd., 2004: 247; Shivers-Blackwell, 2006: 28; Ernst vd., 2017: 155) göstermişlerdir.

Genel olarak, liderlerin yaşamları üzerinde liderlik pozisyonlarında olmayanlardan daha fazla kontrol sahibi oldukları kabul edilmektedir. Kontrol odağı, bireylerin yaşamları boyunca iş başarısı ve farklı alanlarda hem fiziksel hem de psikolojik iyi olmaları ile ilişkilidir (Dijkstra vd., 2011: 169). Özellikle stresli koşullarda etkili liderlik ile görgül (amprik) olarak ilişkili olan temel kişilik özelliğinin iç kontrol odağı olduğu (Pratch ve Jacobowitz, 1997: 6) belirtilmektedir. Birçok araştırma, güçlü bir iç kontrol odağına sahip olan yöneticilerin çevrelerini etkileme yeteneklerine daha fazla güvendiklerini, stresli durumlarla başa çıkma yeteneklerinin daha iyi olduğunu, daha yenilikçi ve organizasyonel stratejiler konusunda daha cesur olma eğiliminde olduklarını ve daha yüksek performans gösterdiklerini (Anderson, 1977: 270; Miller vd., 1982: 251; Miller ve Toulouse, 1986: 1405-146) ortaya koymuştur.

Mitchell, Smyser ve Weed (1975: 629), güçlü bir dış kontrol odağına sahip olan yöneticilerin baskı ve meşru otorite tabanlarını kullanma olasılıklarının daha yüksek olduğunu, güçlü bir dış kontrol odağına sahip olan yöneticilerin ise ödül, saygı ve uzmanlık güç tabanlarını kullandıklarını bulmuşlardır. Anderson, Hellriegel

ve Slocum (1977: 270), iç kontrol odağına sahip olan yöneticilerin, dış kontrol odağına sahip yöneticilerden daha hızlı çevresel değişikliklere uyum sağlayabildiklerini tespit etmişlerdir. Miller, de Vries ve Toulouse (1982: 244-247), üst düzey yöneticilerin kişilik özellikleri ile çalışma stratejileri, organizasyon yapısı ve çevre arasındaki nedensel ilişkileri araştırmıştır. Üst yöneticilerin kontrol odağı ve çalışma stratejileri arasında çok güçlü ilişkiler bulunmuştur. Miller, de Vries ve Toulouse iç kontrol odaklı üst yönetici çevresel kısıtları (örneğin, zorlu rakipler) yenilik fırsatı olarak yorumlarken, dış odaklı üst yönetici çevresel kısıtları değiştirilemeyen katı kurallar olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Bu durumda iç kontrol odaklı üst yönetici yenilikçi, proaktif, risk üstlenme stratejisi ve dolayısıyla daha dinamik ve heterojen bir ortamda çalışabilen daha hassaslaştırılmış farklılaşmış bir organizasyon yapısı ortaya koymaktadır. Dış kontrol odaklı üst düzey yönetici ise muhafazakâr çalışma stratejisi ve sonuç olarak da istikrarlı ve farklılaşmamış bir ortamda faaliyet gösteren daha kapalı bir organizasyon yapısı ortaya çıkmaktadır. Miller ve Toulouse (1986: 1403) iç kontrol odaklı üst düzey yöneticilerin açık ve destekleyici etki mekanizmalarına güvenme, daha fazla risk alma ve daha yenilikçi stratejileri oluşturma olasılıkları daha yüksek olduğunu ve dış kontrol odaklı üst düzey yöneticilere göre daha yüksek grup ve organizasyon performansı oluşturduğu bulunmuşlardır.

Organizasyonlarda farklı liderlik stratejileri yanı sıra liderlik tarzı ve liderin performansı üzerine kontrol odağının etkisine odaklanan birçok araştırma (Pryer ve Dlttefono, 1971: 534; Runyon, 1973: 288; Cravens ve Worchel, 1977: 152) yapılmıştır. Aynı zamanda iç ve dış kontrol odaklı liderlerin farklı liderlik tarzları sergiledikleri ve iç kontrol odağı ile dönüşümsel bir liderlik tarzı arasında da bir ilişkili olduğunu (Dumitriu vd., 2013: 495) kabul edilmiştir. Genellikle, kendi performanslarına karşı sorumluluk yükleyen liderlerin, kendi çevrelerinde belirli değişimleri yapabileceklerine inandıkları ve bunun sonucu da belirli bir liderlik tarzının kullanılmasına neden olduğu savunmaktadır (Anderson ve Schneier, 1978: 692). İç kontrol odaklı liderlerin, gelecek odaklı oldukları ve sonuçların kontrolünü sağladıkları ve dolayısıyla takipçilere organizasyonun misyonunu ve hedeflerini kucaklamaları için ilham verme ve motive etme eğiliminde oldukları belirtilmektedir (Howell ve Avolio, 1993: 899).

Anderson ve Schneier (1978: 696-697) öğrencilerin kontrol odakları ile liderlik davranışları ve liderlik performansı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Anderson

ve Schneier iç kontrol odaklı bireylerin grup içinde lider olarak ortaya çıkma olasılıklarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Aynı zamanda güçlü bir iç kontrol odağına sahip liderlerin hem bireysel hem de grup içinde üstün performans elde ettikleri de tespit edilmiştir. Karnes ve McGinnis (1996: 1239) ise iç kontrol odağı ve liderlik becerileri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Benzer şekilde, Popper, Amit, Gal, Mishkal-Sinai ve Lisak (2004: 259) yüksek seviyede liderlik becerilerine sahip bireylerin daha güçlü bir iç kontrol odağına sahip olduğunu göstermiştir. Popper, Amit, Gal, Mishkal-Sinai ve Lisak iç kontrol odaklı liderlerin, daha düşük kaygı düzeyi, daha yüksek etkinlik, daha fazla iyimserliğe ve daha yüksek öz yeterliliğe sahip olduklarını bulmuşlardır.

Howell ve Avolio (1993: 900), kontrol odağını Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik tarzı açısından incelemiştir. Etkileşimsel Liderlik, lider ve takipçiler arasındaki ortak kabul görmüş karşılıklı beklentiler çerçevesinde verilen çaba ödüllendirme ilişkileri ile karakterize edilirken, Dönüşümsel Liderlik, takipçilerin beklentilerinin değişmesine veya ilk beklentilerinin üstünde performans göstermelerine neden olabilir. Howell ve Avolio, organizasyonel olayların yönünü etkileyeceğine inanan (iç kontrol odaklı) liderlerin, Dönüşümsel Liderlik davranışlarını sergilemelerinin, organizasyonel olayların yönünü etkilemeyeceklerine inanan liderlerden (dış kontrol odaklı) daha fazla olduğunu belirlemiştir. Bir başka ifade ile araştırma bulguları Dönüşümcü Liderlik tarzı ve güçlü bir iç kontrol odağı arasında pozitif ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Howell ve Avolio iç kontrol odaklı dönüşümsel liderlerin çevreyi etkileme, daha girişimci nitelikler sergileme, stresli durumlarla başa çıkma, açık ve destekleyici etki araçlarına daha fazla güvenme, daha riskli üstlenme ve daha yenilikçi organizasyon stratejilerini takip etme ve daha yüksek değer üretme becerilerine daha fazla güven duyduklarını belirtmişlerdir.

Görüldüğü üzere iç kontrol odağı başarılı liderlere ait bir kişilik özelliği olarak (Dumitriu vd., 2013: 495) kabul edilmektedir. Kontrol odağı temel benlik değerlendirme (core self evaluation) bir parçasıdır. Temel benlik değerlendirme ise bireylerin kendileri, diğer insanlar ve dünya hakkında ulaştığı temel bilinçaltı sonuçları olarak tanımlanmaktadır. Judge ve Bono (2001: 83) meta analiz çalışmalarında öz saygı, genelleştirilmiş öz yeterlilik, kontrol odağı ve duygusal dengesizlik değişkenlerinden oluşan temel benlik değerlendirme ile iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu meta analiz sonuçları, iş

performansı ve iç kontrol odağı arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Genelleştirilmiş öz yeterlilik, bir bireyin belirli eylemlerinin istenen sonuçları elde etmesini sağlayacağına dair inancıdır (Gist, 1987: 472; Gundlach vd., 2003: 230). Bandura (1993, 1995, 1997) genelleştirilmiş öz yeterliliğin aynı zamanda liderlik motivasyonunun da önemli bir kaynağı olduğunu ileri sürmektedir (Krauss ve Abdul Hamid, 2015: 6). Genelleştirilmiş öz yeterlilik ve liderlik etme motivasyonu arasındaki ilişki, genelleştirilmiş öz yeterlilik ve amaçlara yönelik sebat arasındaki ilişkiyi araştıran ampirik çalışmalarda (Illies vd., 2006: 5-15) ortaya konulmuştur. Temel benlik değerlendirmenin bir parçası olarak ele alınan kontrol odağı ve genelleştirilmiş öz yeterlilik birbirlerine çok benzeyen yapılardır. İç kontrol odağının güçlü bir genelleştirilmiş öz yeterlilik ile ilişkili olduğu, dış kontrol odağının ise daha zayıf bir genelleştirilmiş öz yeterlilik ile ilişkili olduğu söylenebilir (Buenger, 2016: 45). Genelleştirilmiş öz yeterlilik ile liderlik öz yeterliliğinin ise tamamen farklı yapılar olduğu ifade edilmektedir. Liderlik pozisyonunun getirdiği talepleri karşılamak ve zorlukları aşmak için kişinin liderlik bilgi, beceri ve yeteneklerine güvenmesini içeren liderlik öz yeterliliğinin iş performansı üzerinde doğrudan ve güçlü bir etkisinin olduğunu (Cho vd., 2015: 34) belirtilmektedir. Chan ve Drasgow (2001: 483) liderlik öz yeterliliğinin her bir liderlik etme motivasyonu tarzlarının yordayıcısı olduğunu belirlemişlerdir. Bandura (1993, 1995, 1997) ve Chan ve Drasgow (2001) çalışmalarını temel alan Kessler, Radosevich, Cho ve Kim (2008: 118), temel benlik değerlendirme (öz saygı, genelleştirilmiş öz yeterlilik, kontrol odağı ve duygusal dengesizlik) ile liderlik etme motivasyonu (duyuşsal kimlik, sosyal normatif ve çıkarısız) tarzları arasında ilişkiyi incelemiştir. Elde edilen sonuçlar, yüksek düzeyde bir temel benlik değerlendirmesine sahip olan bir bireyin liderlik etme motivasyonu tarzlarının da yüksek seviyede olacağı doğrulanmıştır. Yani öz saygı, genelleştirilmiş öz yeterlilik, kontrol odağı ve duygusal dengesizlik gibi temel benlik değerlemesi altında yer alan değişkenlerin liderlik özellikleri ile ilgili sınıflandırmalarda etkili liderlerin özellikleri ve dolayısıyla liderlik etme motivasyonu ile ilişkili olduğunu tespit edilmiştir. Işık (2013: 1424) üniversite öğrencilerinin kontrol odakları ve mesleki sonuç beklentisi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Işık güçlü bir iç kontrol odağına sahip olan bireylerin mesleki sonuç beklentilerinin de yüksek olduğunu bulmuştur. Genelleştirilmiş öz yeterlilik (Bandura, 1993, 1995, 1997), liderlik öz yeterliliği (Chan ve Drasgow, 2001), temel benlik değerlendirmesi (Judge ve Bono, 2001; Kessler, 2008) ve mesleki sonuç

beklentileri (Işık, 2013) ile ilgili çalışmalardan yola çıkarak, kontrol odağının liderlik etme motivasyon tarzları her biri ile ilişkili olduğu (Buenger, 2016: 40) söylenebilir. Aynı zamanda işyerinde iç kontrol odağının iş ile ilgili stresle başa çıkabilme becerisi ile pozitif ilişkili (Pagon vd., 2011: 213) ve özellikle stresli koşullarda etkili liderlik ile ilişkili temel bir kişilik özelliği olduğunu (Cravens ve Worchel, 1977: 152; Anderson ve Schneier, 1978: 696) ve dolayısıyla liderlik pozisyonunda bulunan bir liderin stresli durumlarla baş etmesi gerektiği göz önüne alındığında iç kontrol odağının genel liderlik motivasyonu ve alt boyutlarını oluşturan duyuşsal kimlik, çıkarsız ve sosyal normatif liderlik etme motivasyonları arasında anlamlı bir ilişkisi olacağı düşünülmektedir.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM MATERYAL VE YÖNTEM

Tez çalışmasının bu bölümünde ana kütle ve örneklem, çalışma kapsamında kullanılan ölçekler ve pilot çalışma, verilerin toplanma yöntemi, araştırmanın modeli ve hipotezleri ve verilerin analizine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

### 3.1. ANA KÜTLE VE ÖRNEKLEM

Yükseköğretim kurumlarının, kurulduğu günden beri geleceğin liderlerini hazırladığı (Dugan, 2006: 217) ve aynı zamanda ilk uygarlıkların ortaya çıktığına inanılan Mezopotamya Bölgesinde yer alan TRC1 Bölgesinin insan kaynağı potansiyeli ve özellikle son yıllarda gerçekleştirilen yeni yatırımlar ile ivme kazanarak, yenilikçiliğini ve girişimcilik kültürünü geliştirmeye devam yapısı da (İpekyolu Kalkınma Ajansı, 2015: 3; İpekyolu Kalkınma Ajansı, 2017: 15) dikkate alınarak, çalışmanın ana kütesini 2017-2018 Eğitim ve Öğretim Yılı Güz Döneminde TRC1 (Gaziantep, Adıyaman, Kilis) bölgesinde yer alan üç devlet (Gaziantep Üniversitesi, Adıyaman Üniversitesi ve Kilis 7 Aralık Üniversitesi) ve bir vakıf üniversitesi (Hasan Kalyoncu Üniversitesi) olmak üzere dört üniversitedeki İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinin (İİBF) İşletme ve İktisat Bölümlerinde öğrenim gören ikinci, üçüncü ve dördüncü sınıf öğrencileri oluşturmaktadır. Araştırmanın ana kütesini oluşturan üniversitelerin İİBF Dekanlıklarından anket uygulaması için yazılı izin alınarak İşletme ve İktisat Bölümlerinin ikinci, üçüncü ve dördüncü sınıflarında öğrenim gören öğrenci sayıları tespit edilmiştir. Araştırmaya dâhil edilen üniversiteler, bu üniversitelerin bulunduğu şehirler ve bölümlere göre öğrenci sayıları Tablo 3.1’de sunulmuştur.



Tablo 3. 1. Araştırmaya Dâhil Edilen Üniversiteler

Üniversitenin Adı	Bulunduğu Şehir	İşletme Bölümü	İktisat Bölümü	Toplam
Gaziantep Üniversitesi	Gaziantep	848	947	1795
Hasan Kalyoncu Üniversitesi	Gaziantep	132	81	213
Adıyaman Üniversitesi	Adıyaman	354	354	708
Kilis 7 Aralık Üniversitesi	Kilis	352	350	702
<b>Genel Toplam</b>		1686	1732	3418

Tablo 3.1’de görüldüğü gibi TRC1 bölgesinde yer alan Gaziantep Üniversitesinde 848 İşletme Bölümü ve 947 İktisat Bölümü olmak üzere toplam 1795 öğrenci, Hasan Kalyoncu Üniversitesinde 132 İşletme Bölümü ve 81 İktisat Bölümü olmak üzere toplam 213 öğrenci, Adıyaman Üniversitesinde 354 İşletme Bölümü ve 354 İktisat Bölümü olmak üzere toplam 708 öğrenci, Kilis 7 Aralık Üniversitesinde 352 İşletme Bölümü ve 350 İktisat Bölümü olmak üzere toplam 702 öğrenci İİBF İşletme ve İktisat Bölümünün ikinci, üçüncü ve dördüncü sınıflarında öğrenim görmektedir. Bu TRC1 bölgesinde yer alan üç devlet üniversitesi (Gaziantep Üniversitesi, Adıyaman Üniversitesi ve Kilis 7 Aralık Üniversitesi) ve bir vakıf üniversitesi (Hasan Kalyoncu Üniversitesi) olmak üzere dört üniversitenin İİBF ikinci, üçüncü ve dördüncü sınıflarında öğrenim gören toplam 3418 öğrenci araştırmanın ana kümesini oluşturmaktadır.

Araştırmanın uygun örneklem büyüklüğünün ne olacağı konusunda farklı kaynaklarda ana kütle büyüklüğüne göre seçilebilecek örneklem büyüklükleri verilmektedir. Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004: 50) ana kütle büyüklüğüne göre seçilebilecek örneklem büyüklüğünü gösteren bir tablo hazırlamışlardır. Yazıcıoğlu ve Erdoğan’ın hazırladığı Tablo 3.2’ye göre, ana kütle ile varsayımı ile %95 güven seviyesinde ve %5 kabul edilebilir hata oranı ile yaklaşık 333 ile 357 arasında katılımcı ile anket yapılması gerektiği ortaya çıkmıştır. Ancak, hem uygulama sırasında karşılaşılabilecek güçlüklerden daha az etkilenmek hem de örnekleme geçerliliğini artırmak amacıyla örneklem büyüklüğünün 1500 olmasına karar vermiştir.

Araştırmanın ana kümesini oluşturan üniversitelerin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinin öğrenci sayıları tespit edildikten sonra ikinci, üçüncü ve dördüncü sınıflarında görülen zorunlu dersler belirlenmiş ve öğretim üyelerinden izin

alınarak derse katılan ve anket çalışmasında yer almak isteyen tüm öğrencilere anket uygulanmıştır. Bu üniversitelerde toplamda 1500 anket uygulanmış, ancak 106 anketin eksik ve hatalı doldurulduğu tespit edilmiş ve bu anketler araştırmaya dâhil edilmemiştir. Bu doğrultuda, araştırmanın örneklemini 1.394 öğrenci oluşturmuştur. Örneklemin araştırmanın ana kütleini temsil etme oranı ise % 40,73'tür.

Tablo 3.2'de görüldüğü üzere araştırmanın ana kütleininin 3418 olduğu varsayımı ve %95 güven seviyesinde  $p=0,05$  kabul edilebilir hata oranı ile örneklemini oluşturan 1.394 öğrenci araştırmanın ana kütleini temsil etme özelliğini taşımaktadır.

Tablo 3. 2. Hata Terimi ( $\alpha = 0.05$  için) Örneklem Büyüklükleri

Evrenin Büyüküğü	+, - 0.03 örnekleme hatası			+, - 0.05 örnekleme hatası			+, - 0.10 örnekleme hatası		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
<b>2500</b>	<b>748</b>	<b>537</b>	<b>660</b>	<b>333</b>	<b>224</b>	<b>286</b>	<b>93</b>	<b>60</b>	<b>78</b>
<b>5000</b>	<b>880</b>	<b>601</b>	<b>760</b>	<b>357</b>	<b>234</b>	<b>303</b>	<b>94</b>	<b>61</b>	<b>79</b>
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100000000	1067	683	896	384	246	323	96	61	81

Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004: 50), Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri

### 3.2. ÖLÇEKLER

Bu çalışma kapsamında oluşturulan araştırma modelinde yer alan her bir değişkeni ölçmeye yönelik 3 farklı ölçüm aracı kullanılmıştır. Spector (1988) tarafından geliştirilen Kontrol Odağı Ölçeği iç ve dış kontrol odağı, Wong ve Law (2002) tarafından geliştirilen Duygusal Zekâ Ölçeği kendi duygularını

değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguları kullanma, duyguları düzenleme ve Chan (1999) ve Chan ve Drasgow, (2001) tarafından geliştirilen Liderlik Motivasyonu Ölçeği duygusal kimlik, çıkarısız ve sosyal normatif liderlik etme motivasyonunu ölçmek amacıyla tasarlanmıştır. Bu ölçeklerin yanı sıra katılımcıların fakülte, bölüm, sınıf, yaş, cinsiyet, ailenin geliri ve kulüp üyesi gibi bilgilerini toplamayı amaçlayan sosyodemografik sorular anket formuna eklenmiştir. Bu ölçüm araçlarının her biri aşağıdaki bölümlerde kapsamlı bir şekilde açıklanacaktır.

### 3.2.1. Kontrol Odağı Ölçeği

Bireylerin kişisel girişimlerine bağlı olarak başarıyı ve başarısızlığı algılama düzeylerini ölçmek amacıyla Spector (1988) tarafından geliştirilen Kontrol Odağı Ölçeği e-posta aracılığıyla gerekli yazılı izinler alındıktan sonra Prof. Dr. H. Mustafa PAKSOY tarafından Türkçe'ye çevrilip uyarlanmasıyla elde edilmiştir. Kontrol Odağı Ölçeği, ters kodlanmış soruların düzeltildiği 16 ifadeden oluşmaktadır. Kontrol odağı, istatistiksel analiz için “kesinlikle katılmıyorum” ile “kesinlikle katılıyorum” şeklinde 1 ile 5 arasında değişen 5’li Likert Sistemi bir ölçekle ölçülmüştür. Spector’un iç ve dış kontrol olmak üzere her biri 8 ifadeden oluşan iki boyutlu Kontrol Odağı Ölçeği için hesaplanan muhtemel toplam puan aralığı 16 ile 80 arasındadır. Aynı zamanda iç ve dış kontrol odağı boyutlarının her biri için muhtemel toplam puan aralığı 8 ile 40 arasında olacağı kabul edilmiştir. Bu çalışma kapsamında puanların yüksek olması bireylerin olayları kendi girişimlerine bağlı olarak algıladıklarını, sonuçlar üzerinde kendilerinin etkili olduklarını gösteren iç kontrol odağına, puanların düşük olması ise bireylerin olayları kendi girişimlerinden bağımsız ve dış güçlerin denetiminde algıladıklarını, sonucu değiştirmenin genellikle kendi ellerinde olmadığına inanmalarını ifade eden dış kontrol odağına (Candangil ve Ceyhan, 2006: 75; Özdemir, 2016: 140) işaret etmektedir. Kontrol Odağı Ölçeği’nin Türk Üniversite öğrencilerine uygulanması için araştırmacıdan alınan yazılı izin Ek 1’de ve ölçeğin Türkçe uyarlaması ise Ek 4’de sunulmuştur.

Rotter’in (1966) İçsel-Dışsal Kontrol Ölçeği, kontrol odağının ölçülmesi için yaygın bir şekilde kullanılan bir ölçüm aracıdır. Bu İçsel-Dışsal Kontrol Ölçeği aşırı ölçülere götürebilen ve sürekli bir dağılımın görülmesine izin vermeyen zorla seçme yaklaşımı ile oluşturulmuştur. Rotter’in (1966) çalışmasından yola çıkarak Spector (1988: 340) tarafından çalışma alanındaki kontrol odağı için 16 ifadeden oluşan

Kontrol Odağı Ölçeği (Work Locus of Control) geliştirmiştir. Spector (1988) tarafından geliştirilen Kontrol Odağı Ölçeği iç ve dış kontrol odağı olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Spector'un orijinal Kontrol Odağı Ölçeği 1, 2, 3, 4, 7, 11, 14 ve 15 numaralı ifadelerin ters kodlandığı ve "kesinlikle katılmıyorum" ile "kesinlikle katılıyorum" şeklinde 1 ile 6 arasında değişen 6'lı Likert Sistemi bir ölçüm aracıdır. Spector'un Kontrol Odağı Ölçeği, verimlilik ve kişisel gelişimin incelenmesinde Rotter'in (1966) İçsel-Dışsal Kontrol Ölçeği'nden daha fazla kestirimsel geçerlilik gösterdiği (Blau, 1993: 134) belirtilmiştir. Spector (1988: 338) tarafından Kontrol Odağı Ölçeği'ni kullanarak altı farklı örneklem üzerinde yapılan araştırmada Cronbach's Alpha (Cronbach  $\alpha$ ) Katsayısı değerleri 85, .85, .85, .75, .80 ve .85 olduğu rapor edilmiştir. Spector, Sanchez, Siu, Salgado ve Ma (2004: 49) tarafından üç farklı örneklem üzerinde yapılan çalışmada ise Cronbach  $\alpha$  katsayı değerlerinin .76, .84 ve .82 olarak belirlenmiştir.

Spector'un (1988) orijinal Kontrol Odağı Ölçeği, en içselden (düşük dereceler) en dışsala (yüksek dereceler) doğru sıralanan tek bir süreklilik üzerinde (Spector, 1988: 338) konumlanmıştır. İçsel kontrol odağına sahip bireyler, arzulanan bir sonuca ulaşmanın kendi eylemlerine bağlı olduğunu düşünürken dışsal kontrol odağına sahip olanlar bu gibi sonuçların, şans, kader veya güçlü olanların eylemlerine bağlı olduğunu düşünürler. Kontrol odağı teorisi, sürekliliğin ortasında kalan puanların içsel ve dışsal kontrol odağı açısından yetersiz olduğunu ve iki bölge bekleniminin bir şartı olarak adlandırıldığını (Spector vd., 2004: 47; Guan vd., 2013: 298) ileri sürmektedir.

Spector (1988) tarafından geliştirilen Kontrol Odağı Ölçeği ilk defa Bilgin (1993) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Bilgin ve İftar (1998: 547) tarafından yapılan geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasında 16 ifadenin 13'ünün iç ya da dış kontrol odağı boyutlarının birinde yer aldığını göstermiştir. Bu 13 ifadenin Cronbach  $\alpha$  katsayı değeri ise .77 olarak tespit edilmiş ve Kontrol Odağı Ölçeği'nin yapı geçerliliği ve güvenilirliğe sahip olduğu belirlenmiştir. Bilgin ve İftar'ın (1998) çalışmalarını referans alan Ayan ve Eser (2016: 44), Kontrol Odağı Ölçeği'nin Cronbach  $\alpha$  katsayı değeri .716 olarak bulmuşlardır. Kaya (2016: 89) ise çalışmasında yeniden Türkçe'ye uyarladığı Kontrol Odağı Ölçeği'nin Cronbach  $\alpha$  katsayı değerini .808 olarak bulmuştur. Özdemir (2016) tarafından Spector'un ölçeğindeki 8 ifade kullanılarak yapılan bir çalışmada ise Kontrol Odağı Ölçeği'nin

Cronbach  $\alpha$  katsayı değerlerini iç kontrol odağının .64 ve dış kontrol odağının ise .65 olduğunu tespit etmiştir.

### 3.2.2. Duygusal Zekâ Ölçeği

Bireylerin kendisinin ve başkalarının duygularını tanınması, anlaması ve düzenlemesi ile ilgili duygusal bilgilerin doğru ve etkili bir şekilde işleme (Mayer ve Salovey, 1995: 197) algılarını ölçmek amacıyla Wong ve Law (2002) tarafından geliştirilen Duygusal Zekâ Ölçeği e-posta aracılığıyla gerekli yazılı izinler alındıktan sonra Prof. Dr. H. Mustafa PAKSOY tarafından Türkçe'ye çevrilip uyarlanmasıyla elde edilmiştir. Duygusal Zekâ Ölçeği 16 ifadeden oluşmaktadır. Duygusal zekâ, istatistiksel analiz için “kesinlikle katılmıyorum” ile “kesinlikle katılıyorum” şeklinde 1 ile 5 arasında değişen 5’li Likert Sistemi bir ölçekle ölçülmüştür. Wong ve Law’un kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguları kullanma, duyguları düzenleme olmak üzere her biri 4 ifadeden oluşan dört boyutlu Duygusal Zekâ Ölçeği için hesaplanan muhtemel toplam puan aralığı 16 ile 80 arasındadır. Aynı zamanda dört duygusal yetenek tarzının her biri için muhtemel toplam puan aralığı 4 ile 16 arasında olacağı kabul edilmiştir. Bu çalışma kapsamında düşük puanlar bireylerin kendilerinin ve etrafındaki insanların duygularını algılama ve anlama ve bu duyguları yapıcı aktivitelerde kullanma ve böylelikle herhangi bir kriz ortamında daha hızlı bir şekilde tepki göstermeleri ile ilgili kapasitelerini ifade eden duygusal zekânın daha düşük düzeyde olduğuna, yüksek puanlar ise duygusal zekânın daha yüksek düzeyde olduğuna (Li vd., 2012: 440; Trivellas vd., 2013: 702) işaret etmektedir. Duygusal Zekâ Ölçeği’nin Türk Üniversite öğrencilerine uygulanması için araştırmacılardan alınan yazılı izin Ek 2’de ve ölçeğin Türkçe uyarlaması ise Ek 5’de sunulmuştur.

Salovey ve Mayer’in (1990) yetenek tabanlı duygusal zekâ modelini referans alarak Wong ve Law (2002: 270-271) tarafından geliştirilen Duygusal Zekâ Ölçeği kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguları kullanma, duyguları düzenleme olmak üzere her biri 4 ifadeden oluşan dört boyutlu ve “kesinlikle katılmıyorum” ile “kesinlikle katılıyorum” şeklinde 1 ile 7 arasında değişen 7’li Likert Sistemi bir ölçüm (Devonish ve Greenidge, 2010: 79) aracıdır. Wong ve Law (2002: 266) tarafından Duygusal Zekâ Ölçeği kullanarak yapılan çalışmada Cronbach  $\alpha$  katsayı değerleri kendi duygularını değerlendirme .86, başkalarının duygularını değerlendirme .85, duyguları kullanma .79 ve duyguları

düzenleme .82 olduğu rapor edilmiştir. Law, Wong ve Song (2004: 486) Wong ve Law'un Duygusal Zekâ Ölçeği'nin diğer duygusal zekâ ölçeklerine göre iş tatminini daha iyi öngördüğünü belirtmişlerdir. Aynı çalışmada Wong ve Law'un Duygusal Zekâ Ölçeği hem yöndeşik (covergent) ve ayırtaç (discriminant) geçerlilik (Wong vd., 2007: 53) hem de kestirimsel geçerlilik (Song vd., 2010: 138) gösterdiğini belirtmişlerdir.

Li, Saklofske, Bowden, Yan ve Fung (2012: 444) tarafından yapılan bir çalışmada üç ayrı örnekleme Wong ve Law'un Duygusal Zekâ Ölçeği'nin Cronbach  $\alpha$  katsayı değeri .78 ile .91 arasında olduğu ve yapı geçerliliği sağladığı belirlenmiştir. Benzer şekilde, Trivellas, Gerogiannis ve Svarna (2013: 704) tarafından yapılan çalışmada ise Cronbach  $\alpha$  katsayı değerlerinin kendi duygularını değerlendirme .92, başkalarının duygularını değerlendirme .87, duyguları kullanma .88 ve duyguları düzenleme .91 olduğu tespit edilmiştir. Ülkemizde pek çok çalışmada da (Gülyüz vd. 2008; Aslan ve Erkuş, 2008; Polat ve Aktop, 2010; Akbolat ve Işık, 2012) kullanılan Wong ve Law'un Duygusal Zekâ Ölçeği'nin yapı geçerliliği ve güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir. Örneğin, Deniz (2012) tarafından yapılan çalışmada Wong ve Law'un Duygusal Zekâ Ölçeği'nin Cronbach  $\alpha$  katsayı değerlerinin kendi duygularını değerlendirme .78, başkalarının duygularını değerlendirme .83, duyguları kullanma .71 ve duyguları düzenleme .83 ve madde-toplam test korelasyonunun pozitif ve yüksek olduğu bulunmuştur.

### 3.2.3. Liderlik Etme Motivasyonu Ölçeği

Bireylerin lider olma isteklerini ölçmek amacıyla Chan (1999; Chan ve Drasgow, 2001) tarafından geliştirilen Liderlik Etme Motivasyonu Ölçeği e-posta aracılığıyla gerekli yazılı izinler alındıktan sonra Prof. Dr. H. Mustafa PAKSOY tarafından Türkçe'ye çevrilip uyarlanmasıyla elde edilmiştir. Liderlik Etme Motivasyonu Ölçeği, ters kodlanmış soruların düzeltildiği 27 ifadeden oluşmaktadır. Liderlik etme motivasyonu, istatistiksel analiz için “kesinlikle katılmıyorum” ile “kesinlikle katılıyorum” şeklinde 1 ile 5 arasında değişen 5'li Likert Sistemi bir ölçekle ölçülmüştür. Chan ve Drasgow'un duygusal kimlik, çıkarısız ve sosyal normatif liderlik etme motivasyonu olmak üzere her biri 9 ifadeden oluşan üç boyutlu Liderlik Etme Motivasyonu Ölçeği için hesaplanan muhtemel toplam puan aralığı 27 ile 135 arasındadır. Aynı zamanda üç liderlik etme motivasyonu tarzının

her biri için muhtemel toplam puan aralığı 9 ile 45 arasında olacağı kabul edilmiştir. Bu çalışma kapsamında düşük puanlar bireylerin lider olmak için daha az istekli olmalarını gösteren düşük düzeyde liderlik etme motivasyonuna, yüksek puanlar ise bireylerin rollerini ve sorumluluklarını üstlenmek için verdiği kararının, azim ve çabasının daha fazla olduğunu ifade eden yüksek düzeyde liderlik etme motivasyonuna (Clemmons ve Fields, 2011: 589; Krishnakumar ve Hopkins, 2014: 336-337) işaret etmektedir. Liderlik Etme Motivasyonu Ölçeği'nin Türk Üniversite öğrencilerine uygulanması için araştırmacılardan alınan yazılı izin Ek 3'de ve ölçeğin Türkçe uyarlaması ise Ek 6'da sunulmuştur.

Chan (1999; Chan ve Drasgow, 2001) tarafından Liderlik Etme Motivasyonu Ölçeği odak grup mülakatları ile tespit edilen madde havuzları ve Amerikalı ve Singapurlu öğrenciler ve Singapurlu askerler üzerinde yapılan çalışmalar sonucu oluşturulmuştur. Chan'ın (1999; Chan ve Drasgow, 2001) orijinal Liderlik Etme Motivasyonu Ölçeği'nde 2, 3, 5, 7, 10, 11, 12, 14, 17, 18 ve 27 numaralı ifadeler ters kodlanmıştır. Liderlik Etme Motivasyonu Ölçeği duyuşsal kimlik, çıkarsız ve sosyal normatif liderlik etme motivasyonu olmak üzere her biri 9 ifadeden oluşan üç boyutlu ve "kesinlikle katılmıyorum" ile "kesinlikle katılıyorum" şeklinde 1 ile 7 arasında değişen 7'li Likert Sistemi bir ölçüm aracıdır. Chan ve Drasgow (2001: 486) açıklayıcı faktör analiz sonucu Liderlik Etme Motivasyonu Ölçeği'nin üç faktörlü yapısının tek faktörlü yapıya göre daha iyi uyum gösterdiğini ve dolayısıyla liderlik etme tarzlarının ayrı ayrı ölçülmesine imkân sağladığını belirtmişlerdir. Aynı zamanda üç liderlik motivasyonu tarzının karşılıklı pozitif korelasyon içinde olmasının genel liderlik etme motivasyonunun varlığını gösterdiğini ve dolayısıyla genel liderlik motivasyonunun da hesaplanabileceğini belirtmişlerdir. Tek boyutlu liderlik etme motivasyonu modeli, tüm liderlik motivasyonlarının toplamı olarak bir kişinin liderlik rolünü üstlenme motivasyonunu ölçmektedir. Üç boyutlu liderlik etme motivasyon modeli ise duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu, çıkarsız liderlik etme motivasyonu ve sosyal normatif liderlik etme motivasyonun kombinasyonlarını ölçmektedir. Chan ve Drasgow (2001: 484-486) tarafından Liderlik Etme Motivasyonu Ölçeği kullanılarak üç farklı örneklem üzerinde yapılan çalışmada Cronbach  $\alpha$  katsayı değerlerinin duyuşsal kimlik liderlik motivasyonu .84 ile .91 arasında, çıkarsız liderlik motivasyonu .80 ile .94 arasında, sosyal normatif liderlik motivasyonu ise .65 ile .75 arasında olduğu rapor edilmiştir. Liderlik etme motivasyonu modeli, üç liderlik motivasyonu tarzın her biri için farklı

mesleki ve kültürel öğeleri içeren üç örneklem de genellenebilirlik (external) ve yapısal (construct) geçerlilik göstermiştir.

Lee (2005: 127) tarafından yapılan bir çalışmada Cronbach  $\alpha$  katsayı değeri duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu .79, çıkarsız liderlik etme motivasyonu .77 ve sosyal normatif liderlik etme motivasyonu .76 olarak belirlenmiştir. Clemmons ve Fields (2011: 594-595) tarafından yapılan bir çalışmada Cronbach  $\alpha$  katsayı değeri duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu .78, çıkarsız liderlik etme motivasyonu .82 ve sosyal normatif liderlik etme motivasyonu .77 olarak hesaplamıştır. Krishnakumar ve Hopkins (2014: 339) tarafından yapılan bir çalışmada ise Cronbach  $\alpha$  katsayı değeri duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu .87, çıkarsız liderlik etme motivasyonu .87, sosyal normatif liderlik etme motivasyonu .73 bulunmuştur. Chan (1999; Chan ve Drasgow, 2001) tarafından Liderlik Etme Motivasyonu Ölçeği ilk defa Turhan (2014) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Turhan (2014: 112-113) tarafından yapılan geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasında 27 ifadenin 21'i duyuşsal kimlik, çıkarsız ya da sosyal normatif liderlik etme motivasyon tarzlarında birinde yer aldığı tespit edilmiştir. Bu 21 ifadenin ise Cronbach  $\alpha$  katsayı değeri duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu .91, çıkarsız liderlik etme motivasyonu .79, sosyal normatif liderlik etme motivasyonu .67 bulunmuş ve Liderlik Etme Motivasyonu Ölçeği'nin yapı geçerliliği ve güvenilirliği sahip olduğu belirtilmiştir.

### 3.3. PİLOT UYGULAMA

Çalışmada kapsamında kullanılan anketlerin nihai hali uygulanmadan anket formunda yer alması muhtemel hatalardan kaçınmak için Kilis 7 Aralık Üniversitesi İİBF Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü yanı sıra Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümünde öğrenim gören 150 öğrenci üzerinde pilot uygulama yapılmıştır. Bu aşamada, katılımcıların anket formlarını doldururken kullandıkları süre ve soruları algılama düzeyleri gözlemlenmeye çalışılmıştır. Katılımcıların yaklaşık 15 ile 20 dakika civarı bir süre kullanarak anketi doldurdukları gözlemlenmiştir. Çalışmada kapsamında kullanılan üç ölçek için de yapılan pilot uygulama sonrası ölçeklerde gerekli düzeltmeler yapılmıştır.

Pilot uygulama sonrası SPSS 21 istatistik paket programı yardımı ile ankette yer alan ölçeklerin güvenilirlik çalışması için Cronbach  $\alpha$  katsayılarına bakılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliği ölçmek amacıyla yapılan analiz sonucu anket formunun



genel güvenilirliği için Cronbach  $\alpha$  katsayı değeri .850 olarak hesaplanmıştır. Diğer taraftan her ölçek için yapılan güvenilirlik analizi sonucu Kontrol Odağı Ölçeği için Cronbach  $\alpha$  katsayı değerinin .721, Duygusal Zekâ Ölçeği için Cronbach  $\alpha$  katsayı değerinin .883 ve Liderlik Etme Motivasyonu Ölçeği için Cronbach  $\alpha$  katsayı değerinin .802 olduğu tespit edilmiştir.

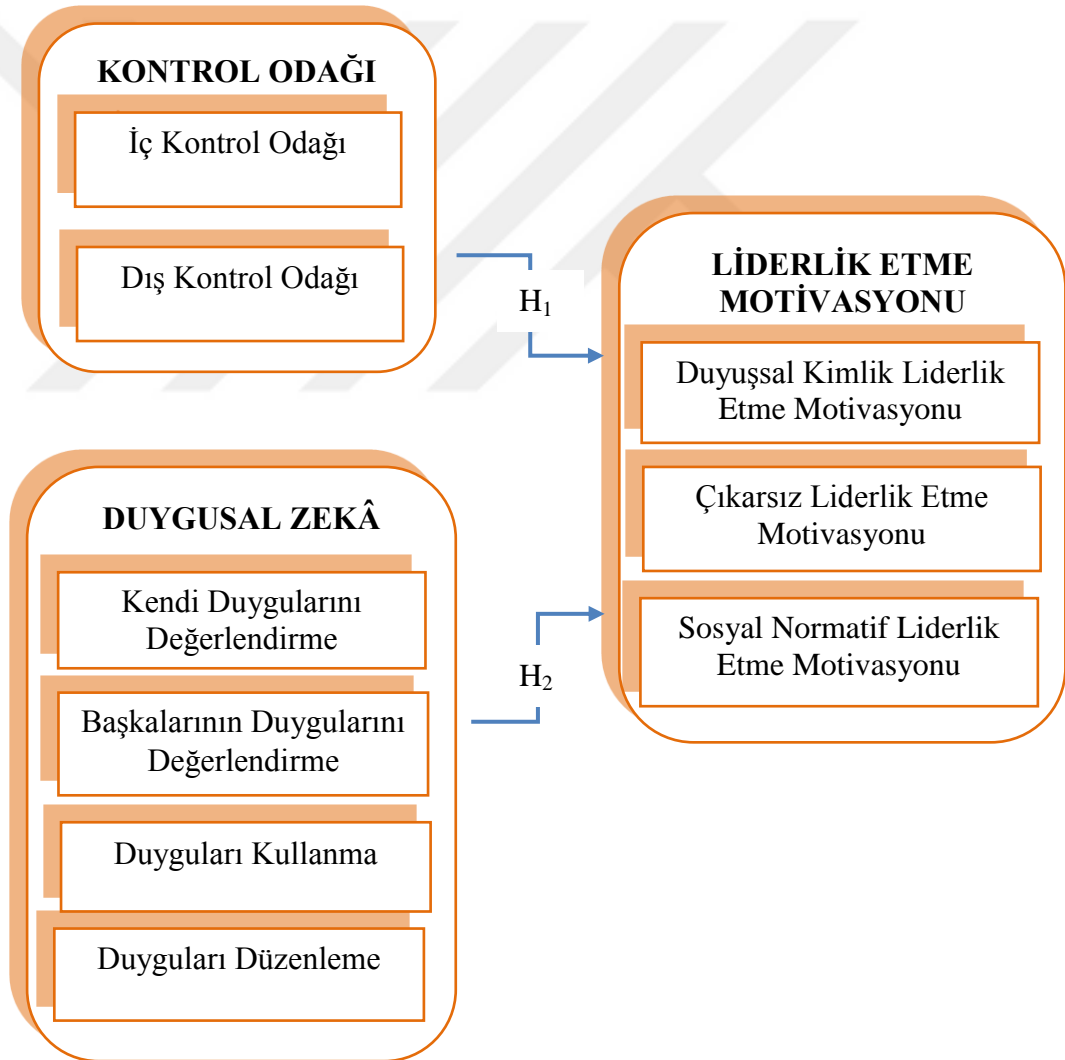
### 3.4. VERİLERİN TOPLANMASI

Çalışmada kullanılan veriler, 2017-2018 Eğitim ve Öğretim Yılı Güz Döneminde toplanmıştır. TRC1 bölgesinde yer alan üç devlet üniversitesi (Gaziantep Üniversitesi, Adıyaman Üniversitesi, Kilis 7 Aralık Üniversitesi) ve bir vakıf üniversitesi (Hasan Kalyoncu Üniversitesi) olmak üzere dört üniversitenin İİBF Dekanlıklarından anket uygulaması için yazılı izin alındıktan sonra İşletme ve İktisat Bölümlerinin ikinci, üçüncü ve dördüncü sınıflarında öğrenim gören öğrenci sayıları tespit edilmiştir. Daha sonra araştırmanın ana kütesini oluşturan bu üniversitelerin İşletme ve İktisat Bölümlerindeki ikinci, üçüncü ve dördüncü sınıflarında öğrenim gören öğrencilerine ulaşmak için ders programlarındaki zorunlu dersler tespit edilmiştir. Ders programlarındaki zorunlu derslerin belirlenmesindeki amaç tüm öğrencilerin bu dersleri almış olduğu varsayımdır. Bu dersleri veren öğretim üyelerinden de yardım alınarak zorunlu derslere katılan tüm öğrencilere gönüllülük esasıyla anket uygulaması yapılmıştır. Bunun yanı sıra anketi doldurmak istemeyen ve dersin olduğu gün derse katılmayan öğrenciler çalışmanın kapsamı dışında tutulmuştur. Ankette yer alan bölümler ve anketin amacı öğrencilere açıklandıktan sonra, anket uygulamasına geçilmiştir. Anketin doldurulma süresi yaklaşık 15 ile 20 dakika civarındadır.

### 3.5. ARAŞTIRMA MODELİ

Üniversite öğrencileri üzerinde liderlik etme motivasyonu etkileyen değişkenleri inceleyen bu çalışmada 3 farklı ölçek kullanılmıştır. Kontrol odağı ve Duygusal Zekâ Ölçekleri bağımsız değişkenler olarak, Liderlik Etme Motivasyonu Ölçeği ise bağımlı değişken olarak modele dâhil edilmiştir. Spector'un (1988) bireylerin olayların sebebini veya kontrolünü ya kendilerine (içsellik) ya da çevrelerine (dışsallık) atfedip atfetmediğini belirlemeye yönelik geliştirdikleri Kontrol Odağı Ölçeği iç ve dış kontrol odağı olmak üzere iki boyutu, Wong ve Law'un (2002) duygu içerikli bilgiyi doğru ve etkin şekilde işleyen bilişsel ve

duygusal mekanizmaları açıklayan yetenek temelli duygusal zekâ modeli ile ilgili tartışmalara katkıda bulunmaya yönelik geliştirdikleri Duygusal Zekâ Ölçeği kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguları kullanma ve duyguları düzenleme olmak üzere dört boyutu içermektedir. Chan'ın (1999; Chan ve Drasgow, 2001), bireysel farklılıklar ve liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek ve lider gelişimi ile lider performansı ile ilgili teorik tartışmalara katkıda bulunmaya yönelik geliştirdikleri Liderlik Etme Motivasyonu Ölçeği ise duygusal kimlik, çıkarsız ve sosyal normatif liderlik etme motivasyonu olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Araştırma modeli Şekil 3.1'de gösterilmiştir.



Şekil 3. 1. Araştırma Modeli

### 3.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Chan (1999: 25; Chan ve Dragow, 2001: 483), bireysel farklılıklar ve liderlik davranışı arasındaki ilişkileri açıklayan bütünleyici bir teorik modelde, liderlik etme motivasyonu modelinin öncüllerini genel bilişsel yetenekler, kişilik özellikleri, sosyal-kültürel değerler, geçmiş liderlik deneyimleri ve liderlik öz yetkinliği şeklinde belirlemişlerdir. Chan, Rounds ve Drasgow (2000: 228) liderlik etme motivasyonu ile ilgili daha birçok cevaplanması gereken soru olduğunu ve liderlik etme motivasyonunun farklı çalışma koşulları ve kültürlerde araştırılması gerektiği çağrısına cevap veren pek çok araştırmacı, iki kültürlülük, duygusal zekâ ve kültürel etkileşim (Cintron, 2003), kişilik özellikleri, bireycilik ve toplumculuk değerleri, geçmiş liderlik deneyimleri, liderlik öz yetkinliği ve kolektif etkinlik (Erickson, 2005), genel bilişsel yetenekler, kişilik özellikleri ve duygusal zekâ (Hong, 2005), maneviyat, psikolojik güçlendirme ve duygusal zekâ (Lee, 2005), benlik düzenleyici odağı (Kark ve Van Dijk, 2007), temel benlik değerlendirme, atılganlık, ilgi arama, takım çalışması, vicdanlılık, duyulan haz, sakinlik, işbirlikçilik (Kessler vd., 2008), kişilik özellikleri ve değer yönelimleri (Clemmons ve Fields, 2011; Turhan, 2014), duyguları algılama becerisi (Krishnakumar ve Hopkins, 2014), kontrol odağı, duygusal zekâ ve sosyallik (Buenger, 2016) ile liderlik etme motivasyonu arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Bu tez çalışmasında ise kontrol odağı ve duygusal zekânın liderlik etme motivasyonu üzerinde etkisinin olacağı varsayımından hareket etmektedir. Katılımcıların kontrol odağı (ve alt boyutları olan iç ve dış kontrol odağı) ve duygusal zekâ (ve alt boyutları olan kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguları kullanma ve duyguları düzenleme) düzeyleri ile liderlik etme motivasyonu (ve alt boyutları olan duyusal kimlik, çıkarsız ve sosyal normatif liderlik etme motivasyonu) arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin bulunması için oluşturulan temel hipotezler ve söz konusu temel hipotezler bağlamında her bir değişkene ait alt hipotezler şu şekildedir:

**H<sub>1</sub>:** Bireylerin kontrol odağı düzeyleri ile liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>1.1a</sub>:** Bireylerin iç kontrol odağı düzeyi ile liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>1.1b</sub>:** Bireylerin dış kontrol odağı düzeyi ile liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>1.2</sub>:** Bireylerin kontrol odağı düzeyleri ile duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>1.2a</sub>:** Bireylerin iç kontrol odağı düzeyi ile duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>1.2b</sub>:** Bireylerin dış kontrol odağı düzeyi ile duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>1.3</sub>:** Bireylerin kontrol odağı düzeyleri ile çıkarsız liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>1.3a</sub>:** Bireylerin iç kontrol odağı düzeyi ile çıkarsız liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>1.3b</sub>:** Bireylerin dış kontrol odağı düzeyi ile çıkarsız liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>1.4</sub>:** Bireylerin kontrol odağı düzeyleri ile sosyal normatif liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>1.4a</sub>:** Bireylerin iç kontrol odağı düzeyi ile sosyal normatif liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>1.4b</sub>:** Bireylerin dış kontrol odağı düzeyi ile sosyal normatif liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>2</sub>:** Bireylerin duygusal zekâ düzeyleri ile liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>2.1a</sub>:** Bireylerin kendi duygularını değerlendirme düzeyi ile liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>2.1b</sub>:** Bireylerin başkalarının duygularını değerlendirme düzeyi ile liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>2.1c</sub>:** Bireylerin duyguları kullanma düzeyi ile liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>2.1d</sub>:** Bireylerin duyguları düzenleme düzeyi ile liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>2.2</sub>:** Bireylerin duygusal zekâ düzeyleri ile duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>2.2a</sub>:** Bireylerin kendi duygularını değerlendirme düzeyi ile duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>2.2b</sub>:** Bireylerin başkalarının duygularını değerlendirme düzeyi ile duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>2.2c</sub>:** Bireylerin duyguları kullanma düzeyi ile duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>2.2d</sub>:** Bireylerin duyguları düzenleme düzeyi ile duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>2.3</sub>:** Bireylerin duygusal zekâ düzeyleri ile çıkarsız liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>2.3a</sub>:** Bireylerin kendi duygularını değerlendirme düzeyi ile çıkarsız liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>2.3b</sub>:** Bireylerin başkalarının duygularını değerlendirme düzeyi ile çıkarsız liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>2.3c</sub>:** Bireylerin duyguları kullanma düzeyi ile çıkarsız liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>2.3d</sub>:** Bireylerin duyguları düzenleme düzeyi ile çıkarsız liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>2.4</sub>:** Bireylerin duygusal zekâ düzeyleri ile sosyal normatif liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>2.4a</sub>:** Bireylerin kendi duygularını değerlendirme düzeyi ile sosyal normatif liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>2.4b</sub>:** Bireylerin başkalarının duygularını değerlendirme düzeyi ile sosyal normatif liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>2.4c</sub>:** Bireylerin duyguları kullanma düzeyi ile sosyal normatif liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>2.4d</sub>:** Bireylerin duyguları düzenleme düzeyi ile sosyal normatif liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Yukarıdaki temel hipotezler ve temel hipotezler bağlamında her bir değişkene ait alt hipotezler dışında, araştırma modeli içinde yer almayan sosyodemografik değişkenlere yönelik “Bireylerin kontrol odağı, duygusal zekâ ve liderlik etme motivasyonu algılarının, sosyodemografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?” sorunun cevabı da araştırılmıştır.

### 3.7. VERİLERİN ANALİZİ

Çalışmada verilerinin istatistiksel analizi için Excel ve SPSS 21 istatistik paket programları kullanılmıştır. Öncelikle, anket formu ile toplanan veriler çalışma gereksinimlerine uygun bir şekilde Excel ve SPSS 21 istatistik paket programında düzenlenmesi ve kodlanması yapılmıştır.

Çalışmanın amacına ve elde edilen verilerin özelliklerine yönelik farklı istatistiksel teknikler faydalanılmıştır. Sosyodemografik sorular değerlendirilirken Excel ve SPSS 21 istatistik paket programı yardımı ile tanımlayıcı istatistiksel analizler kullanılmıştır. SPSS 21 istatistik paket programı ile çalışma kapsamında kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliği test etmek için faktör analizi yapılmış ve güvenilirliklerini ölçmek için Cronbach  $\alpha$  katsayı değeri hesaplanmıştır. Daha sonra elde edilen verilerin normal dağılıma sahip olup olmadıkları belirlemek için Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmıştır. Aynı zamanda araştırmada kullanılan veri sayısının çok fazla olması durumunda normalden çok küçük sapmaların bile anlamlı çıktığı da dikkate alınarak betimsel istatistikler (ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri) hesaplanmıştır.

Müteakip safhada, kontrol odağı, duygusal zekâ ve liderlik etme motivasyonunu değişkenleri ve söz konusu değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkileri ortaya koymaya yönelik Pearson Korelasyon Katsayıları hesaplanmıştır. Bunun yanı sıra kontrol odağı ve duygusal zekâ ile liderlik etme motivasyonu arasındaki ilişkileri daha kapsamlı bir şekilde incelemek için basit doğrusal (lineer) regresyon ve çoklu (multiple) doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır. Son olarak, katılımcıların sosyodemografik özellikleri ile kontrol odağı, duygusal zekâ ve liderlik etme motivasyonu düzeyleri arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla Bağımsız Örneklem T-Testi (Independent – Samples T Test) ve Tek Yönlü Varyans (One – Way ANOVA) ve ardından tamamlayıcı Post-Hoc analizleri uygulanmıştır.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR VE TARTIŞMA**

Tez çalışmasının bu bölümünde örnekleme ait tanımlayıcı istatistikler, araştırma modelinde yer alan kontrol odağı, duygusal zekâ ve liderlik etme motivasyonu değişkenlerine ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, söz konusu değişkenlere ait betimsel istatistiklerin (ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri) hesaplanması, araştırma modelini test etmek amacıyla yapılan korelasyon, basit doğrusal regresyon ve çoklu doğrusal regresyon analizleri ve bireylerin sosyodemografik özellikleri ile kontrol odağı, duygusal zekâ ve liderlik etme motivasyonu algıları arasındaki ilişkileri inceleyen ek analizler yer almaktadır.

### **4.1. TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER**

Bu bölümde çalışmaya katılan 1.394 öğrencinin sosyodemografik özellikleri tanımlayıcı istatistikler başlığı altında incelenmiştir. İlk olarak çalışmaya katılan öğrencilerin cinsiyet, yaş ve ailelerinin gelir düzeyi değişkenlerine frekans ve yüzde dağılımları verilmiştir. Daha sonra üniversite ve bölümlere, üniversite ve sınıflara, üniversite ve cinsiyete göre çalışmaya katılan öğrencilerin dağılımı çapraz tablolar aracılığı ile gösterilmiştir.

#### **4.1.1. Cinsiyet, Yaş ve Gelir Düzeylerine Göre Katılımcılar**

Katılımcıların bazı sosyodemografik özelliklerinin betimlenmesi amacıyla, cinsiyet, yaş ve ailelerinin gelir düzeyi değişkenlerine ait frekans ve yüzde dağılımları gösteren bilgiler Tablo 4.1.'de sunulmuştur.

Tablo 4. 1. Katılımcıların Temel Sosyodemografik Özellikleri

<b>Cinsiyet</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Erkek	644	46,2
Kadın	750	53,8
Toplam	1394	100
<b>Yaş</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
18-20	335	24,0
21-23	975	69,9
24 veya üzeri	84	6,0
Toplam	1394	100
<b>Ailenin gelir düzeyi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
1.500 TL'den az	363	26,0
1.501-3.000 TL arası	600	43,0
3.001-4.500 TL arası	211	15,1
4.501 TL veya üzeri	220	15,8
Toplam	1394	100

Tablo 4.1'de görüldüğü üzere araştırmaya katılan öğrencilerin 644'ü (%46,2) erkek iken 750'si (%53,8) kadınlar oluşturmaktadır. Katılımcıların yaşı incelendiğinde, 335 (%24) öğrencinin 18 ile 20 yaş arasında, 900 (%69,9) öğrencinin 21 ile 23 yaş arasında, 84 (%6) öğrencinin 24 veya daha üzeri olduğu görülmektedir. Katılımcıların gelir düzeyleri incelendiğinde ise 363 (%26) öğrencinin ailesinin gelir düzeyi 1.500 TL'den daha az iken, 600 (%43) öğrencinin ailesinin gelir düzeyi 1.501 TL ile 3.000 TL arasında ve 211 (%15,1) öğrencinin ailesinin gelir düzeyi 3001 TL ile 4.500 TL arasında yer almaktadır. Bu üç grup gelir düzeyinin beşte dördünden (%84,1) daha fazla kısmını oluşturmaktadır. 220 (%15,8) öğrencinin ailesinin gelir düzeyi ise 4.501 TL veya üzerinde olan yüksek gelir grubunda yer aldığı görülmektedir.

#### 4.1.2. Üniversite ve Bölümlere Göre Katılımcılar

Araştırmaya katılan 1394 İİBF öğrencinin üniversite ve bölümlere göre dağılımı Tablo 4.2'de sunulmuştur.



Tablo 4. 2. Üniversite ve Bölümlere Göre Katılımcı Sayısı

Üniversite	Bölüm	Katılımcı Sayısı	Toplam	Yüzde
Gaziantep Üniversitesi	İşletme Bölümü	288	519	37,2
	İktisat Bölümü	231		
Hasan Kalyoncu Üniversitesi	İşletme Bölümü	79	129	9,3
	İktisat Bölümü	50		
Adıyaman Üniversitesi	İşletme Bölümü	136	278	19,9
	İktisat Bölümü	142		
Kilis 7 Aralık Üniversitesi	İşletme Bölümü	232	468	33,6
	İktisat Bölümü	236		

Tablo 4.2’de görüldüğü üzere çalışmanın ana kütesini oluşturan dört üniversitenin İİBF İşletme Bölümünden 735 (%52,7) öğrenci, İktisat Bölümlerinden 659 (%47,3) öğrenci araştırmaya katılmıştır. Gaziantep Üniversitesi 519 (%37,2) öğrenci ile araştırmaya en fazla katılım sağlayan üniversite olmuştur. Bir vakıf üniversitesi olan Hasan Kalyoncu Üniversitesi ise 129 (%9,3) öğrenci ile araştırmaya en az katılımı sağlamıştır. Hasan Kalyoncu Üniversitesinin katılım oranının düşük olmasının nedeni ikinci öğretim programlarının olmaması ve mevcut programlarındaki öğrenci sayılarının az olmasıdır. Bölüm bazında bakıldığında, Gaziantep Üniversitesi İşletme Bölümü öğrenci sayısı 288 (%20,66) iken, İktisat Bölümü öğrenci sayısı 231 (%16,57)’dir. Bunun yanı sıra Kilis 7 Aralık Üniversitesi İşletme Bölümü 232 (%16,64) öğrenci ve İktisat Bölümü 236 (%16,2) öğrenci, Adıyaman Üniversitesi İşletme Bölümü 136 (%9,75) öğrenci ve İktisat Bölümü 142 (%10,18) öğrenci, Hasan Kalyoncu Üniversitesi İşletme Bölümü 79 (%5,67) öğrenci ve İktisat Bölümü 50 (%3,59) öğrenci ile araştırmaya katılım sağlamıştır.

#### 4.1.3. Üniversite ve Sınıflara Göre Katılımcılar

Araştırmaya katılan 1394 öğrencinin üniversite ve sınıflara göre dağılımı Tablo 4.3’de sunulmuştur.

Tablo 4. 3. Üniversite ve Sınıflara Göre Katılımcı Sayısı

Üniversite	Sınıf	Katılımcı Sayısı	Toplam	Yüzde
Gaziantep Üniversitesi		160		
Hasan Kalyoncu Üniversitesi		45		
Adıyaman Üniversitesi	İkinci Sınıf	82	392	28,1
Kilis 7 Aralık Üniversitesi		105		
Gaziantep Üniversitesi		178		
Hasan Kalyoncu Üniversitesi		56		
Adıyaman Üniversitesi	Üçüncü Sınıf	90	509	36,5
Kilis 7 Aralık Üniversitesi		185		
Gaziantep Üniversitesi		181		
Hasan Kalyoncu Üniversitesi		28		
Adıyaman Üniversitesi	Dördüncü Sınıf	106	493	35,4
Kilis 7 Aralık Üniversitesi		178		

Tablo 4.3’de görüldüğü üzere çalışmanın ana kümesini oluşturan dört üniversitenin İİBF öğrencilerinin 392 (%28,1)’si ikinci sınıf, 509 (%36,5)’u üçüncü sınıf ve 493 (%35,4)’ü dördüncü sınıf öğrencisi olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra dört üniversitenin İşletme Bölümü öğrencilerinin 208 (%14,92)’i ikinci sınıf, 276 (%19,80)’si üçüncü sınıf, 251 (%18)’i dördüncü sınıf öğrencisi iken, İktisat Bölümünün 184 (%13,2)’ü ikinci sınıf, 233 (%16,7)’ü üçüncü sınıf, 242 (%17,36)’si dördüncü sınıf öğrencilerinden oluşmaktadır.

#### 4.1.4. Üniversite ve Cinsiyete Göre Katılımcılar

Araştırmaya katılan 1394 öğrencinin üniversite ve cinsiyete göre dağılımı Tablo 4.4’de sunulmuştur.

Tablo 4. 4. Üniversite ve Cinsiyete Göre Katılımcı Sayısı

Üniversite	Cinsiyet	Katılımcı Sayısı	Toplam	Yüzde
Gaziantep Üniversitesi		259		
Hasan Kalyoncu Üniversitesi		73		
Adıyaman Üniversitesi	Erkek	116	644	46,2
Kilis 7 Aralık Üniversitesi		196		
Gaziantep Üniversitesi		260		
Hasan Kalyoncu Üniversitesi		56		
Adıyaman Üniversitesi	Kadın	162	750	53,8
Kilis 7 Aralık Üniversitesi		272		

Tablo 4.4’de çalışmanın ana kütesini oluşturan dört üniversitenin İİBF öğrencilerinin 644 (%46,2)’ü erkek iken, 750 (%53,8)’si kadın olduğu görülmektedir. Katılımcıların cinsiyetinin üniversitelere göre dağılımı incelendiğinde, Gaziantep Üniversitesinin 259 (%18,58), Hasan Kalyoncu Üniversitesinin 73 (%5,2), Adıyaman Üniversitesinin 116 (%8,32), Kilis 7 Aralık Üniversitesinin 196 (%14) öğrencisinin erkek olduğu görülmektedir. Yine, Gaziantep Üniversitesinin 260 (%18,65), Hasan Kalyoncu Üniversitesinin 56 (%4), Adıyaman Üniversitesinin 162 (%11,62), Kilis 7 Aralık Üniversitesinin 272 (%19,5) öğrencisinin ise kadın olduğu görülmektedir.

#### 4.2. ÖLÇEKLERİN GEÇERLİĞİ VE GÜVENİRLİĞİ

Geçerlilik ve güvenirlilik her ölçüm aracının vazgeçilmez iki özelliğidir. Geçerlilik, doğrudan ölçülemeyen özelliklerin başka şeylerle karıştırılmadan ölçülebilmesi (Ergin, 1995: 125) ile ilgilidir. Sosyal bilimlerde genellikle farklı geçerlilik türleri olmakla birlikte, çalışma kapsamında ölçme araçlarının geçerliliğini test etmek için kriter ve yapı geçerliliği kullanılmıştır.

Kriter ya da kapsam geçerliliği, ölçeği oluşturan ifadelerin ölçülmek istenen davranışı ya da özelliği ölçmede nicelik ve nitelik olarak yeterli olması (Büyüköztürk, 2010: 168) ifade etmektedir. Çalışmada kullanılan ölçeklerin daha önce uygulanmış ve başarılı olmuş olduğu da dikkate alınarak (Doğrul ve Yağcı, 2015: 135), kriter geçerliliğini sağlamak amacıyla ölçekler yönetim ve organizasyon alanında akademisyenlere sunulmuş ve istenen kavramları ölçmede yeterli olup olmadığı değerlendirilmiştir. Akademisyenlerin önerileri doğrultusunda ölçeklerdeki ifadelerde gerekli düzeltmeler yapılarak kriter geçerliliği tamamlanmıştır.

Yapı geçerliliği, ölçüm aracının ölçülmek istenen davranış bağlamında soyut bir kavramı (faktörü) doğru bir şekilde ölçebilme derecesini (Yiğit vd., 2008: 44) ifade etmektedir. Kontrol Odağı, Duyusal Zekâ ve Liderlik Etme Motivasyonu Ölçeklerinin yapı geçerliliği faktör analizine bakılarak incelenmiştir. Yapı geçerliliği analizi olarak da görülen faktör analizi (Köymen, 1994: 26; Jonsson, 2000: 1457) ölçme aracında birbirleri ile ilişkili pek çok değişkeni bir araya getirerek az sayıda kavramsal olarak anlamlı faktörler (yeni değişkenler) ile açıklamayı amaçlayan istatistiksel tekniklerden biri olarak (Büyüköztürk, 2002: 472; Hair vd., 2009: 93) tanımlanmaktadır. Faktör analizinin amacı değişken sayısının azaltılması ve değişkenler altında yatan yapıyı ortaya çıkarmaktır (Albayrak, 2006: 226).

Faktör analizi kapsamında bazı temel hususlar dikkate alınmıştır. Kontrol Odağı, Duygusal Zekâ ve Liderlik Etme Motivasyonu Ölçeklerinden elde edilen verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığını değerlendirmek amacıyla korelasyon matrislerine, Barlett Sphericity testine ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayılarına bakılmıştır. Barlett Sphericity testi korelasyon matrisinde değişkenler arasında yeterli korelasyonlar olup olmadığını göstermektedir. Barlett Sphericity testinin p değerinin anlamlı çıkması değişkenler arasında korelasyonun anlamlı olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) gözlenen korelasyon katsayılarının büyüklüğüyle kısmi korelasyon katsayılarının karşılaştıran bir indekstir (Kalaycı, 2010: 321-322). Bu araştırmada KMO değerinin 0,60'dan büyük olması ve aynı zamanda Barlett Sphericity testinde p değerinin ( $p < ,000$ ) anlamlı olması örneklemin yeterli olduğunu ve verilerden anlamlı faktörler elde edilebileceğini (Leech vd., 2005: 245; Field, 2013: 647) göstermektedir.

Kontrol Odağı, Duygusal Zekâ ve Liderlik Etme Motivasyonu Ölçeklerinin yapı geçerliliğini belirlemek için yapılan faktör analizinde ölçeklerin kaç faktörü ya da çok sayıda değişkenin arkasındaki temel yapıyı ortaya koymak için özdeğer (eigenvalue) istatistiğinden (Scherer vd., 1988: 766; Lee ve Comrey, 1979: 302) faydalanılmıştır. Özdeğeri istatistiğinde 1'den büyük olan faktörler anlamlı olarak görülmektedir (Büyüköztürk, 2010: 125). Bunun yanı sıra faktör analizinde dikkate edilmesi gereken diğer bir nokta ise açıklanan varyans oranıdır. Genel olarak, sosyal bilimlerde araştırmaya dahil edilen ölçeklerin faktör analizi sonrası açıklanan varyans oranlarının ise %40 ile %60 arası yeterli olduğu (Erdoğan vd., 2007: 6; Yiğit vd., 2008: 42; Yelboğa ve Tavşancıl, 2010: 88) kabul edilmektedir.

Faktör yük değerleri ölçekteki ifadelerin faktörlerle olan ilişkilerini açıklayan bir katsayıdır. Ölçekteki ifadelerin yer aldıkları faktördeki yük değerlerinin yüksek olması beklenmekle birlikte (Büyüköztürk, 2002: 473), sosyal bilimlerde faktör yük değerlerinin .40 ve üzeri olması (Jonsson, 2000: 1457; Hair vd., 2009: 119; Field, 2013: 645) tercih edilmektedir. Faktör analizi sonrası elde edilen faktörlerin bağımsızlık, yorumlamada açıklık ve anlamlılık sağlanması amacıyla (Büyüköztürk, 2010: 126) yaygın bir şekilde Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis) Varimax rotasyon yöntemi (Ergin, 1995: 130) kullanılmaktadır.

Bir çalışmada faktör analizi sonucu elde edilen her bir değişkenin yapısının tutarlı (güvenilirlik) olmasını çok önemlidir. Güvenilirlik, bireylerin ölçek ifadelerine

verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak ifade edilmektedir (Büyüköztürk, 2010: 170). Sosyal bilimlerde güvenilirlik için genellikle Cronbach  $\alpha$  katsayısı (Field, 2013: 679; Reader vd., 2007: 348) kullanılmaktadır. Bu nedenle Kontrol Odağı, Duygusal Zekâ ve Liderlik Etme Motivasyonu Ölçeklerinin güvenilirlik çalışmasında Cronbach  $\alpha$  katsayısı bakılmıştır. Cronbach  $\alpha$  katsayı değerinin .60 ile .80 arası bir değer alması yaygın bir şekilde (Liu vd., 2005: 294; Bland ve Altman, 1997: 572) kabul edilmektedir. Cronbach  $\alpha$  katsayısının .80 ile 1.00 arasında olması ise ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğuna (Kalaycı, 2010: 405) işaret etmektedir.

Yukarıda açıklanan bilgilere ışığında araştırma modelinde yer alan kontrol odağı, duygusal zekâ ve liderlik etme motivasyonu değişkenlerine ait ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği değerlendirilmiştir.

#### **4.2.1. Kontrol Odağı Ölçeği'ne Ait Faktör ve Güvenilirlik Analizleri**

Tez çalışmasında kullanılan Kontrol Odağı Ölçeği'nin yapı geçerliliğini (construct validity) test etmek için faktör analizi kullanılmıştır. Kontrol Odağı Ölçeği teorik olarak iki boyuta sahip olduğu dikkate alınarak analizde faktör sayısı iki ile sınırlandırılmıştır. Faktör yük değerleri .40'ın üzerinde olan ifadelerin faktörlere dağılması için de Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis) Varimax rotasyon yöntemi kullanılmıştır. Bu varimax rotasyon sonucu Spector'un (1988: 340) Kontrol Odağı Ölçeği'ne ait 16 ifadenin 13'ünün literatüre uygun olarak 2 faktör altında toplandığı görülmüştür. Kontrol Odağı Ölçeği'nde faktör yük değerleri .40'ın altında olan iç kontrol odağı boyutuna ait 3 soru (Kontrol Odağı — Soru 1, Kontrol Odağı — Soru 4, Kontrol Odağı — Soru 15) faktör analizi sonucu analizden çıkarılmıştır. Analiz sonuçlarına göre Kontrol Odağı Ölçeği'nin birinci faktörü (iç kontrol odağı boyutu) 5 ifadeden, ikinci faktörü (dış kontrol odağı boyutu) ise 8 ifadeden oluşmaktadır. İç kontrol odağı boyutunda yer alan ifadelerin faktör yük değerleri .601 ile .784 arasında, dış kontrol odağı boyutunda yer alan ifadelerin faktör yük değerleri ise .494 ile .674 arasında değişmektedir. Bu tüm ifadelerin faktör yük değerlerinin .40 üzerinde olması maddelerin içinde bulunduğu yapı ile uyum sağladığını göstermektedir. Araştırma modelinde yer alan kontrol odağı değişkenine ait faktör analizi sonucu yapı geçerliği sağlanmış olan ifadeler Tablo 4.5'de gösterilmiştir.

Tablo 4. 5. Kontrol Odağı Ölçeği'ne Ait Faktör Analizi

<b>Kontrol Odağı Ölçeği</b>		<b>Faktör</b>	<b>Yükü</b>
<b>Boyutlar</b>	<b>Ölçek Soruları</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>İç Kontrol Odağı</b>	Kontrol odağı — Soru 2	,758	
	Kontrol odağı — Soru 3	,784	
	Kontrol odağı — Soru 7	,694	
	Kontrol odağı — Soru 11	,678	
	Kontrol odağı — Soru 14	,601	
<b>Dış Kontrol Odağı</b>	Kontrol odağı — Soru 5		,643
	Kontrol odağı — Soru 6		,604
	Kontrol odağı — Soru 8		,579
	Kontrol odağı — Soru 9		,656
	Kontrol odağı — Soru 10		,523
	Kontrol odağı — Soru 12		,494
	Kontrol odağı — Soru 13		,679
	Kontrol odağı — Soru 16		,674
<b>Açıklanan Toplam Varyans %</b>			43,681
<b>KMO</b>			,831
<b>Barlett Testi</b>			
<b>Ki-Kare (df=78)</b>			3939,282
<b>sig</b>			,000
* Kesinlikle katılıyorum - Kesinlikle katılmıyorum aralığında 5'li Likert Sistemi ölçek kullanılmıştır			

Tablo 4.5'de görüldüğü üzere verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile ölçülmüştür. KMO testinde 0.80 — 0.90 aralığı değerlerin çok iyi kabul edilmektedir (Hair vd., 2009: 103). Spector'un (1988) Kontrol Odağı Ölçeği'ne ait faktör analizi sonucu elde edilen KMO'nun .831 olması ve Barlett Sphericity testinin (Ki-Kare (df=78) 3939,282;  $p < ,000$ ) anlamlı çıkması verilerin faktör analizine uygun olduğunu (Leech vd., 2005: 245; Field, 2013: 671) göstermektedir. Aynı zamanda Kontrol Odağı Ölçeği'ne ait faktör analizi sonucu özdeğeri 3,624 olan iç kontrol odağı boyutunun açıkladığı varyans oranı %23,565 olduğu ve özdeğeri 2,055 olan dış kontrol odağı boyutunun açıkladığı varyans oranı %20,116 olduğu tespit edilmiştir. Açıklanan toplam varyansın ise %43,681 olduğu belirlenmiştir. Sosyal bilimler alanında yapılan faktör analizinde açıklanan varyans oranlarının %40 ile %60 arası yeterli olduğu dikkate alındığında (Yiğit vd., 2008: 42; Yelboğa ve Tavşancıl, 2010: 88), çalışmada elde edilen varyans oranlarının yeterli olduğu söylenebilir.

Çalışmada kullanılan Kontrol Odağı Ölçeği için faktör analizi öncesi ve faktör analizi sonrası olmak üzere iki defa güvenilirlik analizi yapılmıştır. Faktör analizi öncesi Kontrol Odağı Ölçeği için Cronbach  $\alpha$  katsayısının .778 olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi sonrası Kontrol Odağı Ölçeği için genel kontrol odağı ve iç kontrol odağı ve dış kontrol odağı boyutlarına ait Cronbach  $\alpha$  Tablo 4.6’de gösterilmiştir.

Tablo 4. 6. Kontrol Odağı Ölçeği’ne Ait Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Kullanılan Ölçek	Kullanılan Ölçeğe Ait Faktörler	İfade Sayısı	Cronbach $\alpha$
Kontrol Odağı		13	,783
	İç Kontrol Odağı	5	,761
	Dış Kontrol Odağı	8	,765

Tablo 4.6’da görüldüğü üzere Kontrol Odağı Ölçeği’nin iç kontrol odağı boyutuna ait Cronbach  $\alpha$  katsayısının .761 olduğu, dış kontrol odağı boyutuna ait Cronbach  $\alpha$  katsayısının .765 olduğu ve genel kontrol odağına ait Cronbach  $\alpha$  katsayısının ise .783 olduğu tespit edilmiştir. Cronbach  $\alpha$  katsayısının genellikle .70 üzeri bir değer aldığı (Gupta vd., 1997: 514; George ve Mallery, 2003: 231) dikkate alındığında, çalışmada elde edilen Cronbach  $\alpha$  katsayılarının yeterli olduğu ve dolayısıyla da ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir.

#### 4.2.2. Duygusal Zekâ Ölçeği’ne Ait Faktör ve Güvenirlilik Analizleri

Tez çalışmasında kullanılan Duygusal Zekâ Ölçeği’nin yapı geçerliliğini (construct validity) test etmek için faktör analizi kullanılmıştır. Duygusal Zekâ Ölçeği teorik olarak dört boyuta sahip olduğu dikkate alınarak analizde faktör sayısı dört ile sınırlandırılmıştır. Faktör yük değerleri .40’ın üzerinde ifadelerin faktörlere dağılması için de Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis) Varimax rotasyon yöntemi kullanılmıştır. Bu Varimax rotasyon sonucu Wong ve Law’un (2002: 270-271) Duygusal Zekâ Ölçeği’ne ait 16 ifadenin her birinin literatüre uygun olarak 4 faktör altında toplandığı görülmüştür. Analiz sonuçlarına göre Duygusal Zekâ Ölçeği’nin birinci faktörü (kendi duygularını değerlendirme), ikinci faktörü (başkalarının duygularını değerlendirme), üçüncü faktörü (duyguları kullanma) ve dördüncü faktörlerinin (duyguları düzenleme) her biri 4 ifadeden oluşmaktadır. Kendi duygularını değerlendirme boyutunda yer alan ifadelerin faktör yük değerleri .591 ile .845 arasında, başkalarının duygularını değerlendirme boyutunda yer alan

ifadelerin faktör yük değerleri .727 ile .800 arasında, duyguları kullanma boyutunda yer alan ifadelerin faktör yük değerleri .597 ile .787 arasında ve duyguları düzenleme boyutunda yer alan ifadelerin faktör yük değerleri .705 ile .760 değişmektedir. Araştırma modelinde yer alan duygusal zekâ değişkenine ait faktör analizi sonucu yapı geçerliği sağlanmış olan ifadeler tablo 4.7’de gösterilmiştir.

Tablo 4. 7. Duygusal Zekâ Ölçeği’ne Ait Faktör Analizi

Boyutlar		Ölçek Soruları	Faktör Yükü			
			1	2	3	4
Kendi Duyularını Değerlendirme (KDD)	Duygusal zekâ — Soru 1	,812				
	Duygusal zekâ — Soru 2	,845				
	Duygusal zekâ — Soru 3	,834				
	Duygusal zekâ — Soru 4	,591				
Başkalarının Duyularını Değerlendirme (BDD)	Duygusal zekâ — Soru 5		,757			
	Duygusal zekâ — Soru 6		,800			
	Duygusal zekâ — Soru 7		,727			
	Duygusal zekâ — Soru 8		,755			
Duyuları Kullanım (DK)	Duygusal zekâ — Soru 9			,597		
	Duygusal zekâ — Soru 10			,747		
	Duygusal zekâ — Soru 11			,787		
	Duygusal zekâ — Soru 12			,693		
Duyuların Düzenlemesi (DD)	Duygusal zekâ — Soru 13				,705	
	Duygusal zekâ — Soru 14				,760	
	Duygusal zekâ — Soru 15				,752	
	Duygusal zekâ — Soru 16				,758	
<b>Açıklanan Toplam Varyans %</b>					65,203	
<b>KMO</b>					,902	
<b>Barlett Testi</b>						
<b>Ki-Kare (df=120)</b>					9613,207	
<b>sig</b>					,000	
* Kesinlikle katılıyorum - Kesinlikle katılmıyorum aralığında 5’li Likert Sistemi ölçek kullanılmıştır						

Tablo 4.7’de görüldüğü üzere verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile ölçülmüştür. KMO testinde 0.90 ve üzeri değerlerin mükemmel kabul edilmektedir (Hair vd., 2009: 103). Wong ve Law’un (2002) Duygusal Zekâ Ölçeği’ne ait faktör analizi sonucu elde edilen KMO’nun .902 olması ve Barlett Sphericity testinin (Ki-Kare (df=120) 9613,207;  $p < ,000$ ) anlamlı çıkması verilerin faktör analizine uygun olduğunu (Leech vd., 2005: 245; Field, 2013: 671) göstermektedir. Aynı zamanda Duygusal Zekâ Ölçeği’ne ait faktör analizi sonucu özdeğeri 6,180 olan kendi



duygularını değerlendirme boyutunun açıkladığı varyans oranı %17,496, özdeğeri 1,716 olan başkalarının duygularını değerlendirme boyutunun açıkladığı varyans oranı %17,210, özdeğeri 1,330 olan duyguları kullanma boyutunun açıkladığı varyans oranı %15,415 ve özdeğeri 1,206 olan duyguları düzenleme boyutunun açıkladığı varyans oranı %15,083 olduğu tespit edilmiştir. Açıklanan toplam varyansın ise %65,203 olduğu belirlenmiştir. Sosyal bilimler alanında yapılan faktör analizinde açıklanan varyans oranlarının %40 ile %60 arası yeterli olduğu dikkate alındığında (Erdoğan vd., 2007: 6), çalışmada elde edilen varyans oranlarının yeterli olduğu söylenebilir.

Çalışmada kullanılan Duygusal Zekâ Ölçeği için faktör analizi öncesi ve faktör analizi sonrası olmak üzere iki defa güvenilirlik analizi yapılmıştır. Faktör analizi öncesi Duygusal Zekâ Ölçeği için Cronbach  $\alpha$  katsayısının .889 olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi sonrası Duygusal Zekâ Ölçeği için genel duygusal zekâ ve kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguları kullanma ve duyguları düzenleme boyutlarına ait Cronbach  $\alpha$  Tablo 4.8’de gösterilmiştir.

Tablo 4. 8. Duygusal Zekâ Ölçeği’ne Ait Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Kullanılan Ölçek	Kullanılan Ölçeğe Ait Faktörler	İfade Sayısı	Cronbach $\alpha$
Duygusal Zekâ		16	,889
	Kendi Duygularını Değerlendirme	4	,862
	Başkalarının Duygularını Değerlendirme	4	,821
	Duyguları Kullanma	4	,773
	Duyguları Düzenleme	4	,788

Tablo 4.8’de görüldüğü üzere Duygusal Zekâ Ölçeği’nin kendi duygularını değerlendirme boyutuna ait Cronbach  $\alpha$  katsayısı .862, başkalarının duygularını değerlendirme boyutuna ait Cronbach  $\alpha$  katsayısının .821, duyguları kullanma boyutuna ait Cronbach  $\alpha$  katsayısının .773, duyguları düzenleme boyutuna ait Cronbach  $\alpha$  katsayısının .788 ve genel duygusal zekâyâ ait Cronbach  $\alpha$  katsayısının .889 olduğu tespit edilmiştir. Cronbach  $\alpha$  katsayısının genellikle .70 üzeri bir değer aldığı (Gupta vd., 1997: 514; George ve Mallery, 2003: 231) dikkate alındığında, çalışmada elde edilen Cronbach  $\alpha$  katsayılarının yeterli olduğu ve dolayısıyla da ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir.

### 4.2.3. Liderlik Etme Motivasyonu Ölçeği'ne Ait Faktör ve Güvenilirlik

#### Analizleri

Tez Çalışmasında kullanılan Liderlik Etme Motivasyonu Ölçeği'nin yapı geçerliliğini (construct validity) test etmek için faktör analizi kullanılmıştır. Liderlik Etme Motivasyonu Ölçeği teorik olarak üç boyuta sahip olduğu dikkate alınarak analizde faktör sayısı üç ile sınırlandırılmıştır. Faktör yük değerleri .40'ın üzerinde ifadelerin faktörlere dağılması için de Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis) Varimax rotasyon yöntemi kullanılmıştır. Bu varimax rotasyon sonucu Chan ve Drasgow'un (2001: 486) Liderlik Etme Motivasyonu Ölçeği'ne ait 27 ifadenin 20'sinin literatüre uygun olarak 3 faktör altında toplandığı görülmüştür. Liderlik Etme Motivasyonu Ölçeği'nde faktör yük değerleri .40'ın altında olan duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu boyutuna ait 2 soru (Liderlik Etme Motivasyonu — Soru 5, Liderlik Etme Motivasyonu — Soru 9), çıkarsız liderlik etme motivasyonu boyutuna ait 3 soru (Liderlik Etme Motivasyonu — Soru 10, Liderlik Etme Motivasyonu — Soru 11, Liderlik Etme Motivasyonu — Soru 18) ve sosyal normatif liderlik etme motivasyonuna ait 2 soru (Liderlik Etme Motivasyonu — Soru 19, Liderlik Etme Motivasyonu — Soru 27) faktör analizi sonucu analizden çıkarılmıştır. Analiz sonuçlarına göre Liderlik Etme Motivasyonu Ölçeği'nin birinci faktörü (duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu) 7 ifadeden, ikinci faktörü (çıkarsız liderlik etme motivasyonu) 6 ifadeden ve üçüncü faktörü (sosyal normatif liderlik etme motivasyonu) 7 ifadeden oluşmaktadır. Duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu boyutunda yer alan ifadelerin faktör yük değerleri .552 ile .814 arasında, çıkarsız liderlik etme motivasyonu boyutunda yer alan ifadelerin faktör yük değerleri .455 ile .788 arasında ve sosyal normatif liderlik etme motivasyonu boyutunda yer alan ifadelerin faktör yük değerleri .446 ile .734 değişmektedir. Araştırma modelinde yer alan liderlik etme motivasyonu değişkenine ait faktör analizi sonucu yapı geçerliği sağlanmış olan ifadeler tablo 4.9'de gösterilmiştir.

Tablo 4. 9. Liderlik Etme Motivasyonu Ölçeği'ne Ait Faktör Analizi

		Liderlik Etme Motivasyonu Ölçeği		
		Faktör Yüğü		
Boyutlar	Ölçek Soruları	1	2	3
Duyuşsal Kimlik Liderlik Etme Motivasyonu (DKLEM)	Liderlik Etme Motivasyonu — Soru 1	,753		
	Liderlik Etme Motivasyonu — Soru 2	,811		
	Liderlik Etme Motivasyonu — Soru 3	,814		
	Liderlik Etme Motivasyonu — Soru 4	,647		
	Liderlik Etme Motivasyonu — Soru 6	,750		
	Liderlik Etme Motivasyonu — Soru 7	,698		
	Liderlik Etme Motivasyonu — Soru 8	,552		
	Çıkarsız Liderlik Etme Motivasyonu (CKLEM)	Liderlik Etme Motivasyonu — Soru 12		,477
Liderlik Etme Motivasyonu — Soru 13			,455	
Liderlik Etme Motivasyonu — Soru 14			,706	
Liderlik Etme Motivasyonu — Soru 15			,788	
Liderlik Etme Motivasyonu — Soru 16			,786	
Liderlik Etme Motivasyonu — Soru 17			,550	
Sosyal Normatif Liderlik Etme Motivasyonu (SNLEM)	Liderlik Etme Motivasyonu — Soru 20			,446
	Liderlik Etme Motivasyonu — Soru 21			,598
	Liderlik Etme Motivasyonu — Soru 22			,713
	Liderlik Etme Motivasyonu — Soru 23			,691
	Liderlik Etme Motivasyonu — Soru 24			,734
	Liderlik Etme Motivasyonu — Soru 25			,645
	Liderlik Etme Motivasyonu — Soru 26			,536
<b>Açıklanan Toplam Varyans %</b>				50,448
<b>KMO</b>				,910
<b>Barlett Testi</b>				
<b>Ki-Kare (df= 190)</b>				9727,144
<b>sig</b>				,000
* Kesinlikle katılıyorum - Kesinlikle katılmıyorum aralığında 5'li Likert Sistemi ölçek kullanılmıştır				

Tablo 4.9'da görüldüğü üzere verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile ölçülmüştür. KMO testinde 0.90 ve üzeri değerlerin mükemmel kabul edilmektedir (Hair vd., 2009: 103). Chan ve Drasgow (2001) Liderlik Etme Motivasyon Ölçeği'ne ait faktör analizi sonucu elde edilen KMO'nun .910 olması ve Barlett Sphericity testinin (Ki-Kare (df=210) 9727,144,  $p < ,000$ ) anlamlı çıkması verilerin faktör analizine uygun olduğunu (Leech vd., 2005: 245; Field, 2013: 671) göstermektedir. Aynı zamanda Liderlik Etme Motivasyonu Ölçeği'ne ait faktör analizi sonucu özdeğeri 6,359 olan duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu boyutunun açıkladığı varyans oranı %20,853, özdeğeri 2,034 olan çıkarsız liderlik etme motivasyonu boyutunun açıkladığı varyans oranı %15,545 ve özdeğeri 1,697 olan sosyal normatif

liderlik etme motivasyonu boyutunun açıkladığı varyans oranı %14,050 olduğu tespit edilmiştir. Açıklanan toplam varyansın ise %50,448 olduğu belirlenmiştir. Sosyal bilimler alanında yapılan faktör analizinde açıklanan varyans oranlarının %40 ile %60 arası yeterli olduğu dikkate alındığında (Yiğit vd., 2008: 42), çalışmada elde edilen varyans oranlarının yeterli olduğu söylenebilir.

Çalışmada kullanılan Liderlik Etme Motivasyonu Ölçeği için faktör analizi öncesi ve faktör analizi sonrası olmak üzere iki defa güvenilirlik analizi yapılmıştır. Faktör analizi öncesi Liderlik Etme Motivasyonu Ölçeği için Cronbach  $\alpha$  katsayısının .885 olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi sonrası Liderlik Etme Motivasyonu Ölçeği için genel liderlik etme motivasyonu ve duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu, çıkarsız liderlik etme motivasyonu ve sosyal normatif liderlik etme motivasyonu boyutlarına ait Cronbach  $\alpha$  Tablo 4.10'de gösterilmiştir.

Tablo 4. 10. Liderlik Etme Motivasyonu Ölçeği'ne Ait Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Kullanılan Ölçek	Kullanılan Ölçeğe Ait Faktörler	İfade Sayısı	Cronbach $\alpha$
Liderlik Etme Motivasyonu		20	,883
	Duyuşsal Kimlik Liderlik Etme Motivasyonu	7	,872
	Çıkarsız Liderlik Etme Motivasyonu	6	,747
	Sosyal Normatif Liderlik Etme Motivasyonu	7	,797

Tablo 4.10'da görüldüğü üzere Liderlik Etme Motivasyon Ölçeği'nin duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu boyutuna ait Cronbach  $\alpha$  katsayısının .872, çıkarsız liderlik etme motivasyonu boyutuna ait Cronbach  $\alpha$  katsayısının .747, sosyal normatif liderlik etme motivasyonu boyutuna ait Cronbach  $\alpha$  katsayısının .797 ve genel liderlik etme motivasyonuna ait Cronbach  $\alpha$  katsayısının .883 olduğu tespit edilmiştir. Cronbach  $\alpha$  katsayısının genellikle .70 üzeri bir değer aldığı (Gupta vd., 1997:514; George ve Mallery, 2003: 231) dikkate alındığında, çalışmada elde edilen Cronbach  $\alpha$  katsayılarının yeterli olduğu ve dolayısıyla da ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir.

### 4.3. HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ

İstatistiksel çalışmalarda verilerin sürekli bir dağılımı (normal dağılım) hipotezinin test edilmesinde kullanılan paramerik analizlerin önemli bir varsayımı (Kalaycı, 2010: 53; Kılıç, 2013: 91) olarak kabul edilmektedir. Verilerin normal dağılıma sahip olup olmadıkları normallik testi ile belirlenmeye çalışılır. Normallik

varsayımına yönelik incelemelerde Kolmogorov-Simirnov testinin normal dağılım belirlenmesi konusunda çok hassas (Karagöz, 2010: 24) olduğu ve özellikle veri sayısının çok olması durumunda normallikten çok küçük sapmaların bile anlamlı çıktığı görülmektedir. Oysa ki (Koçdar vd., 2017: 174) verilerin normal dağılıma sahip olup olmadıkları skewness (çarpıklık) ve kurtosis (basıklık) katsayılarına bakılarak daha ayrıntılı (Pett, 1997: 46) bir şekilde incelenebilir. Bu nedenle çalışma kapsamında kontrol odağı, duygusal zekâ ve liderlik etme motivasyonu değişkenlerine ilişkin elde edilen verilerin normal dağılım eğrisinde nasıl konumlandığını görmek için çarpıklık ve basıklık değerlerine dikkate alınmıştır. Genel olarak çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 2$  sınırları içinde sifıra yakın olması (Kunan, 1998: 313; Tabachnick ve Fidell, 2013: 133) istenir.

Bu bilgiler ışığında araştırma modelinde yer alan kontrol odağı, duygusal zekâ ve liderlik etme motivasyonu değişkenlerinin birbirleriyle korelasyonu ve hipotez testlerini yapmadan önce söz konusu değişkenlere ilişkin elde edilen verilerin genel profilini görebilmek amacıyla betimsel istatistikleri (ortalama standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri) hesaplanmıştır.

Tablo 4. 11. Kontrol Odağı Ölçeği'ne Ait Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Faktörler	İfade Sayısı	Ortalama ( $\bar{x}$ )	Std. Sapma	Skewness	Kurtosis	Örneklem (n)
İç Kontrol Odağı	5	3,21	,946	-,529	,372	1.394
Dış Kontrol Odağı	8	2,79	,835	,112	-,261	1.394
Genel Kontrol Odağı	13	2,95	,708	-,123	,095	1.394

Tablo 4.11'de görüldüğü üzere iç kontrol odağı boyutuna ait çarpıklık (-,529) ve basıklık (,372), dış kontrol odağı boyutuna ait çarpıklık (,112) ve basıklık (-,261) ve genel kontrol odağına ait çarpıklık (-,123) ve basıklık (,095) değerlerinin  $\pm 2$  sınırları içinde sifıra yakın olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu değişkenlerin standart sapma değerleri ise .708 ile .946 arasında değişmektedir. Bu sonuçlara bağlı olarak kontrol odağı değişkenine ait verilerin normal dağılıma sahip olduğu (Demir vd., 2016: 133) söylenebilir.

Kontrol Odağı Ölçeği'ne ilişkin ortalama değerlere incelendiğinde, genel kontrol odağı ortalamasının 2,95; iç kontrol odağı boyutunun ortalamasının 3,21 ve dış kontrol odağı boyutunun ortalamasının 2,79 olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar

genel anlamda katılımcıların iç kontrol odağı ( $\bar{x}=3,21$ ) boyutunun ortalamalarının yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 4. 12. Duygusal Zekâ Ölçeği'ne Ait Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Faktörler	İfade Sayısı	Ortalama ( $\bar{X}$ )	Std. Sapma	Skewness	Kurtosis	Örnekleme (N)
Kendi Duygularını Değerlendirme	4	3,91	,924	-1,006	,831	1.394
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	4	3,89	,863	-,894	-,809	1.394
Duyguları Kullanma	4	3,77	,854	-,708	,329	1.394
Duyguları Düzenleme	4	3,48	1,005	-,574	-,135	1.394
Genel Duygusal Zekâ	16	3,76	,70	-,730	1,011	1.394

Tablo 4.12'de görüldüğü üzere kendi duygularını değerlendirme boyutuna ait çarpıklık (-1,006) ve basıklık (,831), başkalarının duygularını değerlendirme boyutuna ait çarpıklık (-,894) ve basıklık (-,809), duyguları kullanma boyutuna ait çarpıklık (-,708) ve basıklık (,329), duyguları düzenleme boyutuna ait çarpıklık (-,574) ve basıklık (-,135) ve genel duygusal zekâya ait çarpıklık (-,730) ve basıklık (1,011) değerlerinin  $\pm 2$  sınırları içinde sifira yakın olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu değişkenlere ait standart sapma değerleri ise .70 ile 1,005 arasında değişmektedir. Bu sonuçlara bağlı olarak duygusal zekâ değişkenine ait verilerin normal dağılıma sahip olduğu (Demir vd., 2016: 133) söylenebilir.

Duygusal Zekâ Ölçeği'ne ilişkin ortalama değerler incelendiğinde, genel duygusal zekânın ortalamasının 3,76; kendi duygularını değerlendirme boyutunun ortalamasının 3,91; başkalarının duygularını değerlendirme boyutunun ortalamasının 3,89; duyguları kullanma boyutunun ortalamasının 3,77 ve duyguları düzenleme boyutunun ortalamasının 3,48 olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar genel anlamda katılımcıların kendi duygularını değerlendirme ( $\bar{x}=3,91$ ) ve başkalarının duygularını değerlendirme ( $\bar{x}=3,89$ ) boyutlarının ortalamalarının daha yüksek olduğu göstermektedir. Diğer taraftan katılımcıların duyguları düzenleme ( $\bar{x}=3,48$ ) boyutunun ortalamasının ise daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4. 13. Liderlik Etme Motivasyonu Ölçeği'ne Ait Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Faktörler	İfade Sayısı	Ortalama ( $\bar{X}$ )	Std. Sapma	Skewness	Kurtosis	Örneklem (N)
Duyuşsal Kimlik Liderlik Etme Motivasyonu	7	3,50	,917	-,458	-,248	1.394
Çıkarıcı Liderlik Etme Motivasyonu	6	3,52	,794	-,395	,042	1.394
Sosyal Normatif Liderlik Etme Motivasyonu	7	3,43	,788	-,271	,021	1.394
Genel Liderlik Etme Motivasyonu	20	3,48	,666	-,394	,342	1.394

Tablo 4.13'de görüldüğü üzere duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu boyutuna ait çarpıklık (-,458) ve basıklık (-,248), çıkarıcı liderlik etme motivasyonu boyutuna ait çarpıklık (-,395) ve basıklık (-,042), sosyal normatif liderlik etme motivasyonu boyutuna ait çarpıklık (-,271) ve basıklık (,021) ve genel liderlik etme motivasyonuna ait çarpıklık (-,394) ve basıklık (,342) değerlerinin  $\pm 2$  sınırları içinde sifira yakın olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu değişkenlere ait standart sapma değerleri ise .666 ile .917 arasında değişmektedir. Bu sonuçlara bağlı olarak liderlik etme motivasyonu değişkenine ait verilerin normal dağılıma sahip olduğu (Demir vd., 2016: 133) söylenebilir.

Liderlik Etme Motivasyonu Ölçeği'ne ilişkin ortalama değerlere incelendiğinde, genel liderlik etme motivasyonunun ortalamasının 3,48; duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu boyutunun ortalamasının 3,50; çıkarıcı liderlik etme motivasyonu boyutunun ortalamasının 3,52 ve sosyal normatif liderlik etme motivasyonu boyutunun ortalamasının 3,43 olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar katılımcıların genel anlamda çıkarıcı liderlik etme motivasyonu ( $\bar{x}=3,52$ ) ve duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu ( $\bar{x}=3,50$ ) boyutlarının ortalamasının yüksek olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan sosyal normatif liderlik etme motivasyonu boyutunun ortalamasının ise daha düşük olduğu ( $\bar{x}=3,43$ ) görülmektedir.

#### 4.3.1. Korelasyon Analizleri

Korelasyon analizi iki değişken arasındaki doğrusal ilişki ya da bir değişkenin iki veya daha fazla değişken ile ilişkisinin yönünü ve derecesini ölçmektedir (Albayrak, 2006: 259; Field, 2013: 170). Çalışma kapsamında kontrol odağı, duygusal zekâ ve liderlik etme motivasyonu değişkenleri ve söz konusu

değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkilerin yönünü ve derecesini görmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Genel olarak, sosyal bilimler alanında Pearson Korelasyon Katsayıları 0,70 ile 1,00 arasında bir değer alırsa yüksek düzeyde, 0,30 ile 0,70 arası bir değer alırsa orta düzeyde ve 0,30'dan küçük bir değer alırsa iki değişken arasında düşük düzeyde bir ilişki (Büyüköztürk, 2010: 32) söz konusudur. Araştırma modelinde yer alan kontrol odağı, duygusal zekâ ve liderlik etme motivasyonu değişkenleri ve söz konusu değişkenlerin alt boyutlarının birbirleriyle ilişkilerinin belirlenmesi amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucu elde edilen Pearson Korelasyon Katsayıları Tablo 4.14'de sunulmuştur. Bu tabloya göre araştırma modelinde yer alan değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bulunan ilişkiler aşağıda özetlenmiştir.

Tablo 4.14'deki korelasyon analizi sonuçları kontrol odağı açısından incelendiğinde, kontrol odağı ile genel liderlik etme motivasyonu ( $r=,101$ ;  $p<,01$ ) arasında düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bunun yanı sıra kontrol odağının alt boyutlarını oluşturan iç kontrol odağı ile genel liderlik etme motivasyonu ( $r=,122$ ;  $p<,01$ ) arasında düşük düzeyde pozitif yönlü ve dış kontrol ile genel liderlik etme motivasyonu ( $r=,053$ ;  $p<,05$ ) arasında düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Detaylı inceleme sonucu kontrol odağı ile duygusal kimlik liderlik etme motivasyonu ( $r=,068$ ;  $p<,05$ ) arasında düşük düzeyde pozitif yönlü, kontrol odağı ile çıkarsız liderlik etme motivasyonu ( $r=,107$ ,  $p<,01$ ) arasında düşük düzeyde pozitif yönlü ve kontrol odağı ile sosyal normatif liderlik etme motivasyonu ( $r=,073$ ;  $p<,01$ ) arasında düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki söz konusudur. Bu veriler ışığında genel kontrol odağı değişkeninin en fazla çıkarsız liderlik etme motivasyonu etkilediği söylenebilir.

Kontrol odağının alt boyutlarını oluşturan iç kontrol odağı ile duygusal kimlik liderlik etme motivasyonu ( $r=,075$ ;  $p<,01$ ) arasında düşük düzeyde pozitif yönlü, iç kontrol odağı ile çıkarsız liderlik etme motivasyonu ( $r=,175$ ;  $p<,01$ ) arasında düşük düzeyde pozitif yönlü ve iç kontrol odağı ile sosyal normatif liderlik etme motivasyonu ( $r=,057$ ;  $p<,05$ ) arasında düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki söz konusudur. Bunun yanı sıra korelasyon analizi sonuçları iç kontrol odağı değişkeninin en fazla çıkarsız liderlik etme motivasyonunu etkilediğine işaret etmektedir.



Kontrol odağının alt boyutlarını oluşturan dış kontrol ile sosyal normatif liderlik etme motivasyonu ( $r=,060$ ;  $p<,05$ ) arasında düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Dış kontrol odağı ile duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu ve çıkarsız liderlik etme motivasyonu arasında ise ilişki olmadığı görülmüştür.

Tablo 4.14'deki korelasyon analizi sonuçları duygusal zekâ açısından incelendiğinde, duygusal zekâ ile genel liderlik etme motivasyonu ( $r=,471$ ;  $p<,01$ ) arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bunun yanı sıra duygusal zekânın alt boyutlarını oluşturan kendi duygularını değerlendirme ile genel liderlik etme motivasyonu ( $r=,363$ ;  $p<,01$ ) arasında orta düzeyde pozitif yönlü, başkalarının duygularını değerlendirme ile genel liderlik etme motivasyonu ( $r=,409$ ,  $p<,01$ ) arasında orta düzeyde pozitif yönlü, duyguları kullanma ile genel liderlik etme motivasyonu ( $r=,420$ ;  $p<,01$ ) arasında orta düzeyde pozitif yönlü ve duyguları düzenleme ile genel liderlik etme motivasyonu ( $r=,270$ ;  $p<,01$ ) arasında düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Detaylı inceleme sonucu duygusal zekâ ile duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu ( $r=,362$ ;  $p<,01$ ) arasında orta düzeyde pozitif yönlü, duygusal zekâ ile çıkarsız liderlik etme motivasyonu ( $r=,364$ ;  $p<,01$ ) arasında orta düzeyde pozitif yönlü ve duygusal zekâ ile sosyal normatif liderlik etme motivasyonu ( $r=,402$ ;  $p<,01$ ) arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bunun yanı sıra korelasyon analizi sonuçları duygusal zekâ değişkeninin en fazla sosyal normatif liderlik etme motivasyonu etkilediğine işaret etmektedir.

Duygusal zekânın alt boyutunu oluşturan kendi duygularını değerlendirme ile duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu ( $r=,273$ ;  $p<,01$ ) arasında orta düzeyde pozitif yönlü, kendi duygularını değerlendirme ile çıkarsız liderlik etme motivasyonu ( $r=,305$ ;  $p<,01$ ) arasında orta düzeyde pozitif yönlü ve kendi duygularını değerlendirme ile sosyal normatif liderlik etme motivasyonu ( $r=,295$ ;  $p<,01$ ) arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu veriler ışığında kendi duygularını değerlendirme değişkeninin en fazla çıkarsız liderlik etme motivasyonunu etkilediği söylenebilir.

Duygusal zekânın alt boyutunu oluşturan başkalarının duygularını değerlendirme ile duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu ( $r=,297$ ;  $p<,01$ ) arasında düşük düzeyde pozitif yönlü, başkalarının duygularını değerlendirme ile çıkarsız liderlik etme motivasyonu ( $r=,309$ ;  $p<,01$ ) arasında orta düzeyde pozitif

yönlü ve başkalarının duygularını değerlendirme ile sosyal normatif liderlik etme motivasyonu ( $r=,375$ ;  $p<,01$ ) arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu veriler ışığında başkalarının duygularını değerlendirme değişkeninin en fazla sosyal normatif liderlik etme motivasyonu etkilediği söylenebilir.

Duygusal zekânın alt boyutunu oluşturan duyguları kullanma ile duygusal kimlik liderlik etme motivasyonu ( $r=,352$ ;  $p<,01$ ) arasında orta düzeyde pozitif yönlü, duyguları kullanma ile çıkarsız liderlik etme motivasyonu ( $r=,306$ ;  $p<,01$ ) arasında orta düzeyde pozitif yönlü ve duyguları kullanma ile sosyal liderlik etme motivasyonu ( $r=,341$ ;  $p<,01$ ) arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu veriler ışığında duyguları kullanma değişkeninin en fazla duygusal kimlik liderlik etme motivasyonu etkilediği söylenebilir.

Duygusal zekânın alt boyutunu oluşturan duyguları düzenleme ile duygusal kimlik liderlik etme motivasyonu ( $r=,204$ ;  $p<,01$ ) arasında düşük düzeyde pozitif yönlü, duyguları düzenleme ile çıkarsız liderlik etme motivasyonu ( $r=,207$ ,  $p<,01$ ) arasında düşük düzeyde pozitif yönlü ve duyguları düzenleme ile sosyal normatif liderlik etme motivasyonu ( $r=,237$ ;  $p<,01$ ) ) arasında düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu veriler ışığında duyguları düzenleme değişkeninin en fazla sosyal normatif liderlik etme motivasyonu etkilediği söylenebilir.

Tablo 4. 14. Araştırma Modelindeki Kontrol odağı, Duygusal Zekâ ve Liderlik Etme Motivasyonu Değişkenlere Ait Pearson Korelasyon Katsayıları

	İç Kontrol	Dış Kontrol	KDD	BDD	DK	DD	DKLEM	CKLEM	SNLEM	Kontrol Odağı	Duygusal Zekâ	LEM
<b>İç Kontrol</b>	1											
<b>Dış Kontrol</b>	,281**	1										
<b>KDD</b>	,120**	-,007	1									
<b>BDD</b>	,111**	-,015	,522**	1								
<b>DK</b>	,055*	,003	,515**	,468**	1							
<b>DD</b>	,036	,010	,393**	366**	,462**	1						
<b>DKLEM</b>	,075**	,041	,273**	,297**	,352**	,204**	1					
<b>CKLEM</b>	,175**	,024	,305**	,309**	,306**	,207**	,403**	1				
<b>SNLEM</b>	,057*	,060*	,295**	,375**	,341**	,237**	,505**	,433**	1			
<b>Kontrol Odağı</b>	,717**	,870**	,057*	,046	,030	,025	,068*	,107**	,073**	1		
<b>Duygusal Zekâ</b>	,104**	-,003	,789**	,755**	,785**	,743**	,362**	,364**	,402**	,051	1	
<b>LEM</b>	,122**	,053*	,363**	,409**	,420**	,270**	,835**	,731**	,812**	,101**	,471**	1

\*p&lt;0.05, \*\*p&lt;0.01

LEM= Liderlik Etme Motivasyonu, DKLEM= Duyuşsal Kimlik LEM, CLEM= Çıkarıcı LEM, SNLEM= Sosyal Normatif LEM, KDD= Kendi Duygularını Değerlendirme, BDD= Başkalarının Duygularını Değerlendirme, DK= Duyguları Kullanma, DD= Duyguları Düzenleme

### 4.3.2. Regresyon Analizleri

Korelasyon analizi sonucu kontrol odağı ve duygusal zekâ ile liderlik etme motivasyonu değişkenleri ve söz konusu değişkenlerin alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler görülmüştür. Kontrol odağı ve duygusal zekânın liderlik etme motivasyonu üzerindeki etkisinin kapsamlı bir şekilde ortaya konulması için de basit doğrusal (lineer) regresyon ve çoklu (multiple) doğrusal regresyon analizleri kullanılmıştır.

Bu bölümde kontrol odağı ve duygusal zekânın liderlik etme motivasyonunu ne derece yordadığını tespit etmek amacıyla basit doğrusal regresyon ve çoklu doğrusal regresyon modelleri oluşturulmuştur. Basit doğrusal regresyon modeli bir bağımlı bir bağımsız değişken arasındaki ilişkilerin matematiksel eşitlik ile açıklarken, çoklu doğrusal regresyon modeli bir bağımlı ve birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkileri matematiksel eşitlik ile açıklamada (Hair vd., 2009: 158; Kalaycı, 2010: 199; Field, 2013: 198) kullanılmaktadır. Kontrol odağı, duygusal zekâ ve liderlik etme motivasyonu değişkenleri ve söz konusu değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkileri kapsamlı bir şekilde ele almak için kurulan basit doğrusal regresyon (Nakip, 2013: 335) modeli ve çoklu doğrusal regresyon modeli (Tabachnich ve Fidel, 2013: 124);

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_1$$

$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \dots + \beta_n X_n$  şeklinde ifade edilmektedir.

Görüldüğü üzere çoklu doğrusal regresyon modeli basit doğrusal regresyon modelinin bir uzantısıdır. Burada  $Y_i$  bağımlı değişkeni,  $\beta_0$  sabit değeri,  $X_{1..n}$  bağımsız değişkenlere ait beta katsayılarını ve  $\beta_{1..n}$  bağımsız değişkenlerin katsayılarını (Jaccard ve Trussi, 2003: 8) ifade etmektedir. Bu çalışma kapsamında doğrusal ve çoklu regresyon analizi bağımsız değişkendeki ölçüm hatalarının önemsenmeyebileceği, değişkenlerin normal dağılım gösterdiği, bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olduğu ve varyansların homojen (homoscedasticity) olduğu varsayımları üzerine (Ballı, 2014: 280; Doğan ve Yılmaz, 2017: 387) kurulmuştur. Ayrıca çoklu regresyon analizi sonucu elde edilen verilerin güvenilirliğini belirlemede önem taşıyan bağımsız değişkenler arasında yüksek korelasyon ya da çoklu-bağıntı (multi-collinearity) probleminin olup olmadığı belirlemek için varyans şişme (VIF) değerleri ve tolerans indeksleri kontrol

edilmiştir. Tolerans değerinin 0,20'den büyük (Tolerance > 0,20) ve VIF değerlerinin 10'dan küçük (VIF < 10) olması (Büyüköztürk, 2010: 101) beklenmektedir.

Regresyon modelinde artık (residual) değerler arasında oto-korelasyon olmaması gerekmektedir. Durbin-Watson istatistiği hata terimleri arasında korelasyon olup olmadığını (Field, 2013: 221) göstermektedir. Genel olarak Durbin-Watson istatistiğinin 1,5 ile 2,5 civarında değer alması durumunda oto-korelasyon olmadığı sonucuna (Kalaycı, 2010: 267) varılması açısından oldukça önemlidir. Bunun yanı sıra regresyon analizinde standardize katsayıların (Beta) kullanılması sonuçların yorumlanması açısından daha uygun olduğu (Eryiğit, 2009: 87) belirtilmektedir. Bu çalışma kapsamında regresyon analizi sonuçları yorumlanırken tolerans ve VIF değerleri, Durbin-Watson istatistiği ve standardize katsayılar (Beta) dikkate alınmıştır.

#### 4.3.2.1. Kontrol Odağının Liderlik Etme Motivasyonu Üzerindeki Etkisi

Bu bölümde araştırma modelinde yer alan kontrol odağı ve liderlik etme motivasyonu değişkenleri ve söz konusu değişkenlerin alt boyutları kapsamında geliştirilen hipotezleri test etmek üzere yapılan regresyon analizleri yer almaktadır.

**H<sub>1</sub>:** Bireylerin kontrol odağı düzeyleri ile liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Bireylerin kontrol odağı düzeyleri ile liderlik etme motivasyonu arasındaki ilişkiyi test etmek (H<sub>1</sub>) için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit doğrusal regresyon modelinde liderlik etme motivasyonu bağımlı değişken olarak yer alırken, kontrol odağı bağımsız değişken olarak yer almıştır. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 4.15'de özetlenmiştir.

Tablo 4. 15. Kontrol Odağının Liderlik Etme Motivasyonu Üzerindeki Etkisi

<b>Bağımlı Değişken = Liderlik Etme Motivasyonu</b>						
R = ,101		R <sup>2</sup> = ,010	F = 14,437	df.1= 1	df.2 = 1392	Sig. F = ,000
<b>Bağımsız Değişken</b>	<b>B</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	
Sabit	3,199	,076		42,010	,000	
Kontrol Odağı	,095	,025	,101	3,800	,000***	
Durbin-Watson = 1,805						

\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

Tablo 4.15’de görüldüğü üzere bireylerin kontrol odağı düzeyleri ile liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı belirlemek üzere kurulan regresyon modeli ( $p < ,001$ ) istatistiksel olarak ( $F=14,437$ ;  $p=,000$ ) anlamlıdır. Durbin-Watson değerinin 1,805 olması regresyon modelinde hata terimleri arasında korelasyon problemi olmadığını (1,5 ile 2,5 arasında) göstermektedir (Field, 2013: 221). Kontrol odağı değişkeni tek başına liderlik etme motivasyonunun %1’ini ( $R^2=,010$ ) açıklamaktadır. Kontrol odağı değişkeni ile liderlik etme motivasyonu arasındaki ( $\beta=,101$ ;  $p=,000$ ) ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü olduğu görülmektedir. Bu sonuç  $H_1$  hipotezi ( $p < ,001$ ) desteklemektedir. Bu anlamda yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucu kontrol odağı değişkeninin liderlik etme motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Liderlik etme motivasyonu, bireysel farklılıklar ve çeşitli liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi (Chan ve Drasgow, 2001: 482) açıklayan yeni bir yapıdır. Bireysel farklılıklara atıfta bulunan önemli bir kişilik özelliği olan (Joe, 1971: 623) kontrol odağı ise bireylerin kendi hayatı ve çevresi üzerindeki içsel ve dışsal güçlerin kontrolüne yönelik inancını (Storms ve Spector, 1987: 228; Bush, 1988: 719) yansıtmaktadır. Literatürde kontrol odağı inancı ile liderlik etme motivasyonu arasındaki ilişkiyi inceleyen çok fazla çalışma (Kessler, Radosevich, Cho ve Kim, 2008; Buenger, 2016) bulunmamaktadır. Bunun yanı sıra kontrol odağı inancının bireylerin farklı liderlik stratejileri (Gowindarajan, 1989; Boone ve De Brabander, 1997; Barbuto vd., 2010) ve iş tatmini (Pryer ve Dlttefono, 1971; Mitchell vd., 1975; Spector, 1982), liderlik stili (Runyon, 1973; Howell ve Avolio, 1993; Karnes ve McGinnis, 1996; Ilies vd., 2006; Dumitriu vd., 2013) liderlik davranışı (Durand ve Nord, 1976; Cravens ve Worchel, 1977; Johnson vd., 1984; Popper vd., 2004; Shivers-Blackwell, 2006) ve liderlik performansı (Anderson ve Schneier, 1978; Miller ve Toulouse, 1986) üzerinde etkisi olduğunu gösteren çalışmalar mevcuttur.

Sonuç olarak, kontrol odağı inancının liderlik etme motivasyonu üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya konulmuştur. Buna göre bireylerin kontrol odağı algısı arttıkça, liderlik etme motivasyonunun da arttığı söylenebilir. Bu durumda bireylerin hayatı ve çevresi üzerindeki kişisel kontrolü algılama derecesini yansıtan kontrol odağı inancının farklı seviyelerinin (Karnes ve McGinnis, 1996: 1236) liderlik etme motivasyonlarını etkilediği kabul edilmektedir.

H<sub>1</sub> hipotezinin desteklenmesi üzerine bireylerin kontrol odağı düzeyleri ile liderlik etme motivasyonu arasındaki ilişkide kontrol odağının (iç ve dış kontrol odağı) hangi boyutunun daha etkili olduğunu ortaya koymak için kontrol odağı ve liderlik etme motivasyonu alt hipotezlerle (H<sub>1.1a</sub> ve H<sub>1.1b</sub>) birlikte incelenmiştir.

**H<sub>1.1a</sub>:** Bireylerin iç kontrol odağı düzeyi ile liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>1.1b</sub>:** Bireylerin dış kontrol odağı düzeyi ile liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Bireylerin iç ve dış kontrol odağı düzeyleri ile liderlik etme motivasyonu arasındaki ilişkiyi test etmek (H<sub>1.1a</sub> ve H<sub>1.1b</sub>) için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu doğrusal regresyon modelinde liderlik etme motivasyonu bağımlı değişken olarak yer alırken, iç ve dış kontrol odağı bağımsız değişken olarak yer almıştır. Çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 4.16’da özetlenmiştir.

Tablo 4. 16. İç ve Dış Kontrol Odağının Liderlik Etme Motivasyonu Üzerindeki Etkisi

<b>Bağımlı Değişken = Liderlik Etme Motivasyonu</b>					
R = ,124		R <sup>2</sup> = ,015		F = 10,821	
		df.1= 2		df.2 = 1391	
				Sig. F = ,000	
<b>Bağımsız Değişken</b>	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	<b>t</b>	<b>p</b>
	<b>B</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>Beta</b>		
Sabit	3,171	,077		1,373	,000
İç Kontrol Odağı	,082	,020	,117	,203	,000***
Dış Kontrol Odağı	,016	,022	,020	,735	,462

Durbin-Watson = 1,795

\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

Tablo 4.16’da görüldüğü üzere bireylerin iç ve dış kontrol odağı düzeyleri ile liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı belirlemek üzere kurulan regresyon modeli (p<,001) istatistiksel olarak (F=10,821; p=,000) anlamlıdır. Çoklu bağıntı (multi-collinearity) problemine karşı hesaplanan VIF değerleri genellikle 10 olarak kabul edilen (O’Brien, 2007: 674) maksimum değer altında (iç kontrol: 1,085; dış kontrol: 1,085) olduğu tespit edilmiştir. Durbin-Watson değerinin ise 1,795 olması regresyon modelinde hata terimleri arasında korelasyon problemi olmadığını (1,5 ile 2,5 arasında) göstermektedir (Field, 2013: 221). İç ve dış kontrol odağı değişkenleri liderlik etme motivasyonunun %1,5’sını (R<sup>2</sup>=,015)

açıklamaktadır. Kontrol odağının alt boyutunu oluşturan iç kontrol odağı değişkeni ile liderlik etme motivasyonu arasındaki ( $\beta=,117$ ;  $p=,000$ ) ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü olduğu görülmektedir. Kontrol odağının diğer alt boyutunu oluşturan dış kontrol odağı değişkeni ile liderlik etme motivasyonu arasında ise ( $\beta=,020$ ;  $p=,462$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu sonuç  $H_{1.1a}$  hipotezi ( $p<,001$ ) desteklerken,  $H_{1.1b}$  hipotezi ( $p>,001$ ) desteklememiştir. Bu anlamda yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucu iç kontrol odağı değişkeninin liderlik etme motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu, dış kontrol odağı değişkeninin ise liderlik etme motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

İç kontrol odağı inancına sahip olan bireylerin, eylemlerinin sonuçlarının kendi kişisel özelliklerinin (Rotter, 1975: 57), yeteneklerinin (Carrim vd., 2006: 69) ve çabalarının (Andrisani ve Nestel, 1976: 156) bir sonucu olduğuna inandıkları ve dolayısıyla iç kontrol odağı inancının liderlik rollerini ve sorumluluklarını üstlenmek için verdiği kararı, liderlik etme azim ve çabasını ve liderlik etmeyi sürdürme süreçlerini (Cho vd., 2015: 33) ifade eden liderlik etme motivasyonunu etkilediği kabul edilmektedir. Dış kontrol odağı inancı yüksek olan bireylerin ise tek başına başarılı olmaktan daha çok başarısızlık korkusu (Joe, 1971: 625) yaşadıkları belirtilmektedir. Bu bireylerin hedeflerini elde edecek bir şekilde çevreyi kontrol etme ya da manipüle etme girişimlerinde daha isteksiz ve pasif (Williams ve Vantress, 1969: 59; Boone vd., 2005: 890) oldukları ve dolayısıyla dış kontrol odağı inancının liderlik etme motivasyonlarını etkilemediğini söylemek mümkündür.

Sonuç olarak, iç kontrol odağı inancının liderlik etme motivasyonu üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya konulmuştur. Buna göre bireylerin iç kontrol odağı algısı arttıkça, liderlik etme motivasyonunun da arttığı söylenebilir. Bu durumda yüksek düzeyde iç kontrol odağı inancına sahip olan bireylerin liderlik rollerini ve sorumluluklarını üstlenme olasılığının daha yüksek (Popper, Amit, Gal, Mishkal-Sinai ve Lisak, 2004) olduğu ve dolayısıyla yüksek düzeyde iç kontrol odağı inancına sahip olan bireylerin liderlik etme motivasyonlarının da yüksek düzeyde olduğu düşünülmektedir.

**H<sub>1.2</sub>:** Bireylerin kontrol odağı düzeyleri ile duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.



Bireylerin kontrol odağı düzeyleri ile duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu arasındaki ilişkiyi test etmek ( $H_{1.2}$ ) için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit doğrusal regresyon modelinde duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu bağımlı değişken olarak yer alırken, kontrol odağı bağımsız değişken olarak yer almıştır. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 4.17’de özetlenmiştir.

Tablo 4. 17. Kontrol Odağının Duyuşsal Kimlik Liderlik Etme Motivasyonu Üzerindeki Etkisi

<b>Bağımlı Değişken = Duyuşsal Kimlik Liderlik Etme Motivasyonu</b>					
R = ,068		R <sup>2</sup> = ,005		F = 6,559	
		df.1= 1		df.2 = 1392	
Sig. F = ,011					
<b>Bağımsız Değişken</b>	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	<b>t</b>	<b>p</b>
	<b>B</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>Beta</b>		
Sabit	3,235	,105		30,776	,000
Kontrol Odağı	,089	,035	,068	2,561	<b>,011*</b>

Durbin-Watson = 1,824

\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

Tablo 4.17’de görüldüğü üzere bireylerin kontrol odağı düzeyleri ile duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı belirlemek üzere kurulan regresyon modeli ( $p<,05$ ) istatistiksel olarak ( $F=6,559$ ;  $p=,011$ ) anlamlıdır. Durbin-Watson değerinin 1,824 olması regresyon modelinde hata terimleri arasında korelasyon problemi bulunmadığı (1,5 ile 2,5 arasında) göstermektedir (Field, 2013: 221). Kontrol odağı değişkeni tek başına duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonunun %05’ini ( $R^2=,005$ ) açıklamaktadır. Kontrol odağı değişkeni ile duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu arasındaki ( $\beta=,068$ ;  $p=,011$ ) ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü olduğu görülmektedir. Bu sonuç  $H_{1.2}$  hipotezi ( $p<,05$ ) desteklemektedir. Bu anlamda yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucu kontrol odağı değişkeninin duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, kontrol odağı inancının duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya konulmuştur. Buna göre bireylerin kontrol odağı algısı artıkça, duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonunun da arttığı söylenebilir. Bu sonuç Kessler, Radosevich, Cho ve Kim’in (2008) temel benlik değerlendirmesi (öz saygı, genelleştirilmiş öz yeterlilik, kontrol odağı ve duygusal dengesizlik) ile duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu

arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koyduğu çalışması ile paralellik göstermektedir. Kessler, Radosevich, Cho ve Kim (2008) yaptıkları çalışmada, yüksek düzeyde temel benlik değerlendirme (öz saygı, genelleştirilmiş öz yeterlilik, kontrol odağı ve duygusal dengesizlik) algısına sahip olan bireylerin duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonlarının da yüksek düzeyde olduğunu belirlemişlerdir.

**H<sub>1.2a</sub>:** Bireylerin iç kontrol odağı düzeyi ile duyuşsal-kimlik liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>1.2b</sub>:** Bireylerin dış kontrol odağı düzeyi ile duyuşsal-kimlik liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Bireylerin iç ve dış kontrol odağı düzeyleri ile duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu arasındaki ilişkiyi test etmek (H<sub>1.2a</sub> ve H<sub>1.2b</sub>) için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu doğrusal regresyon modelinde duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu bağımlı değişken olarak yer alırken, iç ve dış kontrol odağı bağımsız değişken olarak yer almıştır. Çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 4.18’de özetlenmiştir.

Tablo 4. 18. İç ve Dış Kontrol Odağının Duyuşsal Kimlik Liderlik Etme Motivasyonu Üzerindeki Etkisi

<b>Bağımlı Değişken = Duyuşsal Kimlik Liderlik Etme Motivasyonu</b>					
R = ,078		R <sup>2</sup> = ,006		F = 4,244	
		df.1= 2		df.2 = 1391	
Sig. F = ,015					
<b>Bağımsız Değişken</b>	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	<b>t</b>	<b>p</b>
	<b>B</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>Beta</b>		
Sabit	3,215	,106		30,328	,000
İç Kontrol Odağı	,067	,027	,069	2,471	<b>,014*</b>
Dış Kontrol Odağı	,024	,031	,022	,789	,430
Durbin-Watson = 1,819					

\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

Tablo 4.18’de görüldüğü üzere bireylerin iç ve dış kontrol odağı düzeyleri ile duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı belirlemek üzere kurulan regresyon modeli (p<,05) istatistiksel olarak (F=4,244; p=,015) anlamlıdır. Çoklu bağıntı (multi-collinearity) problemine karşı hesaplanan VIF değerleri genellikle 10 olarak kabul edilen (O’Brien, 2007: 674) maksimum değer altında (iç kontrol: 1,085; dış kontrol: 1,085) olduğu tespit

edilmiştir. Durbin-Watson değerinin 1,819 olması regresyon modelinde hata terimleri arasında korelasyon problemi (1,5 ile 2,5 arasında) olmadığını göstermektedir (Field, 2013: 221). İç ve dış kontrol odağı değişkenleri duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonunun %06'sını ( $R^2=,006$ ) açıklamaktadır. Kontrol odağının alt boyutunu oluşturan iç kontrol odağı değişkeni ile duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu arasındaki ( $\beta=,069$ ;  $p=,014$ ) ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü olduğu görülmektedir. Kontrol odağının diğer alt boyutunu oluşturan dış kontrol odağı değişkeni ile duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu arasında ( $\beta=,022$ ;  $p=,430$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuç  $H_{1,2a}$  hipotezi ( $p<,05$ ) desteklerken,  $H_{1,2b}$  hipotezi ( $p>,05$ ) desteklememiştir. Bu anlamda yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucu iç kontrol odağı değişkeninin duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulunurken, dış kontrol odağı değişkeninin duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

İç kontrol odağı inancına sahip olan bireylerin, hayatlarındaki olayları kendi davranışlarının belirlediğine inandıkları ve aynı zamanda deneyimlerle de ilişkili olduğunu kabul ettikleri (Bernardi, 2001: 2), işlerini yapmak için ihtiyaç duydukları bilgileri bulmakta daha etkili oldukları (Hyatt ve Prawitt, 2001: 266) ve sıkı çalışma, kişisel özellikler, yetenekler ve çabalarının kendilerini olumlu sonuçlara götüreceğine (Carrim vd., 2006: 69) inanma eğiliminde oldukları dikkate alındığı zaman iç kontrol odağı inancı ve duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu arasındaki ilişki kolaylıkla kavranabilir. Nitekim duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu yüksek olan bireylerin başkalarına liderlik etmeyi kendi ideallerini gerçekleştirmek amacıyla rekabet ve başarıya önem verdikleri, akranlarından daha fazla liderlik deneyimine sahip oldukları ve liderlik beceri ve yeteneklerine güvendikleri (Chan vd., 2000: 228) tespit edilmiştir. Buna göre yüksek düzeyde iç kontrol odağı inancına sahip olan bireylerin duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonlarının da yüksek düzeyde olması beklenmektedir.

Sonuç olarak, iç kontrol odağı inancının duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya konulmuştur. Buna göre bireylerin iç kontrol odağı algısı arttıkça, duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonunun da arttığı söylenebilir. Bu durumda liderlik pozisyonunda bulunan bireylerin iç kontrol odağı inancının yüksek düzeyde (Anderson ve Schneier, 1978; Popper, Amit, Gal, Mishkal-Sinai ve Lisak, 2004) olduğu ve dolayısıyla iç kontrol

odağı inancının bireylerin duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonları üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu kabul edilmektedir. Bu sonuç Buenger'in (2016) kontrol odağı ile duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu ortaya koyduğu çalışması ile kısmen paralellik göstermektedir. Buenger (2016) yaptığı çalışmada düşük düzeyde kontrol odağı algısına (iç kontrol odağı) sahip olan bireylerin duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonlarının yüksek düzeyde olduğunu, yüksek düzeyde kontrol odağı algısına (dış kontrol odağı) sahip olan bireylerin ise duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonlarının düşük düzeyde olduğunu tespit belirlemiştir.

**H<sub>1.3</sub>:** Bireylerin kontrol odağı düzeyleri ile çıkarsız liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Bireylerin kontrol odağı düzeyleri ile çıkarsız liderlik etme motivasyonu arasındaki ilişkiyi test etmek (H<sub>1.3</sub>) için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit doğrusal regresyon modelinde çıkarsız liderlik etme motivasyonu bağımlı değişken olarak yer alırken, kontrol odağı bağımsız değişken olarak yer almıştır. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 4.19'da özetlenmiştir.

Tablo 4. 19. Kontrol Odağının Çıkarsız Liderlik Etme Motivasyonu Üzerindeki Etkisi

<b>Bağımlı Değişken = Çıkarsız Liderlik Etme Motivasyonu</b>					
R = ,107		R <sup>2</sup> = ,011		F = 16,138	
				df.1= 1	
				df.2 = 1392	
				Sig. F = ,000	
<b>Bağımsız Değişken</b>	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	<b>t</b>	<b>p</b>
	<b>B</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>Beta</b>		
Sabit	3,161	,091		34,852	,000
Kontrol Odağı	,120	,030	,107	4,017	<b>,000***</b>

Durbin-Watson = 1,901

\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

Tablo 4.19'da görüldüğü üzere bireylerin kontrol odağı düzeyleri ile çıkarsız liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı belirlemek üzere kurulan regresyon modeli (p<,001) istatistiksel olarak (F=16,138; p=,000) anlamlıdır. Durbin-Watson değerinin 1,901 olması regresyon modelinde hata terimleri arasında korelasyon problemi (1,5 ile 2,5 arasında) olmadığını göstermektedir (Field, 2013: 221). Kontrol odağı değişkeni tek başına çıkarsız liderlik etme motivasyonunun %1,1'ini (R<sup>2</sup>=,011) açıklamaktadır. Kontrol odağı

değişkeni ile çıkarsız liderlik etme motivasyonu arasındaki ( $\beta=,107$ ;  $p=,000$ ) ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü olduğu görülmektedir. Bu sonuç  $H_{1,3}$  hipotezi ( $p<,001$ ) desteklemektedir. Bu anlamda yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucu kontrol odağı değişkeninin çıkarsız liderlik etme motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, kontrol odağı inancının çıkarsız liderlik etme motivasyonu üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya konulmuştur. Buna göre bireylerin kontrol odağı algısı artıkça, çıkarsız liderlik etme motivasyonunun da arttığı söylenebilir. Bu sonuç Kessler, Radosevich, Cho ve Kim'in (2008) temel benlik değerlendirmesi (öz saygı, genelleştirilmiş öz yeterlilik, kontrol odağı ve duygusal dengesizlik) ile çıkarsız liderlik etme motivasyonu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koyduğu çalışması ile paralellik göstermektedir. Kessler, Radosevich, Cho ve Kim (2008) yaptıkları çalışmada, yüksek düzeyde temel benlik değerlendirme (öz saygı, genelleştirilmiş öz yeterlilik, kontrol odağı ve duygusal dengesizlik) algısına sahip olan bireylerin çıkarsız liderlik etme motivasyonlarının da yüksek düzeyde olduğunu belirlemişlerdir.

**H<sub>1.3a</sub>:** Bireylerin iç kontrol odağı düzeyi ile çıkarsız liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>1.3b</sub>:** Bireylerin dış kontrol odağı düzeyi ile çıkarsız liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Bireylerin iç ve dış kontrol odağı düzeyleri ile çıkarsız liderlik etme motivasyonu arasındaki ilişkiyi test etmek ( $H_{1.3a}$  ve  $H_{1.3b}$ ) için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu doğrusal regresyon modelinde çıkarsız liderlik etme motivasyonu bağımlı değişken olarak yer alırken, iç ve dış kontrol odağı bağımsız değişken olarak yer almıştır. Çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 4.20'de özetlenmiştir.

Tablo 4. 20. İç ve Dış Kontrol Odağının Çıkarırsız Liderlik Etme Motivasyonu Üzerindeki Etkisi

<b>Bağımlı Değişken = Çıkarırsız Liderlik Etme Motivasyonu</b>					
R = ,177    R <sup>2</sup> = ,031    F = 22,518    df.1= 2    df.2 = 1391    Sig. F = ,000					
<b>Bağımsız Değişken</b>	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	<b>t</b>	<b>p</b>
	<b>B</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>Beta</b>		
Sabit	3,096	,091		34,172	,000
İç Kontrol Odağı	,153	,023	,183	6,651	<b>,000***</b>
Dış Kontrol Odağı	,026	,026	,028	1,009	313
Durbin-Watson = 1,889					

\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

Tablo 4.20’de görüldüğü üzere, bireylerin iç ve dış kontrol odağı düzeyleri ile çıkarırsız liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı belirlemek üzere kurulan regresyon modeli ( $p<,001$ ) istatistiksel olarak ( $F=22,518$ ;  $p=,000$ ) anlamlıdır. Çoklu bağıntı (multi-collinearity) probleminde karşı hesaplanan VIF değerleri genellikle 10 olarak kabul edilen (O’Brien, 2007: 674) maksimum değer altında (iç kontrol: 1,085; dış kontrol: 1,085) olduğu tespit edilmiştir. Durbin-Watson değerinin 1,819 olması regresyon modelinde hata terimleri arasında korelasyon problemi (1,5 ile 2,5 arasında) olmadığını göstermektedir (Field, 2013: 221). İç ve dış kontrol odağı değişkenleri çıkarırsız liderlik etme motivasyonunun %3,1’ini ( $R^2=,031$ ) açıklamaktadır. Kontrol odağının alt boyutunu oluşturan iç kontrol değişkeni ile çıkarırsız liderlik etme motivasyonu arasındaki ( $\beta=,183$ ;  $p=,000$ ) ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü olduğu görülmektedir. Kontrol odağının diğer alt boyutunu oluşturan dış kontrol odağı değişkeni ile çıkarırsız liderlik etme motivasyonu arasında ( $\beta=-,028$ ;  $p=,313$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuç  $H_{1.3b}$  hipotezi ( $p<,001$ ) desteklerken,  $H_{1.3a}$  hipotezi ( $p>,001$ ) desteklememiştir. Bu anlamda yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucu iç kontrol odağı değişkeninin çıkarırsız liderlik etme motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkiye olduğu bulunurken, dış kontrol odağı değişkeninin çıkarırsız liderlik etme motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

İç kontrol odağı inancına sahip olan bireylerin, kendi yaşamlarını kontrol ettiklerini hissettikleri ve aynı zamanda kendi davranışlarının sorumluluklarını büyük ölçüde yükledikleri (Tarver vd., 1999: 97; Spector, 1982: 482) ve çalışma ortamında başkalarının cazip bulmayacakları pozisyonları için gönüllü olmaya daha fazla motive (Boone ve de Brabander, 1997: 951-952) oldukları dikkate alındığı

zaman iç kontrol odağı inancı ile çıkarsız liderlik etme motivasyonu arasındaki ilişki kolaylıkla kavranabilir. Nitekim çıkarsız liderlik etme motivasyonu yüksek olan bireyler lider olmaktan dolayı herhangi bir fayda sağlamayı beklemedikleri için liderlik rollerini üstlenmeye daha çok istekli oldukları ve daha fazla risk veya sorumluluk alabildikleri (Chan ve Drasgow, 2001: 482; Hong vd., 2011: 322) ve aynı zamanda çıkarsız liderlik etme motivasyonunun, bilinçli bir değerlendirme sürecinden kaynaklandığı (Amit vd., 2007: 140) varsayılmaktadır. Buna göre yüksek düzeyde iç kontrol odağı inancına sahip olan bireylerin çıkarsız liderlik etme motivasyonlarının da yüksek düzeyde olması beklenmektedir.

Sonuç olarak, iç kontrol odağı inancının çıkarsız liderlik etme motivasyonu üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya konulmuştur. Buna göre bireylerin iç kontrol odağı algısı artıkça, çıkarsız liderlik etme motivasyonunun da arttığı söylenebilir. Bu durumda liderlik pozisyonunda bulunan bireylerin iç kontrol odağı inancının yüksek düzeyde (Dumitriu vd., 2013) olduğu ve dolayısıyla iç kontrol odağı inancının çıkarsız liderlik etme motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu kabul edilmektedir. Bu sonuç Buenger'in (2016) kontrol odağı ile çıkarıcı liderlik etme motivasyonu arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu ortaya koyduğu çalışması ile kısmen paralellik göstermektedir. Buenger (2016) yaptığı çalışmada düşük düzeyde kontrol odağı algısına (iç kontrol odağı) sahip olan bireylerin çıkarıcı liderlik etme motivasyonlarının yüksek düzeyde olduğunu, yüksek düzeyde kontrol odağı algısına (dış kontrol odağı) sahip olan bireylerin ise çıkarıcı liderlik etme motivasyonlarının düşük düzeyde olduğunu belirlemiştir.

**H<sub>1.4</sub>:** Bireylerin kontrol odağı düzeyleri ile sosyal normatif liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Bireylerin kontrol odağı düzeyleri ile sosyal normatif liderlik etme motivasyonu arasındaki ilişkiyi test etmek (H<sub>1.4</sub>) için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit doğrusal regresyon modelinde sosyal normatif liderlik etme motivasyonu bağımlı değişken olarak yer alırken, kontrol odağı bağımsız değişken olarak yer almıştır. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 4.21'de özetlenmiştir.

Tablo 4. 21. Kontrol Odağının Sosyal Normatif Liderlik Etme Motivasyonu Üzerindeki Etkisi

<b>Bağımlı Değişken = Sosyal Normatif Liderlik Etme Motivasyonu</b>							
R = ,073		R <sup>2</sup> = ,005		F = 7,372	df.1= 1	df.2 = 1392	Sig. F = ,007
<b>Bağımsız Değişken</b>	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	<b>t</b>	<b>p</b>		
	<b>B</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>Beta</b>				
Sabit	3,195	,090		35,392	,000		
Kontrol Odağı	,081	,030	,073	2,715	<b>,007**</b>		
Durbin-Watson = 1,859							

\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

Tablo 4.21’de görüldüğü üzere bireylerin kontrol odağı düzeyleri ile sosyal normatif liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı belirlemek üzere kurulan regresyon modeli ( $p<,01$ ) istatistiksel olarak ( $F=7,372$ ;  $p=,007$ ) anlamlıdır. Durbin-Watson değerinin 1,859 olması regresyon modelinde hata terimleri arasında korelasyon problemi olmadığını göstermektedir (Field, 2013: 221). Kontrol odağı değişkeni tek başına sosyal normatif liderlik etme motivasyonunun %05’ini ( $R^2=,005$ ) açıklamaktadır. Kontrol odağı değişkeni ile sosyal normatif liderlik etme motivasyonu arasındaki ( $\beta=,073$ ;  $p=,007$ ) ilişki istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü olduğu görülmektedir. Bu sonuç  $H_{1,4}$  hipotezi ( $p<,01$ ) desteklemektedir. Bu anlamda yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucu kontrol odağı değişkeninin sosyal normatif liderlik etme motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, kontrol odağı inancının sosyal normatif liderlik etme motivasyonu üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya konulmuştur. Buna göre bireylerin kontrol odağı algısı artıkça, sosyal normatif liderlik etme motivasyonunun da arttığı söylenebilir. Bu sonuç Kessler, Radosevich, Cho ve Kim’in (2008) temel benlik değerlendirmesi (öz saygı, genelleştirilmiş öz yeterlilik, kontrol odağı ve duygusal dengesizlik) ile sosyal normatif liderlik etme motivasyonu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koyduğu çalışması ile paralellik göstermektedir. Kessler, Radosevich, Cho ve Kim (2008) yaptıkları çalışmada, yüksek düzeyde temel benlik değerlendirme (öz saygı, genelleştirilmiş öz yeterlilik, kontrol odağı ve duygusal dengesizlik) algısına sahip olan bireylerin sosyal normatif liderlik etme motivasyonlarının da yüksek düzeyde olduğunu belirlemişlerdir.



**H<sub>1.4a</sub>:** Bireylerin iç kontrol odağı düzeyi ile sosyal normatif liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>1.4b</sub>:** Bireylerin dış kontrol odağı düzeyi ile sosyal normatif liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Bireylerin iç ve dış kontrol odağı düzeyleri ile sosyal normatif liderlik etme motivasyonu arasındaki ilişkiyi test etmek (H<sub>1.4a</sub> ve H<sub>1.4b</sub>) için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu doğrusal regresyon modelinde sosyal normatif liderlik etme motivasyonu bağımlı değişken olarak yer alırken, iç ve dış kontrol odağı bağımsız değişken olarak yer almıştır. Çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 4.22’de özetlenmiştir.

Tablo 4. 22. İç ve Dış Kontrol Odağının Sosyal Normatif Liderlik Etme Motivasyonu Üzerindeki Etkisi

<b>Bağımlı Değişken = Sosyal Normatif Liderlik Etme Motivasyonu</b>					
R = ,073		R <sup>2</sup> = ,005		F = 3,715	
				df.1= 2	
				df.2 = 1391	
				Sig. F = ,025	
<b>Bağımsız Değişken</b>	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	<b>t</b>	<b>p</b>
	<b>B</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>Beta</b>		
Sabit	3,192	,091		35,033	,000
İç Kontrol Odağı	,036	,023	,043	1,558	,119
Dış Kontrol Odağı	,045	,026	,048	1,710	,088
Durbin-Watson = 1,858					

\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

Tablo 4.22’de görüldüğü üzere bireylerin iç ve dış kontrol odağı düzeyleri ile sosyal normatif liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı belirlemek üzere kurulan regresyon modeli (p<,05) istatistiksel olarak (F=3,715; p=,025) anlamlıdır. Çoklu bağıntı (multi-collinearity) problemine karşı hesaplanan VIF değerleri genellikle 10 olarak kabul edilen (O’Brien, 2007: 674) maksimum değer altında (iç kontrol: 1,085; dış kontrol: 1,085) olduğu tespit edilmiştir. Durbin-Watson değerinin 1,858 olması regresyon modelinde hata terimleri arasında korelasyon problemi (1,5 ile 2,5 arasında) olmadığını göstermektedir (Field, 2013: 221). İç ve dış kontrol odağı değişkenleri tek başına sosyal normatif liderlik etme motivasyonunun %05’ini (R<sup>2</sup>=,005) açıklamaktadır. Fakat kontrol odağının alt boyutunu oluşturan iç kontrol değişkeni ile sosyal normatif liderlik etme motivasyonu (β=,043; p=,119) ve diğer alt boyutunu oluşturan dış kontrol odağı değişkeni (β=,048; p=,088) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir

ilişki bulunamamıştır. Bu sonuç  $H_{1.4a}$  hipotezi ve  $H_{1.4b}$  hipotezi ( $p>.001$ ) desteklenmemiştir. Bu anlamda yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucu iç ve dış kontrol odağı değişkenlerinin sosyal normatif liderlik etme motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

İç kontrol odağı inancına sahip olan bireylerin, çevreleri ile kişisel olarak alakalı ve potansiyel olarak faydalı oldukları, sosyal sorumluluk davranışlarına daha fazla odaklandıkları (Hamsher vd., 1968: 211) ve daha fazla öğrendikleri, daha fazla bilgi hatırladıkları, yeni bilgi edinme konusunda daha istekli oldukları ve bilgiyi daha iyi kullandıkları (Spector, 1982: 484; Loosemore ve Lam, 2004: 388) dikkate alındığı zaman iç kontrol odağı inancı ile sosyal normatif liderlik etme motivasyonu arasındaki ilişki kolaylıkla kavranabilir. Nitekim sosyal normatif liderlik etme motivasyonu yüksek düzeyde olan bireylerin, görev ve topluma karşı bir sorumluluk duygusuyla motive oldukları ve aynı zamanda duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu yüksek olan bireyler gibi daha fazla liderlik deneyimine sahip oldukları, liderlik beceri ve yeteneklerine güvendikleri (Chan vd., 2000: 228; Cho vd., 2015: 33) belirlenmiştir. Buna göre yüksek düzeyde iç kontrol odağı inancına sahip olan bireylerin sosyal normatif liderlik etme motivasyonlarının da yüksek düzeyde olması beklenmektedir.

Sonuç olarak, yukarıda ifade edilenlerin aksine iç ve dış kontrol odağı inancının sosyal normatif liderlik etme motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuç Buenger'in (2016) kontrol odağı ile sosyal normatif liderlik etme motivasyonu arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu ortaya koyduğu çalışması ile uyumlu değildir. Buenger (2016) yaptığı çalışmada düşük düzeyde kontrol odağı algısına (iç kontrol odağı) sahip olan bireylerin sosyal normatif liderlik etme motivasyonlarının yüksek düzeyde olduğunu, yüksek düzeyde kontrol odağı algısına (dış kontrol odağı) sahip olan bireylerin ise sosyal normatif liderlik etme motivasyonlarının düşük düzeyde olduğunu belirlemiştir.

#### **4.3.2.2. Duygusal Zekânın Liderlik Etme Motivasyonu Üzerindeki Etkisi**

Bu bölümde araştırma modelinde yer alan duygusal zekâ ve liderlik etme motivasyonu değişkenleri ve söz konusu değişkenlerin alt boyutları kapsamında geliştirilen hipotezleri test etmek üzere yapılan regresyon analizleri yer almaktadır.

**H<sub>2</sub>:** Bireylerin duygusal zekâ düzeyleri ile liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Bireylerin duygusal zekâ düzeyleri ile liderlik etme motivasyonu arasındaki ilişkiyi test etmek (H<sub>2</sub>) için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit doğrusal regresyon modelinde liderlik etme motivasyonu bağımlı değişken olarak yer alırken, duygusal zekâ bağımsız değişken olarak yer almıştır. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 4.23’de özetlenmiştir.

Tablo 4. 23. Duygusal Zekânın Liderlik Etme Motivasyonu Üzerindeki Etkisi

<b>Bağımlı Değişken = Liderlik Etme Motivasyonu</b>					
R = ,471    R <sup>2</sup> = ,222    F = 397,112    df.1= 1    df.2 = 1392    Sig. F = ,000					
<b>Bağımsız Değişken</b>	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	<b>t</b>	<b>p</b>
	<b>B</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>Beta</b>		
Sabit	1,792	,086		20,806	,000
Duygusal Zekâ	,449	,023	,471	19,928	<b>,000***</b>
Durbin-Watson = 1,825					

\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

Tablo 4.23’de görüldüğü üzere bireylerin duygusal zekâ düzeyleri ile liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı belirlemek üzere kurulan regresyon modeli (p<,001) istatistiksel olarak (F=397,112; p=,000) anlamlıdır. Durbin-Watson değerinin 1,825 olması regresyon modelinde hata terimleri arasında korelasyon problemi (1,5 ile 2,5 arasında) olmadığını göstermektedir (Field, 2013: 221). Duygusal zekâ değişkeni tek başına liderlik etme motivasyonunun %22,2’ini (R<sup>2</sup>=,222) açıklamaktadır. Duygusal zekâ değişkeni ile liderlik etme motivasyonu arasındaki (β=,471; p=,000) ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü olduğu görülmektedir. Bu sonuç H<sub>2</sub> hipotezi (p<,001) desteklemektedir. Bu anlamda yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucu duygusal zekâ değişkeninin liderlik etme motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Duygusal zekâ, kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını tanıması, anlaması ve düzenlemesi ile ilgili duygusal bilgilerin doğru ve etkili bir şekilde işleme kapasitesini (Mayer ve Salovey, 1995: 197) temsil etmektedir. Birçok bilim adamı, duygusal zekânın liderlerin motivasyonunu ve performansını etkileyen temel özellik olduğunu (Wong ve Law, 2002: 245) savunmaktadır. Literatürde duygusal zekâ düzeyi ile liderlik etme motivasyonu arasındaki ilişkiyi inceleyen çok fazla

çalışma (Cintrón, 2003; Lee, 2005; Hong, 2005; Hong, Catano ve Liao, 2011; Krishnakumar ve Hopkins, 2014) bulunmamaktadır. Bunun yanı sıra duygusal zekânın liderlik davranışı ve performansı (Sosik ve Megerian, 1999; George, 2000; Barling vd., 2000; Palmer vd., 2001; Gardner ve Stough, 2002; Wong ve Law, 2002; Pescosolido, 2002; Wolff vd., 2002; Higgs ve Rowland, 2002; Daus ve Ashkanasy, 2005; Rosete ve Ciarrochi, 2005; Butler ve Chinowsky, 2006; Antonakis vd., 2009; Côté vd., 2010; Allen vd., 2012: 183), bireylerin özgüveni ve hedef yönelimi (Kerr vd., 2006: 268; Offermann vd., 2004: 224) genel motivasyon (Dulewicz and Higgs, 1999: 245) iş tatmini (Wong vd., 2004: 63) ve iş performansı (Lyons ve Schneider, 2005: 695; Joseph ve Newman, 2010: 56) üzerinde etkisi olduğunu gösteren çalışmalar mevcuttur.

Duygusal zekâ duyguları anlama, tanımlama ve ifade etme, duyguları düşünceyle uyumlu hale getirme, kendinin ve başkalarının hem olumlu hem de olumsuz duygularını düzenleme yeteneklerinin (Matthews vd., 2002: 3) toplamı olduğu dikkat alındığı zaman duygusal zekâ ve liderlik etme motivasyonu arasındaki ilişki kolaylıkla kavranabilir. Nitekim liderlerin de kolay durumlardan zor durumlara doğru çeşitli kararlar almaları beklenmektedir (Krishnakumar ve Hopkins, 2014: 336). İşte bu noktada duygusal zekâ bireylerin duygusal sistemlerini bir araç olarak kullanıp (Doğan ve Demiral, 2007: 216) tepkilerini kontrol edebilmesini, duygularını yönetebilmesini ve başkalarının duygularını anlayabilmesini (Akbolat ve Işık, 2012: 111), değişen durumlar ve baskılar karşısında mücadeleyi bırakmamasını, kısa ve uzun vadeli hedeflerine tutkuyla bağlanmasını (Dulewicz ve Higgs 1999: 245) ve özellikle daha fazla motive olmasını ve performans göstermesini (Gardner ve Stough, 2002: 77; Lam ve Kirby, 2002: 135) sağlamaktadır.

Sonuç olarak, duygusal zekânın liderlik etme motivasyonu üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya konulmuştur. Buna göre bireylerin duygusal zekâ algısı arttıkça, liderlik etme motivasyonunun da arttığı söylenebilir. Bu sonuç Cintrón (2003), Lee (2005) ve Hong'un (2005) duygusal zekânın liderlik etme motivasyonunu üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu ortaya koyan çalışmaları ile paralellik göstermektedir. Cintrón (2003), Lee (2005) ve Hong (2005) yaptıkları çalışmalarında, yüksek düzeyde duygusal zekâ algısına sahip olan bireylerin liderlik etme motivasyonlarının da yüksek düzeyde olduğunu belirlemişlerdir.

$H_2$  hipotezinin desteklenmesi üzerine bireylerin duygusal zekâ düzeyleri ile liderlik etme motivasyonu arasındaki ilişkide duygusal zekânın (kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguları kullanma ve duyguları düzenleme) hangi boyutunun daha etkili olduğunu ortaya koymak için duygusal zekâ ve liderlik etme motivasyonu alt hipotezlerle ( $H_{2.1a}$ ,  $H_{2.1b}$ ,  $H_{2.1c}$  ve  $H_{2.1d}$ ) birlikte incelenmiştir.

**$H_{2.1a}$ :** Bireylerin kendi duygularını değerlendirme düzeyi ile liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**$H_{2.1b}$ :** Bireylerin başkalarının duygularını değerlendirme düzeyi ile liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**$H_{2.1c}$ :** Bireylerin duyguları kullanma düzeyi ile liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**$H_{2.1d}$ :** Bireylerin duyguları düzenleme düzeyi ile liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Bireylerin kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguları kullanma ve duyguları düzenleme düzeyleri ile liderlik etme motivasyonu arasındaki ilişkiyi test etmek ( $H_{2.1a}$ ,  $H_{2.1b}$ ,  $H_{2.1c}$  ve  $H_{2.1d}$ ) için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu doğrusal regresyon modelinde liderlik etme motivasyonu bağımlı değişken olarak yer alırken, kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguları kullanma ve duyguları düzenleme bağımsız değişken olarak yer almıştır. Çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 4.24'da özetlenmiştir.

Tablo 4. 24. Duygusal Zekânın Alt Boyutlarının Liderlik Etme Motivasyonu Üzerindeki Etkisi

<b>Bağımlı Değişken = Liderlik Etme Motivasyonu</b>					
R = ,493 R <sup>2</sup> = ,243 F = 111,286 df.1= 4 df.2 = 1389 Sig. F = ,000					
<b>Bağımsız Değişken</b>	Standardize Edilmemiş		Standardize	<b>t</b>	<b>p</b>
	<b>B</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>Beta</b>		
Sabit	1,707	,086		9,789	,000
Kendi Duygularını Değerlendirme	,076	,021	,105	3,555	,000***
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	,175	,022	,227	7,925	,000***
Duyguları Kullanma	,191	,023	,245	8,270	,000***
Duyguları Düzenleme	,022	,018	,033	,206	,228

Durbin-Watson = 1,828

\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

Tablo 4.24’de görüldüğü üzere duygusal zekânın alt boyutlarını oluşturan bireylerin kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguları kullanma ve duyguları düzenleme düzeyleri ile liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı belirlemek üzere kurulan regresyon modeli ( $p<,001$ ) istatistiksel olarak ( $F=111,286$ ;  $p=,000$ ) anlamlıdır. Çoklu bağıntı (multi-collinearity) problemine karşı hesaplanan VIF değerleri genellikle 10 olarak kabul edilen (O’Brien, 2007: 674) maksimum değer altında (kendi duygularını değerlendirme: 1,611; başkalarının duygularını değerlendirme: 1,508; duyguları kullanma: 1,605; duyguları düzenleme: 1,349) olduğu tespit edilmiştir. Durbin-Watson değerinin 1,828 olması regresyon modelinde hata terimleri arasında korelasyon problemi (1,5 ile 2,5 arasında) olmadığını göstermektedir (Field, 2013: 221). Duygusal zekânın alt boyutlarını oluşturan bireylerin kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguları kullanma ve duyguları düzenleme değişkenleri liderlik etme motivasyonunun %24,3’ini ( $R^2=,243$ ) açıklamaktadır. Duygusal zekânın alt boyutlarını oluşturan kendi duygularını değerlendirme değişkeni ile liderlik etme motivasyonu ( $\beta=,105$ ;  $p=,000$ ), başkalarının duygularını değerlendirme değişkeni ile liderlik etme motivasyonu ( $\beta=,227$ ;  $p=,000$ ) ve duyguları kullanma değişkeni ile liderlik etme motivasyonu ( $\beta=,245$ ;  $p=,000$ ) arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü olduğu görülmektedir. Fakat duygusal zekânın diğer alt boyutunu oluşturan duyguları düzenleme değişkeni ile liderlik etme motivasyonu arasında ( $\beta=,033$ ;  $p=,228$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuç  $H_{2.1a}$ ,  $H_{2.1b}$  ve  $H_{2.1c}$

hipotezlerini ( $p < ,001$ ) desteklerken,  $H_{2.1d}$  hipotezi ( $p > ,001$ ) desteklememiştir. Bu anlamda yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucu duygusal zekânın alt boyutlarını oluşturan kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguları kullanma değişkenlerinin liderlik etme motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulunurken, duyguları düzenleme değişkeninin liderlik etme motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Duygusal zekânın alt boyutunu oluşturan kendi duygularını değerlendirme, bireylerin kişisel duygularını değerlendirilmesi ve bazı duyguların neden var olduğunu anlamaya yönelik yeteneğini temsil etmektedir. Duygusal zekânın diğer alt boyutunu oluşturan başkalarının duygularını değerlendirme ise başkalarının farklı duygularına hassasiyet gösterilmesi içermektedir. Bir başka ifade ile başkalarının duygularını değerlendirme bireylerin başkalarının duygularını gözlenmesi ve bu duyguların davranışları ya da eylemleriyle nasıl ilişkili olduğunu anlamasıyla (Law vd., 2004: 484) ilişkilidir. Duygusal açıdan kendi duygularını ve başkalarının duygularını kontrol edebilen bireylerin insan ilişkilerinde (George, 2000: 1030) duyguları kontrol etmeden yapılan hataların sonuçlarıyla vakit kaybetmeden (Acar, 2002: 57) pek çok bireyden daha önce harekete geçebildikleri ve liderlik rollerini ve sorumluluklarını üstlenmek için daha fazla motive oldukları (Prati vd., 2003: 26) belirlenmiştir.

Duygusal zekâ olumlu sonuçlar elde etmek için karar vermede duygusal bilgileri kullanma (Ashkanasy ve Daus, 2002: 81) kapasitesi sağlar. Duyguların kullanımı, pozitif olarak kendi kendine motive olma, hedef belirleme ve başarıya ulaşma yönetmelerini açıkça görme eğilimiyle (Law vd., 2004: 484) ilişkilidir. Duyguları önemli konulara dikkat çekme, akıllıca kararlar alma ve benzer seçenekler arasında seçim yapma ve duygusal bilgilerin işleme esnekliğini artırmak için etkin bir şekilde kullanan (Zhou ve George, 2003: 553) bireylerin liderlik motivasyonunu kolaylaştıran arzu edilen tutum, inanç ve niyetleri geliştirmeye daha da yatkın oldukları (Hong vd., 2011: 324) kabul edilmektedir.

Duyguları düzenleme yeteneği, kişinin duygularını kontrol etmesi ve yönetmesi ve öfke, korku gibi olumsuz duyguları önlemesi ilgilidir. Duyguların başarılı bir şekilde düzenlenmesi aynı zamanda bireyin zor sorunları etkili bir şekilde ele almasına olanak tanımaktadır (Law vd., 2004: 484). Fakat çalışmada duyguları düzenlemenin liderlik etme motivasyonu ile ilişkili olmadığı tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, kendi ve başkalarının duygularını değerlendirilme ve duyguları kullanma yeteneklerinin liderlik etme motivasyonu üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya konulmuştur. Buna göre bireylerin kendilerinin ve başkalarının duygularını doğru bir şekilde değerlendirilme ve duyguları kullanma algıları arttıkça, liderlik etme motivasyonunun da arttığı söylenebilir. Bu sonuç duygusal açıdan zeki bireylerin (a) kendi ve başkalarının duygularını daha kolay algıladığı ve değerlendirdiği ve dolayısıyla (b) duygusal bilgileri kullanarak liderlik rollerini ve sorumluluklarını üstlenme olasılıklarının daha yüksek olduğu göstermektedir.

**H<sub>2.2</sub>:** Bireylerin duygusal zekâ düzeyleri ile duyusal kimlik liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Bireylerin duygusal zekâ düzeyleri ile duyusal kimlik liderlik etme motivasyonu arasındaki ilişkiyi test etmek (H<sub>2.2</sub>) için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit doğrusal regresyon modelinde duyusal kimlik liderlik etme motivasyonu bağımlı değişken olarak yer alırken, duygusal zekâ bağımsız değişken olarak yer almıştır. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 4.25’de özetlenmiştir.

Tablo 4. 25. Duygusal Zekânın Duyusal Kimlik Liderlik Etme Motivasyonu Üzerindeki Etkisi

<b>Bağımlı Değişken</b> = Duyusal Kimlik Liderlik Etme Motivasyonu					
R = ,362		R <sup>2</sup> = ,131		F = 210,538	
		df.1= 1		df.2 = 1392	
Sig. F = ,000					
<b>Bağımsız Değişken</b>	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	<b>t</b>	<b>p</b>
	<b>B</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>Beta</b>		
Sabit	1,709	,125		13,642	,000
Duygusal Zekâ	,475	,033	,362	14,510	,000***
Durbin-Watson = 1,820					

\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

Tablo 4.25’de görüldüğü üzere bireylerin duygusal zekâ düzeyleri ile duyusal kimlik liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı belirlemek üzere kurulan regresyon modeli (p<,001) istatistiksel olarak (F=210,538; p=,000) anlamlıdır. Durbin-Watson değerinin 1,820 olması regresyon modelinde hata terimleri arasında korelasyon problemi (1,5 ile 2,5 arasında) olmadığını göstermektedir (Field, 2013: 221). Duygusal zekâ değişkeni tek başına duyusal



kimlik liderlik etme motivasyonunun %13,1'ini ( $R^2=,131$ ) açıklamaktadır. Duygusal zekâ değişkeni ile duygusal kimlik liderlik etme motivasyonu arasındaki ( $\beta=,362$ ;  $p=,000$ ) ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü olduğu görülmektedir. Bu sonuç  $H_{2.2}$  hipotezi ( $p<,001$ ) desteklemektedir. Bu anlamda yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucu duygusal zekâ değişkeninin duygusal kimlik liderlik etme motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Liderlik sürecinin, liderlerin belirli duygular sergilediği ve takipçilerinin duygularını uyandırmaya ve kontrol etmeye çalıştıkları duygusal bir etkileşim süreci olduğu kabul edilmektedir. Söz konusu duygusal etkileşim süreci (Dasborough ve Ashkanasy, 2002: 81), genellikle liderin öfke, mutluluk, korku, ilham, umut gibi duygusal dürtülerini içinde (Brackett vd., 2011: 89) barındırmaktadır. Duygusal kimlik liderlik etme motivasyonu ise, bireyleri lider olması için yönlendiren ya da kolaylaştıran duygusal dürtüleri (Chan ve Drasgow, 2001: 482) içermektedir. Bu duygusal dürtüler bazı bireylerin duygusal olarak liderlik etmenin verdiği zevk ve kişisel tatmin (Amit ve Bar-Lev, 2012: 170; Waldman vd., 2012: 159) duygusu ile yakından ilişkilidir. Liderlik sürecinin duygusal bir etkileşim süreci olduğu ve duygusal zekânın da bireylerin kendi ve başkalarının duyguları tanıma, düzenleme kullanılmasına yardımcı olan birbiriyle ilişkili yetenekler kümesi (Offermann vd., 2004: 224; Delice ve Günbeyi 2013: 211) olduğu düşünüldüğü zaman yüksek düzeyde duygusal zekâyâ sahip olan bireylerin duygusal dürtüleri daha verimli ve etkin bir şekilde yönetebilecekleri ve böylece duyguları başkalarına liderlik etmekten zevk almaya motive olacak şekilde olumlu duygulara yönlendirilmesinin daha da muhtemel olduğunu (Lewis, 2000: 223) söylemek mümkündür.

Sonuç olarak, duygusal zekânın duygusal kimlik liderlik etme motivasyonu üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya konulmuştur. Buna göre bireylerin duygusal zekâ algısı artıkça, duygusal kimlik liderlik etme motivasyonunun da arttığı söylenebilir. Bu durumda duygularını gerektiği gibi kullanmasını bilen, yani duygusal zekâsı yüksek olan bireylerin, karşılıklı anlayış çerçevesi içinde kurdukları karşılıklı ilişkiler ve stratejik ittifak bağlar (Kraussa ve Abdul Hamid, 2015: 6) sayesinde liderlik rollerini ve sorumluluklarını üstlenmek için daha fazla motive oldukları kabul edilmektedir. Bu sonuç Buenger (2016) duygusal zekâ ile duygusal kimlik liderlik etme motivasyonunu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koyduğu çalışması ile paralellik göstermektedir. Buenger (2016) yaptığı çalışmada, yüksek düzeyde duygusal zekâ

algısına sahip olan bireylerin duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonlarının da yüksek düzeyde olduğunu belirlemiştir.

**H<sub>2.2a</sub>:** Bireylerin kendi duygularını değerlendirme düzeyi ile duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>2.2b</sub>:** Bireylerin başkalarının duygularını değerlendirme düzeyi ile duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>2.2c</sub>:** Bireylerin duyguları kullanma düzeyi ile duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>2.2d</sub>:** Bireylerin duyguları düzenleme düzeyi ile duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Bireylerin kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguları kullanma ve duyguları düzenleme düzeyleri ile duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu arasındaki ilişkiyi test etmek (H<sub>2.2a</sub>, H<sub>2.2b</sub>, H<sub>2.2c</sub> ve H<sub>2.2d</sub>) için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu doğrusal regresyon modelinde duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu bağımlı değişken olarak yer alırken, kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguları kullanma ve duyguları düzenleme bağımsız değişken olarak yer almıştır. Çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 4.26’da özetlenmiştir.

Tablo 4. 26. Duygusal Zekânın Alt Boyutlarının Duyuşsal Kimlik Liderlik Etme Motivasyonu Üzerindeki Etkisi

<b>Bağımlı Değişken = Duyuşsal Kimlik Liderlik Etme Motivasyonu</b>					
R = ,387    R <sup>2</sup> = ,150    F = 61,078    df.1= 4    df.2 = 1389    Sig. F = ,000					
<b>Bağımsız Değişken</b>	<b>B</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Sabit	1,616	,126		12,841	,000
Kendi Duygularını Değerlendirme	,068	,031	,068	2,180	<b>,029*</b>
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	,151	,032	,142	4,678	<b>,000***</b>
Duyguları Kullanma	,263	,034	,245	7,820	<b>,000***</b>
Duyguları Düzenleme	,011	,026	,012	,402	,688

Durbin-Watson = 1,823

\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

Tablo 4.26’da görüldüğü üzere duygusal zekânın alt boyutlarını oluşturan bireylerin kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme,

duyguları kullanma ve duyguları düzenleme düzeyleri ile duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı belirlemek üzere kurulan regresyon modeli ( $p < ,001$ ) istatistiksel olarak ( $F=61,078$ ;  $p=,000$ ) anlamlıdır. Çoklu bağıntı (multi-collinearity) problemine karşı hesaplanan VIF değerleri genellikle 10 olarak kabul edilen (O'Brien, 2007: 674) maksimum değer altında (kendi duygularını değerlendirme: 1,611; başkalarının duygularını değerlendirme: 1,508; duyguları kullanma: 1,605; duyguları düzenleme: 1,349) olduğu tespit edilmiştir. Durbin-Watson değerinin 1,823 olması regresyon modelinde hata terimleri arasında korelasyon problemi (1,5 ile 2,5 arasında) olmadığını göstermektedir (Field, 2013: 221). Duygusal zekânın alt boyutlarını oluşturan bireylerin kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguları kullanma ve duyguları düzenleme değişkenleri duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonunun %15'ini ( $R^2=,150$ ) açıklamaktadır. Duygusal zekânın alt boyutlarını oluşturan kendi duygularını değerlendirme değişkeni ile duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu ( $\beta=,068$ ;  $p=,029$ ), başkalarının duygularını değerlendirme değişkeni ile duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu ( $\beta=,142$ ;  $p=,000$ ) ve duyguları kullanma değişkeni ile duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu ( $\beta=,245$ ;  $p=,000$ ) arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü olduğu görülmektedir. Duygusal zekânın diğer alt boyutu oluşturan duyguları düzenleme değişkeni ile duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu arasında ( $\beta=,012$ ;  $p=,688$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuç  $H_{2.2a}$  ( $p < ,05$ ),  $H_{2.2b}$  ve  $H_{2.2c}$  hipotezlerini ( $p < ,001$ ) desteklerken,  $H_{2.2d}$  hipotezi ( $p > ,001$ ) desteklememiştir. Bu anlamda yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucu duygusal zekânın alt boyutlarını oluşturan kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguları kullanma değişkenlerinin duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu, duyguları düzenleme değişkeninin ise duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonuna sahip olan bireylerin kendini lider olarak gördüğü, kendi ideallerini gerçekleştirmek için liderlik rollerinde olmayı tercih ettiği ve başkalarına liderlik etmeyi zevk ve kişisel tatmin unsuru (Cho vd., 2015: 33) olarak algıladığı düşünülmektedir. Aynı zamanda duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu, egemenlik ve güç ihtiyacıyla bağdaşan (Luria ve Berson, 2012: 997) duyuşsal dürtülerle ve dolayısıyla bireylerin liderlik rolüyle daha fazla

özdeşleşmeni sağlayan içsel motivasyon ile ilişkili (Guillén vd., 2015: 803) olduğu kabul edilmektedir. Bilim adamları, sübjektif tutumlara karşılık gelen (Hong vd, 2011: 323) duygusal kimlik liderlik etme motivasyonunun bireylerin, başarılı bir liderlik için gerekli olduğu düşünülen bilgi ve beceriler ile de ilişkili olduğunu (van Iddekinger vd., 2009: 471) ortaya koymuştur.

Duyguların bireylerin düşünce, motivasyon ve davranışlarını etkilediği ve karar verme sürecinde önemli bir rol üstlendiği (Bee ve Neubaum, 2014: 1) dikkate alındığı zaman kendilerinin ve başkalarının duygularının doğru bir şekilde değerlendirilme ve duyguları kullanma becerileri ile duygusal kimlik liderlik etme motivasyonu arasındaki ilişki daha kolay kavranabilir. Nitekim duygusal dürtülerini doğru bir şekilde değerlendiren ve kullanan ya da kendi ve başkalarının duygusal içerikli bilgilerini daha iyi kullanan bireylerin (Lewis, 2000: 221), başarılı olma isteklerinin daha fazla olduğu, daha sıkı çalıştıkları, başkalarıyla iletişim kurmaktan ve etkin bir şekilde bir takımı yönetmekten daha fazla tatmin oldukları (Gardner ve Slough, 2002: 76) ve daha üst düzeyde performans gösterdikleri (Fambrough ve Hart, 2008: 749) kabul edilmektedir.

Sonuç olarak, kendi ve başkalarının duygularını değerlendirilme ve duyguları kullanma yeteneklerinin duygusal kimlik liderlik etme motivasyonu üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya konulmuştur. Buna göre bireylerin kendilerinin ve başkalarının duygularını doğru bir şekilde değerlendirilme ve duyguları kullanma algıları arttıkça, duygusal kimlik liderlik etme motivasyonunun da arttığı söylenebilir. Bu durumda kendisinin ve başkalarının duygularını doğru bir şekilde değerlendirebilme ve kullanma becerileri yüksek düzeyde olan bireylerin liderlik etmenin verdiği zevk ve kişisel tatmin duygusuyla içsel olarak liderlik rolüyle daha fazla özdeşleştikleri ve dolayısıyla duygusal kimlik liderlik etme motivasyonlarının da yüksek düzeyde olduğu kabul edilmektedir. Bu sonuç Hong, Catano ve Liao'nun (2011) duyguları kullanma ile duygusal kimlik liderlik etme motivasyonu arasında pozitif ilişkili olduğunu ortaya koyan çalışması ile kısmen uyumludur.

**H<sub>2.3</sub>:** Bireylerin duygusal zekâ düzeyleri ile çıkarsız liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Bireylerin duygusal zekâ düzeyleri ile çıkarsız liderlik etme motivasyonu arasındaki ilişkiyi test etmek (H<sub>2.3</sub>) için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Basit doğrusal regresyon modelinde çıkarsız liderlik etme motivasyonu bağımlı değişken olarak yer alırken, duygusal zekâ bağımsız değişken olarak yer almıştır. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 4.27’de özetlenmiştir.

Tablo 4. 27. Duygusal Zekânın Çıkarsız Liderlik Etme Motivasyonu Üzerindeki Etkisi

<b>Bağımlı Değişken = Çıkarsız Liderlik Etme Motivasyonu</b>					
R = ,364 R <sup>2</sup> = ,132 F = 212,153 df.1= 1 df.2 = 1392 Sig. F = ,000					
<b>Bağımsız Değişken</b>	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	<b>t</b>	<b>p</b>
	<b>B</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>Beta</b>		
Sabit	1,962	,108		18,100	,000
Duygusal Zekâ	,413	,028	,364	14,565	<b>,000***</b>
Durbin-Watson = 1,929					

\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

Tablo 4.27’de görüldüğü üzere bireylerin duygusal zekâ düzeyleri ile çıkarsız liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı belirlemek üzere kurulan regresyon modeli (p<,001) istatistiksel olarak (F=212,153; p=,000) anlamlıdır. Durbin-Watson değerinin 1,929 olması regresyon modelinde hata terimleri arasında korelasyon problemi (1,5 ile 2,5 arasında) olmadığını göstermektedir (Field, 2013: 221). Duygusal zekâ değişkeni tek başına çıkarsız liderlik etme motivasyonunun %13,2’ini (R<sup>2</sup>=,132) açıklamaktadır. Duygusal zekâ değişkeni ile çıkarsız liderlik etme motivasyonu arasındaki (β=,364; p=,000) ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü olduğu görülmektedir. Bu sonuç H<sub>2,3</sub> hipotezi (p<,001) desteklemektedir. Bu anlamda yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucu duygusal zekâ değişkeninin çıkarsız kimlik liderlik etme motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Duygular bir kişinin yaşadığı olaylar karşısında bilinçdışı bir şekilde ortaya çıkan fiziksel tepkiler, algılama ve bilinçli farkındalık gibi unsurları içeren pek çok psikolojik alt sistem tarafından koordine edilen içsel bir olaylardır (Mayer vd., 2000: 267). Duyguları sosyal çevreyi anlama ve kullanmaya yardımcı olan yararlı bilgi kaynakları olarak (Salovey ve Grewal, 2005: 281) kullanan duygusal zekâ bireylerin duygusal ve bilişsel süreçler arasındaki etkileşimi içermektedir (Qualter vd., 2015: 34). Çıkarsız liderlik etme motivasyonu ise bilinçli bir değerlendirme süreci (Amit vd., 2007: 140) olarak görülmektedir. Çıkarsız liderlik etme motivasyonu liderlik pozisyonunun getireceği fayda ve maliyetleri dikkate almadan lider olma arzusuyla

ve dolayısıyla bireylerin fedakârlık seviyesiyle ilişkilidir (Chan ve Drasgow, 2001: 482).

Sonuç olarak, duygusal zekânın çıkarıcı liderlik etme motivasyonu üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya konulmuştur. Buna göre bireylerin duygusal zekâ algısı artıkça, çıkarıcı liderlik etme motivasyonunun da arttığı söylenebilir. Duygusal zekânın, duyguların akıllıca kullanımı olduğu dikkate alındığı zaman (Akbolat ve Işık, 2012: 111) duygusal zekâ ile çıkarıcı liderlik etme motivasyonu arasındaki ilişki daha kolay kavranabilir. Nitekim duygularını gerektiği gibi kullanmasını bilen, yani yüksek düzeyde duygusal zekâyâ sahip olan bireylerin tatmin duygusunu erteleyebildikleri (Hong, 2011: 324) ve kişisel fedakârlık güdüsüyle liderlik rollerini üstlenmeye daha çok istekli oldukları ve daha fazla risk veya sorumluluk alabildikleri (Chan ve Drasgow, 2001: 482) kabul edilmektedir. Bu sonuç Buenger (2016) duygusal zekâ ile çıkarıcı liderlik etme motivasyonunu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koyduğu çalışması ile kısmen paralellik göstermektedir. Buenger (2016) yaptığı çalışmada, yüksek düzeyde duygusal zekâ algısına sahip olan bireylerin çıkarıcı liderlik etme motivasyonlarının da yüksek düzeyde olduğunu belirlemiştir.

**H<sub>2.3a</sub>:** Bireylerin kendi duygularını değerlendirme düzeyi ile çıkarıcı liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>2.3b</sub>:** Bireylerin başkalarının duygularını değerlendirme düzeyi ile çıkarıcı liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>2.3c</sub>:** Bireylerin duyguları kullanma düzeyi ile çıkarıcı liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>2.3d</sub>:** Bireylerin duyguları düzenleme düzeyi ile çıkarıcı liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Bireylerin kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguları kullanma ve duyguları düzenleme düzeyleri ile çıkarıcı liderlik etme motivasyonu arasındaki ilişkiyi test etmek (H<sub>2.3a</sub>, H<sub>2.3b</sub>, H<sub>2.3c</sub> ve H<sub>2.3d</sub>) için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu doğrusal regresyon modelinde çıkarıcı liderlik etme motivasyonu bağımlı değişken olarak yer alırken, kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguları kullanma ve duyguları düzenleme bağımsız değişken olarak yer almıştır. Çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 4.28'de özetlenmiştir.

Tablo 4. 28. Duygusal Zekânın Alt Boyutlarının Çıkarsız Liderlik Etme Motivasyonu Üzerindeki Etkisi

<b>Bağımlı Değişken = Çıkarsız Liderlik Etme Motivasyonu</b>					
R = ,376    R <sup>2</sup> = ,141    F = 57,188    df.1= 4    df.2 = 1389    Sig. F = ,000					
<b>Bağımsız Değişken</b>	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	<b>t</b>	<b>p</b>
	<b>B</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>Beta</b>		
Sabit	1,897	,109		17,326	,000
Kendi Duygularını Değerlendirme	,115	,027	,134	4,249	,000***
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	,147	,028	,159	5,218	,000***
Duyguları Kullanma	,139	,029	,149	4,745	,000***
Duyguları Düzenleme	,021	,023	,027	,941	,347

Durbin-Watson = 1,925

\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

Tablo 4.28’de görüldüğü üzere duygusal zekânın alt boyutlarını oluşturan bireylerin kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguları kullanma ve duyguları düzenleme düzeyleri ile çıkarsız liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı belirlemek üzere kurulan regresyon modeli ( $p<,001$ ) istatistiksel olarak ( $F=57,188$ ;  $p=,000$ ) anlamlıdır. Çoklu bağıntı (multi-collinearity) problemine karşı hesaplanan VIF değerleri genellikle 10 olarak kabul edilen (O’Brien, 2007: 674) maksimum değer altında (kendi duygularını değerlendirme: 1,611; başkalarının duygularını değerlendirme: 1,508; duyguları kullanma: 1,605; duyguları düzenleme: 1,349) olduğu tespit edilmiştir. Durbin-Watson değerinin 1,925 olması regresyon modelinde hata terimleri arasında korelasyon problemi (1,5 ile 2,5 arasında) olmadığını göstermektedir (Field, 2013: 221). Duygusal zekânın alt boyutlarını oluşturan bireylerin kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguları kullanma ve duyguları düzenleme değişkenleri çıkarsız liderlik etme motivasyonunun %14,1’ini ( $R^2=,141$ ) açıklamaktadır. Duygusal zekânın alt boyutlarını oluşturan kendi duygularını değerlendirme değişkeni ile çıkarsız liderlik etme motivasyonu ( $\beta=,134$ ;  $p=,000$ ), başkalarının duygularını değerlendirme değişkeni ile çıkarsız liderlik etme motivasyonu ( $\beta=,159$ ;  $p=,000$ ) ve duyguları kullanma değişkeni ile çıkarsız liderlik etme motivasyonu ( $\beta=,149$ ;  $p=,000$ ) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü olduğu görülmektedir. Duygusal zekânın diğer alt boyutu olan duyguları düzenleme değişkeni ile çıkarsız liderlik etme motivasyonu arasında

( $\beta=,027$ ;  $p=,347$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuç  $H_{2.3a}$ ,  $H_{2.3b}$  ve  $H_{2.3c}$  hipotezlerini ( $p<,001$ ) desteklerken,  $H_{2.3d}$  hipotezi ( $p>,001$ ) desteklememiştir. Bu anlamda yapılan çoklu regresyon analizi sonucu duygusal zekânın alt boyutlarını oluşturan kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguları kullanma değişkenlerinin çıkarsız liderlik etme motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulunurken, duyguları düzenleme değişkeninin çıkarsız liderlik etme motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Duygular sadece bireylerin kişisel olarak alakalı veya önemli olduğu konuları değerlendirdiği bilgilere cevap olarak ortaya çıkmaktadır (Bee ve Neubaum, 2014: 3). Bireylerin kendilerinin ve başkalarının duygularının doğru bir şekilde değerlendirilme, duyguları kullanma ve duyguları düzenleme becerileri (Wong ve Law, 2002: 245) liderlik etkinliğinin temel belirleyicileri olarak görülmektedir (Humphrey, 2002: 498; Kerr vd., 2006: 268). Daha önce ifade edildiği gibi, çıkarsız liderlik etme motivasyonu, bireylerin kişisel fayda ve maliyetleri dikkate almadan liderlik pozisyonu olma istekliliğinin bir ifadesi (Waldman vd., 2012: 158) olarak bireylerin fedakârlık duygusuyla yakından ilişkilidir. Araştırmalar, toplumsal olarak arzu edilen eylemleri geliştirme şeklinde olumlu duygularını bir sonucu olan tatmin duygusunu erteleyebilme (Hong, 2011: 324) ve kişisel fedakârlık güdüsünün liderlik için güçlü bir motivasyon kaynağı olduğunu (Chan ve Drasgow, 2001: 482) ortaya koymuştur.

Sonuç olarak, kendi ve başkalarının duygularını değerlendirilme ve duyguları kullanma yeteneklerinin çıkarsız liderlik etme motivasyonu üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya konulmuştur. Buna göre bireylerin kendilerinin ve başkalarının duygularını doğru bir şekilde değerlendirilme ve duyguları kullanma alguları arttıkça, çıkarsız liderlik etme motivasyonunun da arttığı söylenebilir. Bu durumda kendisinin ve başkalarının duygularını doğru bir şekilde değerlendirebilme ve kullanma becerileri yüksek düzeyde olan bireylerin tatmin duygusunu erteleyebildikleri ya da kısa vadede kişisel fedakârlık yapabildikleri (Krishnakumar ve Hopkins, 2014: 337) ve dolayısıyla çıkarsız liderlik etme motivasyonlarının da yüksek düzeyde olduğu kabul edilmektedir. Bu sonuç Hong, Catano ve Liao'nun (2011) başkalarının duygularını doğru bir şekilde değerlendirme ile çıkarsız liderlik etme motivasyonu pozitif ilişkili olduğunu ortaya koyan çalışması ile kısmen uyumludur.



**H<sub>2.4</sub>:** Bireylerin duygusal zekâ düzeyleri ile sosyal normatif liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Bireylerin duygusal zekâ düzeyleri ile sosyal normatif liderlik etme motivasyonu arasındaki ilişkiyi test etmek (H<sub>2.4</sub>) için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit doğrusal regresyon modelinde sosyal normatif liderlik etme motivasyonu bağımlı değişken olarak yer alırken, duygusal zekâ bağımsız değişken olarak yer almıştır. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 4.29'da özetlenmiştir.

Tablo 4. 29. Duygusal Zekânın Sosyal Normatif Liderlik Etme Motivasyonu Üzerindeki Etkisi

<b>Bağımlı Değişken = Sosyal Normatif Liderlik Etme Motivasyonu</b>					
R = ,402    R <sup>2</sup> = ,162    F = 268,572    df.1= 1    df.2 = 1392    Sig. F = ,000					
<b>Bağımsız Değişken</b>	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	<b>t</b>	<b>p</b>
	<b>B</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>Beta</b>		
Sabit	1,729	,106		16,356	,000
Duygusal Zekâ	,453	,028	,402	16,388	<b>,000***</b>
Durbin-Watson = 1,899					

\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

Tablo 4.29'da görüldüğü üzere bireylerin duygusal zekâ düzeyleri ile sosyal normatif liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı belirlemek üzere kurulan regresyon modeli (p<,001) istatistiksel olarak (F=268,572; p=,000) anlamlıdır. Durbin-Watson değerinin 1,899 olması regresyon modelinde hata terimleri arasında korelasyon problemi (1,5 ile 2,5 arasında) olmadığını göstermektedir (Field, 2013: 221). Duygusal zekâ değişkeni tek başına sosyal normatif liderlik etme motivasyonunun %16,2'ini (R<sup>2</sup>=,162) açıklamaktadır. Duygusal zekâ değişkeni ile çıkarsız liderlik etme motivasyonu arasındaki (β=,402; p=,000) ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü olduğu görülmektedir. Bu sonuç H<sub>2.4</sub> hipotezi (p<,001) desteklemektedir. Bu anlamda yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucu duygusal zekâ değişkeninin sosyal normatif liderlik etme motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Sosyal normatif liderlik etme motivasyonuna sahip olan bireyler, liderlik etmeyi bir fırsat olarak görmektedirler (Amit ve Bar-Lev, 2012: 170). Sosyal normatif liderlik etme motivasyonu, bireylerin sosyal görev duygusunun bir ifadesi olarak bireylerin görev anlayışlarını sürdürmelerine yardımcı olmanın yanı sıra

görevlerini yerine getirme konusundaki gurur ya da ayrıcalık ile ilişkilidir. Bu görev ve gurur ya da ayrıcalık duyguları genellikle karmaşık (veya sosyal duygular) olarak sınıflandırmaktadır (Cho vd., 2015: 33; Waldman vd., 2012: 157). Duygusal açıdan zeki bireylerin sosyal duyguları (örneğin; görev ve gurur ya da onur) daha verimli ve etkin bir şekilde anlayabilecekleri ve kullanabilecekleri ve böylece başkalarına liderlik etmeyi bir görev ya da gurur olarak görmelerinin daha da muhtemel olacağını (Krishnakumar ve Hopkins, 2014: 344) söylemek mümkündür.

Sonuç olarak, duygusal zekânın sosyal normatif liderlik etme motivasyonu üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya konulmuştur. Buna göre bireylerin duygusal zekâ algısı arttıkça, sosyal normatif liderlik etme motivasyonunun da arttığı söylenebilir. Bu durumda duygusal zekâsı yüksek düzeyde olan bireylerin aynı görev veya amaç duygusunu (veya sosyal duyguları) paylaşan diğer insanlarla daha başarılı sosyal ilişkiler (Krishnakumar ve Hopkins, 2014: 336) kurması ve liderlik etmeyi bir görev ya da gurur olarak görmesi ve dolayısıyla sosyal normatif liderlik etme motivasyonlarının da yüksek olduğu düşünülmektedir. Bu sonuç Buenger (2016) duygusal zekâ ile sosyal normatif liderlik etme motivasyonunu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koyduğu çalışması ile paralellik göstermektedir. Buenger (2016) yaptığı çalışmada, yüksek düzeyde duygusal zekâ algısına sahip olan bireylerin sosyal normatif liderlik etme motivasyonlarının da yüksek düzeyde olduğunu belirlemiştir.

**H<sub>2.4a</sub>:** Bireylerin kendi duygularını değerlendirme düzeyi ile sosyal normatif liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>2.4b</sub>:** Bireylerin başkalarının duygularını değerlendirme düzeyi ile sosyal normatif liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>2.4c</sub>:** Bireylerin duyguları kullanma düzeyi ile sosyal normatif liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**H<sub>2.4d</sub>:** Bireylerin duyguları düzenleme düzeyi ile sosyal normatif liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Bireylerin kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguları kullanma ve duyguları düzenleme düzeyleri ile sosyal normatif liderlik etme motivasyonu arasındaki ilişkiyi test etmek (H<sub>2.4a</sub>, H<sub>2.4b</sub>, H<sub>2.4c</sub> ve H<sub>2.4d</sub>) için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu doğrusal regresyon modelinde sosyal normatif liderlik etme motivasyonu bağımlı değişken olarak yer

alırken, kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguları kullanma ve duyguları düzenleme bağımsız değişken olarak yer almıştır. Çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 4.30’da özetlenmiştir.

Tablo 4. 30. Duygusal Zekânın Alt Boyutlarının Sosyal Normatif Liderlik Etme Motivasyonu Üzerindeki Etkisi

<b>Bağımlı Değişken = Sosyal Normatif Liderlik Etme Motivasyonu</b>					
R = ,424    R <sup>2</sup> = ,180    F = 76,121    df.1= 4    df.2 = 1389    Sig. F = ,000					
<b>Bağımsız Değişken</b>	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	<b>t</b>	<b>p</b>
	<b>B</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>Beta</b>		
Sabit	1,636	,106		15,407	,000
Kendi Duygularını Değerlendirme	,050	,026	,059	1,913	,056
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	,224	,027	,246	8,242	<b>,000***</b>
Duyguları Kullanma	,163	,028	,177	5,736	<b>,000***</b>
Duyguları Düzenleme	,033	,022	,042	1,491	,136
Durbin-Watson = 1,913					

\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

Tablo 4.30’da görüldüğü üzere duygusal zekânın alt boyutlarını oluşturan bireylerin kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguları kullanma ve duyguları düzenleme düzeyleri ile sosyal normatif liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı belirlemek üzere kurulan regresyon modeli (p<,001) istatistiksel olarak (F=76,121; p=,000) anlamlıdır. Çoklu bağıntı (multi-collinearity) probleminde karşı hesaplanan VIF değerleri genellikle 10 olarak kabul edilen (O’Brien, 2007: 674) maksimum değer altında (kendi duygularını değerlendirme: 1,611; başkalarının duygularını değerlendirme: 1,508; duyguları kullanma: 1,605; duyguları düzenleme: 1,349) olduğu tespit edilmiştir. Durbin-Watson değerinin 1,913 olması regresyon modelinde hata terimleri arasında korelasyon problemi (1,5 ile 2,5 arasında) olmadığını göstermektedir (Field, 2013: 221). Duygusal zekânın alt boyutlarını oluşturan bireylerin kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguları kullanma ve duyguları düzenleme değişkenleri sosyal normatif liderlik etme motivasyonunun %18’ini (R<sup>2</sup>=,180) açıklamaktadır. Duygusal zekânın alt boyutlarını oluşturan kendi duygularını değerlendirme değişkeni ile sosyal normatif liderlik etme motivasyonu (β=,059; p=,056), başkalarının duygularını değerlendirme değişkeni ile sosyal

normatif liderlik etme motivasyonu ( $\beta=,246$ ;  $p=,000$ ) ve duyguları kullanma değişkeni ile sosyal normatif liderlik etme motivasyonu ( $\beta=,177$ ;  $p=,000$ ) arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü olduğu görülmektedir. Duygusal zekânın diğer alt boyutunu oluşturan duyguları düzenleme değişkeni ile sosyal normatif liderlik etme motivasyonu arasında ( $\beta=,042$ ;  $p=,136$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuç  $H_{2.4b}$  ve  $H_{2.4c}$  hipotezlerini ( $p<,001$ ) desteklerken,  $H_{2.4a}$  ( $p>,05$ ) ve  $H_{2.4d}$  hipotezi ( $p>,001$ ) desteklememiştir. Bu anlamda yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucu duygusal zekânın alt boyutlarını oluşturan başkalarının duygularını değerlendirme, duyguları kullanma değişkenlerinin sosyal normatif liderlik etme motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulunurken, kendi duygularını değerlendirme ve duyguları düzenleme değişkenlerinin sosyal normatif liderlik etme motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Duygusal zekânın alt boyutları oluşturan bireylerin kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguları kullanma ve duyguları düzenleme becerilerinin (Wong vd., 2010: 60) akıllıca kullanımı sayesinde bireyler, kendi duygularını yanı sıra başkalarının duygularını daha iyi tanımlayabilmekte ve daha uyumlu sosyal ilişkiler kurabilmektedir (Quebbeman ve Rozell, 2002: 126).

Sosyal normatif liderlik etme motivasyonu, bireylerin liderlik rollerini üstlenmeye ilişkin normatif inançlarını kapsamaktadır. Sosyal normatif liderlik etme motivasyonu, bireyin toplumun ihtiyaçlarını karşılama veya sosyal normlara uyma yükümlülüğünü hissetmesi sonucu ortaya çıkan liderlik etme motivasyona tarzıdır (Amit ve Bar-Lev, 2012: 170). Özellikle başkalarının farklı duygularına hassasiyet gösteren bireyler liderliği onurlu bir görev ya da sorumluluk olarak algılamakta ve daha yüksek görev ya da sorumluluk duygularıyla lider olma arzusu (Hong, 2005: 67) taşıdığı düşünülmektedir.

Sonuç olarak, başkalarının duygularını değerlendirilme ve duyguları kullanma yeteneklerinin sosyal normatif liderlik etme motivasyonu üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya konulmuştur. Buna göre bireylerin başkalarının duygularını doğru bir şekilde değerlendirilme ve duyguları kullanma algıları arttıkça, sosyal normatif liderlik etme motivasyonunun da arttığı söylenebilir. Bu durumda duygusal zekânın alt boyutlarını oluşturan başkalarının duygularını doğru bir şekilde değerlendirebilme ve kullanma becerileri yüksek düzeyde olan

bireylerin daha fazla görev ve sorumluluk ya da ayrıcalık (Chan vd., 2000: 228; Cho vd., 2015: 33; Waldman vd., 2012: 159) duyguları (veya sosyal duygular) algıladıkları ve dolayısıyla daha fazla sosyal duygularla sosyal normatif liderlik etme motivasyonlarının da yüksek düzeyde olduğu kabul edilmektedir. Bu sonuç Hong, Catano ve Liao'nun (2011) duyguları kullanma ile sosyal normatif liderlik etme motivasyonu arasında pozitif ilişkili olduğunu ortaya koyan çalışması ile kısmen uyumludur.

Tablo 4. 31. Hipotez Testlerinin Sonuçları

<b>Kontrol Odağının Liderlik Etme Motivasyonu Üzerindeki Etkisi</b>	
<b>H<sub>1</sub></b> : Bireylerin kontrol odağı düzeyleri ile liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul
<b>H<sub>1.1a</sub></b> : Bireylerin iç kontrol odağı düzeyi ile liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul
<b>H<sub>1.1b</sub></b> : Bireylerin dış kontrol odağı düzeyi ile liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Red
<b>H<sub>1.2</sub></b> : Bireylerin kontrol odağı düzeyleri ile duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul
<b>H<sub>1.2a</sub></b> : Bireylerin iç kontrol odağı düzeyi ile duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul
<b>H<sub>1.2b</sub></b> : Bireylerin dış kontrol odağı düzeyi ile duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Red
<b>H<sub>1.3</sub></b> : Bireylerin kontrol odağı düzeyleri ile çıkarsız liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul
<b>H<sub>1.3a</sub></b> : Bireylerin iç kontrol odağı düzeyi ile çıkarsız liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul
<b>H<sub>1.3b</sub></b> : Bireylerin dış kontrol odağı düzeyi ile çıkarsız liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Red
<b>H<sub>1.4</sub></b> : Bireylerin kontrol odağı düzeyleri ile sosyal normatif liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul
<b>H<sub>1.4a</sub></b> : Bireylerin iç kontrol odağı düzeyi ile sosyal normatif liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Red
<b>H<sub>1.4b</sub></b> : Bireylerin dış kontrol odağı düzeyi ile sosyal normatif liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Red

### **Duygusal Zekânın Liderlik Etme Motivasyonu Üzerine Etkisi**

<b>H<sub>2</sub></b> : Bireylerin duygusal zekâ düzeyleri ile liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul
<b>H<sub>2.1a</sub></b> : Bireylerin kendi duygularını değerlendirme düzeyi ile liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul
<b>H<sub>2.1b</sub></b> : Bireylerin başkalarının duygularını değerlendirme düzeyi ile liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul

<b>H<sub>2.1c</sub>:</b> Bireylerin duyguları kullanma düzeyi ile liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul
<b>H<sub>2.1d</sub>:</b> Bireylerin duyguları düzenleme düzeyi ile liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Red
<b>H<sub>2.2</sub>:</b> Bireylerin duygusal zekâ düzeyleri ile duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul
<b>H<sub>2.2a</sub>:</b> Bireylerin kendi duygularını değerlendirme düzeyi ile duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul
<b>H<sub>2.2b</sub>:</b> Bireylerin başkalarının duygularını değerlendirme düzeyi ile duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul
<b>H<sub>2.2c</sub>:</b> Bireylerin duyguları kullanma düzeyi ile duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul
<b>H<sub>2.2d</sub>:</b> Bireylerin duyguları düzenleme düzeyi ile duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Red
<b>H<sub>2.3</sub>:</b> Bireylerin duygusal zekâ düzeyleri ile çıkarsız liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul
<b>H<sub>2.3a</sub>:</b> Bireylerin kendi duygularını değerlendirme düzeyi ile çıkarsız liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul
<b>H<sub>2.3b</sub>:</b> Bireylerin başkalarının duygularını değerlendirme düzeyi ile çıkarsız liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul
<b>H<sub>2.3c</sub>:</b> Bireylerin duyguları kullanma düzeyi ile çıkarsız liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul
<b>H<sub>2.3d</sub>:</b> Bireylerin duyguları düzenleme düzeyi ile çıkarsız liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Red
<b>H<sub>2.4</sub>:</b> Bireylerin duygusal zekâ düzeyleri ile sosyal normatif liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul
<b>H<sub>2.4a</sub>:</b> Bireylerin kendi duygularını değerlendirme düzeyleri ile sosyal normatif liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Red
<b>H<sub>2.4b</sub>:</b> Bireylerin başkalarının duygularını değerlendirme düzeyleri ile sosyal normatif liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul
<b>H<sub>2.4c</sub>:</b> Bireylerin duyguları kullanma düzeyleri ile sosyal normatif liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul
<b>H<sub>2.4d</sub>:</b> Bireylerin duyguları düzenleme düzeyleri ile sosyal normatif liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Red

#### 4.4. EK ANALİZLER

Bu bölümde katılımcıların kontrol odağı, duygusal zekâ ve liderlik etme motivasyonu değişkenleri ve söz konusu değişkenlerin her bir alt boyutu için verdikleri cevapların sosyodemografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği test etmek amacıyla yapılan Bağımsız Örneklem T-testi (Independent –

Samples T Test) ve Tek Yönlü Varyans (One – Way ANOVA) analizi ve ardından tamamlayıcı Post-Hoc analizi sonuçları yer almaktadır.

#### **4.4.1. Bağımsız Örneklem T-Testi Analizi Sonuçları**

Bağımsız Örneklem T-testi iki bağımsız grubun ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını belirlemek amacıyla kullanılan istatistiksel bir analiz yöntemi olarak kabul edilmektedir. Bağımsız Örneklem T-Testi İstatistiğinin uygulanabilmesi için elde edilen verilerin normal dağılım göstermesi, iki grubun üyeleri kesinlikle birbirinden bağımsız olması ve grup varyansının homojen (heteroscedasticity) olması varsayımlarının sağlanması (Perry vd., 2014: 120) gerekmektedir. Bu çalışmada değişkenlerin normal dağılım gösterdiği ve iki grubun üyelerinin kesinlikle birbirinden bağımsız olduğu varsayımı altında uygulanan Bağımsız Örneklem T-Testi İstatistiği sonuçlarının karşılaştırılan grup varyanslarının homojen olup olmamasına göre farklılık göstereceği de dikkate alınarak (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014: 272; Büyüköztürk, 2010: 39), Bağımsız Örneklem T-Testi İstatistiği yapılmadan önce grup varyanslarının homojenliği test edilmiştir. Grupların varyanslarının homojen ( $p>0,05$ ) olduğunun belirlenmesi için de Levene İstatistiği (Levene Statistic) testi (Ulus ve Köksal, 2012: 4654) kullanılmıştır.

##### **4.4.1.1. Cinsiyet, Bölüm ve Kulüp Üyeliği ile Kontrol Odağı Düzeyi İlişkisi**

Katılımcıların kontrol odağının skorlarının cinsiyet, bölüm ve kulüp üyeliği değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için öncelikle karşılaştırılan grupların homojen varyansa sahip olup olmadıkları test edilmiştir. Levene testi sonucu kontrol odağı için cinsiyet ( $p=,096$ ), bölüm ( $p=,357$ ) ve kulüp üyeliği ( $p=,117$ ) grup varyanslarının ( $p>0,05$ ) homojen olduğu belirlenmiştir. Levene testi sonuçlarına göre yapılan Bağımsız Örneklem T-Testi İstatistiği sonuçları Tablo 4.32’de yer almaktadır.

Tablo 4. 32. T Testi: Cinsiyet, Bölüm ve Kulüp Üyeliği ile Kontrol Odağı Düzeyi İlişkisi

			<b>n</b>	$\bar{x}$	<b>Ss</b>	<b>t</b>	<b>sd</b>	<b>p</b>
	<b>Cinsiyet</b>	Erkek	644	2,987	,7404	1,779	1392	,075
		Kadın	750	2,920	,6778			
<b>Kontrol Odağı</b>	<b>Bölüm</b>	İşletme	735	2,965	,6958	,781	1392	,435
		İktisat	659	2,935	,7215			
	<b>Kulüp Üyeliği</b>	Evet	287	3,047	,7338	2,590	1392	<b>,010</b>
		Hayır	1107	2,926	,6993			

Tablo 4.32’de görüldüğü üzere katılımcıların kontrol odağı skorları arasında cinsiyet ( $t=1,779$  ve  $p=,075$ ) ve bölüm ( $t=,781$  ve  $p=,435$ ) değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bunun yanı sıra kontrol odağı skorları arasında kulüp üyeliği ( $t=2,590$  ve  $p=,010$ ) değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu veriler daha detaylı incelendiği zaman bir kulübe üye olanların ( $\bar{x}=3,047$ ) bir kulübe üye olmayanlara ( $\bar{x}=2,926$ ) oranla kontrol odağı skorlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuç bir kulübe üye olanların kontrol odağı algılarının daha yüksek olduğuna işaret etmektedir.

Katılımcıların kontrol odağının alt boyutlarını oluşturan iç ve dış kontrol odağı skorlarının cinsiyet, bölüm ve kulüp üyeliği değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için öncelikle karşılaştırılan grupların homojen varyansa sahip olup olmadıkları test edilmiştir. Levene testi sonucu iç kontrol için cinsiyet ( $p=,007$ ), bölüm ( $p=,002$ ) grup varyanslarının ( $p<0,05$ ) homojen olmadığını göstermiştir. İç kontrol odağı için kulüp üyeliği ( $p=,231$ ) ve dış kontrol değişkeni için cinsiyet ( $p=,857$ ), bölüm ( $p=,836$ ) ve kulüp üyeliği ( $p=,164$ ) gruplarının varyanslarının ( $p>0,05$ ) homojen olduğunu belirlenmiştir. Levene testi sonuçlarına göre yapılan Bağımsız Örneklem T-Testi İstatistiği sonuçları Tablo 4.33’de yer almaktadır.



Tablo 4. 33. T Testi: Cinsiyet, Bölüm ve Kulüp Üyeliği ile Kontrol Odağının Alt Boyutları Arasındaki İlişki

			<b>n</b>	$\bar{x}$	<b>Ss</b>	<b>t</b>	<b>sd</b>	<b>p</b>
<b>İç Kontrol Odağı</b>	<b>Cinsiyet</b>	Erkek	644	3,216	,9944	,328	1311,200	,743
		Kadın	750	3,200	,9026			
	<b>Bölüm</b>	İşletme	735	3,247	,9145	1,657	1350,024	,098
		İktisat	659	3,163	,9783			
	<b>Kulüp Üyeliği</b>	Evet	287	3,251	,9237	,881	1392	,379
		Hayır	1107	3,196	,9515			
<b>Dış Kontrol Odağı</b>	<b>Cinsiyet</b>	Erkek	644	2,844	,8374	2,219	1392	,027
		Kadın	750	2,745	,8306			
	<b>Bölüm</b>	İşletme	735	2,789	,8263	-,101	1392	,920
		İktisat	659	2,793	,8452			
	<b>Kulüp Üyeliği</b>	Evet	287	2,920	,8806	2,946	1392	,003
		Hayır	1107	2,757	,8198			

Tablo 4.33'de görüldüğü üzere kontrol odağının alt boyutlarını oluşturan iç kontrol odağı skorları arasında katılımcıların cinsiyet ( $t=,328$  ve  $p=,743$ ), bölüm ( $t=1,657$  ve  $p=,098$ ) ve kulüp üyeliği ( $t=,881$  ve  $p=,379$ ) değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Kontrol odağının alt boyutlarını oluşturan dış kontrol odağı skorları arasında ise katılımcıların bölüm ( $t=-,101$  ve  $p=,920$ ) değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bunun yanı sıra dış kontrol odağı skorları arasında cinsiyet ( $t=2,219$  ve  $p=,027$ ) ve kulüp üyeliği ( $t=2,590$  ve  $p=,003$ ) değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Söz konusu veriler daha detaylı incelendiği zaman erkeklerin ( $\bar{x}=2,844$ ) kadınlara ( $\bar{x}=2,745$ ) oranla, bir kulübe üye olanların ( $\bar{x}=2,920$ ) da bir kulübe üye olmayanlara ( $\bar{x}=2,757$ ) oranla dış kontrol odağı skorlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuç erkeklerin ve bir kulübe üye olanların dış kontrol odağı algılarının daha yüksek olduğuna işaret etmektedir.

Literatürde kontrol odağı ile ilgili farklı ölçüm araçları kullanılarak yapılan çalışmalar incelendiği zaman elde edilen sonuçların tutarlı olmadığı (Yeşilyaprak, 1990: 44) görülmektedir. Bunun yanı sıra Dağ (1990: 165) kontrol odağı skorlarının çok çeşitli değişkenlere göre ve zaman içerisinde değişmeler gösterebileceğini belirtmiştir. Nitekim Cerit-Aksoy (1992), Yeşilyaprak (1988), Grimes, Millea ve Woodruff (2004), Durna ve Şentürk (2012), Garipağaoğlu ve Güloğlu (2015) ve Seçgin (2016) kontrol odağı skorları arasında cinsiyet açısından bir farklılık olmadığını belirlemişlerdir. Cairns, McWhirter, Duffy ve Barry (1990), Karnes ve d'Illo, (1991), Loosemore ve Lam (2004) kontrol odağı skorları arasında cinsiyet

açısından bir farklılık olduğunu ve kadınların erkeklerden daha fazla iç kontrol odaklı olduğunu tespit etmişlerdir. Aynı şekilde, Tümkaya (2000) kadınların kontrol odağı skorlarının erkeklerden yüksek olduğunu bulmuştur. Küçükkaragöz (1998), Başol ve Türkoğlu (2009) ve Erdem (2014) ise erkeklerin kadınlardan anlamlı bir şekilde daha fazla iç kontrol odaklı olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Seyhan (2013) üniversite öğrencileri üzerinde yaptığı araştırmada kontrol odağı skorlarının cinsiyet değişkeni açısından önemli bir farklılık gösterdiğini ve erkek öğrencilerin dış kontrol odaklı olduklarını ortaya koymuştur.

Dağ (1990) üniversite öğrencileri üzerinde yaptığı araştırmada, kontrol odağı skorlarının bölüm açısından önemli bir farklılık gösterdiğini yanı sıra cinsiyet açısından kızların anlamlı düzeyde dış kontrol odaklı olduklarını tespit etmiştir. Erdem (2014) iç kontrol odağı skorları arasında cinsiyet değişkeni açısından bir farklılık gösterdiğini ve erkeklerin kadınlardan anlamlı bir şekilde daha fazla iç kontrol odaklı oldukları belirlemiştir. Diğer taraftan Baba (2012) üniversite öğrencileri üzerinde yaptığı bir araştırmada, iç ve dış kontrol odağı skorlarının cinsiyet açısından önemli bir farklılık göstermediğini yanı sıra iç kontrol odağı skorları arasında bölüm değişkeni açısından anlamlı bir fark olmadığını bulurken, dış kontrol skorları arasında bölüm değişkeni açısından anlamlı bir fark olduğunu tespit etmiştir. Garipağaoğlu ve Güloğlu (2015) üniversite öğrencileri üzerinde yaptığı araştırmada, kontrol odağı skorları arasında cinsiyet ve bölüm değişkenleri açısından bir farklılık göstermediğini tespit etmişlerdir.

#### **4.4.1.2. Cinsiyet, Bölüm ve Kulüp Üyeliği ile Duygusal Zekâ Düzeyi İlişkisi**

Katılımcıların duygusal zekâ skorlarının cinsiyet, bölüm ve kulüp üyeliği değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için öncelikle karşılaştırılan grupların homojen varyansa sahip olup olmadıkları test edilmiştir. Levene testi sonucu duygusal zekâ skorlarının cinsiyet ( $p=,109$ ), bölüm ( $p=,373$ ) ve kulüp üyeliği ( $p=,750$ ) grup varyanslarının ( $p>0,05$ ) homojen olduğunu belirlenmiştir. Levene testi sonuçlarına göre Bağımsız Örneklem T-Testi İstatistiği sonuçları Tablo 4.34'de yer almaktadır.

Tablo 4. 34. T Testi: Cinsiyet, Bölüm ve Kulüp Üyeliği ile Duygusal Zekâ Düzeyi İlişkisi

			<b>n</b>	$\bar{x}$	<b>Ss</b>	<b>t</b>	<b>sd</b>	<b>p</b>
<b>Duygusal Zekâ</b>	<b>Cinsiyet</b>	Erkek	644	3,785	,72131	1,164	1392	,245
		Kadın	750	3,742	,68023			
	<b>Bölüm</b>	İşletme	735	3,763	,69551	,050	1392	,960
		İktisat	659	3,761	,70464			
	<b>Kulüp Üyeliği</b>	Evet	287	3,807	,69254	1,238	1392	,216
		Hayır	1107	3,750	,70124			

Tablo 4.34'de görüldüğü üzere, duygusal zekâ skorları arasında katılımcıların cinsiyet ( $t=1,164$  ve  $p=,245$ ), bölüm ( $t=,050$  ve  $p=,960$ ) ve kulüp üyeliği ( $t=1,238$  ve  $p=,216$ ) değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Katılımcıların duygusal zekânın alt boyutlarını oluşturan kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguları kullanma ve duyguları düzenleme skorlarının cinsiyet, bölüm ve kulüp üyeliği değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için öncelikle karşılaştırılan grupların homojen varyansa sahip olup olmadıkları test edilmiştir. Levene testi sonucu kendi duygularını değerlendirme skorlarının cinsiyet ( $p=,654$ ), bölüm ( $p=,802$ ) ve kulüp üyeliği ( $p=,286$ ), başkalarının duygularını değerlendirme skorlarının cinsiyet ( $p=,622$ ), bölüm ( $p=,601$ ) ve kulüp üyeliği ( $p=,849$ ), duyguları kullanma skorlarının cinsiyet ( $p=,670$ ), bölüm ( $p=,686$ ) ve kulüp üyeliği ( $p=,324$ ) ve duyguları düzenleme skorlarının cinsiyet ( $p=,689$ ), bölüm ( $p=,623$ ) ve kulüp üyeliği ( $p=,187$ ) grup varyanslarının ( $p>0,05$ ) homojen olduğunu belirlenmiştir. Levene testi sonuçlarına göre yapılan Bağımsız Örneklem T-Testi İstatistiği sonuçları Tablo 4.35'de yer almaktadır.

Tablo 4. 35. T Testi: Cinsiyet, Bölüm ve Kulüp Üyeliği ile Duygusal Zekânın Alt Boyutları Arasındaki İlişki

			n	$\bar{x}$	Ss	t	sd	p
<b>Kendi Duygularımı Değerlendirme</b>	<b>Cinsiyet</b>	Erkek	644	3,932	,93153	,699	1392	,484
		Kadın	750	3,897	,91829			
	<b>Bölüm</b>	İşletme	735	3,919	,92361	,271	1392	,787
		İktisat	659	3,906	,92564			
	<b>Kulüp Üyeliği</b>	Evet	287	3,955	,88573	,868	1392	,386
		Hayır	1107	3,902	,93407			
<b>Başkalarının Duygularımı Değerlendirme</b>	<b>Cinsiyet</b>	Erkek	644	3,868	,85419	-,704	1392	,481
		Kadın	750	3,900	,87091			
	<b>Bölüm</b>	İşletme	735	3,869	,84721	-,740	1392	,460
		İktisat	659	3,903	,88071			
	<b>Kulüp Üyeliği</b>	Evet	287	3,922	,85682	,813	1392	,417
		Hayır	1107	3,876	,86481			
<b>Duyguları Kullanma</b>	<b>Cinsiyet</b>	Erkek	644	3,802	,84903	1,410	1392	,159
		Kadın	750	3,737	,85809			
	<b>Bölüm</b>	İşletme	735	3,771	,85023	,194	1392	,846
		İktisat	659	3,762	,85927			
	<b>Kulüp Üyeliği</b>	Evet	287	3,850	,82187	1,848	1392	,065
		Hayır	1107	3,745	,86147			
<b>Duyguları Düzenleme</b>	<b>Cinsiyet</b>	Erkek	644	3,541	1,01262	2,006	1392	<b>,045</b>
		Kadın	750	3,433	,99618			
	<b>Bölüm</b>	İşletme	735	3,492	,99605	,361	1392	,718
		İktisat	659	3,473	1,01533			
	<b>Kulüp Üyeliği</b>	Evet	287	3,503	1,03880	,381	1392	,703
		Hayır	1107	3,478	,99633			

Tablo 4.35'de görüldüğü üzere duygusal zekânın alt boyutlarını oluşturan kendi duygularını değerlendirme skorları arasında cinsiyet ( $t=699$  ve  $p=,484$ ) bölüm ( $t=,271$  ve  $p=,787$ ) ve kulüp üyeliği ( $t=,868$  ve  $p=,386$ ); başkalarının duygularını değerlendirme skorları arasında katılımcıların cinsiyet ( $t=-,704$  ve  $p=,481$ ), bölüm ( $t=-,740$  ve  $p=,460$ ) ve kulüp üyeliği ( $t=,813$  ve  $p=,417$ ); duyguları kullanma skorları arasında katılımcıların cinsiyet ( $t=1,410$  ve  $p=,159$ ), bölüm ( $t=,194$  ve  $p=,846$ ) ve kulüp üyeliği ( $t=1,848$  ve  $p=,065$ ) değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Duygusal zekânın alt boyutlarını oluşturan duyguları düzenleme skorları arasında ise katılımcıların bölüm ( $t=,361$  ve  $p=,718$ ) ve kulüp üyeliğine ( $t=,381$  ve  $p=,703$ ) değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bunun yanı sıra duyguları düzenleme skorları arasında cinsiyet ( $t=2,006$  ve  $p=,045$ ) değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu veriler daha detaylı incelendiği zaman erkeklerin ( $\bar{x}=3,541$ ) kadınlara ( $\bar{x}=3,433$ ) oranla, duyguları düzenleme skorlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuç erkeklerin duyguları düzenleme algılarının daha yüksek olduğu işaret etmektedir.

Son yıllarda zekâ türlerinden biri olarak kabul edilen duygusal zekâ ile ilgili farklı ölçüm araçları kullanılarak yapılan birçok akademik araştırmalar incelendiği zaman elde edilen sonuçların tutarlı olmadığı (Sü Eröz, 2011: 204) görülmektedir. Nitekim Click (2002), Güllüce (2001), İşmen (2004), Deniz ve Yılmaz (2004) ve Sü Eröz (2011), duygusal zekâ ve alt boyutlarına ait skorlarının cinsiyet değişkeni açısından bir farklılık göstermediğini tespit etmiştir. Aynı şekilde Acar (2001), Babaoğlu (2010), Doğan (2016) duygusal zekâ skorlarının cinsiyet değişkeni açısından bir farklılık göstermediğini bulmuştur.

Petrides ve Furnham (2000b) erkeklerin duygusal zekâ skorlarının kadınlardan daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Yüksel (2006), Güllüce ve İşcan (2010) ve İşmen (2001) ise duygusal zekâ skorlarının cinsiyet değişkeni açısından farklılaştığını ve kadınların duygusal zekâ düzeylerinin erkeklerden daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Aynı şekilde Mayer, Caruso ve Salovey (1999), Fatt (2002), Brackett ve Mayer (2003), Day ve Carroll (2004), Brackett, Mayer, Warner (2004), Köksal ve İşmen Gazioğlu (2007) kadınların duygusal zekâ ve alt boyutlarına ait skorlarının erkeklerden daha yüksek olduğunu bulmuşlardır. Yelkikalan, Hacıoğlu, Kiray, Ezilmez, Soylemezoglu, Cetin, Sönmez ve Öztürk, (2012) ise üniversite öğrencileri üzerinde yaptıkları çalışmada erkek öğrencilerin duygusal zekâ ve alt boyutlarına ait skorların kız öğrencilere göre daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Bir diğer çalışmada Göçet Tekin (2014) kız öğrencilerin erkek öğrencilere göre daha yüksek duygusal zekâ skorlarına sahip olduğunu belirlemiştir.

Şat, Amil ve Özdevecioğlu (2015), erkeklerin kadınlara göre duygularını daha fazla kullandıklarını tespit etmişlerdir. İyimserlik ve duyguların değerlendirilmesi açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır. Koçak ve İçmenoğlu (2012) ise kız öğrencilerin duygusal zekânın alt boyutlarından iyimserlik skorlarının erkek öğrencilere göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit etmişlerdir. Jamali ve Sidani ve Abu-Zaki (2008) ise erkeklerin duygusal zekânın alt boyutları olan öz düzenleme ve öz motivasyon skorlarının daha yüksek olduğunu, kadınların ise duygusal zekânın diğer alt boyutları olan öz bilinç, empati ve sosyal yetenek skorlarının daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur.

Deniz (2011) cinsiyet değişkeni açısından duygusal zekânın boyutları olan duygulardan yararlanma ve duyguların kontrolü skorları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmiştir. Bunun yanı sıra cinsiyet değişkeni açısından duygusal zekânın diğer boyutlarını oluşturan kendi duygularını değerlendirme ve başkalarının

duygularını değerlendirme skorları arasında anlamlı bir farklılık olduğunu ve kadınların kendi duygularını değerlendirme ve başkalarının duygularını değerlendirme skorlarının erkeklerden daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur.

Taşlıyan, Hırlak ve Çiftçi (2014) ise akademisyenlerin cinsiyet değişkeni açısından duygusal değerlendirme, duygusal yönetim ve duyguların pozitif kullanımı skorları arasında anlamlı bir farklılık göstermediğini yanı sıra empatik duyarlılık skorları arasında anlamlı bir farklılık bulunduğunu ve dolayısıyla bayan akademisyenlerin erkek akademisyenlerden daha fazla insanların yüz ifadelerinden, sözsüz mesajlarından, ses tonlarından duyguları anlayabildikleri belirtmişlerdir.

Özdemir ve Dilekmen (2016) eğitim fakültesi öğrencileri üzerinde yaptıkları bir araştırmada, duygusal zekâ ve alt boyutlarına ait skorların öğrenim gördükleri bölüm değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmişlerdir. Bakan ve Güler (2017) İİBF öğrencilerinin duygusal zekâ skorlarının arasında öğrenim gördükleri bölüm değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olmadığını bulmuşlardır. İşmen (2001) üniversite öğrencilerinin duygusal zekâ skorları arasında öğrenim gördükleri bölüm değişkeni açısından farklılık olduğunu ortaya koymuştur.

#### 4.4.1.3. Cinsiyet, Bölüm ve Kulüp Üyeliği ile Liderlik Etme Motivasyonu Düzeyi İlişkisi

Katılımcıların liderlik etme motivasyonu skorlarının cinsiyet, bölüm ve kulüp üyeliği değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için öncelikle karşılaştırılan grupların homojen varyansa sahip olup olmadıkları test edilmiştir. Levene testi sonucu liderlik etme motivasyonu skorlarının cinsiyet ( $p=,225$ ), bölüm ( $p=,673$ ) ve kulüp üyeliği ( $p=,036$ ) grup varyanslarının ( $p>0,05$ ) homojen olduğunu belirlenmiştir. Levene testi sonuçlarına göre yapılan Bağımsız Örneklem T-Testi İstatistiği sonuçları Tablo 4.36'de yer almaktadır.

Tablo 4. 36. T Testi: Cinsiyet, Bölüm ve Kulüp Üyeliği ile Liderlik Etme Motivasyonu Düzeyi İlişkisi

			n	$\bar{x}$	Ss	t	sd	p
Liderlik Etme Motivasyonu	Cinsiyet	Erkek	644	3,541	,68667	3,194	1392	,001
		Kadın	750	3,427	,64375			
	Bölüm	İşletme	735	3,490	,67018	,599	1392	,550
		İktisat	659	3,468	,66186			
	Kulüp Üyeliği	Evet	287	3,534	,60581	1,660	490,105	,098
		Hayır	1107	3,465	,68042			

Tablo 4.36'de görüldüğü üzere liderlik etme motivasyonu skorları arasında katılımcıların bölüm ( $t=,599$  ve  $p=,550$ ) ve kulüp üyeliği ( $t=1,660$  ve  $p=,098$ ) değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bunun yanı sıra liderlik etme motivasyonu skorları arasında cinsiyet ( $t=3,194$  ve  $p=,001$ ) değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Söz konusu veriler daha detaylı incelendiği zaman erkeklerin ( $\bar{x}=3,541$ ) kadınlara ( $\bar{x}=3,427$ ) oranla, liderlik etme motivasyonu skorlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre erkeklerin liderlik etme motivasyonu algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir.

Katılımcıların liderlik etme motivasyonunun alt boyutlarını oluşturan duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu, çıkarsız liderlik etme motivasyonu ve sosyal normatif liderlik etme motivasyonu skorlarının cinsiyet, bölüm ve kulüp üyeliği değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla öncelikle karşılaştırılan grupların homojen varyansa sahip olup olmadıkları test edilmiştir. Levene testi sonucu duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu skorlarının cinsiyet ( $p=,702$ ), bölüm ( $p=,792$ ) ve kulüp üyeliği ( $p=,531$ ), çıkarsız liderlik etme motivasyonu skorlarının cinsiyet ( $p=,392$ ), bölüm ( $p=,173$ ) ve kulüp üyeliği ( $p=,239$ ) ve sosyal normatif liderlik etme motivasyonu skorlarının cinsiyet ( $p=,012$ ), bölüm ( $p=,803$ ) ve kulüp üyeliği ( $p=,655$ ) grup varyanslarının ( $p>0,05$ ) homojen olduğunu belirlenmiştir. Levene testi sonuçlarına göre yapılan Bağımsız Örneklem T-Testi İstatistiği sonuçları Tablo 4.37'de yer almaktadır.

Tablo 4. 37. T Testi: Cinsiyet, Bölüm ve Kulüp Üyeliği ile Liderlik Etme Motivasyonunun Alt Boyutları Arasındaki İlişki

			n	$\bar{x}$	Ss	t	sd	p
<b>Duyuşsal Kimlik Liderlik Etme Motivasyonu</b>	<b>Cinsiyet</b>	Erkek	644	3,592	,91347	3,647	1392	<b>,000</b>
		Kadın	750	3,414	,91251			
	<b>Bölüm</b>	İşletme	735	3,549	,90482	2,271	1392	<b>,023</b>
		İktisat	659	3,437	,92750			
	<b>Kulüp Üyeliği</b>	Evet	287	3,664	,82254	3,755	495,523	<b>,000</b>
		Hayır	1107	3,453	,93538			
<b>Çıkarırsız Liderlik Etme Motivasyonu</b>	<b>Cinsiyet</b>	Erkek	644	3,552	,79702	1,617	1392	,106
		Kadın	750	3,483	,79036			
	<b>Bölüm</b>	İşletme	735	3,489	,81161	-,844	1392	,399
		İktisat	659	3,534	,77385			
	<b>Kulüp Üyeliği</b>	Evet	287	3,501	,78798	-,322	1392	,748
		Hayır	1107	3,518	,79575			
<b>Sosyal Normatif Liderlik Etme Motivasyonu</b>	<b>Cinsiyet</b>	Erkek	644	3,480	,80707	2,070	1392	<b>,039</b>
		Kadın	750	3,392	,76895			
	<b>Bölüm</b>	İşletme	735	3,423	,77204	-,464	1392	,643
		İktisat	659	3,443	,80531			
	<b>Kulüp Üyeliği</b>	Evet	287	3,432	,76921	-,015	1390	,988
		Hayır	1107	3,433	,79279			

Tablo 4.37’de görüldüğü üzere liderlik etme motivasyonunun alt boyutunu oluşturan duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu skorları arasında cinsiyet ( $t=3,647$  ve  $p=,000$ ), bölüm ( $t=2,271$  ve  $p=,023$ ) ve kulüp üyeliği ( $t=3,755$  ve  $p=,000$ ) değişkenlerine göre bir anlamlı farklılık göstermektedir. Söz konusu veriler daha detaylı incelendiği zaman erkeklerin ( $\bar{x}=3,592$ ) kadınlara ( $\bar{x}=3,414$ ) oranla, işletme bölümünde eğitim görenlerin ( $\bar{x}=3,549$ ) iktisat bölümünde eğitim ( $\bar{x}=3,437$ ) görenlere oranla ve bir kulübe üye olanların ( $\bar{x}=3,664$ ) da bir kulübe üye olmayanlara ( $\bar{x}=3,453$ ) oranla duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu skorlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuç erkeklerin, işletme bölümünde öğrenim görenlerin ve bir kulübe üye olan katılımcıların duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu algılarının daha yüksek olduğuna işaret etmektedir.

Liderlik etme motivasyonunun alt boyutunu oluşturan çıkarırsız liderlik etme motivasyonu skorları arasında ise katılımcıların cinsiyet ( $t=1,617$  ve  $p=,106$ ), bölüm ( $t=-,844$  ve  $p=,399$ ) ve kulüp üyeliği ( $t=-,322$  ve  $p=,399$ ) değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bunun yanı sıra liderlik etme motivasyonunun alt boyutunu oluşturan sosyal normatif liderlik etme motivasyonu skorları arasında katılımcıların bölüm ( $t=-,464$  ve  $p=,643$ ) ve kulüp üyeliği ( $t=-,015$  ve  $p=,988$ ) değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Ancak, sosyal normatif liderlik etme motivasyonu skorları arasında cinsiyet ( $t=2,070$  ve  $p=,039$ )



değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu veriler daha detaylı incelendiği zaman erkeklerin ( $\bar{x}=3,480$ ) kadınlara ( $\bar{x}=3,392$ ) oranla, sosyal normatif liderlik etme motivasyonu skorlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuç erkeklerin sosyal normatif liderlik etme motivasyonu algılarının daha yüksek olduğuna işaret etmektedir.

Literatürde bireysel farklılıklar ve çeşitli liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi (Chan ve Drasgow, 2001: 482) açıklayan yeni bir yapı olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla liderlik etme motivasyonu ile sosyodemografik özellikler arasındaki ilişkileri inceleyen çok fazla çalışma bulunmamaktadır. Bunun yanı sıra farklı kültür ve çalışma ortamlarında, liderlik etme motivasyonu ölçeğinin farklı versiyonları (liderlik etme motivasyonu ölçeğinin tamamını veya bir kısmını) kullanılarak yapılan akademik araştırmalar incelendiği zaman elde edilen sonuçların tutarlı olmadığı görülmektedir.

Bobbio ve Manganelli-Rattazi (2006) İtalya'da üniversite öğrencileri üzerinde yaptıkları bir araştırmada, duyuşsal kimlik ve çıkarsız liderlik etme motivasyonu skorları arasında cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık olduğunu ve erkeklerin duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu skorlarının kadınlardan daha yüksek olduğunu, kadınların ise çıkarsız liderlik etme motivasyonu skorlarının erkeklerden daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Yani başkalarına liderlik etmeyi zevk ve kişisel tatmin unsuru olarak algılayan erkekler, kadınlardan daha fazla liderlik rollerini üstlenmeye istekli olacaktır. Kadınlar ise belirli fayda veya avantajların olmadığı durumlarda bile erkeklerden daha fazla liderlik rollerini üstlenmeye daha isteklidir. Aynı zamanda hem kadınların hem de erkeklerin çıkarıcı bir tarz eğilimini reddettiğini bulmuşlardır. Bobbio ve Manganelli-Rattazi sosyal normatif liderlik etme motivasyonu skorlarının arasında cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık göstermediğini ortaya koymuşlardır.

Li, Chan, Chernyshenko, Ho, Low ve Ma (2013) tarafından yapılan bir çalışmada Chan ve Drasgow'un (2001) Singapurlu kolej öğrencileri ve ABD'li üniversite öğrencilerinden oluşan örneklemelerini (asker örnekleminin tamamı erkeklerde olduğu için araştırmaya dahil edilmemiştir) kullanarak, liderlik etme motivasyonu ve alt boyutları olan duyuşsal kimlik, çıkarsız ve sosyal normatif liderlik etme motivasyonu skorları arasında cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık olup olmadığını araştırmışlardır. Li, Chan, Chernyshenko, Ho, Low ve Ma (2013) Singapurlu kolej öğrencilerin liderlik etme motivasyonu ve alt boyutlarını oluşturan

duyuşsal kimlik, çıkarsız ve sosyal normatif liderlik etme motivasyonu skorları arasında cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık göstermediğini yanı sıra ABD’li üniversite öğrencilerinin genel liderlik etme motivasyonu ve çıkarsız liderlik etme motivasyonu skorları arasında cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık gösterdiğini ve kadınların daha yüksek genel liderlik etme motivasyonu skorlarına ve çıkarsız liderlik etme motivasyonu skorlarına sahip olduklarını tespit etmişlerdir. Daha sonra Li, Chan, Chernyshenko, Ho, Low ve Ma (2013) araştırmalarına Chan, Ho, Chernyshenko, Bedford, Uy, Sam, Phan’ın (2012) kullandıkları 945 Singapurlu üniversite öğrenci (451 erkek ve 494 kadın) örneklemini yanı sıra Girişimcilik, Profesyonellik ve Liderlik ölçeğindeki yer alan liderlik etme motivasyonu skorlarını da dâhil ederek yaptıkları analiz sonucu Singapurlu üniversite öğrencilerinin liderlik etme motivasyonu skorları arasında cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık gösterdiğini ve erkeklerin daha yüksek liderlik etme motivasyonu skorlarına sahip olduklarını ortaya koymuşlardır.

Cho, Harrist, Steele ve Murn (2015) üniversite öğrencileri üzerinde yaptıkları bir araştırmada, liderlik etme motivasyonu skorları arasında cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık olduğunu bulmuşlardır. Bunun yanı sıra erkeklerin çıkacı liderlik etme motivasyonu skorlarının kadınlardan daha fazla olduğunu ve duyuşsal kimlik ve sosyal normatif liderlik etme motivasyonu skorları arasında cinsiyet açısından bir farklılık olmadığını tespit etmişlerdir. Maurya ve Agarwal (2013), Watson (2015), liderlik etme motivasyonu skorları arasında cinsiyet açısından bir farklılık olduğunu ve erkeklerin liderlik etme motivasyonu skorlarının kadınlardan daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Bir diğer çalışmada, Rosch, Collier ve Thompson (2015) lisans öğrencileri üzerinde yaptıkları bir araştırmada duyuşsal kimlik ve sosyal normatif liderlik etme motivasyonu skorlarının arasında cinsiyet açısından bir farklılık göstermediğini belirlemiştir.

#### **4.4.2. Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları**

Tek Yönlü Varyans (ANOVA) analizi ikiden çok bağımsız grubun ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını belirlemek amacıyla kullanılan istatistiksel bir analiz yöntemi olarak (Perry vd., 2014: 157) kabul edilmektedir. ANOVA analizinde klasik F İstatistiğinin uygulanabilmesi için elde edilen verilerin normal dağılım göstermesi, grup üyelerinin kesinlikle birbirinden bağımsız olması ve grup varyanslarının homojen (heteroscedasticity) olması varsayımlarının sağlanması

(Büyüköztürk, 2010: 48; Karagöz, 2013: 80) gerekmektedir. Bu çalışmada değişkenlerin normal dağılım gösterdiği ve grup üyelerinin birbirlerinden bağımsız olduğu varsayımı altında yapılan ANOVA analizi öncesi farklı varyanslılık sorunu dikkate alınarak grup varyanslarının homojen olup olmadığı (Kulinskaya vd., 2003: 2354; Kulinskaya ve Dollinger, 2007: 463; Karagöz ve Saraçbaşı, 2016: 32) test edilmiştir. Grup varyanslarının homojen olduğunun belirlenmesi için de Levene İstatistiği (Levene Statistic) testi (Yener, 2013: 229) kullanılmıştır. Levene İstatistiği sonucu grup varyanslarının homojen kabul edildiği durumlarda ( $p>0,05$ ) ANOVA analizinde klasik F İstatistiği, grup varyanslarının homojen olmadığı durumlarda ( $p<0,05$ ) ise ANOVA analizinde klasik F İstatistiği yerine Welch ve Brown–Forsythe analizi (Şişli ve Köse, 2013: 181; Köksal, 2016: 53; Seyrek ve Akşahin, 2016: 54; Kuyumcu vd., 2017: 1306) yoluyla elde edilen gürbüz (robust) ANOVA İstatistikleri kullanılmıştır. Bunun yanı sıra gruplar arası anlamlı bir farklılık olması durumunda bu farklılıkların hangi gruplarda olduğunu belirlemek (Nakip, 2013: 373) için de ANOVA analizi sonrası tamamlayıcı Post-Hoc analizi olarak çoklu karşılaştırmalarda en fazla tercih edilen ve duyarlılığı daha yüksek olan (Göçet Tekin, 2014: 59) Tukey Testi ve Welch ve Brown–Forsythe analizi sonrası tamamlayıcı Post-Hoc analizi olarak dikkatli karşılaştırmalar yapması ile göze çarpan (Kayri, 2009: 56) Tamhane’s T2 Testi sonuçları değerlendirilmiştir.

#### **4.4.2.1. Üniversite, Sınıf ve Yaş ile Kontrol Odağı Düzeyi İlişkisi**

Katılımcıların kontrol odağı skorlarının üniversite, sınıf ve yaş değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için öncelikle grup varyanslarının homojen olup olmadıkları test edilmiştir. Levene testi sonucu kontrol odağı değişkeninin üniversite ( $p=,081$ ) ve sınıf ( $p=,087$ ) grup varyansının homojen ( $p>0,05$ ) olduğu ve dolayısıyla ANOVA analizinin ön koşulunu sağlandığı belirlenmiştir. Kontrol odağı değişkeninin yaş ( $p = ,001$ ) grup varyansının ise homojen ( $p<0,05$ ) olmadığı ve dolayısıyla ANOVA analizinin ön koşulunu sağlamadığı tespit edilmiştir. Kontrol odağı değişkeninin Levene İstatistiği sonrası yapılan ANOVA analizinde klasik F İstatistiği ve Welch ve Brown–Forsythe analizi yoluyla elde edilen gürbüz (robust) ANOVA İstatistiği sonuçları Tablo 4.38’de yer almaktadır.

Tablo 4. 38. ANOVA: Üniversite, Sınıf ve Yaş ile Kontrol Odağı Düzeyi İlişkisi

	Gruplar	N	Ortalama	F İstatistikleri			
				ANOVA	Welch	Brown – Forsythe	p
<b>Kontrol Odağı</b>	Gaziantep	519	3,1318	62,599			<b>,000</b>
	Kilis7Aralık	468	2,8968				
	Adıyaman	278	3,0313				
	Hasan	129	2,2522				
	Kalyoncu						
	Toplam	1394	2,9514				
<b>Sınıf</b>	2. Sınıf	392	2,9558	2,977			,051
	3. Sınıf	509	2,8962				
	4. Sınıf	493	3,0050				
	Toplam	1394	2,9514				
<b>Yaş</b>	18-20	335	2,9451		,181	,205	,835/ ,815
	21-23	975	2,9574				
	24 ve üzeri	84	2,9075				
	Toplam	1394	2,9514				

Tablo 4.38’de görüldüğü üzere kontrol odağı skorlarının sınıf (ANOVA,  $p=,051$ ) ve yaş (Welch,  $p=,835$  ve Brown–Forsythe  $p=,815$ ) grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Bunun yanı sıra kontrol odağı skorlarının üniversite (ANOVA,  $p=,000$ ) grupları arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur. Bu farklılıkların hangi alt gruplarda olduğu görmek için ANOVA analizi sonrası Tukey testi yapılmıştır. Kontrol Odağı skorlarının üniversite grupları için yapılan Tukey testi sonuçları Tablo 4.39’da yer almaktadır. Çok fazla yer kaplamaması açısından tabloda sadece anlamlı bulunan değerlere yer verilmiştir.

Tablo 4. 39. Tukey Testi: Üniversiteye Göre Kontrol Odağı Düzeyi

	Üniversite (1)	Üniversite (2)	Ortalama Fark	Std. Hata	p
<b>Kontrol Odağı</b>	Kilis 7 Aralık	Gaziantep	-,23498	,04241	<b>,000</b>
	Kilis 7 Aralık	Adıyaman	-,13449	,05037	<b>,038</b>
	Hasan kalyoncu	Gaziantep	-,87953	,06545	<b>,000</b>
	Hasan kalyoncu	Kilis 7 Aralık	-,64454	,06615	<b>,000</b>
	Hasan kalyoncu	Adıyaman	-,77903	,07087	<b>,000</b>

Tablo 4.39’daki kontrol odağı skorları için ANOVA analizi sonrası yapılan Tukey testi sonucu incelendiğinde Kilis 7 Aralık ve Gaziantep Üniversiteleri ( $p=,000$ ), Kilis 7 Aralık ve Adıyaman Üniversiteleri ( $p=,000$ ), Hasan Kalyoncu ve Gaziantep Üniversiteleri ( $p=,000$ ), Hasan Kalyoncu ve Kilis 7 Aralık Üniversiteleri ( $p=,000$ ), Hasan Kalyoncu ve Adıyaman Üniversiteleri ( $p=,000$ ) öğrencileri kontrol odağı skorları arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Söz konusu veriler daha

detaylı incelendiği zaman Gaziantep Üniversitesi ( $\bar{x}=3,1318$ ) öğrencilerinin, Adıyaman Üniversitesi ( $\bar{x}=3,0313$ ), Kilis 7 Aralık Üniversitesi ( $\bar{x}=2,8968$ ) ve Hasan Kalyoncu Üniversitesi ( $\bar{x}=2,2522$ ) öğrencilerine oranla kontrol odağı skorlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Gaziantep Üniversitesi öğrencilerinin ( $\bar{x}=3,1318$ ) en yüksek kontrol odağı skorlarına, Hasan Kalyoncu Üniversitesi öğrencilerinin ise ( $\bar{x}=2,2522$ ) en düşük kontrol odağı skorlarına sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuç Gaziantep Üniversitesi öğrencilerinin kontrol odağı algılarının daha yüksek olduğuna işaret etmektedir.

Katılımcıların kontrol odağının alt boyutlarını oluşturan iç ve dış kontrol odağı skorlarının üniversite, sınıf ve yaş değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için öncelikle grup varyanslarının homojen olup olmadıkları test edilmiştir. Levene testi sonucu iç kontrol odağı değişkeninin üniversite ( $p=,000$ ), sınıf ( $p=,001$ ) ve yaş ( $p=,041$ ) grup varyanslarının ( $p<0,05$ ) homojen olmadığı ve dolayısıyla ANOVA analizinin ön koşulunun sağlamadığı tespit edilmiştir. Dış kontrol odağı değişkeninin sınıf ( $p=,304$ ) grup varyanslarının ( $p>0,05$ ) homojen olduğunu ve dolayısıyla ANOVA analizinin ön koşulunu sağlandığı, ancak üniversite ( $p=,006$ ) ve yaş ( $p=,020$ ) grup varyansının ( $p<0,05$ ) homojen olmadığı ve dolayısıyla ANOVA analizinin ön koşulunun sağlamadığı belirlenmiştir. İç ve dış kontrol odağı değişkenlerinin Levene İstatistiği sonrası yapılan ANOVA analizinde klasik F İstatistiği ve Welch ve Brown–Forsythe analizi yoluyla elde edilen gürbüz (robust) ANOVA İstatistiği sonuçları 4.40’da yer almaktadır.

Tablo 4. 40. ANOVA: Üniversite, Sınıf ve Yaş ile Kontrol Odağının Alt Boyutları Arasındaki İlişki

	Gruplar	N	Ortalama	F İstatistikleri				
				ANOVA	Welch	Brown – Forsythe	p	
İç Kontrol Odağı	Üniversite	Gaziantep	519	3,4609		433,058	231,963	,000/ ,000
		Kilis7Aralık	468	3,2038				
		Adıyaman	278	3,4741				
		Hasan Kalyoncu	129	1,6295				
		Toplam	1394	3,2077				
	Sınıf	2. Sınıf	392	3,2041		4,745	5,006	,009/ ,007
		3. Sınıf	509	3,1171				
		4. Sınıf	493	3,3043				
		Toplam	1394	3,2077				
	Yaş	18-20	335	3,2448		1,447	1,625	,238/ ,199
		21-23	975	3,2107				
		24 ve üzeri	84	3,0262				
Toplam		1394	3,2077					
Dış Kontrol Odağı	Üniversite	Gaziantep	519	2,9261		7,975	7,248	,000/ ,000
		Kilis7Aralık	468	2,7049				
		Adıyaman	278	2,7545				
		Hasan Kalyoncu	129	2,6415				
		Toplam	1394	2,7912				
	Sınıf	2. Sınıf	392	2,8007		,678		,508
		3. Sınıf	509	2,7581				
		4. Sınıf	493	2,8180				
		Toplam	1394	2,7912				
	Yaş	18-20	335	2,7578		,443	,390	,643/ ,677
		21-23	975	2,7991				
		24 ve üzeri	84	2,8333				
Toplam		1394	2,7912					

Tablo 4.40'da görüldüğü üzere görüldüğü üzere kontrol odağının alt boyutunu oluşturan iç kontrol odağı skorlarının yaş (Welch,  $p=,238$  ve Brown–Forsythe  $p=,199$ ) grupları arasında, kontrol odağının diğer alt boyutunu oluşturan dış kontrol odağı skorlarının ise sınıf (ANOVA,  $p=,508$ ) ve yaş (Welch,  $p=,643$  ve Brown–Forsythe  $p=,677$ ) grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Bunun yanı sıra iç kontrol odağı skorlarının üniversite (Welch,  $p=,000$  ve Brown–Forsythe  $p=,000$ ), sınıf (Welch,  $p=,009$  ve Brown–Forsythe  $p=,007$ ) grupları ve dış kontrol odağı skorlarının üniversite (Welch,  $p=,000$  ve Brown–Forsythe  $p=,000$ ) grupları arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur. Bu farklılıkların hangi alt gruplarda olduğu görmek için gürbüz (robust) ANOVA analizi sonrası Tamhane's T2 testi yapılmıştır. İç ve dış kontrol odağı skorlarının üniversite grupları için yapılan Tamhane's T2 testi sonuçları Tablo 4.41'de ve iç kontrol odağı skorlarının sınıf grupları için yapılan Tamhane's T2 testi sonuçları Tablo 4.42'de yer

almaktadır. Çok fazla yer kaplamaması açısından tabloda sadece anlamlı bulunan değerlere yer verilmiştir.

Tablo 4. 41. Tamhane's T2 Testi: Üniversiteye Göre İç ve Dış Kontrol Odağı Düzeyi

	Üniversite (1)	Üniversite (2)	Ortalama Fark	Std. Hata	p
İç Kontrol Odağı	Kilis 7 Aralık	Gaziantep	-,25704	,05313	,000
	Kilis 7 Aralık	Adıyaman	-,27025	,06337	,000
	Hasan kalyoncu	Gaziantep	-1,83143	,05441	,000
	Hasan kalyoncu	Kilis 7 Aralık	-1,57439	,06099	,000
	Hasan kalyoncu	Adıyaman	-1,84464	,06445	,000
Dış Kontrol Odağı	Kilis 7 Aralık	Gaziantep	-,22120	,05187	,000
	Kilis 7 Aralık	Adıyaman	-,28459	,09058	,012

Tablo 4.41'deki kontrol odağının alt boyutunu oluşturan iç kontrol odağı için ANOVA analizi sonrası yapılan Tamhane's T2 testi sonucu incelendiğinde Kilis 7 Aralık ve Gaziantep Üniversitesi (p=,000), Kilis 7 Aralık ve Adıyaman Üniversitesi (p=,000), Hasan Kalyoncu ve Gaziantep Üniversitesi (p=,000), Hasan Kalyoncu ve Kilis 7 Aralık Üniversitesi (p=,000), Hasan Kalyoncu ve Adıyaman Üniversitesi (p=,000) öğrencilerinin iç kontrol odağı skorları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Kontrol odağının diğer alt boyutunu oluşturan dış kontrol odağı için ANOVA analizi sonrası yapılan Tamhane's T2 testi sonucu incelendiğinde ise Kilis 7 Aralık ve Gaziantep Üniversitesi (p=,000), Kilis 7 Aralık ve Adıyaman Üniversitesi (p=,000) öğrencilerinin dış kontrol odağı skorları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Söz konusu veriler daha detaylı incelendiği zaman Adıyaman Üniversitesi ( $\bar{x}=3,4741$ ) öğrencilerinin, Gaziantep Üniversitesi ( $\bar{x}=3,4609$ ), Kilis 7 Aralık Üniversitesi ( $\bar{x}=3,2038$ ) ve Hasan Kalyoncu Üniversitesi ( $\bar{x}=1,6295$ ) öğrencilerine oranla iç kontrol odağı skorlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre Adıyaman Üniversitesi öğrencilerinin ( $\bar{x}=3,4741$ ) en yüksek iç kontrol odağı skorlarına, Hasan Kalyoncu Üniversitesi öğrencilerinin ise ( $\bar{x}=1,6295$ ) en düşük iç kontrol odağı skorlarına sahip olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra Gaziantep Üniversitesi ( $\bar{x}=2,9261$ ) öğrencilerinin, Adıyaman Üniversitesi ( $\bar{x}=2,7545$ ) ve Kilis 7 Aralık Üniversitesi ( $\bar{x}=2,7049$ ) öğrencilerine oranla dış kontrol odağı skorlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgular neticesinde Adıyaman Üniversitesi öğrencilerinin iç kontrol odağı algılarının daha yüksek olduğuna ve Gaziantep Üniversitesi öğrencilerinin ise dış kontrol odağı algılarının yüksek olduğuna söylenebilir.

Tablo 4. 42. Tamhane's T2 Testi: Sınıfa Göre İç Kontrol Odağı Düzeyi

İç Kontrol Odağı	Sınıf	Sınıf	Ortalama	Std.	p
	(1)	(2)	Fark	Hata	
	3.Sınıf	4.Sınıf	-,18717	,06089	<b>,007</b>

Tablo 4.42'deki kontrol odağının alt boyutu olan iç kontrol odağı için gürbüz (robust) ANOVA analizi sonrası yapılan Tamhane's T2 testi sonucu ( $p=,007$ ) incelendiğinde 3. sınıf ve 4. sınıf öğrencileri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Söz konusu veriler daha detaylı incelendiği zaman 4. sınıf ( $\bar{x}=3,3043$ ) öğrencilerinin, 3. sınıf ( $\bar{x}=3,1171$ ) öğrencilerine oranla iç kontrol odağı skorlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuç 4. Sınıf öğrencilerinin iç kontrol odağı algılarının daha yüksek olduğuna işaret etmektedir.

Daha önce ifade edildiği gibi literatürde kontrol odağı ile ilgili farklı ölçüm araçları ve değişkenler kullanılarak yapılan çalışmalarda elde edilen sonuçların tutarlı olmadığı görülmektedir. Nitekim Knoop (1981), Alvarez ve Pader (1978), Sui, Spector, Cooper ve Donald (2001), Karnes ve D'llio (1991) ve kontrol odağı skorları arasında yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olduğunu ve bireylerin yaşı artıkça daha fazla iç kontrol odaklı olduklarını tespit etmişlerdir. Cerit-Aksoy (1992), Küçükkaragöz (1998), Başol ve Türkoğlu (2009) ise kontrol odağı skorları arasında anlamlı bir farklılık oluşturmadığını belirlemişlerdir. Aynı zamanda yaş değişkeni ile iç kontrol odağı skorları arasında anlamlı ilişkiler tespit eden araştırmalar da mevcuttur. Erdem (2014) kontrol odağı skorları arasında yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olduğunu ve bireylerin yaşı artıkça daha fazla iç kontrol odaklı olduklarını ortaya koymuştur.

Sui, Spector, Cooper ve Donald (2001: 2), yaşı büyük olan bireylerin iç kontrol odaklı olduklarını ileri sürmüştür. Grimes, Millea ve Woodruff (2004) yaşı büyük öğrencilerin öğretmenlerini daha olumlu değerlendirdiklerini belirlemişlerdir. Chubb ve Fertman (1997) sınıf düzeyi daha yüksek olan kızların kontrol odağı skorlarının erkeklerden daha düşük olduğunu tespit etmişlerdir. Sciarra ve Whitson (2007: 311), iç kontrol odaklı olan öğrencilerin lisans derecesini tamamlama olasılığı üç kat daha fazla bulunmuşlardır.

Seyhan (2013) kontrol odağı skorları arasında yaş değişkeni ve öğrenim gördüğü sınıf düzeyi açısından anlamlı bir farklılık olduğunu tespit etmişlerdir. Baba (2012) ise iç ve dış kontrol skorları arasında sınıf düzeyi açısından anlamlı bir fark



olmadığını bulmuştur. Diğer taraftan Durna ve Şentürk (2012) üniversite öğrencileri üzerinde yaptığı bir araştırmada kontrol odağı skorlarının öğrenim gördüğü sınıf düzeyi açısından anlamlı bir farklılık olmadığını ortaya koymuştur. Garipağaoğlu ve Güloğlu (2015) üniversite öğrencileri üzerinde yaptığı bir araştırmada, kontrol odağı skorları arasında fakülte ve sınıf düzeyi açısından anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmişlerdir.

#### 4.4.2.2. Üniversite, Sınıf ve Yaş ile Duygusal Zekâ Düzeyi İlişkisi

Katılımcıların duygusal zekâ skorlarının sınıf ve yaş değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için öncelikle grup varyanslarının homojen olup olmadıkları test edilmiştir. Levene testi sonucu kontrol odağı değişkeninin üniversite ( $p=,383$ ), sınıf ( $p=,074$ ) ve yaş ( $p=,592$ ) grup varyansının homojen ( $p>0,05$ ) olduğu ve dolayısıyla ANOVA analizinin ön koşulunu sağlandığı belirlenmiştir. Kontrol odağı değişkeninin Levene İstatistiği sonrası yapılan ANOVA analizinde klasik F İstatistiği sonuçları Tablo 4.43’de yer almaktadır.

Tablo 4. 43. ANOVA: Üniversite, Sınıf ve Yaş ile Duygusal Zekâ Düzeyi İlişkisi

				F İstatistikleri			
				ANOVA	Welch	Brown – Forsythe	p
	Gruplar	N	Ortalama				
Duygusal Zekâ	Gaziantep	519	3,7346	3,417			,017
	Kilis7Aralık	468	3,8444				
	Adıyaman	278	3,6978				
	Hasan Kalyoncu	129	3,7156				
	Toplam	1394	3,7624				
Sınıf	2. Sınıf	392	3,6859	4,093			,017
	3. Sınıf	509	3,7645				
	4. Sınıf	493	3,8210				
	Toplam	1394	3,7624				
Yaş	18-20	335	3,6757	3,437			,032
	21-23	975	3,7917				
	24 ve üzeri	84	3,7679				
	Toplam	1394	3,7624				

Tablo 4.43’de görüldüğü üzere duygusal zekâ skorlarının üniversite (ANOVA,  $p=,017$ ), sınıf (ANOVA,  $p=,017$ ) ve yaş (ANOVA,  $p=,032$ ) grupları arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur. Bu farklılıkların hangi alt gruplarda olduğu görmek için ANOVA analizi sonrası Tukey testi yapılmıştır. Duygusal zekâ skorlarının üniversite grupları için yapılan Tukey testi sonuçları Tablo 4.44’de, sınıf

grupları için yapılan Tukey testi sonuçları Tablo 4.45’de ve yaş grupları için yapılan Tukey testi sonuçları ise Tablo 4.46’da yer almaktadır. Çok fazla yer kaplamaması açısından tabloda sadece anlamlı bulunan değerlere yer verilmiştir.

Tablo 4. 44. Tukey Testi: Üniversiteye Göre Duygusal Zekâ Düzeyi

Duygusal Zekâ	Üniversite (1)	Üniversite (2)	Ortalama Fark	Std. Hata	p
	Adıyaman	Kilis 7 Aralık	-,23498	,05284	<b>,029</b>

Tablo 4.44’deki duygusal zekâ skorları için ANOVA analizi sonrası yapılan Tukey testi sonucu ( $p=,029$ ) incelendiğinde Adıyaman Üniversitesi ve Kilis 7 Aralık Üniversitesi öğrencilerinin duygusal zekâ skorları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Söz konusu veriler daha detaylı incelendiği zaman Kilis 7 Aralık Üniversitesi ( $\bar{x}=3,8444$ ) öğrencilerinin, Adıyaman Üniversitesi ( $\bar{x}=3,6978$ ) öğrencilerine oranla duygusal zekâ skorlarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç Kilis 7 Aralık Üniversitesi öğrencilerinin duygusal zekâ algılarının daha yüksek olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 4. 45. Tukey Testi: Sınıfa Göre Duygusal Zekâ Düzeyi

Duygusal Zekâ	Sınıf (1)	Sınıf (2)	Ortalama Fark	Std. Hata	p
	2 Sınıf	4 Sınıf	-,13509	,04724	<b>,012</b>

Tablo 4.45’deki duygusal zekâ için ANOVA analizi sonrası yapılan Tukey testi sonucu ( $p=,017$ ) incelendiğinde 2. sınıf ve 4. sınıf öğrencilerinin duygusal zekâ skorları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Söz konusu veriler daha detaylı incelendiği zaman 4. sınıf ( $\bar{x}=3,8210$ ) öğrencilerinin, 2. sınıf ( $\bar{x}=3,6859$ ) öğrencilerine oranla duygusal zekâ skorlarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç 4. Sınıf öğrencilerinin duygusal zekâ algılarının daha yüksek olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 4. 46. Tukey Testi: Yaşa Göre Duygusal Zekâ Düzeyi

Duygusal Zekâ	Yaş (1)	Yaş (2)	Ortalama Fark	Std. Hata	p
	18-20	21-23	-,11592	,04423	<b>,024</b>

Tablo 4.46'daki duygusal zekâ skorları için ANOVA analizi sonrası yapılan Tukey testi sonucu ( $p=,033$ ) incelendiğinde 18-20 yaş arası ve 21-23 yaş arası öğrencilerinin duygusal zekâ skorları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Söz konusu veriler daha detaylı incelendiği zaman 21-23 yaş arası ( $\bar{x}=3,7917$ ) öğrencilerinin, 18-20 yaş arası ( $\bar{x}=3,6757$ ) öğrencilerine oranla duygusal zekâ skorlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç 21-23 yaş arası öğrencilerinin duygusal zekâ algılarının daha yüksek olduğuna işaret etmektedir.

Katılımcıların duygusal zekânın alt boyutlarını oluşturan kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguları kullanma ve duyguları düzenleme skorlarının sınıf ve yaş değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için öncelikle grup varyanslarının homojen olup olmadıkları test edilmiştir. Levene testi sonucu kendi duygularını değerlendirme için üniversite ( $p=,019$ ), sınıf ( $p=,002$ ) grup varyansının, başkalarının duygularını değerlendirme sınıf ( $p=,015$ ) ve yaş ( $p=,012$ ) grup varyanslarının ve duyguları kullanma sınıf ( $p=,028$ ) grup varyansının homojen ( $p<0,05$ ) olmadığı ve dolayısıyla ANOVA analizinin ön koşulunun sağlamadığı tespit edilmiştir. Kendi duygularını değerlendirme yaş ( $p=,382$ ) grup varyansı, başkalarının duygularını değerlendirme üniversite ( $p=,482$ ) grup varyansı, duyguları kullanma üniversite ( $p=,128$ ) ve yaş ( $p=,630$ ) grup varyansları ve duyguları düzenleme üniversite ( $p=,380$ ) sınıf ( $p=,654$ ) ve yaş ( $p=,488$ ) grup varyanslarının ise ( $p>0,05$ ) homojen olduğunu ve dolayısıyla ANOVA analizinin ön koşulunu sağlandığı belirlenmiştir. Duygusal zekânın alt boyutunu oluşturan kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguları kullanma ve duyguları düzenleme değişkenlerinin Levene İstatistiği sonrası yapılan ANOVA analizinde klasik F İstatistiği ve Welch ve Brown–Forsythe analizi yoluyla elde edilen gürbüz (robust) ANOVA İstatistiği sonuçları 4.47'de yer almaktadır.

Tablo 4. 47. ANOVA: Üniversite, Sınıf ve Yaş ile Duygusal Zekânın Alt Boyutları Arasındaki İlişki

	Gruplar	N	Ortalama	F İstatistikleri			p	
				ANOVA	Welch	Brown – Forsythe		
KDD	Üniversite	Gaziantep	519	3,8738	1,926	3,425	3,222	,017/ ,022
		Kilis7Aralık	468	4,0171				
		Adıyaman	278	3,8759				
		Hasan	129	3,7771				
		Kalyoncu						
	Toplam	1394	3,9134					
	Sınıf	2. Sınıf	392	3,8399	2,194	2,319	,112/ ,099	
		3. Sınıf	509	3,8910				
		4. Sınıf	493	3,9949				
		Toplam	1394	3,9134				
	Yaş	18-20	335	3,8291	1,747	2,155	,177/ ,117	
		21-23	975	3,9436				
24 ve üzeri		84	3,8988					
Toplam		1394	3,9134					
BDD	Üniversite	Gaziantep	519	3,8550	2,249	4,630	4,942	,010/ ,007
		Kilis7Aralık	468	3,9573				
		Adıyaman	278	3,8525				
		Hasan	129	3,8198				
		Kalyoncu						
	Toplam	1394	3,8856					
	Sınıf	2. Sınıf	392	3,8080	2,639	3,8005	,072	
		3. Sınıf	509	3,9013				
		4. Sınıf	493	3,9310				
		Toplam	1394	3,8856				
	Yaş	18-20	335	3,8082	2,152	3,4648	2,152	,092
		21-23	975	3,9118				
24 ve üzeri		84	3,8899					
Toplam		1394	3,8856					
DK	Üniversite	Gaziantep	519	3,7447	1,547	3,4439	3,4519	,213
		Kilis7Aralık	468	3,8462				
		Adıyaman	278	3,6915				
		Hasan	129	3,7345				
		Kalyoncu						
	Toplam	1394	3,7672					
	Sınıf	2. Sınıf	392	3,6518	2,028	3,3881	3,5108	,132
		3. Sınıf	509	3,8139				
		4. Sınıf	493	3,8109				
		Toplam	1394	3,7672				
	Yaş	18-20	335	3,6776	2,028	3,3881	3,5108	,132
		21-23	975	3,8005				
24 ve üzeri		84	3,7381					
Toplam		1394	3,7672					
DD	Üniversite	Gaziantep	519	3,4648	1,547	3,4439	3,4519	,213
		Kilis7Aralık	468	3,5572				
		Adıyaman	278	3,3714				
		Hasan	129	3,5310				
		Kalyoncu						
	Toplam	1394	3,4833					
	Sınıf	2. Sınıf	392	3,4439	2,028	3,3881	3,5108	,132
		3. Sınıf	509	3,4519				
		4. Sınıf	493	3,5472				
		Toplam	1394	3,4833				
	Yaş	18-20	335	3,3881	2,028	3,3881	3,5108	,132
		21-23	975	3,5108				
24 ve üzeri		84	3,5446					
Toplam		1394	3,4833					

Tablo 4.47’de görüldüğü üzere duygusal zekânın alt boyutlarını oluşturan kendi duygularını değerlendirme skorlarının üniversite (Welch,  $p=,017$  ve Brown–Forsythe  $p=,022$ ), sınıf (Welch,  $p=,033$  ve Brown–Forsythe  $p=,039$ ) ve duyguları kullanma skorlarının sınıf (Welch,  $p=,010$  ve Brown–Forsythe  $p=,007$ ) grupları arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur. Bu farklılıkların hangi alt gruplarda olduğu görmek için gürbüz (robust) ANOVA analizi sonrası Tamhane’s T2 testi yapılmıştır. Kendi duygularını değerlendirme skorlarının üniversite grupları için yapılan Tamhane’s T2 testi Tablo 4.48’de, kendi duygularını değerlendirme ve duyguları kullanma skorlarının sınıf grupları için yapılan Tamhane’s T2 testi sonuçları Tablo 4.49’de yer almaktadır. Çok fazla yer kaplamaması açısından tabloda sadece anlamlı bulunan değerlere yer verilmiştir.

Tablo 4. 48. Tamhane’s T2 Testi: Üniversiteye Göre Kendi Duygularını Değerlendirme Düzeyi

Kendi Duygularını Değerlendirme	Üniversite (1)	Üniversite (2)	Ortalama Fark	Std. Hata	p
	Kilis 7 Aralık	Hasan Kalyoncu	-,23996	,09167	,044

Tablo 4.48’deki duygusal zekânın alt boyutunu oluşturan kendi duygularını değerlendirme skorları için gürbüz (robust) ANOVA analizi sonrası yapılan Tamhane’s T2 testi sonucu ( $p = ,044$ ) incelendiğinde Kilis 7 Aralık Üniversitesi ve Hasan Kalyoncu Üniversitesi öğrencileri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Söz konusu veriler daha detaylı incelendiği zaman Kilis 7 Aralık Üniversitesi ( $\bar{x}=4,0171$ ) öğrencilerinin, Hasan Kalyoncu Üniversitesi ( $\bar{x}=3,7771$ ) öğrencilerine oranla kendi duygularını değerlendirme skorlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç Kilis 7 Aralık Üniversitesi öğrencilerinin kendi duygularını değerlendirme algılarının daha yüksek olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 4. 49. Tamhane’s T2 Testi: Sınıfa Göre Kendi Duygularını Değerlendirme ve Duyguları Kullanma Düzeyi

Kendi Duygularını Değerlendirme	Sınıf (1)	Sınıf (2)	Ortalama Fark	Std. Hata	p
Duyguları	2 Sınıf	3 Sınıf	-,16206	,05933	,018
Kullanma	2 Sınıf	4 Sınıf	-,15907	,05844	,018

Tablo 4.49'daki duygusal zekânın alt boyutunu oluşturan kendi duygularını değerlendirme skorları için gürbüz (robust) ANOVA analizi sonrası yapılan Tamhane's T2 testi sonucu ( $p=,039$ ) incelendiğinde 2. sınıf ve 4. sınıf öğrencileri arasında; duygusal zekânın alt boyutunu oluşturan duyguları kullanma skorları için gürbüz (robust) ANOVA analizi sonrası yapılan Tamhane's T2 testi sonucu ( $p= 018$ ) incelendiğinde 2. Sınıf ve 3. Sınıf arasında, 2. Sınıf ve 4. Sınıf arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Söz konusu veriler daha detaylı incelendiği zaman 4. sınıf ( $\bar{x}=3,9949$ ) öğrencilerinin, 2. sınıf ( $\bar{x}=3,8399$ ) öğrencilerine oranla kendi duygularını değerlendirme skorlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra 3. sınıf ( $\bar{x}=3,8139$ ) öğrencilerinin, 4. sınıf ( $\bar{x}=3,8109$ ) öğrencileri ve 2. sınıf ( $\bar{x}=3,6518$ ) oranla duyguları kullanma skorlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç 4. Sınıf öğrencilerinin kendi duygularını değerlendirme skorlarının, 3. Sınıf öğrencilerinin ise duyguları kullanma algılarının daha yüksek olduğuna işaret etmektedir.

İşletme literatüründe giderek daha fazla dikkat çeken bir konu olarak görülen duygusal zekâ ile ilgili farklı ölçüm araçları kullanılarak yapılan çalışmalarda elde edilen sonuçların daha önce de ifade edildiği tutarlı olmadığı görülmektedir. Nitekim Acar (2001), Babaoğlu (2010), Yüksel (2006), Doğan (2016) duygusal zekâ skorları arasında yaş değişkeni açısından bir farklılık olmadığını belirlerken, Güllüce ve İşcan (2010), Pamukoğlu (2004) ise duygusal zekâ skorlarının yaşa göre farklılık gösterdiğini ve yaş arttıkça duygusal zekâ skorlarının da arttığını bulmuşlardır. Benzer şekilde, Gürbüz ve Yüksel (2008), duygusal zekâ ve alt boyutlarına ait skorların yaş değişkeni açısından bir farklılık gösterdiğini ve yaş arttıkça bireylerin daha kararlı, kendini gerçekleştirmede daha başarılı, kendine daha fazla saygılı ve duygusal benlik bilinçlerinin daha fazla gelişmiş oldukları tespit etmişlerdir. Duygusal zekânın yaş ile birlikte artmasının bireyin sürekli yaptığı hatalardan ders alabilmesine bağlı olduğu ifade eden Sü Eröz (2011: 211) ise duygusal zekânın alt boyutları olan kişisel beceriler, kişilerarası beceriler ve genel ruh halinin yaş değişkeni açısından grup ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel açıdan anlamlı olmadığını yanı sıra uyumluluk, stres yönetimi ve duygusal zekâ toplamının grup ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu bulmuştur.

Taşlıyan, Hırlak ve Çiftçi (2014) akademisyenlerin yaş değişkeni açısından duygusal değerlendirme, duygusal yönetim ve empatik duyarlılıkları arasında anlamlı

düzeyde bir farklılık göstermediğini yanı sıra duyguların pozitif kullanımını arasında anlamlı bir farklılık bulunduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca akademisyenlerin kadro unvanları, çalışılan üniversite ile duygusal zekânın tüm alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunduğunu tespit etmişlerdir. Yılmaz ve Şahin (2004), okul öncesi öğretmen adaylarının duygusal zekâ skorları arasında yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olmadığını yanı sıra sınıf düzeyi açısından gruplar arasındaki farklılığın anlamlı olduğu bulunmuşlardır. Sevindik, Uncu ve Güneş Dağ (2012) ise sağlık yüksekokulu öğrencileri üzerinde yaptığı araştırma sonucu duygusal zekâ ve alt boyutlarına ait skorların hem yaş hem de sınıf düzeyi açısından anlamlı bir farklılık gösterdiğini bulmuşlardır.

Derksen, Kramer ve Katzko (2002), Kaya ve Keçeci (2004), Deniz ve Yılmaz (2004), Benson, Ploeg ve Brown (2010) üniversite öğrenciler üzerinde yaptıkları araştırma sonucu genel duygusal zekâ ve alt boyutlarına ait skorların sınıf değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterdiğini tespit etmişlerdir. Yıldız (2016) ise üniversite öğrencilerine ait duygusal zekâ skorlarının sınıf değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Göçet Tekin (2014) üniversite öğrencileri üzerinde yaptıkları araştırma sonucu öğrenim gördükleri fakülte ile duygusal zekâ skorları karşılaştırıldığında anlamlı bir farklılık bulunduğunu ve sağlık yüksekokulunda öğrenim gören öğrencilerin mühendislik fakültesinde öğrenim gören öğrencilere göre daha yüksek duygusal zekâ skorlarına sahip olduğu tespit etmiştir.

#### **4.4.2.3. Üniversite, Sınıf ve Yaş ile Liderlik Etme Motivasyonu Düzeyi İlişkisi**

Katılımcıların liderlik etme motivasyonu skorlarının üniversite, sınıf ve yaş değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için öncelikle grup varyanslarının homojen olup olmadıkları test edilmiştir. Levene testi sonucu liderlik etme motivasyonu değişkeninin üniversite ( $p=,083$ ) sınıf ( $p=,195$ ) ve yaş ( $p=,176$ ) grup varyansının homojen ( $p>0,05$ ) olduğu ve dolayısıyla ANOVA analizinin ön koşulunu sağlandığı belirlenmiştir. Liderlik etme motivasyonu değişkeninin Levene İstatistiği sonrası yapılan ANOVA analizinde klasik F İstatistiği sonuçları Tablo 4. 46'da yer almaktadır.

Tablo 4. 50. ANOVA: Üniversite, Sınıf ve Yaş ile Liderlik Etme Motivasyonu Düzeyi İlişkisi

				F İstatistikleri			
				ANOVA	Welch	Brown – Forsythe	p
		Gruplar	N	Ortalama			
Liderlik Etme Motivasyonu	Üniversite	Gaziantep	519	3,4335	2,869		<b>,035</b>
		Kilis7Aralık	468	3,5438			
		Adıyaman	278	3,4378			
		Hasan Kalyoncu	129	3,5267			
		Toplam	1394	3,4800			
Liderlik Etme Motivasyonu	Sınıf	2. Sınıf	392	3,4166	3,003		<b>,050</b>
		3. Sınıf	509	3,4837			
		4. Sınıf	493	3,5267			
		Toplam	1394	3,4800			
		18-20	335	3,3825			
21-23	975	3,5142					
24 ve üzeri	84	3,4720					
Toplam	1394	3,4800					

Tablo 4.50’de görüldüğü üzere liderlik etme motivasyonu skorlarının üniversite (ANOVA,  $p=,035$ ), sınıf (ANOVA,  $p=,050$ ) ve yaş grupları (ANOVA,  $p=,008$ ) arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur. Bu farklılıkların hangi alt gruplarda olduğu görmek için ANOVA analizi sonrası Tukey testi yapılmıştır. Liderlik etme motivasyonu skorlarının üniversite grupları için yapılan Tukey testi Tablo 4.51’de, sınıf grupları için yapılan Tukey testi sonuçları Tablo 4.52’de ve yaş grupları için yapılan Tukey testi sonuçları ise Tablo 4.53’de yer almaktadır. Çok fazla yer kaplamaması açısından tabloda sadece anlamlı bulunan değerlere yer verilmiştir.

Tablo 4. 51. Tukey Testi: Üniversiteye Göre Liderlik Etme Motivasyonu Düzeyi

Liderlik Etme Motivasyonu	Üniversite (1)	Üniversite (2)	Ortalama Fark	Std. Hata	p
	Gaziantep	Kilis 7 Aralık	-,11028	,04238	<b>,046</b>

Tablo 4.51’deki liderlik etme motivasyonu skorları için ANOVA analizi sonrası yapılan Tukey testi sonucu ( $p = ,046$ ) incelendiğinde Gaziantep Üniversitesi ve Kilis 7 Aralık Üniversitesi öğrencileri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Söz konusu veriler daha detaylı incelendiği zaman Kilis 7 Aralık Üniversitesi ( $\bar{x}=3,5438$ ) öğrencilerinin, Gaziantep Üniversitesi ( $\bar{x}=3,4335$ ) öğrencilerine oranla liderlik etme motivasyonu skorlarının daha yüksek olduğu



belirlenmiştir. Bu sonuç Kilis 7 Aralık Üniversitesi öğrencilerinin liderlik etme motivasyonu algılarının daha yüksek olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 4. 52. Tukey Testi: Sınıfa Göre Liderlik Etme Motivasyonu Düzeyi

<b>Liderlik Etme Motivasyonu</b>	<b>Sınıf (1)</b>	<b>Sınıf (2)</b>	<b>Ortalama Fark</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>p</b>
	2.Sınıf	4.Sınıf	-,11009	,04501	<b>,039</b>

Tablo 4.52'deki liderlik etme motivasyonu skorları için ANOVA analizi sonrası yapılan Tukey testi sonucu ( $p=,039$ ) incelendiğinde 2. sınıf ve 4. sınıf öğrencileri arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur. Söz konusu veriler daha detaylı incelendiği zaman 4. sınıf ( $\bar{x}=3,5267$ ) öğrencilerinin, 2. sınıf ( $\bar{x}=3,4166$ ) öğrencilerine oranla liderlik etme motivasyonu skorlarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç 4. Sınıf öğrencilerinin liderlik etme motivasyonu algılarının daha yüksek olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 4. 53. Tukey Testi: Yaşa Göre Liderlik Etme Motivasyonu Düzeyi

<b>Liderlik Etme Motivasyonu</b>	<b>Yaş (1)</b>	<b>Yaş (2)</b>	<b>Ortalama Fark</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>p</b>
	18-20	21-23	-,13167	,04207	<b>,005</b>

Tablo 4.45'deki liderlik etme motivasyonu skorları için ANOVA analizi sonrası yapılan Tukey testi sonucu ( $p=,008$ ) incelendiğinde 18-20 yaş arası ve 21-23 yaş arası öğrenciler arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Söz konusu veriler daha detaylı incelendiği zaman 21-23 yaş arası ( $\bar{x}=3,5142$ ) öğrencilerinin, 18-20 yaş arası ( $\bar{x}=3,3825$ ) öğrencilerine oranla liderlik etme motivasyonu skorlarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç 21-23 yaş arası öğrencilerinin liderlik etme motivasyonu algılarının daha yüksek olduğuna işaret etmektedir.

Katılımcıların liderlik etme motivasyonunun alt boyutlarını oluşturan duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu, çıkarsız liderlik etme motivasyonu ve sosyal normatif liderlik etme motivasyonu skorlarının üniversite, sınıf ve yaş değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için öncelikle grup varyanslarının homojen olup olmadıkları test edilmiştir. Levene testi sonucu duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu için üniversite ( $p=,082$ ) sınıf, ( $p=,451$ ) ve yaş ( $p=,520$ ) grup varyanslarının, çıkarsız liderlik etme motivasyonu için

üniversite ( $p=,085$ ), sınıf ( $p=,299$ ) ve yaş ( $p=,798$ ) grup varyanslarının ve sosyal normatif liderlik etme motivasyonu için üniversite ( $p=,322$ ), sınıf ( $p=,591$ ) ve yaş ( $p=,685$ ) grup varyanslarının ( $p>0,05$ ) homojen olduğunu ve dolayısıyla ANOVA analizinin ön koşulunu sağlandığı belirlenmiştir. Duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu, çıkarsız liderlik etme motivasyonu ve sosyal normatif liderlik etme motivasyonu değişkenlerinin Levene İstatistiği sonrası yapılan ANOVA analizinde klasik F İstatistiği sonuçları 4.54’de yer almaktadır.

Tablo 4. 54. ANOVA: Sınıf ve Yaş ile Liderlik Etme Motivasyonunun Alt Boyutları Arasındaki İlişki

	Gruplar	N	Ortalama	F İstatistikleri			
				ANOVA	Welch	Brown – Forsythe	p
DKLEM	Üniversite	Gaziantep	519	3,4619	1,784		,148
		Kilis7Aralık	468	3,5583			
		Adıyaman	278	3,4250			
		Hasan	129	3,5681			
		Kalyoncu					
	Toplam	1394	3,4967				
	Sınıf	2. Sınıf	392	3,4395	1,084		,338
		3. Sınıf	509	3,5131			
		4. Sınıf	493	3,5254			
		Toplam	1394	3,4967			
	Yaş	18-20	335	3,3437	6,487		,002
		21-23	975	3,5515			
24 ve üzeri		84	3,4711				
Toplam		1394	3,4967				
CKLEM	Üniversite	Gaziantep	519	3,4557	2,307		,075
		Kilis7Aralık	468	3,5791			
		Adıyaman	278	3,5438			
		Hasan	129	3,4612			
		Kalyoncu					
	Toplam	1394	3,5152				
	Sınıf	2. Sınıf	392	3,4443	3,519		,030
		3. Sınıf	509	3,5026			
		4. Sınıf	493	3,5845			
		Toplam	1394	3,5152			
	Yaş	18-20	335	3,4373	2,132		,119
		21-23	975	3,5407			
24 ve üzeri		84	3,5298				
Toplam		1394	3,5152				
SNLEM	Üniversite	Gaziantep	519	3,3862	3,344		,019
		Kilis7Aralık	468	3,4991			
		Adıyaman	278	3,3597			
		Hasan	129	3,5415			
		Kalyoncu					
	Toplam	1394	3,4332				
	Sınıf	2. Sınıf	392	3,3699	2,091		,124
		3. Sınıf	509	3,4381			
		4. Sınıf	493	3,4784			
		Toplam	1394	3,4332			
	Yaş	18-20	335	3,3744	1,287		,277
		21-23	975	3,4542			
24 ve üzeri		84	3,4235				
Toplam		1394	3,4332				

Tablo 4.54’de görüldüğü üzere liderlik etme motivasyonunun alt boyutunu oluşturan duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu skorlarının yaş (ANOVA,  $p=,002$ ), çıkarsız liderlik etme motivasyonu skorlarının sınıf (ANOVA,  $p=,032$ ) sosyal normatif liderlik etme motivasyonu skorlarının üniversite (ANOVA,  $p=,019$ ) grupları arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur. Bu farklılıkların hangi alt gruplarda olduğu görmek için ANOVA analizi sonrası Tukey testi yapılmıştır. Duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu skorlarının yaş grupları için yapılan Tukey testi sonuçları Tablo 4.55’de, çıkarsız liderlik etme motivasyonunun sınıf grupları için yapılan Tukey testi sonuçları Tablo 4.56’de ve sosyal normatif liderlik etme motivasyonunun sınıf grupları için yapılan Tukey testi sonuçları Tablo 4.57’de yer almaktadır. Çok fazla yer kaplamaması açısından tabloda sadece anlamlı bulunan değerlere yer verilmiştir.

Tablo 4. 55. Tukey Testi: Yaşa Göre Duyuşsal Kimlik Liderlik Etme Motivasyonu Düzeyi

Duyuşsal Kimlik Liderlik Etme Motivasyonu	Yaş (1)	Yaş (2)	Ortalama Fark	Std. Hata	p
	18-20	21-23	-,20779	,05784	<b>,001</b>

Tablo 4.55’deki liderlik etme motivasyonunun alt boyutunu oluşturan duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu skorları için ANOVA analizi sonrası yapılan Tukey testi sonucu ( $p=,001$ ) incelendiğinde 18-20 yaş arası ve 21-23 yaş arası öğrenciler arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Söz konusu veriler daha detaylı incelendiği zaman 21-23 yaş arası ( $\bar{x}=3,5515$ ) öğrencilerinin, 18-20 yaş arası ( $\bar{x}=3,3437$ ) öğrencilerine oranla duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu skorlarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç 21-23 yaş arası öğrencilerinin duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu algılarının daha yüksek olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 4. 56. Tukey Testi: Sınıfa Göre Çıkarsız Liderlik Etme Motivasyonu Düzeyi

Çıkarsız Liderlik Etme Motivasyonu	Sınıf (1)	Sınıf (2)	Ortalama Fark	Std. Hata	p
	2 Sınıf	4 Sınıf	-,14021	,05363	<b>,024</b>

Tablo 4.56’deki liderlik etme motivasyonunun alt boyutunu oluşturan çıkarsız liderlik etme motivasyonu skorları için ANOVA analizi sonrası yapılan

Tukey testi sonucu ( $p=,024$ ) incelendiğinde 2. sınıf ve 4. sınıf öğrencileri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Söz konusu veriler daha detaylı incelendiği zaman 4. sınıf ( $\bar{x}=3,5845$ ) öğrencilerinin 2. sınıf ( $\bar{x}=3,4443$ ) öğrencilerine oranla çıkarsız liderlik etme motivasyonu skorlarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç 4. Sınıf öğrencilerinin çıkarsız liderlik etme motivasyonu algılarının daha yüksek olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 4. 57. Tukey Testi: Üniversiteye Göre Sosyal Normatif Liderlik Etme Motivasyonu Düzeyi

	Üniversite (1)	Üniversite (2)	Ortalama Fark	Std. Hata	p
<b>Duyuşsal Kimlik Liderlik Etme Motivasyonu</b>	Gaziantep	Kilis 7 Aralık	-,11290	,05009	<b>,024</b>
	Gaziantep	Hasan Kalyoncu	-,15535	,07730	<b>,045</b>
	Adıyaman	Kilis7 Aralık	-,13937	,05950	<b>,019</b>
	Adıyaman	Hasan Kalyoncu	-,18182	,08371	<b>,030</b>

Tablo 4.39'daki liderlik etme motivasyonunun alt boyutunu oluşturan sosyal normatif liderlik etme motivasyonu skorları için ANOVA analizi sonrası yapılan Tukey testi sonucu incelendiğinde Gaziantep ve Kilis 7 Aralık Üniversiteleri ( $p=,024$ ), Gaziantep ve Hasan Kalyoncu Üniversiteleri ( $p=,045$ ), Adıyaman ve Kilis 7 Aralık Üniversiteleri ( $p=,019$ ), Adıyaman ve Hasan Kalyoncu Üniversiteleri ( $p=,030$ ), öğrencileri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Söz konusu veriler daha detaylı incelendiği zaman Hasan Kalyoncu Üniversitesi ( $\bar{x}=3,5415$ ) öğrencilerinin, Kilis 7 Aralık Üniversitesi ( $\bar{x}=3,4991$ ), Gaziantep Üniversitesi ( $\bar{x}=3,3862$ ) ve Adıyaman Üniversitesi ( $\bar{x}=3,3597$ ) öğrencilerine oranla sosyal normatif liderlik etme motivasyonu skorlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç Hasan Kalyoncu Üniversitesi öğrencilerinin sosyal normatif liderlik etme motivasyonu algılarının daha yüksek olduğuna işaret etmektedir.

Daha önce ifade edildiği gibi literatürde yeni bir yapı olarak kabul edilen liderlik etme motivasyonu ile sosyodemografik özellikler arasındaki ilişkileri inceleyen çok fazla çalışma bulunmamaktadır. Liderlik Etme Motivasyon Ölçeği'nin duyuşsal kimlik, çıkarıcı ve sosyal normatif liderlik etme motivasyonundan oluşan versiyonunu kullanan Cho, Harrist, Steele ve Murn (2015) üniversite öğrencilerinin liderlik etme motivasyon skorlarının sınıf değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yaptıkları tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonucu duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu skorları arasında anlamlı

bir farklılık gösterdiğini ortaya koymuşlardır. Buna göre birinci sınıf öğrencileri daha fazla duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu skorlarına sahiptir. Bunun yanı sıra çıkarıcı ve sosyal normatif liderlik etme motivasyonu skorları arasında sınıf değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmişlerdir. Literatürde liderlik etme motivasyonu skorları arasında sınıf değişkeni açısından değerlendiren Cho, Harist, Steele ve Murn'un (2015) çalışması ulaşabildiğimiz tek kaynaktır. Bu nedenle araştırma sonuçlarını başka çalışmalarla karşılaştırama imkânı olmamıştır.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde ekonomik ve sosyal çevrede yaşanan hızlı ve sürekli değişiklikler karşında organizasyonların hayatta kalmaları yeni pazar koşullarına hızlı ve sürekli bir uyum gerektirir. Aynı zamanda organizasyonların hayatta kalması ve gelişmesi en önemli unsurlarından biri olan insan kaynaklarının etkin ve verimli yönetilmesine bağlıdır. Burada temel soru daha yüksek rekabet gücü kazanmak ve müşteri ihtiyaçlarına daha iyi cevap vermek için gerekli olan yeni bilgi ve becerilerin kazanılması ve böylece tüm organizasyonun daha iyi performans göstermesi için insan kaynaklarını kimin motive edeceğidir. İşte bu noktada organizasyonların başarısını belirleyen önemli faktörlerden biri olarak kabul edilen etkili liderler araştırmacıların ilgisini çekmekte ve uygulayıcıların gündemini oluşturmaktadır.

Genel olarak, liderlik rollerini ve sorumluluklarını üstlenecek bireylerin liderlik eğilimleri liderlik sürecinde önemli bir role sahip olduğu kabul edilmektedir. Özellikle organizasyonlarda doğru ve uygun liderlik etme motivasyonuna sahip bireylerin liderlik rollerini ve sorumluluklarını üstlenmesi ve sürdürmesi küresel rekabet gücü için önem arz etmektedir. Bu tez çalışması kontrol odağı ve duygusal zekânın liderlik etme motivasyonu üzerindeki etkisini tespit etmeyi ve aynı zamanda liderlik etme motivasyonu, kontrol odağı ve duygusal zekâ değişkenleri ile sosyodemografik özellikler arasındaki ilişkileri belirlemeyi amaçlamıştır.

Araştırmanın ana kütlesini üniversitelerin kurulduğu günden beri toplumumuzun karşı karşıya olduğu kritik ve karmaşık zorlukları çözmek için farklı insanları bir araya getiren geleceğin profesyonel ve toplumsal liderleri hazırladığı dikkate alınarak (Keating vd., 2014: 2; Cho, 2015: 32), 2017-2018 Eğitim ve Öğretim Yılı Güz Döneminde tarihi İpek Yolu üzerinde bulunan TRC1 (Gaziantep, Adıyaman, Kilis) bölgesinde yer alan üç devlet (Gaziantep Üniversitesi, Adıyaman Üniversitesi ve Kilis 7 Aralık Üniversitesi) ve bir vakıf üniversitesi (Hasan Kalyoncu Üniversitesi) olmak üzere dört üniversitedeki ikinci, üçüncü ve dördüncü sınıf İİBF öğrencileri oluşturmaktadır.

Gaziantep Üniversitesi İşletme Bölümü 288 (%20,66) öğrenci ve İktisat Bölümü 231 (%16,57) öğrenci; Kilis 7 Aralık Üniversitesi İşletme Bölümü 232 (%16,64) öğrenci ve İktisat Bölümü 236 (%16,2) öğrenci, Adıyaman Üniversitesi İşletme Bölümü 136 (%9,75) öğrenci ve İktisat Bölümü 142 (%10,18) öğrenci, Hasan Kalyoncu Üniversitesi İşletme Bölümü 79 (%5,67) öğrenci ve İktisat Bölümü 50 (%3,59) öğrenci olmak üzere toplam 1394 öğrenci araştırmaya katılım sağlamıştır. Araştırmaya katılan öğrencilerin 644'ü (%46,2) erkekler ve 750'sini (%53,8) kadınlar oluşturmaktadır. Katılımcıların yaşı incelendiğinde 335 (%24) öğrencinin 18 ile 20 yaş arasında, 900 (%69,9) öğrencinin 21 ile 23 yaş arasında, 84 (%6) öğrencinin 24 veya daha üzeri olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra araştırmaya katılan öğrencilerin gelir düzeyleri incelendiğinde ise, 363 (%26) öğrencinin ailesinin gelir düzeyi 1.500 TL'den daha az iken, 600 (%43) öğrencinin ailesinin gelir düzeyi 1.501 TL ile 3.000 TL arasında ve 211 (%15,1) öğrencinin ailesinin gelir düzeyi 3001 TL ile 4.500 TL arasında yer almaktadır.

Araştırmada kullanılan Spector'un (1988) iki boyutlu Kontrol Odağı Ölçeği bireylerin iç kontrol odağı (bireylerin hayatlarındaki olayları kendi davranışlarına bağlı olarak algıladıkları) ve dış kontrol odağının (bireylerin hayatlarındaki olayları kendi eylemlerinden bağımsız ve dış güçlerin kontrolünde algıladıkları) kombinasyonlarını ölçmektedir. Wong ve Law'un (2002) dört boyutlu Duygusal Zekâ Ölçeği bireylerin kendi duygularını değerlendirmesi (kişisel duyguların değerlendirilmesi ve bazı duyguların neden var olduğunu anlamaya yönelik yeteneğini), başkalarının duygularını değerlendirme (başkalarının duygularının gözlenmesi ve bu duyguların davranışları ya da eylemleriyle nasıl ilişkili olduğunu anlaması), duyguları kullanma (duygularını yapıcı aktivite ve kişisel performansa yönlendirerek yararlanma eğilimi) ve duyguları düzenlemenin (duygularını kontrol etmesi ve yönetmesi ve öfke, korku gibi olumsuz duyguları önleme yeteneği) kombinasyonlarını ölçmektedir. Chan ve Dragow'un (2001) üç boyutlu Liderlik Etme Motivasyon Ölçeği ise, duyusal kimlik (bireylerin liderlik etmeyi zevk ve kişisel tatmin unsuru olarak görmesi), çıkarısız (bireylerin kişisel kazanç veya faydalara bakılmaksızın lider olma eğilimi) ve sosyal normatif (bireylerin liderlik etmeyi sosyal görev ve sorumluluk olarak algılaması) liderlik etme motivasyonlarının kombinasyonlarını ölçmektedir.

Bulgular bölümünde, öncelikle araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine ilişkin bulgulara bakıldığında, Kontrol Odağı Ölçeği'nde

iç kontrol odağı boyutuna ait 3 sorunun (Kontrol Odağı — Soru 1, Kontrol Odağı — Soru 4, Kontrol Odağı — Soru 15), Liderlik Etme Motivasyonu Ölçeği'nde duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu boyutuna ait 2 sorunun (Liderlik Etme Motivasyonu — Soru 5, Liderlik Etme Motivasyonu — Soru 9), çıkarsız liderlik etme motivasyonu boyutuna ait 3 sorunun (Liderlik Etme Motivasyonu — Soru 10, Liderlik Etme Motivasyonu — Soru 11, Liderlik Etme Motivasyonu — Soru 18) ve sosyal normatif liderlik etme motivasyonuna ait 2 sorunun (Liderlik Etme Motivasyonu — Soru 19, Liderlik Etme Motivasyonu — Soru 27) faktör yük değerleri düşük olduğu için ölçeklerde kullanımının uygun olmadığı sonucuna varılmıştır.

Bu maddeler çıkartıldıktan sonra Kontrol Odağı Ölçeği'nin iç kontrol odağı boyutuna ait Cronbach  $\alpha$  katsayısının .761 olduğu, dış kontrol odağı boyutuna ait Cronbach  $\alpha$  katsayısının .765 olduğu ve genel kontrol odağına ait Cronbach  $\alpha$  katsayısının ise .783 olduğu belirlenmiştir. Duygusal Zekâ Ölçeği'nin ise kendi duygularını değerlendirme boyutuna ait Cronbach  $\alpha$  katsayısı .862, başkalarının duygularını değerlendirme boyutuna ait Cronbach  $\alpha$  katsayısının .821, duyguları kullanma boyutuna ait Cronbach  $\alpha$  katsayısının .773, duyguları düzenleme boyutuna ait Cronbach  $\alpha$  katsayısının .788 ve genel duygusal zekâyâ ait Cronbach  $\alpha$  katsayısının .889 olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra Liderlik Etme Motivasyonu Ölçeği'nin duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu boyutuna ait Cronbach  $\alpha$  katsayısının .872, çıkarsız liderlik etme motivasyon boyutuna ait Cronbach  $\alpha$  katsayısının .747, sosyal normatif liderlik etme motivasyonu boyutuna ait Cronbach  $\alpha$  katsayısının .797 ve genel liderlik etme motivasyonuna ait Cronbach  $\alpha$  katsayısının .883 olduğu görülmüştür.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliği ve güvenilirliğe sahip olduğu sahip olduğu bulgusundan sonra kontrol odağı, duygusal zekâ ve liderlik etme motivasyonu değişkenlerine ilişkin elde edilen verilerin normal dağılım eğrisinde nasıl konumlandığını görmek amacıyla hesaplanan çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 2$  sınırları içinde sifıra yakın olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara bağlı olarak kontrol odağı, duygusal zekâ ve liderlik etme motivasyonu değişkenlerine ait verilerin normal dağılıma sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Kontrol odağı değişkeninin genel ve alt boyutlarına ait aritmetik ortalamaları incelendiğinde, genel kontrol odağının ortalamasının 2,95, iç kontrol odağı boyutunun ortalamasının 3,21 ve dış kontrol odağı boyutunun ortalamasının



2,79 olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar katılımcıların iç kontrol odağı ( $\bar{x}=3,21$ ) algısının yüksek olduğunu göstermektedir.

Duygusal zekâ değişkeninin genel ve alt boyutlarına ait aritmetik ortalamaları incelendiğinde, genel duygusal zekânın ortalamasının 3,76, kendi duygularını değerlendirme boyutunun ortalamasının 3,91, başkalarının duygularını değerlendirme boyutunun ortalamasının 3,89, duyguları kullanma boyutunun ortalamasının 3,77 ve duyguları düzenleme boyutunun ortalamasının 3,48 olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların kendi duygularını değerlendirme ( $\bar{x}=3,91$ ) ve başkalarının duygularını değerlendirme ( $\bar{x}=3,89$ ) algılarının daha yüksek olduğu yanı sıra katılımcıların duyguları düzenleme ( $\bar{x}=3,48$ ) algısının daha düşük olduğu söylemek mümkündür.

Liderlik etme motivasyonu değişkeninin genel ve alt boyutlarına ait aritmetik ortalamaları incelendiğinde ise, genel liderlik etme motivasyonunun ortalamasının 3,48, duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu boyutunun ortalamasının 3,50, çıkarsız liderlik etme motivasyonu boyutunun ortalamasının 3,52 ve sosyal normatif liderlik etme motivasyonu boyutunun ortalamasının 3,43 olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların çıkarsız liderlik etme motivasyonu ( $\bar{x}=3,52$ ) algısının ve duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu ( $\bar{x}=3,50$ ) algısının yüksek olduğunu yanı sıra sosyal normatif liderlik etme motivasyonu algısının daha düşük olduğu ( $\bar{x}=3,43$ ) sonucuna varılmıştır.

Araştırma değişkenlerini oluşturan kontrol odağı, duygusal zekâ ve liderlik etme motivasyonunu ve söz konusu değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkileri belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucu incelendiğinde;

- ✓ Kontrol odağı değişkeni ve alt boyutları ile liderlik etme motivasyonu değişkeni ve alt boyutları arasında ( $r=,057$  ile  $r=,175$  arası) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ancak kontrol odağı değişkeni ve iç kontrol odağı boyutu ile liderlik etme motivasyonu değişkeni ve alt boyutları arasında düşük düzeyde bir ilişki söz konusudur. Bunun yanı sıra dış kontrol odağı boyutu ile sadece sosyal normatif liderlik etme motivasyonu arasında düşük düzeyde ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar öğrencilerin kontrol odağı düzeyi ve alt boyutlarının liderlik etme motivasyonu ve alt boyutları üzerinde çok az etkili olduğu göstermektedir.
- ✓ Duygusal zekâ değişkeni ve alt boyutları ile liderlik etme motivasyonu ve alt boyutları arasında ( $r=,204$  ile  $r=,471$  arası) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki

olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra duygusal zekâ değişkeni ve alt boyutları ile liderlik etme motivasyonu değişkeni ve alt boyutları arasında düşük ve orta düzeyde ilişkiler söz konusudur. Bu sonuçlar öğrencilerin genel duygusal zekâ düzeyleri artarken liderlik etme motivasyonu ve duyuşsal kimlik, çıkarsız ve sosyal normatif liderlik etme motivasyonu düzeylerinin de arttığını göstermektedir. Benzer şekilde, kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme ve duyguları kullanma düzeyleri artarken duyuşsal kimlik, çıkarsız ve sosyal normatif liderlik etme motivasyonu da artmaktadır. Ancak duyguları düzenleme düzeylerinin duyuşsal kimlik, çıkarsız ve sosyal normatif liderlik etme motivasyonu üzerinde çok az etkili olduğu görülmektedir.

Bu çalışmada, kontrol odağı ve duygusal zekâ değişkenleri ile liderlik etme motivasyonu değişkenleri ve söz konusu değişkenlerin alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu belirlendikten sonra, aradaki bu ilişkilerin kapsamlı bir şekilde ortaya konulması amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır. Bu regresyon analizi hem kontrol odağı, duygusal zekâ ve liderlik etme motivasyonu değişkenleri hem de söz konusu değişkenlere ait alt boyutlar dahil edilerek gerçekleştirilmiştir. Kontrol odağı ve duygusal zekâ ile liderlik motivasyonu arasındaki ilişkilere yönelik sonuçlar incelendiğinde hipotezlerin kısmen desteklendiğini görmekteyiz.

Bu kapsamda ilk olarak kontrol odağının liderlik etme motivasyonu üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bireylerin kontrol odağı düzeyleri ile liderlik etme motivasyonu arasındaki ilişkiyi test etmek için basit doğrusal regresyon analizi sonucu  $H_1$  hipotezi ( $p < ,001$ ) desteklemiştir. Bu anlamda bireylerin kontrol odağının liderlik etme motivasyonu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Kontrol odağının liderlik etme motivasyonunun yordayıcısı olduğu çalışmanın literatür kısmında ifade edildiği gibi farklı ülkelerde farklı örneklemelere yönelik yapılan birçok araştırmanın ortak sonucudur.

$H_1$  hipotezinin desteklenmesi üzerine bireylerin kontrol odağı düzeyleri ile liderlik etme motivasyonu arasındaki ilişkide kontrol odağının (iç ve dış kontrol odağı) hangi boyutunun daha etkili olduğunu ortaya koymak için kontrol odağı ve liderlik etme motivasyonu alt hipotezlerle birlikte incelendiğinde;

- ✓ Bireylerin iç ve dış kontrol odağı düzeyleri ile liderlik etme motivasyonu arasındaki ilişkiyi test etmek için çoklu doğrusal regresyon analizi sonucu

H<sub>1.1a</sub> hipotezi ( $p < ,001$ ) desteklenirken, H<sub>1.1b</sub> hipotezi ( $p > ,001$ ) desteklenmemiştir.

- ✓ Bireylerin kontrol odağı düzeyleri ile duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu arasındaki ilişkiyi test etmek için basit doğrusal regresyon analizi sonucu H<sub>1.2</sub> hipotezi ( $p < ,05$ ) desteklenmiştir.
- ✓ Bireylerin iç ve dış kontrol odağı düzeyleri ile duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu arasındaki ilişkiyi test etmek için çoklu doğrusal regresyon analizi sonucu H<sub>1.2a</sub> hipotezi ( $p < ,05$ ) desteklenirken, H<sub>1.2b</sub> hipotezi ( $p > ,05$ ) desteklenmemiştir.
- ✓ Bireylerin kontrol odağı düzeyleri ile çıkarsız liderlik etme motivasyonu arasındaki ilişkiyi test etmek için basit doğrusal regresyon analizi sonucu H<sub>1.3</sub> hipotezi ( $p < ,001$ ) desteklenmiştir.
- ✓ Bireylerin iç ve dış kontrol odağı düzeyleri ile çıkarsız liderlik etme motivasyonu arasındaki ilişkiyi test etmek için çoklu doğrusal regresyon analizi sonucu H<sub>1.3b</sub> hipotezi ( $p < ,001$ ) desteklenirken, H<sub>1.3a</sub> hipotezi ( $p > ,001$ ) desteklenmemiştir.
- ✓ Bireylerin kontrol odağı düzeyleri ile sosyal normatif liderlik etme motivasyonu arasındaki ilişkiyi test etmek için basit doğrusal regresyon analizi sonucu H<sub>1.4</sub> hipotezi ( $p < ,05$ ) desteklenmiştir.
- ✓ Bireylerin iç ve dış kontrol odağı düzeyleri ile sosyal normatif liderlik etme motivasyonu arasındaki ilişkiyi test etmek için çoklu doğrusal regresyon analizi sonucu H<sub>1.4a</sub> hipotezi ve H<sub>1.4b</sub> hipotezi ( $p > ,001$ ) desteklenmemiştir.

Literatürde daha önce yapılan araştırmalarından yola çıkarak, tüm bu bilgiler bir arada değerlendirildiği zaman iç kontrol odaklı bireylerin, hayatlarındaki olayların sonuçlarının kendi çabalarına ve davranışlarına bağlı olduğuna inandıkları ve dolayısıyla iç kontrol odağı inancının liderlik rollerini ve sorumluluklarını üstlenmek için verdiği kararı, liderlik etme azim ve çabası ve liderliği sürdürme süreçleri ile ilgili olduğu kabul edilen liderlik etme motivasyonunu etkilediği düşünülmektedir. Dış kontrol odaklı bireylerin ise başarısızlık korkusuyla hedeflerini elde etmek için çevreyi kontrol etme girişimlerinde daha isteksiz oldukları ve dolayısıyla dış kontrol odağı inancının liderlik etme motivasyonu etkilemediği söylenebilir. Bunun yanı sıra çalışma kapsamında, liderlik etme motivasyonunun alt boyutlarına inildiği zaman iç kontrol ile duyuşsal kimlik ve çıkarsız liderlik etme motivasyonu arasında teorik açıklamalar ile uyumlu bir şekilde anlamlı bir ilişki

olduğu görülmektedir. İç kontrol odağının liderlik etme motivasyonunu ve alt boyutlarını etkilediği, dış kontrol odağının ise liderlik etme motivasyonunu ve alt boyutlarını etkilemediği farklı ülkelerde farklı örneklemelere yönelik yapılan birçok araştırmanın ortak sonucudur.

Daha geniş bir açıdan bakıldığında, tezin literatür kısmında ifade edildiği gibi birinci olarak, duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonuna sahip bireylerin liderlik yapmayı kendi ideallerini gerçekleştirmek amacıyla zevk ve kişisel tatmin unsuru olarak algıladıkları, rekabet ve başarıya önem verdikleri ve liderlik beceri ve yeteneklerine güvendikleri kabul edilmektedir. Bu çalışma kapsamında, iç kontrol odaklı bireylerin olayların sonuçlarının kendi girişimleri ve deneyimleri ile ilişkili olduğuna inandıkları ve işlerini yapmak için ihtiyaç duydukları bilgileri bulmakta daha etkili oldukları dikkate alınarak, iç kontrol odağı inancının duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu etkilediğini söylemek mümkündür.

İkinci olarak, çıkarısız liderlik etme motivasyonuna sahip olan bireylerin davranışlarının sonuçlarını bilinçli bir şekilde değerlendirdikleri ve aynı zamanda liderlik rollerini ve sorumluluklarını üstlenmekten dolayı herhangi kazanç beklemedikleri için liderlik etmeye daha çok istekli olabildikleri ve daha fazla risk veya sorumluluk alabildikleri kabul edilmektedir. Bu çalışma kapsamında, olayların sonuçlarının kendi girişimlerine bağlı olarak algılayan iç kontrol odaklı bireylerin çalışma ortamında davranışlarının sorumluluklarını üstlendikleri ve özellikle başkalarının cazip bulmayacakları pozisyonları için gönüllü olmaya daha fazla motive oldukları ve dolayısıyla iç kontrol odağı inancının çıkarısız liderlik etme motivasyonu etkilediği sonucuna varılmıştır.

Üçüncü olarak, iç kontrol odağı ile sosyal normatif liderlik etme motivasyonu arasında literatürdeki teorik açıklamaların ve ampirik çalışmaların aksine anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Başka bir ifade ile bu bulgu bireylerin iç kontrol odağı inancı ile sosyal normatif liderlik motivasyonu arasında pozitif ilişki bulunduğu şeklindeki bulgularla örtüşmemektedir. Bu durumun öncelikle çalışmanın örnekleminde kaynaklandığı düşünülmektedir. Yani, üniversite öğrencilerinin liderlik konusundaki bireysel deneyim ve gözlem olanaklarının kısıtlı olmasının araştırma sonuçlarını etkilediği söylemek mümkündür.

Bu çalışma kapsamında bireylerin duygusal zekâ düzeyleri ile liderlik etme motivasyonu düzeyleri arasındaki ilişkiyi test etmek için basit doğrusal regresyon analizi sonucu  $H_2$  hipotezi ( $p < .001$ ) desteklemektedir. Bu anlamda yapılan basit

doğrusal regresyon analizi sonucu duygusal zekânın liderlik etme motivasyonu üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Duygusal zekânın liderlik etme motivasyonunun yordayıcısı olduğu çalışmanın literatür kısmında ifade edildiği gibi farklı ülkelerde farklı örneklemelere yönelik yapılan araştırmaların sonucu örtüşmektedir.

H<sub>2</sub> hipotezinin desteklenmesi üzerine bireylerin duygusal zekâ düzeyleri ile liderlik etme motivasyonu arasındaki ilişkide duygusal zekânın (kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguları kullanma ve duyguları düzenleme) hangi boyutunun daha etkili olduğunu ortaya koymak için duygusal zekâ ve liderlik etme motivasyonu alt hipotezlerle birlikte incelendiğinde;

- ✓ Bireylerin kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguları kullanma ve duyguları düzenleme düzeyleri ile liderlik etme motivasyonu arasındaki ilişkiyi test etmek için çoklu doğrusal regresyon analizi sonucu H<sub>2.1a</sub>, H<sub>2.1b</sub> ve H<sub>2.1c</sub> hipotezlerini (p<,001) desteklenirken, H<sub>2.1d</sub> hipotezi (p>,001) desteklenmemiştir.
- ✓ Bireylerin duygusal zekâ düzeyleri ile duygusal kimlik liderlik etme motivasyonu arasındaki ilişkiyi test etmek için basit doğrusal regresyon analizi sonucu H<sub>2.2</sub> hipotezi (p<,001) desteklenmiştir.
- ✓ Bireylerin kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguları kullanma ve duyguları düzenleme düzeyleri ile duygusal kimlik liderlik etme motivasyonu arasındaki ilişkiyi test etmek için çoklu doğrusal regresyon analizi sonucu H<sub>2.2a</sub> (p<,05), H<sub>2.2b</sub> ve H<sub>2.2c</sub> hipotezlerini (p<,001) desteklenirken, H<sub>2.2d</sub> hipotezi (p>,001) desteklenmemiştir.
- ✓ Bireylerin duygusal zekâ düzeyleri ile çıkarsız liderlik etme motivasyonu arasındaki ilişkiyi test etmek için basit doğrusal regresyon analizi sonucu H<sub>2.3</sub> hipotezi (p<,001) desteklenmiştir.
- ✓ Bireylerin kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguları kullanma ve duyguları düzenleme düzeyleri ile çıkarsız liderlik etme motivasyonu arasındaki ilişkiyi test etmek için çoklu doğrusal regresyon analizi sonucu H<sub>2.3a</sub>, H<sub>2.3b</sub> ve H<sub>2.3c</sub> hipotezlerini (p<,001) desteklenirken, H<sub>2.3d</sub> hipotezi (p>,001) desteklenmemiştir.

- ✓ Bireylerin duygusal zekâ düzeyleri ile sosyal normatif liderlik etme motivasyonu arasındaki ilişkiyi test etmek için basit doğrusal regresyon analizi sonucu H<sub>2.4</sub> hipotezi ( $p < ,001$ ) desteklenmiştir.
- ✓ Bireylerin kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguları kullanma ve duyguları düzenleme düzeyleri ile sosyal normatif liderlik etme motivasyonu arasındaki ilişkiyi test etmek için çoklu doğrusal regresyon analizi sonucu H<sub>2.4b</sub> ve H<sub>2.4c</sub> hipotezlerini ( $p < ,001$ ) desteklenirken, H<sub>2.4a</sub> ( $p > ,05$ ) ve H<sub>2.4d</sub> hipotezi ( $p > ,001$ ) desteklenmemiştir.

Literatürde daha önce yapılan araştırma sonuçlarından yola çıkarak, tüm bu bilgiler bir arada değerlendirildiği zaman kendi ve başkalarının duygularını değerlendirme, duyguları kullanma yeteneklerinin bireylerin değişen durumlar ve baskılar karşısında mücadeleyi bırakmamasını, kısa ve uzun vadeli hedeflerine tutkuyla bağlanmasını ve böylece liderlik rollerini ve sorumluluklarını üstlenmek için daha fazla motive olmasını sağladığı söylemek mümkündür. Ancak bireyin zor sorunları etkili bir şekilde ele almasına olanak tanıyan (öfke, korku gibi olumsuz duyguları önlemesi) duyguları düzenleme yeteneğinin liderlik etme motivasyonu üzerinde teorik açıklamaların aksine anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Bunun yanı sıra çalışma kapsamında, duygusal zekânın alt boyutlarını oluşturan kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguları kullanma ile duyuşsal kimlik ve çıkarsız liderlik etme motivasyonu arasında yanı sıra başkalarının duygularını değerlendirme, duyguları kullanma ile sosyal normatif liderlik etme motivasyonu arasında teorik açıklamalar ile uyumlu bir şekilde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Literatürde farklı ülkelerde ve farklı örneklerle yapılan ampirik çalışmalarda çalışmamız ile benzer sonuçlar elde edilmiştir. Bu nedenle duygusal zekânın alt boyutunu oluşturan duyguları düzenleme ile duyuşsal kimlik, çıkarsız ve sosyal normatif liderlik etme motivasyonu yanı sıra kendi duygularını değerlendirme ile sosyal normatif liderlik etme motivasyonu arasında anlamlı bir ilişkinin olmaması farklı örneklerde yapılan araştırmaların sonuçlarının genellenmesi açısından büyük önem taşıdığı söylenebilir.

Araştırma bulguları daha geniş açıdan değerlendirildiği zaman birinci olarak, duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu, bireylerin lider olmaya yönlendiren duygusal dürtüleri ile yakından ilişkili ve aynı zamanda liderlik sürecinin de duygusal bir etkileşim süreci olduğu dikkate alınarak, duygusal açıdan zeki bireylerin duyuşsal dürtüleri daha etkin bir şekilde kontrol ettikleri ve böylece

duyguları başkalarına liderlik etmekten zevk almaya motive olacak şekilde olumlu duygulara yönlendirdikleri düşünülmektedir. Bu çalışma kapsamında, yüksek derecede duygusal zekâya sahip olan bireylerin karşılıklı anlayış çerçevesi içinde kurdukları ilişkiler ve stratejik ittifak bağları sayesinde daha olumlu duygulara yöneldikleri ve dolayısıyla zevk ve kişisel tatmin düşüncesi ile liderlik rollerini ve sorumluluklarını üstlenmek için daha fazla motive oldukları söylenebilir. Aynı zamanda duygusal zekânın alt boyutlarını oluşturan kendilerinin ve başkalarının duygularının doğru bir şekilde değerlendirilme ve duyguları kullanma düzeylerinin, bireylerin liderlik rolleri ve sorumluluklarıyla daha fazla özdeşleşmelerini sağlayan duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu etkilediği sonucuna varılmıştır.

İkinci olarak çıkarsız liderlik etme motivasyonunun bireylerin liderlik pozisyonunun getireceği fayda ve maliyetleri dikkate almadan lider olma isteği ile yakından ilişkili olduğu dikkate alınarak, duygusal açıdan zeki ve aynı zamanda duygularını gerektiği gibi kullanmasını bilen bireylerin tatmin duygusunu erteleyebildikleri ve böylece duygusal sorunlarla daha iyi baş edebildikleri ve kişisel fedakârlık duygusuyla liderlik rollerini ve sorumluluklarını üstlenmeye daha çok istekli oldukları düşünülmektedir. Aynı zamanda duygusal zekânın alt boyutlarını oluşturan kendilerinin ve başkalarının duygularını doğru bir şekilde değerlendirilme ve duyguları kullanma düzeyleri artıkça toplumsal olarak arzu edilen olumlu duygularında arttığı ve böylece bireylerin kişisel fedakârlık duygusuyla daha fazla çıkarsız liderlik etme motivasyonuna sahip oldukları da söylenebilir.

Üçüncü olarak sosyal normatif liderlik etme motivasyonunun bireylerin sosyal bir görev ve gurur ya da ayrıcalık gibi karmaşık duyguları ile yakından ilişkili olduğu ve aynı zamanda duygusal açıdan zeki bireylerin de sosyal duyguları daha etkin ve verimli kullandıkları ve böylece duyguları başkalarına liderlik etmeyi sosyal bir görev ve gurur kaynağı ile motive olacak şekilde olumlu duygulara yönlendirdikleri yorumu yapılabilir. Bunun yanı sıra duygusal zekânın alt boyutlarını oluşturan başkalarının duygularının doğru bir şekilde değerlendirilme ve duyguları kullanma düzeyleri artıkça duygularını daha iyi tanımlayabildikleri ve daha uyumlu sosyal ilişkiler kurabildikleri ve dolayısıyla sosyal bir görev ve gurur ya da ayrıcalık duygularıyla liderlik rollerini ve sorumluluklarını üstlenmek için daha fazla motive oldukları düşünülmektedir.

Araştırma modelinde yer almayan ancak araştırma kapsamında üniversite öğrencilerinin kontrol odağı, duygusal zekâ ve liderlik etme motivasyonu skorları ile

söz konusu değişkenlerin her bir alt boyutu için verdikleri cevapların cinsiyet, bölüm ve kulüp üyeliği değişkenlerine göre bir farklılık gösterip göstermediği araştırmak için yapılan Bağımsız Örneklem T-testi sonuçları incelendiğinde;

- ✓ Kontrol odağı skorları arasında kulüp üyeliği ( $t=2,590$  ve  $p=,010$ ) değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç bir kulübe üye olan öğrencilerin ( $\bar{x}=3,047$ ) bir kulübe üye olmayan öğrencilere ( $\bar{x}=2,926$ ) oranla kontrol odağı skorlarının daha yüksek olduğunu,
- ✓ Kontrol odağının alt boyutunu oluşturan dış kontrol odağı skorları arasında cinsiyet ( $t=2,219$  ve  $p=,027$ ) ve kulüp üyeliği ( $t=2,590$  ve  $p=,003$ ) değişkenleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç erkek öğrencilerin ( $\bar{x}=2,844$ ) kız öğrencilere ( $\bar{x}=2,745$ ) oranla, bir kulübe üye olan öğrencilerin ( $\bar{x}=2,920$ ) da bir kulübe üye olmayan öğrencilere ( $\bar{x}=2,757$ ) oranla dış kontrol odağı skorlarının daha yüksek olduğunu,
- ✓ Duygusal zekânın alt boyutunu oluşturan duyguları düzenleme skorları arasında cinsiyet ( $t=2,006$  ve  $p=,045$ ) değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç erkek öğrencilerin ( $\bar{x}=3,541$ ) kız öğrencilere ( $\bar{x}=3,433$ ) oranla, duyguları düzenleme skorlarının daha yüksek olduğunu,
- ✓ Liderlik etme motivasyonu skorları arasında cinsiyet ( $t=3,194$  ve  $p=,001$ ) değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç erkek öğrencilerin ( $\bar{x}=3,541$ ) kız öğrencilere ( $\bar{x}=3,427$ ) oranla, liderlik etme motivasyonu skorlarının daha yüksek olduğunu,
- ✓ Liderlik etme motivasyonunun alt boyutu oluşturan duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu skorları arasında cinsiyet ( $t=3,647$  ve  $p=,000$ ), bölüm ( $t=2,271$  ve  $p=,023$ ) ve kulüp üyeliği ( $t=3,755$  ve  $p=,000$ ) değişkenleri açısından bir anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç Erkek öğrencilerin ( $\bar{x}=3,592$ ) kız öğrencilere ( $\bar{x}=3,414$ ) oranla, işletme bölümünde eğitim gören öğrencilerin ( $\bar{x}=3,549$ ) iktisat bölümünde eğitim ( $\bar{x}=3,437$ ) gören öğrencilere oranla ve bir kulübe üye olan öğrencilerin ( $\bar{x}=3,664$ ) bir kulübe üye olmayan öğrencilere ( $\bar{x}=3,453$ ) oranla duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu skorlarının daha yüksek olduğunu,



- ✓ Sosyal normatif liderlik etme motivasyonu skorları arasında cinsiyet ( $t=2,070$  ve  $p=,039$ ) değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç erkek öğrencilerin ( $\bar{x}=3,480$ ) kız öğrencilere ( $\bar{x}=3,392$ ) oranla, sosyal normatif liderlik etme motivasyon skorlarının daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Araştırma modelinde yer almayan ancak araştırma kapsamında üniversite öğrencilerinin kontrol odağı, duygusal zekâ ve liderlik etme motivasyonu skorları ile söz konusu değişkenlerin her bir alt boyutu için verdikleri cevapların üniversite, sınıf ve yaş değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği araştırmak için yapılan Tek Yönlü Varyans (ANOVA) analizi sonuçları incelendiğinde;

- ✓ Kontrol odağı skorlarının üniversite (ANOVA,  $p=,000$ ) grupları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç Gaziantep Üniversitesi öğrencilerinin ( $\bar{x}=3,1318$ ) en yüksek kontrol odağı skorlarına, Hasan Kalyoncu Üniversitesi öğrencilerinin ise ( $\bar{x}=2,2522$ ) en düşük kontrol odağı skorlarına sahip olduğunu,
- ✓ Kontrol odağının alt boyutunu oluşturan iç kontrol odağı skorlarının üniversite (Welch,  $p=,000$  ve Brown–Forsythe  $p=,000$ ) grupları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç Adıyaman Üniversitesi ( $\bar{x}=3,4741$ ) öğrencilerinin, Gaziantep Üniversitesi ( $\bar{x}=3,4609$ ), Kilis 7 Aralık Üniversitesi ( $\bar{x}=3,2038$ ) ve Hasan Kalyoncu Üniversitesinin ise ( $\bar{x}=1,6295$ ) öğrencilerine oranla iç kontrol odağı skorlarının daha yüksek olduğunu,
- ✓ Kontrol odağının alt boyutunu oluşturan dış kontrol odağı skorlarının üniversite (Welch,  $p=,000$  ve Brown–Forsythe  $p=,000$ ) grupları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç Gaziantep Üniversitesi ( $\bar{x}=2,9261$ ) öğrencilerinin, Adıyaman Üniversitesi ( $\bar{x}=2,7545$ ) ve Kilis 7 Aralık Üniversitesi ( $\bar{x}=2,7049$ ) öğrencilerine oranla dış kontrol odağı skorlarının daha yüksek olduğunu,
- ✓ Kontrol odağının alt boyutunu oluşturan iç kontrol odağı skorlarının sınıf (Welch,  $p=,009$  ve Brown–Forsythe  $p=,007$ ) grupları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç 4. sınıf ( $\bar{x}=3,3043$ ) öğrencilerinin, 3. sınıf ( $\bar{x}=3,1171$ ) öğrencilerine oranla iç kontrol odağı skorlarının daha yüksek olduğunu,

- ✓ Duygusal zekâ skorlarının üniversite (ANOVA,  $p = ,017$ ) grupları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç Kilis 7 Aralık Üniversitesi ( $\bar{x}=3,8444$ ) öğrencilerinin, Adıyaman Üniversitesi ( $\bar{x}=3,6978$ ) öğrencilerine oranla duygusal zekâ skorlarının daha yüksek olduğunu,
- ✓ Duygusal zekâ skorlarının sınıf (ANOVA,  $p=,017$ ) grupları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç 4. sınıf ( $\bar{x}=3,8210$ ) öğrencilerinin, 2. sınıf ( $\bar{x}=3,6859$ ) öğrencilerine oranla duygusal zekâ skorlarının daha yüksek olduğunu,
- ✓ Duygusal zekâ skorlarının yaş (ANOVA,  $p=,032$ ) grupları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç 21-23 yaş arası ( $\bar{x}=3,7917$ ) öğrencilerinin, 18-20 yaş arası ( $\bar{x}=3,6757$ ) öğrencilerine oranla duygusal zekâ skorlarının daha yüksek olduğunu,
- ✓ Duygusal zekânın alt boyutunu oluşturan kendi duygularını değerlendirme skorlarının üniversite (Welch,  $p=,017$  ve Brown–Forsythe  $p=,022$ ) grupları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç Kilis 7 Aralık Üniversitesi ( $\bar{x}=4,0171$ ) öğrencilerinin, Hasan Kalyoncu Üniversitesi ( $\bar{x}=3,7771$ ) öğrencilerine oranla kendi duygularını değerlendirme skorlarının daha yüksek olduğunu,
- ✓ Duygusal zekânın alt boyutunu oluşturan kendi duygularını değerlendirme skorlarının sınıf (Welch,  $p=,033$  ve Brown–Forsythe  $p=,039$ ) grupları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç 4. sınıf ( $\bar{x}=3,9949$ ) öğrencilerinin, 2. sınıf ( $\bar{x}=3,8399$ ) öğrencilerine oranla kendi duygularını değerlendirme skorlarının daha yüksek olduğunu,
- ✓ Duygusal zekânın alt boyutunu oluşturan duyguları kullanma skorlarının sınıf (Welch,  $p=,010$  ve Brown–Forsythe  $p=,007$ ) grupları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç 3. sınıf ( $\bar{x}=3,8139$ ) öğrencilerinin, 4. sınıf ( $\bar{x}=3,8109$ ) öğrencileri ve 2. sınıf ( $\bar{x}=3,6518$ ) oranla duyguları kullanma skorlarının daha yüksek olduğunu,
- ✓ Liderlik etme motivasyonu skorlarının üniversite (ANOVA,  $p=,035$ ) arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç Kilis 7 Aralık Üniversitesi ( $\bar{x}= ,5438$ ) öğrencilerinin, Gaziantep Üniversitesi ( $\bar{x}=3,4335$ ) öğrencilerine oranla liderlik etme motivasyonu skorlarının daha yüksek olduğunu,

- ✓ Liderlik etme motivasyonu skorlarının sınıf (ANOVA,  $p=,050$ ) grupları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç 4. sınıf ( $\bar{x}=3,5267$ ) öğrencilerinin, 2. sınıf ( $\bar{x}=3,4166$ ) öğrencilerine oranla liderlik etme motivasyonu skorlarının daha yüksek olduğunu,
- ✓ Liderlik etme motivasyonu skorlarının üniversite yaş grupları (ANOVA,  $p=,008$ ) arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç 21-23 yaş arası ( $\bar{x}=3,5142$ ) öğrencilerinin, 18-20 yaş arası ( $\bar{x}=3,3825$ ) öğrencilerine oranla liderlik etme motivasyonu skorlarının daha yüksek olduğunu,
- ✓ Liderlik etme motivasyonunun alt boyutunu oluşturan duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu skorlarının yaş (ANOVA,  $p=,002$ ) grupları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç 21-23 yaş arası ( $\bar{x}=3,5515$ ) öğrencilerinin, 18-20 yaş arası ( $\bar{x}=3,3437$ ) öğrencilerine oranla duyuşsal kimlik liderlik etme motivasyonu skorlarının daha yüksek olduğunu,
- ✓ Liderlik etme motivasyonunun alt boyutunu oluşturan çıkarsız liderlik etme motivasyonu skorlarının sınıf (ANOVA,  $p=,032$ ) grupları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç 4. sınıf ( $\bar{x}=3,5845$ ) öğrencilerinin 2. sınıf ( $\bar{x}=3,4443$ ) öğrencilerine oranla çıkarsız liderlik etme motivasyonu skorlarının daha yüksek olduğunu,
- ✓ Liderlik etme motivasyonunun alt boyutunu oluşturan sosyal normatif liderlik etme motivasyonu skorlarının üniversite (ANOVA,  $p=,019$ ) grupları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç Hasan Kalyoncu Üniversitesi ( $\bar{x}=3,5415$ ) öğrencilerinin, Kilis 7 Aralık Üniversitesi ( $\bar{x}=3,4991$ ), Gaziantep Üniversitesi ( $\bar{x}=3,3862$ ) ve Adıyaman Üniversitesi ( $\bar{x}=3,3597$ ) öğrencilerine oranla sosyal normatif liderlik etme motivasyonu skorlarının daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Literatürde kontrol odağı, duygusal zekâ ve liderlik etme motivasyonu ile ilgili farklı ölçüm araçları kullanılarak farklı ülkelerde ve farklı örneklerle yapılan ampirik çalışmalarda elde edilen sonuçların daha önce de ifade edildiği gibi tutarlı olmadığını görülmektedir. Dolayısıyla kontrol odağı, duygusal zekâ ve liderlik etme motivasyonu değişkenleri ve söz konusu değişkenlerin alt boyutlarına ait skorların farklı değişkenler açısından ve zaman içerisinde değişmeler gösterebileceği sonucuna varılmıştır.

Genel olarak, liderlik alanında yeni bir yaklaşım sunulmuştur. Bu çalışma liderlik etme motivasyonu anlayışımızı ve kontrol odağı ve duygusal zekânın liderliğe ilişkin bireysel tercihler üzerindeki etkisini daha açık bir şekilde ortaya koyarak liderlik literatürüne katkı sağlamaktadır. Bu çalışmanın literatüre katkısını ve orijinalliğini gösteren pek çok işaret bulunmaktadır. Öncelikle araştırma daha önce de ifade edildiği gibi özellikle son yıllarda gerçekleştirilen yeni yatırımlar ile ivme kazanarak, yenilikçiliğini ve girişimcilik kültürünü geliştirmeye devam TRC1 bölgesinde (İpekyolu Kalkınma Ajansı, 2015: 3) yer alan üç devlet üniversitesi ve bir vakıf üniversitesi olmak üzere dört üniversitenin İİBF İşletme ve İktisat Bölümlerinin ikinci, üçüncü ve dördüncü sınıflarında öğrenim gören öğrenci örnekleme ile gerçekleştirilmiştir. Yükseköğretim kurumları siyaset, ticaret, bilim, hukuk, tıp, din adamları gibi ileri düzeyde meslekler için geleceğin profesyonel ve toplumsal liderlerinin hazırlanması ve üretken vatandaşların geliştirmesi sorumluluğuna sahip olduğu (Astin ve Astin, 2000: 1; Antonio vd., 2000: 374) kabul edilmektedir. Bu çalışma kapsamında, ana kütle olarak İİBF öğrencilerinin seçilmesinin nedeni bu öğrencilerin özellikle finans ve ekonomi alanlarında geleceğin profesyonel ve toplumsal liderleri olarak görülmesidir. Bu çerçevede, Türkiye’de bilindiği kadarıyla liderlik etme motivasyonu ile ilgili henüz bu denli kapsamlı bir çalışma yapılmamasından dolayı çalışmamız önem arz etmektedir.

Gelecekte yapılacak çalışmalarda sonuçların genelliğini artırmak amacıyla İİBF fakültelerinin yanı sıra diğer fakülteleri ve özellikle liderlik sürecinin çok büyük öneme sahip olduğu iş ve siyaset alanlarını da kapsayacak şekilde daha geniş çaplı örneklemeler ile araştırmalar yapılmasının daha faydalı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca kontrol odağının alt boyutunu oluşturan iç kontrol odağı ile liderlik etme motivasyonunun alt boyutunu oluşturan sosyal normatif liderlik etme motivasyonu yanı sıra duygusal zekânın alt boyutunu oluşturan duyguları düzenleme ile duyuşsal kimlik, çıkarsız ve sosyal normatif liderlik etme motivasyonu ve kendi duygularını değerlendirme ile sosyal normatif liderlik etme motivasyonu değişkenleri arasında teorik açıklamaların aksine anlamsız ilişkiler çıkmasına rağmen öğrencilere kıyasla daha büyük yaş ve daha fazla liderlik deneyimine sahip farklı gruplar üzerinde (örneğin; iş ve siyaset alanlarında) yapılacak araştırmalarda söz konusu değişkenleri kullanılarak bireylerin iç kontrol odağının sosyal normatif liderlik etme motivasyonu yanı sıra duyguları düzenlemenin duyuşsal kimlik, çıkarsız ve sosyal normatif

liderlik etme motivasyonu ve kendi duygularını değerlendirmenin sosyal normatif liderlik etme motivasyonu üzerinde etkisinin olup olmadığı tespit edilebilir.

Literatürde liderlik alanında yapılan araştırmalar incelendiği zaman liderlik sürecinde liderin kişisel özellikleri, nasıl davrandıkları, karar verme süreçleri ve organizasyonel etkinlikleri gibi pek çok değişkenin liderlik teorilerinin konusunu oluşturduğu ancak bireylerin neden lider olma istediklerini çok fazla dikkate almadığı görülmektedir. Oysa ki liderlik etme motivasyonunun bir liderin başarısı arkasındaki önemli bir aracı değişken olduğu düşünülmektedir. Chan (1999; Chan ve Drasgow, 2001) tarafından ortaya konulan liderlik etme motivasyonu modeli, diğer liderlik motivasyonu teorilerinden farklı olarak bireysel farklılıklar ve çeşitli liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi vurgulayan yeni bir yapıdır. Liderlik etme motivasyonu pek çok değişken açısından incelenirken kontrol odağı ve duygusal zekâ açısından göz ardı edilmektedir. Yaptığımız literatür araştırmasında kontrol odağı ve duygusal zekâ ile liderlik etme motivasyonu değişkenlerini birlikte inceleyen çalışmanın yok denecek kadar az olduğu görülmüştür. Aynı zamanda çalışmamız, ülkemizde yapılan çalışmalar içinde kontrol odağı ve duygusal zekâ ile liderlik etme motivasyonu değişkenlerinin birlikte incelenmesi açısından bir ilk olarak kabul edilebilir.

Kontrol odağı ve duygusal zekâ ile liderlik motivasyonu arasındaki ilişkisinin daha iyi anlaşılması, araştırmacıların ve uygulayıcıların liderleri neyin motive ettiği konusunda daha eleştirel düşünmelerine yardımcı olabilir. En önemlisi, bu çalışmada elde edilen bulgular, bireyin liderlik motivasyonunu etkileyen değişkenleri göstererek liderlik etme motivasyonu modeline katkı sağlayabilir. Bunun yanı sıra liderlik etme motivasyonu modeli hâlen gelişmeye devam eden bir konudur. Bu modelin en önemli özelliği bireylerin farklı nedenlerden dolayı liderlik rollerini ve sorumluluklarını üstlenmek için karar verdikleri ve liderlik etmeyi sürdürdükleri varsayımını içermesidir. Özellikle de gelecekte yapılacak çalışmalarda duyusallık kimlik, çıkarısız/çıkarcı ve sosyal normatif liderlik motivasyonu tarzlarına odaklanılması liderleri neyin motive ettiği konusunda daha fazla yol gösterici olabilir. Yani, liderlik etme motivasyonunun üç bileşenine de hitap eden kapsamlı bir araştırma, kurumsal ortam içinde pratik fayda sağlayacak daha eksiksiz bir liderlik etme motivasyonu çerçevesinin oluşturmasına katkıda bulunacaktır.

Literatürde yapılan araştırmalar bireylerin sergilemiş olduğu davranışlarıyla motivasyonları arasında yakın bir ilişki olduğu belirlemiştir. Bu nedenle başarılı

liderlerin motive edilmesinde uygun yollarının bulunması liderlerin ve dolayısıyla organizasyonların daha iyi performans göstermesi için önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Bu açıdan liderlik etme motivasyonunun ve öncüllerinin kapsamlı bir şekilde anlaşılmasının, liderlerin performansının tahmin edilmesinde büyük öneme sahip olduğu düşünülmektedir. Bu çalışmada liderlik etme motivasyonunun öncülleri olarak, kontrol odağı ve duygusal zekânın önemli değişkenler olduğunu göstermektedir. Kontrol odağı ve duygusal zekâ ile liderlik etme motivasyonu bağlamında yapılan bu çalışma sonucunda elde edilen bulgulardan hareketle gelecekte bu alanda yapılacak olan çalışmalar için araştırmaya konu olan değişkenlerin genel çerçeveleri hakkında kapsamlı bilgiler sunulmuştur. Elde edilen bu bilgiler doğrultusunda daha sonra yapılacak olan araştırmaların teorik çerçevenin oluşturulması açısından da kullanılabilir.

Aynı zamanda bu yaklaşımın, organizasyonlarda etkin liderlik için uygun liderlik etme motivasyonuna sahip bireylerin belirlenmesi amacıyla kullanılması açısından da çok önemli olacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla çalışmanın uygulama açısından en önemli katkısı, organizasyonlarda liderlik rollerini ve sorumluluklarını üstlenecek doğru ve uygun bireylerin belirlenmesinde yol gösterici olmasıdır. Özellikle de profesyonel organizasyonlarda insan kaynakları uzmanlarının kimlerin liderlik rollerini ve sorumluluklarını üstleneceği konusunda karar vermek için kurumlardaki bireylerin liderlik potansiyelini ve arzularını analiz ettikleri dikkate alındığı zaman liderlik davranışlarını tahmin etmede liderlik etme motivasyonu ve öncülleri yardımcı olabilir. Daha geniş açıdan bakıldığında, liderlik etme motivasyonu ve öncülleri anlaşılması, optimal bir lider/takipçisi eşleşmesi oluşturmak amacıyla bireylerin liderlik tercihleriyle daha uyumlu bir şekilde liderlik eğitim programları düzenlenmesine ve böylece organizasyonların en değerli kaynağı olan beşeri sermayesini daha etkin ve verimli kullanmasına katkıda bulunabilir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda liderlik etme motivasyonunun kariyer planlarında girişimcilik ve profesyonellik üzerindeki etkisine yanı sıra liderlik tarzı, liderlerin ortaya çıkışı ve davranışları, iş performansı ve iş tatmini üzerindeki etkisine odaklanması liderlik motivasyonunun sonuçları ile ilgili daha fazla bilgi edinilmesini sağlayacaktır. Aynı zamanda bu türden bir yaklaşım, liderliğin doğasının daha iyi anlaşılmasına da katkıda bulunacaktır.

## KAYNAKLAR

- Acar, F. T. (2001). *Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi.
- Acar, F. (2002). Duygusal Zekâ ve Liderlik. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12: 53-68.
- Achakul, C. and Maurice, Y. (2013). Intrinsic and Extrinsic Motivation in Personality: Assessing Knowledge Profiling and the Work Preference Inventory in a Thai Population, *Journal of Organisational Transformation & Social Change*, 10(3): 196-217.
- Adeyemi-Bello, T. (2001). Validating Rotter's (1966). Locus of Control Scale with a Sample of Not-for-profit Leaders, *Management Research News*, 24(6/7): 25-34.
- Adrisani, P.J., and Nestel, G. (1976). Internal-External Control as Contributor to and Outcome of Work Experience. *Journal of Applied Psychology*, 61: 156-165.
- Akyurt, N., Alparslan, A. M. ve Oktar, Ö. F, (2015). Sağlık Çalışanlarında Liderlik Tarzları-İş Tatmini-Örgütsel Bağlılık Modeli, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(13): 50-61.
- Akbolat M. ve Işık O. (2012). Sağlık Çalışanlarının Duygusal Zekâ Düzeylerinin Motivasyonlarına Etkisi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 32: 109-124.
- Albayrak, A. S. (2006). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 1. Baskı, Asil, Yayın Dağıtım.
- Alderfer, C. P., Kaplan, R. E. and Smith, K. K. (1974). The Effect of Variations in Relatedness Need Satisfaction on Relatedness Desires, *Administrative Science Quarterly*, 19(4): 507-532.
- Alvarez, C. M. and Pader, O. F. (1978). Locus of Control among Anglo-Americans and Cuban-Americans, *The Journal of Social Psychology*, 105(2): 195-198.
- Allen, S. J., Shankman, M. L., & Miguel, R. F. (2012). Emotionally Intelligent Leadership: An Integrative, Process-Oriented Theory of Student Leadership. *Journal of Leadership Education*, 11(1): 177-203.
- Allio, R. J. (2012). Leaders and Leadership – Many Theories, But What Advice is Reliable?, *Strategy & Leadership*, 41(1): 4-14.
- Ambrose, M. L. and Kulik, C. T. (1999). Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s, *Journal of Management*, 25(3): 231–292.
- Amit, K., Lisak, A., Popper, M., and Gal, R. (2007). Motivation to Lead: Research on The Motives for Undertaking Leadership Roles in The Israel Defense Forces (IDF). *Military Psychology*, 19(3): 137–160.

- Amit, K. and Bar-Lev, S. (2012). Motivation-to-Lead in Multicultural Organizations: The Role of Work Scripts and Political Perceptions, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(2): 169-194.
- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., and Oloolube, N. P. (2015). A Review of Leadership Theories, *Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. Management*, 5(1): 6-14.
- Antonio, A. L., Astin, H. S., and Cress, C. M. (2000). Community Service in Higher Education: A Look at The Nation's Faculty. *The Review of Higher Education*, 23(4): 373–397.
- Antonakis, J. (2003). Why Emotional Intelligence Does Not Predict Leadership Effectiveness: A Commit on Prati, Douglas, Ferris, Ammeter And Buckley, *The International Journal of Organizational Analysis*, 2(4): 355-361.
- Antonakis, J. (2004). On Why “Emotional Intelligence” Will Not Predict Leadership Effectiveness Beyond Iq Or The "Big Five": An Extension And Rejoinder, *Organizational Analysis*, 12(2): 171-182.
- Antonakis, J., Ashkanasy, N.M. and Dasborough, M.T. (2009). Does Leadership Need Emotional Intelligence?, *The Leadership Quarterly*, 20: 247-261.
- Anderson, C. R., (1977). Locus of Control, Coping Behaviors, and Performance in a Stress Setting: A Longitudinal Study. *Journal of Applied Psychology*, 62(4), 446-451.
- Anderson, C. R. and Schneier, C. E. (1978). Locus of Control, Leader Behavior and Leader Performance among Management Students, *The Academy of Management Journal*, 21(4): 690-698.
- Andrisani, P. J., and Nestel, G. (1976). Internal-External Control as a Contributor to and Outcome of Work Experience. *Journal of Applied Psychology* 61: 156-165.
- Annebel, H. B., De, H., Deanne, N. H., Den, H., and Paul, L. K. (2005). Leader Motives, Charismatic Leadership, and Subordinates' Work Attitude in the Profit and Voluntary Sector. *The Leadership Quarterly*, 16(1): 17-38.
- Aslan, Ş. ve Özata, M. (2006). Sağlık Yöneticilerinde Duygusal Zekâ Boyutlarının Cooper Sawaf Haritasıyla Araştırılması, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 9(2): 197-222.
- Aslan Ş., ve Erkuş A. (2008). Measurement of Emotional Intelligence: Validity and Reliability Studies of Two Scales, *World Applied Sciences Journal*, 4(3): 430-438.
- Ashkanasy, N. M. (1985). Rotter's Interna-External Scale: Confirmatory Factor Analyses and Correlation with Social Desirability for Alternative Scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(5): 1329 - 1340.
- Astin, A. W., and Astin, H. S. (2000). *Leadership Reconsidered: Engaging Higher Education in Social Change*.  
[https://www.naspa.org/images/uploads/kcs/SLPKC\\_Learning\\_Reconsidered.pdf](https://www.naspa.org/images/uploads/kcs/SLPKC_Learning_Reconsidered.pdf)
- Ashkanasy, N. M. and Daus C. S. (2005). Rumors of The Death of Emotional Intelligence in Organizational Behavior are Vastly Exaggerated, *Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav* 26: 441–452.



- Ashkanasy, N. M. and Daus, C. S. (2002). Emotion in The Workplace: The New Challenge for Managers, *The Academy of Management Executive*, 16(1): 76-86.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A. and Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership, *Journal of European Industrial Training*, 15(4): 9-18.
- Avolio, B. J. (2007). Promoting More Integrative Strategies for Leadership Theory-Building. *American Psychologist*, 62(1): 25-33.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A. and Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership, *Journal of European Industrial Training*, 15(4): 9-18.
- Ayan, D. ve Eser, E. (2016). Çalışanların İç Kontrol Odakları, Liderleri İle Etkileşimleri ve Örgüte Duygusal Bağlılıklarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, *Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 25: 35-51.
- Baba, H. (2012). *Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulundaki Öğrencilerin Kinestetik ve Duygusal Zekâlarının, İç-Dış Kontrol Odaklarının Akademik Başarılarına Etkisi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimler Enst, Beden eğitimi ve Spor A.B.D.
- Babaoğlu, E. (2010). Okul Yöneticilerinde Duygusal Zekâ, *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1): 119-136.
- Bakan, İ. ve Güler, B. (2017). Duygusal Zekânın, Yaşam Doyumu ve Akademik Başarıya Etkileri ve Demografik Özellikler Bağlamında Algı Farklılıkları, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 19 (33): 1-11.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 12 (19): 73-84.
- Bakan İ., Erşahan, B., Büyükbeşe, T. Doğan, İ. F. and Kefe, İ. (2015). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki, *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 7(14): 201-222.
- Ballı, E. (2014). *Otel İşletmelerinde Karanlık Liderliğin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Mersin Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı.
- Başol, G. ve Türkoğlu, E. (2009). Sınıf Öğretmeni Adaylarının Düşünme Stilleri İle Kontrol Odağı Durumları Arasındaki İlişki, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1): 732-757.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change, *Psychological Review*, 84(2): 191-215.
- Bandura, A. (1982). Self-Efficacy Mechanism in Human Agency, *American Psychologist*, 37(2): 122-147.
- Bandura, A. (1984). Recycling Misconceptions of Perceived Self-Efficacy, *Cognitive Therapy and Research*, 8(3): 231-255.

- Bandura, A. (1989). Human Agency in Social Cognitive Theory, *American Psychologist*, 44(9): 1175-1184.
- Bandura, A. and Wood, R. (1989). Effect of Perceived Controllability and Performance Standards on Self-Regulation of Complex Decision Making, *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(5): 805-814.
- Bandura, A. and Jourden, F. J. (1991). Self-Regulatory Mechanisms Governing the Impact of Social Comparison on Complex Decision Making, *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(6): 941-951.
- Bandura, A. (1999). Social Cognitive Theory: an Agentic Perspective, *Asian Journal of Social Psychology*, 2: 21-41.
- Bauer, T. N., Erdogan, B., Liden, R. C., Wayne, S. J. (2006). A Longitudinal Study of the Moderating Role of Extraversion: Leader-member Exchange, Performance and Turnover During New Executive Development. *Journal of Applied Psychology*, 91: 288-310.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, *Organizational Dynamics*, 18(3): 19-31.
- Bass, B. M. (1999). Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior, *The Leadership Quarterly*, 10(2): 181-217.
- Bassett-Jones, N. and Lloyd, G. C. (2005). Does Herzberg's Motivation Theory Have Staying Power?, *Journal of Management Development*, 24(10): 929 – 943.
- Bar-On, R., Daniel, T., Denburg, N. L. and , Bechara, A. (2003). Exploring The Neurological Substrate of Emotional and Social Intelligence, *Brain*, 126: 1790-1800.
- Bar-On, R., Brown, J.M., Kirkcaldy, B.D. and Thome, E.P. (2000). Emotional Expression and Implications for Occupational Stress; An Application of The Emotional Quotient Inventory (EQ-i), *Personality and Individual Differences*, 28: 1107-18.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI), *Psicothema*, 18, suppl., 13-25.
- Barbuto, J. E. Weltmer, D. F. and Pennisi, L. A. (2010). Locus of Control, Sources of Motivation, and Mental Boundaries as Antecedents of Leader-Member Exchange Quality, *Psychological Reports*, 106(1): 175-188.
- Barling, J., Slater, F. and Kelloway E.K. (2000). Transformational Leadership and Emotional Intelligence: an Exploratory Study, *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3): 157-161.
- Barrick, M. R. and Mount, M. K. (1991). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology* 44: 1-26.
- Basım, N. ve Harun Ş. (2006). Kontrol Odağının Çalışanların Nezaket ve Yardım Etme Davranışlarına Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16: 159-168.
- Basım, N. ve Harun Ş. (2014). Çalışanların Kontrol Odaklarının Örgüt İçi Girişimcilik Tutumları İle İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 63(3): 49-64.

- Bay, M., and Akpınar, S. (2017). Liderlik Tarzları ve Girişimcilik Özellikleri Üzerine Bir Uygulama. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(52): 963-973.
- Bee, C. and Neubaum, D. O. (2014). The Role of Cognitive Appraisal and Emotions of Family Members in the Family Business System, *Journal of Family Business Strategy*, JFBS-121, 1-11.
- Benson, G., Ploeg, J. and Brown, B. (2010). A Cross-Sectional Study of Emotional Intelligence in Baccalaureate Nursing Students. *Nurse Education Today*, 30(1): 49-53.
- Benjamin, L. and Flynn, F. J. (2006). Leadership Style and Regulatory Mode: Value from Wt?. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 100: 216-230.
- Berkovich, I. (2016). School Leaders and Transformational Leadership Theory: Time to Part Ways?, *Journal of Educational Administration*, 54(5): 609-622.
- Berman, F. E. and Miner, J. B. (1985). Motivaton to Manage at The Top Executive Level: A Test of The Hierarchic Role-Motivation Theory. *Personnel Psychology* 38: 377-391.
- Bernard, L. C., Mill, M., Swenson, L. and Walsh, P. R. (2005). An Evolutionary Theory of Human Motivation, *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 131(2): 129-184.
- Berson, Y., Nemanich, L. A., Waldman, D. A., Galvin, B. M. and Keller, R. T. (2006). Leadership and Organizational Learning: A Multiple Levels Perspective. *The Leadership Quarterly*, 17: 577-594.
- Bernardi, R. A. (2001). The Relationships among Locus of Control, Perceptions Of Stress, And Performance. *Journal of Applied Business Research*, 13(4): 1-8.
- Bhat, A. B., Verma, N., Rangnekar, S. and M. K. Barua, (2012). Leadership Style and Team Processes as Predictors of Organisational Learning, *Team Performance Management*, 18(7): 1-27.
- Bilgin, L. ve İftar, G. K. (1998). İşte Kendilik Kontrolü Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 1: 541-548.
- Bilgin, L. (1993). Örgütlerde Astların Üstlerini Etkilemek İçin Kullandıkları Taktiklerle İçsel/Dışsal Kontrol Odağının İlişkisi ve Bir Uygulama, *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1-2): 35-43.
- Bilgin, L. ve İftar, G. K. (1998). İşte Kendilik Kontrolü Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1: 541-548.
- Blanchard, K. H., Zigarmi, D. and Nelson, R. B. (1993). Situational Leadership&reg; After 25 Years: A Retrospective, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1(21): 22-36.
- Blau, G.J. (1987). Locus of Control as a Potential Moderator of the Turnover Process, *Journal of Occupational Psychology* 60: 21-29.

- Bland, J. M. ve Altman, D. G. (1997). *Statistics Notes: Cronbach's Alpha*. *Bmj*, 314 (7080), 572.
- Blau, G. (1993). Testing The Relationship of Locus of Control to Different Performance Dimensions, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 6(6): 125-138
- Brackett, M. A. and Geher, G. (2006). *Measuring Emotional Intelligence: Paradigmatic Diversity and Common Ground*”, *Emotional Intelligence in Everyday Life*, second edition, Psychology Press, Taylor & Francis Group, New York, USA.
- Brackett, M.A. and Mayer, J.D. (2003). Convergent, Discriminant, and Incremental Validity of Competing Measures of Emotional Intelligence, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29: 1147-58.
- Brackett, M. A., Mayer, J. D., and Warner, R. M. (2004). Emotional Intelligence and its Relation to Everyday Behaviour. *Personality and Individual Differences*, 36: 1387-1402.
- Brackett, M. A., Rivers, S. E. and Salovey, P. (2011). Emotional Intelligence: Implications for Personal, Social, Academic, and Workplace Success, *Social and Personality Psychology Compass*, 5(1): 88–103.
- Brackett, M. A., Warner, R. M. and Bosco, J. S. (2005). Emotional Intelligence and Relationship Quality among Couples, *Personal Relationships*, 12: 197–212.
- Brackett, M. A., Rivers, S. E., Shiffman, S., Lerner, N. and Salovey, P. (2006). Relating Emotional Abilities to Social Functioning: A Comparison of Self-Report and Performance Measures of Emotional Intelligence, *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(4): 780–795.
- Brislin, Richard W. Kabigting Jr, Florencio; MacNab, Brent; Zukis, Bob and Worthley, Reginald (2005). Evolving Perceptions of Japanese Workplace Motivation, *Cross Cultural Management*, 5(1): 87–104.
- Brown, F.W., and Moshavi, D. (2005). Transformational Leadership and Emotional Intelligence: A Potential Pathway for an Increased Understanding of Interpersonal Influence. *Journal of Organizational Behavior*, 26: 867-871.
- Bobbio, A. and Manganelli R. A. M. (2006). A Contribution to the Validation of the Motivation to Lead Scale (MTL): A Research in the Italian Context. *Leadership*, 2(1): 117-129.
- Boies, K. and Howell, J. M. (2006). Leader–Member Exchange in Teams: an Examination of The Interaction Between Relationship Differentiation and Mean LMX in Explaining Team-Level Outcomes, *The Leadership Quarterly* 17: 246–257.
- Bolino, M. C. and Turnley, W. H. (2008). Old Faces, New Places: Equity Theory in Cross-Cultural Contexts, *Journal of Organizational Behavior*, 29(1): 29-50.
- Boone, C. and De Brabander B. (1997). Self-reports and CEO Locus of Control Research: A Note. *Organization Studies*, 18: 949-971.
- Boone, C., Van Olffen W. and Van Witteloostuijn, A. (2005). Team Locus-of-Control Composition, Leadership Structure, Information Acquisition, and

- Financial Performance: A Business Simulation Study, *Academy of Management Journal*, 48(5): 889-909.
- Bono, J. E., and Judge, T. A. (2004). Personality and Transformational Leadership: A Metaanalysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5): 901-910.
- Boal, K. B. and Hooijberg, R. (2000). Strategic Leadership Research: Moving On. *The Leadership Quarterly Yearly Review of Leadership*, 11(4): 515-550.
- Bowers, D. G. and Seashore, S. E. C., (1966). Predicting Organizational Effectiveness with a Four-Factor Theory of Leadership. *Administrative Science Quarterly*, 11(2): 238-263.
- Buenger, D. K. (2016). *Leadership Motivation in Accounting Students: Role of Locus of Control, Emotional Intelligence, and Sociability*. Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 10113695).
- Bush, J. (1988). Job Satisfaction, Powerlessness, and Locus of Control. *Western Journal of Nursing Research*, 10(6): 718-731.
- Butler, C. J. and Chinowsky, P. S. (2006). Emotional Intelligence and Leadership Behavior in Construction Executives, *Journal of Management in Engineering*, 22(3): 119-125.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32: 470-480.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, 11.Baskı, Ankara: Pagem Akademi.
- Caims, E., McWhirter, L., Duffy, U., and Barry, R. (1990). The Stability of Self-Concept in Late Adolescence: Gender and Situational Effects. *Personal Individual Differences*, 11(9): 937-944.
- Cannella, A. A. and Monroe, M. J. (1997). Contrasting Perspectives on Strategic Leaders: Toward a More Realistic View of Top Managers. *Journal of Management*, 23(3): 213-237.
- Candangil, S. Ö. ve Ceyhan, A. A. (2006). Denetim odakları farklı lise öğrencilerinin bazı kişisel özelliklerine göre karar vermede öz-saygı ve stres düzeyleri. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 71-88.
- Caruso, D. R., Mayer, J. D. and Salovey, P. (2002). Relation of an Ability Measure of Emotional Intelligence to Personality, *Journal of Personality Assessment*, 79: 306-320.
- Carver, C. S. (1997). The Internal-External Scale Confounds Internal Locus of Control With Expectancies of Positive Outcomes, *by the Society for Personality and Social Psychology*, PSPB, 23(6): 580-585.
- Carrim, N., Basson, J. and Coetzee, M. (2006). The Relationship Between Job Satisfaction and Locus of Control in a South African Call Centre Environment, *South African Journal of Labour Relations*, 30(2): 66-81.
- Cerit-Aksoy, A. (1992). *Lise Son Sınıf Öğrencilerinin Özsaygı ve Denetim Odağını Etkileyen Bazı Değişkenlerin İncelenmesi*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Ankara: H.Ü. Sağlık Bil. Enst., Çocuk Sağlığı ve Eğitim Programı A.B.D.

- Chan, K. Y., Ho, M-H. R., Chernyshenko, O. S., Bedford, O., Uy, M. A., Sam, D. G. and Phan, W. M.J. (2012). Entrepreneurship, Professionalism, Leadership: A Framework and Measure For Understanding Boundaryless Careers, *Journal of Vocational Behavior* 81: 73–88.
- Chan, K. Y. (1999). *Toward a Theory of Individual Differences and Leadership: Understanding the Motivation To Lead*. Unpublished doctoral dissertation. Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 9944813)
- Chan, K. Y., and Drasgow, F. (2001). Toward a Theory of Individual Differences and Leadership: Understanding the Motivation to Lead. *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 481–498.
- Chan, K. Y., Rounds, J., and Drasgow, F. (2000). The Relation between Vocational Interests and the Motivation to Lead. *Journal of Vocational Behavior*, 57: 226–245.
- Chang, Weining C.; Wong, Wing K.; Teo, Grace and Fam, Amy (1997). The Motivation to Achieve in Singapore: in Search of A Core Construct, *Person. individ. Diff*, 23(5): 885-895.
- Chen, C. C., Yu, C. K. and Miner, J. B (1997). Motivation to Manage: A Study of Women in Chinese State-Owned Enterprises. *Journal of Applied Behavioral Science*, 33(2): 160-173.
- Chemers, M. M. (2001). *Leadership Effectiveness: An Integrative Review*. In M. A. Hogg, & R. S. Tindale (Eds.), *Blackwell handbook of social psychology: Group processes*, Oxford, UK7 Blackwell. 376-399.
- Chemers, M. M. (2000). Leadership Research and Theory: A Functional Integration. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(1): 27-43.
- Cherniss, C. (2000). *Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters*. The Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology. New Orleans, LA. April 15: 1–14.
- Cherniss, C. (2010). Emotional Intelligence: Toward Clarification of a Concept, *Industrial and Organizational Psychology*, 3: 110–126.
- Chianga, C-F and Jang, S. C. (2008). An expectancy theory model for hotel employee motivation, *International Journal of Hospitality Management* 27: 313–322.
- Cho, J. and Dansereau, F. (2010). Are Transformational Leaders Fair? A Multi-Level Study of Transformational Leadership, Justice Perceptions, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21: 409-421.
- Cho, Y., Harrist, S., Steele, M., and Murn, L. T. (2015). College Student Motivation to Lead In Relations to Basic Psychological Need Satisfaction and Leadership Self-Efficacy. *Journal of College Student Development*, 56(1): 32-44.
- Choudhary, N. Ojha, S. and Singh, N. K. (2014). A Study of Locus of Control among Officers Working in DefenceCentral Public Sector Manufacturing Company in Bangalore, *Middle-East Journal of Scientific Research* 21(11): 2007-2023.

- Chubb, N. H. and Fertman, C. I. (1997). Adolescent Self-Esteem and Locus of Control: A Longitudinal Study of Gender and Age Differences. *Adolescence*, 32(125): 113-130.
- Chung, A., Chen, I-H., Lee, A., Y-P., Chen, H. C. and Lin, Y. (2011). Charismatic Leadership and Self-Leadership: A Relationship of Substitution or Supplementation in The Contexts of Internalization and Identification? *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 24 No. 3, 299-313.
- Cintron, N. E. (2003). *The effects of biculturalism, emotional intelligence, and acculturation on motivation to lead of expatriate Latina business leaders and entrepreneurs: An exploratory investigation (Doctoral dissertation)*. Available from ProQuest Dissertations and Theses database.(Publication No. AAT 3140596)
- Clemmons, A. and Fields, D. (2011). Values as Determinants of the Motivation to Lead. *Military Psychology*, 23(6): 587-600.
- Click, H. S. (2002). *An Exploration of Emotional Intelligence Scores Among Students In Educational Administration Endorsement Programs*, East Tennessee State University, (Yayımlanmamış Doktora Tezi).
- Cobb, C. and Mayer, J. D. (2000). Emotional Intelligence: what the Research Says, *Educational Leadership*, 58: 14-18.
- Coglisera, C. C. and Brigham, K. H. (2004). The Intersection of Leadership and Entrepreneurship: Mutual Lessons to be Learned. *The Leadership Quarterly*, 15: 771-799.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., Menon, S. T., and Mathur, P. (1997). Measuring Charismatic: Dimensionality and Validity of The Conger-Kanungo Scale of Charismatic Leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14(3): 290-301
- Connolly, S. G. (1980). Changing Expectancies: A Counseling Model Based on Locus of Control, *The Personnel & Guidance Journal*, 59: 176-180.
- Coleman, D. F., Irwing, G. and Cooper, C. (1999). Another Look at The Locus of Control: Organizational Commitment Relationship: it Depends on The Form of Commitment, *Journal of Organizational Behavior* 20: 995-1001.
- Côté, S. and Miners, C. T. H. (2006). Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, and Job Performance, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 51 No. 1, pp. 1-28.
- Côté, S., Lopes, P. N., Salovey, P., and Miners, C. T. H (2010). Emotional Intelligence and Leadership Emergence in Small Groups, *The Leadership Quarterly*, 21: 496-508.
- Cravens, R. W., and Worchel, P. (1977). The Differential Effects of Rewarding and Coercive Leaders on Group Members Differing in Locus of Control. *Journal of Personality*, 45: 150-168.
- Crevani, L., Lindgren, M. and Packendorff, J. (2010). Leadership, Not Leaders: on the Study of Leadership as Practices and Interactions. *Scandinavian Journal of Management*, 26: 77-86.

- Cronin, T. E. (1984). Thinking and Learning about Leadership. *Presidential Studies Quarterly*, 14(1): 22-34.
- Cummins, R. (1989). Locus of Control and Social Support: Clarifiers of The Relationship Between Job Stress and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 19: 772-786.
- Çakar U. ve Arbak Y. (2004). Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zekâ. *Dokuz Eylül Ün. SBE Dergisi* 6(3): 23-48.
- Çalışkan, S. C. (2008). *Yöneticilerin Bireysel Yetkinliklerinin Liderlik Tarzları ve Lider Üye Etkileşimine Verdikleri Önem Üzerindeki Etkileri ve Bu Etkileşimde Kültürel Varsayımların Rolü*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetin, N. (2008). Kuramsal Liderlik Çözömlmelerinin Işığında, Okul Müdürlüğü Ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(1): 74-84.
- Dağ, İ. (1990). *Kontrol Odağı, Stresle Başa Çıkma Stratejileri ve Psikolojik Belirti Gösterme İlişkileri*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Ankara: H.Ü. Sosyal Bil. Enst., Psikoloji A.B.D.
- Danish, Rizwan Q. and Usman, Ali (2010). Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical Study from Pakistan, *International Journal of Business and Management*, 5(2): 159-167.
- Dasborough, M.T. and Ashkanasy, N.M. (2002). Emotion and Attribution of Intentionality in Leader-Member Relationships, *The Leadership Quarterly*, 13(5): 615-34.
- Daus, K.S., and Ashkanasy, N.M. (2005). The Case For The Abilitybased Model of Emotional İntelligence in Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26: 453-466.
- Darshani, R. K. (2014). A Review of Personality Types and Locus of Control Moderators of Stress and Conflict Management, *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4(2): 1-8.
- Davis W. L. and Phares, E. J. (1967). Internal-External Control as A Determinant of Information Seeking in A Social İnfluence Situation. *Journu of Personality*, 35: 547-561.
- Davis, Beverly M. (2004). *The Impact of Leadership on Employee Motivation*, (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (ISBN: 0-612-89924-1).
- Davies, M., Stankov, L., and Roberts, R. D. (1998). Emotional Intelligence: in Search of an Elusive Construct. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75: 989– 1015.
- Day, D. V. (2000). Leadership Development: A Review in Context. *The Leadership Quarterly Yearly Review of Leadership*, 11 (4): 581–614.
- Day, A.L. and Carroll, S. (2004). Using an Ability-Based Measure of Emotional İntelligence to Predict Individual Performance, Group Performance, And Group Citizenship Behaviours, *Personality and Individual Differences*, 36: 1443-58.



- Delice, M. ve Gnbeyi, M. (2013). Duygusal Zekâ ve Liderlik İlişkinin İncelenmesi: Polis Teşkilatı Örneği, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1): 209-238.
- Demir, C., Yılmaz, M. K. ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma, *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1): 129-152.
- Demir, E., Saatçioğlu, Ö. ve İmrol, F. (2016). Uluslararası Dergilerde Yayımlanan Eğitim Araştırmalarının Normallik Varsayımları Açısından İncelenmesi, *Curr Res Educ*, 2(3): 130-148
- Den Hartog, D.N., Van Muijen, J.J., and Koopman, P.L.(1997). Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 70: 19-34.
- Deniz, M. (2012). Duygusal Zekâ Boyutları İle Liderlik Uygulamaları Arasındaki İlişki: Sağlık Sektörü Yöneticileri zerine Bir Araştırma, *e-Journal of New World Sciences Academy*, 7(2): 45-66.
- Deniz, E. M. ve Yılmaz, E. (2004). Üniversite ğrencilerinin Duygusal Zekâ Yetenekleri ve Yaşam Doyumları Arasındaki İlişki, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004 İn Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya, 1-9.
- DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N and Humphrey, S. E. (2011). Trait And Behavioral Theories of Leadership: An Integration and Meta-Analytic Test of Their Relative Validity, *Personnel Psychology*, 64: 7–52.
- Derksen, J., Kramer, I. and Katzko, M. (2002). Does a Self-Report Measure for Emotional İntelligence Assess Something Different than General İntelligence?, *Personality and Individual Differences*, 32: 37-48.
- Dess. G. G. and Picke, J. C. (2000). Changing Roles: Leadership in the 21st Century, *Organizational Dynamics*, 28(3): 19-34.
- Devonish, D. and Greenidge, D. (2010). The Effect of Organizational Justice on Contextual Performance, Counterproductive Work Behaviors, and Task Performance: Investigating The Moderating Role of Ability-Based Emotional Intelligence, *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1): 75-86.
- Diamond, S.A. (1973). Changes in Locus of Control as A Function of Encounter Group Experiences: A Study and Replication, *Journal of Abnormal Psychology*, 82(3): 514-518.
- Dienesch R. M. and Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development, *The Academy of Management Review*, 11(3): 618-634.
- Dijkstra, M. T. M., Beersma, B., and Evers. A. (2011). Reducing Conflict-Related Employee Strain: The Benefits of An İnternal Locus of Control and A Problem-Solving Conflict Management Strategy. *Work & Stress*, 25(2): 167-184.
- Doherty, W. J. (1981). Locus of Control Differences and Marital Dissatisfaction, *Journal of Marriage and Family*, 43(2): 369-377.

- Doğan, M. (2016). Duygusal Zekâ İle Yatırım Tercihleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Türkiye Örneği, *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7(14): 543-554.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2007). Kurumların Başarısında Duygusal Zekânın Rolü ve Önemi, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi*, 14(1): 209-230.
- Doğrul, Ü. ve Yağcı, M. İ. (2015). Hizmet Başarısızlığı Sonrası Hizmet İyileştirme Süreci ve Tüketicilerin Hizmet Adaleti Algısı, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(1): 131-144.
- Doğan, V. ve Yılmaz, C. (2017). Yönetim Bilimleri ve Pazarlama Alanında Bağımsız Değişkenlerin Karşılaştırılması ve Bastırıcı Etki Tespiti, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13 (2): 385-406.
- Dönmez, A. (1983). Denetim Odağı ve Çevre Büyüklüğü. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 16(1): 37-47.
- Dönmez, A. (1985). Denetim Odağı (Locus of Control). *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 18(1): 31-43.
- Dugan, J. P. (2006). Explorations Using the Social Change Model: Leadership Development among College Men and Women, *Journal of College Student Development*, 47(2): 217-225.
- Dumitriu, C., Timofti, C. I., Nechita, E. and Dumitriu, G. (2014). The Influence of the Locus of Control and Decision-making Capacity upon the Leadership Style, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 141: 494-499.
- Dulewicz, V., and Higgs, M. (1999). Can Emotional Intelligence be Measured and Developed. *Leadership and Organization Development Journal*, 20(5): 242-253.
- Dulewicz, V., and Higgs, M. (2003). Leadership at The Top: The Need for Emotional Intelligence In Organizations, *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(3): 193-210.
- Dulewicz V. and Higgs M. (2000). Emotional Intelligence, A Review and Evaluation Study. *Journal of Managerial Psychology*, 15(4): 341-372.
- Durna, U. ve Şentürk, F. K. (2012). Üniversite Öğrencilerinin Denetim Odaklarını Çeşitli Değişkenler Yardımıyla Tespit Etmeye Yönelik Bir Çalışma, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15): 37-48.
- Durand, D. E., and Nord. W. R. (1976). Perceived Leader Behavior as a Function of Personality Characteristics of Supervisors and Subordinates, *Academy of Management Journal*, 19(3): 427-438.
- Edizler, E. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde “Duygusal Zekâ” Ölçüm ve Modelleri, *Journal of Yasar University*, 18(5): 2970-2984.
- Elmuti, D., Minnis, W. and Abebe, M. (2005). Does Education Have a Role in Developing Leadership Skills?. *Management Decision*, 43(7/8): 1018-1031.
- Emery, C., Daniloski, K. and Hamby, A. (2011). The Reciprocal Effects of Self-View as a Leader and Leadership Emergence. *Small Group Research*, 42(2): 199-224.

- Emery, C., Calvard, T. S. And Pierce, M. E. (2013). Leadership as an Emergent Group Process: A Social Network Study of Personality and Leadership, *Group Processes & Intergroup Relations*, 16(1): 28-45.
- Eraslan, L. (2004). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik, *Journal of Human Sciences*, 1(1): 1-32.
- Ergin, D. Y., (1995). Ölçeklerde Geçerlik ve Güvenirlik, *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7: 25-148.
- Erdem, H. (2014). *Algılanan Örgütsel Destek ve Kontrol Odağının Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Üzerine Etkileri: Psikolojik Sermayenin Bu Süreçteki Rolü ve Bir Alan Araştırması*, Yayınlanmış Doktora Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enst, İşletme A.B.D.
- Erdoğan, Y. Bayram, S. ve Deniz, L. (2007). Web Tabanlı Öğretim Tutum Ölçeği: Açıklayıcı ve Doğrulamalı Faktör Analizi Çalışması, *İnsan Bilimleri Dergisi*, 4(2): 1-14.
- Eryiğit, C. (2009). *Ulus Merkezilik ve Kişilerarası Etkilerin Tüketicilerin Yabancı Ürün Satın Alma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin Kültürlerarası İncelemesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, H.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erickson, R. W. (2005). *Exploring The Antecedents of Motivation to Lead and The Effects of Collective Efficacy* (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 3158535).
- Ernst, J., Blood, N. and Beery, T. (2017). Environmental Action and Student Environmental Leaders: Exploring The Influence of Environmental Attitudes, Locus of Control, and Sense of Personal Responsibility, *Environmental Education Research*, 23(2): 149-175.
- Evans, M. G. (1970). Leadership and Motivation: A Core Concept, *The Academy of Management Journal*, 13(1): 91-102.
- Fambrough, M. J. and Hart, R. K. (2008). Emotions in Leadership Development: A Critique of Emotional Intelligence, *Advances in Developing Human Resources*, 10(5): 740-758.
- Fatt, J.P. (2002). Emotional Intelligence: Implications for Human Resource Managers, *Management Research News*, 25(11): 57-74.
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics using SPSS for Windows*. London, Thousand Oaks, SAGE Publications India Pvt Ltd, New Delhi 110 044.
- Fiedler, F. E., McGuire, M. and Richardson, M. (1989). The Role of Intelligence and Experience in Successful Group Performance, *Journal of Applied Sport Psychology*, 1(2): 132-149.
- Fiedler, F. E. (1995). Cognitive Resources and Leadership Performance, *Applied Psychology: An International Review*, 44 (1): 5-28.
- Fisher, E. A. (2009). Motivation and Leadership in Social Work Management: A Review of Theories and Related Studies, *Administration in Social Work*, 33(4): 347-367.
- Fry, L. W. (2003). Toward a Theory of Spiritual Leadership. *The Leadership Quarterly*, 14: 693-727.

- Freudenthaler, H. H. and Neubauer, A. C. (2005), Emotional Intelligence: The Convergent and Discriminant Validities of Intra and Interpersonal Emotional Abilities, *Personality and Individual Differences*, 39: 569–579.
- Furnham, Adrian; Forde, Liam and Ferrari, Kirsti (1999). Personality and Work Motivation, *Personality and Individual Differences*, 26: 1035-1043.
- Gagnon M., Godin, G., Gagne, C., Fortina, J. P., Regnharz, D., Cloutger, A, (2003). An Adaptation of The Theory of Interpersonal Behaviour to The Study of Telemedicine Adoption by Physicians, *International Journal of Medical Informatics*, 71: 103-115.
- Galbraith, Jay and Cummings, L. L. (1967). An Empirical Investigation of the Motivational Determinants of Task Performance: Interactive Effects Between Instrumentality-Valence and Motivation-Ability, *Organizational Behavior and Human Performance* 2: 237—257.
- Garipağaoğlu, B. Ç., Güloğlu, B. (2015). Öğretmen Adaylarında Öz Liderlik Becerilerinin Yordayıcısı Olarak Öğrenilmiş Güçlülük ve Denetim Odağı. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(2): 147-162.
- Gardner, L. and Stough, C. (2002). Examining the Relationship between Leadership and Emotional Intelligence In Senior Level Managers, *Leadership & Organization Development Journal*, 23(2): 68-78.
- George, J. M. (2000). Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence. *Human Relations*, 53: 1027-1055.
- George, D., and Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson.
- Gist, M. E.; (1987). Self-Efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management, *The Academy of Management Review*, 12(3): 472-485.
- Goldberg, L. R. (1990). An Alternative “Description of Personality”: The Big-Five Factor Structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6): 1216-1229.
- Gowindarajan, V. (1989). Implementing Competitive Strategies at the Business Unit Level: Implications of Matching Managers to Strategies, *Strategic Management Journal*, 10: 251-269.
- Göçet Tekin, E. (2014). *Üniversite Öğrencilerinin Psikolojik İyi Olma Duygusal Zekâ ve Sosyal İyi Olma Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*, Yayınlanmış Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi. Eğitim Bilimler Enst., Eğitimde Psikolojik Hizmetler A.B.D.
- Göksel, A. ve Aydın, B. (2012). Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2): 247-271.
- Graen, G.B., and Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi-Domain Approach. *Leadership Quarterly*, 6: 219-247.

- Graham S. and Weiner, B. (1996). *Theories and Principles of Motivation*, In D. C. Berliner & R. C. Calfee (Eds.), *Handbook Of Educational Psychology*, 63-84, New York: Simon & Schuster Macmillan.
- Grewal, P. and Salovey, P. (2005). Feeling Smart: The Science of Emotional Intelligence”, *American Scientist*, 93: 330-339.
- Grimes, P. W., Millea, M. J., and Woodruff, T. W. (2004). Grades: Who’s to Blame? Student Evaluation of Teaching and Locus of Control. *The Journal of Economic Education*, 55(2): 129-147.
- Grubb, W. L., and McDaniel, M. A. (2008). The Fakability of Bar-On’s Emotional Quotient Inventory Short Form: Catch me if you can. *Human Performance*, 20: 43–59.
- Gupta A., Chen I.J. ve Chiang D. (1997). Determining Organizational Structure Choices in Advanced Manufacturing Technology Management, *Omega: The International Journal of Management Science*, 25(5): 511-521.
- Guan, Y., Wang, Z., Dong, Z., Liu, Y., Yue, Y., Liu, H., Zhang, Y., Zhou, Y. and Liu, H. (2013), Career Locus of Control and Career Success Among Chinese Employees: A Multidimensional Approach, *Journal of Career Assessment* 21(2): 295-310.
- Guillén, L., Mayo, M., and Korotov, K. (2015). Is Leadership a Part of Me? A Leader Identity Approach to Understanding The Motivation to Lead. *The Leadership Quarterly*, 26: 802–820.
- Gundlach, M. J., Martinko, M. J., and Douglas, S. C.; (2003). Emotional Intelligence, Causal Reasoning, and The Self-Efficacy Development Process, *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(3): 229-246.
- Güleryüz G., Güney S., Aydın E. M., Aşan Ö., (2008), The Mediating Effect of Job Satisfaction Between Emotional Intelligence and Organisational Commitment of Nurses: A Questionnaire Survey, *International Journal of Nursing Studies* 45: 1625–1635.
- Güllüce, A. Ç. (2010). *Duygusal Zekânın İşyerindeki Psikolojik Taciz Algısındaki Rolünün Bireysel Tolerans Düzeyi Açısından İncelenmesi*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enst., İşletme A.B.D.
- Güllüce A. Ç ve İşcan, Ö. F. (2010). Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2): 7-29.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., and Anderson, R. E. (2009). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hamsher, J. H., Geller, J. D. and Rotter, J. B. (1968). Interpersonal Trust, Internal-External Control, and The Warren Commission Report, *Journal of Personality and Social Psychology*, 9(3): 210-215.
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., F. Luthans, and P. D. Harms, (2008). Leadership Efficacy: Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 19: 669-692.
- Hannula, M. S. (2006). Motivation in Mathematics: Goals Reflected in Emotions. *Educational Studies in Mathematics*, 63: 165–178.

- Harter, S. (1978). Effectance Motivation Reconsidered: Toward a Developmental Model, *Hum. Dev.* 21: 34-64.
- Harder, J. W (1991). Equity Theory versus Expectancy Theory: The Case of Major League Baseball Free Agents, *Journal of Applied Psychology*, 76(3): 458-464.
- Haslam, S. A., Powell, C. and Turner, J. C. (2000). Social Identity, Self-Categorization, and Work Motivation: Rethinking the Contribution of the Group to Positive and Sustainable Organisational Outcomes, *Applied Psychology: An International Review*, 49(3): 319-339.
- Hendricks, J. and Payne, S. (2007). Beyond The Big Five: Leader Goal Orientation as a Predictor of Leadership Effectiveness, *Human Performance*, 20(4), 317-343.
- Hersch, P. D. and Scheibe, K. E. (1967). Reliability and Validity of Internal-External Control as a Personality Dimension, *Journal of Consulting Psychology*, 31(6): 609-613.
- Hersey, P., Blanchard, K. H. and Nagemeyer, W. E. (1979). Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power. *Group & Organization Management*, 4: 418.
- Hexel, M. (2003). Alexithymia and Attachment Style in Relation to Locus of Control, *Personality and Individual Differences*, 35: 1261-1270.
- Higgs, M. and Rowland, D. (2002). Does it Need Emotional Intelligence to Lead Change? *Journal of General Management*, 27(3): 62-76.
- Higgs, M. and Rowland, D. (2001). Developing Change Leaders: Assessing the Impact of A Development Programme, *Journal of Change Management*, 2(1): 47-64.
- Hill, W. (1969). The Validation and Extension of Fiedlers Theory of Leadership Effectiveness. *Academy of Management Journal*, 12(1): 33-47.
- Hogg M. A. (2001). A Social Identity Theory of Leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5(3): 184-200.
- Hogan, R. Curphy, G. J. and Hogan, J. (1994). What We Know About Leadership: Effectiveness and Personality. *American Psychologist*, 49(6):493-504.
- Hollander, E. P. and Julian, J. W. (1969). Contemporary Trends in The Analysis of Leadership Processes. *Psychological Bulletin*, 71(5): 387-397.
- Homan, A. C. and Greer, L. L. (2013). Considering Diversity: The Positive Effects of Considerate Leadership in Diverse Teams, *Group Processes & Intergroup Relations*, 16(1): 105-125.
- Hong, Y., Catano, V. M., & Liao, H. (2011). Leader Emergence: The Role of Emotional Intelligence and Motivation to Lead. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(4): 320-343.
- Hong, Y. (2005). *Motivation to Lead: Antecedents and Resulting Leader Emergence* (Unpublished doctoral dissertation). Saint Mary's University, Nova Scotia, Canada.
- Horner, M. (1997). Leadership Theory: Past, Present and Future. *Team Performance Management*, 3(4): 270-287.

- Hotamışlı M. ve Efe, D. (2015). Duygusal Zekâ ve Liderlik İlişkisi Bağlamındaki Çalışmaların Bibliyometrik Analiz ile İncelenmesi, *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 19(1): 101-121.
- Hong, Y., Catano, V. M., and Liao, H. (2011). Leader Emergence: The Role of Emotional Intelligence and Motivation-To-Lead. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(4): 320-343.
- Humphrey, R.H. (2002). The Many Faces of Emotional Leadership. *The Leadership Quarterly*, 13: 493-504.
- Hooijberg, R., Hunt, J. G., and Dodge, G. E. (1997). Leadership Complexity and Development of The Leaderplex Model. *Journal of Management*, 23 (3): 375–408.
- House R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 16 (3): 321-339.
- House, R. J. and Aditya, R. N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23(3): 409-473.
- House, R. J., Spangler, W. D., and Woycke, J. (1991). Personality and Charisma in The U.S. Presidency: A Psychological Theory of Leadership Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36: 364-396.
- Howell, J. M., and Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support For Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6): 891-902.
- Howell, J. M. and Shamir, B. (2005). The Role of Followers in The Charismatic Leadership Process: Relationships and Their Consequences, *Academy of Management Review*, 30(1): 96–112.
- Hyatt, T. and Prawitt, D. (2001). Does Congruence Between Audit Structure and Auditors' Locus of Control Affect Job Performance? *The Accounting Review*, 76: 263-274.
- Ilies, R., Judge, T. and Wagner, D. (2006). Making Sense of Motivational Leadership: The Trail from Transformational Leaders to Motivated Followers, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(1): 1-23.
- Işık, E. (2013). Mesleki Sonuç Beklentisinin Yordayıcıları Olarak Algılanan Sosyal Destek ve Denetim Odağı, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, *Educational Sciences: Theory & Practice*, 13(3): 1419-1430.
- İbicioğlu, H., Özmen, İ. and Taş. S. (2009). Liderin Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(2): 1-23.
- İncir, Gülten (1984). *Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış*, Ankara, Milli Produktivite Merkezi Yayını, No: 313.
- İpekyolu Kakinma Ajansı (2015). TRC1 Gaziantep – Adıyaman – Kilis Bölge Planı 2014-2023 <https://www.ika.org.tr/upload/yazilar/TRC1-Bolge-Plani-2014-2023-730709.pdf> Kakinma Yolu, İpekyolu.

- İpekyolu Kakınma Ajansı (2017). *TRC1 Bölgesi Yenilik Stratejisi*, Araştırma Serisi 22, 2017-2020. <https://www.ika.org.tr/upload/yayinlar/TRC1-Bolgesi-Yenilik-Stratejisi-592608.pdf>, Gaziantep, Adıyaman, Kilis.
- İşmen, E. (2001). Duygusal Zekâ ve Problem Çözme, *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 13: 111-124.
- İşmen E. (2004). Duygusal Zekâ ve Aile İşlevleri Arasındaki İlişki, *Balikesir Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(11): 55-75.
- Jaccard, J. ve Trussi, R. (2003). *Interaction Effects in Multiple Regression, Second Edition, Series: Quantitative Applications in the Social Science*, Sage Publications.
- Jago, G. (1982). Leadership: Perspectives in Theory and Research. *Management Science*, 28(3): 315-336.
- Jacobsen, C. and House, R. J. (2001). Dynamics of Charismatic Leadership a Process Theory, Simulation Model, and Tests, *The Leadership Quarterly*, 12: 75-112.
- Jago, A.G. (1982). Leadership: Perspectives in Theory and Research. *Management Science*, 28(3): 315-336.
- Jamali, D., Sidani, Y. and Abu-Zaki, D. (2008). Emotional Intelligence and Management Development Implications: Insights From The Lebanese Context, *Journal of Management Development*, 27(3): 348-360.
- Jiang, Xin (2010). How to Motivate People Working in Teams, *International Journal of Business and Management*, 5(10), 223-229.
- Jindal-Snape, D. and Snape, J. B. (2006). Motivation of Scientists in A Government Research Institute, *Management Decision*, 44(10). 1325 – 1343.
- Joe, V. C. (1971). Review of the Internal-External Control Construct as a Personality Variable. *Psychological Reports*. 28: 619-640.
- Johns, H. E. and Moser, R. H. (1989). From Trait to Transformation: The Evolution of Leadership Theories, *Education*, 110(1): 115-122.
- Johnson, R. E., Venus, M., Lanaj, K., Mao, C. and Chang, C. (2012). Leader Identity as an Antecedent of the Frequency and Consistency of Transformational, Consideration, and Abusive Leadership Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 97(6): 1262-1272
- Johnson, A., Luthans, E. and Hennessey, H. (1984). The Role of Locus of Control in Leader Influence. *Personnel Psychology*, 37: 61-75.
- Jonsson, P., (2000). An Empirical Taxonomy of Advanced Manufacturing Technology, *International Journal of Operations and Management*, 20(12): 1046-1477.
- Joseph, D. L. and Newman, D. A. (2010). Emotional Intelligence: An Integrative Meta-Analysis and Cascading Model, *Journal of Applied Psychology*, 95(1): 54–78.
- Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Haertel, C. E. J., and Hooper, G. S. (2002). Workgroup Emotional Intelligence: Scale Development and Relationship to



- Team Process Effectiveness and Goal Focus. *Human Resource Management Review*, 12: 195–214.
- Jordan, P. J., and Troth, A. C. (2004). Managing Emotions During Team Problem Solving: Emotional Intelligence and Conflict Resolution. *Human Performance*, 17: 195–218.
- Judge, T. A. and Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytical Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(3): 755-768.
- Judge, T. A., Bono, J. E. (2000). Five-factor Model of Personality and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85: 751-765.
- Judge, T. A., and Bono, J. E. (2001). Relationship of Core Self-Evaluations Traits Self-esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability with Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1): 80-92.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., and Gerhardt, M. W. (2002). Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology*, 87: 765-780.
- Kanfer, Ruth (1990). Motivation theory and Industrial/Organizational psychology, In M. D. Dunnette and L. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Theory in industrial and organizational psychology*, 1: 75-170.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 5.Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kara, H. (2016). Örgüt İçi Paylaşılan Duygusal Zekâ Düzeyleri ve Anlamlarının Tahmini: Kuram ve Modele Dayalı Bir Araştırmanın Sonuçları, *Journal of Strategic Research in Social Science*, 2(4): 119-132.
- Karagöz, Y. (2010). Nonparametrik Tekniklerin Güç ve Etkinlikleri, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(33): 18-40.
- Karagöz, D. (2013). Dengesiz Deney Düzenlerinde Sağlam Test İstatistiklerinin Karşılaştırılması, *İstatistikçiler Dergisi: İstatistik&Aktüerya*, 6: 79-85.
- Karagöz, D. ve Saraçbaşı, T. (2016). Robust Brown-Forsythe and Robust Modified Brown-Forsythe ANOVA Tests Under Heteroscedasticity for Contaminated Weibull Distribution, *Revista Colombiana de Estadística*, 39(1): 17-32.
- Kark, R., and Van Dijk, D. (2007). Motivation to Lead, Motivation to Follow: The Role of The Self-Regulatory Focus in Leadership Processes. *Academy of Management Review*, 32(2): 500-528.
- Karnes, F. A. & D'llio, V. R. (1991). Locus of Control in Rural Southern Elementary Gifted Students. *Psychological Reports*, 69(a): 927-928.
- Karnes, F. A. and McGinnis, C. (1996). Scores on Indicators of Leadership Skills, Locus of Control, and Self-Actualization for Student Leaders in Grades 6 to 10, *Psychological Reports*, 78: 1235-1240.
- Katzell, Raymond A. and Thompson, Donna E. (1990). Work Motivation; Theory and Practice, *American Psychologist*, 45(2): 146—153.

- Katsva, M. and Condrey, S. E. (2005). Motivating Personnel at Russian Nuclear Power Plants: A Case-Study of Motivation Theory Application, *Public Personnel Management*, 34(4), 343-356.
- Kaya, Ç. (2016). Kontrol Odağı ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 12(46): 81-96.
- Kaya, H. and Keçeci, A. (2004), Bir Hemşirelik Yüksekokulu Öğrencilerinin Duygusal Zekâ Düzeyleri, *İstanbul Üniversitesi F.N.H. Y.O. Dergisi*, 13(52): 39-47.
- Kayri, M, (2009), Araştırmalarda Gruplar Arası Farkın Belirlenmesine Yönelik Çoklu Karşılaştırma (Post-Hoc) Teknikleri, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1): 51-64.
- Ke, W. and Wei, K. K. (2008). Organizational Culture and Leadership in ERP Implementation. *Decision Support Systems*, 45: 208-218.
- Kenny, D. A. and Zaccaro, S. J. (1983). An Estimate of Variance Due to Traits in Leadership, *Journal of Applied Psychology*, 68(4): 678-685.
- Kessler, S. R., Radosevich, D. J., Cho, J., and Kim, S. K. (2008). An examination of the antecedents of motivation-to-lead. *International Journal of Business Research*, 8(5), 113-119. Retrieved from <http://www.iabe.org/domains/iabeX/journal.aspx?journalid=12>
- Kerns, C. D. (2015). Motivations to Lead: A Core Leadership Dimension, *Journal of Organizational Psychology*, 15(1): pp. 9-23.
- Kerr R., Garvin J., Heaton N. and Boyle E. (2006). Emotional Intelligence and Leadership Effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*. 27(4): 265-279.
- Keating, K., Rosch, D. M., and Burgoon, L. (2014). Developmental Readiness for Leadership: The Differential Effects of Leadership Courses on Creating “Ready, Willing, And Able” Leaders. *Journal of Leadership Education*, 13(3): 1-16.
- Khosravi, B. G., Manafi, M., Hojabri, R., Farhadi, F. and, Gheshmi, R, (2011). The Impact of Emotional Intelligence towards the Effectiveness of Delegation: A Study in Banking Industry in Malaysia, *International Journal of Business and Social Science*, 2(18): 93-99.
- Kılıç, S. (2013). Doğrusal Regresyon Analizi, *Journal of Mood Disorders* 3(2): 90-92.
- Kickul, J. and Neuman, G. (2000). Emergent Leadership Behaviors: The Function of Personality and Cognitive Ability in Determining Teamwork Performance and KSAs. *Journal of Business and Psychology*, 15: 27-51.
- Kim, D. (2006). Employee Motivation: Just Ask Your Employees, *Seoul Journal of Business*, 12(1): 19-35.
- Kirkpatrick, S. A. and Locke E.A. (1991). Leadership: Do Traits Matter?, *Academy of Management Executive*, 5(2): 48-60.
- Knoop, R. (1981) Age and Correlates of Locus of Control, *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 108(1): 103-106.

- Krauss S. E. and J. Abdul Hamid, (2015). Exploring The Relationship Between Campus Leadership Development And Undergraduate Student Motivation to Lead among a Malaysian Sample, *Journal of Further and Higher Education*, 39(1): 1-26.
- Krishnakumar, S., and Hopkins, K. (2014). The Role of Emotion Perception Ability in Motivation to Lead. *Management Research Review*, 37(4): 334-347.
- Koçdar, S. Karadağ, N. ve Şahin, M. D. (2017). Abdulkadir Karadeniz Uzaktan Eğitimde Çoktan Seçmeli Soruların Güçlük ve Ayırt Edicilik Değerlerinin Soru Türlerine Göre İncelenmesi, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education)*, 32(1): 168-184.
- Koçak, R. ve İçmenoğlu, E. (2012). Üstün Yetenekli Öğrencilerin Duygusal Zekâ ve Yaratıcılık Düzeylerinin Yaşam Doyumlarını Yordayıcı Rolü, *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 4 (37), 73-85.
- Korman, A. K. (1996). Consideration, Initiating Structure, and Organizational Criteria: A review, *Personnel Psychology*, 19(4): 349 – 361.
- Kooij, Dorien; de Lange, Annet; Jansen, Paul and Dijkers, Josje (2008). Older Workers' Motivation to Continue to Work: Five Meanings of Age, *Journal of Managerial Psychology*, 23(4): 364 – 394.
- Köksal, A. ve İşmen Gazioğlu, E. (2007). Ergenlerde Duygusal Zekâ İle Karar Verme Stratejileri Arasındaki İlişki, *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi*, Sayı: 7: 133-146.
- Köksal, K. (2016). Üniversite ve Meslek Tercihini Etkileyen Unsurlara Yönelik Bir Alan Araştırması, *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 26(2): 39-69.
- Köymen, Ü. (1994). Öğrenme ve Ders Çalışma Stratejileri Envanteri: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2(1): 19-28.
- Kunnan A. J. (1998). An Introduction to Structural Equation Modelling for Language Assessment Research, *Language Testing*, 15(3):295–332.
- Kulinskaya, E., Staudte, R. G. and Gao, H. (2003). Power Approximations in Testing For Unequal Means in A One-Way ANOVA Weighted for Unequal Variances, *Communications in Statistics Theory and Methods*, 32: 2353-2371.
- Kulinskaya, E. and Dollinger, M. B. (2007). Robust Weighted One-Way ANOVA: Improved Approximation and Efficiency, *Journal of Statistical Planning and Inference*, 137: 462 – 472.
- Kuyumcu, B. Yıldız, H. N. ve Böke, Z. (2017). Lise Öğrencilerinin Stresle Başa Çıkma Tarzları ve Algılanan Öğretmen Reddinin Disiplin Durumlarına Dayalı Olarak İncelenmesi, *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi (YYU Journal Of EducationFaculty)*, 14(1): 1289-1318
- Küçükkaragöz, H. (1998). *İlkokul Öğretmenlerinde Kontrol Odağı ve Öğrencilerinin Kontrol Odağının Oluşumuna Etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Küçükkaragöz, H, Akay, Y ve Canbulat, T. (2013). Rotter İç-Dış Kontrol Odağı Ölçeğinin Öğretmen Adaylarında Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Akademik Bakış Dergisi*, 35: 1-12.

- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi* ([www.yonbiltergi.com](http://www.yonbiltergi.com)), 1(2): 86-115.
- Lam, L. T. and Kirby, S. L. (2002). Is Emotional Intelligence an Advantage? An Exploration of the Impact of Emotional and General Intelligence on Individual Performance, *The Journal of Social Psychology*, 142(1): 133-143.
- Latham, Gary P. and Pinder, Craig C. (2005). Work Motivation Theory and Research at The Dawn of The Twenty-First Century, *Annu. Rev. Psychol.* 56: 485–516.
- Law, K. S., Wong, C-S. and Song, L. J. (2004). The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and its Potential Utility for Management Studies, *The American Psychological Association*, 89(3): 483- 496.
- Leech, N.L., Barrett, K.C., Morgan, G.A., (2005). *SPSS for Intermediate Statistics: Use and Interpretation*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey.
- Lee, H. B. and Comrey, A. L. (1979). Distortions In A Commonly Used Factor Analytic Procedure, *Multivariate Behavioral Research*, 14(3): 301-321.
- Lee, P. C. (2005). *Cognition and Affect in Leader Behavior: The Effects of Spirituality, Psychological Empowerment and Emotional Intelligence on Motivation to Lead*, (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 3188227).
- Lee-Kelley, L. (2006). Locus of Control and Attitudes to Working in Virtual Teams, *International Journal of Project Management*, 24: 234-243.
- Lee, K. C. (2007). Principles of Design Leadership for Industrial Design Teams in Taiwan, *Design Studies*, 28(4): 437-462.
- Lefcourt, H. M. (1966). Internal Versus External Control of Reinforcements: A Review. *Psychological Bulletin*, 65: 206-220.
- Lent, R. W., Brown, S. D. and Hackett, G. (1994). Toward A Unifying Social Cognitive Theory of Career and Academic Interest, Choice, and Performance, *Journal of Vocational Behavior*, 45: 79-122.
- Leonard, N. H., Beauvais, L. L. and Scholl, W. R. (1999). Work Motivation: The Incorporation of Self-Concept-Based Processes, *Human Relations* 52: 969-998.
- Levitt, S. D. and List, J. A. (2011). Was There Really a Hawthorne Effect at the Hawthorne Plant? An Analysis of the Original Illumination Experiments, *American Economic Journal: Applied Economics*, 3: 224–238.
- Lewis, K. M. (2000). When Leaders Display Emotion: How Followers Respond to Negative Emotional Expression of Male and Female Leaders. *Journal of Organizational Behavior*, 21: 221-224.
- Li, T., Saklofske, D. H., Bowden, S. C., Yan, G., and Fung, T. S. (2012). The Measurement Invariance of the Wong and Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS) across Three Chinese University Student Groups from Canada and China. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 30(4): 439-452.
- Li, Y., Chan, K.Y., Chernyshenko, O., Ho, M-H. R., Low, K. Y. and Ma, J. (2013). Gender and the Motivation to Lead (MTL): What we know from studies of Entrepreneurial, Professional and Leadership in the 21st century, *Paper*

presented at the 16th Congress of the European Association of Work and Organizational Psychology (EAWOP), 22-25 May 2013, Münster, Germany, 1-21. <https://www.researchgate.net/publication/266477541>

- Lieberson, S., ve O'Connor, J. F. (1972). Leadership and Organizational Performance: A study of Large Corporations. *American Sociological Review*, 37, 117-130.
- Liden, R. C. and Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development, *Journal of Management*, 24(1): 43-72.
- Liu, E. Z. F. and Lin, C. H. (2010). The Survey Study of Mathematics Motivated Strategies For Learning Questionnaire (MMSLQ) For Grade 10–12 Taiwanese Students. *The Turkish Online Educational Sciences: Theory & Practice*, 9 (2): 221-233.
- Littunen, H. and Storhammar, E. (2000). The Indicators of Locus of Control in The Small Business Context, *Journal of Enterprising Culture*, 8(4): 343-360.
- Luria, G. and Berson, Y. (2012). How do Leadership Motives Affect Informal and Formal Leadership Emergence?, *Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav.* 34: 995–1015.
- Locke, E. A. (1968). Toward a Theory of Task Motivation and Incentives, *Organizational Behavior and Human Performance*, 3: 157-189.
- Locke, E. A. and Latham, G. P. (1990). New Directions in Goal-Setting Theory, *Current Directions in Psychological Science*, 15(5): 265-268.
- Locke, E. A. and Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation, *American Psychologist*, 57(9): 705–717.
- Locke, E. A. and Latham, G. P. (2004). What Should We do About Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century, *Academy of Management Review*, 29(3): 388-403.
- Locke, E. A. (2005). Why Emotional Intelligence is an Invalid Concept. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4): 425-431.
- Locke, E. A. and Latham, G. P. (2006). Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel, *Psychological Science*, 1(4): 240-246.
- Lord, R. L. (2002). Traditional Motivation Theories and Older Engineers, *Engineering Management Journal*, 14(3): 3-6.
- Loosemore, M. and Lam A.S.Y. (2004). The Locus of Control: A Determinant of Opportunistic Behaviour in Construction Health and Safety, *Construction Management and Economics*, 22: 385-394.
- Lopes, P. N., Salovey, P. and Straus, R. (2003). Emotional Intelligence, Personality, and The Perceived Quality of Social Relationships, *Personality and Individual Differences*, 35: 641-58.
- Lopes, P.N., Brackett, M.A., Nezlek, J.B., Schutz, A., Sellin, I. and Salovey, P. (2004). Emotional Intelligence and Social Interaction, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(8): 1018-1034.

- Lord, R. G., De Vader, C. L., and Alliger, G. M. (1986). A Meta-Analysis of the Relation Between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalization Procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71: 402–410.
- Lord, R. G., and Hall, R. J. (1992). Contemporary Views of Leadership and Individual Differences. *Leadership Quarterly*, 3(2): 137-157.
- Lord, R. G., and Hall, R. J. (2005). Identity, Deep Structure and The Development of Leadership Skill. *Leadership Quarterly*, 16(4): 591-615.
- Lord, R. G. (1977). Functional Leadership Behavior: Measurement and Relation to Social Power and Leadership Perceptions. *Administrative Science Quarterly*, 22,(1): 114-133.
- Lyons, J. B. and Schneider, T. R. (2005). The Influence of Emotional Intelligence on Performance, *Personality and Individual Differences* 39: 693–703.
- Macan, T. H., Trusty, M. L. and Trimble, S. K. (1996). Spector's Work Locus of Control Scale: Dimensionality and Validity Evidence Educational and Psychological Measurement, 56(2): 349-357.
- Maurya, M. K. and Agarwal, M. (2013). Motivation to Lead among Male and Female Police Constables, *J. Psychosoc. Res.* 8(1): 13-21.
- Marks, L. I. (1998). Deconstructing Locus of Control: Implications for Practitioners, *Journal of Counseling & Development*, Volume 76,: 251-260.
- Masciulli, J. (2011). Global Public Leadership in a Technological Era. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 31(2): 71-80.
- Maslin-Wicks, K. (2007). Forsaking Transformational Leadership: Roscoe Conkling, The Great Senator From New York. *The Leadership Quarterly*, 18: 463–476.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation, *Psychology Review*, 50: 370-396.
- Matthews, G., Roberts, R. D. and Zeidner, M. (2004). Seven Myths about Emotional Intelligence, *Psychological Inquiry*, 15(3): 179-196.
- Matthews, G., Zeidner, M. and Roberts, R. (2002). Emotional Intelligence: Science and Myth. *Cambridge: MIT Press.* 1-33.
- Mayer, J. D. and Salovey, P. (1993). The Intelligence of Emotional, *Intelligence*, 17: 433-442.
- Mayer, J. D. and Geher, G. (1996). Emotional Intelligence and the Identification of Emotion, *Intelligence* 22: 89- I I3.
- Mayer, J. D. and Salovey, P. (1997). *What is Emotional Intelligence? Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators*, ed. P. Salovey, D. Sluyter, New York: Basic Books, pp. 3-34,
- Mayer, J. D., DiPaolo, M. T., and Salovey, P. (1990). Perceiving Affective Content in Ambiguous Visual Stimuli: a Component of Emotional Intelligence. *Journal of Personality Assessment*, 54: 772–781.
- Mayer, J. D. and Salovey, P. (1995). Emotional Intelligence and Construction and Regulation of Feelings. *Applied and Preventing Psychology*, 4: 197-208.

- Mayer, J.D., Caruso, D.R. and Salovey, P. (2000). Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence, *Intelligence*, 27: 267-98.
- Mayer, J. D. and Cobb, C. D. (2000), Educational Policy on Emotional Intelligence: Does It Make Sense?, *Educational Psychology Review*, 12(2): 163-183.
- Mayer, J. D., Perkins, M. D., Caruso, D. R. and Salovey, P. (2001b) Emotional Intelligence and Giftedness, *Roeper Review*, 23(3): 131-137.
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R. and Sitarenios, G. (2001a). Emotional Intelligence as a Standard Intelligence, *Emotion*, 1(3): 232-242.
- Mayer, J. D., Salovey, P., and Caruso, D. R. (2004). Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications. *Psychological Inquiry*, 60: 197–215.
- Mayer, J. D., Roberts, R. D. and Barsade, S. G. (2008a), Human Abilities: Emotional Intelligence, *Annu. Rev. Psychol* 59: 507–536. *The Annual Review of Psychology is online at <http://psych.annualreviews.org>*
- Mayer, J. D., Salovey, P. and Caruso, D. R. (2008b) Emotional Intelligence New Ability or Eclectic Traits?, *American Psychologist*, 63(6): 503–517
- McCann, S. J. H. (1992). Alternative Formulas to Predict The Greatness of U.S. Presidents: Personalogical, Situational, and Zeitgeist Factors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62(3): 469-479.
- McClelland, D. C. and Boyatzis, R. E. (1982). Leadership Motive Pattern and Long-Term Success in Management, *Journal of Applied Psychology*, 67(6): 737-743.
- Medyan, H. C. (2010). Adalet Algısı – İç Girişimci Davranışlar İlişkisinde Kontrol Odağının Şekillendirici Rolü, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 36: 195-222.
- Megerian, L. E. and Sosik, J. J. (1997). An Affair of the Heart: Emotional Intelligence and Transformational Leadership. *Journal of Leadership Studies*, 3(3): 31-48.
- Meyer, John P. Becker, Thomas E. and Vandenberghe, Christian (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model, *Journal of Applied Psychology*, 89(6): 991–1007.
- Meyer, J. P., and Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*, 1(1): 61-89.
- Miner, J. B. (1978). Twenty Years of Research on Role Motivation Theory of Managerial Effectiveness. *Personnel Psychology*, 31: 739-760.
- Miner, J. B., Crane, D. P., and Vandenberg, R. J. (1994). Congruence and Fit in Professional Role Motivation Theory. *Organization Science*, 5(1):86-97.
- Miner, J. B., Ebrahimi, B. and Wachtel, J. B (1995). How Deficiencies in Motivation to Manage Contribute to the United States' Competitiveness Problem (and What Can Be Done about It), *Human Resource Management*, 34(3): 363-387.
- Miller, D., and Toulouse, J. M. (1986). Strategy, Structure, CEO Personality and Performance in Small Firms. *American Journal of Small Business*, 15: 47–62.

- Miller, D., Kets de Vries, M.F.R. and Toulouse, J.M. (1982). Top Executive Locus of Control and its Relationship to Strategy-Making, Structure, and Environment, *Academy of Management Journal*, 25: 237-253.
- Miljkoviç, S. (2008). Motivation of Employees and Behavior Modification in Health Care Organizations, *Acta Medica Medianae*, 46: 53-62.
- Mitchell, T. R., Biglan, A., Oncken, G. R. and Fiedler F. E. (1970). The Contingency Model: Criticism and Suggestions, *The Academy of Management Journal*, 13(3): 253-267.
- Mitchell, T.R., Smyser, C.M. and Weed, S.E. (1975). Locus of Control: Supervision and Work Satisfaction, *Academy of Management Journal*, 18: 623-630.
- Mitchell, Terence R. (1982). Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice, *Academy of Management Review*, 7(1): 80-88.
- Mumford, M. D. (1986). Leadership in the Organizational Context: A Conceptual Approach and its Applications. *Journal of Applied Social Psychology*, 16(6): 508-531.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O. and Fleishman, E. A. (2000). Leadership Skills for a Changing World: Solving Complex Social Problems. *Leadership Quarterly*, 11(1): 11-35.
- Müller, Karin; Alliata, Roberta and Benninghoff, Fabienne (2009). Attracting and Retaining Teachers: A Question of Motivation, *Educational Management Administration & Leadership*, BELMAS, 37(5): 574-599.
- Nakip, M. (2013). *Pazarlama Araştırmaları, Teknikler ve SPSS Destekli Uygulamalar*, Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Naktiyok, A. ve Yekeler, K. (2016). Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinde Etkileşimci Liderlik Davranışlarının Rolü: Bir Kamu Kurumu Örneği, *Amme İdaresi Dergisi*, 49(2): 105-143.
- Nel, H. and De Villiers, W. S. (2004). The Relationship Between Emotional Intelligence and Job Performance In A Call Centre Environment, *SA Journal of Industrial Psychology*, 30 (3): 75-81.
- Newsome, S., Day, A. L., and Catano, V. M. (2000). Assessing the Predictive Validity of Emotional Intelligence. *Personality and Individual Differences*, 29: 1005-1016.
- Ng, T., Eby, L., Sorenson, K. and Feldman, D. (2005). Predictors of Objective and Subjective Career Success: A Meta-Analysis, *Personnel Psychology*, 58(2): 337-343.
- O'Brien, R. M. (2007). A Caution Regarding Rules of Thumb for Variance Inflation Factors. *Quality and Quantity*, 41(5): 673-690.
- O'Connor, J., Mumford, M. D., Clifton, T. C., Gessner, T. L. and Connelly, M. S. (1995). Charismatic Leaders and Destructiveness: An Historiometric Study, *Leadership Quarterly*, 6(4): 529-555.
- Offermann, L. R., Bailey, J. R., Vasilopoulos, N. L., Seal, C, and Sass, M. (2004). The Relative Contribution of Emotional Competence and Cognitive Ability to Individual and Team Performance. *Human Performance*, 17: 219-243.



- Oliver, Richard L. (1974). Expectancy Theory Predictions of Salesmen's Performance, *Journal of Marketing Research*, 11(3): 243-253.
- Olver, J. M., and Mooradian, T. A. (2003). Personality Traits and Personal Values: A Conceptual and Empirical Integration. *Personality and Individual Differences*, 35(1): 109-125.
- Onaran O. (1978). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*, A.Ü. SBF Yayınları No: 470, Ankara.
- Ono, M., Sachau, D. A., Deal, W. P., Englert, D. R. and Taylor, M. D. (2010). Cognitive Ability, Emotional Intelligence, and the Big Five Personality Dimensions as Predictors of Criminal Investigator Performance, *Criminal Justice and Behavior*, 38: 471-491.
- Organ, D.W. and Greene, C.N. (1974). Role Ambiguity, Locus of Control and Work Satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 59: 101-112.
- Özdemir, M. ve Dilekmen, M. (2016). Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Duygusal Zekâ ve Yaşam Doyumlarının İncelenmesi, *Sakarya University Journal of Education*, 6(1): 98-113.
- Özdemir, L. (2016). Kişilik Özelliklerinin Bir Girişimcilik Boyutu Olan Denetim Odağı Üzerindeki Etkisi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 17 (2): 131-149.
- Öztürk, C. (2016). Argyris'in Olgunlaşma Teorisine Liderlikte Durumsallık Yaklaşımlarından Çözüm Arayışları. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(8), 3085-3098.
- Özalp, İ. ve Öcal, H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4): 207-227.
- Pagon, M., Spector, P. E., Cooper, C. L., and Lobnikar, B. (2011). Managers in Suits and Managers in Uniforms: Sources and Outcomes of Occupational Stress. *International Journal of Police Science & Management*, 13(3): 211-222.
- Pajares, F. (1996). Self-Efficacy Beliefs in Academic Settings. *Review of Educational Research*, 66(4): 543-578.
- Pamukoğlu, E. (2004). *Duygusal Zekânın Yönetici Etkinliğindeki Rolünün Kadın Yöneticiler Bağlamında İncelenmesi ve Bir Araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi.
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z. and Stough, C. (2001). Emotional Intelligence and Effective Leadership, *Leadership & Organization Development Journal*, 22(1): 5 - 10.
- Parsons, E. and Broadbridg, A. (2006). Job Motivation and Satisfaction: Unpacking the Key Factors for Charity Shop Managers, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13: 121-131.
- Parry, K. W. (1998). Grounded Theory and Social Process: A New Direction for Leadership Research. *Leadership Quarterly*, 9(1): 85-105.
- Perry R. H., McMurray, I. and Brownlow, C. (2014). *SPSS Explained*, Routledge, Great Britain, Second edition.

- Pescosolido, A. T. (2002). Emergent Leaders as Managers of Group Emotion. *The Leadership Quarterly*, 13: 583-599.
- Petrides, K. V. and Furnham, A. (2000b). Gender Differences In Measured and Selfestimated Trait Emotional Intelligence. *Sex Roles*, 42(5/6): 449-461.
- Pett, M. A. (1997). *Nonparametric Statistics In Health Care Research Statistics For Samll Samples and Unusual Distributions*. USA: Sage Publications Ltd.
- Pepper, R. C. (2009). *The Impact of Motivation to Lead on College Students' Cocurricular Involvement*. (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI Number: 3377773)
- Peterson, R. S., Smith, D. B., Martorana, P. V., and Owens, P. D. (2003). The Impact of Chief Executive Officer Personality on Top Management Team Dynamics: one Mechanism by which Leadership Affects Organizational Performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(5): 795-808.
- Petrides, K. V. and Furnham, A. (2000). On the Dimensional Structure of Emotional Intelligence. *Personality and Individual Differences*, 29: 313-320.
- Petrides, K. V. and Furnham, A. (2001). Trait Emotional Intelligence: Psychometric Investigation with Reference to Established Trait Taxonomies. *European Journalof Personality*, 15: 425-448.
- Petrides, K. V. and Furnham, A. (2003). Trait Emotional Intelligence: Behavioural Validation in Two Studies of Emotion Recognition and Reactivity to Mood Induction. *European Journalof Personality*, 17: 39-75.
- Petrides, K. V., Frederickson, N., and Furnham, A. (2004). The Role of Trait Emotional Intelligence in Academic Performance and Deviant Behavior at School. *Personality and Individual Differences*, 36: 277-293.
- Pfeiffer, S. I. (2001). Emotional Intelligence: Popular But Elusive Construct, *Roeper Review*, 23(3): 138-142.
- Polat, M. ve Arabacı, İ. B. (2015). Liderliğin Kısa Tarihi ve Açık Liderlik, *Route Educational and Social Science Journal*, 2(1): 207-232.
- Polat S., Aktop E., (2010). Öğretmenlerin Duygusal Zekâ ve Örgütsel Destek Algılarının Girişimcilik Davranışlarına Etkisi, *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı 22: 1-20.
- Polatçı, S. ve Sobacı, F. (2017). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlerin Çatışma Yönetim Strateji Tercihlerinin İncelemesi: Türkiye Örneği, *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3): 27-40.
- Popper, M., Amit, K., Gal, R., Mishkal-Sinai, M., and Lisak, A. (2004). The Capacity to Lead: Major Psychological Differences between Leaders and Nonleaders. *Military Psychology*, 16(4): 245-263.
- Popper, M. (2005). Main Principles and Practices in Leader Development, *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1): 62-75.
- Prati, L.M., Douglas, C., Ferris, G.R., Ammeter, A.P., and Buckley, M.R. (2003). Emotional Intelligence, Leadership Effectiveness and Team Outcomes. *The International Journal of Organizational Analysis*. 11(1):21-40.

- Pratch, L. and Jacobowitz, J. (1997). The Psychology of Leadership in Rapidly Changing Conditions: A Structural Psychological Approach, Genetic Social and General Psychology Monographs, 1-21. Retrieved from <https://pratchco.com/publications/publications-list/the-psychology-of-leadership-in-rapidly-changing-conditions-a-structural-psychological-approach>
- Pryer, M. W., and M. K. Distefano, Jr. (1971). Perceptions of Leadership Behavior, Job Satisfaction, and Internal-External Control Across Three Nursing Levels, *Nursing Research*, 20: 534-537.
- Rahim, A. M., Psenicka, C., Polychroniou, P., Zhao, J-H., Yu, C-S., Chan, K. A., Susana, K. W. Y., Alves, M. G., Lee, C. W., Ralunan, S., Ferdausy, S. and van Wyk, R. (2002). A Model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies: A Study in Seven Countries, *The International Journal of Organizational Analysis*, 10(4): 302 – 326
- Ramlall, Sunil (2004). A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations, *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge \* September 2004, pp. 52-63. <http://s3.amazonaws.com/>
- Reader, T. W., Flin, R., Mearns, K. and Cuthbertson, B. H. (2007). Interdisciplinary Communication in the Intensive Care Unit. *British Journal of Anaesthesia*, 98(3): 347-352.
- Ream, K. S. (2010). *The Relationship of Emotional Intelligence And Self-Efficacy of First And Second Year Principals In Missouri*, (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database (UMI Number: 3488896).
- Roberts, R. D., Zeidner, M., and Matthews, G. (2001). Does Emotional Intelligence Meet Traditional Standards for an Intelligence? Some New Data and Conclusions. *Emotion*, 1: 196–231.
- Romano, R. (2007). *Motivational Predictors of Leadership Effectiveness: A Transformational Framework Exploring Motivation to Lead*. (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI Number: 3279759).
- Ronald F. Piccolo, R. F., Bono, J. E., Heinitz, K., Rowold, J., Duehr, E. and Judge, T. A. (2012). The Relative Impact of Complementary Leader Behaviors: Which Matter Most?, *The Leadership Quarterly*, 23: 567–581.
- Rosch, D. M., Collier, D. A., and Zehr, S. M. (2014). Self-vs-Teammate Assessment of Leadership Competence: The Effects of Gender, Leadership Self-Efficacy, and Motivation to Lead. *Journal of Leadership Education*, 31(2): 96-124.
- Rosch, D. M., Collier, D. A., and Thompson, S. E. (2015). An Exploration of Students' Motivation to Lead: An Analysis by Race, Gender, and Student Leadership Behaviors. *Journal of College Student Development*, 56(3): 286-291.
- Rosete, E. and Ciarrochi, F. (2005). Emotional Intelligence and its Relationship to Workplace Performance Outcomes of Leadership Effectiveness, *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5): 388-99.

- Rossi, M. (2011). *An Investigation into High Quality Leader Member Exchange Relationships and Their Relation to Followers' Motivation to Lead* (Doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 3449096).
- Rotter, J. B. (1966). Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement. *Psychological Monographs*, 80 (1): whole No. 609), 1-28.
- Rotter, J. B. (1975). Some Problems and Misconceptions Related to The Construct of Internal Versus External Control of Reinforcement. *Journal of Consulting Psychology*, 48: 956-967.
- Rotter, J.B. (1990). Internal versus External Control of Reinforcement: A Case Study of a Variable, *American Psychologist*, 45(4): 489-493.
- Rozell, E.J. Pettijohn, C.E. and Parker, R.S.(2004). Customer-Oriented Selling: Exploring the Roles of Emotional Intelligence and Organizational Commitment. *Psychology&Marketing*. 21(6): 405–424.
- Runyon, K. E. (1973). Some Interactions Between Personality Variables and Management Styles, *Journal of Applied Psychology*, 57: 288-294.
- Ruthankoon, R. and Ogunlana, S. O. (2003). Testing Herzberg's Two-Factor Theory in the Tai Construction Industry, Engineering, *Construction and Architectural Management*, 10(5): 333-341.
- Ryan, R. M. and Deci, E. L. (2000a). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions, *Contemporary Educational Psychology*, 25: 54–67.
- Ryan, R. M. and Deci, E. L. (2000b). Self-Determination Theory and The Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1): 68-78.
- Sadri, G. (2012). Emotional Intelligence and Leadership Development. *Public Personnel Management*, 41(3): 535-548.
- Sanchez, S. A. (2003). *The Relationship among Motivation to Lead, Cognitive Ability and Personality* (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI Number: 3096518)
- Salazar, J., Hubbard S. and Salazar L., (2002). Locus of Control and its Influence on Hotel Managers' Job Satisfaction, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 1(2): 15-26.
- Salovey, P., and Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9: 185–211.
- Salovey, P. and Grewal, D. (2005). The Science of Emotional Intelligence, *American Psychological Society*, 14(6): 281-285.
- Saygın, Y. (2014). *Üniversite Öğrencilerinin Tevazu Düzeylerinin Denetim Odağı ve Kişilik Özellikleri Açısından İncelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Scherer, R. F., Wiebe, F. A., Luther, D. C. and Adams, J. S. (1988). Dimensionality of Coping: Factor Stability Using The Ways of Coping Questionnaire, *Psychological Reports*, 62: 763-770.

- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Horsteinsson, E. B., Bhullar, N. and Rooke, S. E. (2007). A Meta-Analytic Investigation of The Relationship Between Emotional Intelligence and Health, *Personality and Individual Differences*, 42: 921–933.
- Schneider, B. and Alderfer, C. P. (1973). Three Studies of Measures of Need Satisfaction in Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 18(4): 489-505.
- Schepers, C., De Gieter, S., Pepermans, R., Du Bois, C., Caers, R. and Jegers, M. (2005). How Are Employees of the Nonprofit Sector Motivated? A Research Need, *Nonprofit Management & Leadership*, 16(2): 197-208.
- Schunk, D. H. (1984). Enhancing Self-Efficacy and Achievement Through Rewards and Goals: Motivational and Informational Effects, *The Journal of Educational Research*, 78(1): 29-34.
- Schunk, D. H. (1989). Self-Efficacy and Achievement Behaviors, *Educational Psychology Review*, 1(3): 173-208.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., and Dornheim, L. (1998). Development and Validation of a Measure of Emotional Intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25: 167–177.
- Schultz, B. and Pomerantz, M. (1976). Achievement Motivation, Locus of Control, and Academic Achievement Behavior. *Journal of Personality*, 44: 38-51.
- Schwartz, S. H., and Bilsky, W. (1987). Toward a Universal Psychological Structure of Human Values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3): 550-562.
- Schwartz, S. H., and Bilsky, W. (1990). Toward a Theory of the Universal Content and Structure of Values: Extensions and Cross-Cultural Replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(5): 878-891.
- Sciarra, D. L. (2007). Predictive Factors in Postsecondary Educational Attainment among Latinos. *Professional School Counseling*, 10(3): 307.
- Seal, C. R. and Andrews-Brown, A. (2010). An Integrative Model of Emotional Intelligence: Emotional Ability as a Moderator of The Mediated Relationship of Emotional Quotient and Emotional Competence, *Organization Management Journal*, 7: 143–152.
- Seçgin, Y. (2016). Üniversite Öğrencilerinin Kontrol Odaklarının Girişimcilik Düzeyleri İle İlişkisi: Gaziosmanpaşa Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örneği (İBBF), *International Journal of Eurasia Social Sciences*, 7(25): 38-54.
- Selart, M. (2005). Understanding The Role of Locus of Control in Consultative Decision#Making: A Case Study, *Management Decision*, 43(3): 397-412.
- Sevinç, H. (2015). Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(39): 944-965.
- Sevindik, F., Uncu, F. ve Güneş Dağ, D. (2012). Sağlık Yüksekokulu Öğrencilerinin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, *F.Ü. Sağ.Bil.Tıp Derg.* 26 (1): 21-26.

- Seyrek, H. İ. ve Akşahin, A. (2016). Mobil Bankacılık Uygulamaları Kalite Faktörlerinin Analitik Hiyerarşi Prosesi İle Karşılaştırılması, *IREM*, 4(3): 47-59.
- Seyhan, B. Y. (2013). *Üniversite Öğrencilerinde İnanç Tarzları, Denetim Odağı ve Psikolojik İyi Olma Hali Arasındaki İlişkiler*, Yayınlanmış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enst, Din ve Felsefe A.B.D.
- Shamir, B., House, R.J., and Arthur, M.B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: a Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4: 1-17.
- Shivers-Blackwell, S. (2006). The Influence of Perceptions of Organizational Structure & Culture on Leadership Role Requirements: The Moderating Impact of Locus of Control & Self-Monitoring, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(4): 27-49.
- Singh, S. (2004), Development of a Measure of Emotional Intelligence, *4 National Academy of Psychology*, 79(2-3): 136-141.
- Singer, M. (1991). The Relationship between Employee Sex, Length of Service and Leadership Aspirations: a Study from Valence, Self-Efficacy and Attribution Perspectives. *Applied Psychology: An International Review*, 40(4): 417-436.
- Silverthorne, C. (2001). Leadership Effectiveness and Personality: a Cross Cultural Evaluation. *Personality and Individual Differences*, 30: 303-309.
- Smith, J. A. and Foti, R. J. (1998). A Pattern Approach to The Study of Leader Emergence, *Leadership Quarterly*, 9(2): 147-160.
- Smithers, G. L. and Walker, D. H. T. (2000). The Effect of The Workplace on Motivation and Demotivation of Construction Professionals, *Construction Management and Economics*, 18(7): 833-841.
- Song, L. J., Huang, G. H., Peng, K. Z., Law, K. S., Wong, C. S., and Chen, Z. (2010). The Differential Effects of General Mental Ability and Emotional Intelligence on Academic Performance and Social Interactions. *Intelligence*, 38(1): 137-143.
- Solmuş, T. (2004). İş Yaşamı, Denetim Odağı ve Beş Faktörlük Kişilik Modeli. *Türk Psikoloji Bülteni*, 10: 196-205.
- Sosik, J.J. and Megerian, L.E. (1999). Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance. *Group and Organization Management*, 24(3): 367-390.
- Sökmen, A., and Boylu, Y. (2009). Yol Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Yasar University*, 4(15): 2381-2402.
- Spector, P. E. (1982). Behavior in Organizations as a Function of Employee's Locus of Control. *Psychological Bulletin*, 91: 482-497.
- Spector, P. E. (1988). Development of the Work Locus of Control Scale, *Journal of Occupational Psychology*, 61(4): 335-340.
- Spector, P. E. ve O'Connell, B. J. (1994). The Contribution of Personality Traits, Negative Affectivity, Locus of Control and Type a to The Subsequent Reports of Job Stressors and Job Strains, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67: 1-11.

- Spector, P. E., Cooper, C. L., Sanchez, J. I., O'Driscoll, M., Sparks, K., Bernin, P., ... Salgado, J. F. (2002). Locus of Control and Well-Being at Work: How Generalizable are Western Findings? *Academy of Management Journal*, 45: 453–466.
- Spector, P. E., Sanchez, J. I., Siu, O. L., Salgado, J. and Ma, J. (2004). Eastern versus Western Control Beliefs at Work: An Investigation of Secondary Control, Socioinstrumental Control, and Work Locus of Control in China and the US, *Applied Psychology: An International Review*, 53(1): 38–60.
- Sprung, J. M. and Jex, S. M. (2012). Work Locus of Control as a Moderator of the Relationship Between Work Stressors and Counterproductive Work Behavior, *International Journal of Stress Management*, 19(4): 272–291.
- Sternberg, R. J. (1997). Managerial intelligence: Why IQ Isn't Enough, *Journal of Management*, 23(3): 475-493.
- Steers, R. M., Mowday, R. T. and Shapiro, D. L. (2004). Introduction to Special Topic forum: The future of Work Motivation Theory, *The Academy of Management Review*, 29(3): 379-387.
- Stephens, J. L. (2012). *The Effects of Calling, Career Commitment, and Organizational Commitment on Motivation to Lead* (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 3532749).
- Storms P. L. and Spector, P. E., (1987). Relationships of Organizational Frustration with Reported Behavioural Reactions: The Moderating Effect of Locus of Control, *Journal of Occupational Psychology*, 60: 227-234.
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, Membership and Organization. *Psychological Bulletin*, 47(1): 1-14.
- Stogdill R. M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey Of The Literature. *Journal of Psychology*, 25: 35–71.
- Sun, H. Ö. (2002). *İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü*, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü.
- Sui, O., Spector, P. E., Cooper, C. L., and Donald, I. (2001). Age Differences in Coping and Locus of Control: a Study of Managerial Stress in Hong Kong. *Psychology and Aging*, 16(4): 707-710.
- Sü Eröz, S. (2011). *Duygusal Zekâ ve İletişim Arasındaki İlişki: Bir Uygulama*, Yayınlanmış Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enst., İşletme A.B.D.
- Sü Eröz, S. (2013). Örgütlerde Duygusal Zekâ, *Balikesir University The Journal of Social Sciences Institute*, 16(29): 213-242.
- Şahin, F. (2012). Büyük Adam Dügüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(1): 141-163.
- Şat, A., Amil, O. ve Özdevecioğlu, M. (2015). Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek Düzeylerinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Özel Okul Öğretmenleri İle Bir Araştırma, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 39: 1-20.

- Şirin, E. F. ve Yetim, A. A. (2009). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stiline İlişkin Yönetici Algıları, *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1): 69-84.
- Şişli, G. ve Köse, S. (2013). Kurum Kültürü ve Kurumsal İmaj İlişkisi: Devlet ve Vakıf Üniversiteleri Üzerinde Bir Uygulama, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 41: 165-193.
- Tabak, A. ve Erkuş, A. (2008). Denetim Odağının Bireylerin Belirsizlikle Başetme Düzeylerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma, *H.U. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1): 213-227.
- Tabachnick, B. G. and Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (sixth ed.) Pearson, Boston.
- Tarver, D., Canada, R. and Lim, M.G. (1999). The Relationship between Job Satisfaction and Locus of Control among College Student Affairs Administrators and Academic Administrators, *36(2)*: 96-105.
- Taslak, S. (2008). Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31: 121-144.
- Taşlıyan, M., Hırlak, H. ve Çiftçi, G. E. (2014). Akademisyenlerin Duygusal Zekâ, İş Tatmini ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(3): 63-80.
- Tetik, S. (2014). Yerel Yönetimler Açısından Dönüştürücü Liderlik: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi*, 21(1): 267-280.
- Thompson, G. and Glasø, L. (2015). Situational leadership theory: a test from three perspectives, *Leadership & Organization Development Journal*, 36(5): 527-544.
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and Its Uses, *Harper's Magazine*, 140: 227-335.
- Tien, Flora F. (2000). To What Degree does The Desire for Promotion Motivate Faculty to Perform Research?, Testing The Expectancy Theory. *Research in Higher Education*, 41(6): 723-752.
- Tietjen, M. A. and Myers, R. M. (1998). Motivation and Job Satisfaction, *Management Decision*, 36(4): 226 – 231.
- Trivellas, P., Gerogiannis, V., and Svarna, S. (2013). Exploring workplace implications of Emotional Intelligence (WLEIS) in hospitals: Job satisfaction and turnover Intentions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 73: 701-709.
- Tupes, E. C., and Christal, R. E. (1992). Recurrent Personality Factors Based on Trait Ratings. *Journal of Personality*, 60(2): 225-251.
- Turhan, F. (2014). *Liderliğe Alternatif Bir Yaklaşım Olarak Liderlik Etme Motivasyonu ve Farklı Sosyal Gruplardaki Rolü*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tümkaya, S. (2000). İlkokul Öğretmenlerindeki Denetim Odağı ve Tükenmişlikle İlişkisi, IV. Ulusal Sınıf Öğretmenliği Sempozyumu 15- 16 Ekim 1998



*Pamukkale Üniversitesi-Denizli, PAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:8, Özel Sayı, 1-8.*

- Qualter, P., Dacre Pool, L., Gardner, K. J., Ashley-Kot, S. Wise, A. and Wols, A. (2015) The Emotional Self-Efficacy Scale: Adaptation and Validation for Young Adolescents, *Journal of Psychoeducational Assessment*, 33(1): 33–45.
- Quebbeman, A. J. and Rozell, E. J. (2002). Emotional Intelligence and Dispositional Affectivity as Moderators of Workplace Aggression: The Impact on Behavior Choice. *Human Resource Management Review* 12: 125-143.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., and McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting Leadership from The Industrial Age to the Knowledge Era. *Leadership Quarterly*, 18(4): 298-318.
- Uğurluoğlu, Ö., ve Çelik, Y. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2): 121-156.
- Ulus, Y. ve Köksal, D. (2012). Yeşil Reklama Yönelik Tutum: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Uygulama, *Journal of Yasar University* 27(7): 4642-4669.
- Van Wart, M. (2003). Public-Sector Leadership Theory: An Assessment, *Public Administration Review*, 63(2), 214-228.
- Van Seters, D. A. and Field, R. H. G. (1990). The Evolution of Leadership Theory, *Journal of Organizational Change Management*, 3(3): 29-45.
- Van Der Zee, K., Thijs, M. and Schakel, L. (2002). The Relationship of Emotional Intelligence with Academic Intelligence and the Big Five, *European Journal of Personality Eur. J. Pers.* 16: 103–125.
- Van Der Zee, K. and Wabeke, R. (2004). Is Trait-Emotional Intelligence Simply or More Than Just a Trait?, *European Journal of Personality Eur. J. Pers.* 18: 243–263.
- Van Rooy, D. L. and Viswesvaran, C. (2004). Emotional Intelligence: A Meta-Analytic Investigation of Predictive Validity and Nomological Net. *Journal of Vocational Behavior*, 65: 71–95.
- Van Rooy, D. L., Alonso, A. and Viswesvaran, C. (2005). Group Differences in Emotional Intelligence Scores: Theoretical and Practical Implications, *Personality and Individual Differences*, 38: 689–700.
- Van Iddekinge, C. H., Ferris, G. R. and Heffner, T. S. (2009). Test of A Multistage Model of Distal and Proximal Antecedents of Leader Performance, *Personnel Psychology*, 62: 463–495.
- Vansteenkiste, M., Lens, W., De Witte, H. and Feather, N. T. (2005). Understanding Unemployed People's Job Search Behavior, Unemployment Experience and Well-Being: A Comparison of Expectancy-Value Theory and Self-Determination Theory, *British Journal of Social Psychology*, 44(2): 268–286.
- Villanueva, J. J. and Sánchez, J. C. (2007). Trait Emotional Intelligence and Leadership Self-Efficacy: Their Relationship with Collective Efficacy, *The Spanish Journal of Psychology* Copyright 2007 by The Spanish Journal of Psychology, 10(2): 349-357.

- Wagner, B. (2013). Impacts of Emotional Intelligence on Leadership Effectiveness. *New Challenges of Economic and Business Development*, 654-662.
- Waldman, D. A., and Yammarino, F. J. (1999). CEO Charismatic leadership: Levels-of Management and Levels-of-Analysis effects. *Academy of Management Review*, 24(2): 266-285.
- Waldman, D. A., Galvin, B. M., and Walumbwa, F. O. (2012). The Development of Motivation-to-Lead and Leader Role Identity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(2): 156-168.
- Wang, Q., Bowling, N. A., and Eschleman, K. J. (2010). A Meta-Analytic Examination of Work and General Locus of Control. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 761-768.
- Warrick, D. D. (1981). Leadership Styles and Their Consequences, *Journal of Experiential Learning and Simulation*, 3(4), 155-172.
- Watson, T. L. (2015). *A Situational Examination of Motivation to Lead: Gendered Implications in Leader Development* (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database.( UMI Number: 3700869).
- Watters, J. J., and Ginns, I. S. (2000). Developing Motivation to Teach Elementary Science: Effect of Collaborative and Authentic Learning Practices in Preservice Education. *Journal of Science Teacher Education*, 11(4): 277-313.
- White, R. (1959). Motivation Reconsidered: The Concept of Competence. *Psychological Review*, 66(5): 297-333.
- Wiegand, D. M. (2007). Exploring the Role of Emotional Intelligence in Behavior-Based Safety Coaching, *Journal of Safety Research* 38: 391–398.
- Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys, *International Journal of Manpower*, 18(3): 263 – 280.
- Williams, C. B. and Vantress, F. E. (1969). Relation Between Internal-External Control and Aggression. *Journal of Psychology*, 71: 59-61.
- Winter, D. G. (1991). A Motivational Model of Leadership: Predicting Long-Term Management Success From Tat Measures of Power Motivation and Responsibility. *Leadership Quarterly*, 2(2): 67-80.
- Witt, L. A. (1990). Delay of Gratification and Locus of Control as Predictors of Organizational Satisfaction and Commitment: Sex Differences, *The Journal of General Psychology*, 117(4): 437-446.
- Wofford, J. C. and Goodwin, V. L. (1994). A Cognitive Interpretation of Transactional and Transformational Leadership Theories, *Leadership Quarterly*, 5(2): 161-186.
- Wong, C. S., and Law, K. S. (2002). The Effect of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: an Exploratory Study. *Leadership Quarterly*, 13: 243–274.
- Wong, C. S., Wong, P. M., and Law, K. S. (2007). Evidence of the Practical Utility of Wong's Emotional Intelligence Scale in Hong Kong and Mainland China. *Asia Pacific Journal of Management*, 24: 43-60.

- Wong , C. S., Wong, P-M. and Peng, K. Z. (2010). Effect of Middle-level Leader and Teacher Emotional Intelligence on School Teachers' Job Satisfaction, *Educational Management Administration & Leadership*, 38(59): 59-70.
- Wong, C. S., Wong, P-M. and Chau, S. L. (2014). Emotional Intelligence, Students' Attitudes towards Life and the Attainment of Education Goals: An Exploratory Study in Hong Kong, *The work described in this paper was partially supported by a grant from the Research Grants Council of the Hong Kong Special Administrative Region (Project No. CUHK4038/00H)*.  
<https://www.researchgate.net/publication/242781375>
- Wood, R. and Bandura, A. (1989). Social Cognitive Theory of Organizational Management, *Academy of Management Review*, 14(3): 361-384.
- Wood, R. and Bandura, A. (1989a). Social Cognitive Theory of Organizational Management, *Academy of Management Review*, 14(3): 361-384.
- Wood, R. and Bandura, A. (1989b). Impact of Conceptions of Ability on Self-Regulatory Mechanisms and Complex Decision Making, *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(3): 407-415.
- Wolff, S. B., Pescosolido, A. T. and Druskat, V. U. (2002). Emotional Intelligence as the Basis of Leadership Emergence in Self-Managing Teams. *The Leadership Quarterly*, 13: 505-522.
- Worthley, R., MacNab, B., Brisli, R., Ito, K. and Rose, E. L. (2009). Workforce motivation in Japan: an examination of gender differences and management perceptions, *The International Journal of Human Resource Management*, 20(7): 1503-1520.
- Yan, J. and Hunt, J. G. (2005). A Cross Cultural Perspective on Perceived Leadership Effectiveness. *International Journal of Cross Cultural management*, 5(1): 49-66.
- Yang, F. (2011). Work, Motivation and Personal Characteristics: an In-Depth Study of Six Organizations in Ningbo, *Chinese Management Studies*, 5(3): 272-297.
- Yang, Z. and Zhu, J. (2016). Charismatic Leadership Behavior and Leadership Effectiveness: The Moderating Role of Subordinates' Emotional Intelligence and The Mediating Role of Psychological Empowerment, *Revista de cercetare [i interven]ie social* 55: 158-184.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yelkikalan, N., Hacıoğlu, G., Kiray, A., Ezilmez, B., Soylemezoglu, E., Cetin, H., Sönmez, R. and Öztürk, S. (2012). Emotional Intelligence Characteristics of Students Studying at Various Faculties and Colleges of Universities. *European Scientific Journal*, 8(8): 33-50.
- Yelboğa, A. ve Tavşancıl, E. (2010). The Examination of Reliability According to Classical Test and Generalizability on a Job Performance Scale, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(3): 1847-1854.
- Yener, D. (2013), Tüketicilerin Algıladıkları Risklerin Azaltılmasında Pazar Eksperlerinin Rolü, *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 5: 219-233.

- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3): 158-180.
- Yeşilyaprak, B. (1988). *Lise Öğrencilerinin İçsel ya da Dışsal Denetimli Oluşlarını Etkileyen Etmenler*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yeşilyaprak, B. (1990). Denetim Odağının Belirleyicileri ve Değişime İlişkin Araştırmalar: Bir Eleştirel Değerlendirme, *Psikoloji Dergisi*, 7 (25): 41-52.
- Yılmaz, Ş. ve Şahin, M. (2004). Okul Öncesi Öğretmen Adaylarının Duygusal Zekâ Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi, *XII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya, 1-10*. <https://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/155.pdf>
- Yıldız, M. (2016). Üniversite Öğrencilerinde Duygusal Zekâ Yaşam Doyumu ve Depresyonun Cinsiyet ve Sınıf Seviyelerine Göre Etkileri, *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 6(11): 451-473.
- Yiğit, N., Bütüner, S. Ö. ve Dertlioğlu, K. (2008). Öğretim Amaçlı Örütbağ Sitesi Değerlendirme Ölçeği Geliştirme, *Necatibey Eğitim Fakültesi Elektronik Fen ve Matematik Eğitimi Dergisi (EFMED)*, 2(2): 38-51.
- Yukl, G. (1971). Toward a Behavioral Theory of Leadership. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6: 414-440.
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2): 251-289.
- Yukl G. (1999). An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories, *Leadership Quarterly*, 10(2): 285-305.
- Yukl, G. and Van Fleet, D. D. (1992). *Theory and Research on Leadership in Organizations*. In M. Dunnette & L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 142–197). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. [https://www.researchgate.net/publication/286930761\\_Theory\\_and\\_Research\\_on\\_Leadership\\_in\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/286930761_Theory_and_Research_on_Leadership_in_Organizations)
- Yukl, G. (1971). Toward a Behavioral Theory of Leadership. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6: 414-440.
- Yukl, G. and Becker, W. S. (2006). Effective Empowerment in Organizations, *Organization Management Journal*, 3(3), 210-231.
- Yüksel, M. (2006). *Duygusal Zekâ ve Performans İlişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi.
- Zaccaro, S. J., Foti, R. J., and Kenney, D. A. (1991a). Self-Monitoring and Trait-Based Variance in Leadership: an Investigation of Leader Flexibility across Multiple Group Situations. *Journal of Applied Psychology*, 76: 308–315.
- Zaccaro, S. J., Gilbert, K. K., Thor, K. K., and Mumford, M. D. (1991b). Leadership and Social Intelligence: Linking Social Perceptive and Behavioral Flexibility to Leader Effectiveness. *Leadership Quarterly*, 2: 317-342.

- Zaccaro, S. J. and Horn, Z. N. J. (2003). Leadership Theory and Practice: Fostering an Effective Symbiosis, *The Leadership Quarterly* 14: 769–806.
- Zaccaro, S. J. (2007). Trait-Based Perspectives of Leadership, *The American Psychological Association*, 62(1): 6-16.
- Zeidner, M., Matthews, G. and Roberts, R. D. (2004). Emotional Intelligence in the Workplace: A Critical Review, *Applied Psychology: An International Review*, 53(3): 371–399.
- Zeidner, M., Roberts, R. D. and Matthews, G. (2002). Can Emotional Intelligence Be Schooled? A Critical Review, *Educational Psychologist*, 37(4): 215-231.
- Zeidner, M., Matthews, G., Roberts, R. D. and MacCann, C. (2003). Development of Emotional Intelligence: Towards a Multi-Level Investment Model, *Human Development*, 46: 69–96.
- Zhou, J. and George, J. M. (2003). Awakening Employee Creativity: The role of Leader Emotional Intelligence, *The Leadership Quarterly* 14: 545–568.



## ÖZGEÇMİŞ

B. Dilek Özbezek 1972 yılında Kilis'te doğmuştur. Lise eğitimini 1989 yılında Kilis Mustafa Kın Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi'nde tamamlamıştır. 2008 yılında, Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü'nden mezun olmuştur. 2011 yılı Ocak ayında, “Aile Şirketlerinde Ortaklıkların Dağılması ve Kurumsallaşmanın Dağılmayı Önlemedeki Önemi: Kilis uygulaması” isimli tez çalışması ile Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD'da yüksek lisans eğitimini tamamlamıştır. 2015 yılı Eylül ayında, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD'da doktora eğitimine başlamıştır.

## VITAE

B. Dilek Özbezek was born in 1972 in Kilis. She graduated from Kilis Mustafa Kın Vocational and Technical Anatolian High School in 1989. She completed his major in Business Administration at Anatolian University in 2008. She obtained his MA from Gaziantep University in 2011, Institute of Social Sciences, Department of Business Administration with the thesis titled “Disintegration of The Partnership in Family Business and The Importance of Institutionalization for Prevention of Disintegration: A Survey in Kilis”. She started his PhD studies in 2015 at Gaziantep University, Institute of Social Sciences, Department of Business Administration.

**EKLER****EK 1: The Work Locus of Control Scale'in Tükçe'ye Uyarlanmasına Yönelik İzin Yazısı**

Dear Dilek

23.12.2016

You have my permission for noncommercial research/teaching use of any of my scales that are on my website, including the WLCS. You can find copies of the scales in the original English and for some scales other languages, as well as details about the scale's development and norms in the Scales section of my website (link below). I allow free use for noncommercial research and teaching purposes in return for sharing of results. This includes student theses and dissertations, as well as other student research projects. Copies of the scale can be reproduced in a thesis or dissertation as long as the copyright notice is included, "Copyright Paul E. Spector, All rights reserved" with the appropriate year. Results can be shared by providing an e-copy of a published or unpublished research report (e.g., a dissertation). You also have permission to translate the scales into another language under the same conditions in addition to sharing a copy of the translation with me. Be sure to include the copyright statement, as well as credit the person who did the translation with the year.

Thank you for your interest in my scales, and good luck with your research.

Best,

Paul Spector, Distinguished Professor  
Department of Psychology  
PCD 4118  
University of South Florida  
Tampa, FL 33620  
813-974-0357  
pspector@usf.edu

<http://shell.cas.usf.edu/~spector>  
University of South Florida  
From: Dilek Özbezek [mailto:dilekozbezek@gmail.com]  
Sent: Friday, December 23, 2016 12:15 PM  
To: Spector, Paul <pspector@usf.edu>  
Subject: Scale use permission

**EK 2: The Emotional Intelligence Scale'in Türkçe'ye Uyarlanmasına Yönelik İzin Yazısı**

Dear Dilek,

24.12.2016

So far as you are using the scale for non-profit making research projects, feel free to translate and use it. Good luck to your study!

Regards,

Chi Sum Wong  
Dept. of Management  
The Chinese University of Hong Kong

From: Dilek Özbezek [dilekozbezek@gmail.com]  
Sent: Saturday, December 24, 2016 1:23 AM  
To: Chi Sum Wong (MGT); Kenneth Law (MGT)  
Subject: Scale use permission

**EK 3: The Motivation to Lead Scale'in Türkçe'ye Uyarlanmasına Yönelik İzin Yazısı**

Hi B. Dilek ÖZBEZEK,

24.12.2016

Thank you for your interest in my MTL research and questionnaire. You have my permission to us the 27-item MTL scale from my original 2001 JAP paper. Attached is the original measure (JAP2001\_MTL\_LSE\_scale.pdf) with scoring instructions.

The following Turkish scholars have previously requested permission to use/translate my MTL scale (note: I have not heard from them since their requests):

- (1) Assoc. Prof. Dr. M. Ersin KUŞDİL; Uludag University; Faculty of Arts & Sciences Department of Psychology; 16059 Görükle/Bursa/Turkey; Tel: +90 224 2941872 Fax: +90 224 2941897; <http://psikoloji.uludag.edu.tr/~mekusdil>
- (2) Sibel Caliskan, M.A. in Organizational Psychology' 13, Istanbul Bilgi University; thesis advisor is Assoc. Prof. Dr. Idil ISIK; <http://www.bilgi.edu.tr/en/> ; [http://maorgpsy.bilgi.edu.tr/en/programin\\_yapisi.html](http://maorgpsy.bilgi.edu.tr/en/programin_yapisi.html)

I hope this helps. Good luck in your PhD research!

Kim-Yin CHAN  
Singapore

CHAN Kim Yin (Assoc Prof) | Associate Professor | Division of Strategy, Management and Organisation | Nanyang Technological University S3-01B-62, 50 Nanyang Avenue, Singapore 639798 Tel: (65) 6790-6079 GMT+8h | Fax: (65) 6792-4217 | Email: [akychan@ntu.edu.sg](mailto:akychan@ntu.edu.sg) | Web: [www.ntu.edu.sg](http://www.ntu.edu.sg)

From: Dilek Özbezek [mailto:dilekozbezek@gmail.com]  
Sent: Saturday, December 24, 2016 12:41 AM  
To: Chan Kim Yin (Assoc Prof)  
Subject: Scale use permission



#### Ek 4. Kontrol Odağı Ölçeği

BİRİNCİ BÖLÜM					
<i>Lütfen aşağıdaki ifadeleri size göre 1 ile 5 arasında değerlendiriniz.</i>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.İşe anlam kazandıran, işi yapan kişi değildir.	1	2	3	4	5
2.İnsanlar her zaman hedefledikleri işleri başaramayabilirler.	1	2	3	4	5
3.Bir işten ne beklediğinizi bilseniz bile, beklentilerinizi karşılayacak bir iş bulamayabilirsiniz.	1	2	3	4	5
4.Çalışanlar yöneticiler tarafından verilen bir karardan dolayı mutsuz olsa da, bu karar konusunda birsey yapamazlar.	1	2	3	4	5
5.İstediğiniz işi elde etmek çoğunlukla şans meselesidir.	1	2	3	4	5
6.Para kazanmak öncelikle iyi bir kısmet meselesidir.	1	2	3	4	5
7.Çoğu insan, çaba gösterebilir bile, işlerini daha iyi yapamayabilirler.	1	2	3	4	5
8.İyi bir iş bulmak için, yüksek mevkilerde aile üyelerine ya da arkadaşlara sahip olmanız gerekir.	1	2	3	4	5
9.Terfiler genellikle iyi bir kısmet meselesidir.	1	2	3	4	5
10.İyi bir iş bulma söz konusu olduğunda, kimi tanıdığınız ne bildiğinizden çok daha önemlidir.	1	2	3	4	5
11.Terfiler her zaman işinde iyi performans gösteren çalışanlara verilmeyebilir.	1	2	3	4	5
12.Çok para kazanmak için doğru insanları tanımanız gerekir.	1	2	3	4	5
13.Birçok işte seçkin bir çalışan olmak çok şanslı olmayı gerektirir.	1	2	3	4	5
14.İşini iyi yapan insanlar her zaman ödüllendirilmeyebilir.	1	2	3	4	5
15.Çalışanlar çoğu yöneticileri üzerinde düşündükleri kadar çok etkiye sahip değildir.	1	2	3	4	5
16.Çok para kazanan ve az para kazanan insanlar arasındaki temel fark şanstır.	1	2	3	4	5

### Ek 5. Duygusal Zekâ Ölçeği

İKİNCİ BÖLÜM					
<i>Lütfen aşağıdaki ifadeleri size göre 1 ile 5 arasında değerlendiriniz.</i>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.Çoğu zaman belirli duyguları neden hissettiğimi anlarım.	1	2	3	4	5
2.Kendi duygularımı iyi anlarım.	1	2	3	4	5
3.Gerçekten ne hissettiğimi anlarım.	1	2	3	4	5
4. Mutlu olup olmadığımı her zaman bilirim.	1	2	3	4	5
5.Her zaman arkadaşlarımdaki duygularımı davranışlarından anlarım.	1	2	3	4	5
6.Başkalarının duygularını iyi gözlerim.	1	2	3	4	5
7.Başkalarının duyguları ve hislerine karşı hassasım.	1	2	3	4	5
8.Etrafımdaki insanların duygularını iyi anlarım.	1	2	3	4	5
9.Her zaman kendimle ilgili hedefler belirlerim ve başarmak için elinden geleni yaparım.	1	2	3	4	5
10.Her zaman kendime yetenekli bir kişi olduğumu söylerim.	1	2	3	4	5
11.Kendimi motive edebilen bir kişiyim.	1	2	3	4	5
12.Her zaman en iyisini yapmak için kendimi teşvik ederim.	1	2	3	4	5
13.Öfkemi kontrol edebilirim ve zorlukları mantıklı bir şekilde ele alabilirim.	1	2	3	4	5
14.Kendi duygularımı kontrol etme konusunda oldukça yetenekliyim.	1	2	3	4	5
15.Çok kızgın olduğum zaman çabuk sakinleşirim.	1	2	3	4	5
16.Kendi duygularımı iyi bir şekilde kontrol edebilirim.	1	2	3	4	5

### Ek 6. Liderlik Etme Motivasyonu Ölçeği

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM					
<i>Lütfen aşağıdaki ifadeleri size göre 1 ile 5 arasında değerlendiriniz.</i>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.Çoğu zaman, bir grupta çalışırken takipçi olmak yerine lider olmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
2.Başkalarına liderlik etmeyi seven bir kişiyim.	1	2	3	4	5
3.Kesinlikle lider tabiatlı biriyim.	1	2	3	4	5
4.İnsanlar üzerinde sorumluluk sahibi olmaktan hoşlanan biriyim.	1	2	3	4	5

5.Bir gruba lider olarak daha fazla fayda sağlayabileceğime inanıyorum.	1	2	3	4	5
6.Genellikle, içinde yer aldığım grupların lideri olmak isterim.	1	2	3	4	5
7.Ben bir lideri aktif olarak desteklemekten daha çok lider olarak görevlendirilmeyi tercih ederim.	1	2	3	4	5
8.İçinde yer aldığım grup ya da takımların çoğunda sorumluluğu üzerime alma eğilimine sahibim.	1	2	3	4	5
9.Bir grubun lideri olma konusunda nadiren isteksizimdir.	1	2	3	4	5
10.Bir gruba liderlik etmek benim için avantajlar getirmese bile ilgimi çeker.	1	2	3	4	5
11.Liderlik rolü herhangi bir fayda sağlamasa bile liderliği kabul ederim.	1	2	3	4	5
12.Sadece benim için fayda sağlayacağını bilirse, grup liderliği rolünü kabul etmem.	1	2	3	4	5
13.Bana herhangi bir özel ödül ya da fayda sağlamasa bile liderlik rolünü üstlenmeyi kabul edebilirim.	1	2	3	4	5
14.Bir gruba liderlik edeceksam “benim bu işten çıkarımın ne olacağını” gözetmem.	1	2	3	4	5
15.Bir gruba liderlik etmeyi kabul edersem asla daha fazla ayrıcalık beklemem.	1	2	3	4	5
16.Bir gruba liderlik etmeyi kabul edersem, asla herhangi bir avantaj ya da özel fayda beklemem.	1	2	3	4	5
17.Kendimle ilgili problemlerim de olsa, grubumdaki diğer üyelerin sorunları ile de ilgilenirim.	1	2	3	4	5
18.Başkalarına liderlik etmek onurlu bir görevdir.	1	2	3	4	5
19.Benden istendiğinde başkalarına liderlik etmenin bir görev olduğunu hissediyorum.	1	2	3	4	5
20.Grup üyeleri liderlik etmemi istese ya da beni liderlik etmem için aday gösterse kabul ederim.	1	2	3	4	5
21.Bana, başkalarına liderlik etmenin değerli olduğuna inanmam öğretildi.	1	2	3	4	5
22.İnsanlara, liderlik rolü ya da pozisyonları teklif edildiğinde kabul etmeleri en doğru davranıştır.	1	2	3	4	5
23.Bana, başkalarına liderlik etmek için her zaman gönüllü olmam gerektiği öğretildi.	1	2	3	4	5
24.Liderlik görevi teklif edildiğinde geri çevirmek doğru değildir.	1	2	3	4	5
25.Liderlik teklif edilmesi bir onur ve ayrıcalıktır.	1	2	3	4	5
26.İnsanlar, başkalarının kendilerine teklif etmesini ya da aday göstermesini beklemek yerine kendileri liderlik için gönüllü olmalıdırlar.	1	2	3	4	5
27.Sadece başkaları bana oy verdiği için lider olmayı kabul edebilirim.	1	2	3	4	5

## Ek 7. Sosyodemografik Bilgiler

1. Öğrenim gördüğünüz üniversite?	<input type="checkbox"/> Gaziantep Üniversitesi	<input type="checkbox"/> Kilis 7 Aralık Üniversitesi
	<input type="checkbox"/> Adıyaman Üniversitesi	<input type="checkbox"/> Hasan Kalyoncu Üniversitesi
2. Öğrenim gördüğünüz fakülte?	.....	
3. Öğrenim gördüğünüz bölüm?	.....	
4. Kaçınıcı sınıfsınız?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
5. Cinsiyetiniz?	<input type="checkbox"/> Erkek	<input type="checkbox"/> Kadın
6. Yaşınız?	<input type="checkbox"/> 18-20	<input type="checkbox"/> 21-23 <input type="checkbox"/> 24 veya üzeri
7. Kulüp üyeliğiniz var mı?	<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Hayır
10. Ailenizin aylık geliri yaklaşık olarak ne kadardır?		
	<input type="checkbox"/> 1.500 TL'den az	<input type="checkbox"/> 1.501-3.000 TL arası <input type="checkbox"/> 3.001-4.500 TL arası
	<input type="checkbox"/> 4.501-6.000 TL arası	<input type="checkbox"/> 6.001-7.500 TL arası <input type="checkbox"/> 7.501 TL veya üzeri