

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**DUYGUSAL ZEKA VE LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞAN
VERİMLİLİĞİ ÜZERİNE ETKİLERİ VE BİR UYGULAMA**

**İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan
Muhammet ŞENOCAK**

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN**

İstanbul- 2015

TEZ TANITIM FORMU

- YAZAR ADI SOYADI** : Muhammet ŞENOCAK
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Duygusal Zeka ve Liderlik Tarzlarının alıŐan Verimliliği zerine Etkisi ve Bir Uygulama
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İŞletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 07.07.2015
- SAYFA SAYISI** : 154
- TEZ DANIŐMANLARI** : Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN
- DİZİN TERİMLERİ** : Duygusal Zeka, Liderlik Tarzları, Verimlilik
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu çalışmada hem liderlerde hem de iş görenlerde duygusal zeka seviyeleri ile verimlilik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırılmaya çalışılmıştır. Duygusal zeka; duyguların ifade edilmesi, duyguların düzenlenmesi, problemlerin çözümünde duyguların kullanılması kavramlarını içerdiği için liderlik tarzları ve çalışan verimliliği ile direk ilişkilidir. ÇalıŐmamızın ana konusu, duygusal zekanın liderlik tarzlarıyla ilişkisi ve duygusal zekaya sahip liderlerin çalışan verimliliğini nasıl etkilediğini değerlendirmektir.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Muhammet ŞENOCAK

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**DUYGUSAL ZEKA VE LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞAN
VERİMLİLİĞİ ÜZERİNE ETKİLERİ VE BİR UYGULAMA**

**İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan
Muhammet ŞENOCAK**

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN**

İstanbul- 2015

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanıldığı durumlarda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite ve başka bir üniversitede tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Muhammet ŞENOCAK

15.02.2015

İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Muhammet Şenocak tarafından hazırlanan “Duygusal Zeka ve Liderlik Tarzlarının Çalışan Verimliliği Üzerine Etkileri”adlı tez çalışması, jürimiz tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan
Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN
(Danışman)

Üye
Yrd. Doç. Dr. Mine Fındıklıoğlu

Üye
Yrd. Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

ONAY

.../.../ 2015

Enstitü Müdürü
Doç. Dr. Ragıp Kutay KARACA

ÖZET

Bu çalışmada duygusal zeka ve liderlik tarzlarının çalışan verimliliğini nasıl ve ne ölçüde etkilediği araştırılmaya çalışılmıştır. Duygusal zeka; duyguların ifade edilmesi, duyguların düzenlenmesi, problemlerin çözümünde duyguların kullanılması kavramlarını içerdiği için liderlik tarzları ve çalışan verimliliği ile direkt ilişkilidir.

Bu maksatla Ankara ili Türksat çalışanları üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Söz konusu araştırma kapsamında Türksatta çalışan 180 kişiye anket uygulaması yapılmıştır. Araştırma sonucunda işletme çalışanlarının duygusal zeka düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Duygusal zeka ve alt boyutlarının çalışan verimliliğini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Çalışanların yöneticilerinden algıladıkları liderlik tarzı olarak daha çok eğitici liderlik tarzı, demokratik liderlik tarzı, hız belirleyici ve kumandacı liderlik tarzları çalışan verimliliğini olumlu yönde etkilemektedir.

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan genel verimlilik düzeyini, bağımsız değişken olan genel liderlik tarzları olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Yine araştırmanın bağımsız değişkeni olan genel duygusal zeka, bağımlı değişken olan genel verimlilik düzeyini olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

Anahtar kelimeler: Duygusal Zeka, Liderlik, Verimlilik

SUMMARY

This study has investigated measures and ways that emotional intelligence and leadership styles effects employee productivity. Emotional intelligence is directly related to leadership styles and employee productivity because it includes the expression, regulation, and use of emotions in the problem solving.

In this context, study has been made on Turksat Ankara headquarters employers. Study includes survey of 180 people at Turksat and it reveals their high emotional intelligence level. It is noticed that emotinal intelligence and its base dimensions has positively effected employee productivity. Employers perception from their managers of mostly instructive,democratratic, speed deterministic and remote leadership style has effected employer productivity positively.

It is noted that general leadership styles, independent variable of research, has effected dependent variable of geneal productivity level positively. Also noted that independent variable of research, general emotinal intelligence effects dependent variable of general productivity level positively.

Key words: Emotional Intelligence, Leadership, Productivity

İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
SUMMARY	II
İÇİNDEKİLER	III
KISALTMALAR LİSTESİ	VII
TABLolar LİSTESİ.....	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XI
ÖNSÖZ.....	XII
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
DUYGU VE DUYGUSAL ZEKA KAVRAMI	3
1.1. DUYGU KAVRAMI VE TANIMI.....	3
1.2. DUYGULARIN PSİKOLOJİSİ.....	7
1.3. DUYGULARI NÖROPSİKOLOJİK YÖNÜ	9
1.4. DUYGUSAL EKSİKLİĞİN SONUÇLARI	9
1.5. ZEKA.....	10
1.5.1. Sosyal zeka	12
1.5.2. Pratik Zeka.....	13
1.5.3. Çoklu Zekâ Türleri Ve Özellikleri.....	13
1.6. DUYGUSAL ZEKA KAVRAMI VE TANIMI	17
1.7. DUYGUSAL ZEKANIN TARİHİ GELİŞİMİ.....	20
1.8. DUYGUSAL ZEKA MODELLERİ	22
1.8.1. John D. Mayer & Peter Salovey Modeli	22
1.8.2. Bar-on Modeli	23
1.8.3. Cooper ve Sawaf Modeli	25
1.8.4. Goleman'ın Modeli:.....	27
1.9. 'IQ' VE 'EQ' KAVRAMLARININ KARŞILAŞTIRILMASI	32
1.10. DUYGUSAL ZEKA YETKİNLİKLERİ.....	34
1.11. DUYGUSAL YETERLİLİK	37
1.12. DUYGUSAL ZEKASI YÜKSEK KURUMLARIN ÖZELLİKLERİ	38
1.13. LİDERLİK DUYGU İLİŞKİSİ VE DUYGUSAL ZEKANIN ÖĞRENİLMESİ.....	39
1.14. DUYGUSAL ZEKANIN LİDERLİK TARZLARI ÜZERİNE ETKİSİ	39
İKİNCİ BÖLÜM	41
LİDERLİK TARZLARI	41

2.1. LİDERLİK VE TANIMI	41
2.2. LİDERLİK ÖZELLİKLERİ	44
2.3. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI	48
2.3.1. Özellikler Kuramı	48
2.3.2. Davranışsal Yaklaşım	49
2.3.2.1. Ohio eyalet üniversitesi modeli	50
2.3.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları	50
2.3.2.3. Blake ve Mouto'un Yönetmel Diyagramı	51
2.3.2.4. Mc Gregor'un X ve Y yaklaşımı	52
2.3.2.5. Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli	53
2.3.3. Durumsallık Yaklaşımı	54
2.3.3.1. Fiedler'in Durumsallık Modeli	54
2.3.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı	55
2.3.3.3. Amaç ve Yol Modeli	56
2.3.3.4. Vroom-Yetton-Jago'nun Liderlik Yaklaşımı	56
2.4. LİDERLİK TARZLARI	57
2.4.1. Kumanda Edici Liderlik Tarzı	58
2.4.2. Hız Belirleyici Liderlik Tarzı	58
2.4.3. Demokratik Liderlik Tarzı	59
2.4.4. İlişki Geliştiren Liderlik Tarzı	60
2.4.5. Koç Lider	60
2.4.6. Vizyoner Lider	60
2.5. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK FARKI	61
2.6. İŞ HAYATINDA BAŞARILI LİDERLERİN ÖZELLİKLERİ	65
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
ÇALIŞAN VERİMLİLİĞİNİN DUYGUSAL ZEKA VE LİDERLİKLE İLİŞKİSİ	67
3.1. VERİMLİLİK TANIMI VE KAPSAMI	67
3.1.1. VERİMLİLİKLE İLGİLİ KAVRAMLAR	69
3.1.1.1. Etkililik	69
3.1.1.2. Randıman (Verim)	69
3.1.1.3. Etkenlik	69
3.1.1.4. Ergonomi	69
3.1.2. Verimlilik Çeşitleri ve Kapsamı	69
3.1.3. Verimlilik Artışı	71

3.2. VERİMLİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	72
3.2.1. İŞLETME İÇİNDE VERİMLİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	73
3.2.1.1. Ürün.....	73
3.2.1.2. İşletme ve ekipman	73
3.2.1.3. Teknoloji.....	73
3.2.1.4. Malzeme ve enerji.....	74
3.2.1.5. İnsan faktörü	74
3.2.1.6. Organizasyonun Yapısı ve Sistemler	77
3.2.1.7. Çalışma Yöntemleri	78
3.2.1.8. Çalışma Şartları	78
3.2.1.9. Yönetim Şekli	79
3.2.2. İşletmelerde Verimliliği Etkileyen Dış Faktörler.....	80
3.2.2.1. Ekonomik Yapı ve Sektörel Değişiklikler	80
3.2.2.2. Sosyal ve Kültürel Yapı.....	80
3.2.2.3. Eğitim Politikaları	80
3.2.2.4. Doğal Kaynaklar.....	81
3.2.2.5. Vasıflı İnsan	81
3.2.2.6. Arazi, Hammadde ve Enerji.....	81
3.2.2.7. Hükümet Politikaları ve Altyapı.....	81
3.3. ÇALIŞAN VERİMLİLİĞİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	81
3.3.1. Ekonomik Özendiriciler.....	82
3.3.2. Psiko Sosyal Özendiriciler.....	82
3.3.3. Yönetim ve Örgüt Yapısının Çalışanlar Üzerinde Etkisi	82
3.4. DUYGUSAL ZEKA VE ÇALIŞAN VERİMLİLİĞİ İLİŞKİSİ.....	84
3.4.1. Duygusal zekanın çalışan verimliliği üzerine etkisi.....	84
3.4.2. Duygusal zekanın lider verimliliği üzerine etkisi.....	85
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	87
ARAŞTIRMA VE ANALİZLER.....	87
4.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI	87
4.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	87
4.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	88
4.4. ANA KÜTLE VE ÖRNEKLEM.....	89
4.5. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	89
4.6. FAKTÖR VE GÜVENİRLİLİK ANALİZLERİ.....	90

4.7. VERİLERİN İSTATİSTİKSEL ANALİZİ.....	91
4.8. BULGULAR VE YORUMLAR.....	92
4.9. KORELASYON ANALİZLERİ.....	128
4.10. REGRESYON ANALİZLERİ.....	133
SONUÇ	144
KAYNAKÇA.....	147
EKLER.....	-

KISALTMALAR LİSTESİ

EQ	: Emotional Quotient (Duygusal Zeka)
IQ	: Intelligence Quotient (Bilişsel Zeka)
D.Z.	: Duygusal zeka
L.T.	: Liderlik
s	: Sayfa
Vb.	: Ve benzeri

TABLolar LİSTESİ

Tablo-1	Fiedler'in Liderlik Tarzları Diyağarmı	54
Tablo-2	İşletme Çalışanlarının Demografik Özelliklere Göre Dağılımı	92
Tablo-3	Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Duygusal Zeka Düzeylerinin Ortalamaları	94
Tablo- 4	Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Yöneticilerinden Algıladığı Liderlik Tarzı Düzeylerinin Ortalamaları	95
Tablo- 5	Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Verimlilik Düzeylerinin Ortalamaları	95
Tablo-6	Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Duygusal Zeka Düzeylerinin Bulunduğu İşletmede Çalışma Süresine Göre Ortalamaları	96
Tablo-7	Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Duygusal Zeka Düzeylerinin İş Hayatında Bulunma Süresine Göre Ortalamaları	98
Tablo-8	Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Duygusal Zeka Düzeylerinin Duygusal Zeka Konusunda Bir Eğitim Alma Durumuna Göre Ortalamaları...	99
Tablo-9	Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Duygusal Zeka Düzeylerinin Cinsiyet Göre Ortalamaları.....	100
Tablo-10	Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Duygusal Zeka Düzeylerinin Yaş Grubu Göre Ortalamaları.....	101
Tablo-11	Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Duygusal Zeka Düzeylerinin Öğrenim Durumuna Göre Ortalamaları.....	103
Tablo-12	Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Duygusal Zeka Düzeylerinin Medeni Durumuna Göre Ortalamaları.....	104
Tablo-13	Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Duygusal Zeka Düzeylerinin İşletmedeki Göreve Göre Ortalamaları	106
Tablo-14	Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Yöneticilerinden Algıladığı Liderlik Tarzı Düzeylerinin Bulunduğu İşletmede Çalışma Süresine Göre Ortalamaları	107

Tablo-15 Araştırmaya Katılan İşletme alışanlarının Yöneticilerinden Algıladığı Liderlik Tarzı Düzeylerinin İş Hayatında Bulunma Süresine Göre Ortalamaları.....	108
Tablo-16 Araştırmaya Katılan İşletme alışanlarının Yöneticilerinden Algıladığı Liderlik Tarzı Düzeylerinin Duygusal Zeka Konusunda Bir Eğitim Alma Durumuna Göre Ortalamaları	110
Tablo- 17 Araştırmaya Katılan İşletme alışanlarının Yöneticilerinden Algıladığı Liderlik Tarzı Düzeylerinin Cinsiyet Göre Ortalamaları	112
Tablo- 18 Araştırmaya Katılan İşletme alışanlarının Yöneticilerinden Algıladığı Liderlik Tarzı Düzeylerinin Yaş Grubu Göre Ortalamaları.....	113
Tablo- 19 Araştırmaya Katılan İşletme alışanlarının Yöneticilerinden Algıladığı Liderlik Tarzı Düzeylerinin Öğrenim Durumuna Göre Ortalamaları	114
Tablo- 20 Araştırmaya Katılan İşletme alışanlarının Yöneticilerinden Algıladığı Liderlik Tarzı Düzeylerinin Medeni Durumuna Göre Ortalamaları	117
Tablo- 21 Araştırmaya Katılan İşletme alışanlarının Yöneticilerinden Algıladığı Liderlik Tarzı Düzeylerinin İşletmedeki Göreve Göre Ortalamaları.....	117
Tablo- 22 Araştırmaya Katılan İşletme alışanlarının Verimlilik Düzeylerinin Bulunduğu İşletmede alışma Süresine Göre Ortalamaları	120
Tablo- 23 Araştırmaya Katılan İşletme alışanlarının Verimlilik Düzeylerinin İş Hayatında Bulunma Süresine Göre Ortalamaları	121
Tablo- 24 Araştırmaya Katılan İşletme alışanlarının Verimlilik Düzeylerinin Duygusal Zeka Konusunda Bir Eğitim Alma Durumuna Göre Ortalamaları	122
Tablo- 25 Araştırmaya Katılan İşletme alışanlarının Verimlilik Düzeylerinin Cinsiyet Göre Ortalamaları	123
Tablo- 26 Araştırmaya Katılan İşletme alışanlarının Verimlilik Düzeylerinin Yaş Grubu Göre Ortalamaları	123
Tablo- 27 Araştırmaya Katılan İşletme alışanlarının Verimlilik Düzeylerinin Öğrenim Durumuna Göre Ortalamaları.....	124
Tablo- 28 Araştırmaya Katılan İşletme alışanlarının Verimlilik Düzeylerinin Medeni Durumuna Göre Ortalamaları.....	126

Tablo- 29 Araştırmaya Katılan İşletme alışanlarının Verimlilik Düzeylerinin İşletmedeki Göreve Göre Ortalamaları.....	126
Tablo- 30 Araştırmaya Katılan İşletme alışanlarının Duygusal Zeka, Verimlilik ve Yöneticilerinden Algıladığı Liderlik Tarzı Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi.....	128
Tablo- 31 Araştırmaya Katılan İşletme alışanlarının Duygusal Zeka, Verimlilik Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi.....	131
Tablo- 32 İşletme alışanlarının Liderlik Tarzı Düzeylerinin Geliştirilmiş alışma Koşullarına Bağlı Verimlilik zerine Etkisi	133
Tablo- 33 İşletme alışanlarının Liderlik Tarzı Düzeylerinin alışan Güçlendirilmesine Bağlı Verimlilik zerine Etkisi.....	134
Tablo- 34 İşletme alışanlarının Liderlik Tarzı Düzeylerinin Genel Verimlilik Düzeyi zerine Etkisi.....	136
Tablo- 35 İşletme alışanlarının Genel Liderlik Tarzı Düzeyinin Genel Verimlilik Düzeyi zerine Etkisi.....	137
Tablo- 36 İşletme alışanlarının Duygusal Zeka Düzeylerinin Geliştirilmiş alışma Koşullarına Bağlı Verimlilik zerine Etkisi	138
Tablo- 37 İşletme alışanlarının Duygusal Zeka Düzeylerinin alışan Güçlendirilmesine Bağlı Verimlilik zerine Etkisi.....	140
Tablo- 38 İşletme alışanlarının Duygusal Zeka Düzeylerinin Genel Verimlilik Düzeyi zerine Etkisi.....	141
Tablo- 39 İşletme alışanlarının Duygusal Zeka Düzeylerinin Genel Verimlilik Düzeyi zerine Etkisi.....	143

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil-1	Yönetim Biçimleri Yaklaşımı	51
Şekil-2	Araştırmanın Modeli	88
Şekil-3	İşletme Çalışanlarının Liderlik Tarzı Düzeylerinin Geliştirilmiş Çalışma Koşullarına Bağlı Verimlilik Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli.....	134
Şekil-4	İşletme Çalışanlarının Liderlik Tarzı Düzeylerinin Çalışan Güçlendirilmesine Bağlı Verimlilik Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli	135
Şekil-5	İşletme Çalışanlarının Liderlik Tarzı Düzeylerinin Genel Verimlilik Düzeyi Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli	137
Şekil-6	İşletme Çalışanlarının Genel Liderlik Tarzı Düzeyinin Genel Verimlilik Düzeyi Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli	138
Şekil-7	İşletme Çalışanlarının Duygusal Zeka Düzeylerinin Geliştirilmiş Çalışma Koşullarına Bağlı Verimlilik Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli.....	139
Şekil-8	İşletme Çalışanlarının Duygusal Zeka Düzeylerinin Çalışan Güçlendirilmesine Bağlı Verimlilik Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli	141
Şekil-9	İşletme Çalışanlarının Duygusal Zeka Düzeylerinin Genel Verimlilik Düzeyi Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli	142
Şekil-10	İşletme Çalışanlarının Duygusal Zeka Düzeylerinin Genel Verimlilik Düzeyi Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli.....	143

ÖNSÖZ

Araştırmanın amacı, hizmet sektörlerinde görev yapan yöneticilerin duygusal zekaları ve liderlik tarzlarının çalışan verimliliğini ne düzeyde etkilediğini incelemektir. Bu bağlamda mevcut literatürde duygusal zeka, liderlik ve verimlilik konularını tarayarak duygusal zekaya sahip liderlerin çalışan verimliliğini nasıl etkilediği tespit edilmeye çalışılmıştır.

Yöneticiler; planlayan, karar veren, organizasyonun başarısından sorumlu diplomat kişilerdir. Dekan, müdür, belediye başkanında olduğu gibi bir ustabaşı da yöneticidir. Liderler, temsil kabiliyeti yüksek, sorun çözebilen, denetleyen, irtibatı kuvvetli, empati yapabilen, vizyon sahibi kişiler olmalıdırlar. Bu sebeple çalışan verimliliğinin artırılabilmesi için duygusal zeka yetkinliklerine sahip liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Organizasyondaki bireylerin verimliliği ve başarısı bu özelliklere sahip liderlerin varlığıyla ancak mümkün olabilmektedir.

Çalışma konumuzun seçilmesinde kitaplarından etkilendiğim Prof. Dr. Nevzat Tarhan'a, çalışma sürecinde yardımlarını esirgemeyen değerli danışmanım Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN'e, uygulama aşamasında değerli katkılarından dolayı Kazım EFENDİOĞLU'na teşekkürlerimi borç bilirim.

Muhammet ŞENOCAK

GİRİŞ

Son yıllarda yapılan araştırmalarla işletmelerde iş gören verimliliğini artırmak için liderliğin ne derece önemli olduğu ve etkili liderlik için duygusal zekanın önemi ortaya konulmuştur.

Çalışma hayatında insan faktörünün verimlilik üzerine etkisi en fazladır. Örgütler teknik alt yapı ve insan faktörü olmak üzere iki alt sistemden oluşur. Motive edilmiş, kuruma bağlı, iletişimi ve sosyal becerileri iyi, mesleğine hakim, yüksek kalitede insan gücünden oluşan örgütler, teknik unsurlarla bütünleştiğinde başarı ve yüksek verim kaçınılmaz olmaktadır.

Araştırmalar göstermiştir ki duygusal zeka kötü davranışları engelleyen, insanın kendisini dizginlemesini sağlayan bir ölçüttür. Duygusal zeka eğitimle ve ciddi bir farkındalıkla geliştirilebilir. Bu yüzden duygusal zeka eğitimine daha çocuklukta başlanılmalı ve tüm hayat boyu devam edilmeli ve her yaşta geliştirilmelidir. Duygusal zekada kadın ve erkek ayrımı yoktur. Ancak sosyal sorumluluk ve empati konusunda kadınlar daha başarılıyken stresle başa çıkmada erkekler daha ndedir.

Duygusal zeka ne kadar iyi olursa bir ebeveyn, yönetici ve lider olarak başarınız o kadar artacaktır. Bilgi ve beceri istemeyen işlerde bile lider veya çalışanda duygusal zekanın varlığı çalışan verimliliğini artırmaktadır. Birbirini anlayan, empati yapabilen, iletişim ağı güzel işleyen örgütlerde verimlilik doğal bir sonuçtur. Duygularının bilincinde, kendine karşı olumlu düşünceye sahip, diğer insanlarla iyi geçinen, problem çözme yeteneği gelişmiş, stresle baş edebilen bireylerden oluşan bir topluluk çalışan verimliliği açısından gerekli ortamı hazırlamış demektir.

Çevresel istek ve baskılarla başa çıkabilmek için gerekli olan duygusal zeka çalışma hayatında süreklilik, işte devam ve işine odaklanma gibi faktörlerin alt yapısını oluşturur. Korku, fke, üzüntü, mutluluk, hayret, tikslenme, küçük görme gibi duygusal zekanın bileşenlerini oluşturan duygular iş hayatımızın bütününde karşımıza çıkmaktadır. Duygusal zeka duygularımızın farkında olmak ve onları yönetmek ve karşımızdakilerin duygularının farkına varmak ve onları yönetmek anlamına geldiğinden hem liderler hem de çalışanlar için sağlıklı bir iş hayatı için oldukça gereklidir. Özellikle hizmet sektörlerinde liderler, iş görenlerden verimli bir çalışma istiyorlarsa mutlaka duygularına hitap etmelidirler.

En iyi bir liderlik tarzı tarifi yoktur, duruma ve şartların gereğine göre değişiklik arz eder. Fakat bütün liderlik tarzları duygusal zekayı gerektirir. Duygusal zeka yeterliliğine sahip liderlerin yönettiği kurumlar, insan faktörü üzerinde olumlu bir etki oluşturduğu için çalışan verimliliğinin artmasına sebep olurlar. Aksi halde performansı ve motivasyonu düşük, işinden tatmin olmayan bireylerden oluşan bir örgütün verimli olması düşünülemez.

Duygularını ve davranışlarını denetleyebilen, insan ilişkilerinde başarılı, işini iyi yapan, tutarlı, kararlı, vizyon sahibi liderlerin donanımını tamamlayan en önemli unsur duygusal zekadır. Çünkü çalışanlarla bütünleşmeyi sağlayan, onları belirlenen amaçlara yönlendirmedeki en önemli araç duygulara hitap etmektir. İki insan etkileşimde bulunduğunda, ruh hali, duygularını daha güçlü ifade edebilenlerden daha edilgen olana doğru akış gösterir ve duygusal zekası yüksek olanlar diğerlerini daha kolay etkilerler. Duygusal zeka yetkinliklerine sahip ve duruma ve işletmeye uygun liderlik tarzını uygulayabilen liderler, çalışan verimliliğini üst düzeye çıkartmada başarılı olurlar.

Doğru işi, doğru biçimde, doğru kişilerle, doğru zamanda yapmak verimliliği tarif eder. Bunun için kendisinde bulunan liderlik tarzlarını duygusal zeka yetkinlikleriyle güçlendirmiş olan liderler, verimlilikte insan faktörünü en pozitif şekilde değerlendireceklerdir. Bu çalışmada amaç, duygusal zeka ve liderlik tarzlarının çalışan verimliliğini nasıl etkilediğini araştırmaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

DUYGU VE DUYGUSAL ZEKA KAVRAMI

1.1. DUYGU KAVRAMI VE TANIMI

Duygular, psikolojik tepkiler, algılar ve bilinci içeren psikolojik alt sistemleri koordine eden içsel olaylar olarak tanımlanmaktadır¹.

Oxford İngilizce sözlüğünde duygu; 'herhangi bir zihin, his, tutku çalkantısı ya da devinimi; her hangi bir şiddetli ya da uyarılmış zihinsel durum' olarak tanımlanmaktadır.²

Goleman (1995) duyguyu; his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik haller ve bir dizi hareket eğilimi anlamında kullanmaktadır. Karışımları, çeşitlemeleri, mutasyonları ve nüanslarıyla yüzlerce farklı duygudan bahsedebiliriz. Bu konuda düşünce "birliği olmamakla beraber, bir kısım kuramcılar temel duygu kümeleri olduğunu öne sürmektedir. Bu kümelerin başlıca üyelerini şöyle ifade edebiliriz:³

Öfke: Hiddetli olma hali, hakaret, içleme, kızma, kin, nefret, kin, düşmanlık, sinirlenme, hınç ve şiddet eğilimi.

Üzüntü: Kederli olma hali, acı duyma, neşesizlik, kalb kasveti, kendine acıma, yalnızlık ve terk edilmişlik hissi ve patolojik olduğunda şiddetli depresyon.

Korku: Sürekli kaygı hali, kederli ve tasalı olma, hayret, şüphe, vicdan azabı, huzursuzluk, ürkme, dehşet, çekinme,; patolojik olduğunda ise fobi ve panik.

Zevk: Mutluluk ve coşku hali ile birlikte rahatlama, tatmin olma, sevinç ve haz duyma, eğlenme, heyecan, kendinden geçme, aşırı zindelik, hoşnutluk, ve en uç noktada mani.

Sevgi: toplumda kabul görme, dostluk, güven, sadakat, hayranlık, muhabbet ve çevresinden yakın ilgi görme.

İğrenme: Hor görme, aşağılama, tikslenme, nefret etme, hoşlanmama, itici bulma.

Utanç: Suçluluk duygusuna bağlı mahcubiyet, pişmanlık ve üzülmeye. Küçük düşünme, çile ve nedamet.

¹ Gaye Özdemir Yaylacı, *Kariyer Yaşamında Duygusal Zeka ve İletişim Yeteneği*, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.39

² Daniel Goleman, 1995, *Duygusal Zeka*, Varlık Yayınları, İstanbul, s.359

³ Goleman, a.g.e.,1995, s.359

Duyguların nasıl sınıflandırılması gerektiği bilimsel bir tartışmadır ve araştırmalar devam etmektedir.⁴ Bunlara ek olarak şu duyguları sayabiliriz:

Sevinç: İnsanın jest ve mimiklerindeki durumunu etkiler. Gülme, gülümseme, zıplama ve alkışlama gibi bedensel hareketlere sebep olur.⁵ İnsanın sevinmesine yol açan bir eylemin gerçekleşmesi üzerine duyulan coşkuya, mutluluğa verilen isimdir.⁶

Kaygı: Özellikle yöneticilerin ses tonlarını kontrol edememesi, gergin ve yüksek sesle konuşması, etrafındakileri suçlaması, olumsuz ifadeler kullanması çalışanlar üzerinde psikolojik baskı oluşturur ve bu da kaygıyı artırır. Stresli durumlar insanları beceriksizleştirir ve eli ayağı birbirine dolaşır bir vaziyete sebep olur.⁷

Endişe: Tedirginlik, kalp çarpıntısı ve hızlı soluk alıp vermeye sebep olur.⁸

Hayal kırıklığı: Kambur ve eğri bir duruş sergilenir.⁹

Mevcut duyguların sayısı ve bunların birbirlerini nasıl etkilediği ve aralarındaki sınır çizgilerinin ne olduğu ile ilgili fikir birliği yoktur.

Yukarıda anlatılan duyguların her biri farklı durumlarda farklı tepkilere sebep olurlar. Örneğin korku; ölüm korkusu, (hastalık ve uçağa binme korkusu) başarı korkusu, (sınav ve okul korkusu), sosyal korkular(tedirginlik ve heyecan) gibi farklı farklı durumları içerir.¹⁰

Her türlü duygunun beden hareketlerimizle ilişkisi vardır. Sevgi ve merhamet gibi duygular içimizi ısıtır toplum karşısındaki hitabetimizi güçlendirirken korku gibi duygular insanı kilitler. Her duygu hissedildiğinde farklı kas gerginliğine sebep olur ve nefes alıp verme şeklinizi dahi etkiler. Düşünceyi değiştirdiğinizde beden şekliniz, bedeni değiştirdiğinizde de düşünceleriniz değişime uğrar.¹¹

⁴Goleman, a.g.e.,1995, s. 360

⁵Konrad , a.g.e., s.34-35

⁶Önder Göçkün, **Kültürel Değerler, Sosyal Ve Psikolojik Yansımalarla İnsanın Dünyası**, T.C. Başbakanlık Atatürk Kültür Dil Ve Tarih Yüksek Kurumu, Atatürk Kültür Merkezi Yayını:415, Türk Kültüründen Görüntüler: 87, Ankara, 2012, s.98

⁷Acar Baltaş,http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/dz_2.htm, (Erişim Tarihi:10.01.2015)

⁸Steven J. Stein , Howard E. Book , 2000, "The EQ Edge Emotional Intelligence And Your Success", Çeviri: Müjde Işık, EQ Duygusal Zeka Ve Başarının Sırrı, Özgür Yayınları,1.Basım Ekim 2003, İstanbul

⁹Stein, a.g.e., s.68

¹⁰Konrad, a.g.e., s.31

¹¹Zülfikar Özkan, **Kazandıran Beden Dili**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2009, s.199

Düşünceler duygulardan ayrı oluşmadığı gibi, duygular düşünceleri önemli bir ölçüde etkilemektedir. Düşünce ve duygu, duygusal aklı etkileyen iki ana unsurdur. Örneğin mutluluk, yeni fikirler üretmemize ve farklı açılardan düşünmemize yardımcı olur. Orijinal çözümler, kısıtlı bilgilerin ötesine geçmek, düşünce sınırlarından kurtarmak, hayal kurabilmek, hayallerinin farkına varabilmek, fikir üretmek mutlu bir ruh halinin sonuçlarıdır. Korku anında insan ihtiyatlı olur. Duyularımız artar ve vücudumuz adrenalin salgılamaya başladığı için harekete geçirir, tehlikeden kaçma dürtüsü verir. Korku yoğunlaştığı zaman, bedenimiz adeta felce uğrar ve hareketsiz kalırız. Üzüntü bazı tip sorunların çözümünde yardımcı olur.¹²

Öfkeyle baş edebilmenin bir yolu, öfke dalgasını başlatan düşünceleri yakalayıp bunlara meydan okumaktır. Bunun için doğru zamanın seçilmesi önemlidir; öfke döngüsüne ne kadar erken aşamada müdahale edilirse o kadar etkili olur. Yatıştırıcı bilgiler öfke devreye girmeden önce gelirse, öfkenin önü tamamen kesilir.¹³ Öfkeli olmak ve öfkeli davranmak farklı şeylerdir. Öfke, güçlü ve yapıcı ya da güçlü ve yıkıcı bir duygu olabilir. Öfkenin yıkıcı yönü duygusal zekadan mahrum kısmını ifade eder.¹⁴ Kızgınlık, tamamen zararlı kötü bir duygu değildir. Kızgınlık, bir hata ya da haksızlık duygusundan doğar. Öfkenin akıllıca kullanılması, kötülüklerle uğraşmak ve yanlış bir şeyi düzeltmek için gereken güç ve enerjiyi bize temin eder.¹⁵

Üzüntü endişe ve korku, kötü bir şeyler olduğunu, ya da gerçekleşmek üzere olduğunu bize hissettirir, haber verir. Bunlar kırmızı tehlike bayraklarıdır.¹⁶

Duygusal zeka açısından umutlu olmak; kişinin zorluklar ve yenilgiler karşısında bunaltıcı kaygıya, teslimiyetçi bir tutuma ya da depresyona yenik düşmemesi anlamına gelir. Hedefe doğru ilerlerken umut besleyebilen kişiler diğerlerine oranla daha az depresif oldukları, genelde daha az kaygılı ve duygusal açıdan daha az sıkıntılı oldukları görülmektedir.¹⁷ İnsanın psikolojik doğasında en ufak bir ihtimalle dahi olsa umutlanma eğilimi vardır. Bu eğilim bizi harekete geçiren, ayakta tutan güçtür.

¹² David R. Caruso , Peter Salovey, **Yönetimde Duygusal Zeka**, Crea Yayıncılık, İstanbul ,2007, s.168-170

¹³Goleman, a.g.e., 1995, s.84

¹⁴Caruso, a.g.e., s.237-239

¹⁵ Caruso, a.g.e., s.192

¹⁶Caruso, a.g.e., s.194

¹⁷Goleman, a.g.e., 1995, s.107

Motivasyonun en önemli şartlarından birisi, beklenti içinde olmaktır. Ümit, kişiyi olumlu duygulara taşıyan bir duygu olduğu için duygusal zekanın da ilk basamaklarından biridir. Ümidi olan kişi kendini harekete geçirebilir, hedeflerini gerçekleştirebilir. Gelecekle ilgili güzel hayaller kurabilmek, ümit duygusuyla ilgilidir.¹⁸

Umutsuzluk baş edilmesi en güç duygulardan biridir. Umut, seçenek demek, çaba demektir. Umutsuzluk bazen depresyondan gelir ve o derece yoğun olabilir ki insan hiçbir şeyden zevk alamaz. Bu hastalığa yakalanınca teslim olmak değil tedavi olmak gerekir.¹⁹

Dürtülere karşı koyabilmek en temel bir psikolojik beceridir. Tüm duygular doğaları gereği, bir şekilde dürtüyü eyleme dökmenin yolunu açtıklarından, duygusal özdenetimin kaynağıdır.²⁰

İnsanların dünyaya bakış açılarında düşünceler, duygular ve eylemlerden oluşan deneysel bir üçgen vardır. Olaylara karşısında insanlar düşünmeyi, hissetmeyi ve yapmayı birlikte harekete geçirir ve aynı anda ortaya koyarlar. Liderler ve fikir üretkenler çoğu zaman bu üç alandan birisinde çalışmaktan rahatlık duyarlar. Düşünceler güçlüdür ve duygularımızı ve yaptıklarımızı direk etkilerler. Fakat duygularda bir o kadar güçlüdür. Korku bizi hareketsiz bırakacak kadar felce uğratar, öfke etrafımızı yumruk sallayacak bir hale getirir, iyimser inançlar bize cesaret verir.²¹

Yaşamımızda en temel veriler duygularımızdır. Duygular, kendimiz ve yaşadığımız dünya hakkında bazı bilgiler taşır. Duygular düşünceyle çelişen rastgele ve karmaşık olgular değildir. Herhangi bir duygu, bizim için önemli olan bir etkenden doğar ve bizi motive ederek başarıya ulaşmamıza rehberlik eder. En basit şekliyle duygular şöyle ifade edilebilir:

- Etrafımızda olup biten bazı değişimlere bağlı olarak oluşurlar.
- İçgüdüsel olarak başlarlar.
- Ruh halimizde değişikliğe sebep olurlar.
- Dikkat yönümüzü ve düşünce biçimimizi değiştirirler.

¹⁸ Nevzat Tarhan, 2012, *Duyguların Psikolojisi*, Timaş Yayınları, İstanbul, s.86

¹⁹Z.Bengi Semerci , *Duyguların Şifresi*, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti. İstanbul, 2005, s.23-25

²⁰Goleman, a.g.e.,1995, s.107

²¹ Dough Lennick , Fred Kiel , 2005, *Etik Zeka* (Moral Intelligence), Soyak Yayınları, İstanbul, s.117

-Kişiyi, harekete geçmeye hazır hale getirirler.

-Kişisel hisler uyandırırılar.

-Çabucak dağılılabirler.

-Hayatla başa çıkmamızda, ayakta kalabilmemizde ve gelişmemizde yardımcı olurlar.²²

Aristo'nun tespit ettiği gibi, makbul olan uygun duygudur, yani koşullarla orantılı biçimde hissedebilmektir. Fazla bastırılmış duygular donukluk ve uzaklığa sebep olurlar. Kontrolü kaybedildiğinde ise, aşırı ve ısrarlı, patolojik bir hal alırlar. Yüksek derecede kaygı, kızgınlık ve manik ajitasyonda olan da budur.²³

Entelektüel algılamamızı bu kadar değiştirebilecek yeni bilgi ve buluşlar doğal olarak yeni doğrular ortaya çıkardı. Akıl ve zeka ile çözülemeyecek sorunlar ve açıklanamayacak sorular, yeni duygu tanımlaması ile cevaplanmaya başlandı. İnsanın kendisini tanıması, hayatı ve varoluşu anlaması, başkalarına anlam iletirken duyguları da aktarması önem kazandı.²⁴

İş hayatınızı ve kendi kariyerinizi yönlendirmek açısından da, yaptığımız iş hakkında beslediğimiz derin duyguların farkında olmaktan daha hayati bir şey olmayabilir.²⁵

1.2. DUYGULARIN PSİKOLOJİSİ

Her tür duyguyla bağlantısı olan bedensel tepkiler duyguların psikolojik bileşenlerini oluşturur. Kuvvetli duyguların bedenimizde de belirgin değişikliklere sebep olduğu eskiden beri bilinmektedir. Öfke anında ellerimizdeki damarlara kanın nasıl hücum ettiğini fark etmemiz gibi.²⁶

Karşımızdaki insanları söylediklerimizden çok söyleyiş şeklimiz ve beden dilimiz etkilemektedir. Mesela, korkuyu sözel ifade ve aktarımla tanımlayamayız. Hızlanan kalp atışı ve solunum, titreyen dudaklar, el ve ayak boşalması, tüylerin diken diken olması, iç organların burkulması olmadan korkuyu anlatmak mümkün değildir. Aynı şekilde öfke

²²Caruso, a.g.e., s.40-41

²³ Goleman, a.g.e.,1995, s.77

²⁴Tarhan, a.g.e., 2012, s.19

²⁵ Goleman, a.g.e., 1995, s.193

²⁶Konrad, a.g.e., s.21-22

anında da sıkılmış dişler, kasılmış kaslar, genişlemiş burun delikleri, hızlı bir soluma olmadan öfkeden söz edilebilir mi? İşte bunlar duyguların aktarılması, düşünce bilgisinin duygu bilgisine dönüşmesi için zihinsel malzemeler gerektiğini gösteriyor. Bu malzemelerde, Serotonin, Noradrenalin, Dopamin gibi kimyasallar, hormonlar ve enzimlerdir. Başkalarına anlam aktarırken veya sinir sistemimizin rahatlatıcı bölümünü devreye sokarken bazı kimyasallara ihtiyacımız vardır. Beynimizdeki bu kimyasalları doğru bir şekilde üretilip, yönetmeyi 'duygusal zeka' olarak isimlendirmek hiçte abartılı olmayacaktır.²⁷

Duygular insana harekete geçiren mekanizmalardır. İnsanlarda ve hayvanlarda ortak olan ilkel duyguların mutlaka eğitilmesi gerekir. Duyguları ata benzetecek olursak, kendi hallerine bırakıldıkları takdirde sorumsuz ve sınırsız bir şekilde hareket etmek isteyeceklerdir. Özellikle cinsellik, açlık ve susuzluk gibi ilkel dürtüler başına buyruk olma eğilimi taşır. Bu duyguların eğitimi, tıpkı bir atın terbiye edilmesi gibi, seyisin kendisini ve kurallarını ata kabul ettirmesini gerektirir.²⁸

Duygusal denge önemlidir. Yaşam için harcanan enerji ve zaman miktarını dengeli kullanmayı ifade eder. Duyguların en iyi besinlerinden biri de dengeli yaşamdır. Zaman, enerji, para gibi kişisel kaynaklarımızı yaşamımız için anlamlı olacak bir şekilde planlayarak duygusal dengeyi sağlayabiliriz.²⁹ Duygularımızın farkında olmak psikolojik açıdan çok önemlidir.³⁰

Olumlu duygular, bizi çevremizi incelemeye, keşfetmeye ve araştırma yapmaya sevk ederler. Düşünce dünyamızı genişletir, yeni fikirler üretmemize yardımcı olur, farklı olasılıkları düşünmemiz için bizi cesaretlendirirler. Olumsuz duyguların da, ruh halimiz ve düşüncelerimiz üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır. Daha net odaklanma sağlamak, detayların daha verimli şekilde incelenmesi ve hatalara karşı daha temkinli olmak olumsuz duyguların bize sağladığı faydalar olarak sıralanmaktadır.³¹

Yapılan araştırmalarda; duyguların bulaşıcı olduğu ve insanların duygularıyla birbirlerini etkilediği tespit edilmiştir. "Duygular bulaşıcıdır".³² Çoğunlukla duygusal

²⁷Tarhan, a.g.e., 2012, s.19

²⁸Tarhan,a.g.e., 2012, s.50

²⁹Lennick , a.g.e., s.124-126

³⁰Tarhan, a.g.e., 2012, s.50

³¹Caruso, a.g.e., s.53

³² Daniel Goleman , 1998, *İş Başında Duygusal zeka*, Varlık Yayınları, İstanbul, s.205

bulaşıcılık çok daha ince, her temasta gizliden gizliye yaşanan etkileşimin bir parçasıdır. İnsanlar ruh hallerini birbirlerine iletirler; burada bazı temaslar zehirleyici bazıları ise besleyicidir.³³ Duyguların sergilenmesini bir tiyatroya benzetecek olursak, herkesin bir sahne arkası vardır ki, bu gizli bölgede duygularımızı hissederiz. Sahne önü ise, açığa vurmayı tercih ettiğimiz duygularımızı sergilediğimiz sosyal arenadır.³⁴

İnsanlar karşılıklı etkileşimde bulduklarında, ruh hali, duygularını daha güçlü ifade edebilenlerden daha edilgen olana doğru akış gösterir.³⁵

1.3. DUYGULARI NÖROPSİKOLOJİK YÖNÜ

Beynimiz birbiriyle bağlantısı olan yaklaşık yüz seksen milyar hücreden oluşur. Bir beyin hücresi diğer hücrelerle on beş bin bağlantı kurabilir. Bir hücreden diğerine sinyal göndermek bir tür kimyasal köprü vasıtasıyla olur. Beynin bir kısmı hasar görmüş çalışamaz durumda olan insan ve hayvanlarda yapılan araştırmalarla, ölü olan kısmın hangi özelliğe sahip olduğu hangi davranışa sebep olduğu bilinmeye başlanmıştır. Beynin hangi bölümü hangi işlevi gördüğü araştırmalarla belirlenmeye çalışılmıştır. Beynin sol yarım küresinin korku ve depresyon gibi duygularla bağlantılı olduğu anlaşılmıştır. Sağ yarısı ise duyguları sözlü olarak aktarma ve başkalarının duygularını ses tonu ve mimiklerinden anlayabilme becerileri ile alakalıdır.³⁶

Sol yarım küre: akılcı, somut dil, detaycı, tanımlarla detaylandırılmış tasvirler. Mantıklı, matematiksel, detaylı dil kullanımı, yaşama hevesi, hakim, okuma yazma hevesi, isimleri hatırlama gücü. Sağ yarım küre: Duygusal tasvirici, beden dili, vizyon, karmaşık olaylara hakimiyet. Sanatsal, sembolcü, duygusal, yapıcı, hayalci, dakik, aykırı, simaları hatırlama gücü.³⁷

1.4. DUYGUSAL EKSİKLİĞİN SONUÇLARI

Kişilerin duygusal dengeleri bozulduğunda, hatırlayamaz, dikkatini toparlayamaz, öğrenemez ya da zihin açıklığıyla karar veremezler.³⁸

³³Goleman, 1995, a.g.e., s.149

³⁴Goleman, 1998, a.g.e., s.213

³⁵Goleman, 1995, a.g.e., s.151

³⁶Konrad, a.g.e., s.24

³⁷Konrad, a.g.e., s.25

³⁸Goleman, a.g.e., 1995, s.192

Duyguları kontrol altında tutamama dikkat dağınıklığına sebep olur. Dikkat, insanlar için güneş ışığı gibidir. Dikkatimizi nereye çevirirsek o gelişir, nereyi görmezden gelirsek o solar.³⁹

Duygusal açıdan sağlıklı olabilmek için; duygusal acılardan kurtulmayı düşünmek yerine dikkatinizi sağlıklı işleyişinize, iç huzurunuzla yönlendirirseniz mutluluğa ulaşma süreciniz hızlanacaktır. Tüm dikkatinizi acılardan kurtulmaya verirseniz acılarınız bir kat daha artacaktır. Sağlıklı bir duygusal yaşam sürebilmek odaklanmayı gerektirir.⁴⁰

Psikologlar son 30-40 yıl içinde büyüyen ferdiyetçiliğin duygusal eksikliğe sebep olduğuna dikkat çekmektedirler. Buna sebep olarak ta kaybolan dini inançları ve aile bağlarını göstermektedirler. Böylelikle olumsuzluk ve başarısızlıkları gerektiği gibi karşılama şansını gençlerin elinden almış oluyorlar.⁴¹ Konrad'a (1999) göre duygusal eksikliğin neden olduğu bazı sonuçlar şunlardır:

- Ruhsal hastalıklar artış gösterir.
- Dikkatini toparlayamaz.
- Suçluluk ve kızgınlık psikolojisine sebep olur.

Depresyonlar: geçmişte yaşanan duyguların geriye çağırılması ve insan ilişkilerinde başarısızlık çoğunlukla depresyonun sebebidir.

Yeme bozuklukları, Okulu terk etme, kimyasal madde kullanımı ve alkolizm.⁴²

Özellikle eğitimciler ve öğretmenler bireysel psikoloji ve tedavi edici pedagoji konularında bilgilendirilmelidir. Böylece daha erken safhalarda duygusal bozukluklar ve moral çöküntüsü gibi işaretleri tanıyabilecekler ve yarar sağlayacak şekilde müdahale edebileceklerdir.⁴³

1.5. ZEKA

Duygusal zeka kavramının neyi anlatmak istediğinin anlaşılabilmesi için öncelikle zeka kavramının açıklanması gerekmektedir.

³⁹Ken Blanchard vd., *İlişkilerin Gücü*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002, s.53

⁴⁰Richard Carlson, Mutluluğa Giden Yol, *Alkım Yayınları*, İstanbul, 2001, s.194-195

⁴¹Konrad, a.g.e., 1999, s.64

⁴²Konrad, a.g.e., 1999, s.62-67

⁴³Alfred Adler, *Bireysel Psikoloji*, Çeviri: Ali Kılıçlıoğlu, Say yayınları, 3.Baskı, İstanbul, 2011, s.443

Zekanın ne olduğuna dair ortak bir tanım yapılamamıştır. Zekanın tek bir kabiliyette kendini göstermemesi aksine farklı becerilerden oluşan kapsamlı bir özellikte olması zeka tanımlarında fikir birliğine varılamamasına sebep olmuştur.⁴⁴

Zeka; kavramlar ve algılar yardımıyla soyut ya da somut nesnelere arasındaki ilişkiyi kavrayabilme, soyut düşünebilme, yargılayabilme ve bu zihinsel işlevleri uyumlu şekilde bir amaca yönelik olarak kullanabilme yeteneğidir.⁴⁵

En genel tanımına baktığımızda zeka, 'soyut düşünme, kavrama, problem çözme, bildiklerini yeni durumlara uygulama, akıl yürütme, bellek, geçmiş deneyimlerden kazanılan bilgileri kullanma gibi tüm zihinsel yetilerin toplamı'dır.⁴⁶

Zeka, kişinin sosyo-kültürel anlamda ve kişisel standartlarına göre hayatta başarıya ulaşma yeteneği olarak tanımlanmakla birlikte, kişinin başarıya ulaşmak için güçlü yönlerini kullanarak zayıf yönlerini telafi etme ve eksikliklerini düzeltme kapasitesi olarak da ifade edilmektedir.⁴⁷ Münasip zamanda ve yerli yerinde, amaca uygun, toplumsal değeri ve orijinalliği olan zihinsel davranışlar sergileyebilme, soyut olan olayları kısa sürede ve doğru olarak kavrayabilme karşılaşılan problemlere doğru ve zamanında çözüm yolları getirebilme, zor şartlar altında bile kişisel enerjiyi artırıp oluşan heyecan durumlarına karşı koyabilme kapasitesidir.⁴⁸

Zeka; bilincin öğrenme, anlama, sorun veya problem çözme, çözüm üretme, bilinenlerden yararlanarak bilinmeyenleri ortaya çıkarma gücü ve zihinsel yetenekleri kullanabilme özelliği ve kapasitesidir. Zeki insan duyu organları aracılığıyla organizmaya gelen bilgiyi çabuk ve iyi algılar, hafızaya anlamlı şekilde kaydeder, bilgiler arasında analiz ve bağlantı kurar ve zamanı geldiğinde bilgiyi eyleme dönüştürür.⁴⁹

⁴⁴Konrad, a.g.e., 1999, s.41

⁴⁵ Melike Önder , *Liderlerde Duygusal Zeka Ve Motivasyon İlişkisi*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Ankara, 2010, s.41, (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

⁴⁶Özkan Cumhuri Altıntaş, Duygusal Zeka Elemanlarının Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sonuçlar Üzerindeki Etkisi: Isparta İli İlk Öğretim Okullarında Bir Uygulama, , T.C. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze,2009, s.6, (**Yayımlanmış Doktora Tezi**)

⁴⁷ Murat Yaşlıoğlu vd, Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi Yöntemleri Arasındaki İlişki Ve Bu İlişkide Lider Üye Etkileşiminin Rolü, *Yönetim Bilimleri Dergisi*,2013, c.11, s.22, , s.193

⁴⁸Yaşlıoğlu, a.g.e., s.193

⁴⁹ Semra Kozanlı, NLP ile öğrenmeyi öğrenmek ve başarmak, *Sentez Yayın ve Dağıtım* , Bursa, 2008, s.53-54

Wechsler'in zeka tanımı, zeka ile ilgili yapılan tanımlar içinde en çok kabul gören bir tanımdır. Wechsler zekayı, 'bireyin belirli bir amaç doğrultusunda davranması, rasyonel düşünmesi ve çevresiyle etkin bir biçimde baş edebilmesi için sahip olduğu toplam kapasite' olarak tanımlamıştır. Bu tanımın en önemli özelliği zekayı soyut düşünme yeteneği olarak sınırlayan önceki tanımlardan daha geniş kapsamlı olmasıdır. Wechsler'in genel zeka tanımında; zeka yalnızca düşünmekten ibaret görülmemekte, çevre faktörü de göz önüne alınmaktadır.⁵⁰

İnsan zekası kadar hiçbir konu psikolojide yoğun bir araştırma alanı olmamıştır. Descartes zekâ için 'doğruyu yanlıştan ayırma ve doğru karar verme yetisidir' der. Emmanuel Kant ise 'bütün bilgilerimiz duyularımızla doğar oradan zekâya geçer ve akılla tamamlanır' der. Ansiklopedi ve lügatler zekâyı şöyle tarif ediyor: "Bilgi edinmeye yönelik işlevlerintümü. Öğrenme, anlama, ilişkileri kavrama gücü, ayırt edebilme, algılama, yenedurumlara uyma, çözümlenme, eleştirme yeti ve yeteneklerinin tamamı."⁵¹

Zekâ, dış dünyaya ilişkin algılar üzerinde düşünme ve bu doğrultuda gerekli davranışı ortaya koyma ya da mevcut davranış biçimimizi değiştirip çevremize uyum sağlama özelliğidir. Çeşitli problemlere etkin çözümler bulma konusunda gösterilen becerilerin bütünü olarak tanımlanması da mümkündür.⁵² Zeka yanlışla doğruyu ayırt etmemizi sağlar. Yanlış ortaya çıkartıp onu tümüyle reddetmemize sebep olur.⁵³ Zekayı bir kapasite olarak tanımlamakta mümkündür. "Uyum gücü", "öğrenme gücü", "ilişkileri görebilme gücü" bu kapasitenin bileşenleridir. Geçen yüzyılın başından beri zekanın ne olduğu, nelerden oluştuğu ve nasıl ölçüldüğü konusu hep tartışıla gelmiştir.⁵⁴ Zeka konusunun daha iyi anlaşılabilmesi için zeka kuramları geliştirilmiştir. Bunları aşağıdaki gibi sınıflandırabiliriz:

1.5.1. Sosyal zeka

Zekayı bilişsel boyutları dışında değerlendiren ilk model sosyal zeka kuramıdır. Sosyal zeka, kişinin başkalarının içsel durumlarını, güdülerini ve davranışlarını

⁵⁰ Altıntaş, a.g.e., 2009, s.9

⁵¹ Özge Özen, *Başarı Ve İlişkide Duygusal Zekanın Rolü*, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Orta Öğretim Fen Ve Matematik Alanları Eğitimi Bölümü Fizik Eğitimi Ana Bilim Dalı, Ankara, 2006, s.5

⁵² Emet Gürel , Merba Tat, Çoklu Zeka Kuramı, Tekli Zeka Anlayışından Çoklu Zeka Kuramına, *Uluslar Arası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, c.3, s.11, 2010, s.340

⁵³ Fiddhu Krishnamurti , *Farkındalığın Işığı*, Ötesi Yayıncılık, 3.baskı, 2000, İstanbul, 1995, s.71

⁵⁴ Yüksel Özden, *Kendini Keşfet Tanı Geliştir Gerçekleştir*, Pegem A Yayınları, Ankara, s.111

kavraması ve bu bilgi doğrultusunda hareket etmesi olarak tanımlanmaktadır.⁵⁵ Diğer insanlarla sözlü ve sözsüz iletişim kurma, grup içinde çalışabilme, insanların duygu, düşünce ve davranışlarını anlama, paylaşma ifade edebilme, yorumlama, insanları ikna edebilme yetenekleri olanlar sosyal zekaya sahip kişilerdir.⁵⁶

Sosyal zekası yüksek olan kişiler, insanlarla rahat bağlantı kurabilen, onların tepkilerini hislerini akıllıca okuyabilen, yönlendirebilen, organize edebilen ve her insani faaliyette alevlenebilecek tartışmaların üstesinden gelebilen kişilerdir. Sosyal ilişki açıdan zeki insanlar doğal liderlerdir.⁵⁷

1.5.2. **Pratik Zeka**

Sternberg IQ'nun akademik zekayı tanımlamaya yönelik olduğunu ifade etmiş ve kişinin yaşamının diğer boyutlarını tanımlamakta yetersiz kaldığını belirtmiştir. Bu sorunu çözmek içinde pratik zeka modelini oluşturmuştur. Sternberg oluşturduğu modelin gerekliliğini ortaya çıkarmak için pratik problemlerin akademik problemlerden farklı olduğunu ortaya koymuştur.⁵⁸

Her türlü günlük sorunu sistematik ve planlı bir yaklaşıma sahip olmadan çözüme ulaştırma, sonuca gitme becerisi olarak tanımlanabilir.⁵⁹

1.5.3. **Çoklu Zekâ Türleri Ve Özellikleri**

Hovvard Gardner tarafından 1983 yılında yayınlanan ve büyük yankılar uyandıran 'Frames Of Mind' (Düşüncenin Çerçevesi) ile başlayan ve aynı yazarın, 1993 yılında yayınladığı 'Multiple Intelligences' (çoklu zeka) ile doruğa ulaşan ve eğitimcilerin dikkatini çekerek hızla yayılan bu kuram, zeka ile ilgili geleneksel düşünceleri temelden değiştirmeyi başararak, geleneksel eğitim sisteminin saltanatına son vermeye yönelik pek çok projenin de hayata geçirilmesine sebep olmuştur.⁶⁰

⁵⁵ Altıntaş, a.g.e., 2002, s.61

⁵⁶ Kozanlı, a.g.e., s.58

⁵⁷ Goleman, 1995, a.g.e., s.154

⁵⁸ İrem Çinel Özer, 2010, Duygusal Zeka İle Liderlik Tarzları Arındaki İlişki, (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, s.10

⁵⁹ Murat Toktamışoğlu, **Aklın Öteki Sesi Duygusal Zeka İle Başarı**, Kapital Medya A.Ş., İstanbul, 2003, s.69

⁶⁰ Mustafa Zülküf Altan, **Çoklu Zeka Kuramı**, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 1999, s.1

Gardner bu teoriyi geliştirirken büyük oranda nörobiyoloji alanındaki gelişmelerin sonuçlarından etkilenmiştir. Bundan dolayı doğuştan gelen zekanın geliştirilebileceğini ifade etmiştir. Kişinin hangi alanda daha yetenekli ve zeki olduğunu bilmesi ona kendini geliştirme çabalarında daha çok yol gösterici olacaktır.⁶¹

Zekânın tekil bir niteliğe sahip olmanın ötesinde bir anlam ifade ettiği ve çoğul bir yapı sergilediği düşüncesini temel alan Çoklu Zekâ Kuramı, bilmemizi ve öğrenmemizi sağlayan birden fazla zekâ türünün varlığından söz etmektedir. Gardner, 1983 yılında Çoklu Zekâ Kuramı'nı ilk ortaya koyduğunda; belirli bir zihinsel kavrayış biçimini temsil eden ve farklı toplumlarda farklı biçimde ortaya çıkan yedi tür zekâdan bahsetmiş, 1995'te sekizinci zekâ türü 'doğa zekâsı'nı literatüre eklemiş ve son olarak 1999'da 'varoluşçu zekâ'nın dokuzuncu zekâ türü olarak değerlendirilebileceğini belirtmiştir.⁶²

Gardner'in bu kuramdaki asıl hedefi; zekanın farklı yapı taşlarından oluştuğu ve insanların en az birbirinden bağımsız yedi farklı zeka türüne sahip olduğunu ve bunların zaman içinde geliştirilebileceğini insanlara ispat etmektir.⁶³

Gardner; bu zeka tiplerini ifade ederken bunların pek çok alt grupları içerdiğini ve de hepsinin birbirleriyle etkileşim içinde olduğunu belirtmiştir. Gardner böylelikle zekanın pek çok değişik parçadan oluşan bir bütün olduğunu vurgulamak istemiştir.⁶⁴

Sözel/Dilbilimsel Zekâ: Dili hem sözlü hem de yazılı olarak etkin kullanma yeteneği.⁶⁵ Sözel/dilbilimsel zekâsı gelişmiş bireylerin dinleme, yorumlama ve hatırlama potansiyelleri oldukça güçlüdür. Bu bireylerin iletişim yeteneklerinin yüksek olduğu, özellikle sözel iletişim alanında yeterlilik düzeylerinin diğer bireylere oranla daha gelişmiş olduğu bilinmektedir.⁶⁶

Mantıksal/Matematiksel Zekâ: Soyut ilişkileri kullanma ve değerlendirme yeteneği, sayı ve kavramları ustaca kullanabilme, neden ve sonuç ilişkilerinde duyarlı olmayı ifade eden zekâdır.⁶⁷ Bu zekâ türü; problemlere bilişsel çözüm üretme, kavramların birbirleriyle münesebetlerini ortaya koyma, hipotez üretme ve test etme, genelleme

⁶¹Özden, a.g.e., s.128

⁶²Emet Gürel , Çoklu Zeka Kuramı, Tekli Zeka Anlayışından Çoklu Zeka Kuramına, **Uluslar Arası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, c.3, s.11 , 2010, s.348-349

⁶³Altan, a.g.e.,1999, s.4

⁶⁴ Ulaş Çakar ve Yasemin Arbak , Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zeka İlişkisi Ve Duygusal Zeka, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2004, cilt.6, s.3., s.7

⁶⁵Altan, a.g.e.,1999, s.4

⁶⁶ Gürel, a.g.e., s.350

⁶⁷Toktamışoğlu, a.g.e., s.68

yapma gibi davranışlarla bağlantılıdır. Mantıksal/matematikselsel zekâları gelişmiş kimseler; aritmetik hesap yapma, sorgulama, hipotez kurma ve verileri yorumlama konularında başarılıdır.⁶⁸

Görsel/Uzamsal Zekâ: Üç boyutlu bir nesnenin şekil ve görüntüsünü hayal edebilme, imajları algılara dönüştürebilme, görsel hafızayı kullanma yeteneğidir. Mimarlar, denizciler, pilotlar, heykeltıraşlar, ressamalar gibi.⁶⁹

Müzikal/Ritmik Zekâ: Sesle anlam ve kavram ortaya çıkartmaktır. Müzik seslerinin algılanması, ayırt edilmesi yeteneği olarak tanımlanabilmektedir. Müzikal/ritmik zekâsı ileri olan kişiler; seslere, notalara ve ritimlere oldukça duyarlı oldukları bilinmektedir.⁷⁰

Bedensel/Duyudevinimsel Zeka: Problem çözme ya da bir ürün ortaya koymada vücudu etkili bir şekilde kullanmamızı sağlayan, bedenle aklın uyumlu kullanımının sonucu olan zeka türüdür. Düşünce ve duyguları bedeni kullanarak ifade etme yeteneği anlamına da gelmektedir.⁷¹ Bedensel zekası yüksek bireyler sportif hareketleri, düzenli-ritmik oyunları kolayca uygulayabilirler.⁷²

Kişilerarası/Sosyal Zekâ: Başkalarının duygularını ve onların ne düşündüklerini ayırt etmemizi, anlamamızı sağlayan zeka türüdür. İletişim becerisi ve duygusal yeterlilikleri içerir.⁷³ İnsanlarla iletişim ve ilişki kurma yeteneğini ifade eden bu zeka türü; bireylere liderlik, yöneticilik organizasyon bilinci ve gruba adaptasyon gibi avantajlar sunmaktadır. Bu nedenle politikacılar, öğretmenler, aktörler, yöneticiler, işletmeciler, psikologlar, pazarlama iletişimi uzmanları ve turizm sektörü çalışanları kişilerarası/sosyal zekâları kuvvetli kişilerdir.⁷⁴

Doğa Zekâsı: Kişinin yaşadığı çevrede bulunan sayısız canlı türlerini tanıyıp sınıflandırabilme yeteneğini ifade etmektedir. Gardner tarafından 1995 yılında o zamana dek yedi zekâ türünden oluşan Çoklu Zekâ Kuramı'na eklenen doğa zekâsı,

⁶⁸Gürel, a.g.e., s.350

⁶⁹Toktamışoğlu, a.g.e., s.68

⁷⁰Toktamışoğlu, a.g.e., s.68

⁷¹Toktamışoğlu, a.g.e., s.68

⁷² Nilay Talu, Çoklu Zeka Kuramı Ve Eğitime Yansımaları, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, s.15, 1999, s.166

⁷³Toktamışoğlu, a.g.e., s.68

⁷⁴Gürel, 2010, s.351

kuramın dinamik ve geliştirilebilir olma savının doğruluğuna ilişkin bir kanıt olarak sunulmuştur.⁷⁵

Varoluşçu Zekâ: Gardner tarafından dokuzuncu zekâ türü olarak kabul edilen varoluşçu zeka, kainatın yaratılış sebebine odaklanan 'büyük soruların zekâsı' olarak tanımlanabilmektedir. Nörolojik temeli ve bağlantılı olduğu beyin bölgesine dair kesin kanıt bulunmaması nedeniyle bilimsel bağlamda somutlaştırılmayan bu zekâ türü, savladığı unsurlar açısından anlamlı ve önemli bulunmaktadır. Bu anlamda varoluşçu zekâ insanın yaratılış sebebinin ve hikmetlerini incelediği için teoloji, felsefe ve tasavvufu yakından ilgili olduğunu ifade edilebilmektedir.⁷⁶

Gardner, Çoklu Zeka kuramının temelinde, biyolojik ve kültürel boyutların yer aldığını savunmaktadır. Nörobiyolojik araştırmalar, öğrenmenin hücreler arasındaki sinaptik değişimlerin bir sonucu olduğunu göstermektedir. Değişik öğrenme türlerinin temel elemanları, beyinde bu transformasyonların gerçekleştiği belli alanlarında bulunmuştur. Böylece farklı öğrenme ürünlerinin beyinin değişik bölgelerinde gerçekleştirildiği düşünülmektedir. Örneğin, beyin Broca bölgesine (arka sol lob) herhangi bir darbe geldiğinde bireyin uygun söz dizimi kullanamamaya dil iletişim becerisini kaybettiği görülmektedir. Böyle bir yaralanma sonucu ne yazık ki birey doğru dilbilgisi ve kelime kullanım becerisini yeniden kazanması mümkün olamamaktadır.⁷⁷

Alternatif zeka kuramlarının ortak özellikleri, her birinin çeşitli duygusal yetenekleri içermesidir. Bu kuramlar zamanla duygusal zeka kavramına öncülük etmişlerdir. Duygusal zeka önceki kuramlardan farklı olarak, duygulara dayanan yetenekleri açıkça ifade ederek bunların bilişsel süreçleri de doğrudan etkilediğini ortaya koymuştur.⁷⁸

Bilgiye dayalı ve duygusal melekelerin birlikte hareket etmesiyle hem özel hem de iş hayatımızda başarılı olabiliriz. Kendini tanıma ve uyanıklık hali gibi becerilerin zeka ile birlikte devreye sokulmasıyla gerçek zeka kapasitemizin tamamını kullanmış ve harekete geçirmiş oluruz.⁷⁹

⁷⁵Gürel, 2010, s.352

⁷⁶Gürel, a.g.e., s.352

⁷⁷Talu, a.g.e., s.165

⁷⁸ Ulaş Çakar, Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Tarzı Üzerindeki Etkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Programı, 2002, s.9, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

⁷⁹Konrad., a.g.e., s.58

1.6. DUYGUSAL ZEKA KAVRAMI VE TANIMI

Duygusal zeka kavramı en genel haliyle, kişinin kendi duygularını ve başkalarının duygularını algılayabilme, bunlar arasında ayırım yapabilme yeteneği ve duyguları yönetme ve kontrol edebilme kapasitesi olarak tanımlanmıştır. Bu doğrultuda duygusal zeka; duyguların ifade edilmesi, duyguların düzenlenmesi, problemlerin çözümünde duyguların kullanılması kavramlarını içermektedir.⁸⁰

Duygusal zekanın altındaki kilit düşünce, duygularımızın bizi aslında daha zeki kıldığıdır. Akılcı düşünce yolundan uzaklaştırmak yerine, onu şekillendirmeye yardım eder.⁸¹

Duygusal zeka şu dört yetenekten oluşmaktadır:

- 1.İnsanların neler hissettiklerini saptama
- 2.Düşünmemize yardımcı olması için duyguları kullanma
- 3.Duyguların sebeplerini anlama
- 4.Doğru kararları almamızda duyguları yönetme.⁸²

Duygusal zeka kavramının dünya çapında dikkat çekmesi, 1995 yılında psikolog Daniel Goleman tarafından yayınlanan “Duygusal Zeka” adlı kitabın en çok satanlar listesine girmesiyle başlamış ve popülerlik kazanmıştır.⁸³

Mayer ve Salovey (1997) duygusal zekanın duyguları yönetme ve duyguların kapsamıyla ilgili olmasından dolayı diğer zeka türlerinden farklı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Mayer ve Salovey duygusal zekayı akıl ve duygu arasındaki bağlantıyı kurabilme becerisi olarak kavramlaştırırken, Goleman’ın bakış açısına göre ise duygusal zeka, kişisel tutum ve davranışları içeren sosyal ve duygusal yetkinleri kapsayan bir kavramdır.⁸⁴

⁸⁰Yaşlıoğlu, a.g.e., s.193

⁸¹D.Caruso, a.g.e., s.62

⁸²D.Caruso, a.g.e., s.64

⁸³ Selen Doğan ve Özge Demiral , Kurumların Başarısında Duygusal Zekanın Rolü Ve Önemi, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Celal Bayar üniversitesi, İ.İ.B.B. Manisa. Cilt.14, sayı.1, 2007, s.211-212

⁸⁴Yaşlıoğlu, 2013, s.193

Goleman(1995)⁸⁵, Salovey ve Gardner'ın kişisel zeka yetenekleri kavramını da kendi temel duygusal tanımının içine katarak, bu yetenekleri beş ana başlık altında toplamaktadır.

Özbilinç: Kendini tanıma, bir duyguyu oluşurken fark edebilme duygusal zekanın temelidir. Duyguların her an farkında olma yeteneği psikolojik sezgi ve kendini anlamak bakımından şarttır.

Duyguları idare edebilmek: Duyguları uygun biçimde idare yeteneği, özbilinç temeli üstünde gelişir. Kendini yatıştırma, yoğun kaygılardan karamsarlıktan, alınganlıklardan kurtulma yeteneklerini içerir.

Kendini harekete geçirebilmek: Duyguları bir amaç doğrultusunda toparlayabilmek, dikkat edebilme, kendini harekete geçirebilme, kendine hakim olabilme için gereklidir. Bu beceriye sahip kişiler, yaptıkları her işte daha üretken ve etkili olabilmektedir.

Başkalarının duygularını anlamak: Başkalarının neye ihtiyacı olduğunu, ne istediğini gösteren belli belirsiz sosyal sinyallere karşı daha duyarlıdır. Bu da onları insan unsuruyla ilgili mesleklerde öğretmenlik, satıcılık ve idarecilikte başarılı kılar.

İlişkileri yürütebilmek: Büyük ölçüde başkalarının duygularını idare edebilme becerisidir. Bu beceriler popüler olmanın, liderliğin, kişiler arası etkinliğin altında yatan unsurlardır.

Duygusal zeka kişinin güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmasını, ihtiyaçlarını hissedebildiği gibi hata ve eksiklerindeki bilebilmesini, değer ve amaçlarını gerçekçi olarak değerlendirebilmesini yani derinlerdeki duygularını tanımasını gerektirmektedir.⁸⁶

Bireyin yaşamdaki başarısını belirleyen becerilerin bütünü ve bileşkesi duygusal zeka kavramını karşılamaktadır. Makam ve kariyer sahibi olmak, yüksek statülü bir işte çalışmak veya zengin olmak başarılı olmak anlamına gelmemektedir. Kişinin kendisini iyi hissetmesi, başkalarıyla iyi ilişkiler içinde olması, hayatından keyif alması, yaşamın

⁸⁵Goleman,a.g.e., 1995, s.61-62

⁸⁶Semra Tetik ve Ayşen Açıkgöz, Duygusal Zeka Düzeyinin Proplem Çözme Üzerine Etkisi: Meslek Yüksek Okulu Öğrencileri Üzerinde Bir Uygulama. *Electronic Journal Of Vocational Colleges., UMYOS Özel Sayı*, Aralık 2013, s.89

niteliğinden ve kalitesinden memnun olması, yaşamda başarıyı belirleyen faktörler olarak değerlendirilmektedir.⁸⁷

Duygusal zeka kavramına katkıda bulunan bir başka bilim adamı da Davies'tir. Davies, bütün duygusal zeka literatürünü taradıktan sonra, duygusal zekanın dört boyutlu bir tanımını geliştirmiştir. Bunlar; duyguların anlaşılmasını ve ifade edilmesini, başkalarının duygularının anlaşılmasını ve fark edilmesini, bireyin kendi duygularını düzenlemesini ve bireyin duygularını performansını geliştirmek için kullanmasını içermektedir.⁸⁸

Reuven bar-on duygusal zekayı "kişinin çevresel etki ve baskılara olumlu tepkiler verebilmesini sağlayan bilişsel olmayan becerilerin tamamı olarak tanımlamaktadır."⁸⁹

Duygusal zeka terimini literatüre kazandıran Salovey ve Mayer'in tanımı ise şöyledir: Duygusal ve entelektüel gelişim amacıyla düşünceyi destekleme; duyguları anlamları fark edebilme ve gözleme becerisidir. Bir başka ifadeyle karmaşık olan hayat da kendi yol ve yöntemlerimizi etkiyle kullanma becerisidir.⁹⁰ Salovey ve Mayer öğrenme ve tecrübeyle geliştirilebilecek duygusal beceriler üzerinde durmuşlar ve bu alanda yapılacak araştırmalara kolaylık sağlaması açısından Caruso ile birlikte duygusal becerilerin değerlendirilmesine yönelik 1998 yılında "MEIS"(Multifactor Emotional Intelligence Test- Çok Faktörlü Duygusal Zeka Testi) adlı bir duygusal zeka testi ortaya koymuşlardır. 2001 yılında ise bu test geliştirilerek daha güvenilir hale getirilmiş ve "MSCEIT"(Mayer, Salovey and Caruso Emotional Intelligence Test- Mayer, Salovey ve Caruso Duygusal Zeka Testi) olarak adlandırılmıştır. Geliştirilen bu testin özelliği duyguların anlaşılması ve yönetilmesi becerilerine ölçmek ve bunun yanında yüz ifadelerini okuyabilme, duyguların dinamiğini anlayabilme, bireylerarası problemleri çözebilme becerilerini de içermekte ve bunların ölçülmesini sağlamaktadır.⁹¹ Duygusal zeka, zaman içinde geliştirilmesi mümkün olan bir özelliktir. Ancak, bunun ön şartı, kendisiyle ilgili farkındalıktır. Bu farkındalığı geliştiren insanlar, önce kendilerini, daha sonrada çevrelerini geliştirmeye başlarlar.⁹²

⁸⁷Doğan, a.g.e., 2007/14, s.211-213

⁸⁸Doğan, a.g.e., 2007/14, s.212

⁸⁹Stein, a.g.e., s.28

⁹⁰Stein, a.g.e., s.28

⁹¹Doğan, a.g.e., 2007/14, s.211-212

⁹²Acar Baltaş , **Ekip Çalışması ve Liderlik**, 6. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul,2005, s.148

Duygusal zekamız bizi, zihnimizin kanunlar, doğrular ve yanlışlar hapisanesinden çıkarıp gerçekle karşı karşıya bırakır.⁹³ Duygusal zeka duyguları elde tutmak veya duyguları tamamıyla özgür bırakmak, kontrol etmemek ve içinden geldiği gibi heva ile davranmak değildir. Doğru duyguyu doğru zamanda ve dozajda kullanmak anlamındadır. Yüksek duygusal zeka göstergelerinden biri, duyguların doğru ve gerçekçi bir şekilde ifade edilebilmesi ve bu duyguların yönetilebilmesidir.⁹⁴

Duygusal zeka bireyin içsel ve kişiler arası alanda başarı ve tatmin elde etmek için duygu dünyasında etkili manevralar yapma özelliğini tarif eden bir olgudur. Duygusal zeka, duygular yoluyla düşüncenin daha akılcı olması ve bireyin duyguları hakkında daha akılcı düşünebilme becerisinin bileşenleri olarak da ifade edilebilir.⁹⁵

Kişilerin iyi bir hayat arkadaşı, nazik bir komşu, anlayışlı bir ebeveyn ve ya karizmatik bir patron olabilmelerinin en birinci yolu, duygusal zekadır.⁹⁶

1.7. DUYGUSAL ZEKANIN TARİHİ GELİŞİMİ

Duygusal zeka zaman kadar yaşlıdır. 1920'lerde Amerikalı psikolog Edward Thorndike 'Sosyal Zeka' kavramını öne sürdü. Daha sonra bu konudaki duygusal faktörler IQ testlerinin babası sayılan David Wechler tarafından keşfedildi. Wechler, 1940 yılında yayımladığı çalışmasında 'genel zekanın entelektüel olmayan özelliklerinde ölçümlere tabi tutulabileceğinden bahsetti. Aslında, genel olarak ele aldığı duygusal zeka ve sosyal zeka kavramları idi. Ne yazık ki bu çalışmalar o yıllarda çok az ilgi gördü ve Wechler'in IQ testleri çalışmasına dahil edilmedi.⁹⁷

David Wechler geliştirdiği IQ testlerinde genel zekanın entelektüel olmayan bölümlerinin de ölçülebileceğini ortaya koymuştur. Bu dönemdeki araştırmacılar her iki yönlü saygı, güven ve açık bir iletişim tarzıyla hareket eden liderlerin işletme içinde daha etkili ve başarılı olduklarını göstermiştir.⁹⁸ Wechler zeka ölçümlerinin zihinsel

⁹³Kılınç, a.g.e., s.172-173

⁹⁴Yaylacı, a.g.e., s.49

⁹⁵Yaylacı, a.g.e.,s.48-49

⁹⁶Konrad, a.g.e.,s.10

⁹⁷Stein, a.g.e., s.29-30

⁹⁸Yaylacı, a.g.e., s.45

olmayan faktörleri içermemesi halinde kişinin toplam zekasının tahmin edilemeyeceği görüşündedir.⁹⁹

Sonraları 1983 yılında Howard Gardner 'çoklu zekalar' ve 'intrafizik kapasite' kavramlarını öne sürdü. Bu kavramlar insanlardaki iç gözlem eğilimini ve kişisel zeka kavramlarını açıklamakta idi. Gardner, Wechler'den sonra zekanın bilişsel olmayan yönüne ' çoklu zeka kuramı' ile atıfta bulunmuştur. Gardner'in kuramına göre hayatta başarılı olmak için tek tip bir zeka şart değildir. Duygusal zeka kavramı 1990 yılında New Hampshire üniversitesinden John Mayer ve Yale üniversitesinden Peter Salovey tarafından tanımlandı. Profesör Gardner'in kuramını ele alıp arkadaşları David Caruso ile beraber duygusal zekanın son yapı taşlarını ortaya koydular.¹⁰⁰

Daniel Goleman, duygusal zeka tanımını genişleterek duygusal zeka becerilerinin, bilişsel zeka denilen IQ'dan daha önemli olduğunu 'Duygusal zeka' adlı kitabında ispatlamaya çalışmıştır.¹⁰¹

1980'lerin sonuna doğru duygusal zeka üzerine başlatılan ilk çalışmadan bu yana, duygusal zekaya birçok anlamlar yüklendi. 1995'te araştırmacı bilim adamı ve psikolog Daniel Goleman tarafından yazılan bu kitapta duygusal zekaya genel bir yaklaşımın dışında, kapsamlı bir açıklama getirildi ve böylece duygusal zeka, tüm dünyada milyonların dikkatini çekti. Kitaba yönelen bu ilgi, kavrama olan ilginin hızla artmasıyla sonuçlandı.¹⁰²

1997'de araştırmacı Bar-on kendini rapor etme testiyle duygusal zekayı ölçen ilk yayını tanıtmıştır. Bar-on duygusal zekanın popülerlik kazanmasında katkıda bulunmuştur.¹⁰³

1990 Salovey ve Mayer isimli düşünürlerin 'duygusal zeka' başlıklı makaleleri duygusal zeka kavramının asıl ortaya çıkışı olarak kabul edilebilir. Söz konusu makalenin ardından Salovey ve Mayer duygusal zekanın ölçülebilmesi maksadıyla bir ölçek geliştirmiştir. 1993'de yayımlanan ikinci bir makalelerin de ise araştırmacıları bu

⁹⁹Ö.Altıntaş, a.g.e., s.18-20

¹⁰⁰Stein, a.g.e., s.29-30

¹⁰¹Doğan, a.g.e., s.235

¹⁰²Caruso, a.g.e., s.25

¹⁰³Doğan, a.g.e., s.235

alandaki araştırma yapmaya davet etmişlerdir. Dolayısıyla bu makale ve davet, duygusal zeka üzerine yapılan araştırmaların başlangıç noktası olarak kabul edilebilir.¹⁰⁴

1.8. DUYGUSAL ZEKA MODELLERİ

1.8.1. John D. Mayer & Peter Salovey Modeli

Duygusal zeka kavramını 1990 yılında “duygusal zeka” adlı makaleleriyle ilk olarak ortaya atan bilim adamlarıdır.

Salovey ve Mayer duygusal zekayı, kendisinin ve başkalarının hislerini gözleyip düzenleyebilmek, hisleri düşünce ve eyleme yol gösterecek şekilde kullanmak olarak tanımlamışlardır.¹⁰⁵

Mayer ve Salovey(1997), duygusal zeka tanımlarında, duygu ile akıl arasındaki bağlantıya işaret etmişlerdir. Bu da Mayer ve Salovey’in bakış açısında duyguları akılcı düşünmek için kullanma yeteneği kadar, duygular hakkında akılcı biçimde düşünme yeteneğini göstermektedir.¹⁰⁶

Mayer ve Salovey 1997 yılında duygusal zeka tanımını geliştirerek; duyguları algılama ve ifade etme, duyguları düşüncenin içinde asimile etme, duyguyu anlama ve onunla mantık yürütme ve kişinin kendisinde ve başkalarındaki duyguyu düzenleme yeteneği olarak açıklamışlardır.¹⁰⁷

Kişinin kendisinde ve başkalarındaki duyguları düzenleyebilmesi için, kişinin duygulara açık kalabilmesi ve kendisinin ve diğerlerinin duygularını duygusal ve kişisel gelişimi artırmak için izleyebilmesi gerekir. Duygulara açık olunamazsa hissettiği, gözlemediği ve algıladığı bir duygusal gerçeklik olacaktır ve asıl olup bitenleri gözünden kaçıracaktır. Bunun sonucunda görmek istediklerini algılayacak gerçek duyguları fark edemeyecektir. Duyguları düzenleme süreci en zor olan kısımdır. Kişi bir duyguyu tanıyabilir, analiz edebilir fakat bu bilgileri hayata geçirmesi büyük çaba ister. Beyinsel sürecin düzenlenebilmesi, duyguları düzenlenmesine ilişkin hareketlerin sıklıkla tekrarlanmasını gerektirir.¹⁰⁸

¹⁰⁴Altıntař, a.g.e., 2009, s.18-20

¹⁰⁵Goleman a.g.e., 1998, s.393-394

¹⁰⁶Yaylacı,a.g.e., s.55

¹⁰⁷Çakar, a.g.e., 2002, s.17

¹⁰⁸Çakar,a.g.e., 2002, s.18

Yetenek alanlarından oluşan bu duygusal zeka modelinin 4 boyutu vardır:¹⁰⁹

- 1.Duyguların tam ve doğru olarak kavranabilmesi, yorumlanması ve algılanması.
- 2.Düşünceleri canlandırmak için duyguları kullanmak.
- 3.Duyguları anlamak, onlardan kaynaklanan bilgileri algılama becerisi.
- 4.Duyguları kişisel gelişimi ve sosyal ilişkileri zenginleştirecek şekilde yönetmek

İkinci boyut, duyguların mantık yürütmeyi zenginleştirmek için kullanılmasını içerir. Diğer üç boyut duygular hakkında mantık yürütmeyi içerir.

Mayer ve Salovey'in modeli bir yetenek modelidir. Yeteneğe dayanmayan mutluluk ve sıcaklık gibi faktörlerden uzak durmak hedeflenmiştir.

Mayer ve Salovey yaklaşık 12 yıl boyunca duygusal zeka kavramını ortaya çıkarmakla yetinmiş bu konuda pek çok çalışma yapmış ve ölçekler geliştirmişlerdir. Diğer duygusal zeka modelleri onların varsayımlarından ortaya çıkmış ve kurdukları model duygusal zeka modellerinin temelini oluşturmuştur.¹¹⁰

1.8.2. Bar-on Modeli

Modelin amacı, duygusal ve sosyal fonksiyonların psikolojik anlamda iyi olma üzerindeki etkisini test etmektir. Bar-on, duygusal zekası yüksek kişilerin genel olarak iyimser, değişikliklere kolay uyum gösteren, gerçekçi, stresle başa çıkma yetisine sahip ve sorunları çözmede başarılı kişiler olduklarına inanmaktadır.

Bar-on'un duygusal zeka modeli beş ana başlık altında on beş yan bölümden oluşmaktadır¹¹¹

1. İçsel bileşenler

a. Duyguları farkında olma

b. Dışavurum: Girişkenlik, duygu ve düşünceleri ifade etme, hakkını arama yeteneği.

c. Kendini kabul etme: Kişinin güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olması, özsaygı.

¹⁰⁹Toktamışoğlu, a.g.e., 2003, s.74

¹¹⁰Çakar, a.g.e., 2002, s.18

¹¹¹Stein, a.g.e., 2003, s.36-38

d. Kendini gerçekleştirme: Potansiyel ve kapasiteyi hayata geçirme. Gerek iş gerek özel yaşamında başarı derecesinden memnun olma.

e. Bağımsızlık: Düşünce ve eylemde kontrolü elde tutmak. Kendini kontrol etme, kendi kendine yetme.

2. Kişiler arası bileşenler

a. Empati: Karşıdaki kişinin ne düşündüğünü ve ne hissettiğini anlayabilme, kendini onun yerine koyabilme.

b. Sosyal sorumluluk: Katılımcı ve paylaşımcı tutum sergilemek.

c. Sosyal ilişkiler alanı: Kişinin ilişki kurma ve sürdürme başarısını, duygusal anlamda alış veriş güdüsünden ne derece yararlanabildiğini ölçer.

3. Adaptasyon alanı(Uyum bileşenleri): Ne derece esnek ve gerçekçi olabildiğinizle ilgilidir. Problem çözme yeteneğini gösterir.

a. Gerçeklik sınaması: Olayları olduğu gibi görmek.

b. Esneklik: Duygu ve düşüncelerin değişen durumlara uyarlanabilmesi.

c. Problem çözme: Sorunları belirleme ve etkili bir çözüm üretme becerisi.

4. Stres yönetimi bileşenleri

a. Stres toleransı: Karışık durumlarda sakin ruh halini korumak.

b. Dürtüleri kontrol edebilme: Ani tepkileri kontrol edebilme becerisi.

5.Genel ruh hali bileşenleri

a. Mutluluk: Yaşamdan tatmin olmak, kendini ve başkalarını olduğu gibi kabul etmek.

b. İyimserlik: Olumlu bir ruh hali ve bunun devam ettirilmesi.

Bar-on bu beş faktörün eğitim, iyileştirme programları ve hatta terapi teknikleri aracılığıyla zaman içerisinde geliştirilebileceğini belirtmiştir.

Bar-on duygusal zekayı "bilişsel olmayan yeteneklerin düzeni, yeterlilik (kifayet), dışsal baskı ve isteklerle mücadele etmede başarılı olma yeteneği olarak tanımlamaktadır. Bar-on'un ilgili yazını gözden geçirildiğinde, hayattaki başarıya katkıda

bulunan beş alan belirlediği görülmektedir. Kişisel işlev, kişiler arası yetenek, uyumluluk, stres yönetimi ve genel ruh hali.¹¹²

1.8.3. Cooper ve Sawaf Modeli

Cooper ve Sawaf'ın duygusal zeka modeli duygusal zekayı örgüt ortamı içinde irdeleyerek, özellikle duygusal zeka ve liderlik ilişkisi üzerinde durmaktadır. Bu modelde duygusal zeka, duyguları öğrenmek, duygusal zindelik, duygusal derinlik, duygusal simya olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır.

Birinci boyut olan duyguları öğrenmek kişinin duygusal potansiyelinin farkında olması ve bunu ilişkilerde değerlendirmesi üzerine kuruludur. Bunun için kişi duygusal dürüstlüğe (duygusal gerçeği tarafsız olarak algılama), duygusal enerjiye(kişinin enerjisi ve duyguları arasındaki bağı algılaması), duygusal geri bildirme(duyguların verdiği mesajları algılama) ve pratik sezgiye(duyguları pratik bir şekilde sezebilme) sahip olmalıdır. İkinci boyut olan duygusal zindeliğin oluşması için kişi; öz varlığı(kişinin duygusal açıdan öz varlığı), güven çemberine(kişinin oluşturduğu güven alanı), yapıcı hoşnutsuzluğa(hoşnutsuzlukların yapıcı birer bilgi ve eylem kaynağına dönüştürülmesi) esneklik ve yenilenmeye sahip olmalıdır. Hoşnutsuzluk yaratıcı şekilde kullanıldığında farkında olmayı, problemleri ortaya çıkarmayı, empati kurmayı, güveni, katılımı, yaratıcı işbirliğini, eylemle öğrenmeyi, mücadele ve sorumluluğu, zamanı iyi kullanmayı ve her şeyden önemlisi herkesin hoşnut olduğu duruma oranla çalışanların çok daha dinamik kalmasını sağlayabilir. Üçüncü boyut olan duygusal derinlik boyutu ise kişinin içsel amaçlarını tam olarak belirlemesi bunlara kendisini adanması ve bunu örgütün amaçları ile koordine etmesi, dürüstlüğü yaşaması ve insanlarda yetkisi olmadan etki uyandırması üzerine kuruludur. Dördüncü boyut olan duygusal simya ise; duygusal zekanın kişinin potansiyelini ve özellikle yaratıcılığını artıran özelliğine yoğunlaşmıştır. Nasıl simya, değeri düşük olan bir maddeyi daha değerli bir şey haline getirmenin gücüyse, duygusal simya da önem verilmeyen duyguların daha değerli bir hale gelmesi ve onların güçlerinden yararlanma sürecidir. Çok önemli bir kavram olan sezgisel akış duyguların bize sağladığı iki temel gücü içermektedir. Bu güçlerden biri olan sezgilerimiz; kimi zaman belirsiz durumlarda karar vermemize, kimi zaman da hiç kimsenin görmediği bir fırsatı görmemizde yardımcı olurlar. Diğer güç olan akış kavramı ise; kişinin bir işi yaparken en az çabayla en çok sonucu elde ettiği, zamanın nasıl

¹¹²Doğan, a.g.e., 2007, s.242

geçtiğinin farkında olmadığı bir verimlilik durumudur. Kişi akış durumunda gücünü zorlayan fakat tamamıyla da aşmayan bir meydan okumayla karşı karşıyadır. Kişinin bu kadar verimli olduğu anlara yönelebilmesi ancak duygusal zekanın yardımıyla olabilir.¹¹³

Cooper ve Sawaf'ın modeli şöylece özetlenebilir¹¹⁴ :

1. Duyguları öğrenmek

Duygusal dürüstlük
Duygusal enerji
Duygusal geri bildirim
Duygusal sezgi

2. Duygusal zindelik

Öz varlık
Güven çemberi
Yapıcı hoşnutsuzluk
Esneklik ve yenilenme

3. Duygusal derinlik

Özgün potansiyel ve amaç
Adanmışlık
Dürüstlüğü yaşamak
Yetki olmadan etki

4. Duygusal simya

Sezgisel akış
Düşünsel zaman değişimi
Fırsatı sezinlemek
Geleceği oluşturmak

¹¹³ Çakar,a.g.e., 2004, s.39-40

¹¹⁴ Füsun Tekin Acar, Duygusal Zeka Yeteneğinin Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışı İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001, s.29, (**Yayımlanmış Doktora tezi**)

1.8.4. Goleman'ın Modeli:

Goleman'ın duygusal zeka kuramı aşağıdaki beş temel duygusal ve sosyal yeterliliği içermektedir.¹¹⁵

Öz bilinç: İçinde bulunduğumuz anda neler hissettiğimizi bilmek ve bu hissettiklerimizi karar vermemize yol gösterecek biçimde kullanmak. Kendi yetilerimize yönelik gerçekçi bir değerlendirmeye ve sağlam temellere dayanan bir özgüven hissine sahip olmak.

Kendine çeki düzen verme: Duygularımızı, elimizdeki işi kolaylaştıracak şekilde idare edebilmek ve duyguların bizi engellemesine müsaade etmemeyi ifade eder. Vicdanlı olmak ve hedeflere ulaşmak için bir zevkin tatminini ertelemek; duygusal sıkıntının etkisi altında kalmadan kendini toparlamak.

Motivasyon: Bizi hedeflerimize yöneltecek ve yol gösterecek, inisiyatif kullanmamıza ve gelişmek için çaba harcamamıza katkı sağlar.

Empati: İnsanların neler hissettiğini sezme, onların bakış açılarıyla bakabilmek ve çok farklı insanlarla dostluk geliştirip uyum sağlayabilmek.

Sosyal beceriler: Kişiler arası ilişkilerde duyguları iyi idare edebilmek, sosyal durumları ve ilişki ağlarını doğru algılamak; pürüzsüz etkileşim içinde olmak. Bu özellikleri ikna ve liderlikte, işbirliği ve ekip çalışmasında, anlaşmazlıkların uzlaşma ve çözümünde kullanmak.

1. Kendine hakim olmak (özbilinç): Bu yeti öz bilincin esasıdır ve özbilinç de üç duygusal yeterlilik için hayati önem taşıyan temel beceridir:

a. Duygusal bilinç: Duygularımızın performansımızı nasıl etkilediğini kavrama ve değerlerimizi karar verirken rehber olarak kullanma yetisi. Duygularımızı ve bunların kendimizi nasıl etkilediğini kavramak.¹¹⁶ Duygularımızın davranışımızı nasıl etkilediğinin farkında olmak, temel bir duygusal yeterliliktir. Bu yetisini geliştiren kişi, her an kendi duygularının bilincindedir ve çoğu zaman bu duyguların doğurduğu fiziksel hisleri de tanır.¹¹⁷

¹¹⁵Goleman, a.g.e., 1998, s.394

¹¹⁶Goleman, a.g.e.,1998, s.71

¹¹⁷Goleman, 1998, s.73

b. Doğru öz değerlendirme: Kişisel güçlerimiz ve sınırlarımızla ilgili içtenlikli bir anlayış hali. İyileştirmemiz gereken yanlarımız hakkında net bir vizyon ve bakış açısına sahip olmak.¹¹⁸

c. Özgüven: Kendi yeteneklerimizden değerlerimizden ve hedeflerimizden emin olmaktan kaynaklanan cesaret.¹¹⁹ Kendi değerini ve yeteneklerini güçlü biçimde duyumsamak.¹²⁰ Özgüven yüksek performans için şarttır; ona sahip olmayanlar, zorlu mücadelelere girişebilmenin ön koşulu olan inançtan yoksundurlar. Kendinden emin olan insanlar öne atılabilir ve bir lider olarak yerli yerinde müdahaleler yapabilirler bunun da ön koşulu özgüvendir.¹²¹ Kendini güçlü bir şekilde sergileyerek 'varlığını' hissettirmenin adıdır özgüven. Özgüveni yüksek olan insanlar karizmatik bir kişilik sergileyerek, çevrelerindekiyle güven telkin edebilirler.¹²²

2. Kendine çeki düzen vermek: Sıkıntı veren hislerin yanı sıra güdüleride yönetmeyi kapsar. Güdüleri idare etme ve sıkıntılarla başa çıkma iki temel beceridir ve şu beş duygusal yeterliliğin çekirdeğini oluşturur.

a. Özdenetim: Yıkıcı duyguları ve güdüleri etkili bir biçimde idare etmek.

b. Güvenilirlik: Dürüst ve doğru davranmak.¹²³

c. Vicdanlılık: sorumluluk ve yükümlülük sahibi olmak.¹²⁴

d. Uyum sağlayabilme: Değişim ve zorluk anında esnek olabilmek.¹²⁵

e. Yenilikçilik: Yeni fikirlere yaklaşımlara ve bilgilere açık olmak.¹²⁶

3. Motivasyonun nörolojisi: Hareket nedeni anlamında dürtü(motive) ve duygu(emotion) aynı Latince kökten türemiştir: 'harekete geçmek' (to move) anlamına gelen motere kökünden. Hedeflerimizi gerçekleştirmek üzere bizi harekete geçiren şey,

¹¹⁸Goleman, a.g.e., 1998, s.74

¹¹⁹Goleman, a.g.e., 1998, s.71

¹²⁰Goleman, a.g.e., 1998, s.88

¹²¹Goleman, a.g.e., 1998, s.89

¹²²Goleman, a.g.e., 1998, s.90

¹²³Goleman, a.g.e., 1998, s.105

¹²⁴Goleman, a.g.e., 1998, s.105

¹²⁵Goleman, a.g.e., 1998, s.123

¹²⁶Goleman, a.g.e., 1998, s.105

duygulardır; onlar motivasyonumuzun yakıtıdır ve dürtülerimiz ve algılarımızı harekete geçirip eylemlerimizi şekillendirir. Büyük işler büyük tutkularla başlar.¹²⁷

Yüksek performans gösteren kişilerin üç motivasyon yeterliliği vardır:

a. Başarma dürtüsü: Gelişmeye ya da bir mükemmellik düzeyini yakalamaya çalışmak. Başarma dürtüsü, başarının gereğidir.¹²⁸

b. Kendini adanmak: İçinde bulunulan kurumun vizyon ve hedeflerini benimsemek.¹²⁹

c. İnisiyatif ve iyimserlik: Fırsatların yakalanmasında seferber olmak, yenilgi ve engelleri göğüslemek için gerekli ikiz yeterliliklerdir.¹³⁰

İnisiyatif sahibi kişiler, dış çevrenin zorlamasına gerek olmadan harekete geçerler. Buda sorunları oluşmadan önce görüp gereken önlemleri almamıza ve fırsatları başkaları görmeden fark edip yararlanmamıza yarar.¹³¹

4. Empati: “Empati bizim sosyal radarımızdır”. Empatinin özü; başkalarının ne hissettiğini onlara söylemeden sezme. Diğer insanlar ne hissettiklerini nadiren bize kelimelerle anlatırlar; kelimeler yerine ses tonlarıyla, yüz ifadeleriyle ya da sözel olmayan başka yollarla konuşurlar.¹³² Empatinin ön koşulu özbilinçtir, yani kişinin kendi bedenindeki hislerin iç organlardan gelen sinyalleri tanımasıdır.¹³³

5. Sosyal beceriler: Empati, iş yaşamında önem taşıyan tüm sosyal yeterliliklerin temeli olan beceriyi temsil eder. Bu sosyal yeterlilikler şunlardır:

a. Başkalarını anlamak: İnsanların hislerini ve bakış açılarını sezme ve onların endişeleriyle etkin biçimde ilgilenme. Bu yeterliliğe sahip olan insanlar; duygusal ipuçlarına karşı dikkatli ve iyi dinleyicilerdir.¹³⁴ Çok daha başarılı olmanın yolu dinlemek ve karşıdakilerin görüşünü paylaşmaktır. Dikkatle kulak vermek, empatinin özüdür. İyi bir dinleyici olmak işyerindeki başarı için şarttır. Dinleyemeyen ya da dinlemeyenler,

¹²⁷Goleman, a.g.e., 1998, s.137

¹²⁸Goleman, a.g.e., 1998, s.145

¹²⁹Goleman, a.g.e., 1998, s.152

¹³⁰Goleman, a.g.e., 1998, s.157

¹³¹Goleman, a.g.e., 1998, s.159

¹³²Goleman, a.g.e., 1998, s.171

¹³³Goleman, a.g.e., 1998, s.173

¹³⁴Goleman, a.g.e., 1998, s.175

kayıtsız ya da ilgisiz olarak algılanır ve dolayısıyla başkalarının iletişim hevesini de kırarlar.¹³⁵

b. Hizmete yönelik olmak: Müşterilerin gereksinimlerini önceden tahmin etmek, kabullenmek ve karşılamak.¹³⁶

c. Başkalarını geliştirmek: Başkalarının gelişim ihtiyaçlarını sezmek ve yeteneklerini pekiştirmek. Bu yeterliliğe sahip olan insanlar; insanların güçlü yönlerini ve başarılarını onaylayıp ödüllendirirler. Akıl hocalığı ve eğitim programı yapar, kişinin becerilerini sınavan besleyen görevler önerirler.¹³⁷

d. Çeşitlilikten yararlanmak: Farklı insanlar ile birlikte olmaktan ortaya çıkan fırsatlardan yararlanmak. Bu yeterliliğe sahip olan kişiler; farklı alt yapıları olan insanlara saygı duyar ve onlarla iyi ilişkiler kurarlar.¹³⁸

e. Politik bilinç: Bir örgüt içindeki politik ve sosyal akımları kavramak.¹³⁹ Bu yeterliliğe sahip olan insanlar; anahtar nitelikli güç ilişkilerini iyi anlarlar. Hayati önem taşıyan sosyal ağları keşfederler.¹⁴⁰ Örgütlerdeki politik ilişkiler, rakip koalisyonlar ve iktidar mücadelelerine sebep olur. Örgütlenme şemasının bir resmi yapısı vardır ve bunu doğru anlamak önemlidir. Ancak bundan daha önemlisi gayri resmi yapı ve örgüt içindeki zımnî güç merkezleri hakkında duyarlı bir kavrayışa sahip olmaktır.¹⁴¹

Sosyal beceriler başka bir kişinin duygularının ustaca idare edilmesi anlamında, bazı yeterliliklere temel teşkil eder.¹⁴²

-Etkilemek: Amaca ulaşmak için etkili ikna taktiklerini kullanmak.

-İletişim: Açık ve inandırıcı mesajlar göndermek. İletişimde usta olmak tüm sosyal becerilerin temel taşıdır.¹⁴³ Empatinin anahtarı olan iyi dinleyebilmek, iletişim yeterliliği

¹³⁵Goleman, a.g.e., 1998, s.178

¹³⁶Goleman, a.g.e., 1998, s.191

¹³⁷Goleman, a.g.e., 1998, s.185

¹³⁸Goleman, a.g.e., 1998, s.196

¹³⁹Goleman, a.g.e., 1998, s.175

¹⁴⁰Goleman, a.g.e., 1998, s.204

¹⁴¹Goleman, a.g.e., 1998, s.206

¹⁴²Goleman, a.g.e., 1998, s.214

¹⁴³Goleman, a.g.e., 1998, s.223

içinde son derece önemlidir. Dinlemek en fazla öğretilen iş becerileri arasında yer alır.¹⁴⁴

-Çatışma yönetimi: Anlaşmazlıkların çözümünde görüşme ve uzlaşma yöntemini kullanmak.

-Liderlik: İlham vermek ve yol göstermek.

-Değişim katalizörlüğü: Değişimi başlatmak teşvik etmek ya da yönetmek.

Goleman 2012'de yaptığı istatistiksel analizler sonucunda modelini son olarak 4 boyut ve 18 alt boyuttan oluşturmuştur.¹⁴⁵Bunlar:

1.Kişisel yeterlilik (öz bilinç)

- a.Duygusal özbilinç
- b.İsabetli öz değerlendirme
- c.Özgüven

2.Öz yönetim (kendini yönetme)

- a.Duygusal özdenetim
- b.Saydamlık
- c.Uyumluluk
- d.Başarma dürtüsü
- e.İnisiyatif
- f.İyimserlik

3.Sosyal bilinç (sosyal farkındalık)

- a.Empati
- b.Örgütsel bilinç
- c.Hizmet

4.İlişki yönetimi(sosyal beceriler)

- a.Esinleyici liderlik
- b.Etkileme
- c.Başkalarını geliştirmek

¹⁴⁴Goleman, a.g.e., 1998, s.223

¹⁴⁵Altıntaş, a.g.e., s.42-43

- d.Değişim katalizörlüğü
- e.Çatışma yönetimi
- f.Ekip çalışması ve imece

1. ve 2. Maddeler kişisel yeterlilik, 3. ve 4. Maddeler sosyal yeterlilik alanını oluşturmaktadır.

1.9. 'IQ' VE 'EQ' KAVRAMLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

IQ bireyi entelektüel, analitik, mantıksal ve rasyonel becerilerinin tümüdür. Sözel, uzaysal ve matematik becerilerini kapsar. Ancak IQ başarısı yüksek olduğu halde, özel ve iş hayatında başarısız olan birçok insan bulunmaktadır. Bunun en önemli sebebi duygusal zeka açısından zayıf olmalarıdır.¹⁴⁶

Bilişsel zeka, konsantrasyon, madde organizasyonu, kelimeleri kullanma anlama ve gerçekleri onlara göre düzenleme ile ilgilidir. Özetle IQ kişinin bireysel bilgi bankasıdır. Araştırmalar göstermektedir ki iş başarısında IQ %1-20 arasında başarı getirirken, EQ derecesi yüksek olan kişilerde iş başarısı %27-45 arasındadır.¹⁴⁷

Duygusal zeka ile IQ arasındaki önemli bir farkta neredeyse yüz binlerce birey üzerinde yapılmış araştırmalara dayanan IQ'nun aksine olarak duygusal zekanın yeni bir kavram olmasıdır.¹⁴⁸

IQ ve EQ birbirlerine karşıt değil, birbirinden farklı yetilerdir. Bütün insanlarda, akıl ve duygusal hassasiyet karışıktır. Aslında IQ ve duygusal zekanın bazı yönleri arasında az da olsa bir bağlantı vardır, ancak bu o kadar ufaktır ki, IQ ile duygusal zekanın birbirinden bağımsız olgular olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.¹⁴⁹

Bu iki kavram birbiriyle ilişki içindedir, birlikte uyum içinde var olabilirler. IQ olmadan EQ'nun sizin için yapabileceklerini anlayamaz, becerilerini geliştiremezsiniz. Bizler insanların bilişsel olarak daha zeki olabildiklerini kesinlikle inkar etmiyoruz, bu tip zeka kişiyi ileri götürebilir ve hedefe ulaştırabilir. Duygusal zeka iyi bir insan olmaya yarayabilir fakat bilimsel bazı keşifler için şart değildir veya bir boksör için çok gerekli

¹⁴⁶Stein, a.g.e., 2003, s.27

¹⁴⁷Stein, 2003, s.32

¹⁴⁸Goleman, a.g.e.,1995, s.50-51

¹⁴⁹Goleman, a.g.e., 1995, s 62

değildir. Ancak duygusal anlamda zengin olmanın, dahi bir insana da hatırı sayılır faydaları olacaktır.¹⁵⁰

EQ, insanın duygularına ne kadar hükmedebildiğini ve onları nasıl daha verimli kullanabileceğini açıklayan değişken bir faktör olduğu için EQ' su yüksek kişiler özel ve mesleki hayatlarında daha başarılıdırlar.¹⁵¹

İnsanlar oldukça fazla zeki olmalarına rağmen gem vuramadıkları tutkuların, söz geçiremedikleri dürtülerin esiri olabiliyorlar. Yüksek IQ'lu kişiler özel yaşamlarını hayret edilecek ölçüde kötü yönetebiliyorlar. IQ'nun hayattaki başarıya katkısı en fazla yüzde yirmidir; geri kalan yüzde sekseni belirleyen başka etkenler vardır.¹⁵²

Akademik zeka yaşamın getirebileceği değişiklikler veya imkanlara hazırlıklı olmayı neredeyse hiç sağlamıyor. Oysa yüksek IQ zenginliğin, saygının, ya da mutluluğun bir garantisi olmadığı halde, okullarımız ve kültürümüz akademik becerilere takılıp kalarak, kişinin geleceğini belirlemekte çok önemli rolü olan 'duygusal zeka' dediğimiz bir grup özelliği göz ardı ediyor. Duygusal yetenek bir meta yetenektir; yani, hem zekamızı hem de var olan diğer yeteneklerimizi ne kadar faydalı ve iyi kullanabileceğimizi belirler.¹⁵³

Gardner, duygusal yeteneklerin ve ilişki becerilerinin hayat mücadelesi içinde ne kadar önemli olduklarının farkında birisi olarak, 'kişisel zekası zayıf olan 160 IQ'lu birçok kişi, bu yönü kuvvetli olan 100 IQ'lu kişilerin altında çalışıyor. Günlük hayatta kişiler arası zekadan daha önemli bir zeka türü yoktur,' diyerek belirtiyor.¹⁵⁴

Akademik açıdan zeki ama duygusal zekadan yoksun olan birçok kişi, IQ'ları daha düşük ama duygusal zeka becerileri mükemmel olan kişilerin emri altında çalışmak durumundadırlar.¹⁵⁵

Hem entelektüel hem de duygusal alanımızın her ikisinde etkili ve verimli bir biçimde kullanmak başarıyı netice verecektir. Başka bir deyişle duygusal zekasız bir

¹⁵⁰Stein, S.J., a.g.e., 2003, s.43

¹⁵¹Konrad, a.g.e., 1999, s.15

¹⁵²Goleman, a.g.e., 1995, s.50

¹⁵³Goleman, a.g.e., 1995, s.52

¹⁵⁴Goleman, a.g.e.,1995, s.59

¹⁵⁵ Goleman, a.g.e.,1998 s.393

zeka eksik kalacaktır. Ya da entelektüel zekasız bir duygusal zeka başarıya giden yolda çözümün sadece bir kısmını oluşturacaktır.¹⁵⁶

1.10. DUYGUSAL ZEKA YETKİNLİKLERİ

Duygusal zekayı iki ana başlık altında inceleyebiliriz. Bunlardan birincisi kişinin kendisiyle ilgilidir, kişisel yetkinlikler grubunu oluşturur, kişinin kendisini anlamasını ve yönetmesini ifade eder. İkinci boyut ise toplumsal yetkinlikler boyutudur, başkalarını anlamayı ve onlarla olan ilişkileri yönetmeyi kapsar. Buradan da anlaşılacağı gibi duygusal zeka insanın hem kişisel hem de toplumsal olarak etkinliğini arttıran bir unsurdur.¹⁵⁷

a. Kendini tanımak: Kişinin kendi duygularını kabul edip öğrenmesi ve kızgınlık, sinirlilik, üzüntü gibi halleri fark edip muhasebesini yapabilmesi yeteneğidir.¹⁵⁸ Kişinin kendi düşünce ve duygularıyla ilişki kurması, kendisinde bulunan duygusal ve düşünsel süreçlerle ilgili bir anlayışa kavuşması olarak ifade edilebilir.¹⁵⁹

-Duygusal benlik bilinci: Kendi duygularını okuyabilmek, etkilerinin farkında olmak; kararlara rehberlik etmesi için duyguları kullanabilmek. Duygusal bilinci yüksek olan liderler iç sinyallerine uyum sağlar, duygularının kendilerini ve iş performanslarını nasıl etkilediğini bilirler.¹⁶⁰

- Kendini doğru değerlendirme: Kişinin güçlü yanlarını ve sınırlarını bilmesidir. Farkındalığı yüksek olan liderler, genellikle zayıf ve güçlü yönlerini bilirler ve kabullenirler.¹⁶¹

- Özgüven: kişinin kendi değerleri ve yetenekleri hakkında sağlam bir anlayışa sahip olmasıdır. Özgüven sahibi liderler, zor bir görevi rahatlıkla üstlenebilirler.¹⁶²

b. Kendini yönetmek: Aristoteles yıllar önce duygularla zekanın irtibatını fark etmiş ve kendini yönetmeyi ifade eden şu cümleleri söylemiştir: “ Herkes kızgın olabilir bu çok

¹⁵⁶Yaylacı, a.g.e., s.30

¹⁵⁷ İsmet Barutçugil, 2014, *Liderlik*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul. s. 249

¹⁵⁸Konrad, a.g.e., s.11

¹⁵⁹ Doğan Cücelioğlu, *Yeniden İnsan İnsana*, Remzi Kitabevi, 12. Basım, 1996, s.94

¹⁶⁰Barutçugil, a.g.e., s.250

¹⁶¹Barutçugil, a.g.e., s.250

¹⁶²Barutçugil, a.g.e., s.250

kolay. Ancak doğru kişiye; olması gereken ölçüde, doğru zamanda, haklı sebeplerle ve münasip bir tarzda kızgın olmak işte zor olan budur.”¹⁶³

Duygusal özdenetim, açıklık ve dürüstlük, uyumluluk, başarma güdüsü ve İyimserliklik gibi özellikler kendini yönetme boyutunu ifade eder.¹⁶⁴ Duygularımızı, kararlarımızda ve davranışlarımızda, hem kendi hem de çevremizdekilerin yaşam kalitesini arttıracak şekilde bütünleştirme yeteneğine duyguları yönetmek diyoruz. Güçlü duyguları yönetme yeteneğine sahip olmak çok önemlidir.¹⁶⁵

c. Başkalarını anlamak:

- Empati: Başkalarının duygularını sezme, bakış açılarını anlamak ve endişeleriyle etkin bir biçimde ilgilenmektir.¹⁶⁶ Empatik tepki vermek iki şekilde olur. Bunlardan birincisi yüz ifadelerimizi ve bedenimizi kullanmak, İkincisi ise sözel ifadelerden yararlanmaktır. Empatinin etkili kullanımı bu iki hususun birlikte kullanılmasıyla mümkündür.¹⁶⁷

Birisi bizimle aynı fikirde olmadığı zaman onun yanlış düşündüğünü zannederiz. Gerçeğin farklı birçok rengi olduğu ve tümünü göremediğimizi anladığımızda saygı ortaya çıkar.¹⁶⁸ Kendi duygusal gündemimizi bir süreliğine askıya aldığımızda, diğer kişilerin sinyallerini daha net bir şekilde alabiliriz bu da bize uyumlu ilişkiler kurabilme becerisini kazandırır. Kendi güçlü duygularımıza kapıldığımızda, farklı bir fizyolojik kuvvet alanında, ilişkinin ahengini mümkün kılan çok daha incelikli ipuçlarına kayıtsız kalırız.¹⁶⁹ Tutumumuzu olumsuzdan olumluya ve olumludan evet tarzına çevirmede en önemli adım, tepkilerinizi ifade ederken olaya kendi açınızdan değil karşınızdakinin açısından yaklaşmanızdır.¹⁷⁰ Empati, saygı ve dinleme yeteneği başkalarıyla iyi geçinenlerin özelliğidir. Başkalarıyla iyi geçinen insanlar sadece farklılıkları hoş görmekle kalmaz ayrıca farklı geçmişe sahip insanların sunduğu benzersiz kişilikler ve

¹⁶³ Konrad, a.g.e., s.13

¹⁶⁴ Barutçugil, a.g.e., s.253

¹⁶⁵ Caruso, a.g.e., 2010, s.120

¹⁶⁶ Barutçugil, 2014, s.252

¹⁶⁷ Ceylan Tuğrul, *Psikolojik Değerlendirme Terapi Ve Eğitim Merkezi*, Ankara, 1999;1: 12-20

¹⁶⁸ Lennick D., a.g.e., s.128

¹⁶⁹ Goleman, a.g.e., 1998, s.172

¹⁷⁰ Jeffrey Gitomer ., 2007, *Evet! Tarzı*, Neden Kitap Yayıncılık, İstanbul, s.35

bakış açılarıyla kendilerini zenginleştirmiş olurlar.¹⁷¹ Empati çatışmanın panzehridir. Anlaşmazlıkları siz ve rakibiniz için en verimli ve en iyi sonuçları doğuracak şekilde yönetmede en güçlü araç empatidir.¹⁷²

En derin ve etkili iletişim çeşidi olduğu için birbirini seven ve birbirlerinin ne hissettiklerini hemen anlayan bireylerin yaşadığı iletişim tarzına empatik iletişim denir.¹⁷³

Dinlemek tanımanın birinci adımındır. Dinlemeyen toplum olunca tanımayan toplum oluruz ve o toplumda yetişen insanlar kendi değerlerini bulamazlar.¹⁷⁴

Sözsüz bilgi, çoğu zaman başarılı sosyal etkileşimler için en temel esastır. Sözsüz bilgi, hareket ve tavırlar, ses tonu ve yüz ifadeleriyle aktarılır. Eğer bir insanın sadece sözlerine odaklanırsanız, altındaki mesajı yanlış anlamak gibi ciddi bir riskle karşı karşıyasınız demektir.¹⁷⁵

-Organizasyon bilinci: Organizasyonun gündemlerini, karar ağlarını ve politik ilişkilerini anlamaktır. Politik açıdan uyanık davranabilen, kritik toplumsal ilişki ağlarını görebilen ve önemli güç ilişkilerini okuyabilen liderler toplumsal bilinci güçlü olan liderlerdir.¹⁷⁶

-Hizmet dürtüsü: Çalışanların, müşterilerin ya da tedarikçilerin ihtiyaçlarını fark etmek ve bu ihtiyaçların karşılanması için çaba göstermektir.¹⁷⁷

d. Başkalarını etkilemek: Etkileme becerisine sahip kişiler, muhatapların mesajlara vereceği tepkileri sezebilir, hatta önceden görebilir ve beraberinde insanları planlanan bir hedefe doğru etkili bir şekilde götürebilirler.¹⁷⁸

- Başkalarını geliştirmek: Başkalarının yeteneklerini pekiştirmek için geri bildirim ve rehberlik metodunu kullanmaktır. İnsanların yeteneklerini geliştirmekte usta olan bir lider, güçlü ve zayıf yönlerini anlayarak onlara gerçek bir ilgi gösterir.¹⁷⁹

¹⁷¹ Lennick D.,a.g.e., 2005,s.135-138

¹⁷² Lennick ,a.g.e., 2005,s.129

¹⁷³ Nevzat Tarhan, **Toplum Psikolojisi**, Timaş Yayınları, İstanbul, 4. Baskı, 2012, s.199

¹⁷⁴ Doğan Cücelioğlu , **İçimizdeki Biz Kalite Bilincinin Temeli**, Sistem Yayıncılık, 31.Basım, Kasım 2000, İstanbul, s.226-227

¹⁷⁵ Caruso, a.g.e., 2010, s.83

¹⁷⁶Barutçugil, a.g.e., s.252

¹⁷⁷Barutçugil, a.g.e., s.252

¹⁷⁸Goleman, a.g.e., 1998, s.215

- Değişim katalizörlüğü: Yeniden bir yön belirleyip bu doğrultuda başlangıç yapmak, yönetmek ve liderlik etmektir.¹⁸⁰ Değişim kelimesinin sözcük anlamı; Bir durumdan diğerine geçmek, farklı hale getirmek, dönüştürmek.¹⁸¹

- Çatışma yönetimi: Anlaşmazlıkları çözebilme yeteneğidir. Tarafları konuşurmak, farklı bakış açılarını anlayabilmek ve sonuçta herkesin razı olabileceği çözümler üretmek çatışmaları etkili bir şekilde yönetebilen liderlerin özelliğidir.¹⁸²

- Ekip çalışması ve işbirliği: Ortak çalışma ve ekip oluşturmaktır.¹⁸³

1.11. DUYGUSAL YETERLİLİK

Duygusal yeterlilik iş başında olağan dışı bir performansı netice veren, duygusal zekaya dayalı ve öğrenilebilen bir beceridir.¹⁸⁴

Duygusal zekamız, bu zekanın unsurları olan (özbilinç, motivasyon, kendine çeki düzen verme, empati ve ilişkilerde ustalık) temel nitelikteki pratik becerileri öğrenme potansiyelimizi belirler. Duygusal yeterliliğimiz ise, iş başındaki yeteneklerimize duygusal zeka potansiyelimizin ne kadarını aktarabildiğimizi gösterir.¹⁸⁵ Duygusal zeka düzeyinin yüksek olması, kişinin iş yaşamı açısından önem taşıyan duygusal yeterlilikleri öğreneceği anlamına gelmez. Sadece bu yeterlilikleri öğrenme potansiyelinin mükemmel olduğu anlamına gelir.¹⁸⁶

Peter ilkesi: Kişiler yetersiz kalacakları düzeylere kadar terfi ettirilir. Üst düzeylere çıkan bu kişi, görevlerinden birçoğu ya da çoğunluğunun teknik beceriyle değil, insanları idare etmek ve yönetmekle ilgili olduğunu görür. En çok rastlanan hata, özel uzmanlığa sahip olan bir kişinin, mutlaka liderlik özelliğine de sahip olduğu şeklinde bir varsayımda bulunmaktır.¹⁸⁷

¹⁷⁹Barutçugil, a.g.e., s.253

¹⁸⁰Barutçugil, a.g.e., s.253

¹⁸¹Tony Buzan, *Geleceği bugünden yaratmak için gerekli adımlar değişimi kucakla*, Çeviren: Emel Lakşe, Alfa Yayıncılık, 2. Basım, 2011, s.24

¹⁸²Barutçugil, a.g.e., s.253

¹⁸³Barutçugil, a.g.e., s.253

¹⁸⁴Goleman, a.g.e., 1998, s.36

¹⁸⁵Goleman, a.g.e., 1998, s.36

¹⁸⁶Goleman, a.g.e., 1998, s.36

¹⁸⁷Goleman, a.g.e., 1998, s.58

'Koçundan yoksun kalan Chicago Bulls basketbol takımının onun yerine yıldız oyuncusu Michael Jordan'ı getirmesi gibi bir şeydir bu. Jordan kesinlikle müthiş bir oyuncudur ve oynamak onun için öylesine doğaçlama bir eylemdir ki büyük ihtimalle yaptığı işi nasıl yaptığını düşünmüyordur bile. Fakat bu diğer oyuncuları çalıştırırken başarılı olacağı anlamına gelmez. Peki, Michael Jordan kortta oynamak yerine kenarda oturduğunda, Bulls takım olarak ne derecede başarılı bir oyun çıkaracaktır? Aynı durum bizim için de geçerli; bu üstün bilim adamlarına ofiste değil, laboratuvarda ihtiyacımız var'.¹⁸⁸

1.12. DUYGUSAL ZEKASI YÜKSEK KURUMLARIN ÖZELLİKLERİ

Duygusal zekası yüksek kurumların şu özelliklere sahip oldukları ifade edilmektedir:

- Bu tarz kurumlarda öncelik insandır.
- Değişime ait tüm organizasyonlarda öncelik insan faktörüdür.
- İş görenlerin akıllarını doyurmak kadar kalblerinede hitap eden bir yönetim anlayışı vardır.
- Çalışanların; fikirlerine, sezgilerine, duygularına önem verilen insanın kendisini iyi hissetmesini sağlayan yapılarıdır.
- İnsan faktörü değişim sürecinin ayrılmaz bir parçası olduğunda, değişimin daha hızlı olacağına ve daha iyi sonuçlar getireceğine inanılmaktadır.
- Bireylerin değişime ayak uydurabilmesi ve direnmemesi için tehdit unsurlarının tamamen ortadan kaldırıldığı kurumlardır.
- Çalışanların eğitimi ve gelişimi için para ve mesai harcanmalıdır ve bu bir israf olarak görülmemeli, geleceğe yatırım olarak düşünülmelidir.¹⁸⁹

Çalışanların görüş ve düşüncelerin rahatlıkla açılabilirdiği, kimseyi incitmeden düzeyli eleştirilerin yapılabilirdiği, işbirliği ve dayanışma duygusunun geliştiği, girişimde bulunan çalışanların desteklendiği ve "biz" havasının olduğu kurumlarda, kurumsal duygusal zeka var demektir.¹⁹⁰

¹⁸⁸Goleman, a.g.e., 1998, s.58

¹⁸⁹Doğan, a.g.e., 2007/14, s.221

¹⁹⁰Doğan, a.g.e., 2007/14, s.221

1.13. LİDERLİK DUYGU İLİŞKİSİ VE DUYGUSAL ZEKANIN ÖĞRENİLMESİ

Duygusal yeterliliğin dört unsuru olan özbilinç ve özyönetim kişinin kendini tanıması, farkında olması ve yönetmesi ile ilgilidir. Sosyal bilinç ve ilişki yönetimi diğer insanları tanıyabilme ve onlara liderlik yapabilme ile ilgili özelliklerdir. Duygusal zekamızın yüksekliğinden çok onu ne şekilde kullanabildiğimiz önemlidir. Duygusal yeterlilikte günlük hayatımıza bu potansiyelimizin ne kadarını aktarabildiğimizi içerir. Lider seçecekseniz, duygusal yeterlilikleri arayın. Lider olacaksanız, duygusal yeterliliklerinizi geliştirin. Lider kalacaksanız, duygusal yeterliliklerinizi kullanın.¹⁹¹

Duygularınızın farkında olmanız çalışanlarınıza olumlu bir iş ortamı oluşturur. Duygular bulaşıcı olduğundan duygular kontrol altına alınmalıdır ve böylece görüş açınız daha dengeli olur.¹⁹² Liderlerde duyguları aktarma becerisi çok kuvvetlidir, çünkü bir gruptaki insanlar en çok liderlerine dikkat ederler. Bu dikkat liderin ruh halinin grup üzerindeki etkisini büyütür. Konumu güçlü olan insanların yüz ifadesindeki ya da ses tonundaki küçük bir değişiklik, konumu o kadar güçlü olmayan birinin dramatik his gösterilerinden daha etkili olabilir.¹⁹³

Liderlik başkalarının işlerini daha etkili biçimde yapmalarını sağlayan bir rol olduğundan, duygusal yeterlilik liderlikte çok gereklidir.¹⁹⁴

1.14. DUYGUSAL ZEKANIN LİDERLİK TARZLARI ÜZERİNE ETKİSİ

D.Goleman, R.Boyatzis ve A.McKee, 2002 yılında yayınlanan Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence (Yeni Liderler: Duygusal Zekanın Gücünü Ortaya Çıkarmak) isimli kitaplarında tarif ettikleri altı liderlik tarzının her birinde hangi duygusal zeka yetkinliğinin daha önemli olduğunu, farklı tarzlara sahip liderlerin hangi yetkinlikleri daha çok kullandıkları anlatılmaktadır.¹⁹⁵

Kumanda edici liderlik Tarzı: Bu zorlayıcı tarzın başarılı olması üç duygusal zeka yetkinliğinin varlığını gerektirir; etkileme, başarı dürtüsü ve inisiyatif. Bunların yanı sıra duygusal kişisel farkındalık, duygusal öz denetim ve empati de bu tarzın etkili

¹⁹¹Toktamışoğlu, 2003, s.68

¹⁹²Lennick , a.g.e., ,2005,s.119

¹⁹³Goleman, a.g.e., 1998, s.235

¹⁹⁴Goleman, a.g.e., 1998, s.44

¹⁹⁵Barutçugil, a.g.e., s.254

uygulamasında önemli rol oynar. Hız belirleyici liderlik tarzındaki liderler, duygusal zekanın 'başarma dürtüsü' ve inisiyatif kullanma yetkinliklerine fazlasıyla sahiptir. Sürekli olarak performansı artırmaya ve başarı fırsatlarını yakalamaya çalışır. Hem kendisi hem de çalışanlar için performansı yükseltecek yeni yaklaşımları denemeye istekli ve hazırdır. Demokratik liderlik tarzı ise, özellikle ekip çalışması, çatışma yönetimi ve etkileme gücü gibi duygusal zeka yetkinliklerine ihtiyacı vardır. İyi bir dinleme becerisi, işbirliği içinde çalışma, gücü, zamanı ve diğer kaynakları paylaşmaya hazır ve istekli olmalıdır.¹⁹⁶

İlişkisel liderlik tarzında duygusal zeka iş birliği yetkinliğini ifade eder. Ayrıca, empati ve çatışma yönetimiyle ilgili yetkinliklerin gelişmiş olması da önemlidir. Bu tarzın tek başına değil, vizyoner liderlikle birlikte kullanılması çok daha doğru olur çünkü ilham verme, özgüven ve kişisel farkındalık özelliklerine ihtiyaç vardır. Koç liderlik tarzı; başkalarını geliştirme, onlara koçluk yaparak gayelerini ve değerlerini geliştirmelerine yardımcı olma tarzıdır. Duygusal anlamda kişisel farkındalık (öz bilinç) ve empati koç liderin çok önemli iki duygusal yetkinliğidir. Vizyoner liderlikte ilham verme, vizyoner tarzı en iyi ifade eden duygusal zeka yeterliliğidir. İlham vermeyi, özgüven, öz bilinç ve empatiden oluşan duygusal zeka üçlüsüyle birlikte kullanan vizyoner lider, kendisine doğru gelen bir amaç belirler ve bunu çalışanlarının ortak değerlerine uydurur. Vizyoner liderlikte esas olan empatidir. İnsanları anlayabilen lider ilham verici olabilir.¹⁹⁷

¹⁹⁶Barutçugil, a.g.e., s.255

¹⁹⁷Barutçugil, a.g.e., s.256

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK TARZLARI

2.1. LİDERLİK VE TANIMI

Liderlik insanların hareket ve davranışlarını etkileme sanatıdır. Liderliğin özünde 'liyakat' vardır. Liderlik kendi istek ve iradesini diğer insanlara, onların saygı, güven, itaat ve bağlılıklarını kazanarak, kabul ettirme yeteneğidir.¹⁹⁸

Liderlik 'insanları', ortak bir amaca yöneltme kapasite ve isteğidir.¹⁹⁹

Liderlik etkidir. Diğerlerini kendisini izlemeleri yönünde etkileyebilen kişilere lider denilir. Etrafındaki kişileri kendi fikirleri ve görüşleri yönünde zorlamadan yüreklendirir. Ve onlara başarıları için güç verir.²⁰⁰

Liderlikle ilgili tanımlar incelendiğinde ve bunları kapsayan bir tanım yapılmak istendiğinde özetle şöyle diyebiliriz: Belli sayıda insanlardan oluşan bir topluluğu, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçlara ulaşabilmek için onları harekete geçirebilme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır.²⁰¹

Lider grup üyesi olan ancak, örgütleyen, planlayan, ikna eden ve harekete geçiren kimsedir.²⁰²

Liderlik yönetenle yönetilen arasındaki ilişkiyi içerir. Liderden yoksun bir topluluk insan ve makine yığından başka bir şey değildir. belirli amaçları şevk ve heyecanla gerçekleştirebilmek için başkalarını ikna edebilme yeteneğidir.²⁰³

Tarihin eski devirlerinden beri insan toplulukları içinde güçlü olanlar her zaman liderlik rolünü üstlenmişlerdir. Bu yüzden liderlik kavramı insanlık tarihi kadar eskidir. Lider grubu harekete geçirebilen ve diğer insanları etkileyebilecek iyi bir kişilik yapısına sahip olmalıdır. Bunun için grupla ilişkisini karşılıklı güven ve saygı anlayışıyla yürütür.

¹⁹⁸ Şerif Şimşek ve Adnan Çelik, Yönetim Ve Organizasyon, **Eğitim Akademi Yayınları**,14. Baskı, Konya,2012, s.

¹⁹⁹Salim Şen, **İşletme Yönetimi, İşletme Fonksiyonları**, San Matbaası, 1979, s.69

²⁰⁰ Jim Dorman, **Başarı İçin Stratejiler**, Sistem Yayıncılık, İstanbul,1995, s.193

²⁰¹ Erol Eren, **Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, 13. Baskı, İstanbul, 2012, s.435

²⁰²Eren, a.g.e., s.436

²⁰³ Can Baysal, Erdal Tekarşan, Davranış Bilimleri, **İ.Ü. İşletme Fakültesi** Yayın No.205, Dönence Basım Yayımları, İstanbul, 1998, s.200

Lider, yol gösteren, öğreten, ileriye görebilen ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılayabilecek farklı becerilere sahip olan ve bunları etkili bir şekilde kullanabilen kişidir.²⁰⁴

Liderlik yaşam süreci içerisinde her şeyin odak noktasında kendine yer bulur. Önce kendi kendinize lider olmalısınız. Her kademe, her olay, her süreç kendi liderini ortaya çıkarır. Liderlik kişinin kendisini ve çevresini tanıma ve onların ihtiyaçları konusunda öncülük etme sürecidir.²⁰⁵ Liderlik hükmetmek değil, insanları ortak bir hedef doğrultusunda birlikte çalışmaya ikna edebilme yeteneğidir.²⁰⁶

Liderler heyecan yaratırlar ve etrafındakilere mesajlar yollarlar. Liderin mesajı vardır. Lider mesajını, diğer insanlarda lideri izler. Gerçek bir lider ile taklit bir lider arasındaki fark, resmi olarak oturduğu koltuktan ayrıldığı zaman bile, insanların o kişiyi lider olarak algılamaya devam etmesidir.²⁰⁷ Usta lider, bir grubu tesir altına alan gizli duygu akımlarını gözden kaçırmaz ve kendi eylemlerinin bu akımlar üzerindeki etkisini algılayabilir. Liderler güven kazanmak için bu sözü edilmeyen hisleri sezerek onları grup adına dile getirirler ve anlaşıldıklarını onlara ihsas eden davranışlarda bulunurlar.²⁰⁸

Lider kendi çabalarının yanına başkalarının da potansiyelini ekleyerek görüşünü gerçekleştirebilen kişidir. Küçük zaferler tek başına elde edilebilir fakat büyük başarılar asla tek başına ulaşılamaz. Onlara ulaşmak için diğer insanları da katmanız gerekir. Bir hedefe ulaşırken başkalarını da dahil ettiğinizde liderlik alanına girmişsiniz demektir.²⁰⁹

Liderlik başkalarına yön vermek olduğu gibi öncelikle kendimize yönelmek olarak tanımlamalıyız. Bu tanıma göre liderlik içsel bir iştir. Kendini yönetebilecek kapasitede olmayanlar başkalarını yönetemezler.²¹⁰

Örgütün her yanına yayılan yüksek düzeyde olumlu bir enerji sergilemek başarılı bir lider için gereklidir. Bir grup liderinin ruh hali ne kadar olumluysa, gruptakilerde o kadar olumlu, yararlı ve işbirliğine yatkın bir ruh haline bürünürler.²¹¹

²⁰⁴ Kürşat Hacıtahtiroğlu, *Uluslar Arası İnsan Bilimleri Dergisi*, C.9, S.1, 2012, s.859.

²⁰⁵ Toktamışoğlu, a.g.e., s.24

²⁰⁶ Goleman, a.g.e., 1995, s.193

²⁰⁷ Baltaş, a.g.e., s.129

²⁰⁸ Goleman, a.g.e., 1998, s.235

²⁰⁹ Dornan, a.g.e., 1995, 192-193

²¹⁰ Peter Urs Beter, *İçten Liderlik*, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 1998, s.15

²¹¹ Goleman, a.g.e., 1998, s.236

Kendini ifade etme düzeyi yüksek olan kişiler, yüz ifadelerini, seslerini, el kol hareketlerini –tüm bedenlerini- kullanarak iletişim kurarlar. Bu yetenek başkalarını harekete geçirmelerini, dikkat çekmelerini ve esinlendirmelerini mümkün kılar. Her duygusal yeterlilik diğerleriyle etkileşim içinde olduğu için, lider görevini yaparken geniş bir kişisel beceri yelpazesinden yararlanır.²¹²

Liderlik, insanların hayal gücünü uyarmayı, istenen yönde hareket etmeleri için onları esinlendirmeyi gerektirir. Şevk vermek ve yol göstermek için, salt güçten fazlasına ihtiyaç vardır.²¹³ Herhangi bir lider tarafından oluşturulan duygusal iklim, yukarıdan aşağıya doğru dalgacıklar halinde yayılır.²¹⁴

Başkalarının ihtiyaçlarına hizmet etmek için onları tanımalıyız. Merhametli ve bağışlayıcı olmak için başkalarının gözüyle bakabilmeliyiz. Kişiler arası etkililik liderler için vazgeçilmez bir olgudur.²¹⁵ Liderlik denince hükmetmek manası anlaşılmalıdır. Liderlik, insanları ortak bir hedef doğrultusunda birlikte çalışmaya ikna edebilme yeteneğidir.²¹⁶ Elbette liderlik bazen ve belirli ölçüde bir sertlik gerektirebilir. Ne zaman otorite kurulması gerektiği ve ne zaman arkadaşça davranarak, yol gösterilmesi gerektiğini bilmek liderlik sanatıdır.²¹⁷

Liderlik, işletme amaçlarına ulaşma yönünde coşkulu bir şekilde çalışanları destekleme ve etkileme sürecidir. Etkili bir lider olmak isterseniz, yaptıklarınızı neden yaptığınızı ve ne demek istediğinizi anlayabilecek ekiplere ve arkadaş ortamına ihtiyacınız var demektir.²¹⁸ Liderlik insanlara, mevcut ve tahmin edilen geleceği yeni baştan yazma ve ulaşılamayacak gibi görünen hedefleri gerçekleştirme gücünü verir.²¹⁹

Liderlik hizmet etmek demektir. En büyük lider hizmet eden liderdir.²²⁰

²¹²Goleman, a.g.e., 1998, s.236-237

²¹³Goleman, a.g.e., 1998, s.238

²¹⁴Goleman, a.g.e., 1998, s.229

²¹⁵Lennick , a.g.e., 2005, s.128

²¹⁶Goleman, a.g.e., 1995, s.193

²¹⁷Goleman, a.g.e., 1998, s.240

²¹⁸Lennick ,a.g.e., s.118

²¹⁹ Steve Zaffron, Dave Logan, *İş Hayatında Performansın Üç Yasası*, Optimist Yayın Dağıtım, İstanbul, 2009, s.133

²²⁰ Doğan Cücelioğlu, *İçimizdeki Biz Kalite Bilincinin Temeli*, Sistem Yayıncılık, 31. Basım, İstanbul, 1996, s.220

Güçlü olmak ile lider olmak ayrı şeylerdir. Her organizasyonun bir lidere ihtiyacı vardır. Yol gösterici, girişimci, derleyen toplayan ve insanları bir araya getiren kişidir. Güç korkutarak yönetmeyi sağlar, liderlik örnek olarak yönetmektir.²²¹ Mevcut kıt kaynaklarla hayatta ve ayakta kalabilmenin, başkalarına göre imkansız olan yöntemlerini bulan, deneyen ve kendi grubu için koyduğu hedefin gerçekleştirilmesini sağlayan kişidir lider.²²²

2.2. LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

Herkes lider olamaz. Liderlik konumuna gelen kişilerin ellerindeki gücü ve yetkiyi doğru ve etkin kullanabilmelerini güvence altına almak için sahip oldukları kişilik özelliklerine dikkat etmek gerekir. Yapılan araştırmalarda, başarılı liderlerin iç uyum ve hırsının yüksek olduğu ve bunun yanında uzlaşılabilirlik, tedbirlilik, yeniliğe açıklık ve öğrenmeye açıklık özelliklerinin de dengeli biçimde dağıldığı görülmüştür.²²³

Araştırmalar, iyi liderlerin yönetimindeki insan gruplarının daha mutlu ve daha verimli olduğunu, kötü liderlerin ise insanlarda umutsuzluğa ve yabancılaşmaya neden olduğunu gösteriyor. Liderleri başkalarından ayıran dört özellik sayılabilir. Lider:

1. Duygularını ve davranışlarını denetler.
2. İnsan ilişkilerinde başarılıdır.
3. İşini iyi yapar.
4. Liderlik becerilerine sahiptir.

Ekip üyelerinin liderlerinin ardından giderken onda görmek istedikleri özellikleri şöyle özetleyebiliriz:²²⁴

1. Tutarlılık ve dürüstlük
 - Liderlerin düşündükleriyle söylemleri birdir.
 - Söyledikleriyle davranışları arasında tutarlılık ve süreklilik vardır.
 - Sözünde durur, yerine getiremeyeceği sözler vermez.

²²¹Cücelioğlu, a.g.e., 1996, s.219-220

²²² Münir Arıkan, *Düşünceye Yeni Bir Bakış*, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.194

²²³ Baltaş, 2005, S.123

²²⁴ Baltaş, 2005, s.124-125

- Lider, ekip üyeleri arasında ayrımcılık yapmaz.
- Liderin iç uyumu, öz güveni ve özsaygısı yüksektir.

2.Karar ve kararlılık:

- Yoğun stres ve baskı altında ve yetersiz bilgiyle de doğruya en yakın kararı verebilir.

- Bilgi toplar, analiz eder, geniş bir bakış açısıyla hızlıca karar verir.

- Ekip üyelerine karşı duyduğu sorumluluk kararlarını etkiler ve başkaları adına da risk üstlenir.

3. Yeterlilik

- Yaptığı ve yönettiği işi tüm ayrıntılarıyla iyi bilir.

- Öğrenmeye ve gelişime açık olduğu için, bilmediğini bilir, bilmek için çaba gösterir ve danışır.

4. Vizyon sahibi olmak

- Liderin zihninde entelektüel ve kültürel bir birikimin sonucu olan, sağlam ve özgün bir dünya görüşüne dayanan geleceğe ait bir resim vardır.

- Lider zihnindeki geleceğe dönük resmi bir mesaja dönüştürür ve hitabet becerisiyle, ekip üyelerinin, neyi neden yaptıklarının farkında olmalarını, nereye doğru gittiklerini bilmelerini sağlar. Lider kendisini izleyenlerle birlikte ortak bir değer sistemi oluşturur ve bununla sonucu değiştirebilir.²²⁵

Değişen zaman içinde liderlik, daha fazla duyguları kullanmayı ve duygulara hitap etmeyi gerektirmektedir. Liderler sürekli olarak astlarının, müşterilerinin ve birim yöneticilerinin duygusal talepleriyle karşı karşıyadırlar. Bu duygusal taleplerin farkında olabilen, değerlendirebilen ve onlara uygun duygusal tepkiler verebilenler etkin liderlerdir.²²⁶

İyi liderlerin özellikleri adeta bu kişiler için kalite damgası işlevini görmektedir. Dürüstlük, çevredekilerle bütünleşebilme, işe duyulan coşku, sevecenlik, sükunetini koruyabilme, dayanıklılık, çetin ceviz ama adil olmak gibi vasıflar kalite

²²⁵Baltaş,a.g.e., 2005, s.124-125

²²⁶ Fisun Acar, Duygusal Zeka Ve Liderlik, *Erciyes, Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2002, s.12

damgası hükmündedir. Bu özellikler farklı insanlarda farklı oranlarda bulunabilir ve deneyim ve sürekli uygulama yoluyla geliştirilebilirler.²²⁷

Bender (1998) en iyi liderin 5 niteliği olduğunu söylemektedir:

-Duyarlılık düzeyini yükseltirler

-Yön gösterirler

-Sonuç üretirler

-Belirlenen hedefe nasıl ulaşılabileceğini gösterirler.

-Kendileri ve diğer insanların faydasına olacak gelişmeler gösterirler.²²⁸

Liderlerin bir başka özelliği de dürüst olmalarıdır. Bir şeyleri sırf doğru olduğu için yapmak, birileri yaptıklarını kabul etsin diye yapmaktan çok daha önemlidir. Ahlaklı olmak başkasını memnun etmek değil, doğru olanı yapmaktır. Dürüstlikle zenginleştirilmiş bir öz disiplin uzun vadede en büyük kazancı sağlayan unsurlardan birisidir. Öz disiplin kişinin öncelikleri belirlemesi ve onları uygulamaya geçirmesi için gerekli bir duygusal beceridir.²²⁹

Liderlerin en büyük özelliklerinden birisi, insanlara ümit aşılmasıdır. Karamsar kişiler genellikle iyi lider olamazlar. Başarılı önderler, en kötü şartlarda bile güzel beklentiler uyandıracak şeyler bulabilen, projesi olan kimselerdir. Kaşifler ve mucitler de bu özellikleriyle liderlere benzerler.²³⁰

Zaffron'un (2009), üç liderlik önermesi şöyledir;

1. Liderler durumun nasıl görüldüğü hakkında görüş belirtir ve başkalarına da görüş belirtme olanağı verir.

2. Liderler konuşma ortamlarına hakim olur. Liderler sağlamlığa ve pekiştirmeye yönelik konuşmaları ateşler ve beslerler. Konuşurken doğru sözlü ve dürüst davranırlar.

²²⁷Adair, a.g.e.,2008, s.20

²²⁸Bender, a.g.e., s.15

²²⁹Robert Ringer, **Rasyonel Bir Yaşamın Yedi Prensipleri**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002, s.217

²³⁰Tarhan, a.g.e., 2012, s.87

3. Liderler örgütlerinin geleceğine kulak verir. İnsanların geleceğe bakış açısından fikirlerini alırlar, fikirleri alınan kişilerde geleceği yeniden yazma işini kendileri yapmış olurlar. Bu kişiler geleceğin ortak yazıcıları oldukları için, geleceğe sahip çıkarlar.²³¹

J.C.Maxwell(1999), reddedilemez 21 niteliği liderlik özelliği olarak saymıştır:²³²

1. Karakter
2. Karizma
3. Sözünde durma
4. İletişim becerileri
5. Yetenek
6. Cesaret
7. Yüksek algı gücü
8. Odaklanma
9. Cömertlik
10. Başlatma
11. Dinleme
12. Olumlu tutum
13. Sorun çözme becerisi
14. İlişki kurma becerisi
15. Sorumluluk sahibi olma
16. Güvenli olma
17. Disiplin
18. Hizmet etme
19. Öğrenmede süreklilik
20. Vizyon sahibi olma
21. Tutku

²³¹Zaffron, a.g.e., s.129-144

²³² John C.Maxwell, **Liderlik Nitelikleri**, Beyaz Yayınları, İstanbul ,1999, s.5-6

Schwart'a (1996) göre 4 liderlik ilkesi şunlardır:

1.Etkilemek istediğiniz insanların anlayabileceği dili konuşma: Müşteri ve birlikte çalıştığınız insanlarla anlayacakları dili konuşma onlara yaptırmak istediğiniz şeyi yapmalarını sağlamanın büyüü bir yoludur.

2.Düşünmek ve insani yollarla olaylara yaklaşmak: insanları makine gibi algılamamak, işten çıkartırken bile yardımcı olmak. Kim bir kişinin gücü altında ise aynı zaman da onun koruması altındadır düşüncesiyle hareket etmek.

3. İlerlemeyi düşünün, ilerlemeye inanın ve ilerlemek üzere atılım yapın: bir grubun lideri olduğunuzda kişiler kendilerini sizin koyduğunuz standartlara göre ayarlarlar. Onlardan neyi beklediğinizi anlamaya çalışırlar ve attığınız her adımı izlerler. Belli bir süre içerisinde elemanlar şeflerinin kopyası olurlar. Bu yüzden lider devamlı kendini ilerletmeyi ve geliştirmeyi düşünmelidir.

4. Kendi kendinize akıl danışabilmek için zaman ayırın ve böylece düşünme gücünüzü geliştirin: Büyük dini liderler, tarihte iz bırakan politik liderler, diplomatik liderler hepsi hayatlarının bir dönemini ya ibadethanelerde ya da hapishanelerde yalnız kalarak geçirmişlerdir. Bu yalnızlık onlara düşünme zamanı tanımıştır. Organize edilmiş bir yalnızlık karşılığını yüzde yüz doğrularla öder. Liderin temel işi düşündürmektir.²³³

2.3. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Liderlik konusundaki araştırmalar genel olarak özellikler yaklaşımı, davranış yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı ve güncel liderlik yaklaşımları şeklinde dört grupta toplanabilir. Bu yaklaşımlardan bazıları diğerlerine göre daha popülerdir fakat hiçbirisi yalnız başına liderlik konusunu bütün yönleriyle açıklamaya yeterli değildir.²³⁴

2.3.1. Özellikler Kuramı

'Liderliğin okulu olmaz' anlamında, lider veya önderin doğuştan bazı özellik ve niteliklere sahip olduğu ve eğitimle lider veya önder olunamayacağı savına dayanır. Özellikler kuramında, bazı kişiler belirli niteliklere sahip olarak doğduğu ve bu nitelikler onların her yerde ve her zaman lider olarak ortaya çıkmalarını sağladığını kabul eder. Zamanla bu görüş değişmiş, kişiler liderlik özelliklerini öğrenim ve tecrübeyle de

²³³ David Joseph Schwart, *Büyük Düşünmenin Büyüsü*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1996, s.255-276

²³⁴Şimşek, a.g.e., 2012, s.81

geliştirilebileceğini savunan daha gerçekçi bir yaklaşıma bırakmıştır. Bunların sonucunda yapılan birçok araştırma liderin özellikleri arasında aşağıdaki unsurların yer alabileceğini ortaya koymuşlardır. Yaş, cinsiyet, yakışıklılık, olgunluk, deneyim, başkalarına güven verme, güzel konuşma yeteneği, zeka, bilgi, başkaları ile iyi ilişki kurma yeteneği, ileriye görebilme, inisiyatif sahibi olma, duygusal olgunluk, dürüstlük, samimiyet, doğruluk, açık sözlülük kendine güven duyma, kararlılık, iş başarma yeteneği.²³⁵

Liderin hem demokratik hem de otokratik olabileceğini, önderin tarzını, koşullar ve iş görenlerin yetenekleri belirlediği düşüncesini savunur. İş görenlerin yeterlilikleri arttıkça, liderin müdahalesi azalacak ve daha demokratik olabilecektir. Liderliğin kişisel özelliklere dayandığı ve lider olabilmek için belli özelliklerin şart olduğu görüşünü savunur:

Fiziksel özellikler: Boy, kilo

Kişisel özellikler: Uyum sağlama, özgüven, üstünlük, bağımsızlık, hırslı, başarı güdülü, fikrini savunan, iş birliğine yatkın, dirençli, sorumluluk sahibi.

Yetenek: Bilgi, kesinlik, etkili konuşma, politik, diplomatik, konusunda bilgili, planlı, ikna edici.²³⁶

2.3.2. Davranışsal Yaklaşım

1950'li yıllardan başlayarak, çoğu uzun yıllar süren ve geniş kapsamlı olan araştırmalara dayalı olarak ortaya konulan bazı liderlik yaklaşımları davranış verilerine dayalı yaklaşımlar ve durumsal liderlik davranışları olmak üzere iki ana grupta toplanmaktadır.²³⁷

Davranışçı kuramlarda bir liderin ne yaptığı ve etrafındakilere nasıl davrandığı önemlidir. Görev yönelimli ve ilişki yönelimli önderlik olarak iki gruba ayrılırlar.²³⁸

Özellikler kuramının liderlik kavramını açıklamada yetersiz kalması, araştırmacılara önderin fiili davranışlarını incelemeye yöneltmiştir. Bu araştırmalar sonucunda Ohio eyalet üniversitesi modeli, Michigan Üniversitesi araştırmaları, Blake

²³⁵Şimşek, a.g.e., 2012, s.81

²³⁶Celep,a.g.e., s.9-10

²³⁷.Barutçugil, a.g.e., s.32

²³⁸Celep, a.g.e., s.11

ve Mauton'un Yönetmel diyagramı, Mc Gregor'un X ve Y kuramları ile Likert'in 'Dörtlü Yaklaşım Modeli' önderler için evrensel model geliştirmeye çalışmışlar ve aşağıdaki hususlardan söz etmişlerdir.²³⁹

2.3.2.1. Ohio eyalet üniversitesi modeli

Liderlik tarzı olarak; İlişki yönelimli ve görev yönelimli olmak üzere iki liderlik tarzını bulmuşlardır. Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça, iş gören devir hızı ve devamsızlıklar azalmaktadır. İşe ağırlık veren davranışlar arttıkça iş görenlerin edimi artmaktadır.²⁴⁰

Liderlik davranışında temel etmenin liderin astlarını grup amaçlarına yöneltme olduğunu ileri sürmüştür. Liderlik davranışının iki önemli boyutu vardır:

a. Yapıyı harekete geçirme: Liderin örgütsel amaçları belirleme ve kendi amaçlarıyla astların rollerini bu amaçların elde edilmesi yönünde örgütlenme derecesi; başarılabacak işin pazarlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi ve kontrolü.

b. Anlayış: Lider ile astlar arasında karşılıklı güven ve saygı ile liderin astların duygularını ve düşüncelerini anlayabilme yeteneği.

Araştırma sonuçlarında liderlerin davranışlarının yoğunlaştığı konular; kişiyi dikkate alma ve inisiyatif olmuştur.

2.3.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Bu merkezin yürüttüğü araştırmaların temel amacı örgüt üyelerinin hem verimliliklerini hem de iş doyumluluklarının sağlayıcı ilkeleri tespit etmektir.²⁴¹

Michigan üniversitesi araştırmalarına göre; işe dönük lider ve kişiye dönük lider olarak liderlik davranışlarını ikiye ayırır.²⁴² Araştırmalara göre, işe dönük lider, astlarını işin başarısı doğrultusunda yönlendirecek ve işin başarısı için otorite ile elemanların davranışlarını düzenleyecek. Gruba dönük lider ise, denetçi gibi görev yaparak, yetkilerinin bir kısmını astlarına aktarmak suretiyle amaca ulaşacaktır. Likert'in değişik iş gruplarıyla yaptığı araştırma sonucunda, kişiye dönük liderliğin, işe dönük liderlikten

²³⁹Şimşek, a.g.e., 2012, s.83

²⁴⁰Celep, a.g.e., s.12

²⁴¹Can Baysal ve Erdal Tekarslan, Davranış Bilimleri, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No.275*, Dönence Basım Yayım, İstanbul, 1998, s.207

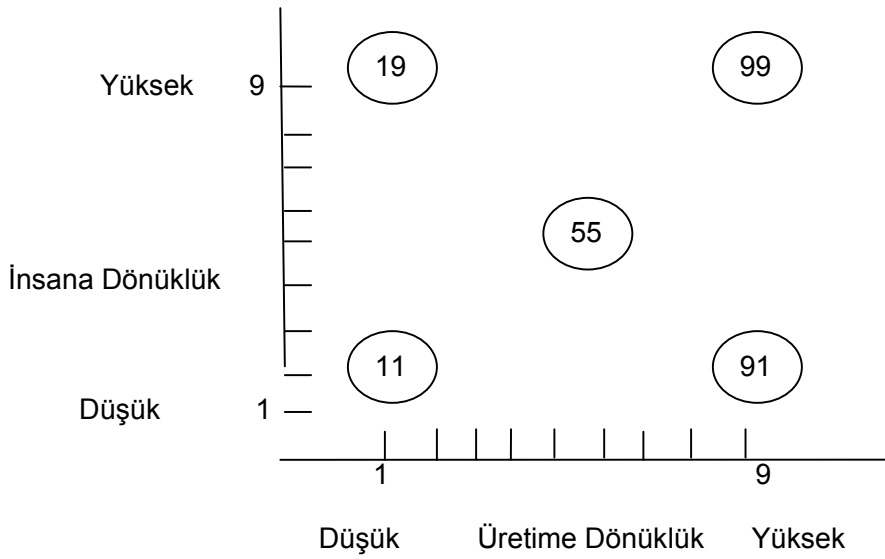
²⁴²Şimşek, a.g.e., s.84

daha etkili olduğu izlenmiştir. Michigan araştırmalarına göre liderleri üretim merkezli değil çalışan merkezli olan gruplar çok daha üretken olmuştur. En etkin liderler ise; astlarıyla destekleyici ilişkiler kuran, tek başına değil grup halinde karar alan, izleyicilerini, yüksek performans hedefleri oluşturmaya ve bunların başarılmasına teşvik edenler olmuştur.²⁴³

Etkili ve etkili olmayan liderler arasındaki fark ortaya konmaya çalışılmıştır. İlişki yönelimli liderlerin, görev yönelimli liderlere göre daha verimli çalışma ekipleri oluşturdukları tespit edilmiştir. İlişki yönelimi daha çok veri ve doyuma sebep olmaktadır.²⁴⁴

2.3.2.3. Blake ve Mouto'un Yönetmel Diyagramı

Teklas Üniversitesi'nin araştırmalarını yapan Blake ve Mouton isimli iki bilim adamı, Ohio üniversitesinin hocalarının ortaya attığı görüşlere yakın bir görüş ortaya koymuşlardır. Burada aşağıda verilen şekle göre beş türde liderlik biçimi ortaya çıkmaktadır.



şekil-1 Yönetmel Biçimleri Yaklaşımı

²⁴³řimřek, a.g.e., s.84

²⁴⁴Celep, a.g.e., s.14

11 liderlik tarzında lider ne işe ne de insana dönüktür, sıradan bir üyeden farksızdır.

91 ile ifade edilen liderlik tarzı ise liderin iş koşullarını iyi planlayıp düzenleyerek etkin şekilde çalışmakta, ancak üyelerin arzu ve ihtiyaçları ile düşük ölçüde ilgilenmektedir.

19 liderlik tarzı üyelerin arzu ve ihtiyaçlarını azami ölçüde dikkate almakta rahat ve arkadaşça bir hava yaratmakta, ancak işle ilgili girişim, planlama ve organizasyon zayıf düzeyde bulunmaktadır.

99 liderlik tarzı işi, başarmak için arzulu kişileri grubun amaç ve ihtiyaçlarını dikkate alarak harekete geçirecek plan ve organizasyonlara giden işe ve insana dönüklüğün en yüksek olduğu durumdur.

55 liderlik tarzı, işe ve insana dönük davranışın orta ölçüde olduğu üyelerin moralini tatminkar düzeyde tutarak yapılması gereken işleri de vasat ölçüde planlayıp örgütlenme durumudur.²⁴⁵

2.3.2.4. **Mc Gregor'un X ve Y yaklaşımı**

Douglas Mc Gregor'un gerçekleştirdiği kurama göre, yöneticilerin davranışlarını belirleyen faktörlerden birisi, onların insan davranışları hakkındaki varsayımlarıdır. Bu varsayımlar birbirine zıt görüşleri içeren iki grupta toplanarak 'X' ve 'Y' kuramları olarak adlandırılmıştır. 'X' ve 'Y' kuramlarına göre bireylerin davranış özellikleri sıralaması aşağıdaki gibi yapılmaktadır.

X kuramına göre:

1. İnsanlar işi sevmezler ve fırsat bulunca işten kaçarlar.
2. İnsanlar işten kaçtıkları için eğer çalıştırılmak isteniyorsa, korkutulmalı, yönlendirilmeli ve hatta tehdit edilmelidir.
3. Normal bir insan kendisine en fazla kazanç getirecek işi yapmak ister. Sorumluluk almaktan kaçır, güvenlik arar, kariyer ve yükselmeye hevesi yoktur.
4. Çalışanların çoğu yeniliğe karşı direnir.
5. Çalışanlar için kişisel çıkarlar, örgütsel amaçların önündedir.

²⁴⁵ Eren, a.g.e., 2012, s.444

Y kuramına göre:

1. İşgörenlerin çalıştıkları işte, fiziksel çaba harcamaları dinlenme ya da oyun oynama istekleri kadar doğaldır.

2. Kişi bir işe girmekle, önceden belirlediği amaçlara ulaşmak için kendini yönlendirmeyi ve kontrol etmeyi kabullenmiştir.

3. Kişinin amaçlara yönelmesi, ödülün yanı sıra başarı ihtiyacının da tatminine yöneliktir.

4. İnsanlar yaratılışları gereği, öğrenmek ister ve koşullar sağlanırsa sorumluluğu zorla değil isteyerek alır.

5. Yeni icadlar yapma, yenilik bulma gibi özelliklerin toplumun her bireyinde bulunabileceği ve çok sayıda kişiye verilmiş olduğu bilinmektedir.

Sonuç olarak; X Teorisini benimseyen yöneticiler daha çok otoriter ve müdahaleci bir davranış sergilerken; Y Teorisini benimseyen yöneticiler daha çok demokratik ve katılımcı bir davranış sergilemektedirler.²⁴⁶

2.3.2.5. Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli

Etkin olan örgütlerle etkin olmayan örgütleri birbirinden ayıran yapısal ve davranışsal faktörlerin neler olduğu ile ilgili araştırmada, bir yöneticinin davranışları dört grupta incelenmiştir.

a. İstismarcı otoriter: bütün kararları yöneticiler verir, kimin ne zaman ve nasıl iş yapacağını yöneticiler belirler. Yönetimin çalışanlara güveni çok azdır.

b.Yardımsever otoriter: kararı yine yöneticiler verir, ama işleri yapmada astlar bir dereceye kadar özgürlük ve esnekliğe sahiptirler.

c. Katılımcı: yöneticiler amaçları saptamadan ve karar vermeden önce astlarına danışır. Cezalandırmadan çok ödüllendirmeye ağırlık verir.

d. Demokratik: Likert'in önerdiği yönetim sistemi budur. Bu sistemde, tüm çalışanlar amaçların belirlenmesi ve işe ilişkin kararların verilmesine tam olarak katılırlar. Karar verme örgütsel gruplar yoluyla tüm örgütsel kademelere yayılır.²⁴⁷

²⁴⁶Baysal, a.g.e., s.212

²⁴⁷Şimşek, a.g.e., s.86

2.3.3. Durumsallık Yaklaşımı

Liderlik biçimleri ve belirli örgütsel durumlar arasındaki ilişkiyi tanımlayan modeldir.²⁴⁸ Bu düşüncenin ana teması lider yerine grup incelenmiştir. Durumsallık yaklaşımı bugün ki toplulukları da kapsamak üzere, zamana göre liderliği genişletmekle beraber olayları zamanın gereği olarak tarif etmiştir.²⁴⁹

Bu yaklaşım, liderliği 'insanlar arası ilişkilere yönelmiş' ve 'göreve yönelmiş lider' olmak üzere iki ayrı boyutta ele almaktadır. Yapılan araştırmalar, bazı durumlarda insanlar arası ilişkilere yönelmiş demokratik liderliğin, diğer bazı durumlarda da göreve yönelmiş otoriter liderliğin verimli ve etkili olduğunu ortaya çıkarmıştır.

2.3.3.1. Fiedler'in Durumsallık Modeli

Fiedler'e göre, bütün durum ve koşullarda geçerli ideal bir liderlik tarzı olmayıp, içinde bulunulan duruma göre etkili olabilecek çeşitli tarzlar söz konusudur. İçinde bulunulan durumu belirleyecek etmenler ise şunlardır:

a. Lider ast- ilişkileri: liderin astlarca benimsenmesi derecesi demektir. Bu ilişkiler arkadaşça-düşmanca, yumuşak-gerilimli ve destekleyici- tehdit edici biçimlerde olabilir.

b. Görevin yapısı: amaç, karar ve sorunların çözüm yollarının açıkça belirlenip belirlenmediği.

c. Liderin makamının verdiği yetki: Liderin elinde bulunan yetkinin, ödül ve cezalar üzerindeki etkisi.

Bu üç etmenin birleşmesi sonucunda liderin karşısına çıkabilecek sekiz durum söz konusudur. Tablo-1'de görülebileceği gibi liderin lehine olup olmama derecesi bakımından farklılıklar gösterir.

Tablo-1 Fiedler'in Liderlik Tarzları Diyagramı

Lider-astilişkileri	iyi	iyi	iyi	iyi	kötü	kötü	kötü	kötü
Görevin yapısı	Açıkça belirlenmiş		Belirsiz		Açıkça belirlenmiş		Belirsiz	
Liderin yetkisi	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az

²⁴⁸Celep, a.g.e., s.16

²⁴⁹Baysal, a.g.e., s.217

Tabloda da görüldüğü gibi lider 1. durumda en üst, 8. durumda ise en alt düzeyde etkilidir.

Fred Fiedler'in etkin liderlik modeli, özellikle modelin daha çok akademik bir nitelik taşıdığı, uygulayıcıların işine fazla yaramadığı şeklinde önemli eleştirilere uğramıştır.²⁵⁰

İşe güdümlü ve insana güdümlü önderlik biçimlerine, yeni bir boyut olarak tanımlamış oldukları çevrenin alt tanımları olan işin yapısı, kontrol gücü ve ilişki atmosferleri ile kesişimlerine göre seçilmesi gerektiği tezini savunmaya çalışmışlardır. İşe insanı uyarılma yerine; işe göre insan bulma tezini ortaya atmıştır.²⁵¹

2.3.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

İlişki ve görev yönelimli liderlik davranışına grubun olgunluk düzeyi de eklenmiştir. Grubun olgunluk düzeyi, grup ya da bireylerin iş ve psikolojik yapısıyla ilgili özelliklerini içermektedir. İş olgunluğu ve psikolojik olgunluktan söz edilmiştir. İş görenler olgun değilse göreve yönelik ilişki kurulur. Olgunluk düzeyi arttıkça hem yüksek görev hem de yüksek ilişki davranışı sergilenecektir.²⁵²

Bu teoride liderlik biçiminin seçilmesinde astların özelliklerinin önemli olduğu belirtilmekte ve bu sebeple yararlı görülmektedir.

Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımına göre, astların olgunluğu en etkin liderlik şeklini belirlemektedir. Yazarlar olgunluğu başarıma arzusu olarak izah etmişler, yaş ve ya duygusal sağlamlığı fazla hesaba katmamışlardır. Yönetici ve ast arasındaki ilişki çeşitli aşamalardan oluşmaktadır. Astlar gelişip olgunlaştıkça yöneticilerin her aşamada liderlik tarzlarını çeşitlendirdiklerini düşünmektedirler.

İşe ilk alındığında astlar işlerinde eğitilmeli ve örgütsel kurallar ve prosedürler açıklanmalıdır. İkinci aşamada görev oryantasyonlu yönetim gereklidir. Çünkü astlar henüz tam sorumluluğu üstlenecek kadar istekli ya da yetenekli değildirler. Ancak yöneticinin asta olan güven ve desteği, yöneticinin astı daha iyi tanınması ve ona görevinde destek vermesiyle artar.

Üçüncü aşamada astların kabiliyetleri ve başarıma motivasyonları artmıştır be bunun için daha büyük sorumluluklar yüklenmeyi arzu ederler. Astlar adım adım,

²⁵⁰Şimşek, a.g.e., s.87-88

²⁵¹Celep, a.g.e., s.17

²⁵²Celep, a.g.e., s.19

kendine güvendiğçe, kendini yönlendirdiğçe ve tecrübelendiğçe yönetici desteğini ve cesaretlendirme miktarını azaltabilir. Nihayet, yönetici astlarına karşı emirci bir tarza ihtiyaç duymaz.²⁵³

2.3.3.3. Amaç ve Yol Modeli

Örgütlerde başarılı lider davranışı konusunda yapılan araştırmalar sonunda oldukça yeni sayılabilen bir model de House ve Evans'ın tarafından geliştirilmiş olan amaç ve yol modelidir. Bu modelde, liderin izleyicileri nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçların nasıl algılandığı ve amaca erişme yollarının neler olduğu üzerinde durulmuştur. Amaç modeli de dört tip liderlik davranışının varlığından söz eder.

a. Emir verici: Neyin ne zaman yapılacağını yönetici belirtir(karar vermeye astlar katılmaz)

b. Destekleyici: Yönetici astlarına ilgi gösterir ve arkadaşça yaklaşımda bulunur.

c. Katılımcı: Yönetici astların öneri ve taleplerini bekler, astların karar verme sürecine katılmalarını ister.

d. Başarı arayıcı: Yönetici belli bir hedef ve amaç belirler ve bu hedef ve amaçların başarılmasında astlarına güven duyar.

2.3.3.4. Vroom-Yetton-Jago'nun Liderlik Yaklaşımı

Bu modele göre; liderler farklı zamanlarda farklı liderlik tarzlarını kullanmaktadır. Verilecek kararlara astların katılımının sağlanması amacıyla onların cesaretlendirilmesi ve ne kadar astın katılımının sağlanacağı saptanmak istenir. İşler yürürken, her safhada ortaya çıkabilecek problemlerin çözümünde astların katılımı sağlanır ve böylece lider kendi etkinliğini artırmış olur.²⁵⁴

Liderin iş görenlerini karar verme sürecine katma durumuna göre uygun liderlik davranış biçimlerini geliştirmiştir. Otokratik önderlikten demokratik önderliğe doğru beş liderlik biçimi belirlenmiştir:

1. Lider kendi eli altındaki bilgilere başvurur ve hareket eder.

2. Kendi elinin altındakilere ek olarak uygun gördüğü iş görenlerden bilgi toplar, sonra tek başına karar verir.

²⁵³Şimşek, a.g.e., s.87-88

²⁵⁴Şimşek, a.g.e., s.88

3. Lider sorunu iş görenlere tek tek açar, fikirlerini alır ve yine tek başına karar verir. Verilen karar görüşleri yansıtmayabilir.

4. Lider iş görenleri grup olarak toplar, görüş alır ve görüşler doğrultusunda karar verir. Verilen karar görüşleri yansıtmayabilir.

5. Önder grubu toplar, sorunu açar, birlikte çözüm üretmeye çalışır. Kendisi katılımcı gibi hareket ettiği için alınan karar grubun görüş birliğini yansıtır.²⁵⁵

Kuram, farklı durumlarda liderlerin katılma ve karar verme süreçleri ile alakalıdır. Her bireyin görevinin farklı özelliklere sahip olması sebebiyle, lider davranışlarının bu durumlara göre şekilleneceğini savunan bir görüştür.²⁵⁶

2.4. LİDERLİK TARZLARI

Liderler, yetişme ortamlarına ve kişiliklerine göre belirli liderlik tarzlarında ustalaşırlar. En iyi liderler farklı liderlik tarzlarından birkaçını iyi kullanabilen, duruma uygun olarak farklı tarzlar arasında geçişler yapabilen, birkaç tarzı bir arada ustaca kullanabilen liderlerdir. Liderlik tarzları en yalın haliyle dört başlık altında incelenebilir. Bu yaklaşım, bir bakıma Blake ve Mouton'un yönetim kafesleri modelindeki dört köşeyi ifade etmektedir. Bu tarzlar; otoriter, demokratik, koç ve liberal liderliktir.²⁵⁷

Otoriter lider: Ulaşılmaması gereken hedefi belirler ve ekibin bu hedefleri gerçekleştireceğine olan inancını talimat biçiminde aktarır. Bütün kararları kendisi verir.²⁵⁸ Eskiden beri sıkça kullanılan bir liderlik tarzıdır.²⁵⁹ Bu tarz liderler, dikkatlerini işleri halletme üzerine toplar ve bunu emirler vererek gerçekleştirirler. Genellikle yapılması gerekenler tamamlandığında ve hedeflere varıldığında, takipçilerinin tepkileriyle ve ya duygularıyla ilgilenmezler.²⁶⁰

Demokratik lider: İnsanlara ekibin ya da organizasyonun yönetimine katılma şansını tanır, ortak görüşle karar almaya çalışır.²⁶¹

²⁵⁵Celep, a.g.e., s.22

²⁵⁶Altıntaş, a.g.e., s.68

²⁵⁷Barutçugil, a.g.e., s.79

²⁵⁸Barutçugil, a.g.e., s.79

²⁵⁹Altıntaş, a.g.e., s.57

²⁶⁰Dorman, a.g.e., s.195

²⁶¹Barutçugil, a.g.e., s.79

Koç lider: Hem insana(sürece) hem de işe(sonuca) yönelik ikisini birlikte ve dengeli biçimde sürdürür.

Liberal lider: İzleyicilerine tam güvendiği (ya da onlarla artık ilgilenmediği) için müdahale etmeyen, kararları onlara bırakır ve denetleme ihtiyacı duymaz.

Farklı yaklaşımlar ve modellerde bu tarzların farklı yorumları ve türleri bulunmaktadır. D. Goleman, Boyatzis ve McKee, 2002 yılında yayınladıkları 'Primal Leadership' (Yeni Liderler) isimli kitapta liderlik tarzlarını altıya ayırmaktadır. Bunlardan vizyoner, eğitici, ilişkisel ve demokratik liderliği performansı arttıracak, ahengi oluşturacak tarzlar olarak nitelendirmektedirler. Hız belirleyici ve kumandacı liderlik tarzlarını ise yalnızca bazı özel durumlarda yararlı olduğu, etkin kullanılmazlarsa organizasyondaki uyumu kısa sürede bozabileceklerini belirtmektedirler.²⁶²

2.4.1. Kumanda Edici Liderlik Tarzı

Lider emir vererek işlerin yürümesini sağlar. Emirlerin arkasındaki nedenleri açıklamaz ve zaman kaybedilmeden yerine getirilmesini bekler. Çalışanların moral ve motivasyonlarını düşünmez. Organizasyonun iklimini bozan, çalışanların bağlılığını azaltan, onları yabancılaştıran bir yönetim anlayışı olduğu için, orduda, seri üretim yapılan fabrikalarda ve belki hastanelerin acil bölümlerinde uygun olabileceği düşünülebilir. Kumandacı liderlik tarzı zorlatıcı bir tarz olduğundan, liderin başarılı olabilmesi için; etkileme, başarı dürtüsü ve inisiyatif kullanma becerilerinin yüksek olması gerekir. Bunların yanı sıra duygusal farkındalık, duyguları yönetme ve empati de bu tarzın etkili uygulamasında rol oynar. Duyguları yönetme becerisiyle kızgınlığını sonuç almak için ustaca kullanır.²⁶³

2.4.2. Hız Belirleyici Liderlik Tarzı

Lider yüksek performans standartlarına sahip olduğundan herkesin kendi temposuna ayak uydurmasını bekler. Performansı düşük olanları izlemeye alır, gerekenleri yapmadıklarında duruma müdahale eder. Kendilerini en iyi gördükleri için yetki devretmezler ve kötü performansı suçlamakta çok hızlı ve başarıyı takdir etmede çok cimri davranırlar. Motivasyon sağlayan unsur, yüksek performans standartlarının karşılanması ve inisiyatif kullanma fırsatlarının olmasıdır.

²⁶²Barutçugil, a.g.e., s.81

²⁶³Barutçugil, a.g.e., s.81

Bu tarzı benimseyen liderlerin çalışanlarla yaşayabileceği sorunlar:

-Liderin yüksek beklenti ve istekleri karşısında zorlandıklarını hissederler..

-Liderin kendilerine güvenmediğini düşünüp yılgınlığa kapılırlar.

-Hedeflere odaklanan liderin kendilerine değer vermediğini düşünürler.

Hız belirleyici liderler buldukları ortamda baskı atmosferi oluşturdukları için, düşünme yeteneklerini kısıtlar, kaygıları artırır, çalışanları kalmak ve gitmek ikilemi arasında bırakırlar.²⁶⁴

2.4.3. Demokratik Liderlik Tarzı

Liderin birlikte çalıştığı kişilerden ve çevresinden bilgi, görgü ve onay almasıdır. Bu tarz, güven, saygı ve bağlılık oluşturur. Birebir görüşmeler ve toplantılar zaman ve emek harcamayı gerektirse de demokratik tarz, yüksek bir moral ve olumlu bir iklim oluşmasına sebep olur. Demokratik tarzı benimseyen bir liderin, özellikle ekip çalışması, çatışma yönetimi ve etkileme gücü duygusal zeka yetkinliklerine ihtiyaç vardır. İyi bir dinleme becerisi, iş birliği içinde çalışma yeteneği, gücü, zamanı ve diğer kaynakları paylaşmaya hazır ve istekli olması gerekir. Uzayan toplantılar, uzun tartışmalar, ertelenen kararlar, üzerinde görüş birliği sağlanamayan stratejiler demokratik liderlik tarzının uygulamadaki en önemli sorunlarıdır. Eğer lider, toplantı yönetim becerisi zayıf, vizyonu net değil, çalışanları bilgisiz ve beceriksizse bu tarz ile sonuçlar alınması çok zordur. Demokratik yönetim, organizasyonda kurumsal kültür olarak yerleşmediği sürece sonu gelmeyen farklı algılama ve yorumlara sebep olacaktır.²⁶⁵

Bu tip liderler; amaçlar, planlar ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde mutlaka astlarına danışır ve astlarından aldığı görüşler doğrultusunda liderlik davranışını belirlemeye özen gösterirler. Bu tarz; organizasyonun, takipçilerin ve liderin kendisinin kazançlı çıktığı anlaşmacı bir tarzıdır. Bu tarz liderler, organizasyonun ihtiyaçlarını ve takipçilerin istediklerini muhakeme edebildiğinde ve kendi arzularını iletebildiğinde bunu başarabilir.²⁶⁶

²⁶⁴Barutçugil, a.g.e., s.82

²⁶⁵Barutçugil, a.g.e., s.82

²⁶⁶Dornan, a.g.e., s.196

2.4.4. İlişki Geliştiren Liderlik Tarzı

Ekip uyumu, yüksek moral, iyi iletişim ve güven ortamının artırılması istendiğinde çok yararlı bir liderlik tarzıdır. Bazen çalışanların duygusal ihtiyaçları performans hedeflerinin önüne geçebilir. Çalışanlara her şeyden önce insan olarak yaklaşan ve onlara duygusal destek veren liderler güçlü bir sadakat duygusu oluştururlar. Bağlılığı ve adanmışlığı yüksek çalışanlar işlerinde daha fazla performans sergilerler. Güçlü bir vizyon oluşturan, standartlar belirleyen ve çalışanlara grup hedeflerine olan katkılarını gösteren, örneğin vizyoner liderlik gibi bir liderlik tarzıyla birlikte kullanılması daha doğru olacaktır.²⁶⁷

Bu tarz iyi kullanılmadığında çalışanların özgüvenini sarsan, koruma altında olduğu duygusunu ve kötü performansın hoş görüldüğü izlenimi verebilir. Ayrıca çalışanların motivasyonu çok düşük olduğunda ya da aşırı kişisel yönlendirme istediklerinde de bu tarz başarılı olamayacaktır.²⁶⁸

2.4.5. Koç Lider

Koç lider, hem işlerin yapılmasına hem de kişisel gelişime odaklandığı için olumlu bir duygusal tepki ile birlikte iş tatmininde ve performansta çok daha iyi sonuçlar elde eder. İki yönlü açık bir iletişim ve karşılıklı çıkarlara hizmet eden bir ortam oluşur. Koç lider çalışanların kendilerine özgü güçlü ve zayıf yanlarını, istek ve beklentilerini, kariyer planlarını bağdaştırmalarına yardımcı olur. Başkalarına danışmanlık yaparak ulaşmak istedikleri hedeflerini ve değerlerini geliştirmelerine yardımcı olmaya koçluk tarzı diyoruz. Duygusal farkındalık ve empati koç liderlerin çok önemli iki duygusal yetkinliğidir. Duygusal farkındalığı olan lider, çalışanın çıkarını gözetir, içtenlikli öğütler verir. Liderin yakın ve içten ilgisi çalışanlar da işlerine karşı başarı ve sorumluluk duygusunu uyandırır.²⁶⁹

2.4.6. Vizyoner Lider

Vizyoner liderlik insanları ortak hayallere çekmek ve büyük resmi göstermektir. Grubun nereye gitmekte olduğunu dile getirir, ancak oraya nasıl varılacağını belirtmez; insanları yenilik ve denemeler yapmakta, hesaplanmış riskler almakta özgür bırakır.

²⁶⁷Barutçugil, a.g.e., s.82

²⁶⁸Barutçugil, a.g.e., s.84

²⁶⁹Barutçugil, a.g.e., s.84

Çalışanlar organizasyonlarından gurur duyarlar.²⁷⁰ Vizyoner lider, insanların genel tablodaki yerlerini görmelerine yardımcı olur. Yalnızca yaptıklarının önemini değil aynı zamanda nedenini de açıklar. Vizyoner lider, ilham verme, özgüven, kişisel farkındalık ve empatiden oluşan bir yetkinlikler dizisini birlikte kullanır.²⁷¹

Konuyu özetleyecek olursak: Liderlik tarzlarının hemen her biri farklı yetkinliklere dayandığı için geniş bir yetkinlikler yelpazesine sahip olan liderler, bir organizasyonu yönetirken karşılarına çıkacak farklı problemlerle başa çıkabilecek esnekliği gösterebilirler.²⁷² Doğru zamanda doğru yaklaşımı kullanabilen gerektiğinde birinden diğerine geçişler yapabilen liderler en başarılı liderlerdir. Yetkinliklerin sınırlı olması, duruma uymayan bir tarzla karşılaşıldığında olumsuz neticeler verir. Oysa başarılı liderler, liderlik tarzlarından çoğunu, en azından üç ya da dördünü, özellikle iç uyumu sağlayan tarzları ustalikle kullanabilen, en iyi iklimi ve en yüksek performansı yaratan liderlerdir.²⁷³

Yukarıda sayılanların yanında literatürde sıkça kullanılan dönüşümcü liderlik tarzından da söz edilebilir:

Dönüşümcü lider: Dönüşüm dönemlerindeki liderler, karizmatik ve esinlendirici bir özelliğe sahip olmalıdır. Bu tür liderler sadece kendi coşkularının gücünü kullanarak insanları ayağa kaldırır, emir veya direktif değil, ilham verirler.²⁷⁴

Karizma: Dengeli ve güvenli görünmek, güçlü, ölçülü ve rahat bir ses tonu, telaffuzu belirgin, şık ama mütevazî görünüş, kalabalıklarda bakışları kendi üzerine çekebilen liderlerdeki özellikleri karizma olarak tarif edebiliriz. Karizma kişisel çekim gücüdür. Kişisel çekim gücü başkalarıyla fiziksel, duygusal ve entelektüel anlamda temas sağlayarak etkileme yeteneğidir.²⁷⁵

2.5. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK FARKI

Yönetici başkaları vasıtasıyla iş yapan kişidir. Yalnızca bir genel müdür ya da bölüm başkanı değil bir ustabaşı da aynı zamanda yöneticidir. Yöneticiler plan yapan,

²⁷⁰Barutçugil, a.g.e., s.85

²⁷¹Barutçugil, a.g.e., s.86

²⁷²Barutçugil, a.g.e., s.87

²⁷³Barutçugil, a.g.e., s.88

²⁷⁴Goleman, a.g.e., 1998, s.248

²⁷⁵ Tony Alessandra, *Kişisel Çekim Gücü Karizma*, 2. Basım, Martı Yayıncılık, İstanbul, 2008, s.19-21

karar verme organı gibi işleyen, organizasyonun başarısından sorumlu, politikacı ve diplomat kişilerdir. Organizasyonun yapısını işletmenin ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde planlayan, sorun çözme görevini üstlenen ve denetlemeyi yapan, irtibatı yüksek, temsil kabiliyeti olan bireylerdir.²⁷⁶

Liderlik, yönetimin önemli araçlarından biridir ve yöneticilikten farklıdır. Yönetim faaliyeti hem insan davranışlarını, hem de insanları doğrudan etkilemeyen fonksiyonları da içine almaktadır. Oysa liderlik insan ve davranışı ile ilgilidir ve yönetimin sadece bu yönünü kapsamaktadır. Liderlik, etkileme fonksiyonunun temel eylemlerinden biridir. Yönetici atama ile belirlenirken, liderlik bir atama olgusunun dışında gerçekleşmektedir. Lider, grup üyelerince izlenen kişidir. Tüm yöneticiler lider değildir. Biçimsel olmayan liderler iş gruplarının lideridir ancak yöneticisi değildir. Lider, grup üyelerinin duygusal olarak da kabul ettiği kişidir. Yönetici rasyonel karar veren ve problem çözen kişidir.²⁷⁷

- Yönetici uygular, lider yenilik getirir.
- Yönetici süreklilik sağlar, lider geliştirir.
- Yönetici düzene, lider kişilere dayanır.
- Yönetici denetime, lider kişilere güvenir.
- Yönetici işleri doğru yapar, lider doğru iş yapar.

Liderlik; yenilik ve başlatma ile ilgili her şeydir. Yönetim kopyalama ve var olan durumu sürdürme üzerine yoğunlaşır. Liderlik yaratıcı, uyum sağlayıcı ve çeviktir. Liderlik ufuk çizgisine bakar.²⁷⁸

Yönetici, işletmenin amacı ile ilgilidir ve örgüt içerisinde yer alan üyelerin kendisini izlemelerine ihtiyaçları vardır. Liderin temel ilgi alanı ise kendisini izleyenlerin ihtiyaçlarıdır.²⁷⁹

Yönetim sistem içinde çalışır; liderler sistem üzerinde çalışır.²⁸⁰

²⁷⁶ İnan Özalp, **Yönetim Ve Organizasyon**, Metin Ofset Matbaacılık, C.1, Eskişehir, 1995, s.12-13

²⁷⁷ Cengiz Alkın, Sinan Ünsar, Liderlik Özellikleri Ve Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma, **Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 9/3, 2007, s.77

²⁷⁸ Alkın, a.g.e., s.78

²⁷⁹ Alkın, a.g.e., s.78

²⁸⁰ Stephen R. Covey vd., **Önemli İşlere Öncelik**, (First Things First, 1997), Varlık Yayınları, İstanbul, 1998, s.297

Liderin öncelikli özelliği örgütün temel amaçlarını veya gelecek için vizyonunu belirlemek ve bunlara ulaşmak için stratejiler geliştirmektir. Buna karşılık yöneticiler belirlenen bu vizyonu uygulamaya geçirirler. Yöneticilerin ve liderlerin ortak özelliği, ne yapılacağına karar vermek, işlerini yapabilmek için gerekli insan ilişkilerini kurmak ve bu insanların işlerini yapmalarını sağlamaktır. Ancak bu üç eylemi, farklı şekillerde gerçekleştirirler.²⁸¹

Bir yönetici geleceğe dönük amaçlar koyarak planlama ve bütçeleme yaparak karmaşıklığı yönetir. Bu amaçlara ulaşmak için ayrıntılı adımlar planlar ve kaynaklar aktarılmasını sağlar. Oysa lider, şirket için bir yön belirler, gelecek için bir vizyon oluşturur ve bu vizyona ulaşmak için gerekli olan değişim stratejilerini belirler. Yönetici, yönetim planını hayata geçirebilmek için organizasyonu ve insan gücünü kullanır. Bunun için;

- Bir organizasyon şeması yapılır.
- İş tanımları kağıda dökülür.
- İş tanımlarına uygun özelliklere sahip bireyler seçilir.
- Planlanan amaçlar ekip üyelerine en iyi şekilde anlatılır.
- Sorumluluk delege edilir.
- Gelişmeleri kaydetmek için kayıtlar oluşturulur.²⁸²

Bütün bunlardan sonra yönetici, amaçlarına, denetleyerek ve problem çözerek ulaşır. Sonuçları izlemeli ve kaydetmelidir. Bu da düzenli kayıtlar ve toplantılar aracılığıyla sağlanır. Liderlik ise, insanları uygun iş ve doğru mevkide değerlendirmeyi gerektirir.²⁸³

Liderlik niteliğine sahip insanlarla çalışan şirketler, sektöründe lider olmayı başarabilir. Çünkü büyük sonuçlara vasat bir performansla ulaşılmaz. Büyük sonuçlara üstün performans gösteren çalışanlarla ulaşılır. Bunun için de her düzeyde çalışanın liderlik özelliğine sahip olması gerekir. Liderlik özelliklerinin belirli bir kısmı doğuştan verilmiş olsa bile büyük bir kısmı da sonradan öğrenilebilir, kazanılabilir, düzenli

²⁸¹Baltaş, a.g.e., 2005, s.128

²⁸²Baltaş, a.g.e., 2005, S.128

²⁸³Baltaş, a.g.e., 2005, S.128

eğitimiyle ve uygun örgüt iklimiyle geliştirilebilir özelliklerdir. Şirket düzeyinde önemli olan, kurumsal yapının bu özellikleri ödüllendiren nitelikte olmasıdır.²⁸⁴

Yönetici ile liderin karşılaştırılması (Baltaş, 2005) şöyledir:

- Yönetmek bugüne ait, liderlik ise geleceğe ait bir iştir.

- Yönetim bir grubun amaç, değer ve hedeflerini saptama ve bunları gerçekleştirme; liderlik ise, bir yön belirleme, çalışanların o yönde ilerlemelerini motive etme sürecidir.

Liderlik kavramı geleceğe yöneliktir. Liderler, kurumun ayakta kalmasını sağlamak, işlerin yapılma biçimleri ile nelere değer verildiğini belirlemek, vizyon oluşturmak ve bu vizyonu kurum içinde benimsetmek sürecinden sorumludurlar. Yönetim kavramı ise durağandır; yalnız bugünle ilgilidir, sahip olunan vizyonun hayata geçirilmesini sağlar.²⁸⁵

Liderler bağlı bulunduğu grubun amaçlarını belirleyen ve amaçlar doğrultusunda grup üyelerini etkileyen ve davranışlarını yönlendiren kişidir. Yönetici ise genellikle başkaları adına çalışan, önceden belirlenmiş hedefler için çaba gösteren, bu amaçlara ulaşmak için gayret eden, işleri planlayan, uygulatan ve sonuçları denetleyen kişidir.²⁸⁶

Bir işletmede yöneticinin en önemli rolü, çalışanlarının kendine özgü yeteneklerini ortaya çıkarıp bu yetenekleri performansa dönüştürmektir.²⁸⁷ Yönetici firmanın insan gücünü, sermayesini, makinelerini, yöntem ve malzemelerini hedeflere en uygun verimlilik ve en düşük kayıpla kullanır ve yönetir.²⁸⁸

Bir işin anlamlı olması, heyecan vermesi, insanı sürekli geliştirmesi, lider için önemlidir. Lider kişilerin ellerinden tutarak onları yükseğe çıkartır, yönetici kurallar ve mevzuata uygun olarak iş yapmalarını sağlayarak kişileri işi doğru yapmaya yönlendirir.²⁸⁹

²⁸⁴ Baltaş, a.g.e., 2005, s.129

²⁸⁵ Baltaş, a.g.e., 2005, s.130

²⁸⁶ Cevat Celep, *Eğitim Örgütlerinde Dönüşümsel Önderlik*, Anı Yayıncılık, ISBN:975-6376-24-4 Ankara, s.6

²⁸⁷ Marcus Buckingham , Curt Coffman , *Dünyanın En Önemli Yöneticileri Neleri Farklı Yapıyor?*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2006, s.62

²⁸⁸ Isabel Werner, *Liderlik Ve Yönetim*, Rota Yayın Yapım Tanıtım, İstanbul, 1993, s.11

²⁸⁹ Cücelioğlu, a.g.e., 1996, s.221

2.6. İŞ HAYATINDA BAŞARILI LİDERLERİN ÖZELLİKLERİ

Liderlik akıl ile gücün birleşimidir. Akıl elinde olmayan güç zulme sebep olduğu gibi güç olmadan da akıldan yeterince istifade edilemez. Liderler doğrudan veya dolaylı olarak başkalarının düşünce, davranış ve tutumlarını etkilerler. Bu etki ile insanları peşinden sürüklerler.²⁹⁰

İşletmelerde örgüt yapısı geliştikçe, bireyin ve grup liderinin önemi her geçen gün artmaktadır. Çevresel etkenler, organizasyonun yapısı ve politikalara ek olarak uygulanan liderlik tarzının da önemi artmıştır.²⁹¹

Müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak: İş hayatında başarılı liderler, olaylara müşterinin bakış açısından yaklaşabilmiş ve müşterilerin ihtiyaçlarını esas almışlardır.²⁹²

Baltaş'a (2005) göre çalışma hayatında liderlerin bazı özellikleri şunlardır:

Güvenli davranış: Başkalarının hak ve duygularını hesaba katmak, açık, dürüst ve doğru olmak, zorlamadan ve zorlanmadan istediğini elde etmek anlamına gelir.

Tutarlılık: İş hayatında lider olarak saygınlık kazanmak ve hayranlık uyandırmak, ancak kişinin özü sözü bir olarak algılanmasıyla mümkündür.

Kararlılık ve heyecan yaratma: İş hayatında başarılı liderler, 'müşteri ihtiyaçları' , 'rekabette üstünlük' ve 'şirketin işleyişiyle ilgili prosedürler' de heyecan yaratmayı başaran kişilerdir.

Başarıyı ödüllendirme: Başarılı liderler ekiplerinin başarısını dile getirir, bu başarının bireysel olarak ve ekip düzeyinde kutlanmasına temin eder. Başarısı kutlanan kişi daha sonraki mücadeleler için kendisini güçlü hisseder.

Yönlendirme, yol gösterme ve başkalarını geliştirme: İş hayatında başarılı liderler, birlikte çalıştıkları kişileri geliştirirler ve geliştirmenin ön şartı olan çalışanlara zaman ayırmayı ihmal etmezler.

İşe adanmışlık: Yaşam öncelikleri arasında yaptığı iş birinci planda gelir.²⁹³

²⁹⁰ Mustafa Eşik, 2013, Yöneticilik, Liderlik Ve Duygusal Zeka, <http://www.bizimelbistangazetesi.com/yazar.asp?yazilD=17651> , Erişim Tarihi:18.01.2015

²⁹¹ Mehmet Öztürk, *İşletme Ve Yönetim (Fonksiyonları Açısından)*, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.310

²⁹²Baltaş, a.g.e., 2005, s.136

Tutku, özellikle iş hayatındaki liderlikte çok önemlidir. Elinizden gelenin en iyisini yapmak, tutkulu olmak, probleme değil çözüme odaklanmak, hatalardan ders çıkarıp onların sizi alt etmesine izin vermemek sonuç olarak iş hayatınızda olumlu şeylerin belirmesine sebep olacaktır.²⁹⁴

Liderin yetenekleri, becerileri ve yaklaşım tarzı kendi başarısını ve örgüt iklimini olumlu yönde etkilemektedir. Duygusal zekaya ait yetenek ve beceriler, insana yönelik liderlik davranışlarını destekleyen yetenek ve becerilere vurgu yapmaktadır.²⁹⁵

²⁹³ Baltaş, a.g.e., 2005, S.137-138

²⁹⁴Donalt J. Trump and Bill Zanker, **Büyük Düşün**, Optimist Yayınları, İstanbul, Çeviri: Özlem Tüzel Akal, 2007, s.68

²⁹⁵ Füsun Tekin Acar, Duygusal Zeka Yeteneğinin Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışı İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması, , İstanbul Üniversitesi, Sosyal bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001, s.106, (**Yayınlanmış Doktora Tezi**)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞAN VERİMLİLİĞİNİN DUYGUSAL ZEKA VE LİDERLİKLE İLİŞKİSİ

3.1. VERİMLİLİK TANIMI VE KAPSAMI

Verimliliğin herkesçe kabul görmüş net bir tarifi yapılamamaktadır. Girdiler ve çıktılar arasındaki oran veya girdi ile çıktı arasındaki ilişki verimlilik olarak tarif edilmektedir.²⁹⁶

Bir üretim ya da hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile bu çıktıyı netice verebilecek girdi arasındaki ilişkidir. belli bir ürün veya hizmetin üretiminde emek, sermaye, arazi, malzeme, enerji, alt yapı, bilgi gibi kaynakların en etkili şekilde kullanılmasında verimliliği tarif eder.²⁹⁷

Hammadde, işgücü, bina, arazi, makine, donanım gibi kaynakların uygun yerde kullanılması işletme verimliliğini ifade eder.İnsanın kaliteli bir biçimde yerli yerinde kullanılması gelişmiş ülkelerde verimlilik artışını etkileyen en temel faktördür.²⁹⁸

En az kaynakla en çok çıktıyı ve ürünü elde etmek verimliliği tarif eder. Doğru işi, doğru şekilde, doğru kişilerle, doğru zamanda yapmak verimliliği artırır.²⁹⁹

Aynı miktarda kaynakla daha çok üretme ya da aynı girdi miktarı ile daha çok ürün elde etmeye yüksek verimlilik denir. Verimlilik artışının temel mantığı daha çok değil daha akıllıca çalışmak demektir.³⁰⁰

Kalitenin artması verimin yükselmesiyle doğru orantılıdır. Daha az para ve insan gücü kullanıldığında aynı işi daha kısa sürede yapmış oluruz ve buda verimliliği artırmış

²⁹⁶Atilla Filiz, Yüksek Verimlilik İçin Nelere Dikkat Edilmeli, İstanbul Arel Üniversitesi-Sürekli Eğitim Merkezi(ARELSEM), İstanbul.
http://arelseml.arel.edu.tr/tr/makale/d3d9446802a44259755d38e6d163e820/yuksekk_verim_icin_nelere_dikk
at edilmeli. (Erişim Tarihi: 15.12.2014)

²⁹⁷Joseph Prokopenko , *Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı*, Çeviri: Olcay Baykal, Copyright Uluslar Arası Çalışma Örgütü, 2. Baskı, 1992, s.19

²⁹⁸Erdoğan Avder , İşletmede Verimliliğe Etki Eden Faktörler Ve Örnek Bir Çalışma, 2007, Kaynak:<http://www.MuhasebeTr.com>, Balıkesir üniversitesi öğretim üyesi

²⁹⁹ Bülent Kaya, İşyerinde Verimlilik Yönetimi, Atılım Üniversitesi Cevdet Kösemen Konferans Salonu, 2008, http://kurumsal.data.atilim.edu.tr/pdfs/080425_02pdf , (Erişim Tarihi: 15.12.2014)

³⁰⁰Mehmet Öztürk, *İşletme Ve Yönetim (Fonksiyonları Açısından)*, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.105

olur. Ürünlerin kalitesi yükseltilerek ihtiyaçları giderilen müşterinin memnuniyeti sağlanmış olur. Buda verimliliği olumlu olarak etkiler.³⁰¹

Yapılacak işler önceden belirlenmeli, eldeki teknoloji, makine, enerji, hammadde, malzeme kaynakları ve zaman en iyi şekilde ve en yüksek performansta değerlendirilmelidir. İş görenin çalışma koşullarını iyileştirmek, bedendeki hareket alanını rahatlatmak, verimliliği artıracaktır.³⁰²

Ürünlerin tasarım ve bileşenleri zaman içerisinde değişmektedir. Bu değişimler sırasında üretim kolaylaşır, maliyeti düşer, üretim hızı artarsa çıktılar ve ürün sayısında artacaktır. Aynı ürünü daha az girdi ile daha kısa sürede yapan işletmeler verimliliği artırmış olur.³⁰³

Verimliliğin ulusal refahı artırmada rolü vardır. İş gücünün etkililik ve kalitesi gayri safi milli hasılda artışa sebep olur. Verimlilik bir ülkenin mallarının uluslararası pazarlardaki rekabet gücünü artırır. Verimliliğin düşük olması, enflasyon, ödemeler dengesinde açık, işsizlik ve düşük kalkınma seviyesine sebep olur.³⁰⁴

Kaynakların sınırlı ihtiyaçların sınırsız olduğu dünyamızda, kalkınmak isteyen topluluklar ve ülkeler mevcut kaynakları etkin, doğru ve tam verimli kullanmak zorundadırlar.³⁰⁵

Çalışanları canından bezdirecek şekilde doldurmak veya robotlaştırmak verimlilik artışı değildir. Robotlaştırılan ve makine gibi görülen çalışan kısa bir süre sonra performansını kaybeder işletme için faydalılığı sağlayamaz. Etrafına ve çevresine yaydığı olumsuzluk nedeniyle verimliliği düşüren bir unsur haline gelir. Bu yüzden çalışanın insani özelliklerine kıymet verilmelidir.³⁰⁶

³⁰¹ Hacitahiroğlu, a.g.e., s.850

³⁰²http://arelsema.arel.edu.tr/tr/makale/d3d9446802a44259755d38e6d163e820/yuksek_verim_icin_nelere_dikkat_edilmeli. Atilla Filiz, Yüksek Verimlilik İçin Nelere Dikkat Edilmeli, İstanbul Arel Üniversitesi-Sürekli Eğitim Merkezi(ARELSEM), İstanbul. (Erişim Tarihi: 15.12.2014)

³⁰³http://arelsema.arel.edu.tr/tr/makale/d3d9446802a44259755d38e6d163e820/yuksek_verim_icin_nelere_dikkat_edilmeli. (Erişim Tarihi: 15.12.2014)

³⁰⁴ Prokopenko, a.g.e., s.22-23

³⁰⁵ Hacitahiroğlu, a.g.e., s.846

³⁰⁶ Mustafa Öncer, İşletmelerde Verimlilik Ve Kalite Geliştirme Teknikleri, Girişimci İş Adamları Vakfı, 16 Mart 2013, REFA Verimlilik

3.1.1. VERİMLİLİKLE İLGİLİ KAVRAMLAR

3.1.1.1. Etkililik

İşletmenin daha önceden belirlenmiş amaçlarına ne düzeyde ulaştığını gösteren orandır. Etkililik doğru işin yapılmasıdır. Gerçekleşen çıktının planlanan çıktıya oranıdır.

3.1.1.2. Randıman (Verim)

Çıktı açısından ölçü olarak kullanılır ve belirli bir zaman dilimini kapsar. Bir makinenin birim zamanda çalışması sonucu elde edilen çıktı miktarıdır.

3.1.1.3. Etkenlik

İşin doğru yapılmasıdır ve girdi kavramını ifade eder. Beklenen girdi kavramının gerçekleşen girdi kavramına oranı etkenlik olarak tanımlanır.³⁰⁷

3.1.1.4. Ergonomi

İnsan, makine ve çalışma ortamı arasındaki ilişkiyi ve irtibatı tarif eden, ilim dalı olarak ifade edilir. İnsan-makine-çevre uyumunu inceleyen bilim dalıdır. İşin sosyal uygunluğu, teknik-ekonomiklik ilişkilerinin düzenlenmesi ve işin çalışana göre ayarlanması ergonomi kavramı içine girer.³⁰⁸

3.1.2. Verimlilik Çeşitleri ve Kapsamı

Verimlilik genel olarak kaynakların ne kadar etkin kullanıldığını ölçer ve çıktının(ürünün) girdiye oranını olarak ifade edilir. Toplam faktör verimliliği ve kısmi faktör verimliliği olmak üzere ikiye ayrılır.

a. Toplam Faktör Verimliliği: Üretim süreci sonunda elde edilen çıktının bu üretim sürecinde kullanılan girdilere bölünmesiyle elde edilen değerdir.

Toplam faktör verimliliği= toplam üretim / üretim girdileri
(emek+sermaye+hammadde+diğer)

Uzmanı. <http://www.giv.org.tr/userfiles/files/verimlilik%2520ve%2520kalite%2520.pdf> , (Erişim Tarihi: 10.12.2014)

³⁰⁷Bülent Kaya, İşyerinde Verimlilik Yönetimi, Atılım Üniversitesi Cevdet Kösemen Konferans Salonu, 2008, http://kurumsal.data.atilim.edu.tr/pdfs/080425_02pdf, (Erişim Tarihi: 15.12.2014)

³⁰⁸http://www.izto.org.tr/portals/o/iztogenel/dokumanlar/ergonomi_ve_calisanlarin_verimliliği_s_kayaKAYA Sait Kaya,(Erişim Tarihi: 15.12.2014), Ergonomi Ve Çalışanların Verimliliği Üzerine Etkisi, AR&GE Bülten, Ağustos 2008, Kurumsal, s.25,

Her bir girdiyi tanımlayıp ölçmek pratikte zor olduğu için toplam faktör verimliliğininde ölçmek biraz zordur.

b. Kısmi Faktör Verimliliği:Tüm üretim süreci sonunda elde edilen toplam çıktının bu üretimde kullanılan girdilerden her hangi birine oranlamasıyla hesaplanır. İşgücü verimliliği, sermaye verimliliği, hammadde verimliliği gibi farklı girdilerin verimliliği hesaplanabilir. En çok kullanılan kısmi verimlilik çeşidi işgücü verimliliğidir. Toplam üretimin üretimde kullanılan işgücüne bölünmesiyle hesaplanır.

$$\text{İşgücü Verimliliği} = \text{Toplam Üretim(tl)} / \text{Toplam İşgücü Ücretleri(tl)}$$

İşgörenin daha kaliteli, daha hızlı, daha çalışkan, daha kabiliyetli ve becerikli olması işgücü verimliliğini artıran unsurlardır. Makine ve ekipmanı daha iyi kullanabilmek, teknolojik inovasyon, israfın önlenmesi işgücünü artıran etkenlerdendir. Gelişmiş ülkelerde işgücü verimliliği yüksektir.³⁰⁹

Endüstrisi ileri olan devletlerde hizmet sektörü milli gelir ve istihdamın en önemli bölümünü oluşturur.³¹⁰

İşletmelerde işgücü verimliliğini artırmanın en temel yollarından biriside motivasyon unsurlarını yerli yerinde kullanmaktır.

Ekonomik motive ediciler: Ücret artışı, prim, kara katılım, sosyal güvenlik, ekonomik ödüller.³¹¹

Psiko sosyal motive ediciler: Bağımsız çalışma olanakları, değer ve statü, özel yaşama saygı, işgörenin takdir edilmesi, işletmenin başarısından sorumlu olma, sosyal uğraşlar, çevreye uyum, ceza uygulama şekli gibi unsurlardır.³¹²

Örgütün ve yönetim yapısından kaynaklanan motive ediciler: Hedef belirleme, yetki ve sorumlulukta adalet, yetkilendirme, kararlara katılma, yükselme olanakları, eğitim ve kendini geliştirme imkanları, yönetim tarafından desteklenen esnek çalışma

³⁰⁹<http://www.messegitim.com.tr/ti.asp%3Fleid%3D582>, (Erişim Tarihi: 10.12.2014), Necdet Kenar, İş gücü Verimliliği Nedir? Nasıl Artar?, MESS Eğitim vakfı, 2008

³¹⁰ <http://ekodialog.com>

³¹¹Hüseyin Nail Pekel, 2001, İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Hava Limanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Çalışması, Isparta, s.27-31, (**Yüksek lisans tezi**)

³¹² Pekel, a.g.e., s.31-38

imkanları, fiziksel koşulların iyileştirilmesi ve yönetimin olumlu bir tavır sergilemesi gibi faktörler sayılabilir.³¹³

Motivasyona yardımcı unsurlar: İyi bir iletişim ağı, performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi, örgüt kültürü ve iklimi, grup ve takım çalışması, ürün niteliğinin artırılması için oluşturulabilen kalite çemberlerinin varlığı.³¹⁴

En genel haliyle verimlilik formülü:

Verimlilik= üretim miktarı/işgücü+malzeme+sermaye+enerji

İşgücü verimliliği ise aşağıdaki şekillerde formüle edilebilir.³¹⁵

İş gücü verimliliği=üretim miktarı/ üretimde kullanılan iş gücü saati

İş gücü verimliliği=müşteri sayısı/personel sayısı

İş gücü verimliliği=üretim miktarı/malzeme miktarı

İş gücü verimliliği=üretim miktarı/makine sayısı

Örneğin; üç vardiya olarak çalışan bir tekstil atölyesinin paketleme bölümünde günde 8 saat çalışan 20 işçi, çalıştıkları zaman dilimi içinde 2400 adet kazak paketlemektedirler. Buradaki iş gücü verimliliği nedir?

Verimlilik= çıktı/girdi = 2400 kazak/ 20 işçi= 120 kazak/işçi

Verimlilik=çıkıtı/ girdi=2400/20*8 saat= 15 kazak/saat

3.1.3. Verimlilik Artışı

Verimlilik artışı ne demektir sorusuna şöyle cevap verebiliriz:

- Daha az girdi ile aynı miktarda ve kalitede çıktıyı elde etmek
- Aynı miktarda girdi ile daha fazla çıktı elde etmek
- Çıktıdaki artışın girdideki artıştan daha fazla olması
- Girdi miktarındaki azalışın çıktı miktarındaki azalıştan daha fazla olması

³¹³ Pekel, a.g.e., s.39-52

³¹⁴ Pekel, a.g.e., s.52-65

³¹⁵http://tarikkucukdeniz.com/files/02_verimlili.pdf, (Erişim Tarihi: 10.01.2015), Tarık Küçükdeniz, İş etüdü & Ergonomi, İstanbul Üniversitesi Açık Ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü, İstanbul, 2010

-Girdiler azalırken, çıktıların artması

Hizmet sektörü ve perakente mağazacılıkta çalışan verimliliği çok önem arz etmektedir. Kısıtlı kar paylarıyla, en düşük kaynak ile en fazla çıktıyı elde ederek, rekabeti sürdürebilmek, büyüebilmek, mevcut kaynakları etkili biçimde kullanabilmek verimlilik kavramının bileşenlerini oluşturmaktadır. Bunun sonucu olarak verimli çalışan işgören hizmet sektöründe en önemli girdiyi oluşturur.³¹⁶

Ülkelerin ve toplumların en önemli kaynağı insan potansiyelidir. Tüm kaynakları ihtiyaca göre şekillendirip değerlendiren insan olduğu için insan kaynağı olmadan diğerleri pek fazla anlam ifade etmez. İnsanın etkinliği arttırıldıkça verimlilik artacaktır.

Çalışma çağına ve gücüne kavuşmuş, piyasalarda oluşmuş ücret düzeyinde çalışan ve çalışmak isteyen kişilere iş gücü denir. İş gücü denince hem hali hazırda çalışanlar hem de çalışmak istediği halde iş bulamayanlar anlaşılır.³¹⁷

Verimliliğin ölçülmesi: İşletmelerde verimliliğin düşmesinin sebepleri; maliyet yüksekliği, eksik kapasite ile çalışma, bilgi yetersizliği, pazarlama problemleri ve rekabetin getirdiği olumsuzluklar sayılabilir. Verimlilik ölçüleriyle girdi bileşimini değiştirmek ve her girdiyi yüksek verimlilik düzeyinde kullanmak mümkündür. Üretim sürecinde kullanılan girdi az, elde edilen ürün çok olursa yüksek verimlilik elde edilmiş olur. Verimlilik yükseldikçe parça başına maliyet düşecektir. Maliyetler hem karlılığı hem de rekabet gücünü belirler. Verimlilik insan üretkenliğinin artırılması ve değerlendirilmesi anlamını taşımaktadır.³¹⁸

3.2. VERİMLİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Üretim süreci, karmaşık, uyarlamacı ve süreklilik arz eden bir sosyal süreçtir. İşle ilgili, kaynakla ilgili ve çevreyle ilgili olmak üzere üç temel verimlilik faktör grubu vardır. Bunun yanında verimlilik; denetlenemeyen dış faktörler ve denetlenebilen iç faktörler olarak da iki gruba ayrılır.³¹⁹

³¹⁶ [http //www.tpdf.org/etkin-magaza-yonetimi-ve-calisan-verimliliği](http://www.tpdf.org/etkin-magaza-yonetimi-ve-calisan-verimliliği).Yılmaz Pekmezcan, Kocaeli ün. Öğr. Gör.,Türkiye Perakendeciler Federasyonu(TPF) , Etkin Mağaza Yönetimi Ve Çalışan Verimliliği, 2011,

³¹⁷ Hacitahiroğlu, a.g.e., s.849-850

³¹⁸ Hacitahiroğlu, a.g.e., s.858

³¹⁹ Prokopenko, a.g.e., s.25

İşletmeyi aynı amaca ulaştıracak olan iki çözüm yolu varsa ve bunlar aynı sonucu verecekse, bunlardan en ucuza mal olanı seçmek verimliliklidir. İki çözüm yolunun maliyeti eşit ise amaca en etkin ulaşılabilecek yolu seçmek gerekir.³²⁰

3.2.1. İŞLETME İÇİNDE VERİMLİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

3.2.1.1. Ürün

Verimlilik açısından ürünün doğru ve uygun seçilmesi birinci aşamadır. Tüketici ihtiyaçları sağlamlık, kullanılabilirlik, fiyat, cazibe, pazar ve servis yönünden beklentilere cevap vermelidir. Doğru ürünün seçilmesi işletmede toplam faktör verimliliğini artıracaktır.³²¹ Ürünün çıktığı için gerekli özelliklere uygunluk derecesi ürün faktör verimliliğini ifade eder. Tasarımların sürekli olarak değiştirilerek doğru fiyatla, doğru yerde, doğru zamanda hazır bulundurulması ürünün kullanım değerinin artırılmasını sağlar.³²²

3.2.1.2. İşletme ve ekipman

İşletmenin kurulduğu yer ve işletme kapasitesi verimliliği etkileyen en önemli iki faktördür. Maliyetlerin minimuma indirilebileceği, hammadde ve pazara yakın yerler seçilmelidir. Değiştirilmesi zor olduğu için etkisi sürekli olan diğer bir hususta kapasitedir. İşletme kapasitesi önceden bilimsel verilere uygun olarak, yeterli büyüklükte planlanmalıdır.³²³

Makine ve ekipmanlar günümüzde yüksek hıza sahip olduğu için küçük zaman dilimlerindeki üretim miktarlarında büyük değişimlere sebep olurlar. Bu sebeple makine ve ekipmanlar ürün artışında önemli bir yere sahiptirler.³²⁴

3.2.1.3. Teknoloji

Otomasyon süreciyle birlikte teknoloji verimliliği artıran önemli bir unsur olmuştur. Çok miktardaki üretimi kısa bir sürede gerçekleştirerek birim maliyetleri düşürür ve hassas üretim yoluyla kaliteyi yükseltir. Hem zamandan kazanıldığı hem de hassas üretim yapıldığı için verimlilik artar. Vasıflı eleman, uygun zamanın seçilmesi, işletmenin

³²⁰ Eren, a.g.e., s.220

³²¹ Adem Uğur, *İşletmelerde Verimlilik*, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2003, s.71

³²² Prokopenko, a.g.e., s.27

³²³ Uğur, a.g.e., s.72-73

³²⁴ Hikmet Maraşlı, Hasan Kemahlı, Yalın Üretim Bazlı Ürün İzleme Ve İşleme, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2013, c.4, s.1

üretim ve pazar yönünden alt yapısının yeterli olması teknoloji seçiminde dikkate alınacak hususlardır.³²⁵ Otomasyon aynı zamanda malzeme manipilasyonu, iletişim sistemleri, stoklama, kalite kontrolü gibi hususlarda ciddi kazançlar sağlayarak verimliliği etkiler.³²⁶

3.2.1.4. **Malzeme ve enerji**

Malzeme kullanımında standartlar belirlenmeli, üretimin belli prosedürler dahilinde yapılmalıdır. Aksi halde ıskarta mal çıkacak ve enerji israf edileceği için maliyetler yükselecektir. Malzeme alımı, kullanımı ve denetimi ile ilgili bir planlama yapılmalı, enerjinin etkin ve israf edilmeden kullanılması sağlanmalıdır.³²⁷

3.2.1.5. **İnsan faktörü**

Verimliliği artırmak için güdüleme, katılım, eğitim ve çalışma koşulları gibi etkenler insanla ilişkilidir.³²⁸ İnsan işletme verimliliğinin temel kaynağıdır. İşe uyumluluk ve kişinin geliştirilmesi verimlilik açısından çalışan verimliliğini artıran temel faktörlerdir. İşgörenin sahip olduğu özellikler işin özelliklerine uygun olmalı, işin gereği olan vasıf, bilgi, yetenek ve tecrübeye sahip olmalıdır. Bu özelliklere sahip olan işgörenlerin motivasyonu artırılmalı, eğitilmeli ve kendilerini geliştirmelerine katkıda bulunulmalıdır. Böylece işletme verimliliğine katkıda bulunmaları sağlanmış olur.³²⁹

İşçiler, mühendisler yöneticiler, girişimciler, sendika üyeleri gibi verimliliği etkileyen insan gruplarını iki rolü vardır: uygunluk ve etkililik. Uygunluk insanların kendilerini işlerine verme dereceleriyle ilgilidir. Yetenekleri kadar çalışma arzuları da önemlidir. Doyum sağlandığı ya da engellendiği zaman motivasyon azalır. Ödüllendirme, takdir, eğitim, katılım gibi motivasyon unsurları devamlı işletilmelidir. Yöneticiler işi ilginç hale getirerek, motive ederek, işi zenginleştirerek doyumunu sağlayabilir. Verimliliği artırmak için ikinci etken olan etkililik ise; insan çabasının çıktığı ve kalite için konulan hedefleri yerine getirme derecesidir. Etkililik, yöntem, teknik, kişisel yetenek, bilgi, davranış ve yapabilme becerisinin ortak ürünüdür.³³⁰

³²⁵Uğur, a.g.e., s.73-74

³²⁶ Prokopenko, 1987, s.27

³²⁷Uğur, a.g.e., s.74

³²⁸Prokopenko, a.g.e., s.250

³²⁹Uğur, a.g.e., s.75.

³³⁰ Prokopenko, a.g.e., s.29

İşçilerle işbirliğini garanti altına almak için, verimlilik sonucunda elde edilen parasal veya olmayan her şeyi onlarla paylaşmak gerekmektedir. Artan verimlilikten sağlanan kazançlar ve gelirler tüm ekonomik birimler arasında paylaşılmalıdır.³³¹ Toplantılar, iş grupları, beyin fırtınası, kalite çemberi gibi etkinliklerle işçilerin işe etkin katılımı sağlanmalıdır. Karar alma sürecine katılan işçiler, alınan kararların daha dikkatli olarak uygulanmasını sağlayacaklardır.³³²

İnsanın değerli bir kaynak ve önemli bir verimlilik unsuru olabilmesi için yeterli bir eğitimden geçmesi gerekmektedir. Hangi insanın(işçi, teknik eleman, yönetici) geliştirileceği, gelişimin biçimi ve ne öğretiliceği önceden bir plan dahilinde belirlenmelidir.³³³

Çalışanlar motive edilmeli ve münasip bir şekilde yönlendirilmelidir. İnsanlar güdülmekten çok yönlendirilmeyi severler.³³⁴ Bazen işgörenlerin kişiliği, duygusal olarak içe dönük yada dışa dönük olması, olumsuzluklara karşı direnci, çevresel değişimlere ve ilişkilere gösterdiği tepki örgütsel stres kaynağına sebep olur buda verimliliği olumsuz olarak etkiler.³³⁵

Verimlilikte insan faktörünün bir yönü de kalitedir. Kuş bakışından ayrıntıya odaklanmak ve kaliteyi yakalayarak beğeni toplamak insan faktörünün özelliğidir. Kalitesi yüksek bir ürün ortaya koymak, birçok örnekte görüldüğü gibi ayrıntılarda mükemmelleştirilmiş bir eser ortaya koymak anlamına gelmektedir. Her bir ayrıntıya odaklanmak ona değer katmak ancak kaliteli bir insan gücüyle mümkündür.³³⁶

Çalışanların ihtiyaçlarının giderilmesi, hoşnut edilmesi ve biz bilinci ile hareket eden bir yapı kurulması verimlilik için önemlidir. Gereksinim doyumunu sağlayan ve çalışanı hoşnut eden durumlar:³³⁷

1. Başarı

2. Kabul görme ve itibar

³³¹ Prokopenko, a.g.e., s.256

³³² Prokopenko, a.g.e., s.262

³³³ Prokopenko, a.g.e., s.266

³³⁴ Adair, a.g.e., s.194

³³⁵ Erdoğan, a.g.e., s.292

³³⁶ Melih Arat, *Sıra Dışı Yaşam Becerileri Sınırlarınızın Ötesine Yolculuk*, Varlık Yayınları, İstanbul, 2006, s.241

³³⁷ Gordon, a.g.e., s.25

3. İşin kendisi
4. Sorumluluk
5. Yükselme ve ilerleme

Gereksinimleri gidermede engeller: ³³⁸

1. Üstlerle kötü ilişkiler
2. İş arkadaşlarıyla kötü ilişkiler
3. Yetersiz teknik denetim
4. Kötü şirket politikası ve yönetimi
5. Elverişsiz çalışma koşulları
6. Çalışanın özel yaşamındaki sorunlar

Biz bilinci içinde yönetim başlayınca en önemli yan ürün olarak gelişim elde edilir. İnsanın gelişimi diğer tüm gelişimlerin temelini oluşturur. İş yaşamında gelişim olunca;

- Verimlilik artar
- Kalite yükselir
- İşbirliği, ekip anlayışı gelişir.

İlişki içindeki insanlar her iki tarafın faydasını gözettiği için kazan-kazan durumu ortaya çıkar. Biz bilinci karşıdaki kişi kazandığında kendisinin de kazanacağını, kaybettiğinde kendisinin de kaybedeceğini ona ihtar eder. Bu yüzden gönüllü olarak elinden gelenin en iyisini yapmaya gayret eder.³³⁹

Yaptığı işin kişiye sosyal statü kazandırıyor olması işteki verimliliğini artırmaktadır. Bir kimseye toplumda başkalarını atfettikleri değer statüyü ifade eder ve daha çok saygı ile birlikte bulunur. Kalifiye eleman olarak görünmek, çalışanın takdir edilmesi derin bir tatmin duygusu oluşturur. İyi tanınan bir örgütte önemli bir unvan ile çalışmak statüyü dolayısıyla verimliliği olumlu etkiler.³⁴⁰ Statü özgüveni olumlu etkiler. Araştırmalar

³³⁸Gordon, a.g.e., s.25

³³⁹Cücelioğlu, a.g.e., 1996, s.209-210

³⁴⁰Şebnem Akın Acuner, Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri, **Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları** No.713, Mattek Matbaacılık, Ankara, 2010, s.51

özgüvenli insanların, işlerinde ve çalışma hayatında daha verimli olduklarını gösteriyor.³⁴¹

İşgörenin şevkli olabilmesi için adil davranma, başarıma güdüsü ve arkadaşlık gibi temel ihtiyaçlarının karşılanması gerekir. İşletme içinde bunlar sağlanabilirse işgörenin çalışma isteği artacaktır.³⁴² İşletmelerde karlılık için emek faktörü etkili ve verimli kullanılmalıdır. Çünkü üretim maliyetlerinin ağırlıklı bölümünü işçilik maliyetleri oluşturmaktadır. İşgücünün verimli kullanılması işçilik maliyetlerini düşürecektir.³⁴³

Perakende sektöründe, mevcut iş yüküne yetecek kadar personelin istihdam edilmesi vemevcut çalışanların potansiyel olarak işletmeye katkıları iki önemli husustur. Perakendesektörünün her safhası insanla ilişkilidir. Çalışanlar etkili ve verimli kullanıldığı zaman, işletmede üretim başına işgücü maliyeti azalacak, verimlilik artacaktır. Buda maliyetlerin aşağı çekilmesi ve karlılığın artması anlamına gelecektir.³⁴⁴

3.2.1.6. Organizasyonun Yapısı ve Sistemler

Organizasyonun yapısı, işletmeyi en düşük maliyet ve en az insan gücü ile hedefe ulaştıracak şekilde planlanmalıdır. İşletme faaliyetleri gerçekçi bir plan üzerine oturtulmalı, örgütün verimli çalışmasına olanak verecek biçimde planlanması gerekmektedir. Uygulanması zor etkinliği düşük örgüt yapılarından kaçınılmalı, verimliliği etkileyecek faktörlerin hangisine ne ölçüde ağırlık verileceğini önceden planlamış olması gerekmektedir.³⁴⁵

İyi bir örgütte komut birliği, yetki devri, kontrol alanı, işletmede uzmanlaşma, işbirliği, iş bölümü oldukça gelişmiştir.³⁴⁶

Aşağıdaki etkenler işletmenin organizasyon yönünden verimliliğini etkiler:³⁴⁷

³⁴¹ Bender, a.g.e., s.25

³⁴²Tunç Demirbilek, Verimlilik Davranışı: Şevkli İşgören, Finans Politik& Ekonomik Yorumlar, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekon. Ve End. İliş. Bl., 2010, c.47, s.544

³⁴³Serhat Sefa Tor, Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler Ve Verimlilik Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama, Karaman. 2011, s.123, (**Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

³⁴⁴<http://www.tpdf.org/etkin-magaza-yonetimi-ve-calisan-verimliliği>, (Erişim tarihi: 12.12.2014) Yılmaz Pekmezcan, Kocaeli ün. Öğr. Gör., Türkiye Perakendeciler Federasyonu(TPF) , Etkin Mağaza Yönetimi Ve Çalışan Verimliliği, 2011,

³⁴⁵Şimşek, a.g.e., s.59

³⁴⁶ Prokopenko, a.g.e., s.29

³⁴⁷Uğur, a.g.e., s.76

- Organizasyonun ağır işlemesi ya da esnek olması
- Üretim şekli ile organizasyon yapısının uygun olması
- Yetkilendirmelerin yerli yerinde yapılması
- Yetki devrine imkan verilip verilmediği
- Haberleşme ve iletişim ağının tıkanık olmaması
- Organizasyonun zamanının da yapılması

3.2.1.7. Çalışma Yöntemleri

İşletmelerde metod analizi ile durum tespiti yapılmalı ve buna uygun olarak düzenleme yoluna gidilmelidir. Bunun için iş etüdü tekniklerinden faydalanılabilir ki bunlar; hareket etüdüleri, zaman etüdüleri ve iş basitleştirme olarak sayılabilir.

Hareket etüdü: Üretim sürecine dahil bütün işlerin analiz edilmesi en az emek kaybı ile işlerin nasıl yapılabileceğinin belirlenmesi

Zaman etüdü: İşlerin kaliteyi düşürmeden en kısa sürede yapılabilmesini sağlamak.

İş basitleştirme: Hareket ve zaman etüdünü de içine almakla birlikte işi geliştirme çabasını ifade etmektedir. İş bizzat yapan kişi onu en iyi geliştirebilecek kişidir. İşverenler, işçilerini karşılıklı güven içerisinde kendini geliştirici düşünce tarzına sevk etmelidir. İş basitleştirme aynı zamanda aletlerin ve tekniklerin geliştirilmesi işlemidir.³⁴⁸

3.2.1.8. Çalışma Şartları

Çalışma ortamının gürültülü, rutubetli, soğuk ya da sıcak olması gibi olumsuzluklar işgücü verimliliğini etkiler.³⁴⁹ İşyerlerinde çıkan zararlı maddelerin ve gazların hastalıklara ve hatta ölüme neden oldukları bilinmektedir. Personel çalışma yerinde tedirgin ve korku içinde olmamalıdır. Temiz ve tertipli soyunma odalarına sahip, yeteri kadar ışık ve havalandırması yapılmış işyerlerinde çalışanlar daha verimli olacaktır.³⁵⁰

³⁴⁸ Uğur, a.g.e., s.76-77

³⁴⁹ Uğur, a.g.e., s.78

³⁵⁰ Eren, a.g.e., s.203

İş şartları çalışanların refahlarını sağlama yönünde planlanmalı ve her bir bireyin ihtiyacına, kabiliyetine ve amacına uygun bir şekilde dizayn edilmelidir.³⁵¹

3.2.1.9. Yönetim Şekli

Yönetim biçimleri için yapılan araştırmalarda, katılımcı, işçilere odaklı, demokratik yönetim biçiminin otoriter yönetim biçimlerine göre daha çok verimliliği sağladığı tespit edilmiştir. Yönetim örgüt ile üyeler arasındaki ilişkinin düzeyini ayarlayan unsurdur. Yönetim iş doyumunu, işbirliği, yeterli ödüllendirme ve daha fazla iş katılımını sağlayacak şeffaf politikalar belirlemelidir.³⁵²

İşletmenin bütün unsurlarının sorumluluğu yönetime ait olduğu için verimliliğin %70-80 payı yönetime aittir. Yönetimin iş gören ve sorunlara yaklaşım tarzı, yöneticilerin bilgili ve aktif olması, yönetim anlayışının merkezîyetçi ya da ademi merkezîyetçi olması gibi hususlar verimliliği etkileyen önemli faktörlerdir.³⁵³

İnsan kaynağının etkili yönetimi için yapılması gerekenler şöyle izah edilebilir: Tüm örgütler teknik ve insani olmak üzere iki alt sistemden oluşurlar. İnsan girdisinin kalitesi teknik unsurların kalitesinin ayrılmaz bir parçasıdır. Yüksek kaliteli insan gücünde şu özellikler bulunur: Kuruma bağlılık, kendini adama, başarının yönlendirilmesi, iyi iletişim kurma becerisi, katılım yeteneği, sosyal uyumluluk, profesyonel beceriler ve değişime uyum sağlama. İnsan kaynaklarını üç ana bileşeni; iş tutumları, bilgi ve beceriler ve fırsatlardır. Verimliliğin anahtarı iş arkadaşlarının birbirlerine karşı olan tutumlarıdır. İş tutumlarını etkileyen önemli etken kültürdür, çünkü kültür değerlerle etkileşim içindedir.³⁵⁴

İşletmeler yönetici ve lider olarak etkili ve kabul gören bireylere ihtiyaç duymaktadırlar. Etkili lider; hem çalışanlarının gereksinimlerini karşılayan “insan ilişkileri uzmanı” hem de kurumsal gereklilikleri karşılayan “verimlilik uzmanı”dır.³⁵⁵

Etrafınızdaki insanlara onların lideri olduğunuzu belirtme ihtiyacı duyuyorsanız onların lideri değilsiniz. İnsanlar üzerindeki etkiniz onlara gereken konuşmayı yapar.

³⁵¹Acar Baltaş ve Zuhâl Baltaş, *Stres Ve Başa Çıkma Yolları*, 11. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1991, s.77

³⁵²Prokopenko, a.g.e., s.253-255

³⁵³Uğur, a.g.e., s.78

³⁵⁴Prokopenko, a.g.e., s.247-250

³⁵⁵Gordon, T.,a.g.e., s.20-21

Yöneticilik demek etki demektir. Önderlik yetenekleri çalışanlarla birlikte sürekli olarak geliştirilmelidir.³⁵⁶

Verimlilik için insan yönetiminde yapılan bazı yanlışlara dikkat edilmelidir.³⁵⁷

Verilerin ölçülmesi, toplanması ve rapor edilmesi için çok zaman harcanması, performans geliştirmek için yeterli uygulama çalışmalarının yapılmaması.

Yeni teknoloji, özendirici planlar ve kalite kontrol gibi uygun kullanıldığında etkili olan, uygun kullanılmadığında verimliliği azaltan unsurlara ve kestirme çözümlere fazla güven duyulması.

Maliyeti düşürme ve daha fazla çalıştırma politikası, en iyi insanların işten uzaklaşmasına ve kötü iş ilişkilerine sebep olacağından kısa sürede karı artırsa da gelecekteki fırsatları yakalamaya engel olacaktır.

3.2.2. İşletmelerde Verimliliği Etkileyen Dış Faktörler

3.2.2.1. Ekonomik Yapı ve Sektörel Değişiklikler

Serbest piyasa ekonomisinin uygulandığı yerlerdeki verimlilik müdahaleci ekonomilere göre daha yüksektir. Tarımdan sanayiye ve hizmetler sektörüne geçişte verimlilik artmaktadır. İşletmenin içinde bulunduğu sektör onun verimliliğini etkilemektedir.³⁵⁸

3.2.2.2. Sosyal ve Kültürel Yapı

Ülkelerde yaşlı ve çocuk nüfusun artması, kadınların çalışma hayatına katılması verimliliği etkileyen faktörlerdir. Kültürel değerler ve davranışlarda verimliliği etkiler. Çalışmaya olan inanç, girişimci ruha sahip olma, tasarruf eğilimi, kolektif çalışma ruhu, araştırma, benimseme gibi özellikler kültürler arası farklılık göstermekte ve bunlarda verimliliği etkilemektedir.³⁵⁹

3.2.2.3. Eğitim Politikaları

Milli amaçlara odaklanmış, toplumun çıkarlarını kendi çıkarları önünde tutan, amaçlı, gayeli, gerçekçi bir eğitim politikasıyla yetiştirilen toplumlardaki fertler,

³⁵⁶Dornan, a.g.e., s.207

³⁵⁷Uğur, a.g.e., s.103-104

³⁵⁸Uğur, a.g.e., s.79

³⁵⁹Uğur, a.g.e., s.80

ülkelerinin iktisadi ve sosyal kalkınması için çaba sarfederler, iş ahlakı prensiplerine öncelik verirler. Bu tarz yetişen toplumlardaki fertlerin daha verimli olduğu görülmektedir.³⁶⁰

3.2.2.4. Doğal Kaynaklar

İşletmenin içinde bulunduğu ülke ekonomisinde, hazır halde bulunan unsurlardır. Kısa sürede azaltılıp çoğaltılamazlar.³⁶¹

3.2.2.5. Vasıflı İnsan

İnsan sayısından çok vasıf sayısı önemlidir. Verimlilik bilinci, çalışma arzusu ve hırsına sahip, donanımlı ve eğitilmiş fertlere sahip ülkeler her zaman kalkınma potansiyeline sahiptirler.³⁶²

3.2.2.6. Arazi, Hammadde ve Enerji

Arazi ve hammadde her geçen gün azalmakta ve kısıtlanmaktadır. Bunun için çevre kirliliği, erozyon, kaynak israfı ile mücadele devlet politikası haline gelmelidir. Elektrik enerjisi ve petrol tüm dünyada en önemli girdi unsurudur ve git gide ihtiyaca cevap verememekte ve yetersiz kalmaktadır. Bu yüzden maliyetler artmakta verimlilik düşmektedir. Üretimin en önemli unsurlarından biri olan enerji gelişmiş ülkelerde nükleer santrallerle karşılanmaktadır.³⁶³

3.2.2.7. Hükümet Politikaları ve Altyapı

Yasalar, yönetmelikler, kurumsal etkinlikler, taşıma ve iletişim alanlarındaki alt yapı, bürokratik işlerin çokluğu verimliliği etkilemektedir. Hükümetler aldıkları kararlarla ve yaptıkları yatırımlarla zaman ve maliyetleri azaltıcı tedbirler alarak verimliliği olumlu ya da olumsuz yönde etkilerler.³⁶⁴

3.3. ÇALIŞAN VERİMLİLİĞİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çalışan verimliliği çok sayıda faktörden ve bu faktörlerin alt bileşenlerinden etkilenmektedir.

³⁶⁰Uğur, a.g.e., s.80

³⁶¹Uğur, a.g.e., s.81

³⁶²Uğur, a.g.e., s.81

³⁶³Uğur, a.g.e., s.81

³⁶⁴Uğur, a.g.e., s.81

3.3.1. Ekonomik Özendiriciler

Mali ve ekonomik kazançların tüm örgütte belirli miktarlarda paylaşımı sağlanır. Ücretin tümü ya da bir kısmı performansa bağlı olarak değiştirilebilir. Genel ücret düzeylerindeki periyodik yükselme ülke ekonomisiyle orantılı olmalıdır. Prim ödeme planları, verimlilik paylaşım planları, grup teşviki ve sonuçlara göre ödeme gibi hususlar verimliliğe katkı sağlayacaktır.³⁶⁵

İş hayatına atılırken ve iş seçerken çalışanların, alacakları ücretten çok işin eğiticiğine ve öğreticiğine bakmaları gelecekte açısından daha faydalı olacaktır. Kendini geliştirme imkanı bulan, bilgi birikimi artan iş gören makul bir süre sonra çalıştığı yerde veya başka bir müessesede hak ettiği maddi kazancı elde edecektir.³⁶⁶

3.3.2. Psiko Sosyal Özendiriciler

Güdüleme, takdir etme, çalışma ahlakı, işçilerin karar verme sürecine katılımı, çalışma yaşamının kalitesi gibi hususlardır.

Çalışanların içinde buldukları psikolojik ve sosyal durumlarını etkileyen örgüt kültürü çalışan verimliliğini doğrudan etkiler. İşgörenin güçlendirildiği, çalışanlar arasında adil davranılan kararlara katılımın sağlandığı işletmelerde sosyo psikolojik açıdan tatmin sağlanmış olur.³⁶⁷

Takdir edilme hissi özellikle manevi değerlerle ilgilidir. Kişi yaptığı işin neticesinde değer verdiği kişiler, özellikle yöneticiler tarafından takdir edilirse önemli bir iş tatmini sağlamış olur. Gelişmiş ülkelerde iş görenlere sevgi ve ilgiyle çalışabileceği bir iş ortamının sağlanması en az maddi tatmin araçları kadar önemlidir.³⁶⁸

3.3.3. Yönetim ve Örgüt Yapısının Çalışanlar Üzerinde Etkisi

Yöneticinin rolü iki alanı içerir:³⁶⁹

³⁶⁵Uğur, a.g.e., s.113-114

³⁶⁶Üzeyir Garih, *İş Hayatından Kesitler Ve Gençlere Tavsiyeler*, Hayat Yayıncılık, Kasım 2001, İstanbul, s.26

³⁶⁷Ramazan Turhal, *Örgüt Kültürünün Çalışanların Verimliliği Üzerine Etkileri Ve Bir Uygulama*, Niğde Üniversitesi, Niğde, 2009, s.133, *(Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi)*

³⁶⁸ Arslan, a.g.e., s.63

³⁶⁹Prokopenko, a.g.e., s.251

a. İşin kendisi ve bu işin örgütlenme ve uygulanma biçimi: Planlama, örgütlenme, denetleme, yatırımlar hakkında karar alma, teknoloji seçimi gibi fonksiyonlardır. Devamsızlık, geç kalma, tembellik, dikkatsiz çalışma, zaman kaybı, kazalar gibi olumsuzluklar genellikle kötü yönetim anlayışından kaynaklanır.

b. İşçilere üretken bir çalışma ortamı için fırsat verilmesi: Becerikli, kabiliyetli, iyi güdülenmiş birçok insan örgüt içinde bazı kısıtlamalardan dolayı fikirlerini tam olarak uygulayamaz ve potansiyelini kullanamaz. Bu durum değerli insanları kaybetmekle beraber kazanılmış faydalı tutumları da unutturur.

Örgütlerde ve işletmelerde yönetim işsel teşvik unsurlarını verimliliği artıracak şekilde kullanabilmelidir. İşlerin geliştirilmesi, anlamlı duruma getirilmesi ve yeniden planlanması ile ilgili tüm yöntemler işsel teşvik uygulaması kapsamına girmektedir. Bunlar şöylece sınıflandırılabilir:³⁷⁰

a. İşte yer değiştirme (rotasyon): Becerilerin geliştirilmesi, çalışanların mesleki esnekliğe kavuşması, işgörenlerin işleri konusundaki tutumlarını olumlu etkiler. Belirli bir operasyonun tümünü kavramasına ve ihata etmesine sebep olur.

b. İş genişletilmesi(yatay iş yüklemesi): Çalışanların asıl işlerinin yanında bir takım yan işleri de yapmasıdır. Monotonluğu önler, mücadele ve rekabet hissini güçlendirir. Sorumluluklar artırılmadan yapılacak işin genişletilmesidir.

c. İş zenginleştirme(dikey iş yüklemesi): İşgörenlerin mevcut yapmakta oldukları işler, işlerin gerektirdiği sorumluluk ve yükümlülükler artırılır ve zorlaştırılır.

d. Planla yap ve kontrol et: Sadece işi yapmak değil, iş ile ilgili planlama ve kontrol aşamalarında da görev almak.

e. İş basitleştirmek: İşlerin yapılmasında en doğru sıralamanın tespiti, işlerin analiz edilmesi ve gereksiz operasyonların ayıklanması işlemidir.

İşletmelerde çalışan verimliliğini etkileyen diğer bir husus da strestir. Yapılan araştırmalarda işyerlerinde en çok strese maruz kalan orta düzey yöneticilerdir. Üst yönetim ile alt kademenin direnci arasında sıkışıp kaldıkları için sağlıkları ciddi bir şekilde zarar görmektedir. ³⁷¹ İş sağlığı oldukça önemlidir. Kendini iyi ve sağlıklı

³⁷⁰Bintuğ Aytek, İşletmelerin Verimliliğinde Ücretler Ve İşsel Teşvik, *Ankara İktisadi Ve Ticari İlimler Akademisi Yayın* No.77, Kalite Matbaası, Ankara, 1974, s.129-130

³⁷¹Baltaş, a.g.e., 1991,s.74

hisseden çalışan kendini hastalıktan koruyacağı gibi refah hissine de kavuşur. Doyumlu bir ruhsal hayat yaşar buda fizyolojik fonksiyonlarını olumlu etkiler.³⁷²

3.4. DUYGUSAL ZEKA VE ÇALIŞAN VERİMLİLİĞİ İLİŞKİSİ

3.4.1. Duygusal zekanın çalışan verimliliği üzerine etkisi

Duygusal değişkenlik; kolay çabuk demoralize olan, bir duygusal durumdan diğerine çabuk geçebilen, duygusal iniş çıkışları sıkça yaşayan, o andaki ruh haline göre davranışları değişen tutarsız bir duygusal yapı göstermek duygusal açıdan sağlıklı olduğumuzu gösterir. Bu kişiler stresle başa çıkmada zorlanır, karşılaştıkları engeller ve güçlükler karşısında dirençleri çabuk kırılır, dürtüsel davranma eğilimi gösterirler. Bu kişilerin duygusal dengeleri sıklıkla değişme eğilimi göstermektedir.³⁷³

İyi gelişmiş duygusal becerilere sahip kişiler yaşamlarını daha doyumlu ve etkili bir şekilde sürdürerek, kendi verimliliklerini besleyecek zihinsel alışkanlıkları edinebilirler.³⁷⁴

İş hayatımızda duyguları belli etmek, profesyonelliğe aykırı bir hareket gibi görünür. İnsanlar, hata ve pişmanlıkların, duyguların etkisi altında kalmaktan kaynaklandığına inanırlar. Bu tür durumlar kişinin duygularına esir olduğu zamanlarda ortaya çıkar. Biz, duygulara karşı bu bakış açısının yanlış olduğuna inanıyoruz. Düşünce ve mantığımızda, beynin duygu merkezleri tamamen ikinci plana itilmiş durumda değildir. Bu merkezler, düşünce, mantık ve zekamızın ayrılmaz bir parçasıdır.³⁷⁵

Genel olarak, iş yaşamında duyguların, hüküm verme, iş tatmini, yardımcı davranışlar, sorun çözme ve karar verme mekanizması gibi olaylar üzerinde etkisi vardır.³⁷⁶

Anlaşmazlıkların çözümünde beceri sahibi olanların bir özelliği de, sorunu daha oluşurken saptayıp ilgili tarafları yatıştırmaya yönelik adımlar atarlar.³⁷⁷ Çatışmaları

³⁷²Baltaş, a.g.e., 1991,s.77

³⁷³Oya Somer vd., *Kuramdan Uygulamaya Beş Faktör Kişilik Modeli Ve Beş Faktör Kişilik Envanteri* (5FKE), Ege Üniversitesi Basım Evi, Bornova, İzmir, 2011, s.39

³⁷⁴Goleman, a.g.e., 1995, s.53

³⁷⁵Caruso, a.g.e., 2010, s.9

³⁷⁶Caruso, a.g.e., 2010, s.39

³⁷⁷Goleman, a.g.e., 1998, s.226

çözümleyip sorunları bertaraf edebilenler, her kuruluş için hayati değer taşıyan bir tür arabuluculardır.³⁷⁸ Anlaşma sanatında ustalaşmış olanlar, pazarlıkların doğasında bulunan duygu yükünü fark ederler.³⁷⁹

Gerçek yaşamda kişisel problem çözme, iç ya da dış istekler ya da çağrılara uyum sağlamak amacı ile davranışsal tepkilerde bulunma gibi bilişsel ve duygusal işlemleri bir hedefe yönlendirmek olarak ele alınmıştır.³⁸⁰

3.4.2. Duygusal zekanın lider verimliliği üzerine etkisi

Bir liderin duygularının, insanları nasıl ve ne kadar etkilediği, liderliğin özünü oluşturur.³⁸¹ Liderlik ışıktan ziyade ısı yayar. Takipçileri etkilemek için sihirli sözler söylemek kadar o sözlerin büyüsünün ötesine geçebilmek için yoğun bir çaba göstermeyi gerektirir.³⁸²

Liderlik tarzlarının temelini oluşturan duygusal zeka yetkinlikleri güçlendirilirse, liderlik tarzları da öğrenilebilir ve geliştirilebilir. Duygusal zekası gelişmiş bir lider olmak kolay bir süreç değildir. Zaman ve inanç gerektirir. İnsanlar doğal yetenekleri açısından ilk başlarda birbirlerinden farklı olabilirler, ancak nereden başlarsa başlasın, herkes diğer alanlarda olduğu gibi duygusal zeka açısından da kendini geliştirmeyi öğrenebilir.³⁸³

Goleman, Boyatzis ve McKee, duygusal zekanın hem öğrenilebilir hem de sürdürülebilir olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bunun sağlanması için kişinin kendisi tarafından yönetilen bir öğrenme sürecini önermektedirler. Bu süreç duygusal zekalı liderlik yetkinliklerine sahip olmak için gerekli değişiklikleri yapmanın araçları olarak kullanılabilecek beş keşifle ilgilidir:

Birinci keşif kişinin kendisiyle ilgili ideal vizyonu, yani olmak istediği kişiyi keşfetmesidir. İkinci keşif şu anda kim olduğunu, nasıl davrandığını, inanç ve değerlerinin neler olduğunu keşfetmektir. Bu aşamada güçlü ve zayıf yönlerini görme

³⁷⁸ Goleman, a.g.e., 1998, s.228

³⁷⁹ Goleman, a.g.e., 1998, s.58

³⁸⁰ Tetik, a.g.e., s.90

³⁸¹ Caruso, a.g.e., s.39

³⁸² Christopher Hodgkinson , *Yönetim Felsefesi Örgütsel Yaşamda Değerler Ve Motivasyon*, Propedia Yayıncılık, 2008, İstanbul, s.107

³⁸³ Barutçugil, a.g.e., 2014, s.256

olanağı bulur. Liderlik yetkinliklerini geliştirmek isteyen kişi ideal ve gerçek benliğinin örtüştüğü farklılaştığı yönleri görme fırsatını bulur. Üçüncü keşif, zayıflıkları giderecek güçlü yönleri geliştirebilecek bir öğrenme gündemi oluşturmaktır. Bu bir bakıma, ideal liderlik yetkinliğine ulaştıracak bir eylem planı hazırlamaktır. Dördüncü keşif yeni davranışları, düşünceleri ve duyguları denemek ve ustalaşıncaya kadar pratik yapmaktır. Beşinci keşif ise neredeyse bu sürecin tamamında, her noktasında yardımcı olan, destekleyen ve cesaretlendiren güven verici ilişkiler geliştirmektir. Bu farkındalık ve ivedilik duygusu yaratan keşif alanında oluşan öz güdümlü öğrenme sürecine giren insanlar gerçekten istedikleri ve çaba gösterdikleri takdirde duygusal zeka yetkinlikleri güçlü liderlere dönüőeceklerdir.³⁸⁴

Zekice düşünebilen ve çabuk hareket edebilen bir grup zihni oluşturmak duygusal zeka gerektirir. Üştün zeka ve teknik yetenekler tek başına insanları mükemmel ekip üyeleri haline getirmeye yetmez.³⁸⁵ Günümüz dünyasında yeterince teknoloji, yeterince girişimci, yeterince para ve yeterince yatırım sermayesi var. Yetersiz kalan kaynak üstün ekiplerdir.³⁸⁶

³⁸⁴Barutugil, a.g.e., s.257

³⁸⁵Goleman, a.g.e., 1998, s.257

³⁸⁶Goleman, a.g.e., 1998, s.250

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA VE ANALİZLER

4.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Çalışmanın amacı, duygusal zeka ve liderlik tarzları değişkenlerinin çalışan verimliliğinde insan faktörü üzerindeki etkisini araştırmaktır. İşletmelerde yıldız elemanları vasat elemanlardan ayıran en önemli özellik duygusal zeka yetkinlikleridir. Günümüzde yalnızca IQ seviyelerine bakarak çalışanların zeka seviyelerini değerlendirmenin yanlış olduğu anlaşılmıştır. Organizasyonların beşeri kaynağı olan insanlar iyi bir yönetimle verimli hale gelmektedirler.

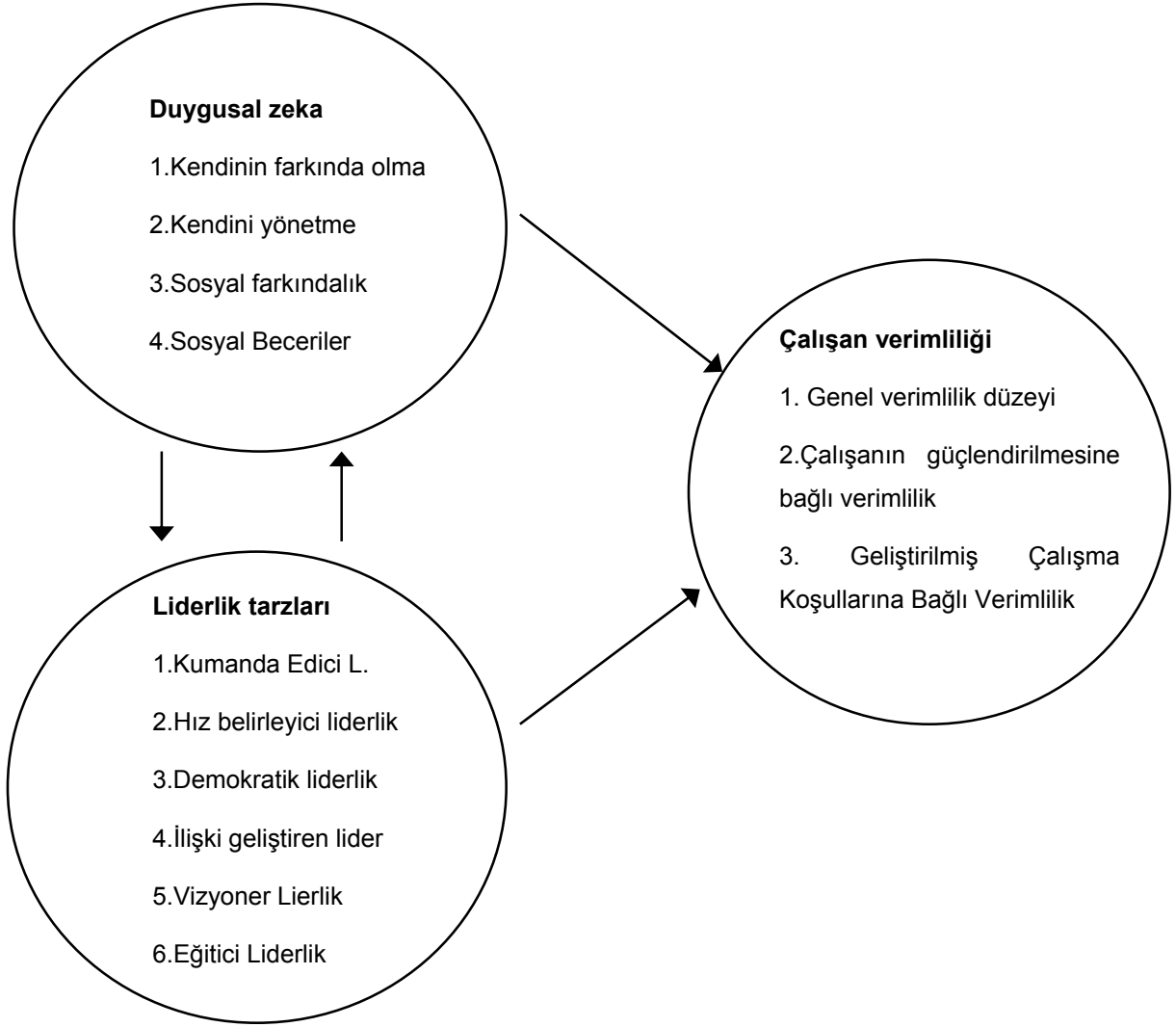
Duygusal zeka kişinin kendisine ve başkasına ait his ve duyguları gözlemleyebilme ve ayırt edebilme yeteneği ve buradan elde ettiği bilgiyi düşünce ve eylemlerini yönlendirmede kullanabilme becerisi olarak tanımlanmaktadır. Bir grup insanı belli bir amaç etrafında toplayabilme bu amaçları gerçekleştirebilmek için onlara harekete geçirebilme bilgi beceri ve yeteneklerinin bütünü liderlik olarak tarif edilmektedir. Çalışan verimliliği ise, insanın bedensel, zihinsel ve motivasyon gücünü en etkili şekilde kullanmasıyla elde edilen üretimdeki artıştır. Pazardaki diğer işletmelerden daha üstün mal ve hizmet üretmek, satış hacmini ve karlılığı sürekli yükseltmek, masrafları azaltıp israfı engellemek, motivasyonu artırmak, teknolojik açıdan yeterli donanıma sahip olmak ancak verimli bir iş gücüyle mümkündür.

Bu çalışmada amaç duygusal zeka ve liderlik tarzlarının çalışan verimliliğini nasıl etkilediği ve duygusal zekaya sahip liderlerin verimliliğe katkısını araştırmaktır.

4.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırma “tarama modeli” olarak tasarlanmıştır. “Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez”³⁸⁷

³⁸⁷Karasar, N.(2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. 2. Baskı. Ankara: Nobel Yayınları, s.77.



Şekil-2: Araştırmanın Modeli

4.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmanın örneklemini oluşturan telekomünikasyon sektörü ve TÜRKİYE Birinci Sınırlılık Alanıdır. Yalnızca Ankara ve İstanbul illerinde uygulanmış olması ikinci sınırlılık alanıdır. 2014 Kasım ayında başlayıp 2015 Ocak ayına kadar adı geçen kurumlardan alınan bilgiler ve yapılan anketler doğrultusunda sonuç alınmaya çalışılmıştır. 3 ayı içeren bir süreyi kapsadığı için araştırmanın üçüncü bir sınırlılık alanı da zaman dilimidir.

4.4. ANA KÜTLE VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın ana kütlelerini telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren Türksat da farklı pozisyonlarda çalışan iş gören ve yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklem büyüklüğü 180 kişi ile sınırlıdır.

4.5. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada veri toplama amacıyla anket uygulamasından faydalanılmıştır. Türksat çalışanlarına Ek-1 de yer alan 73 ifadeden oluşan duygusal zeka, 18 ifadeli liderlik tarzları ve 13 ifadeden oluşan çalışan verimliliği anketi uygulanmıştır. Anketlerin dağıtımı ve toplama işlemi bizzat elden yapılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde anket formunun ve araştırmanın amacı yer almaktadır. İkinci bölümdeki sorular cevaplayan kişilerin duygusal zekalarını ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Üçüncü gruptaki sorular cevaplayıcıların liderlik tarzlarına karşı tutumlarını ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Dördüncü grup sorular duygusal zeka değişkeni ve liderlik tarzlarını çalışan verimliliğini nasıl etkilediğini ölçmek amacıyla hazırlanmıştır.

Araştırmada likert ölçeği kullanılmıştır. Verilen önermelere çok olumludan çok olumsuz doğru sıralama ile cevap vermeleri istenmiştir. Buna göre; (5) kesinlikle katılıyorum, (4) katılıyorum, (3) kararsızım, (2) katılmıyorum, (1) kesinlikle katılmıyorum şeklinde bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek sonuçları 5.00-1.00=4.00 puanlık bir genişliğe dağılmışlardır. Bu genişlik beşe bölünmüş, ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenmiştir. Ölçeğin değerlendirilmesi aşağıdaki tabloya göre yapılmıştır.

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Ölçek Değerlendirme
Hiç Katılmıyorum	1	1,00 - 1,79	Çok düşük
	2	1,80 - 2,59	Düşük
	3	2,60 - 3,39	Orta
	4	3,40 - 4,19	Yüksek
Tamamen Katılıyorum	5	4,20 - 5,00	Çok yüksek

Araştırmada Türksat çalışanlarının anketlerdeki sorulara içtenlikle ve doğru olarak cevap verdikleri varsayımından yola çıkılmıştır.

4.6. FAKTÖR VE GÜVENİRLİLİK ANALİZLERİ

Duygusal zeka anketi olarak Goleman ve Boyatzis tarafından geliştirilen duygusal yetkinlik envanteri (Emationel Competense Inventory (ECI); 2.versiyonu) kullanılmıştır. Anket Altıntaş tarafından türkçeye çevrilmiş ve (2009) da Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsünde hazırlamış olduğu doktora tezindeki çalışmasında kullanılmıştır. Envanter Goleman' ın modelinde bulunan dört duygusal zeka bileşenini (Kendinin farkında olma, kendini yönetme, sosyal farkındalık ve sosyal beceriler) içermektedir. Duygusal yetkinlik envanterinde yer alan ifadelerden 12 tanesi hariç (1, 2, 10, 43, 48, 50, 52, 53, 55, 58, 66, 68, 70) diğerleri olumlu yöndedir. İşletme müdürlerinin liderlik tarzlarını belirlemeye yönelik 18 ifadelik liderlik tarzları anketi uygulanmıştır. Liderlik tarzlarını belirlemek amacıyla sevinç 2006 tarafından Boyatzis ve Goleman' ın öngördüğü liderlik tarzlarını dikkate alarak geliştirilen ölçek yer almıştır. Faktör ve güvenilirlik analizleri Altıntaş tarafından yapılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklere keşifsel faktör analiz yapılmış elde edilen faktör yüklerine göre yüklenmeyen ifadeler çıkartılmış ve güvenilirlik değerleri bulunmuştur. Kendini yönetme boyutunda anketteki (13, 14, 15, 16, 26, 28, 29, 30, 35, 37, 40, 41, 42, 47, 49, 52, 62, 66, 68) soruların Cronbach değeri (0,75) olarak bulunmuş ve bu değer ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (>0,60). Kendinin farkında olma boyutu faktör yükleri ve güvenilirlik analizi (34, 38, 54, 59, 65, 71) sonucunda Cronbach değeri (0,75) ölçeğin güvenilir olduğunu (>0,60) göstermektedir. Sosyal farkındalık boyutu faktör yükleri ve güvenilirlik analizi (6, 9, 12, 24, 27, 45, 64, 67, 73) sonucunda Cronbach değeri (0,75) bulunmuş ve ölçeğin güvenilir olduğunu (>0,60) göstermektedir. Sosyal beceriler alt boyutu soruları (5, 7, 8, 18, 19, 21, 22, 23, 31, 32, 33, 36, 39, 44, 46, 51, 56, 57, 61, 69, 72) için hesaplanan Cronbach değeri (0,83) bulunmuş ve ölçeğin güvenilir olduğunu (>0,60) göstermektedir. Liderlik tarzlarını olarak vzyoner, eğitici, ilişkisel, demokratik liderlik tarzlarına yönelik ölçeklerin Cronbach değerleri sırasıyla 0,84, 0,63, 0,86, 0,87 olarak bulunmuştur. Hız belirleyici ve kumandacı liderlik tarzlarına ait ifadeler tek faktörde toplanmış Cronbach değeri 0,63 bulunmuş ve (>0,60) dan büyük olduğu için güvenilir kabul edilmiştir.

Çalışan verimliliğini ölçmek amacıyla Yeditepe Üniversitesinde Benek Arıoğlu'nun İngilizceden Türkçeye çevirdiği ve Yüksek Lisans tezinde kullandığı, geçerlilik ve güvenirlik analizlerini yapmış olduğu anket kullanılmıştır. Verimlilik anketiyle, düşük veya yüksek verimliliğin sebebi, duygusal zekaya sahip lider ve iş gören tutumları olup olmadığı ölçülmeye çalışılmıştır. Ankette iki alt boyut bulunmaktadır. Bunlar geliştirilmiş çalışma koşullarına bağlı verimlilik düzeyleri ve çalışanın güçlendirilmesine yönelik verimlilik düzeyi olarak tespit edilmiştir.

4.7. VERİLERİN İSTATİSTİKSEL ANALİZİ

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 21.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır.

Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı t-testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplararası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Tukey Post Hoc testi kullanılmıştır.

Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiyi Pearson korelasyon, etki ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Ölçekler arasındaki korelasyon ilişkileri aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilmiştir (Kalaycı, 2006, s.116);

<i>r</i>	İlişki
0,00-0,25	Çok Zayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	Çok Yüksek

Elde edilen bulgular %95 güven aralığında %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

4.8. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan işletme çalışanları ve ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

İşletme Çalışanlarının Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Tablo-2 İşletme Çalışanlarının Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Tablolar	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)
Bulunduğu İşletmede Çalışma Süresi	1-4 Yıl	44	24,4
	5-8 Yıl	93	51,7
	9 Yıl Ve üstü	43	23,9
	Toplam	180	100,0
İş Hayatında Bulunma Süresi	1-5 Yıl	24	13,3
	6-10 Yıl	75	41,7
	11-15 Yıl	53	29,4
	16 Yıl Ve üstü	28	15,6
	Toplam	180	100,0
Duygusal Zeka Konusunda Bir Eğitim Alma Durumu	Evet	22	12,2
	Hayır	158	87,8
	Toplam	180	100,0
Cinsiyet	Erkek	120	66,7
	Bayan	60	33,3
	Toplam	180	100,0

Yaş Grubu	25-29	26	14,4
	30-34	61	33,9
	35-39	51	28,3
	40 Ve üstü	42	23,3
	Toplam	180	100,0
Öğrenim Durumu	Lise	11	6,1
	Lisans	93	51,7
	Lisans üstü	76	42,2
	Toplam	180	100,0
Medeni Durumu	Bekar	37	20,6
	Evli	143	79,4
	Toplam	180	100,0
İşletmedeki Görevi	Uzman	95	52,8
	Uzman Yardımcısı	48	26,7
	Müdür	21	11,7
	Büro Personeli	16	8,9
	Toplam	180	100,0

İşletme çalışanları iş hayatında bulunma süresi değişkenine göre 24'ü (%13,3) 1-5 yıl, 75'i (%41,7) 6-10 yıl, 53'ü (%29,4) 11-15 yıl, 28'i (%15,6) 16 yıl ve üstü olarak dağılmaktadır.

İşletme çalışanları duygusal zeka konusunda bir eğitim alma durumu değişkenine göre 22'si (%12,2) evet, 158'i (%87,8) hayır olarak dağılmaktadır.

İşletme çalışanları cinsiyet değişkenine göre 120'si (%66,7) erkek, 60'ı (%33,3) bayan olarak dağılmaktadır.

İşletme çalışanları yaş grubu değişkenine göre 26'sı (%14,4) 25-29, 61'i (%33,9) 30-34, 51'i (%28,3) 35-39, 42'si (%23,3) 40 ve üstü olarak dağılmaktadır.

İşletme çalışanları öğrenim durumu değişkenine göre 11'i (%6,1) lise, 93'ü (%51,7) lisans, 76'sı (%42,2) lisans üstü olarak dağılmaktadır.

İşletme çalışanları medeni durumu değişkenine göre 37'si (%20,6) bekar, 143'ü (%79,4) evli olarak dağılmaktadır.

İşletme çalışanları işletmedeki görevi değişkenine göre 95'i (%52,8) uzman, 48'i (%26,7) uzman yardımcısı, 21'i (%11,7) müdür, 16'sı (%8,9) büro personeli olarak dağılmaktadır.

Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Duygusal Zeka, Verimlilik ve Yöneticilerinden Algıladığı Liderlik Tarzı Düzeylerinin Ortalamaları

Tablo-3 Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Duygusal Zeka Düzeylerinin Ortalamaları

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Kendini Yönetme	180	3,654	0,302	2,260	4,260
Kendinin Farkında Olma	180	3,990	0,442	2,670	5,000
Sosyal Farkındalık	180	4,131	0,427	2,780	5,000
Sosyal Beceriler	180	4,020	0,412	2,480	5,000
Genel Duygusal Zeka	180	3,909	0,341	2,470	4,730

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının duygusal zeka düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, “kendini yönetme ” düzeyi ortalamasının yüksek ($3,654 \pm 0,302$); “kendinin farkında olma” düzeyi ortalamasının yüksek ($3,990 \pm 0,442$); “sosyal

farkındalık” düzeyi ortalamasının yüksek (4,131 ± 0,427); “sosyal beceriler” düzeyi ortalamasının yüksek (4,020 ± 0,412); “genel duygusal zeka” düzeyi ortalamasının yüksek (3,909 ± 0,341) düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo-4 Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Yöneticilerinden Algıladığı Liderlik Tarzı Düzeylerinin Ortalamaları

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Vizyoner Liderlik Tarzı	180	3,387	0,781	1,000	5,000
Eğitici Liderlik Tarzı	180	3,217	0,851	1,000	5,000
İlişkisel Liderlik Tarzı	180	3,317	0,868	1,000	5,000
Demokratik Liderlik Tarzı	180	3,328	0,891	1,000	5,000
Hız Belirleyen Ve Kumandacı Liderlik Tarzı	180	3,616	0,583	1,200	5,000
Genel Liderlik Tarzı	180	3,401	0,649	1,410	5,000

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının yöneticilerinden algıladığı liderlik tarzı düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, “vizyoner liderlik tarzı ” düzeyi ortalamasının orta (3,387 ± 0,781); “eğitici liderlik tarzı” düzeyi ortalamasının orta (3,217 ± 0,851); “ilişkisel liderlik tarzı” düzeyi ortalamasının orta (3,317 ± 0,868); “demokratik liderlik tarzı” düzeyi ortalamasının orta (3,328 ± 0,891); “hız belirleyen ve kumandacı liderlik tarzı” düzeyi ortalamasının yüksek (3,616 ± 0,583); “genel liderlik tarzı” düzeyi ortalamasının yüksek (3,401 ± 0,649); düzeyde katıldıkları görülmektedir.

Tablo-5 Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Verimlilik Düzeylerinin Ortalamaları

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Geliştirilmiş Çalışma Koşullarına Bağlı Verimlilik	180	3,075	0,852	1,000	5,000
Çalışan Güçlendirilmesine Bağlı Verimlilik	180	3,259	0,775	1,170	5,000
Genel Verimlilik Düzeyi	180	3,160	0,788	1,080	5,000

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının verimlilik düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, “geliştirilmiş çalışma koşullarına bağlı verimlilik” düzeyi ortalamasının orta ($3,075 \pm 0,852$); “çalışan güçlendirilmesine bağlı verimlilik” düzeyi ortalamasının orta ($3,259 \pm 0,775$); “genel verimlilik düzeyi” düzeyi ortalamasının orta ($3,160 \pm 0,788$); düzeyde katıldıkları görülmektedir.

Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Duygusal Zeka Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları

Tablo-6 Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Duygusal Zeka Düzeylerinin Bulunduğu İşletmede Çalışma Süresine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Kendini Yönetme	1-4 Yıl	44	3,636	0,203	1,490	0,228	
	5-8 Yıl	93	3,631	0,324			
	9 Yıl Ve üstü	43	3,723	0,330			
Kendinin Farkında Olma	1-4 Yıl	44	4,155	0,391	4,340	0,014	1 > 2
	5-8 Yıl	93	3,925	0,452			
	9 Yıl Ve üstü	43	3,961	0,435			
Sosyal Farkındalık	1-4 Yıl	44	4,230	0,336	3,582	0,030	1 > 2 3 > 2
	5-8 Yıl	93	4,050	0,459			
	9 Yıl Ve üstü	43	4,204	0,411			
Sosyal Beceriler	1-4 Yıl	44	4,011	0,329	0,015	0,985	
	5-8 Yıl	93	4,024	0,452			
	9 Yıl Ve üstü	43	4,022	0,405			
Genel Duygusal Zeka	1-4 Yıl	44	3,933	0,236	0,612	0,543	
	5-8 Yıl	93	3,882	0,379			
	9 Yıl Ve üstü	43	3,942	0,346			

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının kendinin farkında olma puanları ortalamalarının bulunduğu işletmede çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=4,340$; $p=0,014<0.05$). Farklılıkların neden kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Bulunduğu işletmede çalışma süresi 1-4 yıl olan işletme çalışanlarının kendinin farkında olma puanları ($4,155 \pm 0,391$), bulunduğu işletmede çalışma süresi 5-8 yıl olan işletme çalışanlarının kendinin farkında olma puanlarından ($3,925 \pm 0,452$) yüksek bulunmuştur.

Çalışanların sosyal farkındalık puanları ortalamaları işletmede çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,582$; $p=0,030<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Bulunduğu işletmede çalışma süresi 1-4 yıl olan işletme çalışanlarının sosyal farkındalık puanları ($4,230 \pm 0,336$), bulunduğu işletmede çalışma süresi 5-8 yıl olan işletme çalışanlarının sosyal farkındalık puanlarından ($4,050 \pm 0,459$) yüksek bulunmuştur. Bulunduğu işletmede çalışma süresi 9 yıl ve üstü olan işletme çalışanlarının sosyal farkındalık puanları ($4,204 \pm 0,411$), bulunduğu işletmede çalışma süresi 5-8 yıl olan işletme çalışanlarının sosyal farkındalık puanlarından ($4,050 \pm 0,459$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının kendini yönetme, sosyal beceriler, genel duygusal zeka puanları ortalamalarının bulunduğu işletmede çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo-7 Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Duygusal Zeka Düzeylerinin İş Hayatında Bulunma Süresine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Kendini Yönetme	1-5 Yıl	24	3,618	0,206	0,923	0,431	
	6-10 Yıl	75	3,626	0,352			
	11-15 Yıl	53	3,673	0,223			
	16 Yıl Ve üstü	28	3,726	0,351			
Kendinin Farkında Olma	1-5 Yıl	24	4,097	0,425	1,298	0,277	
	6-10 Yıl	75	3,938	0,483			
	11-15 Yıl	53	3,965	0,406			
	16 Yıl Ve üstü	28	4,083	0,394			
Sosyal Farkındalık	1-5 Yıl	24	4,065	0,249	7,554	0,000	4 > 1 4 > 2 4 > 3
	6-10 Yıl	75	4,083	0,422			
	11-15 Yıl	53	4,052	0,438			
	16 Yıl Ve üstü	28	4,464	0,399			
Sosyal Beceriler	1-5 Yıl	24	3,943	0,358	1,279	0,283	
	6-10 Yıl	75	3,999	0,469			
	11-15 Yıl	53	4,016	0,278			
	16 Yıl Ve üstü	28	4,150	0,490			
Genel Duygusal Zeka	1-5 Yıl	24	3,867	0,245	1,922	0,128	
	6-10 Yıl	75	3,877	0,393			
	11-15 Yıl	53	3,898	0,253			
	16 Yıl Ve üstü	28	4,047	0,386			

İşletme çalışanlarının sosyal farkındalık puanları ortalamalarının iş hayatında bulunma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (Anova) yapılmıştır. Sonuc olarak grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=7,554$; $p=0,000<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. İş hayatında bulunma süresi 16 yıl ve üstü olan işletme çalışanlarının sosyal farkındalık puanları ($4,464 \pm 0,399$), iş hayatında bulunma süresi 1-5 yıl olan işletme çalışanlarının sosyal farkındalık puanlarından ($4,065 \pm 0,249$) yüksek bulunmuştur. İş hayatında bulunma süresi 16 yıl ve üstü olan işletme çalışanlarının sosyal farkındalık puanları ($4,464 \pm 0,399$), iş hayatında bulunma süresi 6-10 yıl olan işletme çalışanlarının sosyal farkındalık puanlarından ($4,083 \pm 0,422$) yüksek bulunmuştur. İş hayatında bulunma süresi 16 yıl ve üstü olan işletme çalışanlarının sosyal farkındalık puanları ($4,464 \pm 0,399$), iş hayatında bulunma süresi 11-15 yıl olan işletme çalışanlarının sosyal farkındalık puanlarından ($4,052 \pm 0,438$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının kendini yönetme, kendinin farkında olma, sosyal beceriler, genel duygusal zeka puanları ortalamalarının iş hayatında bulunma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo-8 Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Duygusal Zeka Düzeylerinin Duygusal Zeka Konusunda Bir Eğitim Alma Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Kendini Yönetme	Evet	22	3,687	0,231	0,534	0,594
	Hayır	158	3,650	0,311		
Kendinin Farkında Olma	Evet	22	4,046	0,326	0,629	0,530
	Hayır	158	3,982	0,456		
Sosyal Farkındalık	Evet	22	4,081	0,503	-0,586	0,558
	Hayır	158	4,138	0,416		
Sosyal Beceriler	Evet	22	4,017	0,290	-0,034	0,973
	Hayır	158	4,021	0,427		
Genel Duygusal Zeka	Evet	22	3,917	0,271	0,116	0,907
	Hayır	158	3,908	0,350		

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının kendini yönetme, kendinin farkında olma, sosyal farkındalık, sosyal beceriler, genel duygusal zeka puanları ortalamalarının duygusal zeka konusunda bir eğitim alma durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo-9 Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Duygusal Zeka Düzeylerinin Cinsiyet Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Kendini Yönetme	Erkek	120	3,680	0,321	1,635	0,104
	Bayan	60	3,603	0,253		
Kendinin Farkında Olma	Erkek	120	3,960	0,494	-1,295	0,135
	Bayan	60	4,050	0,309		
Sosyal Farkındalık	Erkek	120	4,105	0,491	-1,168	0,155
	Bayan	60	4,183	0,248		
Sosyal Beceriler	Erkek	120	4,027	0,453	0,316	0,752
	Bayan	60	4,006	0,316		
Genel Duygusal Zeka	Erkek	120	3,913	0,384	0,222	0,796
	Bayan	60	3,901	0,233		

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının kendini yönetme, kendinin farkında olma, sosyal farkındalık, sosyal beceriler, genel duygusal zeka puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo-10 Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Duygusal Zeka Düzeylerinin Yaş Grubu Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Kendini Yönetme	25-29	26	3,510	0,423	2,782	0,042	4 > 1
	30-34	61	3,669	0,225			
	35-39	51	3,656	0,294			
	40 Ve üstü	42	3,721	0,301			
Kendinin Farkında Olma	25-29	26	4,006	0,569	0,677	0,567	
	30-34	61	3,978	0,411			
	35-39	51	3,935	0,487			
	40 Ve üstü	42	4,064	0,331			
Sosyal Farkındalık	25-29	26	3,932	0,442	6,367	0,000	4 > 1 4 > 2 4 > 3
	30-34	61	4,086	0,413			
	35-39	51	4,107	0,413			
	40 Ve üstü	42	4,349	0,374			
Sosyal Beceriler	25-29	26	3,826	0,534	2,659	0,050	2 > 1
	30-34	61	4,074	0,371			
	35-39	51	4,006	0,385			
	40 Ve üstü	42	4,079	0,390			
Genel Duygusal Zeka	25-29	26	3,754	0,459	2,922	0,035	4 > 1
	30-34	61	3,926	0,293			
	35-39	51	3,894	0,333			
	40 Ve üstü	42	3,998	0,306			

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının kendini yönetme puanları ortalamalarının yaş grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=2,782$; $p=0,042<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaş grubu 40 ve üstü olan işletme çalışanlarının kendini yönetme puanları ($3,721 \pm 0,301$), yaş grubu 25-29 olan işletme çalışanlarının kendini yönetme puanlarından ($3,510 \pm 0,423$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının yaş grubu değişkenine göre sosyal farkındalık puanları ortalamaları anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=6,367$; $p=0,000<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaş grubu 40 ve üstü olan işletme çalışanlarının sosyal farkındalık puanları ($4,349 \pm 0,374$), yaş grubu 25-29 olan işletme çalışanlarının sosyal farkındalık puanlarından ($3,932 \pm 0,442$) yüksek bulunmuştur. Yaş grubu 40 ve üstü olan işletme çalışanlarının sosyal farkındalık puanları ($4,349 \pm 0,374$), yaş grubu 30-34 olan işletme çalışanlarının sosyal farkındalık puanlarından ($4,086 \pm 0,413$) yüksek bulunmuştur. Yaş grubu 40 ve üstü olan işletme çalışanlarının sosyal farkındalık puanları ($4,349 \pm 0,374$), yaş grubu 35-39 olan işletme çalışanlarının sosyal farkındalık puanlarından ($4,107 \pm 0,413$) yüksek bulunmuştur.

Yaş grubu 30-34 olan işletme çalışanlarının sosyal beceriler puanları ($4,074 \pm 0,371$), yaş grubu 25-29 olan işletme çalışanlarının sosyal beceriler puanlarından ($3,826 \pm 0,534$) yüksek bulunmuştur.

Yaş grubu 40 ve üstü olan işletme çalışanlarının genel duygusal zeka puanları ($3,998 \pm 0,306$), yaş grubu 25-29 olan işletme çalışanlarının genel duygusal zeka puanlarından ($3,754 \pm 0,459$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının kendinin farkında olma puanları ortalamalarının yaş grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo-11 Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Duygusal Zeka Düzeylerinin Öğrenim Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Kendini Yönetme	Lise	11	3,813	0,251	1,657	0,194	
	Lisans	93	3,648	0,335			
	Lisans üstü	76	3,639	0,259			
Kendinin Farkında Olma	Lise	11	4,303	0,499	4,247	0,016	1 > 3
	Lisans	93	4,016	0,363			
	Lisans üstü	76	3,912	0,500			
Sosyal Farkındalık	Lise	11	4,222	0,461	0,756	0,471	
	Lisans	93	4,096	0,426			
	Lisans üstü	76	4,161	0,424			
Sosyal Beceriler	Lise	11	4,208	0,435	2,544	0,081	
	Lisans	93	4,054	0,394			
	Lisans üstü	76	3,952	0,421			
Genel Duygusal Zeka	Lise	11	4,084	0,333	1,905	0,152	
	Lisans	93	3,916	0,348			
	Lisans üstü	76	3,874	0,329			

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının kendinin farkında olma puanları ortalamalarının öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=4,247$; $p=0,016<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Öğrenim durumu lise olan işletme çalışanlarının kendinin farkında olma puanları ($4,303 \pm 0,499$), öğrenim durumu lisans üstü olan işletme çalışanlarının kendinin farkında olma puanlarından ($3,912 \pm 0,500$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının kendini yönetme, sosyal farkındalık, sosyal beceriler, genel duygusal zeka puanları ortalamalarının öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo-12 Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Duygusal Zeka Düzeylerinin Medeni Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Kendini Yönetme	Bekar	37	3,539	0,414	-2,651	0,048
	Evli	143	3,684	0,259		
Kendinin Farkında Olma	Bekar	37	3,914	0,526	-1,166	0,245
	Evli	143	4,009	0,417		
Sosyal Farkındalık	Bekar	37	3,958	0,547	-2,819	0,027
	Evli	143	4,176	0,379		
Sosyal Beceriler	Bekar	37	3,852	0,537	-2,841	0,028
	Evli	143	4,064	0,362		
Genel Duygusal Zeka	Bekar	37	3,768	0,463	-2,871	0,032
	Evli	143	3,945	0,292		

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının kendini yönetme puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-2.651$; $p=0.048<0,05$). Evli işletme çalışanlarının kendini yönetme puanları ($x=3,684$), bekar işletme çalışanlarının kendini yönetme puanlarından ($x=3,539$) yüksek bulunmuştur.

Evli işletme çalışanlarının sosyal farkındalık puanları ($x=4,176$), bekar işletme çalışanlarının sosyal farkındalık puanlarından ($x=3,958$) yüksek bulunmuştur.

Evli işletme çalışanlarının sosyal beceriler puanları ($x=4,064$), bekar işletme çalışanlarının sosyal beceriler puanlarından ($x=3,852$) yüksek bulunmuştur. ($t=-2.841$; $p=0.028<0,05$).

Evli işletme çalışanlarının genel duygusal zeka puanları ($x=3,945$), bekar işletme çalışanlarının genel duygusal zeka puanlarından ($x=3,768$) yüksek bulunmuştur. ($t=-2.871$; $p=0.032<0,05$).

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının kendinin farkında olma puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo-13 Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Duygusal Zeka Düzeylerinin İşletmedeki Göreve Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Kendini Yönetme	Uzman	95	3,665	0,294	1,709	0,167
	Uzman Yardımcısı	48	3,581	0,350		
	Müdür	21	3,702	0,230		
	Büro Personeli	16	3,750	0,247		
Kendinin Farkında Olma	Uzman	95	3,928	0,451	1,569	0,199
	Uzman Yardımcısı	48	4,028	0,453		
	Müdür	21	4,071	0,277		
	Büro Personeli	16	4,135	0,499		
Sosyal Farkındalık	Uzman	95	4,132	0,479	0,761	0,518
	Uzman Yardımcısı	48	4,069	0,355		
	Müdür	21	4,228	0,343		
	Büro Personeli	16	4,181	0,391		
Sosyal Beceriler	Uzman	95	4,036	0,412	0,920	0,432
	Uzman Yardımcısı	48	3,942	0,447		
	Müdür	21	4,093	0,245		
	Büro Personeli	16	4,069	0,472		
Genel Duygusal Zeka	Uzman	95	3,912	0,343	1,069	0,364
	Uzman Yardımcısı	48	3,847	0,370		
	Müdür	21	3,978	0,242		
	Büro Personeli	16	3,984	0,342		

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının kendini yönetme, kendinin farkında olma, sosyal farkındalık, sosyal beceriler, genel duygusal zeka puanları ortalamalarının işletmedeki görevi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Yöneticilerinden Algıladığı Liderlik Tarzı Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları

Tablo-14 Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Yöneticilerinden Algıladığı Liderlik Tarzı Düzeylerinin Bulunduğu İşletmede Çalışma Süresine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Vizyoner Liderlik Tarzı	1-4 Yıl	44	3,523	0,742	1,001	0,370
	5-8 Yıl	93	3,366	0,793		
	9 Yıl Ve üstü	43	3,295	0,794		
Eğitici Liderlik Tarzı	1-4 Yıl	44	3,280	0,835	1,135	0,324
	5-8 Yıl	93	3,265	0,855		
	9 Yıl Ve üstü	43	3,047	0,856		
İlişkisel Liderlik Tarzı	1-4 Yıl	44	3,447	0,889	0,686	0,505
	5-8 Yıl	93	3,262	0,868		
	9 Yıl Ve üstü	43	3,302	0,854		
Demokratik Liderlik Tarzı	1-4 Yıl	44	3,455	0,854	0,825	0,440
	5-8 Yıl	93	3,323	0,916		
	9 Yıl Ve üstü	43	3,209	0,876		
Hız Belirleyen Ve Kumandacı Liderlik Tarzı	1-4 Yıl	44	3,518	0,578	0,814	0,445
	5-8 Yıl	93	3,650	0,608		
	9 Yıl Ve üstü	43	3,642	0,532		
Genel Liderlik Tarzı	1-4 Yıl	44	3,453	0,585	0,336	0,715
	5-8 Yıl	93	3,405	0,683		
	9 Yıl Ve üstü	43	3,339	0,647		

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının vizyoner liderlik tarzı, eğitici liderlik tarzı, ilişkisel liderlik tarzı, demokratik liderlik tarzı, hız belirleyen ve kumandacı liderlik tarzı, genel liderlik tarzı puanları ortalamalarının bulunduğu işletmede çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo-15 Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Yöneticilerinden Algıladığı Liderlik Tarzı Düzeylerinin İş Hayatında Bulunma Süresine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Vizyoner Liderlik Tarzı	1-5 Yıl	24	3,472	0,605	1,445	0,231	
	6-10 Yıl	75	3,244	0,700			
	11-15 Yıl	53	3,491	0,854			
	16 Yıl Ve üstü	28	3,500	0,941			
Eğitici Liderlik Tarzı	1-5 Yıl	24	3,222	0,753	3,338	0,021	4 > 2
	6-10 Yıl	75	3,058	0,832			
	11-15 Yıl	53	3,214	0,798			
	16 Yıl Ve üstü	28	3,643	0,968			
İlişkisel Liderlik Tarzı	1-5 Yıl	24	3,361	0,822	2,198	0,090	
	6-10 Yıl	75	3,133	0,792			
	11-15 Yıl	53	3,428	0,856			
	16 Yıl Ve üstü	28	3,560	1,054			
Demokratik Liderlik Tarzı	1-5 Yıl	24	3,583	0,757	1,106	0,348	
	6-10 Yıl	75	3,213	0,808			
	11-15 Yıl	53	3,352	0,914			
	16 Yıl Ve üstü	28	3,369	1,131			
Hız Belirleyen Ve Kumandacı Liderlik Tarzı	1-5 Yıl	24	3,475	0,460	5,598	0,001	4 > 1 4 > 2
	6-10 Yıl	75	3,536	0,552			
	11-15 Yıl	53	3,585	0,505			
	16 Yıl Ve üstü	28	4,007	0,739			
Genel Liderlik Tarzı	1-5 Yıl	24	3,429	0,500	2,618	0,053	
	6-10 Yıl	75	3,272	0,572			
	11-15 Yıl	53	3,434	0,652			
	16 Yıl Ve üstü	28	3,662	0,865			

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının eğitici liderlik tarzı puanları ortalamalarının iş hayatında bulunma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) yapılmıştır. Sonuc olarak grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,338$; $p=0,021<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. İş hayatında bulunma süresi 16 yıl ve üstü olan işletme çalışanlarının eğitici liderlik tarzı puanları ($3,643 \pm 0,968$), iş hayatında bulunma süresi 6-10 yıl olan işletme çalışanlarının eğitici liderlik tarzı puanlarından ($3,058 \pm 0,832$) yüksek bulunmuştur.

İş hayatında bulunma süresi 16 yıl ve üstü olan işletme çalışanlarının hız belirleyen ve kumandacı liderlik tarzı puanları ($4,007 \pm 0,739$), iş hayatında bulunma süresi 1-5 yıl olan işletme çalışanlarının hız belirleyen ve kumandacı liderlik tarzı puanlarından ($3,475 \pm 0,460$) yüksek bulunmuştur. İş hayatında bulunma süresi 16 yıl ve üstü olan işletme çalışanlarının hız belirleyen ve kumandacı liderlik tarzı puanları ($4,007 \pm 0,739$), iş hayatında bulunma süresi 6-10 yıl olan işletme çalışanlarının hız belirleyen ve kumandacı liderlik tarzı puanlarından ($3,536 \pm 0,552$) yüksek bulunmuştur. İş hayatında bulunma süresi 16 yıl ve üstü olan işletme çalışanlarının hız belirleyen ve kumandacı liderlik tarzı puanları ($4,007 \pm 0,739$), iş hayatında bulunma süresi 11-15 yıl olan işletme çalışanlarının hız belirleyen ve kumandacı liderlik tarzı puanlarından ($3,585 \pm 0,505$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının vizyoner liderlik tarzı, ilişkisel liderlik tarzı, demokratik liderlik tarzı, genel liderlik tarzı puanları ortalamalarının iş hayatında bulunma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo-16 Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Yöneticilerinden Algıladığı Liderlik Tarzı Düzeylerinin Duygusal Zeka Konusunda Bir Eğitim Alma Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Vizyoner Liderlik Tarzı	Evet	22	3,152	1,017	-1,515	0,131
	Hayır	158	3,420	0,740		
Eğitici Liderlik Tarzı	Evet	22	2,985	1,066	-1,367	0,275
	Hayır	158	3,249	0,816		
İlişkisel Liderlik Tarzı	Evet	22	2,879	0,951	-2,564	0,011
	Hayır	158	3,378	0,841		
Demokratik Liderlik Tarzı	Evet	22	3,152	0,985	-0,990	0,323
	Hayır	158	3,352	0,878		
Hız Belirleyen Ve Kumandacı Liderlik Tarzı	Evet	22	3,373	0,570	-2,107	0,037
	Hayır	158	3,649	0,578		
Genel Liderlik Tarzı	Evet	22	3,139	0,771	-2,039	0,043
	Hayır	158	3,438	0,625		

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının ilişkisel liderlik tarzı puanları ortalamalarının duygusal zeka konusunda bir eğitim alma durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-2.564$; $p=0.011<0,05$). Duygusal zeka konusunda bir eğitim almayan işletme çalışanlarının ilişkisel liderlik tarzı puanları ($x=3,378$), duygusal zeka konusunda bir eğitim alan işletme çalışanlarının ilişkisel liderlik tarzı puanlarından ($x=2,879$) yüksek bulunmuştur.

Duygusal zeka konusunda bir eğitim almayan işletme çalışanlarının hız belirleyen ve kumandacı liderlik tarzı puanları ($x=3,649$), duygusal zeka konusunda bir eğitim alan işletme çalışanlarının hız belirleyen ve kumandacı liderlik tarzı puanlarından ($x=3,373$) yüksek bulunmuştur. Duygusal zeka konusunda bir eğitim almayan işletme çalışanlarının genel liderlik tarzı puanları ($x=3,438$), duygusal zeka konusunda bir eğitim alan işletme çalışanlarının genel liderlik tarzı puanlarından ($x=3,139$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının vizyoner liderlik tarzı, eğitici liderlik tarzı, demokratik liderlik tarzı puanları ortalamalarının duygusal zeka konusunda bir eğitim alma durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo-17 Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Yöneticilerinden Algıladığı Liderlik Tarzı Düzeylerinin Cinsiyet Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Vizyoner Liderlik Tarzı	Erkek	120	3,419	0,784	0,787	0,433
	Bayan	60	3,322	0,776		
Eğitici Liderlik Tarzı	Erkek	120	3,258	0,859	0,929	0,354
	Bayan	60	3,133	0,835		
İlişkisel Liderlik Tarzı	Erkek	120	3,314	0,850	-0,061	0,952
	Bayan	60	3,322	0,910		
Demokratik Liderlik Tarzı	Erkek	120	3,364	0,884	0,768	0,443
	Bayan	60	3,256	0,909		
Hız Belirleyen Ve Kumandacı Liderlik Tarzı	Erkek	120	3,627	0,609	0,361	0,719
	Bayan	60	3,593	0,530		
Genel Liderlik Tarzı	Erkek	120	3,424	0,655	0,648	0,518
	Bayan	60	3,357	0,642		

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının vizyoner liderlik tarzı, eğitici liderlik tarzı, ilişkisel liderlik tarzı, demokratik liderlik tarzı, hız belirleyen ve kumandacı liderlik tarzı, genel liderlik tarzı puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo-18 Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Yöneticilerinden Algıladığı Liderlik Tarzı Düzeylerinin Yaş Grubu Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Vizyoner Liderlik Tarzı	25-29	26	3,359	0,679	0,458	0,712	
	30-34	61	3,366	0,680			
	35-39	51	3,327	0,883			
	40 Ve üstü	42	3,508	0,856			
Eğitici Liderlik Tarzı	25-29	26	3,205	0,725	1,389	0,248	
	30-34	61	3,224	0,798			
	35-39	51	3,052	0,929			
	40 Ve üstü	42	3,413	0,886			
İlişkisel Liderlik Tarzı	25-29	26	3,205	0,811	2,678	0,049	4 > 3
	30-34	61	3,273	0,795			
	35-39	51	3,163	0,929			
	40 Ve üstü	42	3,635	0,877			
Demokratik Liderlik Tarzı	25-29	26	3,308	0,947	1,272	0,286	
	30-34	61	3,350	0,780			
	35-39	51	3,157	0,996			
	40 Ve üstü	42	3,516	0,862			
Hız Belirleyen Ve Kumandacı Liderlik Tarzı	25-29	26	3,562	0,718	0,872	0,457	
	30-34	61	3,554	0,526			
	35-39	51	3,620	0,556			
	40 Ve üstü	42	3,733	0,604			
Genel Liderlik Tarzı	25-29	26	3,355	0,615	1,529	0,209	
	30-34	61	3,377	0,522			
	35-39	51	3,306	0,744			
	40 Ve üstü	42	3,581	0,700			

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının ilişkisel liderlik tarzı puanları ortalamalarının yaş grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (F=2,678; p=0,049<0.05). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaş grubu 40 ve üstü olan işletme çalışanlarının ilişkisel liderlik tarzı puanları (3,635 ± 0,877), yaş grubu 35-39 olan işletme çalışanlarının ilişkisel liderlik tarzı puanlarından (3,163 ± 0,929) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının vizyoner liderlik tarzı, eğitici liderlik tarzı, demokratik liderlik tarzı, hız belirleyen ve kumandacı liderlik tarzı, genel liderlik tarzı puanları ortalamalarının yaş grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (p>0.05).

Tablo-19 Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Yöneticilerinden Algıladığı Liderlik Tarzı Düzeylerinin Öğrenim Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Vizyoner Liderlik Tarzı	Lise	11	4,152	0,480	5,932	0,003	1 >
	Lisans	93	3,344	0,735			2
	Lisans üstü	76	3,329	0,819			1 >
Eğitici Liderlik Tarzı	Lise	11	3,939	0,647	5,827	0,004	3
	Lisans	93	3,265	0,816			1 >
	Lisans üstü	76	3,053	0,866			2
İlişkisel Liderlik Tarzı	Lise	11	4,242	0,474	7,297	0,001	1 >
	Lisans	93	3,290	0,857			2
	Lisans üstü	76	3,215	0,855			1 >
							3

Demokratik Liderlik Tarzı	Lise	11	4,061	0,814	4,131	0,018	1 > 2 1 > 3
	Lisans	93	3,265	0,846			
	Lisans üstü	76	3,298	0,918			
Hız Belirleyen Ve Kumandacı Liderlik Tarzı	Lise	11	4,255	0,420	9,075	0,000	1 > 2 1 > 3
	Lisans	93	3,639	0,555			
	Lisans üstü	76	3,495	0,577			
Genel Liderlik Tarzı	Lise	11	4,144	0,497	8,771	0,000	1 > 2 1 > 3
	Lisans	93	3,393	0,631			
	Lisans üstü	76	3,303	0,628			

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının vizyoner liderlik tarzı, eğitici liderlik tarzı, ilişkisel liderlik tarzı, demokratik liderlik tarzı, hız belirleyen ve kumandacı liderlik tarzı, genel liderlik tarzı puanları ortalamalarının öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=5,932$; $p=0,003<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Öğrenim durumu lise olan işletme çalışanlarının vizyoner liderlik tarzı puanları ($4,152 \pm 0,480$), öğrenim durumu lisans olan işletme çalışanlarının vizyoner liderlik tarzı puanlarından ($3,344 \pm 0,735$) yüksek bulunmuştur. Öğrenim durumu lise olan işletme çalışanlarının vizyoner liderlik tarzı puanları ($4,152 \pm 0,480$), öğrenim durumu lisans üstü olan işletme çalışanlarının vizyoner liderlik tarzı puanlarından ($3,329 \pm 0,819$) yüksek bulunmuştur.

Öğrenim durumu lise olan işletme çalışanlarının eğitici liderlik tarzı puanları ($3,939 \pm 0,647$), öğrenim durumu lisans olan işletme çalışanlarının eğitici liderlik tarzı puanlarından ($3,265 \pm 0,816$) yüksek bulunmuştur. Öğrenim durumu lise olan işletme çalışanlarının eğitici liderlik tarzı puanları ($3,939 \pm 0,647$), öğrenim durumu lisans üstü olan işletme çalışanlarının eğitici liderlik tarzı puanlarından ($3,053 \pm 0,866$) yüksek bulunmuştur.

Öğrenim durumu lise olan işletme çalışanlarının ilişkisel liderlik tarzı puanları (4,242 ± 0,474), öğrenim durumu lisans olan işletme çalışanlarının ilişkisel liderlik tarzı puanlarından (3,290 ± 0,857) yüksek bulunmuştur. Öğrenim durumu lise olan işletme çalışanlarının ilişkisel liderlik tarzı puanları (4,242 ± 0,474), öğrenim durumu lisans üstü olan işletme çalışanlarının ilişkisel liderlik tarzı puanlarından (3,215 ± 0,855) yüksek bulunmuştur.

Öğrenim durumu lise olan işletme çalışanlarının demokratik liderlik tarzı puanları (4,061 ± 0,814), öğrenim durumu lisans olan işletme çalışanlarının demokratik liderlik tarzı puanlarından (3,265 ± 0,846) yüksek bulunmuştur. Öğrenim durumu lise olan işletme çalışanlarının demokratik liderlik tarzı puanları (4,061 ± 0,814), öğrenim durumu lisans üstü olan işletme çalışanlarının demokratik liderlik tarzı puanlarından (3,298 ± 0,918) yüksek bulunmuştur.

Öğrenim durumu lise olan işletme çalışanlarının hız belirleyen ve kumandacı liderlik tarzı puanları (4,255 ± 0,420), öğrenim durumu lisans olan işletme çalışanlarının hız belirleyen ve kumandacı liderlik tarzı puanlarından (3,639 ± 0,555) yüksek bulunmuştur. Öğrenim durumu lise olan işletme çalışanlarının hız belirleyen ve kumandacı liderlik tarzı puanları (4,255 ± 0,420), öğrenim durumu lisans üstü olan işletme çalışanlarının hız belirleyen ve kumandacı liderlik tarzı puanlarından (3,495 ± 0,577) yüksek bulunmuştur.

Öğrenim durumu lise olan işletme çalışanlarının genel liderlik tarzı puanları (4,144 ± 0,497), öğrenim durumu lisans olan işletme çalışanlarının genel liderlik tarzı puanlarından (3,393 ± 0,631) yüksek bulunmuştur. Öğrenim durumu lise olan işletme çalışanlarının genel liderlik tarzı puanları (4,144 ± 0,497), öğrenim durumu lisans üstü olan işletme çalışanlarının genel liderlik tarzı puanlarından (3,303 ± 0,628) yüksek bulunmuştur.

Tablo-20 Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Yöneticilerinden Algıladığı Liderlik Tarzı Düzeylerinin Medeni Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Vizyoner Liderlik Tarzı	Bekar	37	3,207	0,858	-1,578	0,116
	Evli	143	3,434	0,756		
Eğitici Liderlik Tarzı	Bekar	37	3,063	0,974	-1,233	0,219
	Evli	143	3,256	0,815		
İlişkisel Liderlik Tarzı	Bekar	37	3,063	0,996	-2,010	0,046
	Evli	143	3,382	0,823		
Demokratik Liderlik Tarzı	Bekar	37	3,135	1,017	-1,480	0,141
	Evli	143	3,378	0,852		
Hız Belirleyen Ve Kumandacı Liderlik Tarzı	Bekar	37	3,449	0,759	-1,971	0,119
	Evli	143	3,659	0,522		
Genel Liderlik Tarzı	Bekar	37	3,215	0,769	-1,977	0,049
	Evli	143	3,450	0,609		

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının ilişkisel liderlik tarzı puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-2.010$; $p=0.046<0,05$). Evli işletme çalışanlarının ilişkisel liderlik tarzı puanları ($x=3,382$), bekar işletme çalışanlarının ilişkisel liderlik tarzı puanlarından ($x=3,063$) yüksek bulunmuştur.

Evli işletme çalışanlarının genel liderlik tarzı puanları ($x=3,450$), bekar işletme çalışanlarının genel liderlik tarzı puanlarından ($x=3,215$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının vizyoner liderlik tarzı, eğitici liderlik tarzı, demokratik liderlik tarzı, hız belirleyen ve kumandacı liderlik tarzı puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo-21 Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Yöneticilerinden Algıladığı Liderlik Tarzı Düzeylerinin İşletmedeki Göreve Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Vizyoner Liderlik Tarzı	Uzman	95	3,344	0,814	2,492	0,062	
	Uzman Yardımcısı	48	3,438	0,600			
	Müdür	21	3,143	0,946			
	Büro Personeli	16	3,813	0,709			
Eğitici Liderlik Tarzı	Uzman	95	3,161	0,911	2,646	0,051	
	Uzman Yardımcısı	48	3,271	0,707			
	Müdür	21	2,968	0,875			
	Büro Personeli	16	3,708	0,698			
İlişkisel Liderlik Tarzı	Uzman	95	3,239	0,889	5,281	0,002	4 > 1 2 > 3 4 > 3
	Uzman Yardımcısı	48	3,458	0,736			
	Müdür	21	2,889	0,915			
	Büro Personeli	16	3,917	0,694			
Demokratik Liderlik Tarzı	Uzman	95	3,277	0,960	2,296	0,079	
	Uzman Yardımcısı	48	3,354	0,745			
	Müdür	21	3,111	0,878			
	Büro Personeli	16	3,833	0,760			
Hız Belirleyen Ve Kumandacı Liderlik Tarzı	Uzman	95	3,672	0,558	6,211	0,000	4 > 2 1 > 3
	Uzman Yardımcısı	48	3,500	0,564			
	Müdür	21	3,305	0,595			

	Büro Personeli	16	4,038	0,491			4 > 3
Genel Liderlik Tarzı	Uzman	95	3,378	0,678	4,660	0,004	4 > 1
	Uzman Yardımcısı	48	3,415	0,503			4 > 3
	Müdür	21	3,109	0,701			
	Büro Personeli	16	3,882	0,582			

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının ilişkisel liderlik tarzı puanları ortalamalarının işletmedeki görevi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=5,281$; $p=0,002<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. İşletmedeki görevi büro personeli olan işletme çalışanlarının ilişkisel liderlik tarzı puanları ($3,917 \pm 0,694$), işletmedeki görevi uzman olan işletme çalışanlarının ilişkisel liderlik tarzı puanlarından ($3,239 \pm 0,889$) yüksek bulunmuştur. İşletmedeki görevi uzman yardımcısı olan işletme çalışanlarının ilişkisel liderlik tarzı puanları ($3,458 \pm 0,736$), işletmedeki görevi müdür olan işletme çalışanlarının ilişkisel liderlik tarzı puanlarından ($2,889 \pm 0,915$) yüksek bulunmuştur. İşletmedeki görevi büro personeli olan işletme çalışanlarının ilişkisel liderlik tarzı puanları ($3,917 \pm 0,694$), işletmedeki görevi müdür olan işletme çalışanlarının ilişkisel liderlik tarzı puanlarından ($2,889 \pm 0,915$) yüksek bulunmuştur.

İşletmedeki görevi büro personeli olan işletme çalışanlarının hız belirleyen ve kumandacı liderlik tarzı puanları ($4,038 \pm 0,491$), işletmedeki görevi uzman yardımcısı olan işletme çalışanlarının hız belirleyen ve kumandacı liderlik tarzı puanlarından ($3,500 \pm 0,564$) yüksek bulunmuştur. İşletmedeki görevi uzman olan işletme çalışanlarının hız belirleyen ve kumandacı liderlik tarzı puanları ($3,672 \pm 0,558$), işletmedeki görevi müdür olan işletme çalışanlarının hız belirleyen ve kumandacı liderlik tarzı puanlarından ($3,305 \pm 0,595$) yüksek bulunmuştur. İşletmedeki görevi büro personeli olan işletme çalışanlarının hız belirleyen ve kumandacı liderlik tarzı puanları ($4,038 \pm 0,491$), işletmedeki görevi müdür olan işletme çalışanlarının hız belirleyen ve kumandacı liderlik tarzı puanlarından ($3,305 \pm 0,595$) yüksek bulunmuştur.

İşletmedeki görevi büro personeli olan işletme çalışanlarının genel liderlik tarzı puanları ($3,882 \pm 0,582$), işletmedeki görevi uzman olan işletme çalışanlarının genel liderlik tarzı puanlarından ($3,378 \pm 0,678$) yüksek bulunmuştur. İşletmedeki görevi büro personeli olan işletme çalışanlarının genel liderlik tarzı puanları ($3,882 \pm 0,582$), işletmedeki görevi müdür olan işletme çalışanlarının genel liderlik tarzı puanlarından ($3,109 \pm 0,701$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının vizyoner liderlik tarzı, eğitici liderlik tarzı, demokratik liderlik tarzı puanları ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Verimlilik Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları

Tablo-22 Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Verimlilik Düzeylerinin Bulunduğu İşletmede Çalışma Süresine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Geliştirilmiş Çalışma Koşullarına Bağlı Verimlilik	1-4 Yıl	44	3,036	0,755	4,277	0,015	2 > 3
	5-8 Yıl	93	3,229	0,769			
	9 Yıl Ve üstü	43	2,781	1,036			
Çalışan Güçlendirilmesine Bağlı Verimlilik	1-4 Yıl	44	3,231	0,578	4,933	0,008	2 > 3
	5-8 Yıl	93	3,407	0,781			
	9 Yıl Ve üstü	43	2,969	0,866			
Genel Verimlilik Düzeyi	1-4 Yıl	44	3,126	0,636	4,909	0,008	2 > 3
	5-8 Yıl	93	3,311	0,752			
	9 Yıl Ve üstü	43	2,868	0,927			

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının geliştirilmiş çalışma koşullarına bağlı verimlilik puanları ortalamalarının bulunduğu işletmede çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan

anlamli bulunmuştur ($F=4,277$; $p=0,015<0,05$). Bulunduğu işletmede çalışma süresi 5-8 yıl olan işletme çalışanlarının geliştirilmiş çalışma koşullarına bağlı verimlilik puanları ($3,229 \pm 0,769$), bulunduğu işletmede çalışma süresi 9 yıl ve üstü olan işletme çalışanlarının geliştirilmiş çalışma koşullarına bağlı verimlilik puanlarından ($2,781 \pm 1,036$) yüksek bulunmuştur.

Bulunduğu işletmede çalışma süresi 5-8 yıl olan işletme çalışanlarının çalışan güçlendirilmesine bağlı verimlilik puanları ($3,407 \pm 0,781$), bulunduğu işletmede çalışma süresi 9 yıl ve üstü olan işletme çalışanlarının çalışan güçlendirilmesine bağlı verimlilik puanlarından ($2,969 \pm 0,866$) yüksek bulunmuştur.

Bulunduğu işletmede çalışma süresi 5-8 yıl olan işletme çalışanlarının genel verimlilik düzeyi puanları ($3,311 \pm 0,752$), bulunduğu işletmede çalışma süresi 9 yıl ve üstü olan işletme çalışanlarının genel verimlilik düzeyi puanlarından ($2,868 \pm 0,927$) yüksek bulunmuştur.

Tablo-23 Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Verimlilik Düzeylerinin İş Hayatında Bulunma Süresine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Geliştirilmiş Çalışma Koşullarına Bağlı Verimlilik	1-5 Yıl	24	2,964	0,693	1,445	0,231
	6-10 Yıl	75	3,231	0,766		
	11-15 Yıl	53	2,960	0,800		
	16 Yıl Ve üstü	28	2,969	1,204		
Çalışan Güçlendirilmesine Bağlı Verimlilik	1-5 Yıl	24	3,167	0,624	0,667	0,573
	6-10 Yıl	75	3,356	0,684		
	11-15 Yıl	53	3,198	0,772		
	16 Yıl Ve üstü	28	3,196	1,086		

Genel Verimlilik Düzeyi	1-5 Yıl	24	3,058	0,625	1,141	0,334
	6-10 Yıl	75	3,288	0,699		
	11-15 Yıl	53	3,070	0,752		
	16 Yıl Ve üstü	28	3,074	1,132		

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının geliştirilmiş çalışma koşullarına bağlı verimlilik, çalışan güçlendirilmesine bağlı verimlilik, genel verimlilik düzeyi puanları ortalamalarının iş hayatında bulunma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo-24 Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Verimlilik Düzeylerinin Duygusal Zeka Konusunda Bir Eğitim Alma Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Geliştirilmiş Çalışma Koşullarına Bağlı Verimlilik	Evet	22	2,838	0,854	-1,395	0,165
	Hayır	158	3,108	0,849		
Çalışan Güçlendirilmesine Bağlı Verimlilik	Evet	22	3,326	0,860	0,428	0,669
	Hayır	158	3,250	0,765		
Genel Verimlilik Düzeyi	Evet	22	3,063	0,816	-0,614	0,540
	Hayır	158	3,173	0,786		

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının geliştirilmiş çalışma koşullarına bağlı verimlilik, çalışan güçlendirilmesine bağlı verimlilik, genel verimlilik düzeyi puanları ortalamalarının duygusal zeka konusunda bir eğitim alma durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi

sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo-25 Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Verimlilik Düzeylerinin Cinsiyet Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Geliştirilmiş Çalışma Koşullarına Bağlı Verimlilik	Erkek	120	3,129	0,722	1,203	0,291
	Bayan	60	2,967	1,065		
Çalışan Güçlendirilmesine Bağlı Verimlilik	Erkek	120	3,321	0,691	1,512	0,171
	Bayan	60	3,136	0,916		
Genel Verimlilik Düzeyi	Erkek	120	3,217	0,670	1,387	0,223
	Bayan	60	3,045	0,980		

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının geliştirilmiş çalışma koşullarına bağlı verimlilik, çalışan güçlendirilmesine bağlı verimlilik, genel verimlilik düzeyi puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo-26 Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Verimlilik Düzeylerinin Yaş Grubu Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Geliştirilmiş Çalışma Koşullarına Bağlı Verimlilik	25-29	26	3,017	0,738	0,827	0,481
	30-34	61	3,213	0,773		
	35-39	51	2,983	0,872		
	40 Ve üstü	42	3,020	0,997		

Çalışan Güçlendirilmesine Bağlı Verimlilik	25-29	26	3,231	0,629	0,559	0,642
	30-34	61	3,361	0,676		
	35-39	51	3,180	0,793		
	40 Ve üstü	42	3,226	0,961		
Genel Verimlilik Düzeyi	25-29	26	3,115	0,630	0,753	0,522
	30-34	61	3,281	0,706		
	35-39	51	3,074	0,817		
	40 Ve üstü	42	3,115	0,946		

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının geliştirilmiş çalışma koşullarına bağlı verimlilik, çalışan güçlendirilmesine bağlı verimlilik, genel verimlilik düzeyi puanları ortalamalarının yaş grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p > 0.05$).

Tablo-27 Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Verimlilik Düzeylerinin Öğrenim Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Geliştirilmiş Çalışma Koşullarına Bağlı Verimlilik	Lise	11	4,013	0,804	10,216	0,000	1 > 2
	Lisans	93	3,137	0,749			
	Lisans üstü	76	2,863	0,883			
Çalışan Güçlendirilmesine Bağlı Verimlilik	Lise	11	3,849	0,987	4,113	0,018	1 > 3
	Lisans	93	3,280	0,681			
	Lisans üstü	76	3,149	0,820			

Genel Verimlilik Düzeyi	Lise	11	3,937	0,879	7,677	0,001	1 >
	Lisans	93	3,203	0,687			2
	Lisans üstü	76	2,995	0,826			1 > 3

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının geliştirilmiş çalışma koşullarına bağlı verimlilik puanları ortalamalarının öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=10,216$; $p=0,000<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Öğrenim durumu lise olan işletme çalışanlarının geliştirilmiş çalışma koşullarına bağlı verimlilik puanları ($4,013 \pm 0,804$), öğrenim durumu lisans olan işletme çalışanlarının geliştirilmiş çalışma koşullarına bağlı verimlilik puanlarından ($3,137 \pm 0,749$) yüksek bulunmuştur. Öğrenim durumu lise olan işletme çalışanlarının geliştirilmiş çalışma koşullarına bağlı verimlilik puanları ($4,013 \pm 0,804$), öğrenim durumu lisans üstü olan işletme çalışanlarının geliştirilmiş çalışma koşullarına bağlı verimlilik puanlarından ($2,863 \pm 0,883$) yüksek bulunmuştur.

Öğrenim durumu lise olan işletme çalışanlarının çalışan güçlendirilmesine bağlı verimlilik puanları ($3,849 \pm 0,987$), öğrenim durumu lisans üstü olan işletme çalışanlarının çalışan güçlendirilmesine bağlı verimlilik puanlarından ($3,149 \pm 0,820$) yüksek bulunmuştur.

Öğrenim durumu lise olan işletme çalışanlarının genel verimlilik düzeyi puanları ($3,937 \pm 0,879$), öğrenim durumu lisans olan işletme çalışanlarının genel verimlilik düzeyi puanlarından ($3,203 \pm 0,687$) yüksek bulunmuştur. Öğrenim durumu lise olan işletme çalışanlarının genel verimlilik düzeyi puanları ($3,937 \pm 0,879$), öğrenim durumu lisans üstü olan işletme çalışanlarının genel verimlilik düzeyi puanlarından ($2,995 \pm 0,826$) yüksek bulunmuştur.

Tablo-28 Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Verimlilik Düzeylerinin Medeni Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Geliştirilmiş Çalışma Koşullarına Bağlı Verimlilik	Bekar	37	2,857	0,922	-1,751	0,082
	Evli	143	3,131	0,828		
Çalışan Güçlendirilmesine Bağlı Verimlilik	Bekar	37	3,153	0,856	-0,934	0,352
	Evli	143	3,287	0,754		
Genel Verimlilik Düzeyi	Bekar	37	2,994	0,851	-1,442	0,151
	Evli	143	3,203	0,769		

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının geliştirilmiş çalışma koşullarına bağlı verimlilik, çalışan güçlendirilmesine bağlı verimlilik, genel verimlilik düzeyi puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo-29 Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Verimlilik Düzeylerinin İşletmedeki Göreve Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Geliştirilmiş Çalışma Koşullarına Bağlı Verimlilik	Uzman	95	3,080	0,881	3,844	0,011	4 > 3
	Uzman Yardımcısı	48	3,042	0,783			
	Müdür	21	2,701	0,584			
	Büro Personeli	16	3,634	0,945			
Çalışan Güçlendirilmesine Bağlı Verimlilik	Uzman	95	3,247	0,848	1,297	0,277	
	Uzman Yardımcısı	48	3,260	0,614			
	Müdür	21	3,071	0,562			
	Büro Personeli	16	3,573	0,954			

Genel Verimlilik Düzeyi	Uzman	95	3,157	0,848	2,725	0,046	4 > 3
	Uzman Yardımcısı	48	3,143	0,665			
	Müdür	21	2,872	0,494			
	Büro Personeli	16	3,606	0,933			

İşletmedeki görevi büro personeli olan işletme çalışanlarının geliştirilmiş çalışma koşullarına bağlı verimlilik puanları ($3,634 \pm 0,945$), işletmedeki görevi müdür olan işletme çalışanlarının geliştirilmiş çalışma koşullarına bağlı verimlilik puanlarından ($2,701 \pm 0,584$) yüksek bulunmuştur. İşletmedeki görevi büro personeli olan işletme çalışanlarının genel verimlilik düzeyi puanları ($3,606 \pm 0,933$), işletmedeki görevi müdür olan işletme çalışanlarının genel verimlilik düzeyi puanlarından ($2,872 \pm 0,494$) yüksek bulunmuştur.

Çalışan güçlendirilmesine bağlı verimlilik puanları ortalamalarının işletmedeki görevi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p > 0.05$)

4.9. KORELASYON ANALİZLERİ

Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Verimlilik ve Yöneticilerinden Algıladığı Liderlik Tarzı Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

Tablo-30 Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Duygusal Zeka, Verimlilik ve Yöneticilerinden Algıladığı Liderlik Tarzı Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

		Geliştirilmiş Çalışma Koşullarına Bağlı Verimlilik	Çalışan Güçlendirilmesine Bağlı Verimlilik	Genel Verimlilik Düzeyi
Vizyoner L. Tarzı	r	0,603**	0,554**	0,602**
	p	0,000	0,000	0,000
Eğitici L. Tarzı	r	0,644**	0,554**	0,626**
	p	0,000	0,000	0,000
İlişkisel L. Tarzı	r	0,554**	0,486**	0,543**
	p	0,000	0,000	0,000
Demokratik L. Tarzı	r	0,614**	0,575**	0,618**
	p	0,000	0,000	0,000
Hız Bel. Ve Kum. L. Tarzı	r	0,403**	0,375**	0,405**
	p	0,000	0,000	0,000
Genel Liderlik Tarzı	r	0,662**	0,598**	0,657**
	p	0,000	0,000	0,000

Vizyoner liderlik tarzı ile geliştirilmiş çalışma koşullarına bağlı verimlilik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.603$; $p=0,000<0.05$). Buna göre vizyoner liderlik tarzı arttıkça geliştirilmiş çalışma koşullarına bağlı verimlilik artmaktadır.

Vizyoner liderlik tarzı ile çalışan güçlendirilmesine bağlı verimlilik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.554$; $p=0,000<0.05$). Buna göre vizyoner liderlik tarzı arttıkça çalışan güçlendirilmesine bağlı verimlilik artmaktadır.

Vizyoner liderlik tarzı ile genel verimlilik düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.602$; $p=0,000<0.05$). Buna göre vizyoner liderlik tarzı arttıkça genel verimlilik düzeyi artmaktadır.

Eğitici liderlik tarzı ile geliştirilmiş çalışma koşullarına bağlı verimlilik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.644$; $p=0,000<0.05$). Eğitici liderlik tarzı ile çalışan güçlendirilmesine bağlı verimlilik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.554$; $p=0,000<0.05$). Eğitici liderlik tarzı ile genel verimlilik düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.626$; $p=0,000<0.05$). Bu verilere göre eğitici liderlik tarzı arttıkça geliştirilmiş çalışma koşullarına bağlı verimlilik, çalışan güçlendirilmesine bağlı verimlilik ve genel verimlilik düzeyi artmaktadır.

İlişkisel liderlik tarzı ile geliştirilmiş çalışma koşullarına bağlı verimlilik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.554$; $p=0,000<0.05$). İlişkisel liderlik tarzı ile çalışan güçlendirilmesine bağlı verimlilik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.486$; $p=0,000<0.05$). İlişkisel liderlik tarzı ile genel verimlilik düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.543$; $p=0,000<0.05$). Bu verilere göre ilişkisel liderlik tarzı arttıkça geliştirilmiş çalışma koşullarına bağlı verimlilik, çalışan güçlendirilmesine bağlı verimlilik ve genel verimlilik düzeyi artmaktadır.

Demokratik liderlik tarzı ile geliştirilmiş çalışma koşullarına bağlı verimlilik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.614$; $p=0,000<0.05$). Demokratik liderlik tarzı ile çalışan güçlendirilmesine bağlı verimlilik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.575$; $p=0,000<0.05$). Demokratik liderlik tarzı ile genel verimlilik düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.618$; $p=0,000<0.05$). Bu verilere göre demokratik liderlik tarzı arttıkça geliştirilmiş çalışma koşullarına bağlı verimlilik, çalışan güçlendirilmesine bağlı verimlilik ve genel verimlilik düzeyi artmaktadır.

Hız belirleyen ve kumandacı liderlik tarzı ile geliştirilmiş çalışma koşullarına bağlı verimlilik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.403$; $p=0,000<0.05$). Hız belirleyen ve kumandacı liderlik tarzı ile çalışan güçlendirilmesine bağlı verimlilik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.375$; $p=0,000<0.05$). Hız belirleyen ve kumandacı liderlik tarzı ile genel verimlilik düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.405$; $p=0,000<0.05$). Bu verilere göre hız belirleyen ve kumandacı liderlik tarzı arttıkça geliştirilmiş çalışma koşullarına bağlı verimlilik, çalışan güçlendirilmesine bağlı verimlilik ve genel verimlilik düzeyi artmaktadır.

Genel liderlik tarzı ile geliştirilmiş çalışma koşullarına bağlı verimlilik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.662$; $p=0,000<0.05$). Genel liderlik tarzı ile çalışan güçlendirilmesine bağlı verimlilik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.598$; $p=0,000<0.05$). Genel liderlik tarzı ile genel verimlilik düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.657$; $p=0,000<0.05$). Bu verilere göre genel liderlik tarzı arttıkça geliştirilmiş çalışma koşullarına bağlı verimlilik, çalışan güçlendirilmesine bağlı verimlilik ve genel verimlilik düzeyi artmaktadır.

Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Duygusal Zeka, Verimlilik Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

Tablo-31 Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Duygusal Zeka, Verimlilik Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

		Geliştirilmiş Çalışma Koşullarına Bağlı Verimlilik	Çalışan Güçlendirilmesine Bağlı Verimlilik	Genel Verimlilik Düzeyi
Kendini Yönetme	r	0,377**	0,358**	0,382**
	p	0,000	0,000	0,000
Kendinin Farkında Olma	r	0,261**	0,252**	0,266**
	p	0,000	0,001	0,000
Sosyal Farkındalık	r	0,154*	0,223**	0,191*
	p	0,039	0,003	0,010
Sosyal Beceriler	r	0,395**	0,365**	0,395**
	p	0,000	0,000	0,000
Genel Duygusal Zeka	r	0,366**	0,359**	0,376**
	p	0,000	0,000	0,000

Kendini yönetme ile geliştirilmiş çalışma koşullarına bağlı verimlilik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.377$; $p=0,000<0.05$). Kendini yönetme ile çalışan güçlendirilmesine bağlı verimlilik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.358$; $p=0,000<0.05$). Kendini yönetme ile genel verimlilik düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.382$; $p=0,000<0.05$). Bu verilere göre kendini yönetme arttıkça geliştirilmiş çalışma koşullarına bağlı verimlilik, çalışan güçlendirilmesine bağlı verimlilik ve genel verimlilik düzeyi artmaktadır.

Kendinin farkında olma ile geliştirilmiş çalışma koşullarına bağlı verimlilik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.261$; $p=0,000<0.05$). Kendinin farkında olma ile çalışan güçlendirilmesine bağlı verimlilik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.252$; $p=0,001<0.05$). Kendinin farkında olma ile genel verimlilik düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.266$; $p=0,000<0.05$). Bu verilere göre kendinin farkında olma arttıkça geliştirilmiş çalışma koşullarına bağlı verimlilik, çalışan güçlendirilmesine bağlı verimlilik ve genel verimlilik düzeyi artmaktadır.

Sosyal farkındalık ile geliştirilmiş çalışma koşullarına bağlı verimlilik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.154$; $p=0,039<0.05$). Sosyal farkındalık ile çalışan güçlendirilmesine bağlı verimlilik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.223$; $p=0,003<0.05$). Sosyal farkındalık ile genel verimlilik düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.191$; $p=0,010<0.05$). Bu verilere göre sosyal farkındalık arttıkça geliştirilmiş çalışma koşullarına bağlı verimlilik, çalışan güçlendirilmesine bağlı verimlilik ve genel verimlilik düzeyi artmaktadır.

Sosyal beceriler ile geliştirilmiş çalışma koşullarına bağlı verimlilik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.395$; $p=0,000<0.05$). Sosyal beceriler ile çalışan güçlendirilmesine bağlı verimlilik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.365$; $p=0,000<0.05$). Sosyal beceriler ile genel verimlilik düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.395$; $p=0,000<0.05$). Bu verilere göre sosyal beceriler arttıkça geliştirilmiş çalışma koşullarına bağlı verimlilik, çalışan güçlendirilmesine bağlı verimlilik ve genel verimlilik düzeyi artmaktadır.

Genel duygusal zeka ile geliştirilmiş çalışma koşullarına bağlı verimlilik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.366$; $p=0,000<0.05$). Genel duygusal zeka ile çalışan güçlendirilmesine bağlı verimlilik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.359$; $p=0,000<0.05$). Genel duygusal zeka ile genel verimlilik düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.376$; $p=0,000<0.05$). Bu verilere göre genel duygusal zeka arttıkça geliştirilmiş çalışma koşullarına bağlı verimlilik, çalışan güçlendirilmesine bağlı verimlilik ve genel verimlilik düzeyi artmaktadır.

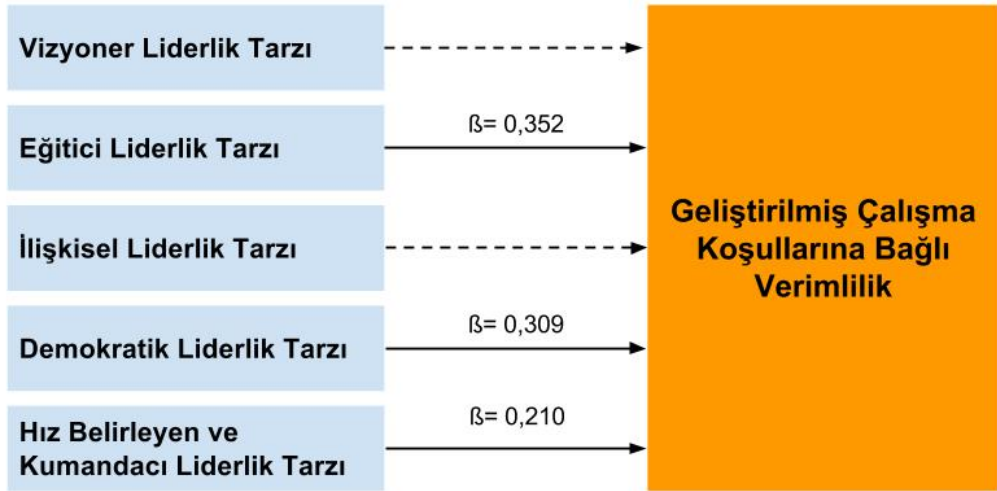
4.10. REGRESYON ANALİZLERİ

İşletme Çalışanlarının Liderlik Tarzı Düzeylerinin Verimlilik Düzeyleri Üzerine Etkisi

Tablo-32 İşletme Çalışanlarının Liderlik Tarzı Düzeylerinin Geliştirilmiş Çalışma Koşullarına Bağlı Verimlilik Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Geliştirilmiş Çalışma Koşullarına Bağlı Verimlilik	Sabit	0,246	0,783	0,435	30,368	0,000	0,451
	Vizyoner L.Tarzı	0,040	0,303	0,762			
	Eğitici L. Tarzı	0,352	2,881	0,004			
	İlişkisel L. Tarzı	-0,068	-0,644	0,520			
	Demokratik L.Tarzı	0,309	3,300	0,001			
	Hız Belirleyen ve Kumandacı L.Tarzı	0,210	2,129	0,035			

Vizyoner liderlik tarzı, eğitici liderlik tarzı, ilişkisel liderlik tarzı, demokratik liderlik tarzı, hız belirleyen ve kumandacı liderlik tarzı ile geliştirilmiş çalışma koşullarına bağlı verimlilik arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=30,368; p=0,000<0.05). Geliştirilmiş çalışma koşullarına bağlı verimlilik düzeyinin belirleyicisi olarak vizyoner liderlik tarzı, eğitici liderlik tarzı, ilişkisel liderlik tarzı, demokratik liderlik tarzı, hız belirleyen ve kumandacı liderlik tarzı değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür (R²=0,451). İşletme çalışanlarının vizyoner liderlik tarzı düzeyi geliştirilmiş çalışma koşullarına bağlı verimlilik düzeyini etkilememektedir (p=0.762>0.05). İşletme çalışanlarının eğitici liderlik tarzı düzeyi geliştirilmiş çalışma koşullarına bağlı verimlilik düzeyini arttırmaktadır (β=0,352). İşletme çalışanlarının ilişkisel liderlik tarzı düzeyi geliştirilmiş çalışma koşullarına bağlı verimlilik düzeyini etkilememektedir (p=0.520>0.05). İşletme çalışanlarının demokratik liderlik tarzı düzeyi geliştirilmiş çalışma koşullarına bağlı verimlilik düzeyini arttırmaktadır (β=0,309). İşletme çalışanlarının hız belirleyen ve kumandacı liderlik tarzı düzeyi geliştirilmiş çalışma koşullarına bağlı verimlilik düzeyini arttırmaktadır (β=0,210).



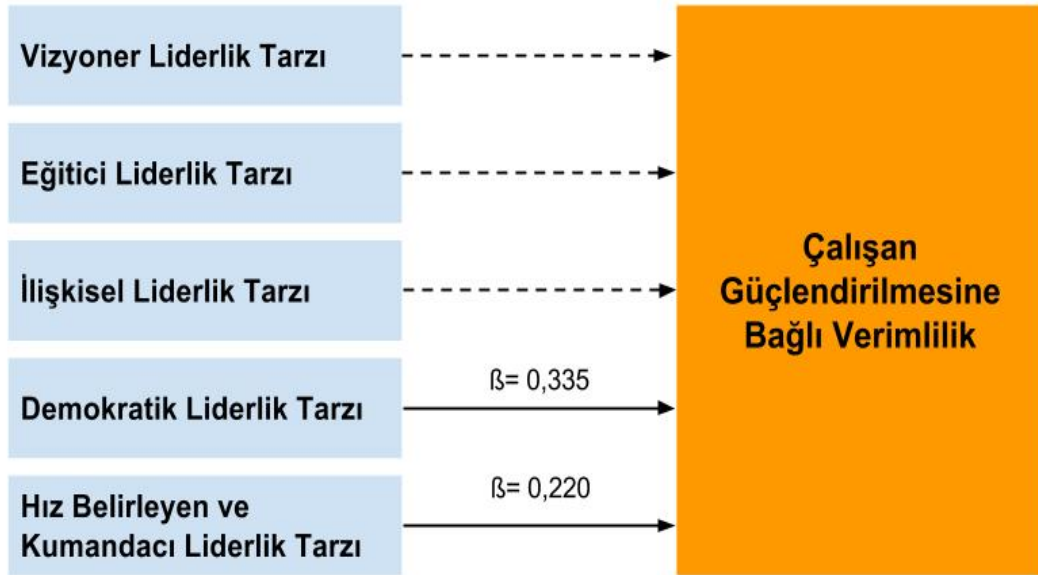
Şekil-3 İşletme Çalışanlarının Liderlik Tarzı Düzeylerinin Geliştirilmiş Çalışma Koşullarına Bağlı Verimlilik Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli

Tablo-33 İşletme Çalışanlarının Liderlik Tarzı Düzeylerinin Çalışan Güçlendirilmesine Bağlı Verimlilik Üzerine Etkisi

BağımlıDeğişken	BağımsızDeğişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Çalışan Güçlendirilmesine Bağlı Verimlilik	Sabit	0,791	2,581	0,011	21,974	0,000	0,369
	Vizyoner L. Tarzı	0,102	0,793	0,429			
	Eğitici L. Tarzı	0,149	1,254	0,212			
	İlişkisel L. Tarzı	-0,080	-0,779	0,437			
	Demokratik L. T.	0,335	3,674	0,000			
	Hız Belirleyen ve Kum. L.T.	0,220	2,284	0,024			

Vizyoner liderlik tarzı, eğitici liderlik tarzı, ilişkisel liderlik tarzı, demokratik liderlik tarzı, hız belirleyen ve kumandacı liderlik tarzı ile çalışan güçlendirilmesine bağlı verimlilik

arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=21,974$; $p=0,000<0.05$). Çalışan güçlendirilmesine bağlı verimlilik düzeyinin belirleyicisi olarak vizyoner liderlik tarzı, eğitici liderlik tarzı, ilişkisel liderlik tarzı, demokratik liderlik tarzı, hız belirleyen ve kumandacı liderlik tarzı değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,369$). İşletme çalışanlarının vizyoner liderlik tarzı düzeyi çalışan güçlendirilmesine bağlı verimlilik düzeyini etkilememektedir ($p=0.429>0.05$). İşletme çalışanlarının eğitici liderlik tarzı düzeyi çalışan güçlendirilmesine bağlı verimlilik düzeyini etkilememektedir ($p=0.212>0.05$). İşletme çalışanlarının ilişkisel liderlik tarzı düzeyi çalışan güçlendirilmesine bağlı verimlilik düzeyini etkilememektedir ($p=0.437>0.05$). İşletme



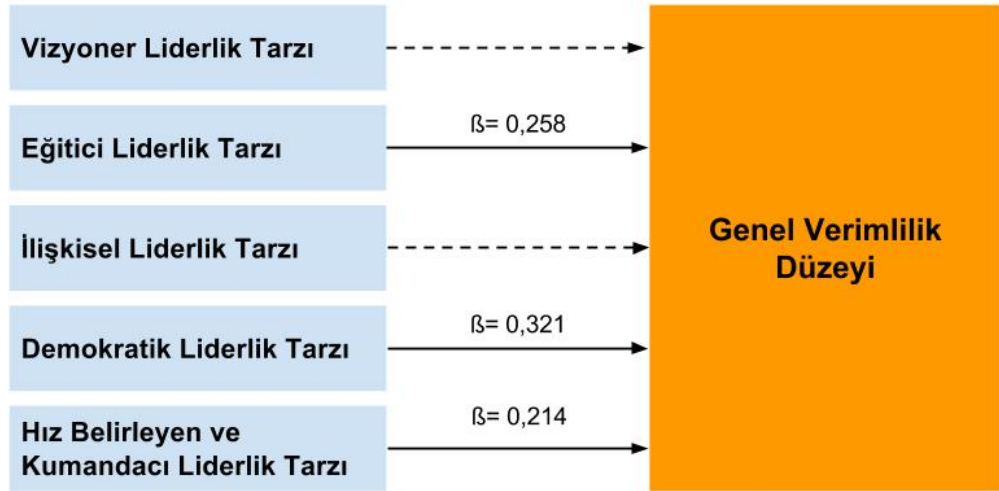
çalışanlarının demokratik liderlik tarzı düzeyi çalışan güçlendirilmesine bağlı verimlilik düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,335$). İşletme çalışanlarının hız belirleyen ve kumandacı liderlik tarzı düzeyi çalışan güçlendirilmesine bağlı verimlilik düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,220$).

Şekil-4 İşletme Çalışanlarının Liderlik Tarzı Düzeylerinin Çalışan Güçlendirilmesine Bağlı Verimlilik Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli

Tablo-34 İşletme Çalışanlarının Liderlik Tarzı Düzeylerinin Genel Verimlilik Düzeyi Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Genel Verimlilik Düzeyi	Sabit	0,498	1,701	0,091	29,621	0,000	0,444
	Vizyoner L. Tarzı	0,068	0,559	0,577			
	Eğitici Liderlik Tarzı	0,258	2,274	0,024			
	İlişkisel L. Tarzı	-0,074	-0,749	0,455			
	Demokratik L. Tarzı	0,321	3,686	0,000			
	Hız Belirleyen Ve Kumandacı Liderlik	0,214	2,336	0,021			

Vizyoner liderlik tarzı, eğitici liderlik tarzı, ilişkisel liderlik tarzı, demokratik liderlik tarzı, hız belirleyen ve kumandacı liderlik tarzı ile genel verimlilik düzeyi arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=29,621; p=0,000<0.05). Genel verimlilik düzeyi düzeyinin belirleyicisi olarak vizyoner liderlik tarzı, eğitici liderlik tarzı, ilişkisel liderlik tarzı, demokratik liderlik tarzı, hız belirleyen ve kumandacı liderlik tarzı değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür (R²=0,444). İşletme çalışanlarının vizyoner liderlik tarzı düzeyi genel verimlilik düzeyi düzeyini etkilememektedir (p=0.577>0.05). İşletme çalışanlarının eğitici liderlik tarzı düzeyi genel verimlilik düzeyi düzeyini arttırmaktadır (β=0,258). İşletme çalışanlarının ilişkisel liderlik tarzı düzeyi genel verimlilik düzeyi düzeyini etkilememektedir (p=0.455>0.05). İşletme çalışanlarının demokratik liderlik tarzı düzeyi genel verimlilik düzeyi düzeyini arttırmaktadır (β=0,321). İşletme çalışanlarının hız belirleyen ve kumandacı liderlik tarzı düzeyi genel verimlilik düzeyi düzeyini arttırmaktadır (β=0,214).

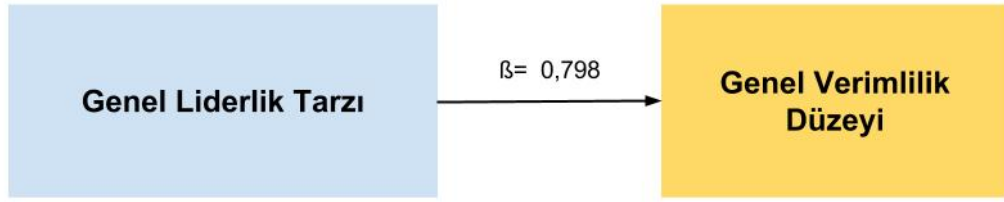


Şekil-5 İşletme Çalışanlarının Liderlik Tarzı Düzeylerinin Genel Verimlilik Düzeyi Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli

Tablo-35 İşletme Çalışanlarının Genel Liderlik Tarzı Düzeyinin Genel Verimlilik Düzeyi Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Genel Verimlilik Düzeyi	Sabit	0,446	1,879	0,062	135,327	0,000	0,429
	Genel L.Tarzı	0,798	11,633	0,000			

Genel liderlik tarzı ile genel verimlilik düzeyi arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=135,327$; $p=0,000<0.05$). Genel verimlilik düzeyi düzeyinin belirleyicisi olarak genel liderlik tarzı değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,429$). İşletme çalışanlarının genel liderlik tarzı düzeyi genel verimlilik düzeyi düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,798$).



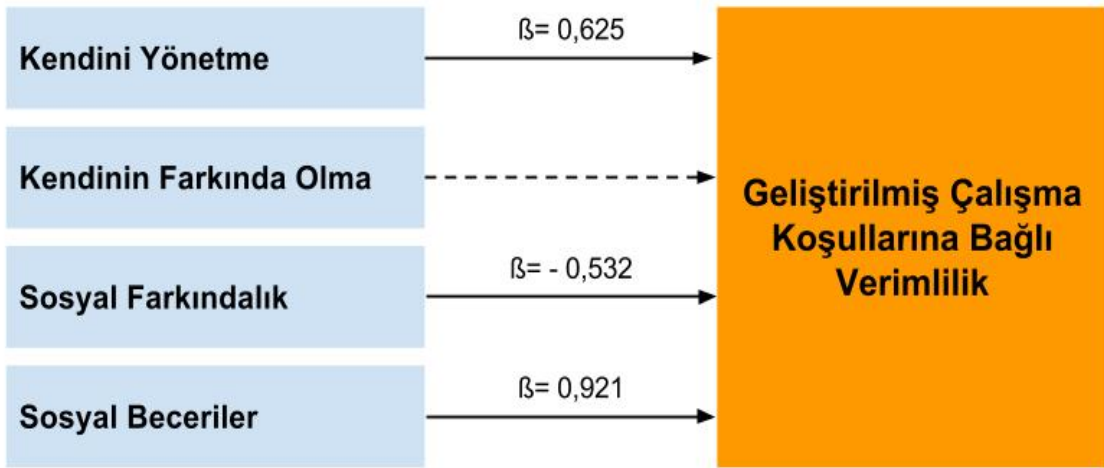
Şekil-6 İşletme Çalışanlarının Genel Liderlik Tarzı Düzeyinin Genel Verimlilik Düzeyi Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli

İşletme Çalışanlarının Duygusal Zeka Düzeylerinin Verimlilik Düzeyleri Üzerine Etkisi

Tablo-36 İşletme Çalışanlarının Duygusal Zeka Düzeylerinin Geliştirilmiş Çalışma Koşullarına Bağlı Verimlilik Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Geliştirilmiş Çalışma Koşullarına Bağlı Verimlilik	Sabit	-0,357	-0,495	0,621	11,336	0,000	0,188
	Kendini Yönetme	0,625	1,999	0,047			
	Kendinin Farkında Olma	-0,089	-0,406	0,685			
	Sosyal Farkındalık	-0,532	-2,643	0,009			
	Sosyal Beceriler	0,921	3,189	0,002			

Kendini yönetme, kendinin farkında olma, sosyal farkındalık, sosyal beceriler ile geliştirilmiş çalışma koşullarına bağlı verimlilik arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=11,336$; $p=0,000<0.05$). Geliştirilmiş çalışma koşullarına bağlı verimlilik düzeyinin belirleyicisi olarak kendini yönetme, kendinin farkında olma, sosyal farkındalık, sosyal beceriler değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ($R^2=0,188$). İşletme çalışanlarının kendini yönetme düzeyi geliştirilmiş çalışma koşullarına bağlı verimlilik düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,625$). İşletme çalışanlarının kendinin farkında olma düzeyi geliştirilmiş çalışma koşullarına bağlı verimlilik düzeyini etkilememektedir ($p=0.685>0.05$). İşletme çalışanlarının sosyal farkındalık düzeyi geliştirilmiş çalışma koşullarına bağlı verimlilik düzeyini azaltmaktadır ($\beta=-0,532$). İşletme çalışanlarının sosyal beceriler düzeyi geliştirilmiş çalışma koşullarına bağlı verimlilik düzeyini



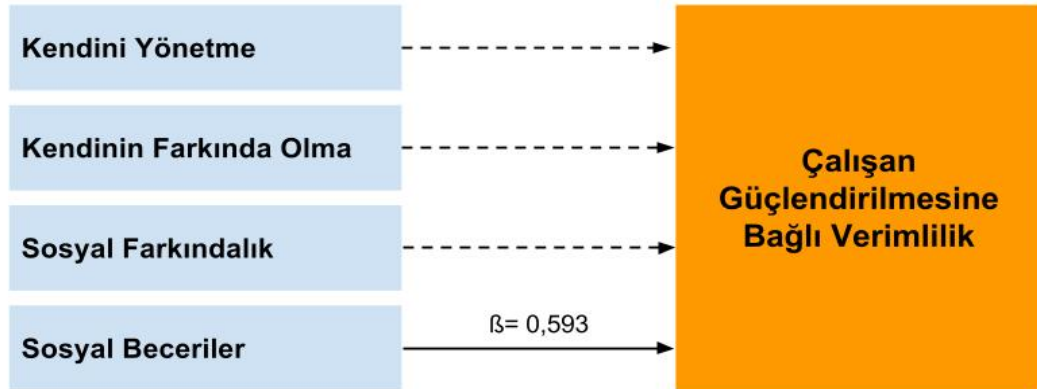
arttırmaktadır ($\beta=0,921$).

Şekil-7 İşletme Çalışanlarının Duygusal Zeka Düzeylerinin Geliştirilmiş Çalışma Koşullarına Bağlı Verimlilik Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli

Tablo-37 İşletme Çalışanlarının Duygusal Zeka Düzeylerinin Çalışan Güçlendirilmesine Bağlı Verimlilik Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Çalışan Güçlendirilmesine Bağlı Verimlilik	Sabit	0,045	0,066	0,947	7,863	0,000	0,133
	Kendini Yönetme	0,522	1,778	0,077			
	Kendinin Farkında Olma	-0,125	-0,606	0,545			
	Sosyal Farkındalık	-0,140	-0,741	0,460			
	Sosyal Beceriler	0,593	2,183	0,030			

Kendini yönetme, kendinin farkında olma, sosyal farkındalık, sosyal beceriler ile çalışan güçlendirilmesine bağlı verimlilik arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=7,863$; $p=0,000<0.05$). Çalışan güçlendirilmesine bağlı verimlilik düzeyinin belirleyicisi olarak kendini yönetme, kendinin farkında olma, sosyal farkındalık, sosyal beceriler değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ($R^2=0,133$). İşletme çalışanlarının kendini yönetme düzeyi çalışan güçlendirilmesine bağlı verimlilik düzeyini etkilememektedir ($p=0.077>0.05$). İşletme çalışanlarının kendinin farkında olma düzeyi çalışan güçlendirilmesine bağlı verimlilik düzeyini etkilememektedir ($p=0.545>0.05$). İşletme çalışanlarının sosyal farkındalık düzeyi çalışan güçlendirilmesine bağlı verimlilik düzeyini etkilememektedir ($p=0.460>0.05$). İşletme çalışanlarının sosyal beceriler düzeyi çalışan güçlendirilmesine bağlı verimlilik düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,593$).

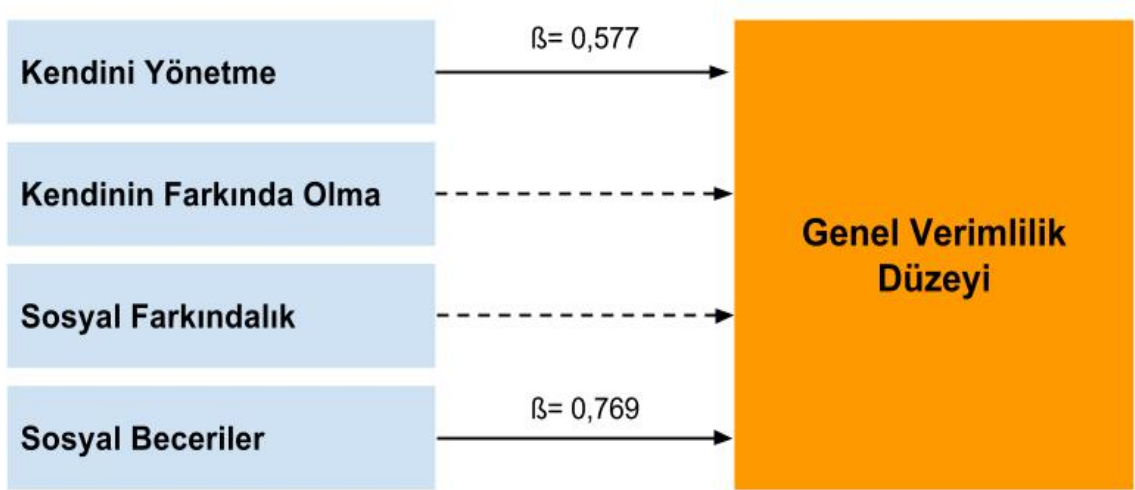


Şekil-8 İşletme Çalışanlarının Duygusal Zeka Düzeylerinin Çalışan Güçlendirilmesine Bağlı Verimlilik Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli

Tablo-38 İşletme Çalışanlarının Duygusal Zeka Düzeylerinin Genel Verimlilik Düzeyi Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Genel Verimlilik Düzeyi	Sabit	-0,171	-0,255	0,799	10,336	0,000	0,173
	Kendini Yönetme	0,577	1,979	0,049			
	Kendinin Farkında Olma	-0,105	-0,516	0,607			
	Sosyal Farkındalık	-0,351	-1,868	0,063			
	Sosyal Beceriler	0,769	2,853	0,005			

Kendini yönetme, kendinin farkında olma, sosyal farkındalık, sosyal beceriler ile genel verimlilik düzeyi arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=10,336$; $p=0,000<0.05$). Genel verimlilik düzeyi düzeyinin belirleyicisi olarak kendini yönetme, kendinin farkında olma, sosyal farkındalık, sosyal beceriler değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ($R^2=0,173$). İşletme çalışanlarının kendini yönetme düzeyi genel verimlilik düzeyi düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,577$). İşletme çalışanlarının kendinin farkında olma düzeyi genel verimlilik düzeyi düzeyini etkilememektedir ($p=0.607>0.05$). İşletme çalışanlarının sosyal farkındalık düzeyi genel verimlilik düzeyi düzeyini etkilememektedir ($p=0.063>0.05$). İşletme çalışanlarının sosyal beceriler düzeyi genel



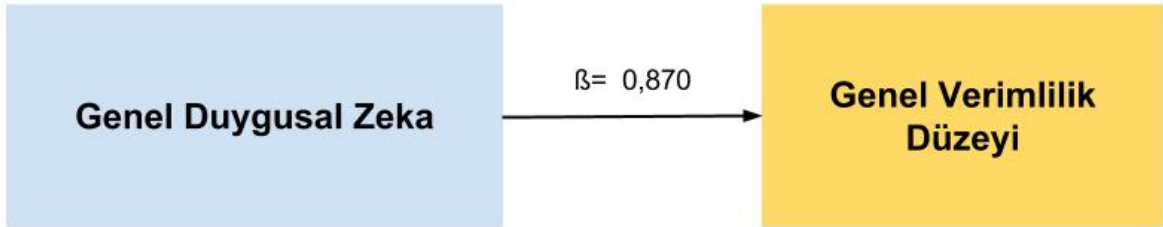
verimlilik düzeyi düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,769$).

Şekil-9 İşletme Çalışanlarının Duygusal Zeka Düzeylerinin Genel Verimlilik Düzeyi Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli

Tablo-39 İşletme Çalışanlarının Duygusal Zeka Düzeylerinin Genel Verimlilik Düzeyi Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Genel Verimlilik Düzeyi	Sabit	-0,241	-0,382	0,703	29,306	0,000	0,137
	Genel D. Z.	0,870	5,413	0,000			

Genel duygusal zeka ile genel verimlilik düzeyi arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=29,306; p=0,000<0.05). Genel verimlilik düzeyi düzeyinin belirleyicisi olarak genel duygusal zeka değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür (R²=0,137). İşletme çalışanlarının genel duygusal zeka düzeyi genel verimlilik düzeyi düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,870$).



Şekil-10 İşletme Çalışanlarının Duygusal Zeka Düzeylerinin Genel Verimlilik Düzeyi Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli

SONUÇ

Araştırma sonucunda Türksat çalışanlarının duygusal zeka seviyeleri yüksek olduğu görülmüştür. Büyük çoğunluğu eğitim düzeyi yüksek insanlardan oluşuyor olması bunun bir sebebi olarak düşünülebilir. Liderlik tarzları içinde en çok kumandacı ve hız belirleyici liderlik tarzının kullanıldığı görülmüştür. Telekomünikasyon sektörü teknolojinin sürekli yenilenmesi ve değişmesi nedeniyle hızla değişmektedir. Bu sebeple kumandacı ve hız belirleyici liderlik tarzı daha çok kullanılmakta olduğu düşünülebilir. Kültürümüzde kumandacı liderlik tarzının yaygın olarak kullanılması ve kabullenilmesi bu konuyu açıklayan bir husus olarak düşünülebilir.

Duygusal zekanın kendini yönetme, sosyal farkındalık, sosyal beceriler alt boyutları geliştirilmiş çalışma koşullarına ait verimliliği olumlu etkilemektedir. Kendinin farkında olma boyutu anlamlı sonuç vermemiştir.

Duygusal zekanın sosyal beceriler boyutu çalışanın güçlendirilmesine ait verimliliği artırmaktadır. Kendini yönetme, kendinin farkında olma, sosyal farkındalık boyutlarıyla anlamlı ilişki bulunamamıştır.

Duygusal zekanın kendini yönetme ve sosyal beceriler alt boyutları genel verimlilik düzeyini pozitif etkilediği görülmüştür. Kendinin farkında olma ve sosyal farkındalıkla ilgili anlamlı bir ilişki kurulamamıştır.

Genel duygusal zeka genel verimlilik düzeyini olumlu yönde etkilemiştir.

Duygusal zekanın yüksek olduğunun göstergesi; demokratik, vizyoner, eğitici ve ilişkisel liderlik tarzlarının bulunmasıdır. Çalışanların algılamasına göre işletme müdürlerinin tarzları içerisinde en çok eğitici liderlik tarzı, demokratik liderlik tarzı, hız belirleyici ve kumandacı liderlik tarzları görülmektedir.

Geliştirilmiş çalışma koşullarına ait verimliliği daha çok eğitici liderlik, demokratik liderlik ve hız belirleyen liderlik tarzlarının artırdığı görülmektedir. Eğitici liderlik tarzı ile demokratik liderlik tarzı duygusal zekanın yüksek olduğunu gösteren ölçütlerdir. Fakat bilişim sektöründe teknolojinin sürekli değişmesi ve yeniliklere ayak uydurulabilmesi için hız belirleyici ve kumandacı liderlik tarzının gerekli olabileceği değerlendirilmektedir.

Çalışanların güçlendirilmesine yönelik liderlik tarzları için demokratik liderlik tarzının yüksek olması duygusal zekanın varlığının göstergesidir. Hız belirleyici ve kumandacı liderlik tarzı puanı da yüksek çıkmıştır.

Genel verimlilik düzeyini pozitif etkileyen eğitici ve demokratik liderlik tarzları ise duygusal zekanın yüksek olduğunu göstermektedir. Hız belirleyici ve kumandacı liderlik tarzları puanlarında yüksek olduğu görülmüştür. Genel liderlik tarzları genel verimlilik düzeylerini olumlu etkilemektedir.

Esra pamukoğlunun çalışmasında duygusal zekanın yaş ile doğru orantılı olduğu sonucu elde edilmiştir. Bekar olan ve çalışma süresi fazla olanların duygusal zeka puanları yüksek çıkmıştır. Kendinin farkında olma, kendini yönetme ve sosyal farkındalık ile liderlik ilişkisi orta düzeyde ve pozitif sonuç vermiştir.

İrem çinel özerin araştırmasında 40 yaş üstü ve 40 yaş altı yöneticilerin duygusal zeka puanları arasında fark olmadığı sonucu bulunmuştur. Yaşın duygusal zekayı etkilemediği düşünülmektedir. Bizim çalışmamızda yaş arttıkça duygusal zeka seviyesi puanının arttığı görülmüştür. İrem çinel özerin araştırmasında insanların toplam çalışma süreleri ile duygusal zekaları arasında bir bağ kurulamamıştır. Liderlerin çalışma sürelerine göre duygusal zekaları farklılık göstermemektedir.

Kendini yönetme , kendinin farkında olma, sosyal beceriler, iş hayatında bulunma süresi değişkeni ile anlamlı bir ilişkisi bulunamamıştır. İş hayatında bulunma süreleri 16 yıl ve üzeri olanların sosyal farkındalık boyutları diğerlerinden yüksektir. İşte bulunma süresi arttıkça sosyal farkındalığın arttığı gözlenmiştir. Yaş grubu 40 ve üzeri olan işletme çalışanlarının kendini yönetme puanları yaş grubu 25-29 olanlardan yüksek çıkmıştır. Sosyal farkındalık boyutu ise yaş grubu arttıkça artmaktadır. Kendini yönetme, sosyal farkındalık, sosyal beceriler ve genel duygusal zeka öğrenim durumuna göre farklılık arz etmemektedir. Öğrenim durumu ile kendinin farkında olma boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Duygusal zeka düzeylerinin medeni durum evli-bekar gruplarına bakıldığında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Genel duygusal zeka puanları ve duygusal zekanın alt boyutları ortalamalarının, cinsiyete göre, göreve göre dağılımında ve duygusal zeka konusunda bir eğitim alıp almama durumuna göre değerlendirildiğinde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

İş hayatında bulunma süresi ile eğitici liderlik, kumanda edici ve hız belirleyici liderlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Diğer liderlik tarzlarıyla iş hayatında bulunma süresi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Liderlik tarzları ile çalışanlardaki cinsiyet farklılığı ve çalışanların öğrenim durumları, işletmedeki görevleri ve işletmedeki çalışma süresine göre aralarında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Liderlik tarzları yaş gruplarına göre incelendiğinde ilişkisel liderlik tarzı ile yaş grupları

arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Diğer liderlik tarzlarıyla yaş grupları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Yöneticilerinden algıladıkları liderlik tarzı düzeyleri incelendiğinde işletmedeki görevi yükseldikçe ilişkisel liderlik tarzı, hız belirleyici ve kumandacı liderlik tarzı, genel liderlik tarzının azaldığı görülmüştür.

Bulunduğu işletmede çalışma süresi arttıkça, geliştirilmiş çalışma koşullarına bağlı verimlilik, çalışanın güçlendirilmesine bağlı verimlilik ve genel verimlilik düzeylerinin arttığı görülmüştür. Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının geliştirilmiş çalışma koşullarına bağlı verimlilik, çalışan güçlendirilmesine bağlı verimlilik ve genel verimlilik düzeyi puanları ortalamalarının iş hayatında bulunma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür. Çalışanların medeni durumları, duygusal zeka konusunda bir eğitim alıp almadıkları, öğrenim durumları ve cinsiyetleri ile verimlilik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Vizyoner liderlik tarzı, eğitici liderlik tarzı, ilişkisel liderlik tarzı, demokratik liderlik tarzı, hız belirleyen ve kumandacı liderlik tarzı ve genel liderlik tarzı arttıkça; genel verimlilik, çalışanın güçlendirilmesine bağlı verimlilik ve geliştirilmiş çalışma koşullarına bağlı verimlilik düzeyleri artmaktadır. Örneğin arabanın hızını etkileyen birçok faktör vardır. Rüzgar, eğim, sürtünme vb. araştırmaya katılanların geliştirilmiş çalışma koşullarına bağlı verimlilik düzeylerine liderlik tarzlarının toplam katkısını ölçtüğümüzde liderlik tarzlarının toplam faydası %45,1 olarak yüksek bir değer elde edilmiştir. Çalışanın güçlendirilmesine bağlı verimliliğe liderlik tarzlarının toplam etkisi %36,9 dur. Liderlik tarzları genel verimlilik düzeyini %44,4 oranında etkilemektedir. Bu değerlerden de anlaşıldığı gibi uygun liderlik tarzlarının kullanılması çalışan verimliliğine yüksek oranda bir katkı sağlamaktadır.

Kendini yönetme, kendinin farkında olma, sosyal farkındalık, sosyal beceriler ve genel duygusal zeka puanları arttıkça; geliştirilmiş çalışma koşullarına bağlı verimlilik, çalışanın güçlendirilmesine bağlı verimlilik ve genel verimlilik düzeylerinin arttığı görülmüştür. Duygusal zeka geliştirilmiş çalışma koşullarına bağlı verimliliğe %18,8, çalışanın güçlendirilmesine bağlı verimliliğe %13,3, genel verimlilik düzeyine %17,3 oranında etki etmektedir. Elde edilen değerlerden duygusal zeka varlığının çalışan verimliliğine çok olumlu bir katkı sağladığı sonucu çıkarılmaktadır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- ADAIR John, Patronlar Değil Liderler, Babıalı Kùltür Yayıncılık, İstanbul, 2008
- ADLER Alfred, Bireysel Psikoloji, Çeviri: Ali Kılıçlıoğlu, Say yayınları, 3.Baskı, İstanbul, 2011
- ALESSANDRA Tony, Kişisel Çekim Gücü Karizma, Çeviri: Anıta Tatlıer, 2. Basım, Martı Yayıncılık, İstanbul, 2008
- ARAT Melih, Sıra Dışı Yaşam Becerileri Sınırlarınızın Ötesine Yolculuk, Varlık Yayınları, İstanbul, 2006
- ARIKAN Münir, Düşünceye Yeni Bir Bakış, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2003
- BALTAŞ Acar, Ekip Çalışması ve Liderlik, 6. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2005
- BALTAŞ Acar, Baltaş Zuhâl, Stres Ve Başa Çıkma Yolları, 11. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1991
- BARUTÇUGİL İsmet, Liderlik, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2014
- BENDER Peter Urs, İçten Liderlik, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 1998
- BLANCHARD Ken, LACİNÂK That vd., İlişkilerin Gücü, Çeviri: Fatma Can Akbaş, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002
- BUCKINGHAM Marcus, COFFMAN Curt, Dünyanın En Önemli Yöneticileri Neleri Farklı Yapıyor?, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2006
- BUZAN Tony Geleceği Bugünden Yaratmak İçin Gerekli Adımlar Değişimi Kucakla, Çeviren: Emel Lakşe, Alfa Yayıncılık, 2. Basım, 2011
- CARLSON Richard, Mutluluğa Giden Yol, Çeviri: Aykut Arslan, Alkim Yayınları, İstanbul, 2001
- CARUSO David R., Salovey, Peter “Yönetimde Duygusal Zeka”, Crea Yayıncılık, İstanbul, 2007
- CELEP Cevat, Eğitim Örgütlerinde Dönüşümsel Önderlik, Anı Yayıncılık, ISBN:975-6376-24-4 Ankara.
- COX Danny And HOOVER John, Kızışan Ortamda Liderlik, Çeviren: Mahmut Tuna, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2002

- COVEY Stephen R., MERRIL A.Roger, MERRILL Rebecca R., Önemli İşlere Öncelik, (First Things First, 1997), Varlık yayınları, İstanbul, 1998
- CÜCELİOĞLU Doğan, İçimizdeki Biz Kalite Bilincinin Temeli, Sistem Yayıncılık, 31.Basım, İstanbul, 2000
- CÜCELİOĞLU Doğan, Yeniden İnsan İnsana, Remzi Kitabevi, 12. Basım, İstanbul, 1996
- DOĞAN Selen, DEMİRAL Özge, Çalışan İlişkileri Yönetimi, Nisan, 1.Baskı, , Kare Yayınları, İstanbul, 2005
- DORNAN Jim, Başarı İçin Stratejiler, Çeviri: İdil Güpgüpoğlu, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1995
- EREN Erol, Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, 13. Baskı, İstanbul, 2012
- ERDOĞAN İlhan, İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 1996
- GARİH Üzeyir, İş Hayatımdan Kesitler Ve Gençlere Tavsiyeler, Hayat Yayıncılık, Kasım 2001, İstanbul
- GITOMER Jeffrey, Evet! Tarzı, Çeviri: Sinan Köseoğlu, Neden Kitap Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul, 2007
- GOLEMAN Daniel, Duygusal Zeka, Varlık Yayınları, İstanbul, 1995
- GOLEMAN Daniel, İş Başında Duygusal zeka, Varlık Yayınları, İstanbul, 1998
- GORDON Thomas, Etkili Liderlik Eğitimi, Sistem yayıncılık, Çeviri: Emel Aksay, İstanbul, 1997
- GÖÇKÜN Önder, Kültürel Değerler, Sosyal Ve Psikolojik Yansımalarla İnsanın Dünyası, T.C. Başbakanlık Atatürk Kültür Dil Ve Tarih Yüksek Kurumu, Atatürk Kültür Merkezi Yayını:415, Türk Kültüründen Görüntüler: 87, Ankara, 2012
- HODGKINSON Christopher, Yönetim Felsefesi Örgütsel Yaşamda Değerler Ve Motivasyon, Çeviri: İbrahim Anıl ve Binali Doğan, Propedia Yayıncılık, İstanbul, 2008
- KARASAR, N. Bilimsel Araştırma Yöntemi. 2. Baskı. Ankara: Nobel Yayınları, 2009

- KILINÇ MustafaNLP ile Etkin Koçluk, Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti., İstanbul, 2005
- KONRAD Stefan, HENDL Claudia, Başarılı Ve Mutlu Bir Hayat İçin Duygularla Güçlenmek, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 1999
- KOZANLI Semra, NLP ile öğrenmeyi öğrenmek ve başarmak, Sentez Yayın ve Dağıtım Eğitim ve Öğretim Kurumları Tic. ve San. A.Ş., Bursa, 2008
- KRİSHNAMURTI Fiddhu, Farkındalığın Işığı, Çeviri: Nil Gün, Ötesi Yayıncılık, 3.Baskı, İstanbul, 2000
- LENNICK Dough, KİEL Fred, Etik Zeka (Moral Intelligence), Soyak Yayınları, İstanbul, 2005
- MAXWELL John C., Liderlik Nitelikleri, Beyaz Yayınları, İstanbul, 1999
- MUCUK İsmet, Modern İşletmecilik, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2008
- ÖNEY Erden, Verimlilik Kavramları Ve Ölçülmesi, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No.265, Sevinç Matbaası, Ankara, 1968
- ÖZDEN Yüksel, Kendini Keşfet Tanı Geliştir Gerçekleştir, Pegem A Yayınları, Ankara, 2002
- ÖZALP İnan, Yönetim Ve Organizasyon, Cilt.1, Metin Ofset Matbaacılık, Eskişehir1995
- ÖZKAN Zülfikar, Kazandıran Beden Dili, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2009
- ÖZTÜRK Mehmet, İşletme Ve Yönetim (Fonksiyonları Açısından), Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2003
- PROKOPENKO Joseph, Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı, Çeviri: Olcay Baykal, Copyright Uluslar Arası Çalışma Örgütü, 2. Baskı, 1992
- RINGER Robert, Rasyonel Bir Yaşamın 7 Prensibi, Çeviri: Sona Çetin, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002
- SCHWART David Joseph, Büyük Düşünmenin Büyüsü, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1996
- SEMERCİ Z.Bengi, , Duyguların Şifresi, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti. İstanbul, 2005

SOMER Oya, KORKMAZ Mediha, TATAR Arkun, , Kuramdan Uygulamaya Beş Faktör Kişilik Modeli Ve Beş Faktör Kişilik Envanteri (5FKE), Ege Üniversitesi Basım Evi, Bornova, İzmir, 2011

STEİN Steven J., BOOK Howard E., 2000, "The EQ Edge Emotional Intelligence And Your Success", Çeviri: Müjde Işık, EQ Duygusal Zeka Ve Başarının Sırrı, Özgür Yayınları,1.Basım İstanbul, 2003,

ŞİMŞEK Şerif, ÇELİK Adnan, Yönetim Ve Organizasyon, Eğitim Akademi Yayınları, Konya, 2012

TOKTAMIŞOĞLU Murat, 2003, Aklın Öteki Sesi Duygusal Zeka İle Başarı, Kapital Medya A.Ş., İstanbul.

TARHAN Nevzat, Duyguların Psikolojisi, Timaş Yayınları, İstanbul, 2012

TARHAN, Nevzat, Toplum Psikolojisi, Timaş Yayınları, 4. Baskı, İstanbul, , 2012

UĞUR Adem, İşletmelerde Verimlilik, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2003

WERNER İsabel, Liderlik Ve Yönetim,Çeviren: Vedat Üner, Rota Yayın Yapım Tanıtım, 1. Baskı, İstanbul, 1993

YAYLACI Gaye ÖzdemirKariyer Yaşamında Duygusal Zeka ve İletişim Yeteneği, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2006

ZAFFRON Steve, Logan Dave, İş Hayatında Performansın Üç Yasası, Çeviren: Ümit Şensoy, Optimist Yayın Dağıtım, İstanbul, 2009

TEZLER

ALTINTAŞ Özkan Cumhur, Duygusal Zeka Elemanlarının Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sonuçlar Üzerindeki Etkisi: Isparta İli İlk Öğretim Okullarında Bir Uygulama, Yayınlanmış Doktora Tezi, T.C. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze, 2009

ACAR Füsün Tekin, Duygusal Zeka Yeteneğinin Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışı İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması, Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001

ARIOĞLU Benek, Liderlik Tipinin Çalışan Verimliliği Üzerine Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Yedi Tepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010

ARSLAN Müjde, Çalışma Yaşamında Stresin İş Tatmini Üzerine Etkisi Ve Bir Araştırma, Yayımlanmış Yüksek Lisan Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetim Bilim Dalı, İstanbul, 2010

ÇAKAR Ulaş, Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Tarzı Üzerindeki Etkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Programı Yüksek Lisans Tezi, 2002

ÖNDER Melike, Liderlerde Duygusal Zeka Ve Motivasyon İlişkisi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2010

ÖZER İrem Çinel, Duygusal Zeka İle Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2010

PEKEL Hüseyin Nail, İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Hava Limanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Çalışması, Yüksek lisans tezi, Isparta, 2001

SİREM Serkan, Duygusal Zeka Düzeyi Ve İş Tatmini İlişkisinin Analizi: Afyon Karahisar İli Kamu Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama, Yüksek Lisan Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2009

TOR Serhat, Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler Ve Verimlilik Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Karaman, 2011

TURHAL Ramazan, Örgüt Kültürünün Çalışanların Verimliliği Üzerine Etkileri Ve Bir Uygulama, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Niğde, 2009

MAKALELER

ACAR Fisun, Duygusal Zeka ve Liderlik, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2002, Sayı.12,

ACUNER Şebnem Akın, Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Mattek Matbaacılık, Ankara 2010, No.713,

- ALKIN Cengiz, ÜNSAR Sinan, Liderlik Özellikleri Ve Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, , 2007, 9/3, s.75-94, s.76,77,79
- ALTAN Mustafa Zülküf, Çoklu Zeka Kuramı, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 1999
- AVDER Erdoğan, İşletmede Verimliliğe Etki Eden Faktörler Ve Örnek Bir Çalışma, , 2007, Kaynak:<http://www.MuhasebeTr.com>, Balıkesir üniversitesi öğretim üyesi.
- AYTEK Bintuğ, İşletmelerin Verimliliğinde Ücretler Ve İşsel Teşvik, Ankara İktisadi Ve Ticari İlimler Akademisi Yayın No.77, Kalite Matbaası, Ankara, 1974,
- BAYSAL Can, TEKARSLAN Erdal, Davranış Bilimleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No.275, Dönence Basım Yayım, İstanbul, 1998, s.199-245
- ÇAKAR Ulaş, ARBAK Yasemin, Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zeka İlişkisi Ve Duygusal Zeka, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004, cilt.6, s.3. 22-48
- DEMİRBİLEK TunçVerimlilik Davranışı: Şevkli İş gören, Finans Politik& Ekonomik Yorumlar, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekon. Ve End. İliş. Bl., 2010, c.47, sayı.544, s.75
- DOĞAN Selen, ŞAHİN Faruk, “Duygusal zeka: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Öneme Kavramsal Bir Bakış. Ç.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, , 2007, Cilt 16, Sayı 1, 209-230, s.242
- DOĞAN Selen, DEMİRAL ÖzgeKurumların Başarısında Duygusal Zekanın Rolü Ve Önemi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Celal Bayar üniversitesi, İ.İ.B.B. Manisa.2007, Cilt.14, sayı.1,
- GÜNGÖR Meltem, Duygusal Emek Kavramı: Süreci Ve Sonuçları, Kamu-İş, 1999, c.11, s.1
- GÜRBÜZ Said, YÜKSEL MuratÇalışma Ortamında Duygusal Zeka; İş Performansı, İş tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi, Doğuş Üniversitesi Dergisi, İstanbul, 2008, c.9, s.2, s.179,
- GÜREL Emet, TAT MerbaÇoklu Zeka Kuramı, Tekli Zeka Anlayışından Çoklu Zeka Kuramına, Uluslar Arası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2010, c.3, 11, 2010

HACİTAHİROĞLU Kürşat, Uluslar Arası İnsan Bilimleri Dergisi, 2012, c.9, s.1, 844-875, s.851, 857,860

İŞTAR Emel, Stres Ve Verimlilik İlişkisi, Uluslar Arası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi ISSN: 1694-528 X İktisat Ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası Kırgız-Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat –Kırgızistan, 2012, 1-20, s.9

KART Elife, Bir duygu yönetimi süreci olarak duygusal emeğin çalışanlar üzerindeki etkisi, Çalışma ve toplum dergisi, 2011/3 , 215-230, s.220, 224, 228

KORKMAZ Murat, ARAS Gökşen, YÜCEL Ali Serdar, KIYGIN Sare, 2013, Sivil Havacılık Sektöründe Kabin Personelinin Algıladıkları Liderlik Stilleri Ve İş Tatmini Üzerindeki İlişkileri: Türk Hava Yolları Örneği, 2013, c.6, s.7, 697-714, s.701, 710

MARAŞLI Hikmet, KEMAHLI Hasan, 2013, Yalın Üretim Bazlı Ürün İzleme Ve İşleme, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi, 2013, c.4, s.1

ÖRÜCÜ Edip, KANBUR Aysun, Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans Ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet Ve Endüstri İşletmesi Örneği, Celal Bayar Ün. İ.İ.B.B. Manisa, Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, 2008, c.15, s.1, 85-97, s.87, 88

ÖZEN Özge, Başarı Ve İlişkide Duygusal Zekanın Rolü, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Orta Öğretim Fen Ve Matematik Alanları Eğitimi Bölümü Fizik Eğitimi Ana Bilim Dalı, Ankara, 2006

TALU Nilay, Çoklu Zeka Kuramı Ve Eğitime Yansımaları, Hacettepe üniversitesi eğitim fakültesi dergisi, 1999, s.15, 164-172

TETİK Semra, AÇIKGÖZ Ayşen, 2013, Duygusal Zeka Düzeyinin Problem Çözme Üzerine Etkisi: Meslek Yüksek Okulu Öğrencileri Üzerinde Bir Uygulama. Electronic Journal Of Vocational Colleges. Aralık 2013, UMYOS Özel Sayı, 87-97, s.89

TUĞRUL Ceylan, Psikolojik Değerlendirme Terapi Ve Eğitim Merkezi, Ankara, 1999;1: 12-20

TUTAR Hasan, ALTINÖZ Mehmet, Örgütsel İklimin İş gören Performansı Üzerine Etkisi, Ankara üniversitesi SBF dergisi , 2010, s.2, c.65, 196-218, s.201.

YAŞLIOĞLU Murat, PEKDEMİR Işıl, TOPLU Duygu, Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi Yöntemleri Arasındaki İlişki Ve Bu İlişkide Lider Üye Etkileşiminin Rolü, Yönetim Bilimleri Dergisi, 2013, c.11, s.22, 191-220,

YELBOĞA Atilla, Örgütlerde Adalet Ve İş Doyumu İlişkisi: Amprik Bir Çalışma, Ege Akademik Bakış Dergisi, c.12, s.2, Nisan 2012, 171-182, s.171

İNTERNET KAYNAKLARI

http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/dz_2.htm, (Erişim Tarihi:10.01.2015), BALTAŞ Acar

<http://www.tpdf.org/etkin-magaza-yonetimi-ve-calisan-verimliliği>. (Erişim Tarihi: 12. 12. 2014), PEKMEZCAN Yılmaz, Kocaeli ün. Öğr. Gör.,Türkiye Perakendeciler Federasyonu (TPF) , Etkin Mağaza Yönetimi Ve Çalışan Verimliliği, 2011

<http://ekodialog.com>, (Erişim Tarihi:12.12.2015), Hizmet Sektörü Ve Verimlilik, Özgün Ekonomi ve Makale Arşivi.

http://tarikkucukdeniz.com/files/02_verimlili.pdf, (Erişim Tarihi: 10. 01. 2015) KÜÇÜKDENİZ Tarık, 2010, İş etüdü &Ergonomi, İstanbul Üniversitesi Açık Ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü, İstanbul.

http://www.izto.org.tr/portals/o/iztogenel/dokumanlar/ergonomi_ve_calisanlarin_verimliliği_s_kaya, (Erişim Tarihi:15.12.2014), KAYA Sait, Ergonomi Ve Çalışanların Verimliliği Üzerine Etkisi, AR&GE Bülten, Ağustos 2008, Kurumsal, s.25-35

http://kurumsal.data.atilim.edu.tr/pdfs/080425_02pdf, (Erişim Tarihi:15.12.2014), KAYA Bülent, 2008, İşyerinde Verimlilik Yönetimi, Atılım Üniversitesi Cevdet Kösemen Konferans Salonu.

http://arelsema.arel.edu.tr/tr/makale/d3d9446802a44259755d38e6d163e820/yukse_ verim_ için_ nelere_ dikkat_ edilmeli,(Erişim Tarihi:15.12.2014),FİLİZ Atilla, Yüksek Verimlilik İçin Nelere Dikkat Edilmeli, İstanbul Arel Üniversitesi-Sürekli Eğitim Merkezi(ARELSEM), İstanbul.

<http://www.messegitim.com.tr/ti.asp%3Feid%3D582>,(Erişim Tarihi:10.12.2014), KENAR Necdet, 2005, İş gücü Verimliliği Nedir? Nasıl Artar?, MESS Eğitim vakfı, 2008

<Http://www.giv.org.tr/userfiles/files/verimlilik%2520ve%2520kalite%2520..pdf>, (Erişim Tarihi: 10.12. 2014), ÖNCER Mustafa, 2013, İşletmelerde Verimlilik Ve Kalite Geliştirme Teknikleri, Girişimci İş Adamları Vakfı, 16 mart 2013, REFA Verimlilik Uzmanı.

<http://www.bizimelbistangazetesi.com/yazar.asp?yaziID=17651>, (Erişim Tarihi: 18. 01. 2015)

<http://www.iktisadi.org/is-tatmini.html>, (Erişim Tarihi:11.12.2014)

<http://kobitek.com/calisanlarda-performans-dusuklugu>, (Erişim Tarihi: 08.12.2014)

EKLER

EK-A

DUYGUSAL ZEKA VE LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞAN VERİMLİLİĞİ ÜZERİNE ETKİLERİ

<p>Bu anket duygusal zeka ve liderlik tarzları ile çalışan verimliliği arasındaki ilişkinin tespiti için yapılan bir araştırmadır ve Yüksek Lisans Tezi için kullanılacaktır. Anketi doldurmaya zaman ayırdığınız için teşekkür ederim. Öncelikle gizlilik esaslarına riayet edileceğinden anketteki ifadeleri samimiyetle işaretlemeniz araştırmanın doğruluğu açısından önem taşımaktadır. Katkılarınız ve desteğiniz için teşekkür ederim.</p> <p>Muhammet Şenocak Yüksek Lisans Öğrencisi</p> <p>Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öğretim üyesi</p>						
<p>Kaç yıldır yöneticilik yapmaktasınız : () yıl Bulduğunuz işletmede kaç yıldır çalışıyorsunuz : () yıl Kaç senedir iş hayatında bulunuyorsunuz? : () yıl Duygusal zeka konusunda bir eğitim aldınız mı ? : () Evet () Hayır Cinsiyetiniz : () Erkek () Bayan Yaşınız:</p> <p>Öğrenim Durumu : () Ortaöğrenim () Lise () Lisans () Lisans üstü</p> <p>Medeni durumunuz : () Bekar () Evli () Boşanmış</p> <p>İşletmedeki göreviniz : () Uzman () Uzman yardımcısı () Müdür () Müdür yardımcısı () Büro personeli</p>						
s.no.	Aşağıdaki ifadelere kendinizle ilgili olarak ne derecede katıldığınızı işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.	Performansını artırmanın yollarını arar.					
2.	Belirsizliğin hakim olduğu durumlardan rahatsız olur.					
3.	Kendisiyle ilgili espri yapmaktan çekinmez.					

4.	Değişimin gerçekleşmesine engel olan unsurları ortadan kaldırır.					
5.	Anlaşmazlıkların çözümünde, taraflar arasında arabuluculuk yaparak tarafların birbirlerini daha iyi anlamalarına yardımcı olur.					
6.	İyi bir dinleyicidir.					
7.	İkna ediciliğini artırmak için geri planda kendisine geniş bir destek oluşturur.					
8.	İnsanları, ortaklaşa paylaştıkları ortak bir misyon ve vizyon doğrultusunda harekete geçirir.					
9.	Çalıştığı kurumun değerlerini ve yazılı olmayan kurallarını bilir.					
10.	Karşısındakinin iş başarabilme yeteneğinden şüphe eder.					
11.	İçindeki bir an önce harekete geçme dürtüsüne karşı direnir.					
12.	Sunduğu hizmet ya da ürünlerin, müşterinin ihtiyaçlarına uygun olmasını sağlar.					
13.	Kendisine itimat edilen, güvenilir bir kişidir.					
14.	Riskli bile olsa kendi değerleri doğrultusunda davranır.					
15.	Ölçülebilir ve zorlayıcı hedefler belirler.					
16.	Elde ettiği yeni bilgiler doğrultusunda sahip olduğu düşüncelerini değiştirir.					
17.	Kendisi hakkındaki eleştirilere karşı kendisini savunan bir tarzda karşılık vermez.					
18.	Değişimin başlamasına öncülük eder.					
19.	Anlaşmazlıkların açığa çıkmasını sağlar.					
20.	Olayları başkalarının bakış açısından görebilir.					
21.	Başkalarını ikna ederken, o kişileri ikna etmede etkili olacak kişilerin desteğini alır ve onların kendisine yardım etmelerini sağlar.					
22.	Bir dinleyici kitlesi önünde yaptığı konuşmalarda, kendisini dinleyenlerin de aktif olarak konuşmasına katılmasını sağlar.					
23.	Çalışma ortamını zevkli hale getirir.					
24.	Kurum içindeki gayri resmi ilişki ağlarının ve güç odaklarının farkındadır.					
25.	Başarısızlıklar karşısında kötümser düşünür.					
26.	Stresli zamanlarda sakin davranır.					
27.	Müşterilerin kendisine kolayca ulaşabilmesini sağlar.					
28.	Ahlaka aykırı davranışların karşısındadır.					
29.	Standart prosedürleri uygularken esnek davranır.					
30.	Değişen şartlar karşısında strateji ve hedeflerini değiştirerek söz konusu yeni duruma kendini adapte eder.					
31.	Değişime olan ihtiyacı dile getirir.					
32.	Aleyhte görüşlere rağmen değişimi savunur.					
33.	Karşısındakine kişiliğinden çok davranışlarıyla ilgili yerinde ve yapıcı eleştirilerde bulunur.					
34.	Duygularını harekete geçiren olayların bilincindedir.					

35.	Bir işin yapılması için, gerekiyorsa bürokrasiyi aşar ve kuralları deler.					
36.	Etrafındakilere zorlayıcı ve açıkça ifade edilmiş hedefler belirleyerek onları yönlendirir.					
37.	Tehditlerden çok fırsatları görür.					
38.	Karşısındakinin iş yapabilme becerisine sahip olduğunu düşünür.					
39.	İş arkadaşlarıyla yakın ilişkiler kurar.					
40.	Kabullenmesi zor olduğu hallerde bile, hatalarını açıkça kabullenir.					
41.	Bir hedefin gerçekleşmesine engel olabilecek unsurları önceden tahmin eder.					
42.	Başkalarının çeşitli istekleri ile ustalıkla başa çıkar.					
43.	Değişmek ya da değişimi gerçekleştirmek için isteksiz davranır.					
44.	Birbiriyle anlaşmazlık içerisinde bulunan tarafların ortaklaşa uygun bulacakları çözümler ortaya koyar.					
45.	Kendisinden farklı görüşlere sahip insanlara karşı saygılıdır ve onlarla iyi ilişkilere sahiptir.					
46.	İnsanları, onların çıkarlarına uyan alternatifler ileri sürerek ikna eder.					
47.	Değişik kaynaklardan yeni fikirler arayıp bulur.					
48.	İşyerinde politik olup duruma göre davranma konusunda başarılı değildir.					
49.	Geleceğin geçmişten daha iyi olacağına inanır.					
50.	Başkalarıyla işbirliği yapmaz.					
51.	Arkadaş canlısı ve yardımseverdir.					
52.	Hedeflerine ulaşmak için karşısına çıkacak olası riskleri önceden hesaplar.					
53.	Kişisel anlamda zayıflıklarını kabul etmez.					
54.	Güçlü ve zayıf yanlarının farkındadır.					
55.	Çatışmaların ortaya çıkmasından kaçınır.					
56.	Etrafındakilere kendilerini geliştirmeleri için yol gösterir.					
57.	Kişisel gelişim konusunda sürekli olarak başkalarına rehberlik ya da akıl hocalığı yapar.					
58.	Duygularının farkına varamaz.					
59.	Duygularının davranışlarının üzerindeki etkisinin farkındadır.					
60.	Alışık olmadığı farklı durumlarla karşı karşıya kaldığında harekete geçmekte tereddüt eder.					
61.	Kendi dışında, başkalarının üretmiş olduğu değerleri önemser ve onlardan faydalanır.					
62.	Başkaları hakkında çoğunlukla olumlu şeyler söyler.					
63.	Sabırsızdır ve sürekli hayal kırıklığı yaşar.					
64.	Müşterinin sunulan hizmet ve/veya üründen memnun kalıp kalmadığını takip eder.					
65.	Kendisine güvenen, etkileyici ve kararlı bir kişi izlenimi verir.					
66.	Gelecek için faydalı olacağına inandığı işleri, başkası ona yapmasını söylemeden, kendi inisiyatifiyle gerçekleştirir.					
67.	Çalıştığı kurumdaki organizasyonel meselelerin ortaya çıkış nedenlerini ve gelişim süreçlerini bilir.					
68.	Sabır tüketen anlarda dahi sakin ve olumludur.					
69.	Çalışma arkadaşlarına örnek olarak onlara yol gösterir.					

70.	Müşteri ihtiyaçlarına karşı duyarsızdır.					
71.	İçine girdiği topluluk içerisinde hemen fark edilir; insanların odak noktası olur.					
72.	Başkalarının güçlü yanlarının farkına varır.					
73.	İnsanların ruh hallerini veya sözlü olmayan davranışlarını doğru bir biçimde yorumlar.					

s.no.	Aşağıdaki ifadeleri çalıştığınız kurumun yöneticisi için değerlendiriniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.	İşle ilgili tüm bilgileri astlarıyla paylaşır					
2.	Astlarının gelişmeleri için, onları zorlayabilecek görevler verir					
3.	Astlarıyla, sanki onların arkadaşımı gibi iletişim kurar					
4.	Bir karar almadan önce astlarının fikirlerine başvurur					
5.	Astlarını kontrol ederken hangi işlerde yetersiz kaldıklarına odaklanır					
6.	Astlarına, organizasyonun hedeflerine nasıl katkıda bulunabilecekleri konusunda yol gösterir					
7.	Astlarının özel yaşamları ile ilgili konularda onlara manevi destek olur					
8.	Yapılacak işlerle ilgili yüksek standartlar belirler					
9.	Astlarının kendisi ne diyorsa birebir onu yapmalarını ister					
10.	Astlarından her zaman daha iyi performans göstermelerini ister					
11.	Astlarının örgütün hedeflerini tam ve doğru olarak anlamalarını sağlar					
12.	Astlarının duygu ve düşüncelerine önem verir					
13.	Astlarının uzun vadeli gelişim hedefleri belirlemelerine yardımcı olur					
14.	Astlarına verdiği işlerin amacını genellikle açıklama gereği duymaz					
15.	Astlarının öneri ve fikirlerine önem verir					
16.	Astlarının güçlü ve zayıf yanlarını belirlemelerine yardımcı olur					
17.	Astlarının onunla çekinmeden konuşabilecekleri bir ortam yaratır					
18.	Astlarından kötü performans gösterenleri uyarmakta gecikmez					

No.		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman
1	Bilgi birikimlerimi ve eğitimlerimi yaratıcı fikirler ortaya çıkartmakta kullanabiliyorum.					
2	Yöneticilerim yeni fikirlerimi, projelerimi, ürünlerimi kullanmamda açık görüşlüdür.					
3	Yöneticilerim bireysel veya ekip çalışmasında yeni ürünler ve yöntemler geliştirmemiz için vakit bulabilmemizi kolaylaştırır.					
4	Yöneticilerim performans gözlem sonucunda bana mutlaka geri dönüt sunarlar.					
5	Yöneticilerim yapıcı eleştiride (constructive criticism) bulunarak hata ve eksikliklerimin giderilmesinde motivasyonumu arttırırlar.					
6	Yöneticilerim gelişmemde meslek içi eğitimimi bizzat kurum olarak sağlarlar					
7	Planlama süreçlerinde eleştirilerimi özgürce ortaya koyabiliyorum.					
8	Yöneticilerim Planlama süreçlerindeki eleştirilerimin ve önerilerimin kurumun menfaatine olduğunun farkındadır.					
9	Görev tanımımın net iletilmesiyle benden beklenenleri kurum hedefleri doğrultusunda tam olarak yerine getirebiliyorum.					
10	Yöneticilerim Görev tanımımın amacından sapmasına ve işimin gerçekleştirilmesi zor bir görev haline gelmesine müsaade etmez.					
11	Yöneticilerim ortaya koydukları hedeflerle ve hedefe ulaşma süreleriyle gerçekçidir.					
12	Yöneticilerim iş sahamızdaki baskı ve stresi azaltmada yardımcıdır.					
13	İş ortamımda baskı ve stres az olduğu için kendimi daha üretken buluyorum					

