

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

KÜLTÜREL ZEKÂ VE DUYGUSAL ZEKÂNIN
LİDERLİK TİPLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sibel DÜNDAR

İstanbul
Nisan-2019

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

KÜLTÜREL ZEKÂ VE DUYGUSAL ZEKÂNIN LİDERLİK
TIPLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sibel DÜNDAR

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Özgür KÖKALAN

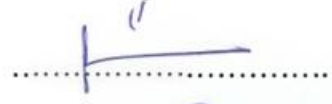
İstanbul

Nisan- 2019

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman Doç. Dr. Özgür KÖKALAN



Üye Prof. Dr. İbrahim Güran YUMUŞAK



Üye Dr. Öğr. Üyesi Ercan ÖGE



Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.



Prof. Dr. Ömer ÇAHA

Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ


Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “**Kültürel Zekâ ve Duygusal Zekânın Liderlik Tipleri Üzerindeki Etkileri**” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.


Sibel DÜNDAR

ÖNSÖZ

Tez çalışmamda parlak ve öngörülü fikirleriyle katkılarını sağlayan değerli vaktini bana ayıran tez danışman hocam Sn. Doç. Dr. Özgür KÖKALAN hocama teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitimi boyunca değerli katkılarını ve desteklerini esirgemeyen Sabahattin Zaim Üniversitesi hocalarıma, ayrıca bu süreçte her zaman bana destek olan aileme ve yardımlarını esirgemeyen arkadaşlarıma çok teşekkür ederim.



Sibel DÜNDAR
İstanbul-2019

ÖZET

KÜLTÜREL ZEKÂ VE DUYGUSAL ZEKÂNIN LİDERLİK TİPLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Sibel DÜNDAR

Yüksek Lisans, İşletme Yönetimi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Özgür KÖKALAN

Nisan- 2019, 87+xii sayfa

Günümüzde iş hayatında insan gücünün ve emeğinin önem arz ettiği hizmet, sanayi, eğitim vb. sektörlerde çok farklı kültürlere sahip bireyler bir araya gelerek aynı iş ortamlarını paylaşmaktadır. İnsan zekâsı gelişebilen, dinamik, çevre faktörlerinden etkilenen bir unsurdur. Kültür kümülatif ilerleyen ve zamana göre kendini yenileyen köklü bir değerdir. Küreselleşme ile dünyanın her noktasında kültürel farklılığa sahip insanların bir arada olma zorunluluğu başlamıştır. Kültürel zekâ çok kültürlü ortamlarda başarının anahtarıdır. Duygusal zekâ ise öz bilinç ile kendi duygularının farkında olduktan sonra farklı bireylere yönelik empati oluşturur. Duygusal zekâ kişinin sosyal hayatını ve iş hayatını etkilemektedir. Gelecekte gerek iş hayatında gerekse sosyal hayatta önemi giderek artan duygusal zekâ ve kültürel zekânın liderlik tipleri üzerindeki etkilerini araştırmak için farklı sektörlerde çalışmakta olan yönetici ve çalışanlarından oluşan 2 ayrı anket formu düzenlenerek nicel bir araştırma yöntemi uygulanmıştır. Anketler AMOS 23 ve SPSS 23 paket programı yardımıyla araştırmaya ait veriler analiz edilmiştir. Analizler sonucunda, teorik analiz sonuçlarıyla anket analizi sonuçları arasında ilişki incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kültür, Zekâ, Kültürel Zekâ, Empati, Duygusal Zekâ, Liderlik.

ABSTRACT

THE EFFECTS OF CULTURAL INTELLIGENCE AND EMOTIONAL INTELLIGENCE ON LEADERSHIP TYPES

Sibel DÜNDAR

Master of Science, Business Management

Supervisor: Doç. Dr. Özgür KÖKALAN

April-2019, 87+xii pages

Nowadays, individuals with very different cultures come together in service, industry, education, etc. sectors which manpower and labor are important, and they share the same workplace environment. Human intelligence is a developing, dynamic element which is influenced by environmental factors. Culture is a radical value that progresses cumulatively and renews itself according to time. With globalization, the obligation of coexistence of people with cultural differences in every part of the world has started. Cultural intelligence is the key to success in multicultural settings. Emotional intelligence creates empathy for different individuals after being aware of self-awareness and their own feelings. Emotional intelligence influences individual's the social and business life. In order to investigate the effects of emotional intelligence and cultural intelligence on the types of leadership in business life and social life, a quantitative research method has been applied. In this study, two different questionnaires were conducted for managers and employees working in different sectors. Questionnaire data were analyzed with the help of AMOS 23 and SPSS 23 package program. As a result of the analyzes, the relationship between the results of the theoretical analysis and the results of the survey analysis were examined.

Keywords: Culture, Intelligence, Cultural intelligence, Empathy, Emotional intelligence, Leadership.

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI	i
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xii

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ	1
1.1. Problem	2
1.2. Araştırmanın Amacı	2
1.3. Araştırmanın Önemi.....	2
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	3

İKİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜREL ZEKÂ, DUYGUSAL ZEKÂ VE LİDERLİK TİPLERİ	4
2.1. Zekâ Kavramları ve Kuramları	4
2.1.1. Spearman Çift Faktör Kuramı	7
2.1.2. Thorndike Çok Faktör Kuramı.....	8
2.1.3. Thurstone Grup Faktörleri Kuramı	9
2.1.4. Sternberg Üçlü Saç Ayağı Kuramı.....	9
2.1.5. Çoklu Zekâ Örnekleri ve Tanımlamaları	10

2.2. Kültürel Zekâ (CQ) Kuramı	14
2.2.1. Kültürel Zekânın Tanımı ve Boyutları	16
2.2.2. Kültürel Zekânın Geliştirilmesi.....	18
2.2.3. Kültürel Zekânın Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi	18
2.2.3.1. İletişim Araçlarının Kullanılması.....	19
2.2.3.2. Sanal ve Dijital Ortamlarda Etkileşimin Boyutları	19
2.2.3.3. Kültürel Zekânın Kümülatif Gelişimi	19
2.2.3.4. Sosyal Beceri Olarak Uygulanan Kültürel Zekâ ve Dönüşümü	19
2.2.4. Kültürel Zekâ Üzerine Yapılan Araştırmalar	20
2.2.5. Kültürlerarası İletişimin Kültürel Zekâya Etkisi.....	20
2.2.5.1. Kültürlerarası İletişimin Önündeki Kısıtlamalar.....	20
2.2.5.2. Kültürel Uyum ve Uyumsuzluk Süreci	21
2.2.5.3. Kültürel Farklılıkların Avantajları ve Dezavantajları	22
2.3. Duygusal Zekânın Tanımlanması ve Sosyal Zekâ İçindeki Önemi	22
2.3.1. Duygusal Zekânın Özellikleri	23
2.3.2. Duygusal Zekâ Modelleri.....	23
2.3.3. Duygusal Zekâ Unsurları ve Ölçekleri.....	24
2.3.4. Duygusal Zekânın Ölçülmesinde Kullanılan Teknikler.....	26
2.3.5. Sosyal Zekânın Çeşitleri ve Sınıflandırılması.....	26
2.3.5.1. Duygusal Zekânın Sosyal Zekâ İçindeki Önemi.....	26
2.3.5.2. Duygusal Zekânın Çeşitleri ve Karakter Üzerindeki Etkileri	27
2.4. Liderliğin Tanımı ve Tarihsel Gelişimi.....	27
2.4.1. Liderliğin Tanımı	27
2.4.2. Liderliğin Tarihsel Gelişim Süreçleri	28
2.5. Liderlik Oluşumu İçin Kullanılan Modeller	28
2.5.1. Otokratik Liderlik	29

2.5.2. Demokratik Liderlik.....	30
2.5.3. Serbest Bırakıcı (Laissez Faire) Liderlik	31
2.5.4. Transaksiyonel(Sürdürümcü) ve Transformasyonel(Dönüşümcü) Liderlik	31
2.5.5. Liberal Liderlik	33
2.5.6. Hümanist Liderlik	34
2.5.7. Diktatör Liderlik.....	34
2.6. Liderlik İçin Bulunan Yaklaşımlar	35
2.6.1. Özellikler Yaklaşımı	35
2.6.2. Davranışsal Yaklaşımlar	35
2.6.2.1. Likert'in 4 Yaklaşımı	36
2.6.2.2. X, Y ve Z Teorisi	36
2.6.2.3. Yönetim Matrixi Yaklaşımı	38
2.6.3. Durumsallık Yaklaşımı	38
2.6.3.1. Hersey Blancard'ın Durumsallık Yaklaşımı	39
2.6.3.2. Friendler'in Liderlik Yaklaşımı	39
2.7. Duygusal Zekâ ve Liderlik Üzerindeki Etkisi.....	41
2.8. Kültürel Zekâ ve Liderlik Üzerindeki Etkisi.....	41

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM.....	42
3.1. Araştırmanın Modeli	42
3.2. Evren ve Örneklem	42
3.3. Veri Toplama Araçları	43
3.4. Demografik Bulgular	43
3.5. Duygusal Zekâ Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi	49
3.6. Kültürel Zekâ Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi	53

3.7. Liderlik Tipi Ölçeği Doğrulatoryı Faktör Analizi	57
3.8. Duygusal Zekâ, Kültürel Zekâ, Liderlik Tipi ve Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi.....	60
3.9. Araştırmaya Ait Ana Hipotezlerin Testi	62
3.10. Araştırmaya Ait Alt Hipotezlerin Testi.....	63

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİ	70
4.1. Sonuç.....	70
4.2. Öneri.....	71
KAYNAKÇA	73
EKLER.....	80
ÖZGEÇMİŞ.....	87

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.6.3.2.1: Freidler'in Durum Değişimi ve Kontrol İçin Lidere Önerdiği Teknikler	40
Tablo 3.4.1: Yöneticilerin Cinsiyet ve Yüzde Dağılımı	44
Tablo 3.4.2: Yöneticilerin Yaş ve Yüzde Dağılımı.....	44
Tablo 3.4.3: Yöneticilerin Eğitim Düzeyi ve Yüzde Dağılımı	45
Tablo 3.4.4: Yöneticilerin Sektör ve Yüzde Dağılımı	45
Tablo 3.4.5: Yöneticilerin Yurt Dışı Deneyimi ve Yüzde Dağılımı	46
Tablo 3.4.6: Yöneticilerin Deneyimi ve Yüzde Dağılımı	46
Tablo 3.4.7: Çalışanların Cinsiyet ve Yüzde Dağılımı	47
Tablo 3.4.8: Çalışanların Yaş Grubu ve Yüzde Dağılımı	47
Tablo 3.4.9: Çalışanların Eğitim Düzeyi ve Yüzde Dağılımı	48
Tablo 3.4.10: Çalışanların Yöneticisiyle Çalışma Süresi ve Yüzde Dağılımı	48
Tablo 3.5.1: Duygusal Zekâ Standardize Edilmiş Tahmin Değerleri	50
Tablo 3.5.2: Duygusal Zekânın Alt Boyutlarına İlişkin İlişkiler ve Katsayıları	51
Tablo 3.5.3: Duygusal Zekâ Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonucu.....	52
Tablo 3.6.1: Kültürel Zekâ Standardize Edilmiş Tahmini Değerleri.....	54
Tablo 3.6.2: Kültürel Zekânın Alt Boyutlarına İlişkin İlişkiler ve Katsayıları	55
Tablo 3.6.3: Kültürel Zekâ Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonucu.....	56
Tablo 3.7.1: Liderlik Tipleri Standardize Edilmiş Tahmin Değerleri.....	58
Tablo 3.7.2: Liderlik Tipi Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonucu.....	60
Tablo 3.8.1: Duygusal Zekâ, Kültürel Zekâ, Liderlik Tipi ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları	61
Tablo 3.9.1: Modeldeki İlişkiler ve Katsayılar	63
Tablo 3.10.1: Modeldeki İlişkiler ve Katsayıları	66
Tablo 3.10.2: Ana ve Alt Hipotezler Karşılaştırmaları	68

ŞEKİLLER LİSTESİ

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Şekil 3.5.1: Duygusal Zekâ Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Modeli	49
Şekil 3.5.2: Duygusal Zekâ Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Modeli Nihai Hali.....	52
Şekil 3.6.1: Kültürel Zekâ Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Modeli	53
Şekil 3.6.2: Kültürel Zekâ Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Modeli Nihai Hali	56
Şekil 3.7.1: Liderlik Tipi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Modeli	57
Şekil 3.7.2: Liderlik Tipi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Modeli Nihai Hali	59
Şekil 3.9.1: Ana Model.....	62
Şekil 3.10.1: Alt Boyutlarla Kurulan Yapısal Model.....	65
Şekil 3.10.2: Boyutlara İlişkin Yapısal Model ve Değerler	67

KISALTMALAR LİSTESİ

a.g.e.	: Adı Geçen Eser
AMOS	: Analysis Of Moment Structures
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
SPSS	: Statistic Packets For Social Sciencens
TDK	: Türk Dil Kurumu
vd	: Ve Diğerleri



BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

İnsanoğlunu diğer canlılardan ayıran en önemli özelliği olan zekâ, kendini sürekli yenileyen, geliştiren, pratiklik sağlayan ve birçok kavramla pozitif ilişkisi olan bir kabiliyettir. Bu araştırmamızda kültürel zekâ ve duygusal zekâyı inceleyerek liderlik tipleri üzerindeki etkilerinin olup olmadığını varsa nasıl bir ilişki olduğu analizi yapılacaktır. Birçok zekâ türüne rastlanılmaktadır. Diğer zekâ türlerinde başarılı olan fakat günlük hayatta başarısızlık gösteren bireyler üzerinde durularak yapılan araştırmalarda bunun duygusal zekâ düzeylerinin yetersiz kalmasından kaynaklandığına varılmıştır. Duygusal zekâsı yüksek bireyler hayatının her alanında duygularını istediği gibi kullanarak istediği sonucu elde edenlerdir. Duygusal zekâyı kullanabilmek bir yetenektir. Kültürel değerler toplumun her kesiminde her noktasında farklılıklar göstermektedir. Küresel örgütler bu nedenle çoğu zaman ticari krizler yaşamaktadır. Kültürel çeşitlilik teknolojinin gelişmesiyle ulaşım, iletişim olanaklarının kolaylaşması sonucunda farklı kültürlerin bir araya gelmesi ve aynı ortamları paylaşmaları daha da yaygınlaşmıştır. Bu nedenle kültürel zekâ küresel örgütlerde liderlik yeteneği olarak görülmektedir. Yüksek kültürel zekâyı sahip insanlar farklı kültürden kişilerle güvene dayalı ilişkiler geliştirir, dışlayıcı tepkiler göstermezler (Rock vd., 2001). 21.yüzyılda pek çok örgütün çok kültürlü olduğu düşünülürse kültürlerarası etkileşimde başarılı olmanın kültürel zekâ gerektirdiği söylenebilir (Triandis, 2006). Çok farklı demografik özellikler, kültürel değerler, farklı şehir deneyimleri, çalışılan personel sayısı bunlar yöneticinin liderlik tipini etkilemektedir. Teknolojinin gelişmesi kültürel çeşitliliklerin artması gibi faktörler yöneticinin etkilenmesinde kaçınılmaz olmaktadır. Birbirleriyle ilişkisi olan bu kavramları daha iyi anlamak açısından analizler yapılarak bilimsel katkı sağlanmak amaçlanmıştır.

Bu bölümde araştırmamıza ait problem, amaç, önemi ve sınırlılıklarına değinilecektir.

1.1. Problem

Kültürel çeşitliliğin artması, küresel örgütlerin önem arz edecek kadar iş camiasında yerinin bulunmasından dolayı verimlilik, iş ortamlarında uyum içinde çalışılması, çalışan ilişkisinde empati kurabilme açısından kültürel zekâ ve duygusal zekânın liderlere etkileri oluşmaktadır. Duygusal zekâsı ve kültürel zekâsı düşük yöneticiler küreselleşen dünyada, iş hayatında zorluklar çekebilmektedir. Bu nedenle kültürel zekâ ve duygusal zekânın sürdürümcü, dönüşümcü ve serbest bırakıcı liderlik tiplerine etkisi olup olmadığını anket verilerimizden yola çıkarak yorumlanmasını sağlamaktır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmada amaç kültürel zekâ ve duygusal zekânın alt boyutlarının serbest bırakıcı, sürdürümcü ve dönüşümcü liderlik tiplerine etkisi incelenmiştir. Araştırmamızda duygusal zekâ ve kültürel zekânın alt boyutlarının liderlik tiplerinden serbest bırakıcı, dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik tipleriyle ilişkisine ait sorulara yanıtlar aranmıştır.

1. Kültürel zekânın ve alt boyutlarının serbest bırakıcı, sürdürümcü ve dönüşümcü liderlik tipleriyle ilişkisi var mıdır?
2. Duygusal zekânın ve alt boyutlarının serbest bırakıcı, sürdürümcü ve dönüşümcü liderlik tipleriyle ilişkisi var mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Küreselleşen dünyada nitelikli insan gücü kaynağına her zaman ihtiyaç duyulmuştur. Bu nedenle aktif sektörlerde, çalışanların yaşam ve kültürel farklılıkların mevcut olması nedeniyle bu konudaki farklılıklarda deneyimli, anlayış sahibi ve empati kurabilen uyumlu yöneticiler ile birçok sorun aşılmaktadır. Kültürel zekâ ve duygusal zekânın liderlik tipleri üzerindeki etkileri üzerine araştırmalar çok yoğun olmadığından dolayı önümüzdeki yıllarda küreselleşmenin getirdiği sorunlarla beraber öneminin giderek

artacağı bu nedenle bu araştırmanın literatüre katkı sağlayarak bu konular üzerindeki çalışmalara yön vermektir.

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma yapılırken birçok yönetici ve çalışanına ulaşılmıştır. Anket verilerinin gizli kalacağı ankete not düşülerek belirtilmiş olunmasına rağmen anket soru sayısının çokluğundan ziyade yöneticilerini değerlendirme konusunda çekinceleri ve iş korkuları bulunan çalışanlara, kendini değerlendirmek istemeyen yöneticilerle karşılaşmıştır. Bu nedenle yönetici çalışan ilişkisi olmayan anketlerin birçoğu verilerden silinmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜREL ZEKÂ, DUYGUSAL ZEKÂ VE LİDERLİK TİPLERİ

Bu bölümde araştırmamızın temelini oluşturan kültürel zekâ, duygusal zekâ ve liderlik tipleri kavramları üzerinde durulmuş olup, alt başlıklarla konulara açıklık getirilerek bilgiler sunulmuştur.

2.1. Zekâ Kavramı ve Kuramları

İnsanlar doğdukları ilk andan itibaren çeşitli özelliklerle donatılarak dünyaya gelmişlerdir. İnsanı hayvan ve bitki gibi diğer canlılardan ayıran özelliklerin başında onun düşünebilme ve idrak edebilme kabiliyeti gelmektedir. İnsan yaratıcının kendisine bahşetmiş olduğu düşünme yeteneği ile kendisini ve çevresini keşfedebilen, çeşitli kıyaslarda bulunabilen, olay ve durumları yönetebilen bir kişi olmuştur. İnsanın düşünme yeteneğinin arka planında zekâ sahibi olması ve sağlıklı bir beyne sahip olması yatmaktadır.

Zekâ kavramına dair çok çeşitli tanımlamalar olmakla birlikte Türk Dil Kurumu'nun (1991) yapmış olduğu tanıma göre zekâ "insanın düşünme, akıl yürütme, algılama, yargılama ve sonuç çıkarma kabiliyetlerini barındıran yapısına" verilen isimdir. Anlak, dirayet, zeyreklik ve feraset kelimeleriyle de yakın anlamlı olan zekâ bir ruh bilimi terimi olarak insanın kapasitesini, manevi zenginliğini de göstermektedir (TDK, 1991).

Zekâyâ ilişkin yapılan tanımlamalarda her dönemde ve araştırmacıda zekânın farklı mahiyetinin ele alındığı, zekâyâ farklı özellikler yüklendiği görülmüştür. Çuhadar (2006: 488) zekâ tanımlamasında özellikle zekânın geliştirilebilir olduğunu söylemiş ve her durumda kullanılabilen pratiklik özelliğine vurgu yapmıştır. Doğan (2006: 9) aynı şekilde bu pratiklik özelliği üzerinde durarak zekânın çok kolay uyum sağlama, muhakeme etme, farklı algılama ve tepki verme özelliklerini dile getirmiştir.

Algılar yardımıyla soyut ve somut kavramları algılayan, onlar arasında ilişki kuran ve tepki verme durumunu ortaya çıkaran zekâ birçok yönüyle insan yaşamını kolaylaştırmasının yanı sıra, bünyesinde çok çeşitli özellikler de taşımaktadır. Zekâyâ dair özellikler çoğunlukla onun çok yönlü olması, geliştirilebilirliği ve pratikliği üzerinedir. Özbay (2005: 171-172) zekânın özelliklerini şu şekilde sıralamıştır:

- Zekâ sürekli olarak geliştirilebilen ve kendini yenileyen bir yapıdadır. Kişi kendi çalışmalarıyla hafızasını güçlendirerek zekâsını da artırabilir. Herhangi bir alanda çalışan kişinin ilgili alanda yapacağı çalışmalar onun zekâsının da ilerlemesine olanak sağlayacaktır.

- Zekâ tek bir yapıdan değil, birden çok yönde geliştirilebilen yapıdan oluşur. Bu nedenle zekâ ile ilgili yapılan çıkarımlarda zekânın sosyal, ekonomik, kültürel birçok şarttan etkilenerek oluştuğu ve zaman içerisinde kendisini yenilediği görülebilir.

- Zekâ her duruma ve şarta uyum sağlayan, durum içerisinde kendisini adapte etme olanağında olan bir yapıdadır. Zekâ sahibinin o an içerisinde olduğu problemi algılayarak ona uygun çözüm yollarını en kısa sürede geliştirir. Bunu yaparken de geçmişi, bugünü ve yarını göz önüne alarak çok yönlü bir araştırma içine girer.

- Çoklu zekâ teorisine göre her insan tek bir zekâ tipine değil, birden çok zekâ tipine sahiptir. Yani bir insanda sosyal zekâ çok fazla çalışırken, aynı zamanda kültürel zekâ da bulunabilir. Bu iki zekânın çalışma düzeyi kişinin hangi alanı geliştirdiği ile ilgilidir.

- Zekâ düzeyine dair belirli bir kriter yoktur. Kişinin zeki sayılması için herkesçe yapılan bir test veya ölçek kriteri bulunmamaktadır. Bunun yerine çeşitli alanlarda uygulanan testler bulunmaktadır ki geçerliliği de yine o alanla ilgilidir.

Zekâ kavramı ilk kez milattan önce 4. yüzyılda Hipokrat tarafından adlandırılmış ve beynin içinde olduğu belirtilmiştir. Bugün zekânın düşünme, kıyas yapma ve anlamlandırma gibi eylemlerle tanımlanması aslında Hipokrat'ın beyne dair çizmiş olduğu alan dolayısıyladır (Üstten, 2008: 44). Tarihi süreçte birçok ilim adamı, düşünür, filozof zekâ kavramını ele almış ve onun maddi - manevi önemi üzerinde durmuştur.

Zekâyâ dair geliştirilen fikir ve düşüncelerde zekânın akıl ile birlikte ele alındığı örnek oldukça fazladır. Nitekim Türk Dil Kurumu'nun (1991) akla dair tanımlamalarına bakıldığında da "düşünme yeteneği", "us", "anlamlandırma" gibi kavramlarla akılı ilişkilendirdiğini, akıl ile zekânın oldukça iç içe geçen iki kavram olduğu dikkat çeker. Akıl insanın eylemlerini bilinçli olarak yönlendirebilmesidir. Eylemlerini bilinçli yönlendiren her insanda zekâ da bulunmaktadır. Fakat zekânın düzeyi, niteliği ve niceliği olduğu için akla göre kesin sınırları çok daha keskin olarak çizilir (Brody, 1997: 1046).

Zekâyâ ilişkin tanımlamalarda özellikle sayısal yönü ön plana çıkan pozitif bilimlerle ilişkilendirilirken, geçmişten günümüze felsefe alanında da zekânın ne olduğu, ne işe yaradığı, insanda niçin var olduğu üzerine sorular sorulmuş; zekâ felsefenin de konusu olmuştur. Felsefe temelde akla uygun sorular sorma eylemi olduğu için özü zekâyı ilgilendirmektedir. Zekâyâ ilişkin sorgulamalarda da genellikle "zekâ" terimi yerine "akıl", "irade" kelimeleri kullanılmıştır. İlkçağ filozoflarından Aristoteles aklın insandaki en önemli yeti olduğunu söyler. Ona göre insan akıl ve his olmak üzere iki temel yetiye sahiptir. His bir noktaya kadar sınırlı kalırken, akıl ise sınırsızdır ve kişinin elindeki en önemli gücü simgeler:

İçimizdeki akıl ve düşünme gücü olarak bulunan şeyden başka çaba harcamaya değer tanrısal ya da bizi mutlu kılacak hiçbir şey yoktur (Aristoteles, 2018: 35).

Aydınlanmanın önemli temsilcilerinden Immanuel Kant da aklın üstünlüğüne inanmış ve akla dair kriticizm metodunu geliştirmiştir. Bilginin kaynağı olarak akılı gören Kant, aklın eleştiri süzgecinden geçirdikten sonra bilgiyi kullandığını, çeşitli yetkileriyle birlikte aklın kusursuz işleyen bir mekanizması olduğunu söyler. Modern çağa geldiğimizde ise filozoflar aklın mahiyetlerini, bu mahiyetlerin önemini, dolayısıyla aslında zekânın ne işe yaradığını tekrar tekrar ele almışlardır. Modern dönem filozoflarından Wilhelm Dilthey insan zekâsının çok yönlü olduğunu, onun sadece akıldan beslenmediğini, aklın yanında hislerin de önemli olduğunu ifade eder. Dilthey'in ifadeleri zekânın duygusal, sosyal ve kültürel yönlerini de ön plana çıkartacak bir anlayıştır (Gökberk, 2016).

Felsefede olduğu gibi dinlerde de zekâya oldukça önem verilmiştir. İslam dini başta olmak üzere birçok din, insan zekâsını övmüş, insanı diğer canlılardan ayıran en önemli özelliğin zekâsı olduğunu vurgulamıştır. Kuran-ı Kerim'de aklın hem maddi yönüne, hem de pratiklik yönüne vurgu yapan birçok ayet yer almaktadır. Bunun yanı sıra çeşitli din âlimleri de eserleri ile aynı durumu desteklemişlerdir. Önemli İslam âlimlerinden Farabi akli yüceltmış ve aklın varlığı ile kişinin mutluluğa erişeceğini ifade etmiştir. Ona göre mutluluk ile akıl arasında doğrudan bir ilişki vardır. Akli "teorik" ve "pratik" olmak üzere ikiye ayıran Farabi aklın gücünü ise şu şekilde dile getirir:

Başka bir ifadeyle, insan yapmak istediği şeylerin yapılmasının mümkün olup olmadığını, eğer mümkünse o eylemin nasıl yapılması gerektiğini o şey hakkında kendisiyle düşünüp taşınıldığını ve hangi eylemin yapılıp yapılmamasının gerekli olduğunu belirleyen bir güçtür (Aydın, 2000).

20.yüzyılın önemli İslam âlimlerinden Nurettin Topçu ise yazmış olduğu "Aklın Saltanatı" isimli eserinde aklın histen ayrılmadığını, insandaki mantık ve hissin akılla birlikte yürüdüğünü dile getirerek Dilthey gibi düşündüğünü göstermiştir (Gökberk, 2016).

Geçmişten günümüze zekâ üzerine yapılan araştırmalarda zekânın boyutlarından ne şekilde kullanıldığına, türlerine dair birçok kuram ortaya atılmıştır. Bu kuramlar "Spearman çift faktör kuramı", "Thorndike çok faktör kuramı", "Thurnstone grup faktör kuramı", "Sternberg çoklu saç ayağı kuramı" ve "Çoklu zekâ kuramları" şeklindedir. Çalışmanın ilerleyen kısımlarında zekâ teorilerinin kapsamına değinilecektir.

2.1.1. Spearman Çift Faktör Kuramı

Charles Spearman 1904 senesinde ortaya attığı çift faktör kuramıyla birlikte zekânın genel bir yapısı olduğunu ve bu yapının tez-antitez şeklinde ilerlediğini ortaya koymuştur. Zekâdan bahsederken onu "g" sembolü ile ele alan ve "general ability" yani "genel yetenek" olarak zekâdan bahseden Spearman, zekânın birçok kavramla pozitif korelasyon içerisinde olduğunu söylemiştir. Spearman'ın teorisi birçok araştırmacı

tarafından eleştirilmekle birlikte özünde zekânın yalın bir yapıdan meydana gelmediğini ortaya koyması adına önemlidir (Daniel, 1997).

Spearman'ın çift faktör teorisinde zekâ, zihinsel enerjinin kaynak merkezindedir. Zekânın enerjisini aldığı yapı da tek bir düzenden değil, birden çok yapıdan meydana gelmektedir. Bu aynı zamanda beynin karmaşık yapısının da kaynağı olmaktadır (Daniel, 1997).

2.1.2. Thorndike Çok Faktör Kuramı

Modern eğitim psikolojisinin kurucusu olan Thorndike, zekâ hususunda Spearman'ın çift faktör teorisini reddetmiş, zekâ üzerinde birden çok faktörün belirleyici olduğunu ortaya koymuştur. O, ABD'de 1909 senesinde yazmış olduğu makalede öğretmen ve öğrencilerin duyumsal zekâları ile ilgili araştırmasında zekâ üzerinde tek bir faktörün etkili olmadığını ortaya koymuştur. Ona göre zekâ yapısı gereği atomiktir; yani çok faktörlü bir yapıdan meydana gelmektedir. Bu çoklu yapıdan da temelde "soyut ve sözlü zekâ", "pratik zekâ" ve "toplumsal zekâ" olmak üzere üç zekâ türü ortaya çıkmaktadır (Davies vd., 1998).

Dış dünyada var olmayan, sembolik düşünme gücü yüksek olan zekâ türü soyut zekâdır. Soyut zekâsı gelişmiş biri matematik, uzay bilimleri vb. alanlarda başarılı olabilmektedir. Pratik zekâ; kişinin mekanik gücünü ne denli kullandığı ile bağlantılı olan, yap-boz mantığındaki, daha çok el-göz koordinasyonuna da etki eden zekâ türüdür. Mühendis ve tamircilerde bu zekâ türünün daha fazla geliştiği gözlemlenir. Toplumsal zekâ ise "sosyal zekâ" adıyla da bilinen, kişinin insan ilişkilerindeki başarısını gösteren, sosyal alana hizmet eden bir zekâ türüdür (Davies vd., 1998).

Thorndike çalışmalarında zekânın tek yönü üzerinde durmamış, duygusal alanı da zekâ alanına ekleyerek zekânın çok faktörlü bir yapıdan geldiğini ortaya çıkarmıştır. Özellikle toplumsal zekâdan da bahsetmesi, zekânın sayısal-sözel iki alanda değil; insan ilişkilerini de içine alan bir alanda gelişim gösterdiğini doğrulamaktadır.

2.1.3. Thurstone Grup Faktör Kuramı

1938 senesinde Thurstone, Spearman'ın çift faktörlü zekâ teorisine itiraz etmiş ve grup faktörleri kuramını ortaya atmıştır. Kurama göre zekâ çok boyutlu yapılardan meydana gelmektedir ve bu yapılar da yeni yeteneklerin oluşması adına basamak olmaktadır. Thurstone'nun ortaya attığı zekâ kuramında toplamda 6 tane zekâ faktörü bulunmaktadır (Sternberg, 1996):

- *Sözel Yetenek:* Zihnin sözel alanına hitap eden ve daha çok kelimelerle ilgili becerileri ifade eden yetenek türüdür.
- *Sayısal Yetenek:* Sayısal işlemleri, matematiği hızlı ve pratik bir şekilde yapmayı sağlayan yetenek türüdür.
- *Muhakeme Yeteneği:* İki veya daha fazla olay - durum arasında muhakeme yapma ve akıl yürütmeyi sağlayacak yetenektir.
- *Mekân İlişkileri:* Üç boyutlu görme, mekânı kolay algılama, zihinde şekillendirme ve kolay şekilde tasarlamayı sağlayacak yetenektir.
- *Bellek Faktörü:* Hafızaya yönelik olarak sözel, sayısal ve çeşitli birçok şeyi akılda kolayca tutabilmeyi sağlayacak yetenektir.
- *Mekanik Beceri:* El-göz koordinasyonuna dayanan, el becerilerini ifade eden yetenektir.

Gestalt psikolojisinden etkilenen Thurstone, zekânın birden çok yönde gelişebileceğini, tek bir faktörün zekânın çoklu grup yapısını anlatmada yetersiz kalabileceğini ifade etmiştir.

2.1.4. Sternberg Üçlü Saç Ayağı Kuramı

Robert J. Stenberg üçlü saç ayağı kuramıyla zekânın birbiriyle etkileşime giren üç boyutu olduğunu ve bu üç boyutun ilişkilerinden zekânın asıl olarak kendi gücünü

kazandığını ifade etmiştir. Zekânın üçlü saç ayağı bileşenlerinin faktörleri şunlardır (Washburn, 1994):

- *Analitik Zekâ*: Zekâ testleriyle derecesi ölçülebilen bu zekâ türü, bireyin analiz yapmasını sağlamaktadır.
- *Yaratıcı Zekâ*: Kişinin hayal gücünü, yetenek ve beklentilerini kullanarak yaratıcılığına yönelik olan yaratıcı zekâ, bireyin olmayanı keşfetmesini ve üretim yapmasını sağlamaktadır.
- *Pratik Zekâ*: Bireyin fikir yönünde daha kolay hareket etmesi, olaylara pratik olarak yaklaşması, çalışmalarında kolay ve basit yollar gütmelerini ifade eden zekâdır.

Stenberg'in üçlü saç ayağı kuramı, zekâ türlerinin birbirleri ile ilişkileri sonucunda bireyin işlev kazandıklarını ortaya koymaktadır. Bireyde bir zekâ türü daha ağır bassa da, zekânın içeriğindeki korelasyonel ilişkilerle gelişim gösterir.

2.1.5. Çoklu Zekâ Örnekleri ve Tanımlamaları

Son yıllarda öne çıkan Howard Gardner tarafından 1983 senesinde “Frames Of Mind” eseriyle ortaya atılan ve ardından 1993 senesinde “Multiple Intelligence” eseriyle desteklenen çoklu zekâ kuramıdır. Bugünkü birey merkezli eğitimin önünü açan çoklu zekâ kuramı, kuramlar arasında son yıllarda üzerine en fazla çalışılan kuramdır (Tetlock ve Belkin, 1996).

Zekâ; bireylerin yeteneklerini tanıması, yaşamda kendilerine uygun alanlarda çalışma yapabilmeleri, meslek seçebilmeleri ve en önemlisi yaşamlarını yönlendirebilmeleri adına oldukça önemli bir kavramdır. Kişinin sayısal, sözel yeteneklerinin barındığı, sosyal hayatta yapabileceklerini belirten detayları içerisinde saklayan zekâ, adeta kişi için bir hazine niteliğindedir (Tetlock ve Belkin, 1996).

Zekâ üzerine yapılan araştırmalar zekânın küçük yaştan itibaren geliştirilebilen bir yapısı olduğunu, çevreden etkilendiğini, kişinin olay ve durumlara tepkisini etkilediğini ortaya koymaktadır. Zekâ üzerine çok yönlü araştırmalar yapan ve çoklu zekâ kuramını ortaya

atan 20.yüzyılın en önemli bilim adamlarından Howard Gardner okullarda yaptığı çalışmasında verilen eğitimin genellikle kişi zekâsının dil ve mantık-matematik yönünü geliştirmek üzere olduğunu ortaya koymaktadır. Gardner'a göre verilen eğitimlerde kişinin kendini sözel yönden ifade edebilmesi ve sayısal olarak mantığını çalıştırması amaçlanmıştır. Oysa insanın ifade biçimleri arasında beden veya sözel dilini kullanmaksızın ifade etme de yer almaktadır. Bu kapsamda bakıldığında kişinin kendisini resim çizerek veya bir enstrüman çalarak ifade etmesi de mümkündür. Bu nedenle Gardner verilen eğitimin eksik olduğunu ifade ederek, zekânın değişik yönlerine de dikkat çekmiştir. Armstrong (1994) ise zekânın çevreden etkilenerek gelişim gösteren bir yapısı olduğunu vurgulamış, çevrenin zekâyaya olan etkisini ise şu şekilde dile getirmiştir:

- *Kaynaklara ulaşılabilirlik:* Kişinin bir müzik aleti çalarak ritmik zekâsını geliştirebilmesi için müzik aletine ulaşma, onu satın alma durumunun olması.
- *Tarihsel - kültürel faktörler:* Kişinin içerisinde bulunduğu toplumsal yapının önem verdiği şeylere göre eğitim verilmesi.
- *Coğrafi faktörler:* Kırsal veya kentsel bölgede verilen eğitimin yapısına bağlı olarak kişide farklı yönde gelişim olması.
- *Ailesel faktörler:* Ailenin çocuk yaşta verilen eğitimde çocuğu istediği şekilde yönlendirmesi.
- *Durumsal faktörler:* Kişinin kalabalık bir ailede yaşaması veya yalnız büyümesi gibi durumlarda zekâsının farklı noktaları önemseyerek gelişim göstermesi.

Howard Gardner 1983 senesinde “Frames Of Mind” eseriyle çoklu zekâ kuramını ortaya atmıştır. Çoklu zekâ kuramı birey zekâsının toplamda yedi tür olduğunu ve bu türlerden birinin oldukça baskın olarak ön plana çıktığını savunmaktaydı. Gardner (1993) zekâ ile ilgili çalışmasında zekâyaya ait tüm verileri göz önüne alarak zekânın temelde sekiz önemli gücünün olduğunu ve bu güçler ışığında da zekâ çeşitleri olduğunu ifade etmiştir. Gardner'a göre zekâ çeşitleri şunlardır (Gardner, 1993):

- Dil bilimsel (Linguistic) Zekâ
- Mantıksal-Matematiksel Zekâ

- Uzamsal (Spatial) Zekâ
- Müzikal Zekâ
- Bedensel-Kinestetik Zekâ
- Sosyal (Interpersonal) Zekâ
- Özedönük (Intrapersonal) Zekâ
- Doğal (Naturalistic) Zekâ

Dil, insanlar arasında iletişimi sağlayan, iki insanın söz, jest veya mimiklerle göstererek veyahut yazılı anlamda iletişim kurmasını sağlayan yapıya verilen isimdir. Türk Dil Kurumu'nun (1991) tanımına göre dil, "insanların düşündüklerini veya duyduklarını ifade etmek için kullandıkları araç, lisan" manalarına gelmektedir. Dilin varlığı bugünkü anlamda medeniyetin de varlığının temelini oluşturmaktadır. Nitekim dil, insanlar arasındaki iletişimi sağlayan en önemli öge olarak insanların medeni şekillerde iletişime girmesine ve davranışlarını yönlendirmesine olanak vermektedir. Dil bilimsel, diğer bir adıyla sözel zekâ da aslında dilini iyi kullanan insanların iletişim kabiliyeti olarak diğer insanlara oranla çok daha başarılı olduklarını gösteren önemli bir zekâ türüdür. Zabun (2002: 5) dil bilimsel zekâsını iyi kullanan insanların sözcüklere ve cümlelere ilgili olduğunu, dinleme kabiliyetleri olduğunu, kendilerini daha iyi ifade edebildiklerini dile getirmiştir.

Dünya üzerindeki anlaşmanın yegâne kaynağı olan dile yönelik dil bilimsel zekâ kişiyi sosyal hayatta ön plana çıkaran; politikacı, konuşmacı, hikâye anlatıcısı gibi meslekleri edinmesini sağlayan, kişiye önemli vasıflar yükleyen bir zekâ türüdür. Kişinin hangi meslek dalından olursa olsun sözel zekâsını kullanması, kendine güvenini artırmakta ve kişisel saygısının gelişmesini sağlamaktadır.

Mantıksal-Matematiksel zekâ; sayılarla uğraşmayı seven, niceliklere önem veren, genelde yaşama dair düşüncelerinde pozitif bilimlere göz önünde tutan kişilerde gelişmiştir. Formüle etme, sınıflandırma, hipotez üretme ve çıkarım yapma bu kişilerde en fazla görülen özellikler arasında yer almaktadır. Matematiksel zekâsı yüksek olan kişiler genellikle sayılarla uğraşmayı seven, istatistik bilimine önem veren, deney ve gözlem yapma gücü kuvvetli bireyler olmaktadır (Yücel vd., 2006: 34).

Uzamsal zekâ, dış dünyada görsel şeylere daha fazla önem veren; renk ve şekillerle ilgilenen, algıları bu yönde açık bireylerde çok daha fazla gelişen bir zekâ türüdür. Uzamsal zekâ kişinin algılarının genellikle nesnelere üzerinde yoğunlaşmasına, hayal güçlerinin sürekli şekle sokan belli kreasyon verme üzerine olmasına meyillidir. Görsel zekâsı yüksek olan kişiler genellikle ressam, mimar, dekoratör ve tasarımcı mesleklerine yönelmektedirler (Albayrak, 2012).

Dış dünya ses, ritim, nota ve çeşitli gürültülerle doludur. İnsan yaşadığı çevrede sürekli seslere maruz kalır ve bu sesleri zamanla alışkanlıktan algılayamaz hale gelir. Oysa müzikal zekâ, kişilerin ses üzerine algılarının açık olmasına, sesi tanımalarına ve ritme duyarlı olmalarına olanak sağlar. Müzikal zekâsı daha fazla çalışan kişiler müzik aletlerinin seslerini detaylı algılamakta, doğadaki seslere dair detaylı olarak bilgi sahibi olmakta, enstrüman çalmaya meyilli olabilmektedirler (Çuhadar, 2006: 489).

İnsanın kendini ifade etmesi için kullandığı tek yol sözel dil değildir. Aynı zamanda beden dili de oldukça önemli bir iletişim yoludur. Beden dilini kullanan insan genellikle jest ve mimikleri ile duygularını anlatan, spor yapabilen, el-göz koordinasyonunu sağlıklı şekilde kurabilen kişidir. Böylesi kişilerde beden ile zihin arasında doğru orantılı bir bağlantı kurulmaktadır. Bedensel zekâsı yüksek kişiler çevik olabilen, çok hızlı şekilde ritmik hareketler yapabilen, vücudunu iyi şekilde kullanabilen kişilerdir. Bu kişiler genellikle cerrah, sporcu, dansçı, teknisyen gibi meslekleri seçebilmektedir (Talu, 1999: 40).

Sosyal zekâ; sosyal hayatta insanların hareketlerini kısa sürede anlamlandıran, insanlar arasındaki ilişkileri yorumlayan, iyi iletişim kurma becerisine sahip olan, yeteneklerini sosyal hayatta etkin şekilde kullanan kişilerde ön plana çıkan zekâ türüdür (Doğan ve Çetin, 2008: 10-11).

İnsanlar doğası gereği diğer insanlarla iç içe yaşamaktadırlar. Sosyal zekâyâ sahip insanlar bu ihtiyaçtan kaynaklı yaşama eylemini iyi analiz eden, bu doğrultuda kurulan ilişkileri iyi yorumlayan ve analiz eden kişilerdir. Diğer bir deyişle sosyal zekâ, yaşamın sosyal alanı ile ilgili her türlü konuya hakim kişilerin sahip olduğu bir zekâ türüdür (Doğan vd., 2009: 40).

Toplumda ihtiyaç kaynaklı olarak insanların iç içe yaşaması gerekirken, kimi insanlar sosyal yönlerini daha arka plana atarak yalnız kalmayı tercih ederler. Yalnızlıktan hoşlanan, kendi benliğini tanıyan, kendine dair çıkarımları yüksek olan kişilerde bu doğrultuda öze dönük zekâ daha fazla gelişmektedir. Öze dönük zekâda birey kendi içerisinde keşfettiği düzende, çevreye ve dış dünyaya dair olasılığı yüksek tespitlerde bulunur (Çapraz vd., 2009: 191-192).

Doğal zekâ; doğal ortama karşı duyuları gelişen, doğal ortamda yaşama durumuna kolay adapte olabilen, bitkiler ve hayvanları tanıyan kişilerin geliştirdiği zekâ türüdür. Doğal zekânın özünde kişinin doğal hayatla olan ilişkisi yer almaktadır. Doğal zekâsı yüksek kişiler genellikle çocukluktan itibaren kırsal bölgelerde yetişen, doğa ile mücadele eden kişilerdir. Bu kişiler avcı, tarımcı, izci ve biyolog gibi meslekler edinmektedirler (Başaran, 2004: 33).

2.2. Kültürel Zekâ (CQ) Kuramı

Kültür Latince "colere" kelimesinden türetilen, Fransızca "culture" kelimesinden de dilimize geçen; bir milletin maddi - manevi varlığını ifade eden bir kavramdır. Türk Dil Kurumu'nun (1991) yapmış olduğu 6 ayrı kültür tanımı bulunmaktadır. Fakat kastettiğimiz husustaki, birincil anlamıyla kültür "tarihsel, toplumsal gelişme süreci içerisinde yaratılan maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü" anlamına gelmektedir (TDK, 1991: 171). Bu tanıma göre kültür toplumsal yönü yüksek bir kavramdır. Geniş kitleleri ve kitlelere ait kolektif alışkanlıkları içeren kültür, aynı zamanda tek tek bireylerin çabalarıyla da şekillenmektedir (Eroğlu, 2006: 19). Şişman (2007: 2) kültürün bireyin alışkanlıklarından doğarak topluma yayılan, toplumu normatif bir düzende ele alan, problemlerin çözümü için yine toplumdan yola çıkarak fikir üreten bir yapısı olduğunu savunur.

Kültür; insanları birleştiren, onlara cemaat olma duygusu veren, toplumdaki dayanışma ve yardımlaşma ışığında ortak bir yaşam biçimi oluşturan ve bu yaşam biçiminin ışığında sosyal yaşamı da olması gerektiği şekilde düzenleyen kuralcı bir yapıdır. Bu kuralcı yapı içerisinde inanç, yaşam biçimi, alışkanlıklar, zevkler, töre gibi birçok mevzuu yer almaktadır. Fakat bu mevzuular bir anda ortaya çıkmamış, toplumun yaşam çizelgesinde zaman içerisinde oluşmuştur. Bu nedenle kültür de zamana yayılarak oluşan bir olgudur. Dağgeçen (2011: 19) kültürün, içerisinde bulunan insan topluluğunun yaşantısının ve düşüncelerinin pratik hali olduğunu söyler. Kültür bu noktada bir zaman dilimini değil, devam eden bir süreci ele almaktadır. Bu süreç kümülatif olarak ilerlerken kendisini de sürekli olarak yeniler. Yani kültüre katılan öğelerle kültürün yapısı şekillendiği gibi, aynı zamanda çeşitli alışkanlıklar ve öğeler de zaman içerisinde yenileriyle yer değişir veya ayıklanır (Nişancı, 2012: 1280). Kültürün kişiye ve topluma kimlik kazandırma, çeşitli vasıflar yükleme ve kendi içerisinde yaşam tarzı oluşturma özelliği bulunmaktadır. Kültür bir şahsiyetlenme eylemidir. Her toplum kendi kültür yapısı içerisinde yeme-içme alışkanlıkları, toplumsal kurallar, mimarisi vb. birçok anlamda kendi özellikleri çerçevesinde şahsiyet kazanır. Kültür ve Turizm Bakanlığı bu doğrultuda kültürün tanımını yaparken, onun geçmişten gelen ve geleceği şekillendiren örf, adet, gelenek vb. konular içerisinde topluma ve bireye kimlik kazandırma eylemi sonucu ortaya çıkan bir kavram olduğunu belirtir (www.kultur.gov.tr, 2018).

Kültür zaman içerisinde kazanılan, sosyalleşme-kültürlenme-kültürleşme gibi kavramlarla aktarımı sağlanan, öğrenme ile desteklenerek oluşan bir kavramdır. Kültür içgüdüsel değildir. Hiçbir birey dünyaya gelmesiyle birlikte belli bir kültüre ait olmaz (Güvenç, 1996: 101). Kişinin içerisinde doğduğu toplum yapısının var olan kültürü, zamanla kişiye öğrenme yolu ile geçer. Burada anne - babanın kültüre bakış açısı, kişinin kendi düşünce yapısı, toplumun otokratik olması gibi birçok durum kültürün öğrenilmesini ve bireydeki etkisini doğrudan değiştirir (Sofyalıoğlu ve Aktaş, 2001: 76).

İnsan yaşamında bu denli önemi olan kültür, zekânın gelişimine de ad olmuş ve kültürel zekâ kavramını doğurmuştur. Kültürel zekâ kuramının ele alınacağı bu bölümde kültür, kültürel zekânın tanımı, kapsamı, geliştirilmesi hususunda kültürel zekâyâ dair bir çerçeve oluşturulacaktır.

2.2.1. Kültürel Zekânın Tanımı ve Boyutları

İnsan dünyaya geldiği ilk andan itibaren bir düzen içerisinde varlık gösterir. Bu düzende zaman içerisinde toprak sınırı, dil, din ve çeşitli manevi unsurların örgütlenmesi ile birlikte "kültür" olgusu ortaya çıkmıştır. Kültür, Türk Dil Kurumu'nun (1991) yapmış olduğu tanıma göre Fransızca "culture" kelimesinden dilimize geçen, tarihsel süreç içerisinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerlere ve bunları gelecek kuşaklara iletmede kullanılan araçlar bütünüdür. Toplum var olmasıyla birlikte kültürü de kendi içerisinde tarihsel süreçte oluşturmakta ve daimi olarak yenilemektedir (TDK, 1991).

Kültürel zekâ; kültürlerarası farklılıklardan doğan anlaşma biçimlerini esas alan, kişiyi içerisinde bulunduğu kültür yapısıyla değerlendiren bir zekâ kavramıdır. Soon Ang ve Christopher Earley'in literatüre kazandırdığı kültürel zekâ kavramı, 2003 yılında yayımlanan "Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures" isimli eserde detaylı olarak ele alınmıştır. Eserde farklı kültürlerden gelen insanların aynı konu üzerine uzlaşmalarını, problem çözememeleri göz önüne alınarak kültürlerin zekâyı kendi bünyesinde şekillendirdiği üzerinde durulmuş, bu hususta da kültürel zekâ kavramı ortaya atılmıştır (Aksoy, 2013: 73).

Yabancı literatürde "cultural intelligence" olarak ifade edilen kültürel zekâ, kültürün insan yaşamındaki zekâyı etkisinden yola çıkarak oluşturulan bir kavramdır. Kavram üzerine çeşitli tanımlamalar yapılmaktadır. Early (2002) kültürel zekâyı, kişilerin içerisinde buldukları kültür içerisinde kazandıkları zihinsel yetenek olarak tanımlar. Bu tanıma göre kişi yaşadığı kültürün maddi-manevi unsurlarıyla kendisine bir zekâ alanı oluşturur ve bu alanlar sosyal hayattaki çeşitli problemleri de çözüme kavuşturur. Yani zekânın verdiği tüm tepkiler, çözüm arayışları ve yorumlamaları kültür kaynaklıdır. Maznevski (2006) ise kültürel zekâyı tanımlarken kültürlere saygı duyma, değer verme noktasında ele alır ve kişinin içerisinde yaşadığı ortama uygun davranış biçimleri geliştirmesi olarak değerlendirir. Bu tanım kültürün zekâyı yapılandırdığı ve herhangi bir olay veya durum içerisindeyken zekâ dinamiklerinden evvel kültürün devreye girdiğini ifade eder.

Kültürel zekânın ortaya çıkışında çok kültürlü ve küresel yapılanmalar içerisinde insanın konumu önemli olmuştur. Konu hakkında çalışma yapan Early ve Ang (2003) kişinin kendi kültürü içerisinde insanlarla çalışmalarında iş bölümü yapabildiğini görürken, aynı işi farklı kültürden insanlarla veya farklı kültür içerisinde aynı insanlarla yapma durumu oluştuğunda kişinin bocaladığını ve uyum sorunu yaşadığını ortaya koymuştur. Bu durum özünde her kültürün kendi yapısından ötürü bireyin zekâsını da belli bir kalıba soktuğunu, çok kültürlü veya küresel bir ortamda farklı kültürlerin etkisiyle kişinin uyum problemi yaşadığını, o halde zekânın da kültürel olgular üzerine şekillendiğini ortaya koymuştur (Mazneski, 2006). Zekânın kültürel yapının dinamikleriyle şekillenmesi sonucu oluşan kültürel zekâ çeşitli bileşenlerden meydana gelmektedir. Bu bileşenler kültürel zekânın öğrenme, açığa çıkarma, yorumlama gibi özellikleriyle ilgili olurken, her araştırmacı bu özellikler kapsamında bileşenleri kendi içerisinde sınıflandırmalara ayırmıştır. Ang ve Van Dyne (2008) "bilişsel", "motivasyonel", "davranışsal" ve "bilgi ötesi" boyutlardan oluşan kültürel zekâ kavramını çok yapılı olduğunu savunurlar. Bilişsel boyut teknolojik yapılanma ve değişimlere bağlı etki altında kalan bir kültürel zekâ ölçeği alt boyutu olarak tanımlanmıştır. Sadece bununla da sınırlı kalmayıp bilişsel anlamada yaşanan konjonktürel değişimlerin bireylerin yaşam standart ve kalitelerini geçmişten günümüze nasıl etkilediğini ampirik olarak ölçen sorularla değerlendirilmektedir. Motivasyon kavramı bütün alt boyutların içinde var olan temel bir statü olarak karşımıza çıkmaktadır. Sadece bununla da kalmayıp bireylerin davranış ve tutumlarını doğrudan etkileyen, gerekli sosyal ve fiziksel desteklerle bireylerin davranışları üzerinde etkide bulunan bir olgu olarak tanımlanmıştır. İki bilimsel bir ölçme ve değerlendirme olarak davranışsal zekâ, birlikte çalıştığımız insanları tanımamız için bize iki bakış açısı sunar: Davranışsal tarzlarını (Nasıl davranmayı ve iletişim kurmayı tercih ettikleri) ve duygusal zekâlarını (Duygusal zekâ ilkelerini aktif olarak kullanıp kullanmadıkları) bir arada inceler. Geleneksel tek boyutlu bir ölçme ve değerlendirme aracı kullanırken, o kişileri kendileri yapan şeyleri kaçırmamız ya da bu konuda varsayımlarda bulunmak durumunda kalırız. Davranışsal zekâ gibi çok bilimsel bir ölçme ve değerlendirme aracı ile aradığımız cevaplar için bakacağımız daha fazla yerimiz ve insanların kendilerini ve diğerlerini anlamaları için daha eksiksiz bir çerçevemiz olur. Bu anlayışla birlikte bütünsellik meydana gelir. Biliş

ötesi zekâ alt boyutu kişilerin bu sistemden kopmadan etki altında kaldığı durum veya sistemin kendi içinde organize olamadığı davranışsal kültürel zekâ alt boyutlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Özetle sistem dışında kalan ve etkileri yıkıcı olan sistem dışı unsurları tespit etmek için kullanılır.

2.2.2. Kültürel Zekânın Geliştirilmesi

Kültürel zekânın ortaya çıkması ve kendini göstermesi kişinin birden çok kez farklı medeniyetlerle iç içe olması, tanışması ile mümkündür. Kültürel anlamda farklı dinamiklerle karşılaşan bireyin zekâsı kıyas, karşılaştırma ve deneyimleme süreçlerine girer. Tüm bu süreçler de kültürel zekânın tekrar tekrar öğrenmesini sağlar (Altıntaş, 1989).

Kültür maddi – manevi unsurlarıyla bir bütündür. Kültürel zekâ kültürlerarası alanda çalışan bir zekâ türüdür. Farklı kültürlerle ait dinamikleri algılamak, o dinamiklere dair gelişme göstermeyi ve yeniden kurgulama yapmayı sağlayacaktır. Örneğin; birden fazla dil bilen kişinin kültürel zekâsı aynı kavrama dair farklı isimler koymasıyla gelişmektedir (Altıntaş, 1989).

2.2.3. Kültürel Zekânın Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi

Kültürel zekâ, sosyal alana hizmet ettiği için analitik veya sözel yetenekler gibi ölçülmesi hususunda kesin ve net sonuç alınacak veriler oldukça azdır. Bu nedenle ölçülmesi sürecinde yine sosyal olgulardan yola çıkılır. Kültürel zekânın ölçülmesi ve değerlendirilmesi noktasında “iletişim araçlarının kullanılması”, “sanal ve dijital ortamlarda etkileşimin boyutları”, “kümülatif gelişim” ve “sosyal beceri” hususu göz önüne alınır (Aydın, 2000).

2.2.3.1. İletişim Araçlarının Kullanılması

Sosyal hayatta anlaşma hususunda iletişim oldukça önemlidir. İletişim kurma becerisi kişinin kültürel zekâsını ne denli kullandığını da göstermektedir. Telefon, telgraf, bilgisayar, medya araçları veya tek başına dili kullanmadaki beceri doğrudan kişinin kültürel zekâsına katkı sağlamaktadır (Aydın, 2000).

2.2.3.2. Sanal ve Dijital Ortamlarda Etkileşimin Boyutları

21.yüzyılda teknolojinin gelişmesiyle birlikte iletişimde sanal ve dijital ortamların ağırlığı artmıştır. Kültürel zekâ sadece toplumsal hayatta değil, aynı zamanda sanal ortamlarda da etkileşim noktasında yaratıcılığın kullanılmasıyla gelişmektedir. Bilgisayar teknolojilerinin hız ve zaman odaklı olması da kişinin kendi zihniyle bilgisayar zihni arasında bağ kurarak gelişimini sağlamaktadır (Aydın, 2000).

2.2.3.3. Kültürel Zekânın Kümülatif Gelişimi

Kültür maddi ve manevi unsurlarıyla zaman içerisinde yığılarak gelişen bir olgudur. Tarihi süreçte öğrenmenin ve yapılanmanın devam etmesi, kültürün de birikerek ilerlemesini sağlamaktadır. Bu süreçte kültürel zekâ da temelini aldığı kültür yapısı gibi birikerek gelişim sağlayacaktır.

2.2.3.4. Sosyal Beceri Olarak Uygulanan Kültürel Zekâ ve Dönüşümü

Sosyal alanda iletişim, fikir bulma, uygulama, insanlarla anlaşma gibi birçok hususta kendini gösteren kültürel zekâ uygulama alanında gelişimini sıklaştırmakta ve kişi için mekanik bir beceri göstergesi olmaktadır.

2.2.4. Kültürel Zekâ Üzerine Yapılan Araştırmalar

Kültürlerarası olgusunun küreselleşmeyle insan yaşamında önem kazanması kültürel zekânın da gelişmesini ve üzerine yapılan çalışmaların artmasını sağlamıştır. Kültürel zekâ üzerine yapılan birçok çalışma olmakla birlikte Early, Ang ve Van Dyne'in 20.yüzyılda yaptıkları çalışmalar alanın kült kabul edebileceği türdedir. Üç araştırmacı insan zihninin sosyal alandan soyutlanamayacağını, tüm zekâ türlerinin toplumsal olgulardan etkileneceğini ifade etmiştir (Aydın, 2000).

2.2.5. Kültürlerarası İletişimin Kültürel Zekâyaya Etkisi

Kültürlerarasılık terimi özellikle 1940 yılında, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra literatürde yer almış ve bir milletin farklı milletlerle kurdukları bağı ve kültür değişimini ifade etmesi noktasında kullanılmıştır. Kültürlerarası iletişim denildiğinde farklı kültürde ve etnik kimlikte kişilerin birbirleriyle iletişime geçmeleri, birbirlerini düşünce, inanç ve davranış noktasında anlamalarını ifade eden iletişim türüdür (Berant vd., 1996). Çalışmanın bu bölümünde kültürlerarası iletişimin kültürel zekâyaya etkileri ele alınacaktır.

2.2.5.1. Kültürlerarası İletişimin Önündeki Kısıtlamalar

Bugün küreselleşme ile birlikte dünyanın var olan çehresi değişmiş, giderek kültürel kaynaşma ve bir arada olma durumu başlamıştır. Hemen hemen dünyanın her noktasında iletişim ve ulaşım ağının gelişmesi, insanların farklı ülkeleri ziyaret etmeleri, tanımaları ve farklı kültürleri görmeleri noktasında onları tetiklemektedir.

Kültürlerarası iletişim; medeniyetlerin oluşmasının en önemli basamağını ifade etmektedir. Her ülkenin, toplumun kendine ait bir yaşam biçimi olmakla birlikte medeniyet çok ayrı bir kavramdır. Medeniyet seviyesine ulaşmak için toplumların

çalışması, çabalaması, aynı zamanda içerisindeki insanların bir kültür birikimi oluşturması gereklidir. Kendi kültürünü koruma amacıyla olan medeniyetler, aynı zamanda farklı kültürlere de açıklık getirerek bir sentez oluşturabilirler. Git gide dünyada ülkelerin birbirleri ile ilişkilerinde sentez sağlamaları kültürlerin kaynaşmasına da olanak vermesi açısından önemlidir (Bridge, 2003).

Dil; bir kültür ve medeniyet oluşturmayı sağlayan en önemli olgudur. İnsanların toplu halde yaşamaları ile ortaya çıkan dil olgusu, aynı zamanda bu topluluğun ortak kültürüne ve mazisine de katkıda bulunur. Dil; kültürün en önemli ögesi unvanını bu şekilde elde eder. Kültürün en önemli ögesi olan dil, aynı zamanda kültürlerarası iletişimin önündeki en büyük engel olmaktadır (Bridge, 2003).

Her kültürün kendine ait olarak şekillenen dili, o kültürün bir başka kültürle uyum içerisinde hareket etmesini veya iletişim sağlamasını zorlamaktadır. Bu duruma en önemli örnek olarak dilin kendi yapısından kaynaklı “şive”yi gösterebiliriz. Bugün aynı ülke içerisindeki yöresel farklılıklardan kaynaklı olan şive dahi iki insanın anlaşmasını etkilerken, dil anlaşma hususuna çok daha fazla etki edecektir.

2.2.5.2. Kültürel Uyum ve Uyumsuzluk Süreci

İnsanlar toplum içerisinde ihtiyaçları ve sosyal bir varlık olmaları sebebi ile birlikte yaşamaktadırlar. Bu birlikte yaşam insanlara üretim noktasında oldukça malzeme kazandırmaktadır. Toplumdaki bu malzemenin en gözle görülebilen şekli dil ve alışkanlıklara bağlı olan kazanımlardır. Dil ve alışkanlıklar iki veya daha fazla sayıda insanın uyum içerisinde yaşamasını etkileyen faktörlerdir. Aynı dili, kültürü ortak paydada paylaşan insanlar uyum içerisinde yaşarlar. Nitekim bu uyum aynılığın vermiş olduğu rahatlık ve yardımlaşma dolayısıyladır. Fakat kültürel anlamda birbirinden oldukça farklı olan iki insan grubu için aynı durum çatışmaya neden olacaktır. İki farklı dili, dini, yaşam biçimini paylaşan insanların ortak paydada buluşma olasılığı azaldıkça kültürel uyumsuzluk baş gösterecektir (Bridge, 2003).

2.2.5.3. Kültürel Farklılıkların Avantajları ve Dezavantajlar

Aristo insanın elleriyle ürettiği maddi manevi her şeyin kültürel varlık olma noktasında aday olduğunu söylemektedir. Bu söylem temelde insanın kültürel bir varlık olmasından kaynaklanır. İnsanın duygu, düşünce, inanç ve ruh yapısına bağlı olarak ortaya koyduğu her şey, zamanla onun üretimlerine de yansımaktadır. Bu üretim sadece maddi değil, aynı zamanda söylem ve alışkanlık içeren üretimleri de ifade etmektedir. İşte kültür insanın kendi ruhunda yer alan tüm bu duyguların dışı vurumu, sahnelenmesidir.

Bir toplumun kültürel birikimine bakarak, o toplumun genel yapısı ve medeniyeti hakkında bilgi sahibi olunabilmektedir. Kafesoğlu (1998) medeniyetin kültürden doğduğunu söylemiştir. Bu söylemin arka planında medeniyetin oluşması noktasında kültürün “kümülatif” özelliğinin olduğu, kültürel öğelerin bir araya gelerek bir nitelik oluşturduğu fikri bulunmaktadır. Bu noktada kültürel farklılıkların artmasıyla birlikte kültür olgusunun da o denli arttığı ifade edilebilir.

Kültürel farklılıkların dezavantajları ise çoğunlukla iki farklı kültürden insanın yan yana gelmesiyle görülmektedir. Kültürel farklılık iki insanın ortak paydada buluşamamasına, anlaşamamasına, ortak kararlar alamamasına, ortak zevklerden uzak olmasına neden olduğu vakit uyumsuzluk ve çatışmaya neden olacaktır.

2.3. Duygusal Zekânın Tanımlanması ve Sosyal Zekâ içindeki Önemi

Araştırmacı Goleman tarafından ortaya konan duygusal zekâ sosyal zekâ yapısı içerisinde kendine has bir yere sahiptir. Bu bölümde duygusal zekânın tanımlanması yapılarak, sosyal zekâ içerisindeki önemi aktarılacaktır.

2.3.1. Duygusal Zekânın Özellikleri

Duygusal zekâ 1995 senesinde Goleman'ın "Emotional Entelligence" eseriyle ortaya attığı bir kavramdır. Duygusal zekâ; farkındalık, empati, duygu geliştirme başta olmak üzere zekânın duygu yönlerine ağırlıklı olarak çalışmasını ifade etmektedir. Duygusal zekâ, kişinin çocukluk döneminden başlayarak yaşam süresince şekillenen zekâ yapısını ifade etmektedir. Duygusal zekâda kişi iyi-kötü, doğru-yanlış birçok şeyi hissetmektedir (Bridge, 2003: 40).

Duygusal zekânın en önemli özelliği; duyguları tanıma, farkında olma ve iyi analiz etme süreçlerini içeren bir zekâ türü olmasıdır. Duygusal zekânın genel nitelikleri şunlardır (Aslan, 2009):

- | | |
|-------------------------------|----------------------------------|
| -Empati | - Duyguları ifade etme ve anlama |
| -Mizacını kontrol etme | - Bağımsızlık |
| -Uyum sağlayabilme | - Beğenilme |
| -Kişilerarası sorunları çözme | - Sebat |
| -Sevecenlik | - Nezaket |
| -Saygı | - Anlayış |

Duygusal zekânın içeriğinde öz bilinç yani kişinin kendisini, kendi duygularını, düşüncelerini tanıması durumu mevcuttur. Bir başkasının duygularına dair fikir yürütme adına duygusal zekâ öncelikle kişiye yönelik olarak gelişir, daha sonra farklı bireylere yönelik empati oluşturur.

2.3.2. Duygusal Zekâ Modelleri

Duygusal zekâ modelleri çok fazla olmakla birlikte genel kabul gören dört adet duygusal zekâ modeli bulunmaktadır. Bunlar (Goleman, 2016);

- J.Mayer ve P.Salovey'in Duygusal Zekâ Modeli
- R. Bar-On'un Duygusal Zekâ Modeli

- Daniel Goleman'ın Duygusal Zekâ Modeli
- Robert Cooper & Ayman Sawaf'ın Duygusal Zekâ Modeli

Mayer ve Salovey'in duygusal zekâ modeli; duyguların anlaşılıp dile getirilmesi, zihinsel anlamda özümsemesi, algılanması ve düşünceyle dillendirilmesi evrelerini içermektedir. Mayer ve Salovey bu dört evrenin duygusal zekânın döngüsü olduğunu, son aşamada duyguların belirlenip gerekli tepkinin oluştuğunu söyler (Goleman, 2016: 31).

Bar-On'un duygusal zekâ modeli ise kişinin kendini tanıması, dış dünyaya karşı duygularını yönetmesi ve üstünlük kurmasıyla çalışan bir modeldir. Modelde kişinin bireysel görevi kendi duygularını tanıma üzerine kuruludur. Daha sonra kişinin diğerlerine karşı senkronize duygular geliştirmesi ortaya çıkar. Model, duygusal zekânın bu iki gücüyle problem çözmesini de içermektedir (Doğan ve Demiral, 2007: 31).

Goleman'ın duygusal zekâ modeli kişinin hislerini tanıması, yönlendirmesi, empati ve sosyal becerilerde kullanması adımlarından oluşturulmuştur. Bilişsel beceriler ile bir bütün halinde olan bu beceriler Mayer-Salovey ve Bar-On modelinden de etkilenilerek oluşturulmuştur (Goleman, 1998: 80).

Cooper –Sawaf modeli; duyguları öğrenmek, zindelik, duygusal derinlik ve simya olmak üzere dört aşamadan meydana gelmektedir. Her duygunun insanı harekete geçiren yanı olduğuna inanan model, insan duygularına liderlik yönüyle de bakması açısından önemlidir (Çakar ve Arbak, 2004).

2.3.3. Duygusal Zekâ Unsurları ve Ölçekleri

Kişisel ve kişilerarası ilişkilere yön veren duygusal zekâ temelde 4 boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; iyi oluş, öz kontrol, duygusallık ve sosyallik şeklindedir. İyi oluş, duygusal zekâ alt ölçekleri içinde yer alan davranışsal ölçekte bir kişilik sonucu olup, bireyin davranışları sonucunda ortaya çıkan hareketlerini etkileyen bir unsur olarak tanımlanmıştır. Bu var oluş biçiminde sonuç ne olursa olsun duygusal zekânın etkilerinin ağır basması sonucunda iyi bir davranış sergilenerek en kötü sonuçları bile

absorbe ederek minimal ölçekte zararlarla sonuçlandırılar. Bu yaklaşım çocukluk döneminde itibaren incelenerek araştırmaya konu olmuş ve sahip olunan bireylerde sonradan kazanılan edinimlerde fazla olmamak şartıyla daha çok bireysel öğrenim ve çocukluk dönem motor öğrenme şartları ile ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Öz kontrol mekanizması kişinin kendini kontrol ederek sağduyuda bulunma daha doğrusu empati hareketinin bir sonucu olarak karşımıza çıkmıştır. Öz kontrol mekanizması diğerlerinden farklı olarak bireyin sınırlı anlarında veya kötü durumlarda yaşayacağı etkiyi kendi benliğinde tahmin ederek, yine kendi odaklı çözüm önerileri bulduğu bir duygusal yeti olarak alt boyutlar arasında tanımlanmış ve analize dâhil edilmiştir. Sosyallik, duygusal zekânın en temel yapı taşları arasında yer alan sosyallik ölçütü en önemli alt başlıkları arasında ilk sırada yer almaktadır. Bu durumun sebebi aslında duygusal zekâ gelişim ve değişimin sosyal çevre ve statüden doğrudan etkilenmesinden kaynaklanmıştır. Yapılan araştırma ve incelemeler sonucunda sosyallik ölçütünün diğer ölçütleri ve alt boyutları da doğrudan etkilediği ve analiz dışı bırakılamayacağı için kullanılması zorunlu ve gerekli kavramlar arasında yer almasına neden olmuştur. Duygusallık, sosyallik ve bilişsel farkındalıktan farklı olarak duygusal farkındalık kişinin karakter özellikleri, kişilik yapıları, sosyal etki ve bütün fiziksel değişimlere bağlı etkilendiği ve etkilediği zekâ ölçeği alt boyutları arasında yer alan basamaklardan biri olmaktadır. Özellikle bu farkındalığı yöneten bireylerin daha reel kararlar verebildiği sonucuna ulaşılarak ölçümlerin değişimleri de SPSS paket programında anket analizinde bu şekilde değerlendirmeye alınmıştır. Duygusal zekâyâ dair geçmişten günümüze tartışılan bir husus da ölçülüp ölçülememesi üzerinedir. Duygusal zekâ beynin sosyal alanına hitap ettiği için tam olarak ölçülmesi mümkün olmamakla birlikte, ölçülmesi noktasında çeşitli ölçekler geliştirilmiştir. Bu ölçekler; kendini rapor etme, performans değerlendirme ve deneyimleme özelliklerini barındırmaktadır. MEIS ölçeği, SREIT ve Bar-On ölçekleri bu konuda geliştirilen ölçeklerdendir (Goleman, 1998).

2.3.4. Duygusal Zekânın Ölçülmesinde Kullanılan Teknikler

Duygusal zekânın ölçülmesinde kullanılan birçok teknik bulunmaktadır. Bu tekniklerin birçoğu popüler teknikler olmakla birlikte, birçoğu da duygusal zekânın öne çıkan özellikleriyle belirlenmesine yönelik tekniklerdir. Duygusal zekâ ölçümünde kullanılan teknikler; yetenek tabanlı duygusal zekâ ölçümleri ile karma duygusal zekâ model ölçümleri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Yetenek tabanlı duygusal zekâ ölçeğinde MEIS ölçeği çoğunlukla kullanılmaktadır. Ölçek; duyguları algılama, anlama, anlamlandırma ve ilişkilendirme noktasında başarılıdır. Karma duygusal zekâ ölçüm modelinde ise Bar-On tarafından geliştirilen EQ-i testi ile Boyatzis ve Goleman tarafından geliştirilen ECI kullanılmaktadır (Antonakis, 2003).

2.3.5. Sosyal Zekânın Çeşitleri ve Sınıflandırılması

Beynin sosyal alanına hitap eden, duygu durumları ve insan ilişkileriyle yönlendirilen sosyal zekânın birçok çeşidi olmakla birlikte konumuz gereği duygusal zekâ üzerinde durulmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde duygusal zekâ ve sosyal zekâ ilişkisine değinilecektir.

2.3.5.1. Duygusal Zekânın Sosyal Zekâ İçindeki Önemi

Beynin sosyal alanına hitap eden, insan ilişkileri ve toplumsallaşma sürecinde kendini gösteren duygusal zekâ, sosyal zekâ içerisinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Çocukluktan itibaren kişinin duygusal alanda farkındalığının artması, kendi hislerini algılama ve analiz yapma yeteneğine sahip olmasıyla elde edilen duygusal zekâ kişinin sosyal hayatını geliştirerek, dış dünyaya karşı güçlenmesine olanak sağlamaktadır (Aydın, 2000).

Duygusal zekâ hem dış hem de iç dünyaya dair geniş bir alanı kaplar. Bu alanda bireyin varlığını güçlü şekilde ortaya koyması adına duygularını tanıması ve doğru şekilde yönetmesi gereklidir. Duygusal zekâ doğru yönetildiği sürece bireye çok büyük bir güç sağlama potansiyeline sahip bir olgudur.

2.3.5.2. Duygusal Zekânın Çeşitleri ve Karakter Üzerindeki Etkileri

İnsan duyguları oldukça çeşitlidir. Gün içerisinde kişi yaşadığı birçok duruma bağlı olarak öfke, kızgınlık, mutluluk, neşe gibi çok çeşitli duygulara kapılabilir. Bu duyguların varlığının sınırsız olması kadar kişide duygusal zekâ çeşitleri bulunmaktadır. Birey kendisinde ağırlıklı olan duygusal zekâ çeşidine göre karakter yapısını geliştirebilir. Örneğin; kişinin duygusal zekâsı iyi bir gözlem gücüne ve kararlılığa dayanıyorsa o kişinin iyi bir lider olması da muhtemeldir. Bu çerçevede bakıldığında duygusal zekâ ile kişinin karakter yapısı arasında korelasyonel bir ilişki hakimdir (Altıntaş, 1989).

2.4. Liderliğin Tanımı ve Tarihsel Gelişimi

TDK'nın (1991) yapmış olduğu tanıma göre “önder, şef” anlamlarına gelen lider, bir kurum, bir ülke veya herhangi bir örgütlenme alanında kararları alan ve uygulayan kişidir (TDK, 1991). Çalışmanın bu kısmında lider ve liderlik üzerinde durularak duygusal zekâ ve kültürel zekânın liderlik ile arasındaki ilişkiye değinilecektir.

2.4.1. Liderliğin Tanımı

Bir zamanlar basit ve yalın olan lider kavramı günümüzde artan rekabet koşullarında örgütlerde insan kaynağının önem kazanmasıyla çok boyutlu ve çok sayıda tanımı olan bir kavram haline dönüşmüştür. Örgüt ve örgütlenmenin oldukça önem kazandığı

günümüzde, bir örgütün varlığını sürdürmesinin ve rekabet gücünün artırmasının maddi kaynaklardan çok insan kaynakları ile ilgili olduğu yaygın kabul görmüş bir anlayıştır (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 2). İnsan kaynağının bir örgüt çatısı altında belli amaçlar etrafında toplayarak onları etkileyebilme ve hedeflerine yönlendirebilme yeteneğine sahip kimsedir. Örgütün mevcut kaynaklarını en etkin şekilde kullanarak örgüt amaçlarına ulaştıran lider iyi bir liderdir.

Liderliğe dair tanımlamalarda “süreç” ve “özellik” üzerinden açıklamalar yapılmaktadır. Başka bir ifade ile gerekli kararları uygun zamanda alabilecek ve uygulayabilecek toparlayıcı ve otorite kurucu bir lidere her durumda gereksinim duyulacağı muhakkaktır (Akat vd., 1999).

2.4.2. Liderliğin Tarihsel Gelişim Süreçleri

Oxford sözlüğünde liderliğin 1300'lere değin dayanan bir olgu olduğu; fakat tanımlanmasının 19.yüzyılı bulduğu, bu süreçte liderliğin şahsiyet kazandığı yazmaktadır. Liderlik; dil, din ve çeşitli bağlarla birbirine bağlı toplumlarda görülen, yönetilme mekanizmasının en etkin ögesidir. Elbette ki 1300'lerde görülen liderlik ile bugünkü liderlik anlayışı aynı değildir. Arada geçen 700 sene içerisinde liderliğin değişimi örgütün yapısına ve nitelik-niceliğine bağlı olarak değişmiştir (Altmann, 2000).

2.5. Liderlik Oluşumu İçin Kullanılan Modeller

Bu bölümde liderlik modellerinde yetkenin kullanım şekline göre Otokratik, Demokratik, günümüzde önem kazanan Liberal, Hümanistik, Diktatör, Transaksiyonel (Sürdürümcü)- Transformasyonel (Dönüşümcü) ve Serbest Bırakıcı Modern liderlik modellerini inceleyeceğiz.

2.5.1. Otokratik Liderlik

Otokrasi, monarşinin bir başka türü olarak yöneten kişinin tüm yetkiyi kendi elinde bulundurması durumunu ifade etmektedir. Otokratik liderlik modelinde yönetim yetkisi tamamen liderde toplanmaktadır (Eren, 2003: 548). Kararları alırken kimseye danışmaz ve kimseden de bir yardım almaz. Onun karar alma sürecinde takım ruhunun değil, kendi çabalarının ürünü önemlidir. Otokratik liderler için "güç" oldukça önemlidir ve gücü elinde bulundurarak lider olduğunu hissederler (Çoroğlu, 2003: 47).

Otokratik liderlik tarzında lider astlarından sadece emirlerini gerçekleştirmesini ister. Liderin emirlerinin dışına çıkmak astların yetkisinde değildir. Astlar işi gerçekleştirmeye karşı istekli olup olmama durumlarına bakmadan işi gerçekleştirmeye zorunluluğundadırlar. Genellikle kişi işe aile şirketinden geçmiştir ve yetkisi elinden alınmayacak bir pozisyondadır (Goleman vd., 2002: 69). Otokratik liderlerin belirgin özelliklerini şu şekilde sıralamıştır (Baymur, 1994: 41):

- Değişmez bir kişiliğe sahip olma, değişimleri sevmeme
- Gücü elinde tutma yetkisine sahip olma ve kullanmaya istekli olma
- Tutucu ve geleneklere bağlı olma
- Emir vermeyi sevme
- Ceza konusunda musamaha göstermeme
- Bürokratik yapının gereklerini yerine getirme

Otokratik lider tipi geleneksel yönetim tarzı içerisinde yer alan, genellikle hiyerarşik dikey örgütlenmenin olduğu gruplarda benimsenen bir liderliktir. Bu liderliğin en önemli sakıncası uzun dönemde yönettiği grubun iş tatminine önem vermemesi nedeniyle başarısız bir çalışma ortamı yaratması, motivasyon düşüklüğü yaşaması ve işe karşı olumsuz bakış açısı geliştirmesidir. Nitekim sürekli olarak emir-komuta halindeki bir yönetim şekli kişinin işini sevmesine engel olacak, yaratıcılığını köreltecek, liderin bencil davranması sonucu doğal otoritesi zamanla kaybolarak etkisini yitirecektir. Bu nedenle bu liderlik modelinin etkisi kısa sürmektedir. Fakat bunun yanında bu lider

tipinin en önemli faydası hızlı karar verebilmesi, örgütte çalışanlara söz geçirebilmesi ve olaylara karşı tek başına hakimiyet kurmasıdır (Goleman vd., 2002: 80).

2.5.2. Demokratik Liderlik

Demokrasi, halkın kendi kendini yönettiği bir yönetim biçimidir. Demokrasiden yola çıkarak oluşturulan demokratik lider tipi ise kararlarını alırken yetkisini paylaşan, astların katılımı ile hareket eden ve böylelikle kararlarında birden fazla etki mekanizması oluşturan bir lider tipidir. Amaç, plan ve projenin yapımı sürecinde kişi iş bölümleri yapar ve kendisini de bu iş bölümlerine dahil eder. Demokratik lider için önemli olan işi kendisinin emri altında başarılı kılmaktan öte, işin başarı ile tamamlanmasıdır (Aykan, 2004: 214).

Demokratik lider astları ile uyum içerisinde çalışan, karar alma süreçlerine astlarını dahil eden ve hiyerarşik bir yapılanmadan kaçınan liderdir. Demokratik lider çalışanlarını her hususta bilgilendirir ve yönetimi "iş birliği" çerçevesinde yapmaya özen gösterir.

Demokratik liderler için çalıştıkları ortam ve kişiler oldukça önemlidir. Nitekim bu tarz liderler çalışmalarında bir bütünlük içerisinde oldukları için çalıştıkları kişilerin her türlü sorunları, iyi huyları, çalışma disiplinleri de çalışma sürecine etki etmektedir. Astlarını her konuda destekleyen liderler, onlarla arasında esnek bir ilişki kurarlar. Bu nedenle örgütte olan biten her şeyden de haberdardırlar (Stoner ve Edvard, 1992: 417).

Demokratik liderlik tarzının en önemli faydası örgütteki esnek yapılanma sayesinde liderin örgütte olan biten her şeyden haberdar olması, çalışma arkadaşlarının duygu ve düşüncelerine hakim olmasıdır. Olumsuz yönleri ise liderin bu esneklikten ötürü çalışma arkadaşlarına söz geçirmesi ve acil karar verme durumunun sekteye uğraması olasılığıdır. Nitekim çalışanların lidere bakış açısında "otorite" olmaması, söz dinlemeleri veya emre uyma sürelerinin de uzamasına neden olacaktır (Eren, 2001: 489).

2.5.3. Serbest Bırakıcı (Laissez Faire) Liderlik

Serbest bırakıcı liderler, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, astlarını kendi hallerine bırakan ve her çalışanın kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve program yapmalarına imkan tanıyan liderlik türüdür (Doğan, 2001: 30). Bu liderlik türünde çalışma arkadaşları verilen kaynaklar çerçevesinde kendi hallerinde kendilerini eğitip motive ederek görevlerini yerine getirmektedir. Lider otoritesi tamamen ortadan kalkmıştır. Liderler sorumluluktan ve güçten kaçır. Bu liderliğin en belirgin dezavantajı liderin otoritesi ortadan kalktığı için grup içerisinde anarşi ortaya çıkabilmektedir (Şahin, 2004: 659).

2.5.4. Transaksiyonel (Sürdürümcü) ve Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik

Modern liderlik modelleri arasında yer alan transaksiyonel ve transformasyonel liderlik 1974 yılında Bass ve Burns tarafından sınıflandırmıştır. Transaksiyonel liderlik, diğer bir adıyla etkileşimci liderlik lider-grup ilişkilerinin değiş-tokuş temeli altında gerçekleşmesine dayanmaktadır. Transaksiyonel liderler grup içerisinde değişmesini istedikleri şeyin, aynı zamanda grubun da menfaatini içerdiğini ve bu nedenle değişmesi gerektiği fikrini savunurlar (Bass, 1985: 12).

Transaksiyonel liderlikte grubun kendisini lider ile özdeşleştirdiğini ve bu nedenle liderin başarısı ile grup başarısının etkileşim içerisinde olduğunu belirtir. Liderin bakış açısı da bu çerçevede olduğu için lider, grup başarısı adına liderlik görevini yönetir. Bir nevi grubun çıkarları ile liderin çıkarları etkileşim içerisinde (Çatır, 2009: 62-63). Transaksiyonel liderlikte değişimlere kapalı, geçmişe bağlı geleneksel işleyişi devam ettirerek gelecek nesillere ulaştırarak başarıyı sürdürme çabasındadırlar.

Transaksiyonel liderler grup içerisinde "koşullu ödüllendirme", "istisnalarla yönetim" ve "serbest bırakıcı liderlik" olmak üzere üç ayrı yönetim yöntemi uygularlar. Koşullu ödüllendirme, liderin astlarına başarılı olmaları veya istenen işteki düzeye erişmeleri halinde vereceğini taahhüt ettiği ödülleri vermesini ifade eder (Yavuz, 2002: 1). Astlar

çalışma esnasında "şunu başarırsam şunu elde edeceğim" gibi düşüncelere kapılmaları halinde işe karşı daha motive olmaktadır. Dolayısıyla ödüllendirmenin koşula bağlanması lider ve işletme çıkarına olduğu gibi, çalışanı da memnun etmektedir (Kurtuluş, 2007: 43).

İstisnalarla yönetim tipi ise transaksiyonel liderlerin özellikle önemli konularda aktif olarak liderlik vasıflarını kullandıklarını, diğer konularda ise pasif kaldıklarını göstermektedir. Örneğin; işletmede kar-zarar dengesini etkileyecek, çalışanların mevcut durumlarına tesir edecek ve çalışanların işe yönelmelerini etkileyecek hususlarda liderler devreye girerler. Fakat astların kendi aralarında çözecekleri hususlara liderler müdahale etmezler (Karip, 1998: 79). Serbest bırakıcı liderlik yönteminde ise transaksiyonel lider grubu kendisini göstermesi adına çeşitli konularda serbest bırakır. Bu grubun özgürce ve kendini rahat hissederek çalışmasını sağlar. Serbest bırakıcılığın kimi zaman örgütte koordine çalışma durumunu ortadan kaldırdığını ve motivasyonu düşürdüğünü de söyler (Dilek, 2004: 45). Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler (Eren, 2001: 456-458).

Transformasyonel liderlik, diğer bir adıyla dönüşümcü liderlik de modern liderlik modelleri arasında yer almaktadır. Dönüşümcü ya da değişimci (Transformasyonel) liderler, kendilerine bağımlı astlar yaratmak değil, bağımsız eleştirisel düşünebilen ve böylece işletmeye önemli katkıları olabilecek, yenilikçi astlar yaratmayı hedeflemektedir (Tengilimoğlu, 2005: 6) Transformasyonel lider, izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştirebilen kişidir (Koçel, 2003: 605). Dönüşümcü lider, insanlar arası ilişkileri geliştiren ve onların arasındaki iletişimi artıran bir kişiliğe sahiptir (Sosik vd., 1999: 5). Türkçe yazında dönüşümcü, reformcu, değişimci olarak geçen liderlik modelinde lider yönettiği gruba dağıttığı yetkilerle birlikte grubun güç kazanmasını sağlarken, kendi yetkilerini ve liderliğini de bu güç çerçevesinde birleştirerek artırmaktadır (Northouse, 2001: 131). Transformasyonel liderlik vizyon, kararlılık, yetkilendirme, güçlendirme gibi süreçlerden oluşan, bu süreçler doğrultusunda liderin grup menfaati adına bir süreç içerisinde liderlik görevini yönettiği aşamaları ifade eden liderlik tipidir (Gökkaya, 2005: 8). Dönüşümcü liderler şu özelliklere sahiptir (Cömert, 2004: 9-10):

- Değişim süreçlerine, yaratıcılığa ve iş organizasyonundaki değişimlere yönelik farkındalığı yüksek olma,
- Etkin zaman yönetimi sağlayacak kabiliyete sahip olma,
- Amaç odaklı, bugüne dair iyi planlama yaparken, yarını düşünecek atılımlarda bulunabilen,
- Risk alma ve zoru başarıma özelliklerine sahip,
- Sürekli olarak kendini yenileyen, olay ve durumlara uygun olarak çözüm üreten.

Gerek Transaksiyonel, gerekse transformasyonel liderler, daha önceki liderlik yaklaşımlarında görülen insana yönelik veya işe yönelik davranışları sergileyebilirler (Eren, 2003: 543). Bu yönetim tarzlarında liderin gruptan ayrı düşünülmesi imkânsızdır. Lider klasik yönetim anlayışındaki gibi etkin bir otorite sağlamak yerine, grubun başarısı adına grupta işbirliği içerisinde çalışmaktadır (Celep, 2004: 23).

2.5.5. Liberal Liderlik

İngilizce "liberty" kelimesinden dilimize geçen liberalizm, "serbestlik", "özgürlük" manalarına gelmektedir. Bireyselciliği temel alan liberalizm, siyasi ve ekonomik alanda halkın kendi kendini yönetmesi, halka serbestlik tanıma ve devletin ekonomik denetim kurmasını engelleme anlamlarına gelmektedir (Erdoğan, 1993: 40). Liberalizmin olmazsa olmaz tamamlayıcı ilkeleri arasında "özgürlük", "rasyonalite", "bireycilik" bulunmaktadır. Liberalizm devletin değil, bireyin kutsal olduğunu düşünür ve bireyin özgürleşmesine giden yolda onun çıkarlarını savunur (Yayla, 1992: 35).

Liberalizm ekonomik düzende bireyin özel mülkiyetini savunan, rekabeti destekleyen, miras usulüne inanan yapısı; siyasi alanda da aynı hakların dönüşümünü bireye verir. Bireyin siyasi düzende kanun üstünlüğünden faydalanmasını, devletin kamusal alanda sınırlı kalması gerektiğini savunur (Göze, 1986: 153).

Liberal lider; örgütü kendi içerisinde serbest çalışmaya bırakan, sadece önemli kararlarda kendini gösteren liderdir. Liberal liderlikte çalışanın çalıştığı ortama aşina olarak karar mekanizması olmasına önem verilmiştir (Goleman vd., 2002: 70).

2.5.6. Hümanist Liderlik

Hümanizm, Aydınlanma Çağı'yla birlikte başlayan insana insan olmasından ötürü değer vermeyi ifade eden bir akımdır. Bu akım çerçevesinde oluşan hümanist lider tipi çalışanlarına değer veren, onları örgüt için önemli gören, çalışanlarla esnek ilişkiler kuran ve çalışanlarını seven bir lider tipidir. Hümanist lider için çalışanların mutlu olması ve bir arada uyum içerisinde çalışması oldukça önemlidir. Astlarıyla güçlü bir duygusal bağ kuran hümanist lider, yönetimde onların görüşlerini alır ve bu huzurlu ortamın iş başarısını etkileyeceğini düşünür (Goleman vd., 2002: 73).

Hümanist liderler çalışma ortamında adeta "baba" modelinde yer alırlar. Astları önemli her türlü hususta onlara görüş ve düşüncelerini bildirirler. Hümanist liderler de ödül ve ceza sistemini kullanırlar. Fakat bu sistem çalışanlar arasında rahatsızlık ve ayrımcılık yaratmayacak düzeydedir (Altılar, 2012: 20). Hümanist liderlerin duygusal zekaları oldukça yüksektir. Çalışanlara karşı empati kurabilirler. Bu özelliklerinden ötürü insanların ne şekilde motive olacaklarını bilerek hareket ederler. Astlara kendilerinin kurum için önemli olduğu hissini verirler. Örgüt içerisinde dayanışma ve yardımlaşmanın üst düzeyde olması adına çabalarlar. Hümanist lider tipinin faydası kurum içerisinde çalışanların duygu ve düşüncelerini rahat şekilde aktarmaları ve rahat bir çalışma düzeninde motive olarak çalışmalarınıdır (Eren, 2001: 437).

2.5.7. Diktatör Liderlik

Grup üyelerini baskı altında bırakarak eğitmeyi hedefleyen diktatör liderlik, otokratik liderliğe çeşitli yönleriyle benzemektedir. Diktatör liderliğin ondan ayrılan noktası; çalışanların hiçbir hususta görüş bildirmemeleri ve verilen görevlere uymaları gerekliliğidir (Goleman vd., 2002: 88).

2.6. Liderlik İçin Bulunan Yaklaşımlar

2.6.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlikle ilgili bilinen en eski yaklaşımlardan biri olan özellikler yaklaşımı; lider olan kişinin taşıdığı çeşitli özellikler ile liderlik görevi arasında bir ilişki olduğunu varsaymaktadır. Fiziksel, düşünsel, duygusal ve sosyal özellikler içerisinde liderlik alanında uygun olan özellikleri taşıyan kişi lider olmalıdır (Türkmen, 1999). Bu yaklaşımda liderin grubun lideri kabul edilmesi ve grubu yönetebilmesi için grup içinde daha üstün ve farklı özelliklere sahip olması ile bağlantılı olduğu vurgulanmaktadır. Liderlik sürecini sadece bireysel özelliklerle açıklamaya çalışan bu kuramın zaman içinde çeşitli açılardan yetersiz kaldığı savunulmuş ve kuram eleştirilmiştir (Kağıtçıbaşı, 2006: 295; Zel, 2001: 124).

2.6.2. Davranışsal Yaklaşımlar

Davranışsal liderlik teorisi 1940'ların sonunda ortaya çıkan, liderin özelliklerinden çok liderlik durumunu gerçekleştirirken sergilediği davranışlara göre başarılı olduğunu savunan bir yaklaşımdır. Davranışsal yaklaşımın özünde liderin ast ve üstleriyle geçinmesi durumu, liderlik adı altındaki davranış tutumları, sergilediği davranışlardaki başarısı bulunmaktadır (Keçecioğlu, 1998: 117). Endüstri devrimi sonrasında gerek özellik ve gerekse davranış kuramlarının, örgütlerin çevrelerinde meydana gelen hızlı değişikliklere ayak uydurmalarında yeterli olmadığı savunulmuş ve liderliği anlamaya yönelik daha kapsamlı çalışmalara ihtiyaç duyulmuştur (Bolat vd., 2008: 176).

2.6.2.1. Likert'in 4 Yaklaşımı

Davranışsal yaklaşımlar çerçevesinde geliştirilen ilk model Likert'in 4 yaklaşımıdır. Likert modeli "anlayış" ve "yapıyı harekete geçirme (YHT)" olmak üzere iki bağımsız boyutun bir araya gelmesiyle 4 tipli lider ortaya çıkardığını söylemektedir (Daft, 1991: 378):

1. Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme (YHT) - Düşük Anlayış
2. Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme (YHT) - Yüksek Anlayış
3. Düşük Yapıyı Harekete Geçirme (YHT) - Düşük Anlayış
4. Düşük Yapıyı Harekete Geçirme (YHT) - Yüksek Anlayış

Yukarıda sıralanan 4 modelden ideali 2. model olan "yüksek yapıyı harekete geçirme (YHT) - yüksek anlayış" modelidir. Modeldeki lider hem davranışsal yönden bireyleri liberal bırakan, özgürlük sağlayan hem de bunun sonucunda çalışmalarda bireylere söz geçiren ve onları etkileyen kişidir (Ergeneli, 1992: 22). "Anlayış" kişiye yönelik olmakla birlikte, "yapıyı harekete geçirme" ise işe yönelik olarak geliştirilmiş bir dinamiktir. İkisi arasında etkili şekilde bir donanım kuran lider ise davranışsal anlamda olması gerekeni yapmaktadır (Koçel, 1998: 400).

Rensis Likert, likert modelinden yola çıkarak dört ayrı yönetim tipi olduğunu söyler. Bunlar; sömürücü otoriter, babacan otoriter, danışmalı ve katılnmalı yönetim şeklindedir. Likert aralarında katılnmalı yönetim modelinin en önemlisi olduğunu ifade etmektedir (Can, 1999: 90).

2.6.2.2. X, Y ve Z Teorisi

Davranışsal yaklaşımlar kapsamında yer alan bir başka teori de X, Y ve Z teorisidir. Bu teoride Likert'in dört yaklaşımının özellikle X ve Y olmak üzere iki ayrı bölüme ayrıldığı, liderlerin otoriter ve demokratik olmak üzere ikiye ayrılacağı ifade edilmiştir. X kuramı insanların yönetilmesi gerektiğini, çünkü temelde insanların çalışmak

istemeyeceğini ve bu nedenle de liderin otoriter olmasını benimser. X kuramına göre (Drafke and Kossen, 1998: 372- 373);

- İş insanlar için ekstra bir külfettir. Bu nedenle insanların çoğunluğu iş yapmaktan hoşlanmazlar.
- İnsanların iş yapmaktan hoşlanmaması nedeniyle onların denetlenmesi ve işe zorlanması gereklidir.
- İş sürecinde örgütsel amaçların gerçekleşmesi noktasında en önemli görev lidere düşmektedir. Lider çalışanlar üzerinde otorite kurarak örgütsel amaçları gerçekleştirmelidir.

Davranışsal yaklaşımlar arasındaki X teorisi klasik liderlik yönetimini benimseyerek liderin baskın ve otoriter olması gerektiğini, otorite ile çalışanları örgüt içi çalışmaya sevk edeceğini ifade etmiştir. Y teorisi ise X teorisinden yönetimde demokratik anlayışın benimsenmesi gerektiği fikrini savunmuştur. Y teorisine göre (a.g.e., 1998: 372- 373);

- Çalışmak kadar dinlenmek ve eğlenmek de bir ihtiyaçtır ve çalışanların bu ihtiyacı karşılanmalıdır.
- Bireyler örgütsel amaçların farkındadır ve bu amaçları gerçekleştirmek adına çalışmaktadırlar. Bu nedenle kendileri üzerinde baskı kurmaya gerek yoktur.
- Lider demokratik bir ortamda çalışanlarla işbirliği içerisinde çalışmalıdır.

Y teorisinde çalışana değer verilir ve çalışanın isteklerinin farkında olarak bir çalışma sistemi geliştirilir. Bu nedenle işgören ve lider arasında bir uyum söz konusudur. X ve Y teorisinden hareketle ortaya konulan bir teori de Z teorisidir. Z teorisi, çalışanlardan yüksek verim almak adına liderin daha fazla tolerans göstermesi gerektiğini, uzun süreli istihdamla ile çalışanların da işyerine bir nevi ortak olarak ortak çıkarlar doğrultusunda güdülenerek çalışmalarını gerektiğini savunan liderlik modelidir. Z modeline göre (a.g.e., 1998: 372- 373);

- İnsan mantığı ile hareket eden bir varlıktır. Dolayısıyla güdülenmesi de mantıki koşullar içerisinde sağlanır.
- İnsan şartlara uyum sağlayan bir varlıktır. Dolayısıyla motivasyonda şartların da önemi vardır.

- Kişisel çıkarları grup çıkarları ile kesiştiğinde büyük ölçüde kişi daha fazla motive olarak çalışacaktır.

X teorisi klasik liderlik anlayışı sonucunda bir davranış modeli oluştururken, Y ve Z modelleri ise daha çok çalışanların devreye girdiği, Japon üretim ahlakı çerçevesinde oluşmuş; modern hayatta çalışanların haklarını da göz önüne alan bir liderlik modelidir.

2.6.2.3. Yönetim Matrixi Yaklaşımı

Yönetimin “faaliyet alanı” ve “faaliyet kalitesi” olmak üzere iki alanda yoğunlaşması gerektiğini savunan yönetim matrixi yaklaşımı, yönetimin paydaşlar arasında paylaşılmasıyla karar alma mekanizmasından yönetsel süreçlere değin, daha doğru şekilde bir yönetim sağlanacağını savunmaktadır (Porter, 1980).

2.6.3. Durumsallık Yaklaşımı

1960'lı yılların sonunda ortaya atılan durumsallık yaklaşımı, liderliğin zamana ve koşullara göre değişebilen bir kavram olduğunu ileri sürmektedir. Durumsallık yaklaşımı özünde özellikler ve davranışçı yaklaşımı da toplayarak bir yaklaşım modeli ileri sürmüştür. Durumsallık yaklaşımının savunduğu şey temelde liderliğin kişinin özellikleri, grubun özellikleri ve yönetilen durumun özellikleri ile bir arada değerlendirilmesi gereken bir bütünü temsil ettiğidir (Balekoğlu, 1992: 30). Kısacası, liderlik sürecini ortam şartlarını da dikkate alarak açıklamaya çalışan durumsallık kuramı, belirli durumlarda hangi koşulların önemli olduğunu belirlemeye çalışmış ve bu koşullara uygun liderlik tarzının ne olabileceği üzerinde durmuştur (Koçel, 2003: 586-587).

Modern yönetim anlayışına göre yönetimde sadece liderin özellikleri veya gruba uyguladığı davranışlar değil; kurumun fiziki yapısından yönetilen kişilerin statülerine

değin herşey yönetimdeki başarıyı ve liderlik davranışını etkilemektedir. Koçel (1998: 477) liderlik davranışının şu faktörlerden etkilendiğini söyler:

- Liderin Kişiliği ve Tecrübeleri
- Üstlerin Beklentileri ve Davranışları
- Gerçekleştirilecek Amacın Niteliği
- Kurumsal İklim ve Politikalar
- Meslektaşların Özellikleri ve Beklentileri
- Takipçilerin Beklentileri ve Davranışları

Bu çalışmaların hemen hemen tamamının ortak amacı, çalışanların daha iyi motive edilmesi, işe yönlendirilmesi ve çalışan-üye etkileşiminin sağlanmasıdır (Özutku vd., 2007: 288).

2.6.3.1. Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

Hersey ve Blanchard'ın birlikte ortaya koydukları durumsallık yaklaşımı “yaşam döngüsü” adını almaktadır. Yaşam döngüsü yaklaşımına göre liderin başarısı onu izleyen ekibin başarısı ile doğru orantılı olarak gelişmektedir. Yani astlar ne derece olgun ve başarılı ise lider de o derece başarılı olacaktır (Porter, 1980).

2.6.3.2. Friedler'in Liderlik Yaklaşımı

Friedler'in durumsal liderlik yaklaşımına göre, liderin başarısını içinde bulunduğu ortam ve astları ile ilişkisi yönlendirmektedir. Liderin başarısı; astları ile uyuma, ortama uygun kararlar alması ve bu kararları uygulama becerisine bağlıdır (Akiş, 2004: 28). Alganer (2002: 40) liderin etkinliğini ölçen üç faktör olduğunu söyler. Bu faktörler şunlardır:

- *İşin Yapısı*: Friedler'e göre bir işin yapısı, iş tanımı, iş akışı gibi birçok kavram liderin iş konusunda davranışlarını yönlendirir. Esnek çalışma saatleri olan bir iş ile yoğun çalışılan bir iş arasında liderin davranış farkı bulunmaktadır.

- *Kontrol Gücü:* İşin kontrol mekanizmasına uygun olup olmayan yapısı işe karşı geliştirilen kontrol mekanizmasını da etkilemektedir. Lider kontrol etme sıklığına göre otoriter davranışlar sergileyebilmektedir.
- *Lider ile Çalışan Arasındaki İlişki Atmosferi:* Lider ile çalışanlar arasındaki samimiyetin artmasıyla liderin çalışanlara olan davranışlarının değişmesi arasında ilişki bulunmaktadır.

Freidler'in liderlik teorisine göre, liderlik özelliklerini durum ve iş yönünde kullanan, çalışanlara baskı kurmak için kullanmayan lider en ideal lider tipi olmaktadır (Korkut, 1992: 62). Freidler durumsallığın değiştirilebilmesi adına bu üç faktör ışığında önerilerde bulunmuştur. Freidler'in önerileri Tablo 2.6.3.2.1'de gösterilmiştir.

Tablo 2.6.3.2.1: Freidler'in Durum Değişimi ve Kontrol İçin Lidere Önerdiği Teknikler

Durumsal Faktörler		
Lider-İzleyen İlişkisi	İşin Yapısı	Kontrol Gücü
-Astlarınıza zaman ayırın. -Astlarınıza önemli görevler verin. -Büyük başarılarında astlarınızı ödüllendirin. -Önemli bilgileri astlarınızla paylaşın.	-Hiyerarşik katı bir örgütlenme kurmayın, yatay örgütlenmeye gidin. -Astlarınıza danışın. -Yeni görevler belirleyin ve uyumda gönüllülük arayın. -Kararlı olun.	-Kontrol gücünü baskı ile değil, kararlılık ile kurun. -Astların işlerine dair bilginiz olsun. -Gerektiğinde yetkinizi devredin. -Karar alma sürecine astlarınızı dahil edin.

Kaynak: (Freidler vd., 1984:179)

Hersey ve Blanchard astlarda bulunması gereken özelliklerin uzmanlık, kişilik özellikleri, iş bilgisi, yaşantı, liderlik özellikleri, makam ve liderden beklentiler olmak üzere çeşitli konularda sıralanabileceğini söyler. Lider astlarını eğiterek olgunlaştırabilir.

Bu sürede oldukça zaman geçmekle birlikte liderin astları üzerindeki etkinliği de artacaktır (Zel, 2001: 40).

2.7. Duygusal Zekâ ve Liderlik Üzerindeki Etkisi

Duygusal zekâ kişinin duygulara, hislere, olası durumlara karşı önceden farkındalık kurmasını sağlamaktadır. Bu nedenle duygusal zekâ ile liderlik arasında korelasyonel bir ilişki bulunmaktadır. Duygusal zekâsı yüksek bir lider çalıştığı ekibe karşı önceden bağ geliştiren, bu bağ sayesinde olay ve durumlara verilecek tepkileri önceden hesaplayan kişidir. Duygusal zekâ lidere yönetim hususunda kolaylık tanımakta, örgüt kültüründe kişinin çevresindekiler insani olarak tanınmasını sağlamaktadır (Opengart, 2000).

2.8. Kültürel Zekâ ve Liderlik Üzerindeki Etkisi

Küreselleşme ile birlikte çalışma ortamlarında da çok kültürlü bir yapı oluşmaktadır. Bugün birçok şirket çalışanlarını entelektüel sermaye kapsamında seçmekte ve kültürel zenginliğe önem vermektedir. Böyle bir ortamda liderin kültürel zekâsını çok kültürlülük ekseninde çalıştırması, çok kültürlü ortama aşına olması ve iletişim gücü onun liderlik vasıflarına doğrudan katkıda bulunacaktır (Opengart, 2000).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren, örneklem ve veri toplanmasına ait ayrıntılı bilgiler verilecektir. Ardından verilerimize ait analizler yapılacaktır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada “Kültürel zekâ ve duygusal zekânın liderlik tipleri üzerindeki etkileri” ele alınmıştır. Nicel araştırma yöntemi esas alınmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Türkiye'nin farklı illerinde kamu ve özel sektör olmak üzere eğitim, sağlık, hizmet vb. sektörlerinde çalışmakta olan 51 yönetici ve bu yöneticilerle çalışan 170 çalışandan oluşmaktadır. Yönetici ve çalışanlarına 2 farklı kategoride 3 anket formu uygulanmıştır. Anket formu linki mail ve sosyal platformlar üzerinden çalışan ve yöneticilerine ulaştırılmıştır. Soruların çok fazla olmasından ziyade yöneticilerinden çekinen çalışanların yoğunlukta olduğu gözlenmiştir.

Amaçlı örnekleme yönteminde yöneticiler ve bunlara bağlı çalışanlar ile ilgili anket analizi yapılacağından amaç doğrultusunda yönetici odaklı anket formları dağıtılmıştır. Gönüllü yöneticiler ve çalışanlarının verileri dikkate alınmıştır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Yöneticiler kültürel zekâ ve duygusal zekâyâ ait toplam 40 soru, çalışan personelde yöneticisinin liderlik tipleriyle ilgili 35 sorudan oluşan soruları 5'li likert ölçek kullanılarak uygulanmıştır. Anket internet ortamından Google form ile oluşturulmuş olup link üzerinden katılımcıların anket formlarını eksiksiz doldurulması sağlanmıştır. Anketler eksiksiz bir biçimde doldurulmuş olup Google form veri havuzunda toplanmıştır. Yeteri kadar katılımcı sağlandıktan sonra anket cevapları bilgisayar ortamında excel formatında gerekli düzenlemeler yapıldıktan sonra SPSS 23 ve AMOS 23 veri analizi programına aktarılmıştır. Ardından yöneticilere ait yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, yöneticilik süreci, yurt dışı deneyiminden oluşan demografik sorular tablolaştırılmıştır.

Verilerde bulunan çalışanlar, yöneticilerine göre sınıflandırılarak düzenlenmiştir. Anketlerde yer alan kültürel zekâ Ang vd. (2007) tarafından geliştirilen ve kültürel zekânın 4 boyutu olan biliş ötesi, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal alt boyutlarından oluşan 20 soru bulunmaktadır. Duygusal zekâ ölçeği Petrides ve Furnham (2001) tarafından geliştirilen form Deniz, Özer ve Işık (2013) Türkçe'ye uyarlanmıştır. Duygusal zekânın 4 boyutu olan iyi oluş, öz kontrol, duygusallık ve sosyallik alt boyutlarında oluşan 20 soru bulunmaktadır. Kültürel zekâ ve duygusal zekâyâ ait sorular yöneticiler tarafından yanıtlanmıştır. Yöneticilerini değerlendirmek üzere çalışanlara sorulan 35 soruda yer alan transaksyonel (sürdürümcü), tranformasyonel (dönüşümcü) ve serbest bırakıcı liderlik tiplerine ilişkin sorular ile liderlik tipi ölçülmüştür.

3.4. Demografik Bulgular

Araştırmamızın verilerini oluşturan yöneticilerin ve çalışanlarının demografik bilgilerine ait tablolar oluşturulmuştur.

Tablo 3.4.1: Yöneticilerin Cinsiyet ve Yüzde Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	6	11,8	11,8
Erkek	45	88,2	100,0
Toplam	51	100	

Tablo 3.4.1’de araştırmaya katılan 51 yönetici cinsiyet değişkeni açısından incelendiğinde 6’sı (%11,8) kadın, 45’i (%88,2) erkek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.4.2: Yöneticilerin Yaş ve Yüzde Dağılımı

Yaş Grubu	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
30’dan küçük	6	11,8	11,8
30-40 arası	20	39,2	51,0
41-50 arası	16	31,4	82,4
51’den büyük	9	17,6	100,0
Toplam	51	100	

Tablo 3.4.2’de araştırmaya katılan yöneticilerin 6’sı (% 11,8) 30 yaşından küçük, 20’si (%39,2) 30-40 yaş arasında, 16’sı (%31,4) 41-50 yaş arasında ve 9’u (%17,6) ise 51 yaşından büyük olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.4.3: Yöneticilerin Eğitim Düzeyi ve Yüzde Dağılımı

Eğitim Düzeyi	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lise Mezunu	4	7,8	7,8
Ön Lisans Mezunu	3	5,9	13,7
Üniversite Mezunu	25	49	62,7
Y. Lisans Mezunu	19	37,3	100
Toplam	51	100	

Tablo 3.4.3’de araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim düzeylerine göre dağılımının, 4’ü (%7,8) lise mezunu, 3’ü (%5,9) ön lisans mezunu, 25’i (%49) üniversite mezunu ve 19’u (%37,3) yüksek lisans mezunu oluşturduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.4.4: Yöneticilerin Sektör ve Yüzde Dağılımı

Sektör	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kamu	31	60,8	60,8
Özel	20	39,2	100,0
Toplam	51	100	

Tablo 3.4.4’te araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları sektöre göre dağılımda 31’i (%60,8) kamu ve 20’si (%39,2) özel sektörde yöneticilik yaptığı görülmektedir.

Tablo 3.4.5: Yöneticilerin Yurt Dışı Deneyimi ve Yüzde Dağılımı

Yurt Dışı Deneyimi 6 Aydan Fazla	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	7	13,7	13,7
Hayır	44	86,3	100,0
Toplam	51	100	

Tablo 3.4.5'te araştırmaya katılan yöneticilerin 6 aydan fazla yurt dışı deneyimi dağılımında 7'si (% 13,7) 6 aydan fazla yurt dışı deneyimi olduğu 44'ünün (% 86,3) 6 aydan fazla yurt dışı deneyimi olmadığı görülmektedir.

Tablo 3.4.6: Yöneticilerin Deneyimi ve Yüzde Dağılımı

Deneyim Süresi	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-5 yıl arası	12	23,5	23,5
6-10 yıl arası	18	35,3	58,8
11-15 yıl arası	12	23,5	82,3
16 yıl ve üstü	9	17,7	100,0
Toplam	51	100	

Tablo 3.4.6'da araştırmaya katılan yöneticilerin yöneticilik deneyimi dağılımında 12'si (%23,5) 0-5 yıl arası, 18'i (%35,3) 6-10 yıl arası, 12'si (%23,5) 11-15 yıl arası ve 9'u (%17,7) 16 yıl ve üstü yöneticilik deneyimine sahip olduğu görülmektedir.

Anket bulguları incelendiğinde görev yapan yöneticilerin büyük bir kısmının 6-10 yıl arası yöneticilik deneyimine sahip, üniversite mezunu, erkek, 30-40 yaş arası, kamu sektöründe çalışan yöneticilerden oluştuğu görülmektedir.

Aşağıda yer alan tablolarda gösterilen ve yukarıda yer alan yöneticilerin çalışanlarına ait demografik bilgiler aynı şekilde tablolarda sunulmuştur.

Tablo 3.4.7: Çalışanların Cinsiyet ve Yüzde Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	58	34,1	34,1
Erkek	112	65,9	100,0
Toplam	170	100	

Tablo 3.4.7’de araştırmaya katılan 170 çalışan için cinsiyet değişkeni açısından incelendiğinde 58’i (%34,1) kadın, 112’si (%65,9) erkek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.4.8: Çalışanların Yaş Grubu ve Yüzde Dağılımı

Yaş Grubu	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
30’dan küçük	84	49,4	49,4
30-40 arası	66	38,9	88,3
41-50 arası	14	8,2	96,5
51’den büyük	6	3,5	100
Toplam	170	100	

Tablo 3.4.8’de araştırmaya katılan çalışanların 84’ü (%49,4) 30 yaşından küçük, 66’sı (%38,8) 30-40 yaş arasında, 14’ü (%8,2) 41-50 yaş arasında, 6’sı (% 3,5) ise 51 yaşından büyük olarak saptanmıştır.

Tablo 3.4.9: Çalışanların Eğitim Düzeyi ve Yüzde Dağılımı

Eğitim Düzeyi	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lise Mezunu	31	18,2	18,2
Ön lisans Mezunu	29	17,1	35,3
Üniversite Mezunu	88	51,8	87,1
Y.lisans Mezunu	22	12,9	100,0
Toplam	170	100	

Tablo 3.4.9’da araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeylerine göre dağılımının, 31’i (%18,2) lise mezunu, 29’u (%17,1) ön lisans mezunu, 88’i (%51,8) üniversite mezunu ve 22’si (%12,9) yüksek lisans mezunu oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 3.4.10: Çalışanların Yöneticisiyle Çalışma Süresi ve Yüzde Dağılımı

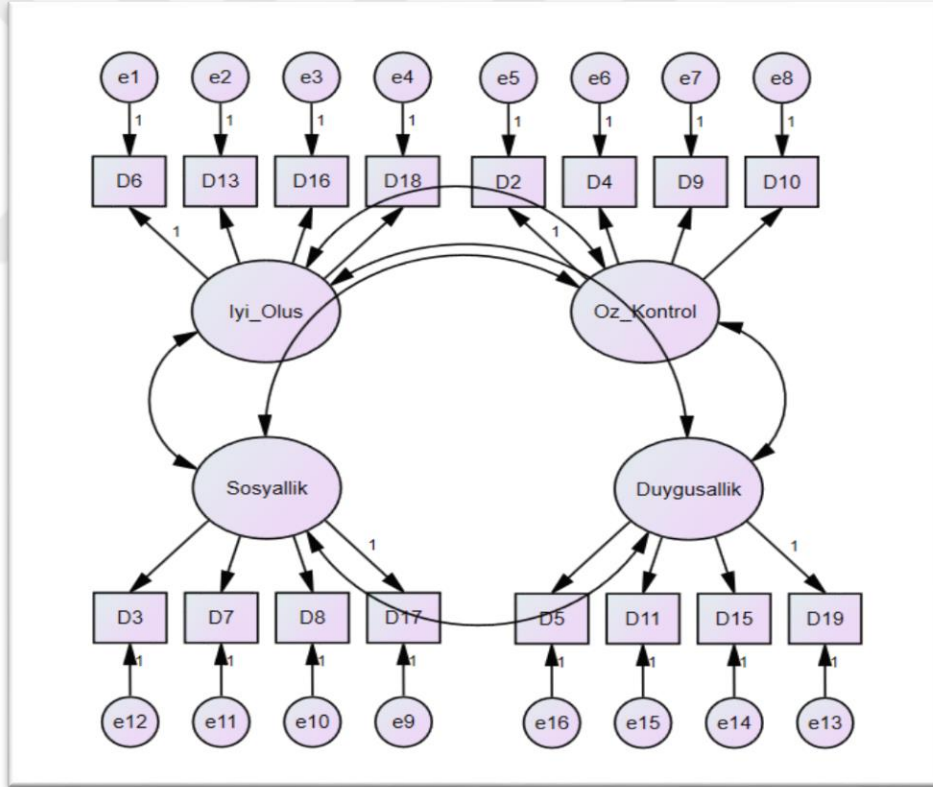
Deneyim Süresi	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-5 yıl arası	142	83,5	83,5
6-10 yıl arası	22	13,0	96,5
11-15 yıl arası	6	3,5	100,0
Toplam	170	100	

Tablo 3.4.10’da araştırmaya katılan çalışanların yöneticileri ile çalışma süresi bakımından dağılımın 142’si (% 83,5) 0-5 yıl arası, 22’si (% 13) 6-10 yıl arası, 6’sı (% 3,5) 11-15 yıl arası çalışma süresine sahip olduğu görülmektedir.

Anket bulguları incelendiğinde çalışanların büyük bir kısmının 0-5 yıl arası yöneticileriyle çalışan, üniversite mezunu, erkek, 30 yaşından küçük yaşta bulunan çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

3.5. Duygusal Zekâ Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Duygusal zekâ ölçeği Petrides ve Furnham (2001) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 20 değişkenden ve “iyi oluş”, “öz kontrol”, “sosyallik” ve “duygusallık” olarak adlandırılan dört alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte yer alan 6., 13., 16. ve 18. sorular “iyi oluş”; 2., 4., 9. ve 10. sorular “öz kontrol”; 3., 7., 8. ve 17. sorular “sosyallik”; 5., 11., 15. ve 19. sorular “duygusallık” boyutunu ölçmektedir. Ana model analizinden önce duygusal zekâ ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen sonuçlar aşağıdaki tablo ve şekiller de kısaca özetlenmiştir.



Şekil 3.5.1: Duygusal Zekâ Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Modeli

AMOS ile gerçekleştirilen DFA sonucunda, model için bulunan uyum indeksleri, χ^2/df : 1,627; RMSEA:0,054; CFI: 0,887; GFI:0,786 ve AGFI: 0,847 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar modelin yeterince uyumlu olmadığını göstermektedir. Bu nedenle uyumluluk

için gerekli eşik değerlerine ulaşmak için model içinde sorun yaratan sorular sırasıyla çıkartılmıştır.

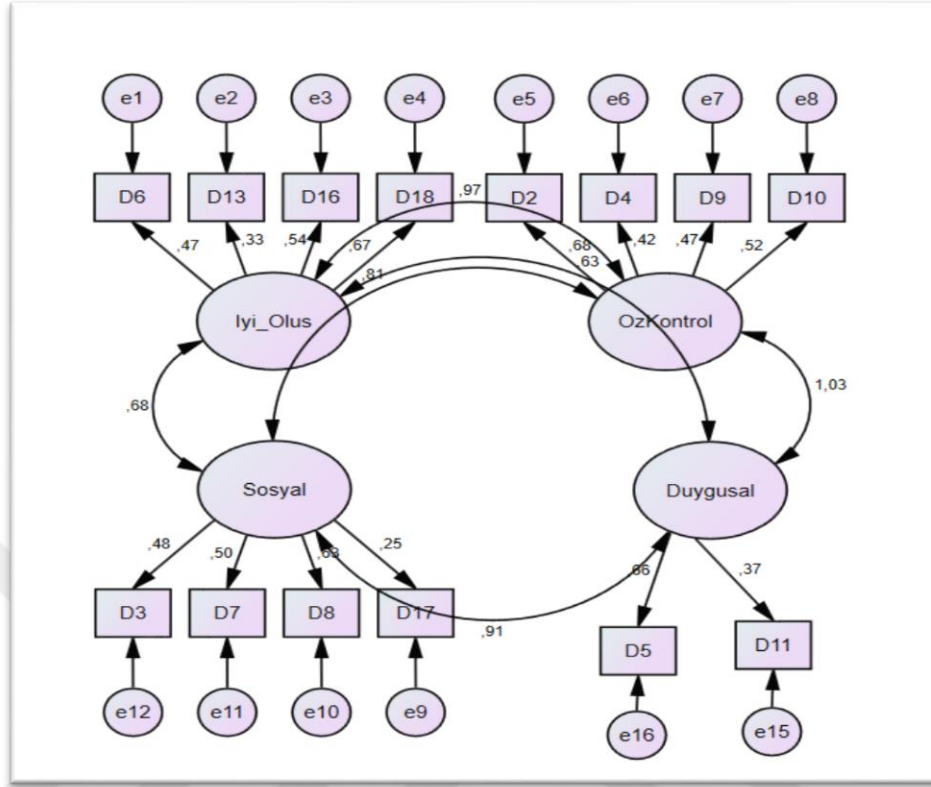
Tablo 3.5.1: Duygusal Zekâ Standardize Edilmiş Tahmin Değerleri

Soru		Al Boyut	Tahmin
D6	<---	İyi Oluş	,787
D13	<---	İyi Oluş	,736
D16	<---	İyi Oluş	,821
D18	<---	İyi Oluş	,866
D2	<---	Öz Kontrol	,896
D4	<---	Öz Kontrol	,714
D9	<---	Öz Kontrol	,783
D10	<---	Öz Kontrol	,790
D17	<---	Sosyallik	,639
D8	<---	Sosyallik	,744
D7	<---	Sosyallik	,777
D3	<---	Sosyallik	,696
D19	<---	Duygusallık	,580
D15	<---	Duygusallık	,529
D11	<---	Duygusallık	,705
D5	<---	Duygusallık	,786

Analizinin sonucunda uyum indeks sonuçlarına ulaşmak için önce D15 daha sonra D19 soruları analizden çıkarılmış ve uyum indeksleri yeniden hesaplanmıştır. Yapılan bu düzeltmeyle birlikte indeksler χ^2/df : 1,455; RMSEA:0,053; CFI: 0,913; GFI:0,874 ve AGFI: 0,861 olarak bulunmuştur. Bu değerler modelin yeterli düzeyde uyumlu olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.5.2: Duygusal Zekânın Alt Boyutlarına İlişkin İlişkiler ve Katsayıları

Soru		Alt Boyut	Tahmin	Standart Hata	C.R.	P
D6	<---	İyi Oluş	1,000			
D13	<---	İyi Oluş	,622	,345	1,803	,041
D16	<---	İyi Oluş	,874	,356	2,454	,014
D18	<---	İyi Oluş	1,051	,387	2,713	,007
D2	<---	Öz Kontrol	1,000			
D4	<---	Öz Kontrol	,448	,165	2,720	,007
D9	<---	Öz Kontrol	,698	,229	3,053	,002
D10	<---	Öz Kontrol	,670	,201	3,332	***
D17	<---	Sosyallik	1,000			
D8	<---	Sosyallik	1,941	1,354	1,433	,032
D7	<---	Sosyallik	1,606	1,162	1,382	,041
D3	<---	Sosyallik	1,577	1,151	1,370	,047
D11	<---	Duygusallık	,791	,345	2,295	,022
D5	<---	Duygusallık	1,000			



Şekil 3.5.2: Duygusal Zekâ Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Modeli Nihai Hali

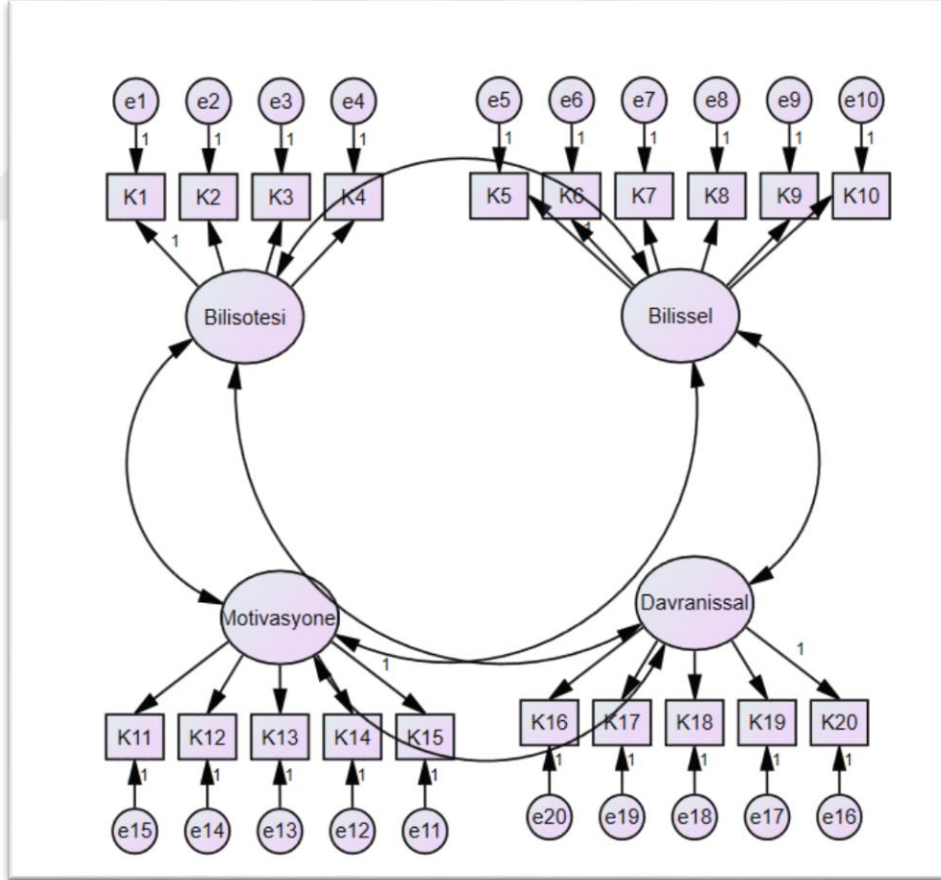
Duygusal Zekâ ölçeği ve alt boyutlarının güvenilirliğini ölçmek için gerçekleştirilen analizin sonucunda Cronbach Alfa değerleri aşağıdaki Tablo 3.5.3'te özetlenmiştir. Analizin sonucunda elde edilen Cronbach Alfa değerlerinin 0.755 – 0.867 arasında değiştiği görülmektedir. Bu sonuçlar ölçeğin yeterli düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.5.3: Duygusal Zekâ Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonucu

	Cronbach Alfa
İyi Oluş	0.812
Öz Kontrol	0.755
Sosyallik	0.867
Duygusallık	0.832
Duygusal Zekâ	0.838

3.6. Kültürel Zekâ Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Kültürel zekâ ölçeği Ang ve vd. (2007) tarafından geliştirilmiş, her iki dile hakim dört alan uzmanının görüşlerinden yararlanarak Türkçe'ye çevrilmiştir. Ölçekte toplam 20 değişken ve 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek “bilis ötesi”, “bilisşel”, “motivasyonel” ve “davranışsal” olarak adlandırılan dört alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte yer alan 1.,- 4. sorular “bilis ötesi”; 5. - 10. sorular “bilisşel”; 11. -15. sorular “motivasyonel”; 16. - 20. sorular “davranışsal” boyutunu ölçmektedir. İlk olarak kültürel zekâ ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen sonuçlar aşağıdaki tablo ve şekiller de kısaca özetlenmiştir.



Şekil 3.6.1: Kültürel Zekâ Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Modeli

Gerçekleştirilen DFA sonucunda, model için bulunan uyum indeksleri, χ^2/df : 1,278; RMSEA:0,075; CFI: 0,881; GFI:0,774 ve AGFI: 0,822 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar

modelin yeterince uyumlu olmadığını göstermektedir. Bu nedenle uyumluluk için gerekli eşik değerlerine ulaşmak için model içindeki sorun yaratan sorular sırasıyla çıkartılmıştır.

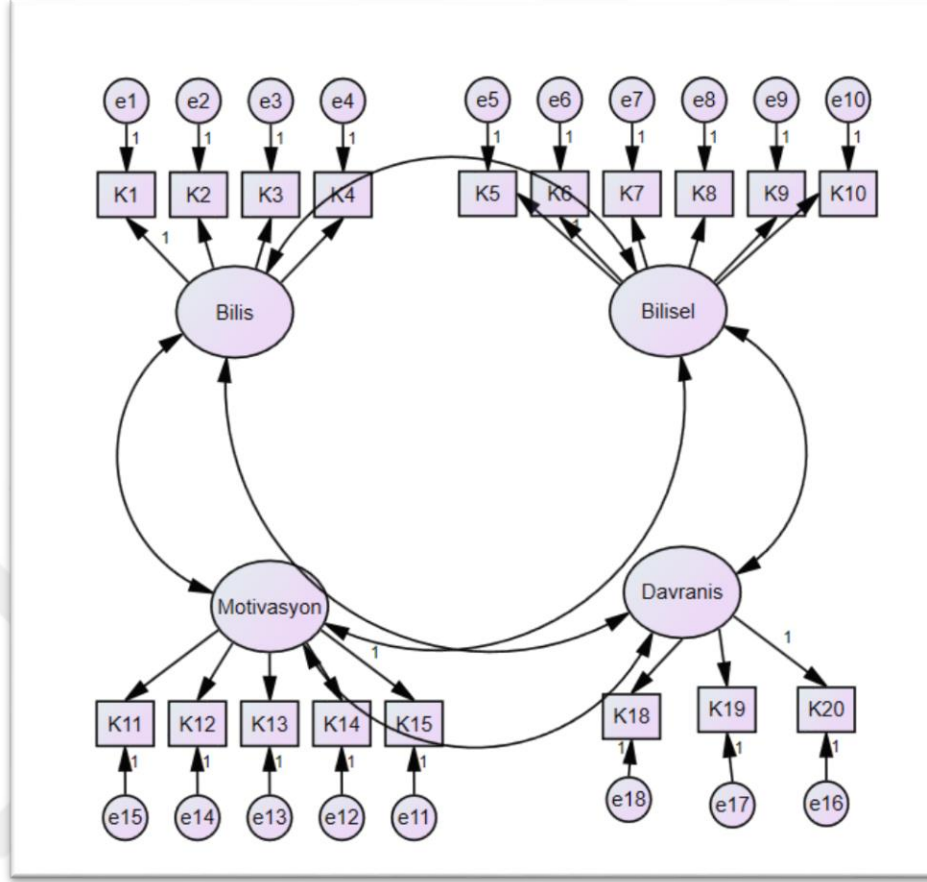
Tablo 3.6.1: Kültürel Zekâ Standardize Edilmiş Tahmini Değerleri

Soru		Alt Boyut	Tahmin
K1	<---	Biliş Ötesi	,783
K2	<---	Biliş Ötesi	,909
K3	<---	Biliş Ötesi	,821
K4	<---	Biliş Ötesi	,723
K5	<---	Bilişsel	,675
K6	<---	Bilişsel	,747
K7	<---	Bilişsel	,769
K8	<---	Bilişsel	,825
K9	<---	Bilişsel	,788
K10	<---	Bilişsel	,845
K15	<---	Motivasyonel	,886
K14	<---	Motivasyonel	,799
K13	<---	Motivasyonel	,784
K12	<---	Motivasyonel	,809
K11	<---	Motivasyonel	,814
K20	<---	Davranışsal	,696
K19	<---	Davranışsal	,654
K18	<---	Davranışsal	,867
K17	<---	Davranışsal	,477
K16	<---	Davranışsal	,332

Modelden ilk olarak K16 daha sonra K17 soruları analizden çıkarılmış ve uyum indeksleri yeniden hesaplanmıştır. Yapılan bu düzeltmeyle birlikte indeksler χ^2/df : 1,125; RMSEA:0,063; CFI: 0,924; GFI:0,854 ve AGFI: 0,814 olarak bulunmuştur. Bu değerler modelin yeterli düzeyde uyumlu olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.6.2: Kültürel Zekânın Alt Boyutlarına İlişkin İlişkiler ve Katsayıları

Soru	Alt Boyut	Tahmin	Standart Hata	C.R.	P
K1	<--- Biliş Ötesi	1,000			
K2	<--- Biliş Ötesi	1,967	,469	4,192	***
K3	<--- Biliş Ötesi	1,549	,371	4,175	***
K4	<--- Biliş Ötesi	,748	,288	2,592	,010
K5	<--- Bilişsel	1,000			
K6	<--- Bilişsel	-2,038	,912	-2,236	,025
K7	<--- Bilişsel	2,408	,970	2,482	,013
K8	<--- Bilişsel	2,952	1,174	2,516	,012
K9	<--- Bilişsel	2,019	,880	2,295	,022
K10	<--- Bilişsel	2,061	,870	2,368	,018
K15	<--- Motivasyonel	1,000			
K14	<--- Motivasyonel	1,695	,336	5,040	***
K13	<--- Motivasyonel	1,216	,245	4,956	***
K12	<--- Motivasyonel	1,150	,226	5,089	***
K11	<--- Motivasyonel	1,336	,261	5,119	***
K20	<--- Davranışsal	1,000			
K19	<--- Davranışsal	,933	,229	4,066	***
K18	<--- Davranışsal	1,203	,251	4,784	***



Şekil 3.6.2: Kültürel Zekâ Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Modeli Nihai Hali

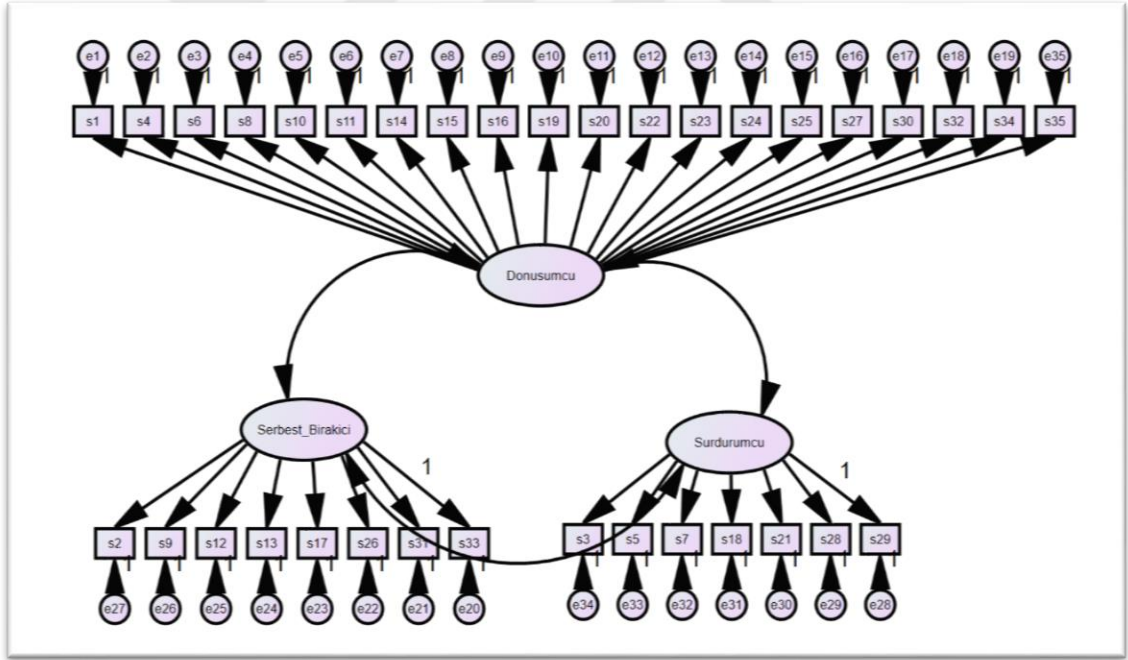
Kültürel zekâ ölçeği ve alt boyutlarının güvenilirliğini ölçmek için gerçekleştirilen analizin sonucunda Cronbach Alfa değerleri aşağıdaki Tablo 3.6.3'te özetlenmiştir. Analizin sonucunda elde edilen Cronbach Alfa değerlerinin 0.835 – 0.936 arasında değiştiği görülmektedir. Bu sonuçlar ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.6.3: Kültürel Zekâ Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonucu

	Cronbach Alfa
Biliş Ötesi	0.835
Bilişsel	0.915
Motivasyonel	0.886
Davranışsal	0.936
Kültürel Zekâ	0.912

3.7. Liderlik Tipi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Yöneticilerin liderlik stillerini ölçme aracı olarak Bass ve Avolio (1990) tarafından geliştirilen çok faktörlü liderlik stili ölçeği kullanılmıştır (Akan vd., 2014). Ölçek, “dönüşümcü”, “serbest bırakıcı”, ve “sürdürümcü” olarak adlandırılan üç alt boyuttan ve 35 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan 1, 4, 6, 8, 10, 11, 14, 15, 16, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 27, 30, 32, 34 ve 35. maddeler “dönüşümcü”; 2, 9, 12, 13, 17, 26, 31 ve 33. maddeler “serbest bırakıcı”; 3, 5, 7, 18, 21, 28 ve 29. maddeler “sürdürümcü” boyutunu ölçmektedir. Ana model analizinden önce liderlik tipi ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen sonuçlar aşağıdaki tablo ve şekiller de kısaca özetlenmiştir.



Şekil 3.7.1: Liderlik Tipi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Modeli

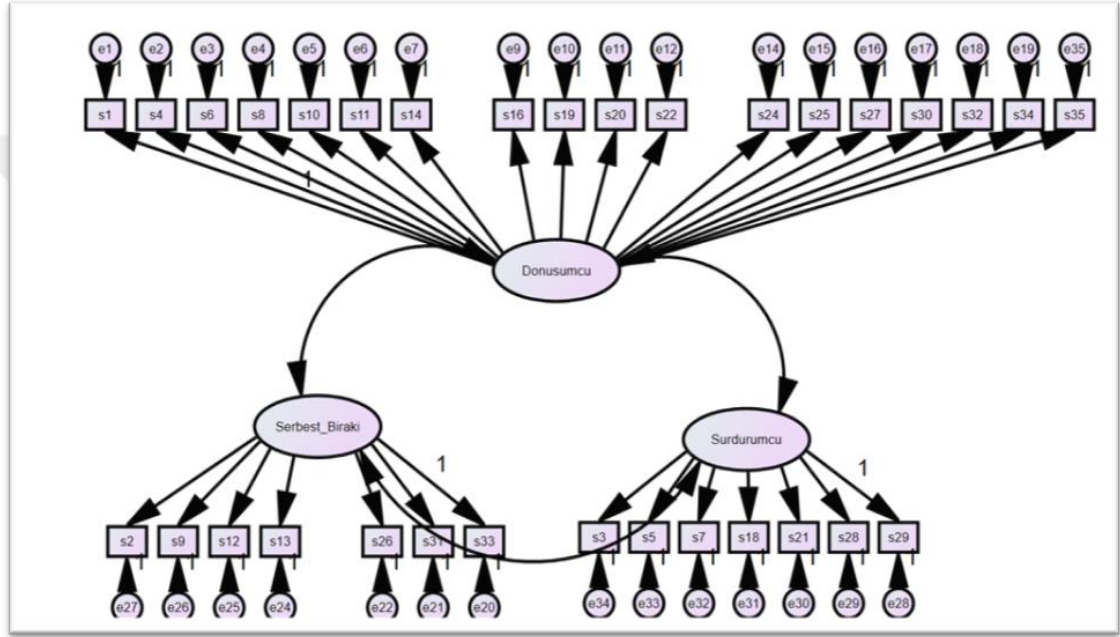
AMOS ile gerçekleştirilen DFA sonucunda, model için bulunan uyum indeksleri, χ^2/df : 2,114; RMSEA:0,062; CFI: 0,867; GFI:0,836 ve AGFI: 0,797 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar modelin yeterince uyumlu olmadığını göstermektedir. Bu nedenle uyumluluk için gerekli eşik değerlerine ulaşmak için model içindeki sorun yaratan S17, S15 ve S23 sorular sırasıyla çıkartılmıştır.

Yapılan bu değişikliğin ardından uyum indeks değerleri, χ^2/df : 2,034; RMSEA:0,061; CFI: 0,907; GFI:0,853 ve AGFI: 0,806 olarak bulunmuştur. Diğer bir deyişle yeterli düzeyde uyumluluk sağlanmıştır.

Tablo 3.7.1: Liderlik Tipleri Standardize Edilmiş Tahmin Değerleri

Soru		Liderlik Tipi	Tahmin
S1	<---	Dönüşümcü	,681
S4	<---	Dönüşümcü	,656
S6	<---	Dönüşümcü	,742
S14	<---	Dönüşümcü	,678
S16	<---	Dönüşümcü	,718
S10	<---	Dönüşümcü	,744
S8	<---	Dönüşümcü	,690
S19	<---	Dönüşümcü	,639
S20	<---	Dönüşümcü	,712
S22	<---	Dönüşümcü	,765
S30	<---	Dönüşümcü	,796
S32	<---	Dönüşümcü	,680
S34	<---	Dönüşümcü	,579
S35	<---	Dönüşümcü	,615
S11	<---	Dönüşümcü	,618
S24	<---	Dönüşümcü	,718
S25	<---	Dönüşümcü	,776
S27	<---	Dönüşümcü	,647
S2	<---	Serbest Bırakıcı	,739
S9	<---	Serbest Bırakıcı	,722
S12	<---	Serbest Bırakıcı	,743
S26	<---	Serbest Bırakıcı	,714
S33	<---	Serbest Bırakıcı	,708
S31	<---	Serbest Bırakıcı	,614
S13	<---	Serbest Bırakıcı	,618
S3	<---	Sürdürümcü	,645
S7	<---	Sürdürümcü	,656

S5	<---	Sürdürümcü	,722
S28	<---	Sürdürümcü	,778
S18	<---	Sürdürümcü	,754
S21	<---	Sürdürümcü	,714
S29	<---	Sürdürümcü	,732



Şekil 3.7.2: Liderlik Tipi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Modeli Nihai Hali

Liderlik tipi ölçeği ve alt boyutlarının güvenilirliğini ölçmek için gerçekleştirilen analizin sonucunda Cronbach Alfa değerleri aşağıdaki Tablo 3.7.2’de özetlenmiştir. Analizin sonucunda elde edilen Cronbach Alfa değerlerinin 0.708 – 0.826 arasında değiştiği görülmektedir. Bu sonuçlar ölçeğin yeterli düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.7.2: Liderlik Tipi Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonucu

Liderlik Tipi	Cronbach Alfa
Dönüşümcü	0.826
Serbest Bırakıcı	0.708
Sürdürümcü	0.776

3.8. Duygusal Zekâ, Kültürel Zekâ, Liderlik Tipi ve Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi

Araştırmanın bu bölümünde araştırma kapsamında kullanılan üç değişken ve bu değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki Tablo 3.8.1’de özetlenmiştir.

Duygusal zekâ, kültürel zekâ ve liderlik tipleri ile bu unsurların alt boyutlarına ilişkin yapılan korelasyon analizi sonucunda pek çok noktada anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda, duygusal zekâ ile kültürel zekâ arasında ($R=0.325$) pozitif, kültürel zekanın alt boyutları olan biliş ötesi ($R= 0.317$) ve motivasyonel ($R= 0.328$) arasında pozitif, dönüşümcü ($R =0.381$) ve serbest bırakıcı ($R= 0.337$) liderlik tipleri ile pozitif ve sürdürümcü liderlik ile ($R= -0.432$) negatif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Kültürel zekâ ile duygusal zekânın alt boyutları olan duygusallık ($R=0.319$) ve sosyallık ($R= 0.326$) arasında pozitif, dönüşümcü ($R =0.305$) liderlik tipi ile pozitif ve sürdürümcü liderlik ile ($R= -0.551$) negatif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik ile serbest bırakıcı liderlik tipi arasında ($R= 0.410$) pozitif, sürdürümcü liderlik tipi ile ($R = -0.422$) negatif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Ayrıca serbest bırakıcı ile sürdürümcü liderlik tipleri arasında ($R= -0.310$) negatif ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 3.8.1: Duygusal Zekâ, Kültürel Zekâ, Liderlik Tipi ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

No		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Duygusal Zekâ	1												
2	Kültürel Zekâ	,325*	1											
3	İyi Oluş	,508*	,082	1										
4	Öz Kontrol	,528*	,045	,464**	1									
5	Duygusalılık	,678**	,319*	,224*	,496**	1								
6	Sosyallik	,042	,326*	,724**	,238*	,341*	1							
7	Biliş Ötesi	,317*	,380**	-,030	,460**	,200	,085	1						
8	Bilişsel	-,100	,790**	-,011	,028	-,205	-,122	,123	1					
9	Motivasyonel	,328*	,691**	,025	-,211	-,427**	-,052	-,048	,465**	1				
10	Davranışsal	,070	,734**	,210	-,258	-,308*	,053	,163	,389**	,311*	1			
11	Dönüşümcü	,381*	,305*	,001	,381*	,370*	,102	,022	,145	,470**	,444*	1		
12	Serbest Bırakıcı	,337*	-,009	-,094	,274	,214	-,020	-,047	,012	-,002	-,001	,410**	1	
13	Sürdürümcü	-,432**	-,551**	-	,283	,327*	-	-,047	-,471**	-,598**	-	-,422**	-	1
				,355*			,314*				,374*		,310*	

* p<0.05

** p<0.01

3.9. Araştırmaya Ait Ana Hipotezlerin Testi

Çalışmada, kültürel zekâ ile duygusal zekânın liderlik tiplerinden dönüştürücü, serbest bırakıcı ve sürdürücü liderlik tipleri arasındaki etkileri incelenmiştir. Bu aşamada kurulan hipotezler aşağıda sıralanmıştır:

H_1 = Kültürel Zekânın, Dönüştürücü Liderlik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

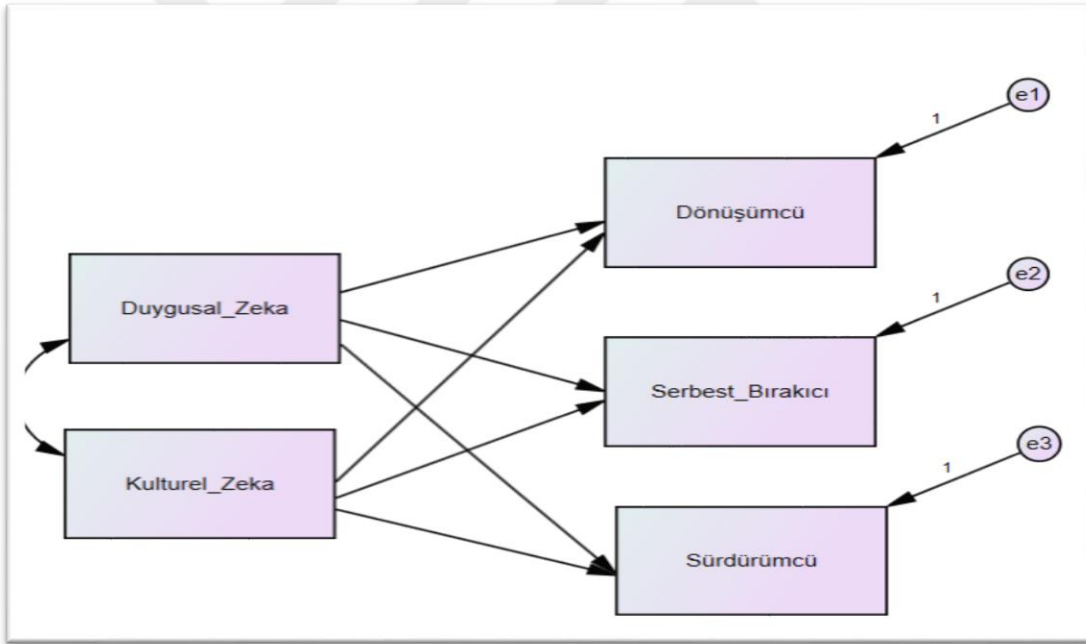
H_2 = Kültürel Zekânın, Serbest Bırakıcı Liderlik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_3 = Kültürel Zekânın, Sürdürücü Liderlik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_4 = Duygusal Zekânın, Dönüştürücü Liderlik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_5 = Duygusal Zekânın, Serbest Bırakıcı Liderlik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_6 = Duygusal Zekânın, Sürdürücü Liderlik üzerinde anlamlı etkisi vardır.



Şekil 3.9.1: Ana Model

Gerçekleştirilen analiz sonucunda uyum indeks değerleri, $\chi^2/df:4,050$; RMSEA: 0,010; CFI: 0,892; GFI:0,887 ve AGFI: 0,847 elde edilmiş ve bu şekliyle devam edilmiştir.

Tablo 3.9.1: Ana Modeldeki İlişkiler ve Katsayılar

Liderlik Tipleri		Tahmin Katsayısı	Standart hata	C.R.	P	
Dönüşümcü	<---	Duygusal Zekâ	,454	,296	3,259	,029
Serbest Bırakıcı	<---	Duygusal Zekâ	,299	,304	1,990	,045
Sürdürümcü	<---	Duygusal Zekâ	-,518	,259	-1,999	,046
Dönüşümcü	<---	Kültürel Zekâ	,385	,149	1,975	,049
Serbest Bırakıcı	<---	Kültürel Zekâ	,324	,153	2,011	,041
Sürdürümcü	<---	Kültürel Zekâ	-,579	,131	-4,436	***

Yapılan analizin sonucunda $p < 0.05$ anlamlılık düzeyinde tüm hipotezler doğrulanmıştır. Analiz sonucunda, dönüşümcü liderlik ile duygusal zekâ arasında ($\beta = 0.454$) ve kültürel zekâ ile arasında ($\beta = 0.385$) pozitif ve anlamlı etkiler tespit edilmiştir. Bu ana hipotezlerden H_1 ve H_4 hipotezleri doğrulanmıştır. Serbest bırakıcı liderlik ile duygusal zekâ arasında ($\beta = 0.299$) ve kültürel zekâ ile arasında ($\beta = 0.324$) pozitif ve anlamlı etkiler tespit edilmiştir. Bu ana hipotezlerden H_2 ve H_5 hipotezleri doğrulanmıştır. Sürdürümcü liderlik ile duygusal zekâ arasında ($\beta = -0.518$) ve kültürel zekâ ile arasında ($\beta = -0.579$) negatif ve anlamlı etkiler tespit edilmiştir. Bu ana hipotezlerden H_3 ve H_6 hipotezleri doğrulanmıştır.

3.10. Araştırmaya Ait Alt Hipotezlerin Testi

Kültürel zekânın alt boyutları olan biliş ötesi, bilişsel, motivasyonel, davranışsal ile duygusal zekânın alt boyutları olan iyi oluş, öz kontrol, duygusallık ve sosyallik ile liderlik tiplerinden dönüşümcü, serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik tipi arasındaki etkiler çalışmaya ait alt hipotezler olarak incelenmiştir. Bu aşamada kurulan hipotezler ve alt hipotezler aşağıda sıralanmıştır:

$H_1 =$ Kültürel Zekânın, Dönüşümcü Liderlik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

$H_{1a} =$ Biliş ötesi boyutunun, Dönüşümcü Liderlik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

$H_{1b} =$ Bilişsel boyutunun, Dönüşümcü Liderlik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1c}= Motivasyonel boyutunun, Dönüşümcü Liderlik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1d}= Davranışsal boyutunun, Dönüşümcü Liderlik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H₂= Kültürel Zekânın, Serbest Bırakıcı Liderlik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{2a}= Biliş ötesi boyutunun, Serbest Bırakıcı Liderlik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{2b}= Bilişsel boyutunun, Serbest Bırakıcı Liderlik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{2c}= Motivasyonel boyutunun, Serbest Bırakıcı Liderlik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{2d}= Davranışsal boyutunun, Serbest Bırakıcı Liderlik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H₃= Kültürel Zekânın, Sürdürümcü Liderlik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{3a}= Biliş ötesi boyutunun, Sürdürümcü Liderlik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{3b}= Bilişsel boyutunun, Sürdürümcü Liderlik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{3c}= Motivasyonel boyutunun, Sürdürümcü Liderlik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{3d}= Davranışsal boyutunun, Sürdürümcü Liderlik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H₄= Duygusal Zekânın, Dönüşümcü Liderlik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{4a}= İyi Oluş boyutunun, Dönüşümcü Liderlik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{4b}= Öz Kontrol boyutunun, Dönüşümcü Liderlik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{4c}= Duygusallık boyutunun, Dönüşümcü Liderlik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{4d}= Sosyallik boyutunun, Dönüşümcü Liderlik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H₅= Duygusal Zekânın, Serbest Bırakıcı Liderlik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{5a}= İyi Oluş boyutunun, Serbest Bırakıcı Liderlik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{5b}= Öz Kontrol boyutunun, Serbest Bırakıcı Liderlik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{5c}= Duygusallık boyutunun, Serbest Bırakıcı Liderlik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{5d}= Sosyallik boyutunun, Serbest Bırakıcı Liderlik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

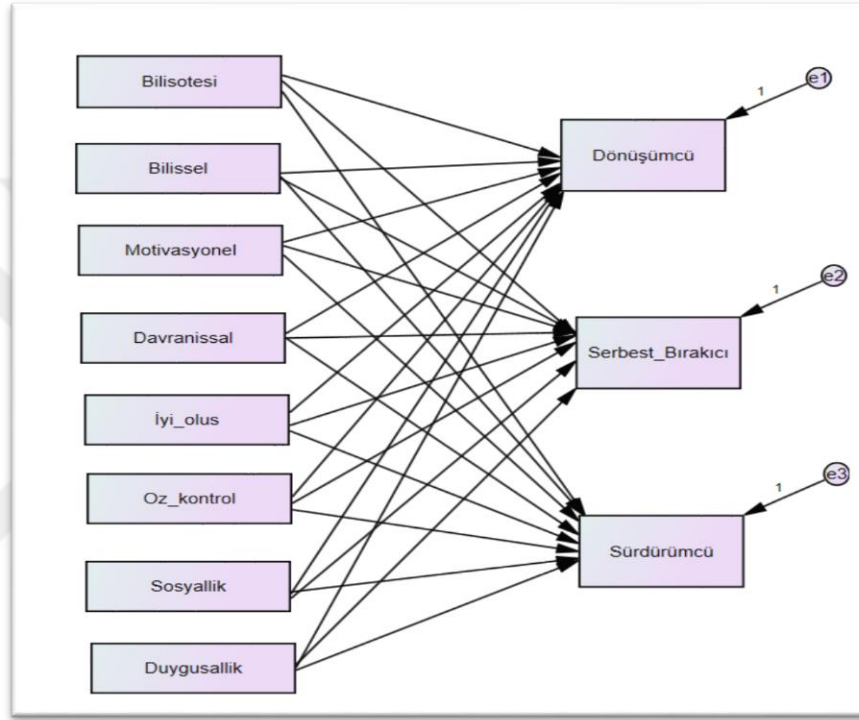
H₆= Duygusal Zekânın, Sürdürümcü Liderlik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{6a}= İyi Oluş boyutunun, Sürdürümcü Liderlik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{6b} = Öz Kontrol boyutunun, Sürdürümcü Bırakıcı Liderlik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{6c} = Duygusallık boyutunun, Sürdürümcü Bırakıcı Liderlik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{6d} = Sosyallık boyutunun, Sürdürümcü Liderlik üzerinde anlamlı etkisi vardır.



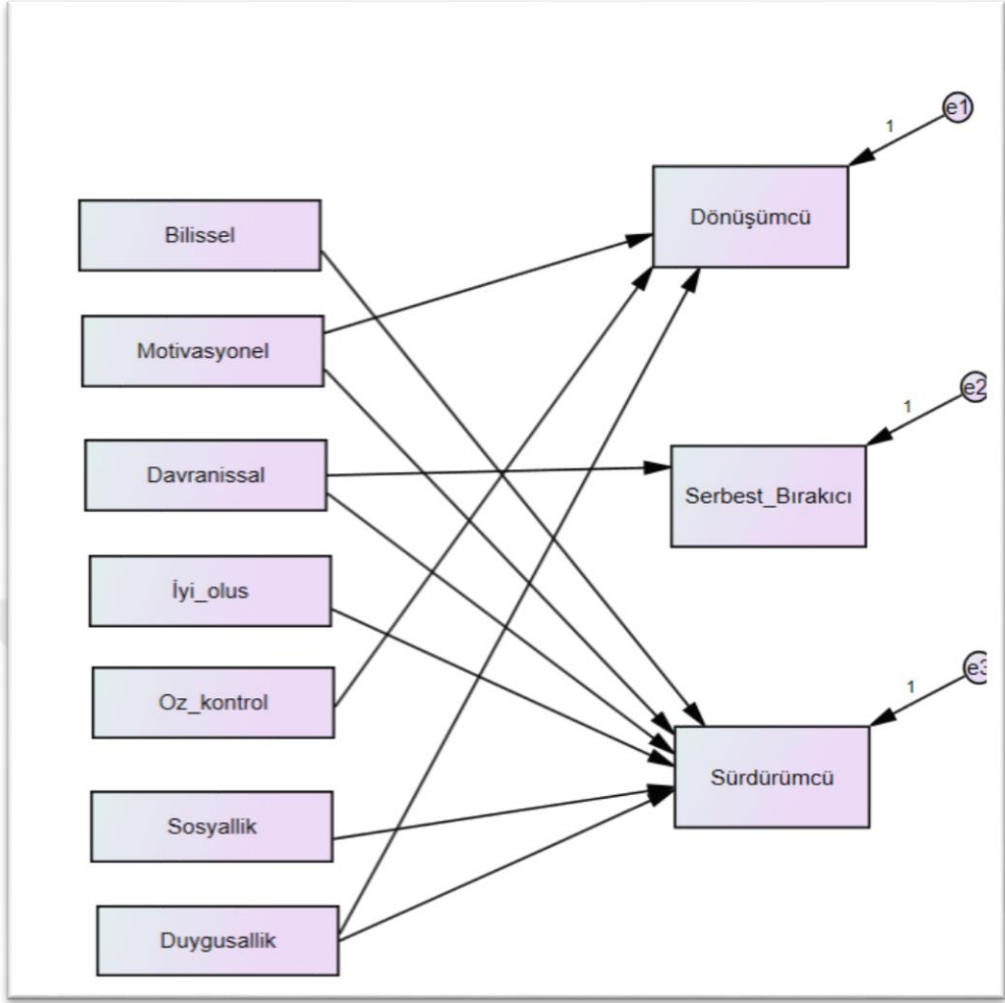
Şekil 3.10.1: Alt Boyutlarla Kurulan Yapısal Model

AMOS ile gerçekleştirilen analiz sonucunda uyum indeks değerleri, χ^2/df : 5,009; RMSEA: 0,104; CFI: 0,926; GFI:0,857 ve AGFI: 0,822 elde edilmiş ve bu şekliyle devam edilmiştir.

Tablo 3.10.1: Modeldeki İlişkiler ve Katsayıları

Liderlik Tipleri		Alt Boyutlar	Tahmin	S.Hata	C.R.	P
Dönüşümcü	<---	Biliş Ötesi	,153	,218	,702	,483
Serbest Bırakıcı	<---	Biliş Ötesi	-,038	,216	-,176	,861
Sürdürümcü	<---	Biliş Ötesi	-,251	,193	-1,306	,192
Dönüşümcü	<---	Bilişsel	-,248	,429	-,580	,562
Serbest Bırakıcı	<---	Bilişsel	-1,090	,425	-2,563	,010
Sürdürümcü	<---	Bilişsel	-,633	,379	-1,970	,045
Dönüşümcü	<---	Motivasyonel	,630	,255	2,473	,013
Serbest Bırakıcı	<---	Motivasyonel	,288	,252	1,142	,254
Sürdürümcü	<---	Motivasyonel	-,814	,225	-3,618	***
Dönüşümcü	<---	Davranışsal	-,032	,278	-,116	,908
Serbest Bırakıcı	<---	Davranışsal	,512	,276	1,990	,043
Sürdürümcü	<---	Davranışsal	-,325	,246	-1,967	,045
Dönüşümcü	<---	İyi Oluş	,301	,307	,1656	,052
Serbest Bırakıcı	<---	İyi Oluş	,220	,305	,723	,470
Sürdürümcü	<---	İyi Oluş	-,332	,271	-1,918	,046
Dönüşümcü	<---	Öz Kontrol	,422	,295	2,431	,032
Serbest Bırakıcı	<---	Öz Kontrol	-,019	,292	-,066	,948
Sürdürümcü	<---	Öz Kontrol	,301	,261	1,155	,248
Dönüşümcü	<---	Sosyallik	-,066	,227	-,290	,771
Serbest Bırakıcı	<---	Sosyallik	-,288	,225	-1,280	,201
Sürdürümcü	<---	Sosyallik	-,395	,201	-2,512	,031
Dönüşümcü	<---	Duygusallık	,381	,309	1,878	,048
Serbest Bırakıcı	<---	Duygusallık	-,332	,307	-1,082	,279
Sürdürümcü	<---	Duygusallık	-,477	,273	-2,013	,041

Tablo 3.10.1 incelendiğinde, dönüşümcü liderlik ile motivasyonel, öz kontrol, biliş ötesi ve duygusallık arasında pozitif ve anlamlı; sürdürümcü liderlik ile duygusallık, sosyallik, öz kontrol ve bilişsel arasında negatif ve anlamlı; serbest bırakıcı liderlik ile davranışsal ve motivasyonel arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.



Şekil 3.10.2: Boyutlara İlişkin Yapısal Model ve Değerler

Tablo 3.10.2: Ana ve Alt Hipotezler Karşılaştırmaları

Ana ve Alt Hipotezler			Teorik	İstatistik
H ₁	Kültürel Zekâ	Dönüşümcü Liderlik	+	+
H _{1a}	Biliş Ötesi	Dönüşümcü Liderlik	+	YOK
H _{1b}	Bilişsel	Dönüşümcü Liderlik	+	YOK
H _{1c}	Motivasyonel	Dönüşümcü Liderlik	+	+
H _{1d}	Davranışsal	Dönüşümcü Liderlik	+	YOK
H ₂	Kültürel Zekâ	Serbest Bırakıcı Liderlik	+	+
H _{2a}	Biliş Ötesi	Serbest Bırakıcı Liderlik	+	YOK
H _{2b}	Bilişsel	Serbest Bırakıcı Liderlik	+	YOK
H _{2c}	Motivasyonel	Serbest Bırakıcı Liderlik	+	YOK
H _{2d}	Davranışsal	Serbest Bırakıcı Liderlik	+	+
H ₃	Kültürel Zekâ	Sürdürümcü Liderlik	-	-
H _{3a}	Biliş Ötesi	Sürdürümcü Liderlik	-	YOK
H _{3b}	Bilişsel	Sürdürümcü Liderlik	-	-
H _{3c}	Motivasyonel	Sürdürümcü Liderlik	-	-
H _{3d}	Davranışsal	Sürdürümcü Liderlik	-	-
H ₄	Duygusal Zekâ	Dönüşümcü Liderlik	+	+
H _{4a}	İyi Oluş	Dönüşümcü Liderlik	+	YOK
H _{4b}	Öz Kontrol	Dönüşümcü Liderlik	+	+
H _{4c}	Sosyallik	Dönüşümcü Liderlik	+	YOK
H _{4d}	Duygusallık	Dönüşümcü Liderlik	+	+
H ₅	Duygusal Zekâ	Serbest Bırakıcı Liderlik	+	+
H _{5a}	İyi Oluş	Serbest Bırakıcı Liderlik	+	YOK
H _{5b}	Öz Kontrol	Serbest Bırakıcı Liderlik	+	YOK
H _{5c}	Sosyallik	Serbest Bırakıcı Liderlik	+	YOK
H _{5d}	Duygusallık	Serbest Bırakıcı Liderlik	+	YOK
H ₆	Duygusal Zekâ	Sürdürümcü Liderlik	-	-
H _{6a}	İyi Oluş	Sürdürümcü Liderlik	-	-
H _{6b}	Öz Kontrol	Sürdürümcü Liderlik	-	YOK
H _{6c}	Sosyallik	Sürdürümcü Liderlik	-	-
H _{6d}	Duygusallık	Sürdürümcü Liderlik	-	-

Yapılan analizler sonucunda tablo 3.10.2’de gösterilen ana ve alt hipotezlerle kurulan ilişkilerde kültürel zekânın ve motivasyonel alt boyutunun dönüştürücü liderlik tipiyle arasında istatistiki ve teorik bulgular arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu fakat biliş ötesi, bilişsel ve davranışsal alt boyutlarından teorik bulgular ile verilerimize ait istatistiki bulgular arasında ilişki olmadığı, bunun nedeninin yöneticilerin yaş aralığının, iş tecrübelerinin ve kültürel deneyimlerinin yetersiz kalmasından kaynaklı olduğu demografik bulgularla ilişkilendirilmiştir. Kültürel zekânın ve davranışsal alt boyutunun serbest bırakıcı liderlik tipiyle arasında istatistiki ve teorik bulgular arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu fakat biliş ötesi, bilişsel ve motivasyonel alt boyutlarının teorik bulgular ile verilerimize ait istatistiki bulgular arasında ilişki olmadığı, yöneticilerin çalışan ilişkisi olduğu davranışsal olarak tahminleri doğrultusunda çalışanları kendi sorumluluğuna bıraktığı düşünülmektedir. Kültürel zekânın ve bilişsel, motivasyonel ve davranışsal alt boyutlarıyla sürdürücü liderlik arasında istatistiki ve teorik bulgular arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişki olduğu fakat biliş ötesi alt boyutuyla teorik bulgular ile verilerimize ait istatistiki bulgular arasında ilişki olmadığı, yöneticilerin kültürel zekâ düzeylerinin artmasıyla sürdürücü liderlik özelliğinde azalma meydana geldiği sonucuna varılmıştır. Duygusal zekâ ile duygusallık ve öz kontrol alt boyutlarıyla dönüştürücü liderlik arasında teorik ve istatistiki bulgularda pozitif ve anlamlı ilişki olduğu, sosyallik ve iyi oluş alt boyutlarıyla ilişki bulunamadığı bunun sosyal çevre eksikliğinden kaynaklı olduğu düşünülmektedir. Duygusal zekâ ile serbest bırakıcı liderlik arasında teorik ve istatistiki bulgularda pozitif ve anlamlı ilişki olduğu fakat duygusal zekâ alt boyutlarıyla ilişkisi olmadığı bunun da serbest bırakıcı liderlik özelliğine sahip yöneticilerin çalışan ilişkisi olmadığı sonucu anlaşılmaktadır. Duygusal zekâ ile duygusallık, sosyallik ve iyi oluş alt boyutlarıyla sürdürücü liderlik arasında teorik ve istatistiki bulgularda negatif ve anlamlı ilişki olduğu öz kontrol alt boyutuyla ilişki olmadığı duygusal zekâ düzeyi arttıkça sürdürücü liderlik özelliğinin azaldığı alt boyutların büyük bir kısmıyla ulaşılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİ

Bu bölümde, çalışmamızla ilgili bir önceki bölümlerde tüm veriler yorumlanmış olup, çalışmamız sonuçlandırılmıştır. Bu bölümde bir sonraki çalışmalar için öneriler ve dikkat edilmesi gereken hususlar üzerine yorumlar bulunmaktadır.

4.1. Sonuç

Verilerimizin analizinde “Doğrulayıcı Faktör Analizi”, “Betimleyici İstatistikler” ve “Yapısal Eşitlik Modeli” kullanılarak istatistikler AMOS 23 ve SPSS 23 paket programlarıyla analizler yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analiziyle duygusal zekâ, kültürel zekâ ve liderlik tipleri modelleri ayrı ayrı uyumluluğu ölçülmüştür, uyumluluk eşik değerlerine ulaşmak için sorun yaratan sorular, yeterli düzeye ulaşılan kadar sırasıyla modelden çıkartılmıştır. Ardından duygusal zekâ, kültürel zekâ ve liderlik tipleri modellerin ve alt boyutlarının güvenilirliği croanbach alfa ile ölçülmüştür. Duygusal zekâ, kültürel zekâ ve liderlik tiplerine ait modellerin korelasyon analizleri yapılmıştır. Ana hipotezler oluşturularak modeldeki ilişkiler ölçülmüş, hipotezler doğrulanmıştır. Son olarak alt hipotezler oluşturularak ilişkiler incelenmiş ve çıkan sonuçlarla modelimizin istatistiki verileri sonuçlandırılmıştır. Ulaşılan veriler ile teorik veriler arasında çıkan sonuçlar arasında önemsenecek derecede ilişki olduğu bundan sonra yapılacak çalışmalara örnek teşkil ederek geliştirilmesi önerilmektedir. Çalışmamızda ilişki olmayan alt boyutların toplanan verilerden kaynaklandığı düşünülmektedir. Bir sonraki çalışmalara örnek teşkil etmek amacıyla oluşturulacak anket örnekleminin kültürel zekâ açısından birden fazla şehir veya ülkede yaşayan, çalışan yöneticiler ile farklı şehirlerde yaşamayan yönetici gruplarının tercih edilmesi duygusal zekâ yönünde yöneticilerin deneyim süresi ve çalışan personel ile çalışma süresi daha uzun yıllar olan gruplar tercih edilmesi yönünden demografik bulgular önemsenmektedir. Zekâ yenilenebilen, geliştirilebilen bir kavram olduğu için her ne kadar doğuştan gelen çocukluktan gelişen zekânın kültürden, çevreden, yaşanmışlıklardan etkilenmemesinin olanaksız

olması sürekli kendini yenilemesinden dolayı her yaşta ve her çevrede değişim gösterdiğinden anket örnekleme oluşturulurken bunlara dikkat edilmesi gerekmektedir. Liderlik tiplerinden dönüşümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik tipinin zamana, çağa, çevreye ve yaşam koşullarına uyum sağlayan küreselleşen dünya düzenine ayak uyduran liderlik tipleri olmasından kaynaklandığı için diğer liderlik tiplerine göre araştırmanın bu liderlik tipleri üzerinde durulması gerekmektedir. Diğer liderlik tiplerinden sürdürümcü liderlik, küreselleşen dünya düzeninde yöneticilerin gelişimlere açık olmadığından kalıcılıktan çok geçici bir liderlik tipi olduğu görüşü savunulmaktadır. Bu nedenle belirli zaman aralığı gözetilerek gruplar üzerinde çalışmalar yürütülmesi analizlerin daha başarılı sonuçlara ulaşılacağı düşünülmektedir.

4.2. Öneri

Yüksek IQ matematiksel, sayısal analiz yani analitik zekâyla bağdaştırılırdı fakat yapılan zekâ araştırmalarında kimi insanların sayısal analizleri kimi insanın hitabet, iletişim vb. yeteneği gibi farklı alanlarda zekâlarının mevcut olduğu ve bu zekâ türlerinden duygusal zekâ ve kültürel zekânın öneminin gerek iş gerek yaşamsal hayatta önemi başlamıştır. Liderlerin iş hayatında başarıyı yakalayabilmeleri için kültürel zekâ ve duygusal zekâlarının yüksek olması bir avantajdır. Zekâ kültürel farklılıkların yaşandığı ortamlara uyum sağlayıp, etkin, üretken ve uygun davranış sergileyebilmek için yüksek kültürel zekâyı ihtiyaç duyulmaktadır. Kültürel zekâ deneyimi, uyumu, esnekliği, stratejik davranışları kişiden kişiye değiştiği için bireyseldir. Ortaya koymuş oldukları çalışmaları yakın tarihe ait olan Early, Ang ve Van Dyne farklı yıllarda yapmış olduğu çalışmalarında kültürel zekâyı temel oluşturmuşlardır. Belli bir sektörü kısıtlamadan küreselleşmenin yaygınlaşması, teknolojik gelişmelerin artması ve iletişim olanaklarının çeşitlenmesi sonucunda insanların geniş kitlelere ulaşması kolaylaşmıştır. Kültürel zekâ ve duygusal zekânın sürekli yenilik isteyen geçmiş kaide ve kurallara bağlanılmadan geliştirilebilen dinamik bir zekâ türleridir. Küreselleşmeyle artan dünya düzeninde iş dünyasının rekabet ortamlarında kamu veya özel sektör fark etmeksizin performans ve verimlilik açısından öneminin hissedilmeye başlandığı empati kurabilme, duyguların farkında

olmak, sorunlara pratik çözüm üretmek, uyum içinde çalışma ortamı sağlamak başarı için gerekli nitelikler haline dönüşmüştür. Teknolojik gelişmelerin, ekonomik, kültürel ve sosyal değişimlerin artmasıyla kültürel zekâ ve duygusal zekâsı yüksek liderlere ihtiyaç duyulmuştur. Duygusal zekâ ve kültürel zekâsı yüksek bireylerin hem iş hem sosyal hayata etkisi açısından önemli bir zekâ türüdür. Uluslararası faaliyetlerde, iletişimlerde başarılı olmak için yöneticilerin kültürel deneyimi ve uyumuyla sağlanmaktadır. Lider kesiminin verim ve başarısı için farklı kültürlere sahip insanlarla iletişimini artırmak, farklı lisanlar öğrenmek, yurtdışı seyahatlerine çıkmak, farklı şehirlerde yaşamak kültürel zekâ gelişimini artıracaktır. İnsan kaynakları yönetiminde yönetici tercihlerinde yeniliklere ayak uyduran kültürel farklılıklara uyum sağlayabilen iletişim ve empati yönü yüksek yöneticilerin tercih edilmesi küreselleşen dünya düzeni için başarının gerekliliğidir. Sorunları daha iyi kavrayarak çözüm üretebilmesi, çalışan sorunlarına verilen kararlar doğrultusunda pratikliği örgütsel başarı sağladıkları düşünülmektedir. Duygusal zekâ ve kültürel zekâyla ilgili çalışmalar ülkemizde sayıca az bulunmaktadır. Bu nedenle ülkemizdeki literatürlerde yer alan çalışmalarda genelde askeri ve turizm sektöründe yapılan çalışmaların yer aldığı fakat küreselleşmeyle, teknolojik gelişmelerin artmasıyla kültürel zekâ ve duygusal zekânın iş ve sosyal hayatın her anında ve her alanında önemli rol alacağı saptanmaktadır.

KAYNAKÇA

- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (1999). *İşletme Yönetimi*. Fakülteler Kitabevi. İzmir: Barış Yayınları.
- Akan, D., Yıldırım, İ. ve Yalçın, S. (2014). Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(51), 392-415.
- Akiş, Y. (2004). *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Aksoy, Z. (2013). *Kültürel Zekâ ve Çok Kültürlü Ortamlardaki Rolü* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Albayrak, A. S. (2012). Türkiye'de İllerin Sosyoekonomik Gelişmişlik Düzeylerinin Çok Değişkenli İstatistik Yöntemlerle İncelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi*, 1(1): 153-177.
- Alganer, Y. (2002). *Liderlik analizi ve Türk silahlı kuvvetlerinde liderlik* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Altılar, N. (2012). *Geleceğin Lideri - Politik Psikolojinin Yeni Paradigması*. İstanbul: Diya Kitap.
- Altıntaş, H. (1989). *İnsan ve Psikoloji*. Ankara: Kültür Bakanlığı Yayınları.
- Altmann, R. (2000). Understanding Organizational Climate: Start Minimizing Your Workforce Problems. *Water Engineering & Management*, 147(6): 31-32.
- Antonakis, J. (2003). Why Emotional Intelligence Does Not Predict Leadership Effectiveness: A Commit On Prati, Douglas, Ferris, Ammeter And Buckley. *The International Journal Of Organizational Analysis*, 2(4): 355-361.
- Aristoteles. (2018). *Ruh Üzerine*. (Y. Gurur Sev, Çev.). İstanbul: Pinhan.
- Armstrong, T. (1994). *Multiple Intelligences in the Classroom*. USA: ASCD: 97-99.
- Aslan, Ş. (2009). *Duygusal Zekâ ve Dönüşümcü – Etkileşimci Liderlik*. Ankara: Nobel Yayınları.

- Avcı, U. ve Topaloğlu, C. (2009). Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel alışanları üzerinde Bir Araştırma. *KMU İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(16): 1-20.
- Aydın, A. (2000). *Gelişim ve ğrenme Psikolojisi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Aydın, İ. H. (2000). *Farabi'den Bilgi Teorisi*. İstanbul: Ötüken Neşriyat.
- Aykan, E. (2004). Kayseri'de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik zellikleri. *Kayseri Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2).
- Balekoğlu, F. (1992). Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürü İle İlişkileri. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*. Sayı 36.
- Bass, M. B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Başaran, I. (2004). Etkili ğrenme ve oklu Zekâ Kuramı: Bir İnceleme. *Ege Eğitim Dergisi*, 2004 (5): 7-15.
- Baymur, F. (1994). *Genel Psikoloji*. İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Berant, M., Therasa K. V., Sheley A. T., & Christian, S. (1996). Values and Prejudice: Toward Understanding the Impact of American Values on Outgroup Attitudes. *Psychology of Values: The Ontario Symposium*. V.8. New Jersey.
- Bolat, T., Seymen O., Bolat, İ. ve Erdem, B. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara. Detay Yayıncılık.
- Bridge, B. (2003). *Duyguların Eğitimi*. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Brody, N. (1997). Intelligence- Schooling and Society. *American Psychologist*, 52: 1046-1050.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Yayınları.
- Cancro, R. (1971). *Intelligence: Genetic and Enviromental Influences*. New York: Grune & Stratton.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cömert, M. (2004). Dönüşümcü Liderlik. III. *Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*. 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya. <https://pegem.net/dosyalar/dokuman/442.pdf> adresinden 3.11.2018 tarihinde alınmıştır.

- Çakar, U., ve Arbak, Y. (2004). Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zekâ İlişkisi Ve Duygusal Zekâ. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3).
- Çapraz, B., Kesken, J., Ayyıldız, N. Z. ve İlic, D. (2009). Yönetmel Zekâyâ Doğru: Yönetmel Zekâ Bileşenlerini Tanımlamaya Yönelik Kavramsal Bir Çalışma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 9(1): 187-211.
- Çatır, O. (2009). *Modern Lider Tipleri ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çoroğlu, Ç. (2003). *İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Çuhadar, H. C. (2006). Müziksel Zekâ. *Ulusal Müzik Eğitimi Sempozyumu Bildirisi*. 26-28 Nisan, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Denizli.
- Daft, R.L. (1991). *Management*. The Dryden Press.
- Dağgeçen, Ö. (2011). *Siyasal Simgelerin Siyasal Kültür ve Toplum Üzerindeki Etkileri: Mersin Örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Daniel, M. H. (1997). Intelligence Testing: Status and Trends. *American Psychologist*, 52(10): 1038-1045.
- Davies, M., Stankov, L., & Roberts, R., D. (1998). Emotional Intelligence: In Search of An Clusive Construct. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(4): 989-1015.
- Dilek, U. (2004). *Örgütsel adalet algılamaları ve örgütsel bağlılık ile ilişkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kara Harp Okulu Komutanlığı Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Doğan, İ. (2001). *Vatandaşlık Demokrasi ve İnsan Hakları*. Pegem A Yayıncılık.
- Doğan, T. (2006). *Üniversite öğrencilerinin sosyal zekâ düzeylerinin depresyon ve bazı değişkenlerle ilişkisinin incelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2007). Kurumların Başarısında Duygusal Zekânın Rolü ve Önemi. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim Ve Ekonomi*, 14(1): 219-220.

- Doğan, T. ve Çetin, B. (2008). Üniversite Öğrencilerinin Sosyal Zekâ Düzeylerinin Depresyon ve Bazı Değişkenlerle İncelenmesi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. 5(2): 1-19.
- Doğan, T. ve Çetin, B. (2009). Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği Türkçe Formunun Faktör Yapısı, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32431202/A7.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1541243617&Signature=v9HIupJNx4qmAKv%2Fdizmznvepss%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DTromso Sosyal Zeka Olcegi Turkce Formunu.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32431202/A7.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1541243617&Signature=v9HIupJNx4qmAKv%2Fdizmznvepss%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DTromso+Sosyal+Zeka+Olcegi+Turkce+Formunu.pdf) adresinden 3.11.2018 tarihinde alınmıştır.
- Drafke, M. ve Stan, K. (1998). *The Human Side of Organizations*. USA: Addison-Wesley.
- Earley, P. C. (2002). Redefining interactions across cultures and organizations: Moving forward with cultural intelligence. In B.M. Staw & R.M. Kramer (Eds.), *Research In Organizational Behavior*, 24: 271-299. New York: JAI.
- Early, P. C. ve Soon, A. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions*.
- Erdoğan, M. (1993). *Liberal Toplum ve Liberal Siyaset*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*, (6. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergeneli, A. (1992). *Lider Davranışı: Durumsal Değişkenlerin İş Yaşam Kalitesi ile İlişkilendirilmesi*. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Eroğlu, F. (2006). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erol, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Gardner, H. (1993). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences* (10 anniversary ed.). New York: Basic Books.
- Goleman, D. (1998). *Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Daha Önemlidir*. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D. (2016). *Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Daha Önemlidir*. İstanbul: Varlık Yayınları.

- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Yeni Lider*. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman D., Boyatzis R., & McKee A. (2006). *Yeni Liderler*, (5.Basım). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Gökberk, M. (2016). *Felsefe Tarihi*. İstanbul: Remzi Yayınları.
- Gökkaya, Ö. (2005). *Örgüt Dönüşümünde Transformasyonel Liderliğin İncelenmesi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Göze, A. (1986). *Siyasal Düşünceler ve Yönetimler*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Güvenç, B. (1996). *İnsan ve Kültür*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Kafesoğlu, İ. (1998). *Türk Milli Kültürü*, (4. Baskı). İstanbul: Ötüken Neşriyat.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2006). *Yeni İnsan ve İnsanlar Sosyal Psikolojiye Giriş*. İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 4.4.
- Keçecioğlu, T. (1998). *Liderlik ve Liderler*. İstanbul: KalDer Yayınları.
- Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Korkut, H. (1992). Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları. *Amme İdare Dergisi*, 25(1).
- Maznevski, M. (2006). *Leading with cultural intelligence*.
- Nişancı, Z. N. (2012). Toplumsal Kültür-Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımaları. *Batman Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1): 1279-1293.
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership: Theory and Practice*. (2nd ed.). London: Sage Publications.
- Opengart, R. (2000). Emotional Intelligence and Emotion Work: Examining Construct From and Interdisciplinary Frame Work. *Human Resource Development Review*, 4.
- Özbay, M. (2005). Ana Dili Öğretiminde Sözel Zekânın Önemi. *Journal Of Qafqaz University*, 177-184.

- Özutku, H., Ağca, V. ve Cevrioğlu, E. (2007). Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi İle Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. *XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Sakarya Üniversitesi, 25–27 Mayıs 2007, Sakarya.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Van Dyne, L., and Annen, H. (2011). Beyond general intelligence (IQ) and emotional intelligence (EQ): The role of cultural intelligence (CQ) on cross border leadership effective-ness in a globalized world. *Journal of Social Issues*, 67(4), 825–840.
- Sofyalıoğlu, Ç. ve Aktaş, R. (2001). Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 1(7): 75-92.
- Sosik, J. J. & Megerian, L. E. (1999). Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance: The Role of Self-Other Agreement on Transformational Leadership Perceptions. *Group and Organization Management*, 24: 367-390.
- Sternberg, R. J. (1996). *Successful Intelligence: How Practical and Creative Intelligence Determine Success in Life*. New York: Simon and Schuster.
- Stoner, J. A., & Edward, F. R. (1992). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Şahin, S. (2004). Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 4(2): 364-395.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve Kültürler: Örgüt Kültürü*. Ankara: Pegem Yayıncılık
- Talu, N. (1999). Çoklu Zekâ Kuramı ve Eğitime Yansımaları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15: 164-172.
- TDK, Komisyon (1991). *Türkçe Sözlük*. Ankara: Türk Dil Kurumu.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14).

Tetlock, P. E., & Belkin, A. (1996). Counterfactual Thought Experiments In World Politics.

<http://aaronbelkin.org/pdfs/Counterfactual%20Thought%20Experiments%20in%20World%20Politics%20-%201st%20chpt.pdf> adresinden 3.11.2018 tarihinde alınmıştır.

Triandis, H. C. (2006). Cultural intelligence in organizations. *Group & Organization Management*, 31(1), 20–26.

Türkmen, İ. (1999). *Yönetsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik*. Ankara: Milli Prodüktivite Yayınları.

Üstten, A. U. (2008). *Kuantum biliminin getirdiği yenilikler ışığında ruhsal zekânın edebiyat eğitiminde kullanılması* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Wasburn, M. (1994). *Transpersonal Psychology in Psychoanalytic Perspective*. New York.

Yavuz, C. A. (2002). *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar*. <https://www.biyomed.com/makaleler/liderlik-ve-yoneticilik/liderlikte-guncel-yaklasimlar-699.html> adresinden 10.12.2018 tarihinde alınmıştır.

Yayla, A. (1992). *Liberalizm*. Ankara: Turhan Kitabevi.

Yücel, S., İnce H. ve Oral, B. (2006). Diyarbakır'da Değişik Branşlardaki Fen Edebiyat ve Eğitim Fakültesi Mezunu Biyoloji Öğretmenleri İle Biyoloji Öğrencilerinin Zekâ Alanlarının İncelenmesi. *D. Ü. Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7: 31-46.

Zabun, B. (2002). *Çoklu Zekâ Kuramı Ve Öğretim Uygulamaları Öğretme Stratejilerinde Yeni Yaklaşımlar*. <http://www.fenokulu.net/cokluzekakurami.htm> adresinden 3.11.2018 tarihinde alınmıştır.

Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayınları.

EKLER

Duyusal Zekâ ve Kültürel Zekâ Anket Formu

Yöneticiler Tarafından Yanıtlanacak Anket Soruları

1. Yaşınız () 30 altı () 30-40 () 41-50 () 51 ve üzeri

2. Cinsiyetiniz () Kadın () Erkek

3. Eğitim Durumunuz () Lise () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans

4. Çalıştığınız Sektör () Özel () Kamu

5. Yurt Dışı Deneyiminiz 6 Aydan Fazla () Evet () Hayır

6. Yöneticilik Süreniz () 5 yıldan az () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16- fazla

Duyusal Zekâ Ölçeği Anket Formu

Soru No	Maddeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Genel anlamda, yüksek motivasyonlu birisiyim.					
2	Duyularımı düzenlemekte genellikle zorlanırım.					
3	İnsanlarla etkin bir biçimde baş edebilirim.					
4	Verdiğim kararlarımı sıklıkla değiştirme eğilimim vardır.					
5	Çoğu zaman hangi duyguyu hissettiğimi ayırt edemem.					
6	Birçok iyi özelliğe sahip olduğumu düşünüyorum.					
7	Haklarımı savunmak benim için genellikle zordur.					
8	Diğer insanların duygularını bir şekilde etkileyebilme yeteneğim vardır					
9	Olayların akışına göre hayatımı düzenlemek benim için genellikle zordur.					

10	Genelde stresle baş edebilirim.					
11	Yakınlarıma, duygularımı göstermekte genelde zorlanırım.					
12	Motivasyonumu devam ettirmekte zorlanırım.					
13	Genel olarak, hayatımdan memnunum.					
14	Sonradan pişman olacağım şeyleri yapma eğilimim vardır.					
15	Sıklıkla duraksar ve hissettiklerimi düşünürüm.					
16	Kişisel donanımlarımın, güçlü yönlerimin tam olduğuna inanıyorum.					
17	Tartışırken haklı olduğumu bilsem dahi, geri çekilmeye meyilliyim.					
18	Genellikle, hayatımda işlerin yolunda gideceğine inanırım.					
19	Bana çok yakın olan kişilerle bile, aramda bağ oluşturmak benim için zordur.					
20	Genellikle, yeni çevreye uyum sağlama yeteneğim vardır.					

Kültürel Zekâ Ölçeği Anket Formu

Boyut	Soru No	Maddeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Biliş ötesi	1	Farklı kültürel geçmişe sahip insanlarla etkileşim kurarken kullandığım kültürel bilgilerin farkındayım.					
	2	Bana tanıdık olmayan kültürden bir insanla etkileşim kurduğumda kültürel bilgimi o insanla uyumlu hale getiririm.					
	3	Farklı kültürler arası etkileşimler için kullandığım kültürel bilginin farkındayım.					
	4	Farklı kültürlerden insanlarla etkileşim içinde olduğumda kültürel bilgimin doğruluğunu kontrol ederim.					
Bilişsel	5	Diğer kültürlerin yasal ve ekonomi sistemlerini bilirim.					
	6	Diğer dillerin kurallarını (örn. sözcük, dilbilgisi yapılarını) bilirim.					
	7	Diğer kültürlerin kültürel değerlerini ve dini inançlarını bilirim.					
	8	Diğer kültürlerin evlilik sistemlerini bilirim.					
	9	Diğer kültürlerin güzel sanatlarını ve el sanatlarını bilirim.					

	10	Diğer kültürlerdeki sözel olmayan davranışların ifade ediliş kurallarını bilirim.					
Motivasyonel	11	Farklı kültürlerden insanlarla etkileşim içinde olmaktan hoşlanırım.					
	12	Bana tanıdık olmayan bir kültürün yerel halkı ile sosyalleşebileceğim konusunda kendime güvenirim.					
	13	Benim için yeni olan bir kültüre uyum sağlama stresiyle baş edebileceğimden eminim.					
	14	Bana tanıdık olmayan bir kültürde yaşamaktan hoşlanırım.					
	15	Farklı bir kültürdeki alışveriş koşullarına alışabileceğim konusunda kendime güvenirim.					
Davranışsal	16	Farklı kültürlerden insanlarla etkileşim içinde olduğumda gerekirse sözel kullanımlarımı (örn. Aksan kullanma, dilde tonlama yapabilme) değiştiririm.					
	17	Farklı kültürlerarası durumlara uyum sağlayabilmek için konuşma sırasında duraksamayı ve sessiz kalmayı iyi etkileşim kurabilmek açısından) farklı şekillerde kullanırım.					

	18	Kültürlerarası durum gerektirdiği zaman konuşma hızımı değiştiririm.					
	19	Kültürlerarası durum gerektirdiği zaman sözel olmayan davranışlarımı değiştiririm.					
	20	Kültürlerarası durum gerektirdiği zaman yüz ifademi değiştiririm.					

Liderlik Tipi Ölçeği

Çalışanların Yöneticileri İçin Yanıtlanacak Anket Soruları

1. Yaşınız () 30 altı () 30-40 () 41-50 () 51 ve üzeri

2. Cinsiyetiniz () Kadın () Erkek

3. Eğitim Durumunuz () Lise () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans

4. Yöneticinizle Çalışma Süreniz () 5 yıldan az () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16- fazla

Soru No	Yöneticim	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Davranışları ile bize rehberlik eder.					
2	Kurum içinde çok fazla görünmez.					
3	Sadece işler yolunda gitmediğinde müdahalede bulunur.					
4	Yararımıza olacak şeyleri kendi çıkarından üstün tutar.					

5	Onun için eski yöntemler işe yarıyorsa yenisine gerek yoktur.					
6	Bizleri temsil etme yeteneği güçlüdür.					
7	Onun için kazanmaktan çok kaybetmemek önemlidir.					
8	Sorunlara etkili çözümler bulur.					
9	Geri bildirim vermekten kaçınır.					
10	Sürekli olarak değişim ve yenilikten yanadır.					
11	Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir.					
12	Önemli konularda müdahale etmekten kaçınır.					
13	Sorumluluklarını başkalarına devreder.					
14	Enerjik bir yapıya sahiptir.					
15	Yaratıcı fikirlerimizi ödüllendirir.					
16	Uyum içinde çalışmamızı sağlar.					
17	Acil sorulara cevap vermekte gecikir.					
18	Belirlenen hedeflere ulaşamadığımızda, bize verdiği değer azalır.					
19	Problemler için orijinal bakış açıları oluşturmamızı sağlar.					
20	Yaratıcı olmamız konusunda bizi cesaretlendirir.					
21	Risk almaktan hoşlanmaz.					
22	Bizlere güven verir.					
23	Hataların gelişmek için bir fırsat olduğunun farkındadır.					
24	Coşku ve heyecanımızı canlı tutar.					
25	Hedefe ulaşma yollarını keşfetmemize					

	yardımcı olur.					
26	Karar vermekten kaçınır.					
27	Bilimselliğe gereken önemi verir.					
28	Ancak, verilen görevi yerine getirdiğimizde bizi ödüllendirir					
29	Sürekli olarak sorumluluklarımıza vurgu yapar.					
30	Geleceğe yönelik planlar yapar.					
31	İhtiyaç duyulduğunda ortada yoktur.					
32	Değişimden ve yenilikten yana olmamızı ister.					
33	Bize yol ve yöntem göstermez.					
34	Kaygılarımızı dinler ve önemser.					
35	Bize öğrenmeye elverişli ortamlar hazırlar.					

ÖZGEÇMİŞ

A. KİŞİSEL BİLGİLER

Ad Soyad: Sibel DÜNDAR

Uyruğu: T.C.

Doğum Tarihi ve Yeri: 16 Ekim 1990, Gerger

E-mail: sibeldundar90@gmail.com

B. EĞİTİM BİLGİLERİ

Yüksek Lisans	İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İşletme Yönetimi	2015 - 2019
Lisans	Marmara Üniversitesi, Ekonometri	2007 - 2012
Lise	Gürlek Nakipoğlu Lisesi, Bakırköy – İstanbul	2004 - 2007

C. İŞ DENEYİMİ

Başakşehir Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı	Sosyal Yardım ve İnceleme Görevlisi	2015- Halen
Oysho, Inditex Grubu	Satış Elemanı	2010 - 2011