

T.C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
PSİKOLOJİ ANABİLİM DALI

**YÖNETİCİLERİN DUYGUSAL ZEKÂLARI İLE
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

GİZEM AYASBEYOĞLU

081107111

İstanbul, Ekim 2011

T.C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
PSİKOLOJİ ANABİLİM DALI

**YÖNETİCİLERİN DUYGUSAL ZEKÂLARI İLE
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

GİZEM AYASBEYOĞLU
081107111

Danışman Öğretim Üyesi:
Yrd. Doç. Dr. Levent ÖNEN

İstanbul, Ekim 2011

TEZ ONAY SAYFASI

TARİH: / /20

T.C. MALTEPE ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Gizem Ayasbeyoğlu'na ait “Yöneticilerin Duygusal Zekâları İle Dönüşümcü liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki ” adlı çalışma, jürimiz tarafından Psikoloji Anabilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

(İmza)

Başkan

Akademik Unvanı, Adı Soyadı

(İmza)

Üye.....

Akademik Unvanı, Adı Soyadı (Danışman)

(İmza)

Üye.....

Akademik Unvanı, Adı Soyadı

ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimimin ve tez çalışmamın her aşamasında gösterdiği sabır, anlayış ve destek için tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Levent ÖNEN'e,

Yüksek lisans eğitimimde ki katkılarından dolayı Prof.Dr. Nursel TELMAN'a ve Yrd. Doç. Dr. E. Figen KARADAYI'ya,

Yüksek lisans eğitimimin ve hayatımın hiçbir aşamasında desteklerini eksik etmedikleri için Anneme, Eşime, sınıf arkadaşlarım Yeliz ÖZER'e ve Zeynep ŞAHİN'e,

Yüksek Lisans Eğitimimi tamamlayabilmem için destek olan ve beni teşvik eden Genel Müdür'üm Betül ÖZKARAHAN'a teşekkür ederim.

Gizem Ayasbeyoğlu

ÖZET

Günümüzde tüm ülkelerde yaşanan teknolojik gelişmeler ve küreselleşmeyle birlikte örgüt yapılarında, yönetim anlayışlarında ve liderlik biçimlerinde önemli değişimler ve gelişimler yaşanmaktadır. Yaşanan bu hızlı değişimde en zor rolü liderler üstlenmektedir. İçinde bulunduğumuz dönemde büyük organizasyonlarda hiyerarşi basamakları oldukça azalmış, yöneticilerle çalışanlar birbirlerine daha da yaklaşmış, emreden, hükmeden ve katılımcı olmayan liderlik anlayışı yavaş yavaş terk edilerek farklı liderlik anlayışları benimsenmeye başlanmıştır.

21. yüzyılda liderlik kavramı çok önemli bir konu haline gelmiş olup, liderlerin farklı yeteneklere ve davranışlara sahip olması beklenmektedir. Örgüt içinde dönüşümü arttıran liderler ön plana çıkmıştır. Bu nedenden dolayı da dönüşümcü liderlik ön plana çıkmıştır. Liderlerin davranışlarını etkileyen bir takım faktörler bulunmaktadır. Çalışmamızda duygusal zekânın dönüşümcü liderlik üzerine etkisi incelenmiş ve bulgular yorumlanmıştır. Araştırmamızda duygusal zekâ ile dönüşüm liderlik özellikleri ile ilişkiye rastlanmamıştır. Ancak iyimserlik seviyeleri ve gerçekçilik seviyeleri yüksek olan yöneticiler dönüşümcü liderlik davranışı sergileyemez, problem çözme yetenekleri yüksek olan yöneticiler dönüşümcü liderlik davranışı sergiler sonucuna ulaşmıştır.

Anahtar Kelime: Duygusal zekâ, dönüşümcü liderlik, yönetici

ABSTRACT

Important alterations and developments occur in organizational structures, management understandings and leadership forms associated with technological developments and globalization in progress of all countries today. The most difficult roles are undertaken by leaders in this rapid alteration. In this current period, hierarchy steps lessened widely in large organizations, administrators and employees approached to each other much more, different leadership understandings started to be assimilated instead of commanding, dominating and non-participatory leadership understanding.

In the 21th century, leadership concept had become a very important subject and it is expected that the leaders to have different abilities and behaviours. The leaders who increase the transformation in the organization come into prominence. Because of this reason, the transformational leadership come into prominence. There are a number of factors which affect the leadership behaviours. A survey is conducted to examine the effect of emotional intelligence on the transformational leadership in our study. The relationship between emotional intelligences and transformational leadership characteristics are examined by using the survey respondents' answers. It is made out that the administrators who has high levels of optimism and realism show transformational leadership behaviours and the ones who has high level of problem-solving skills show transformational leadership behaviours.

Key Words: emotional intelligence, transformational leadership, administrator

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	ii
ÖZET	ii
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
1. GİRİŞ	1
1.1. Zekânın Tanımı	1
1.1.1. Bilişsel Zekâ	5
1.1.2. Bilişsel Olmayan Zekâ.....	6
1.1.3. Zekâ Kuramları	7
1.2. Duygunun Tanımı	14
1.3. Zekâ-Beyin-Duygu İlişkisi.....	15
1.4. Duygusal Zekâ	17
1.5. Duygusal Zekânın Ortaya Çıkışı.....	18
1.6. Duygusal Zekâ Modelleri.....	20
1.6.1. John D. Mayer & Peter Salovey Modeli.....	21
1.6.2. Bar-On Modeli.....	22
1.6.3. Goleman Modeli	23
1.7. Liderlik.....	26
1.8. Liderlik Yöneticilik Ayrımı	29
1.9. Liderlik Davranış Biçimleri	31
1.10. Liderlik Teorileri.....	33
1.10.1. Özellikler Teorisi	33
1.10.2. Davranışsal Yaklaşım	35
1.10.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları.....	36
1.10.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları.....	37
1.10.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi.....	39
1.10.2.4. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu.....	41
1.10.2.5. Douglas McGregor'un X ve Y Teorisi.....	43
1.10.2.6. Likert' in Dörtlü Yaklaşım Modeli.....	45
1.10.3. Durumsallık / Koşul Bağımlılık Teorileri.....	47
1.10.3.1. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı	48

1.10.3.2. Robert House ve Martin Evans'ın Amaç-Yol Teorisi.....	49
1.10.3.3. Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı.....	50
1.10.3.4. Reddin Yaklaşımı.....	52
1.11. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar.....	54
1.11.1. Karizmatik Liderlik	54
1.11.2. Vizyoner Liderlik.....	56
1.11.3. Etkileşimci Liderlik	57
1.11.4. Dönüşümcü Liderlik	57
1.11.4.1.Dönüşümcü Liderliğin Boyutları	63
1.11.4.1.1. İdealleştirilmiş Etki (Karizma).....	63
1.11.4.1.2. Telkinle Güdüleme	65
1.11.4.1.3. Entellektüel Uyarım.....	67
1.11.4.1.4. Bireyselleştirilmiş İlgi	67
1.11.4.2. Dönüşümcü Liderliğin Özellikleri	68
1.11.5. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin Karşılaştırılması	69
1.12. Duygusal Zekâ ve Liderlik.....	742
1.13. Duygusal Zekâ ve Dönüşümcü Liderlik Özellikleri İlişkisi İle İlgili Yapılan Çalışmalar	74
1.14. Araştırmanın Amacı	77
1.15. Araştırmanın Önemi.....	80
2. YÖNTEM.....	82
2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	82
2.2.Verilerin Toplanması	90
2.2.1. Kişisel Bilgilere İlişkin Sorular.....	91
2.2.2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Tutumlar	91
2.2.3. Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin Tutumlar	91
2.3.Verilerin Analizi	94
3. BULGULAR.....	97
3.1. Örneklem Grubundaki Yöneticilerin Duygusal Zekâ Yetenekleri İle İlgili Bulgular	97
3.2. Örneklem Grubundaki Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri İle İlgili Bulgular	99
3.3. Hipoteze ve Araştırma Sorularına İlişkin Bulgular.....	103
3.3.1. Hipoteze İlişkin Bulgular.....	103

3.3.2. Araştırma Sorularına İlişkin Bulgular.....	104
3.3.2.1. Yöneticilerin Sosyo-demografik Özellikleri ve Duygusal Zekâlarının Karşılaştırılmasına ilişkin Bulgular	104
3.3.2.2. Yöneticilerin Sosyo-demografik Özellikleri ve Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Karşılaştırılmasına ilişkin Bulgular	108
3.3.2.3. Yöneticilerin Duygusal Zekâlarının Alt Boyutları ile Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Karşılaştırılmasına ilişkin Bulgular	113
4. SONUÇ, TARTIŞMA ve Öneriler.....	120
4.1 Sonuç ve Tartışma.....	120
4.2 Öneriler	128
5. KAYNAKÇA.....	131
6. EKLER.....	139

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. 1. Eski ve Yeni Zekâ Anlayışlarının Karşılaştırılması	13
Tablo 1. 2. Goleman'ın Duygusal Zekâ Modeli	23
Tablo 1. 3. Duygusal Zekâ Modelleri ve Temel Yeterlikleri	24
Tablo 1. 4. Lider ile Yönetici Arasındaki Farklılıklar	29
Tablo 1. 5. Liderlerin Sahip Oldukları Özellikler	34
Tablo 1. 6. Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları Sonucunda Elde Edilen Dört Liderlik Tarzı	36
Tablo 1. 7. X ve Y Teorileri Arasındaki Farklılıklar	45
Tablo 1. 8. Likert'in Sistem 4 Modeli	46
Tablo 1. 9. Reddin'in Etkililik Yaklaşımı	52
Tablo 1. 10. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik	70
Tablo 2. 1. Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları	83
Tablo 2. 2. Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları	83
Tablo 2. 3. Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımları.....	84
Tablo 2. 4. Yöneticilerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımları	85
Tablo 2. 5. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Eğitimi Alma Durumuna Göre Dağılımları	86
Tablo 2. 6. Yöneticilerin Çalıştıkları Sektörlere Göre Dağılımları.....	87
Tablo 2. 7. Yöneticilerin Yöneticilik Deneyimlerine Göre Dağılımları	88
Tablo 2. 8. Yöneticilerin Kendilerine Bağlı Çalışan Sayısına Göre Dağılımları.....	89
Tablo 2. 9. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine Ait Puan Aralıkları	91
Tablo 2. 10. Duygusal Zekâ Ölçeğine Ait Puan Aralıkları	93
Tablo 2. 11. Güvenirlilik Analizi Sonuçları	96
Tablo 3. 1. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Yetenekleri Puanlarının Dağılımı.....	97
Tablo 3. 2. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Alt Boyut Puanlarının Dağılımı	98
Tablo 3. 3. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Puanlarına Ait Dağılımı.....	99
Tablo 3. 4. Dönüşümcü Liderliği Ölçen Önermelere Ait Dağılımlar	100
Tablo 3. 5. Dönüşümcü Liderlik Davranışı İle Duygusal Zekâ Boyutlarının İlişkisi	103
Tablo 3. 6. Yöneticilerin Duygusal Zekâlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması. 104	
Tablo 3. 7. Yöneticilerin Duygusal Zekâlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması	105
Tablo 3. 8. Yöneticilerin Duygusal Zekâlarının Yaşlarına Göre Karşılaştırılması.. 105	
Tablo 3. 9. Yöneticilerin Duygusal Zekâlarının Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması	106
Tablo 3. 10. Yöneticilerin Duygusal Zekâlarının Duygusal Zekâ Eğitimi Alma Durumlarına Göre Karşılaştırılması.....	106
Tablo 3. 11. Yöneticilerin Duygusal Zekâlarının Çalıştıkları Sektöre Göre Karşılaştırılması	107
Tablo 3. 12. Yöneticilerin Duygusal Zekâlarının Toplam Yöneticilik Deneyimlerine Göre Karşılaştırılması	107
Tablo 3. 13. Yöneticilerin Duygusal Zekâlarının Kendilerine Bağlı Çalışan Sayısına Göre Karşılaştırılması	108
Tablo 3. 14. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması	109
Tablo 3. 15. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması	109

Tablo 3. 16. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Yaşlarına Göre Karşılaştırılması	110
Tablo 3. 17. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması	110
Tablo 3. 18. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Duygusal Zekâ Eğitimi Alma Durumlarına Göre Karşılaştırılması	111
Tablo 3. 19. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Çalıştıkları Sektöre Göre Karşılaştırılması	111
Tablo 3. 20. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Toplam Yöneticilik Deneyimlerine Göre Karşılaştırılması.....	112
Tablo 3. 21. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Kendilerine Bağlı Çalışan Sayısına Göre Karşılaştırılması.....	112
Tablo 3. 22. Dönüşümcü Liderlik Davranışı İle İyimserlik Alt Boyutu İlişkisi	113
Tablo 3. 23. Dönüşümcü Liderlik Davranışı İle Mutluluk Alt Boyutu İlişkisi.....	114
Tablo 3. 24. Dönüşümcü Liderlik Davranışı İle Dürtü Kontrolü Alt Boyutu İlişkisi	114
Tablo 3. 25. Dönüşümcü Liderlik Davranışı İle Strese Dayanıklılık Alt Boyutu İlişkisi.....	114
Tablo 3. 26. Dönüşümcü Liderlik Davranışı İle Esneklik Alt Boyutu İlişkisi.....	115
Tablo 3. 27. Dönüşümcü Liderlik Davranışı İle Gerçekçilik Alt Boyutu İlişkisi	115
Tablo 3. 28. Dönüşümcü Liderlik Davranışı İle Problem Çözme Alt Boyutu İlişkisi	116
Tablo 3. 29. Dönüşümcü Liderlik Davranışı İle Sosyal Sorumluluk Alt Boyutu İlişkisi.....	116
Tablo 3. 30. Dönüşümcü Liderlik Davranışı İle Kişilerarası İlişkiler Alt Boyutu İlişkisi.....	117
Tablo 3. 31. Dönüşümcü Liderlik Davranışı İle Empati Alt Boyutu İlişkisi	117
Tablo 3. 32. Dönüşümcü Liderlik Davranışı İle Bağımsızlık Alt Boyutu İlişkisi ...	117
Tablo 3. 33. Dönüşümcü Liderlik Davranışı İle Kendini Gerçekleme Alt Boyutu İlişkisi.....	118
Tablo 3. 34. Dönüşümcü Liderlik Davranışı İle Kendine Saygı Alt Boyutu İlişkisi.....	118
Tablo 3. 35. Dönüşümcü Liderlik Davranışı İle Kararlılık Alt Boyutu İlişkisi	119
Tablo 3. 36. Dönüşümcü Liderlik Davranışı İle Duygusal Benlik Bilinci Alt Boyutu İlişkisi.....	119

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. 1. Özellikler Teorisinde Lider	34
Şekil 1. 2. Michigan Çalışmalarındaki Liderlik Davranış Yaklaşımları	39
Şekil 1. 3. Yönetmel Ölçek	40
Şekil 1. 4. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu	42
Şekil 2. 1. Yöneticilerin Cinsiyetlerine İlişkin Dağılım Grafiği	833
Şekil 2. 2. Yöneticilerin Medeni Durumlarına İlişkin Dağılım Grafiği	84
Şekil 2. 3. Yöneticilerin Yaşlarına İlişkin Dağılım Grafiği	85
Şekil 2. 4. Yöneticilerin Eğitim Durumlarına İlişkin Dağılım Grafiği	86
Şekil 2. 5. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Eğitimi Alma Durumuna İlişkin Dağılım Grafiği	87
Şekil 2. 6. Yöneticilerin Çalıştıkları Sektörlere İlişkin Dağılım Grafiği	88
Şekil 2. 7. Yöneticilerin Yöneticilik Deneyimlerine İlişkin Dağılım Grafiği	89
Şekil 2. 8. Yöneticilerin Kendilerine Bağlı Çalışan Sayısına İlişkin Dağılım Grafiği	90

1. GİRİŞ

1.1. Zekânın Tanımı

Latince de “zekâ” “intellectus” olarak ifade edilmektedir. Zekâ kelimesinin sözlük anlamı; algılama, tanıma, bilme, anlayış anlamlarına gelmektedir (Köknel, 1995).

Zekâ insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. Sümerlerin Gılgamış Destanı gibi, en eski insan hikâyeleri bile, karakterleri "akıllı", iyi yürekli ve kararlı olarak tanımlarlar. İncil'de de zekâ ve aptallıkla ilgili ilgi çeken hikâyeler bulunur. İnsanların, karar verme konusunda, bazı bireylerin başkalarına göre daha iyi olduğu düşüncesini uzun süre önce benimsediği görülmektedir. Bu kişiler hepimizle aynı bilgiye sahip olabilirler fakat onlar bu bilgileri tartıp, değerlendirip işleme koyduklarında başkalarından çok daha iyi sonuçlar alırlar (Davis, 2004).

Bireysel özellik olarak zekânın söz konusu yaygın kullanılan tanımına karşın, bu özelliğin resmi ölçümü için ciddi çabaların harcanması 19. yüzyıl sonlarına kadar sürmüştür. Bu gayretler özellikle Francis Galton'm çalışmalarıyla desteklenmiştir. Ancak modern zekâ testinin ilk örneğini 1905'te Alfred Binet geliştirmiştir. Binet'in testi, özel bir eğitim alabilecek üstün zekâlı öğrencileri belirlemek için Fransız eğitim sistemine yardımcı olmak amacıyla geliştirilmiştir. Zaman ilerledikçe, test İngilizce'ye çevrilip ABD'de de kullanılmaya başlanınca, odak noktası bütün çocukların zekâsını ölçmeye yönelmiştir. Zekâ ölçüm aletinin geliştirilmesi oldukça popüler olmuştur. Bu tip ölçümler özellikle Amerika'da yaygınlaşmıştır. (Çünkü Binet yönteminde zekâ puanı "kronolojik yaş" üzerinden "zekâ yaşı" oranı olarak

hesaplanıyordu ve sonuç puanı "zekâ katsayısı" veya IQ olarak biliniyordu.) (Davis, 2004)

Zekâ, beyne ait; bilgiyi öğrenme, kaydetme, eskiden kazanılmış bilgilerle bağdaştırarak algılama ve sezebilme, akılda tutma ve geri getirme, yeniden yorumlama, çağrışım yapma, akıl yürütme gibi işlevleri içeren bir kapasitedir. Zekâ, cevaplandırmada ve çözümler bulmada hız sağlayan, bir sorunun evreleri arasındaki yeni ilişkileri anlayabilmeyi sağlayan kapasitedir. İnsanların bilgi miktarında, öğrenme hızında, bilgi türünde ve bilgiyi akılda tutma zamanında görülen değişiklik, onların zekâ düzeylerindeki ve kısmen zekâ işlevlerindeki değişikliğe bağlıdır (Kulaksızoğlu, 2005).

Zekânın ne olduğu ve nasıl tanımlanması gerektiği hakkında ortaya atılan konular geçmişten bu yana çoğu eğitimcinin ilgi alanına girmektedir. Birtakım eğitimciler, insanın zihinsel işlevlerini veya performanslarını esas alıp insan zekâsını ölçtüğünü varsayan çeşitli IQ testleri geliştirerek zekâyı kendilerinin hazırladıkları bu "testlerin ölçtüğü nitelik" (yani zekâ düzeyi ya da zekâ katsayısı) olarak ifade ederken, başkaları da zekâyı bir kişinin sahip olduğu "öğrenme gücü" olarak açıklamışlardır. (Saban, 2005).

Psikoloji sözlüğü zekâyı; "Soyut düşünme, bildiklerini yeni durumlara uygulama, problem çözme, kavrama, akıl yürütme, bellek, geçmiş deneyimlerden kazanılan bilgileri kullanma vb. de dahil olunması üzerine zihinsel yetilerin toplamı" olarak tanımlamaktadır (Budak, 2000).

Yeni nesil araştırmacılarından olan Stenberg'e göre ise zekâ, bir sa ayağı üzerine kuruludur. Sa ayağının bir ayağı standart matematik yeteneğini, ikinci ayağı sözel ifade yeteneğini, nc ayağı ise yeniliklere açık olduğu durumu temsil eder. Zekânın evresel faktörleri seçme ve değiştirmede gereken becerileri barındırdığı, bu nedenle de bireyin zeki davranmasının çevresel faktörlere göre farklılık gösterdiği anlatılmıştır (Burma, 2003).

Gardner'a göre zekâ, hızlıca değişim gösteren dünyada hayata ve değişimlere uyum sağlamak için her insanda varolan kendine özgü yetenekler ve becerilerin tümüdür. Bütün insanlar bu zekâ türlerine farklı miktarlarda sahip olarak doğarlar ve bu zekâ türlerinden birkaçına daha çok eğilimleri olabilir (Vural, 2005).

Gardner kendi geliştirdiği çoklu zekâ Kuramı'na göre zekâyı oluşturan yetenekleri şu şekilde ifade etmiştir (Akdemir, 2005) :

- Dil ile ilgili zekâ: Dilin, kelimelerin kullanımı ve anlaşılmasına yönelik yetenektir. yk, roman, şiir okuma, yazma, bir konuyu anlama, anlama, anlatma gibi;
- Mantıksal/ matematiksel zekâ: Matematik problemlerini çözme, mantıksal kuramlar ile uğraşma, kıyaslamalar ve sınıflandırmalar yapabilme gibi,
- Mekansal zekâ: Alışık olmadıkları yerlerde bile yönünü bulabilme, bir bardağa taşırmadan su koyabilme, nesnelere ve boşlukların boyutlarını tahmin edebilme gibi;
- Müzik ile ilgili zekâ: Bir ses tonunu yakalayabilme, bir sonat yaratma, şarkı söyleme gibi;

- Bedensel/devinimsel/dokunsal zekâ: Bale, tenis oynama, jimnastik yapma, bisiklete binmek gibi,
- Kişiler arası ilişkisel zekâ: Diğer bireylerin sözlerini anlama, yüzlerindeki ifadeleri tanıma, uygun yanıtlar verme gibi,
- Kişisel/ içsel zekâ: Kendilerine yönelik duygu ve düşüncelerin, değer yargılarının ayırdın da olma, çok boyutlu yargılayabilme gibi.

Her olayda bilim adamları hem genetik, hem de çevresel (sosyokültürel) faktörlerin bir bireyin IQ'sunu açıklamada rolleri olduğu fikrinde birleşir görünmektedir. Tüm taraflar içinde istatistiksel "kanıtlar" karşısı olan teorilerinin bilimsel nitelikte olmadığını (dahası onların IQ ölçme yollarının ciddi bilimsel halalar içerdiğini) saptamak hedefiyle ve stratejiler savurduğu için, tartışmalarda hangi faktörlerin en büyük etkisi olduğunu açıklamışlardır. Bireylerin ve bireylerin çocuklarının zekâsı arasında genetik bir bağ olması muhtemeldir, fakat zeki olmak için bu genleri miras almak yeterli değildir. Genetik veriler üzerine dayanmakta olan teoriler, ailelerin zekâsıyla çocukları arasında bir ilişkiyi açıklamak için tek başına yeterli değildir (Merlevede vd., 2006).

Zeki bir insanın akıl yürütmesi, genel olarak imgelere dayanır; onlar farklı alanlar içinde bağlantılar kurabilir ve bir soruna farklı açılardan bakabilirler. Bilinçaltılarının sorunu çözmelerine yardım edeceğine güvenmektedirler. Büyük resimleri görebilirler, ancak tüm ilişkili detaylara yakından da bakabilirler. Bu tip insan yeni bağlamlara kolayca uyum sağlayabilir ve yeni bir alanı hızlı bir şekilde öğrenebilirler. Bir sorunun çözümünü bulmakta engellerle karşılaşıyorlarsa, sorunu yeniden tanımlar ve uygun bir karşılık bulmak için diğer bilgileri kullanırlar. Akıl

yürütmelerini bir sorunun altında yatan yapıya dayandırır ve verecekleri cevapları ona göre düzenlerler. Genel olarak gelecek ve bu geleceğe en iyi katkıda bulunmak amacıyla misyonlarıyla ilgili açık bir vizyonları vardır (Merlevede vd., 2006).

1.1.1. Bilişsel Zekâ

Geleneksel model kapsamında yapılmış tanımlara bakıldığında, zekâ düşünme süreçlerinde ve mental yapılar için yoğunlaşarak tanımlanmıştır (Plotnik, 1989). Yine başka bir tanım içinde "çabuk öğrenme, güç problemleri çözme, verilen işi hızlı ve doğru bir şekilde yapabilme" şeklinde açıklanır (Bootzin ve Bower, 1991). Genel bir şekilde "dikkat, bellek, yargılama, akıl yürütme, soyutlama" diye adlandırılan zihinsel yetiler bilişsel zekâyı tanımlanır (Oleron, 1994).

Bilişsel zekâ kavramı, bir sorunu mantıksal bir şekilde analiz etmek ve çözmek amacıyla gereken bir dizi beceriden oluşmaktadır. Ancak bir sorunu çözmek amacıyla bilişsel becerilerden fazlası gerekebilmektedir. Sorunları çözmeye üç aşama yer almaktadır. Bu aşamalar (Merlevede ve diğerleri, 2006):

- Problem tanımında belirlenen bütün etmenleri hesaba katan teorik bir çözüm bulunmasını içeren problemin çözümü aşaması,
- Problemin ana hatlarıyla ele alınıp verilerin toplanmasını içeren problemin tanımı aşaması,
- Çözümün uygulanması aşamasıdır.

IQ ile geleneksel bir şekilde ölçülmekte olan bilişsel zekâ, kişilerin anlama, öğrenme, rasyonel düşünme, hatırlama, problem çözme ve öğrendiklerini uygulama

kapasitelerini ölçer. Dar bir şekilde tanımlarsak zekâ; IQ bakımından bilişsel (zihinsel, mantıksal) süreçleri önemser; bunun dışındaki psikolojik süreçler pek dikkate alınmaz (Öner, 1996). Oysa yapılan çalışmalara göre, IQ'nun hayattaki başarıya katkısı en fazla yüzde yirmidir, geri kalan yüzde sekseni belirleyen başka etmenler vardır (Goleman, 2005). IQ ile ölçülemeyen zekâ farklılıkları üzerinde çalışma yapmış olan araştırmacılar liderlerin, örgüt içinde sözlü olmayan bir takım duygusal unsurlardan kaynaklanan bilgileri oldukça iyi fark edebildiklerini ve durumun sonucunda örgütsel başarı için çok önemli olduğunu ve yöneticilerin bu yeteneğinin geleneksel psikolojik testler ile ölçülemeyeceğini açıklamaktadırlar. Günümüzde de söz konusu durum, eski ölçme araçları üzerine olan güveni sarsmıştır (Erkuş, 1999).

1.1.2. Bilişsel Olmayan Zekâ

Genel bir şekilde ifade edersek, bilişsel olarak kabul edilmeyen zekâ, zekânın kişisel, duygusal, sosyal ve yaşama ait olan boyutları göstermektedir ki, bu boyutlar günlük hayat fonksiyonları için zekânın bilişsel bakımlardan çok daha fazla önemlidir. Bilişsel olmayan zekâ, bireylerin belirli durumlarda bilgisine nasıl başvuracağını belirlemesinden dolayı bireyin başarısını tahmin etmeye yardımcı olmaktadır. EQ ile ölçülen bilişsel olmayan zekâ, algılama, öğrenme, ilişki kurma ve değişime ayak uydurma becerilerini yalnızca mantık, zekâ veya teknik analize dayandırmaktan çok, duygulan ve duygusal dengelerini ele alarak açıklamaktadır (Maier, 1999). EQ, zekâ konusuna yeni bakış açıları ve derinlik kazandırmış aynı zamanda, genel olarak zekâ değerlendirmelerindeki yeteneklerimizi arttırmıştır.

1.1.3. Zekâ Kuramları

Tek Etmen Kuramı: Zekânın tek etmen olarak adlandırılan kuramı, zekâyı genel bir beceri olarak algılayanların görüşlerine denir. Aynı zamanda, bu görüşe sahip olan birçok psikolog bu genel düşünsel becerisini birbirinden farklı olarak tanımlarlar.

Davis, zekâyı; edinilmiş olan bilgilerden yararlanılarak sorun çözme yeteneği şeklinde ifade eder. Stern ise; yeni karşılaşılan olayların gereklerini, düşünme yeteneğinden yararlanılarak karşılayabilme, yeni yaşam şartlarına uyabilme yeteneği olarak tanımlamaktadır (<http://www.bilgiustam.com/tag/beyin/>, 2011)

Çift Etmen Kuramı: Spearman geleneksel düşünsel yeteneği çift etmen kuramı ile açıklamıştır. 1904 tarihinde yazmış olduğu “Genel Zekâ” isimdeki makalesinde kişilerin tüm zihinsel etkinliklerinde ortak bir yön olabileceğini göstermek istemişlerdir. Bu kuram açısından; zihinsel güç genel beceri ile birçok özel yetkinliklerden oluşmuştur. Spearman’ın genel olarak yeteneğe “zekâ” dediği ve bunu “karmaşık durumlarda ilişkileri görebilme gücü” olarak tanımladığı görülmüştür. O’na göre birey ne kadar zeki olursa, bir durum içinde o kadar çok ilişkiler kurar ve karmaşık bir problemi en kestirmeden çözecek yolları bulur (Baymur, 2004; Toker ve diğerleri 1968).

Çok Etmen Kuramı: Thorndike, Thurstone ve Guilford gibi araştırmacılar zekâyı çok etmen kuramı ile açıklamışlardır. Sözü geçen bilim adamlarına göre; günlük davranışlarımızı düzene koyan düşünsel gizil güç, bir tek genel yetenek

olmaktan çok özel yetkinliklerin bir araya gelmesinden oluşmuştur (Baymur, 2004; Toker ve diğerleri, 1968).

Thurstone'un zekâ teorisi Chicago Üniversitesi'nin öğrencilerine uygulanmış olan bir dizi test sorularının analiz başarısına dayanmaktadır. Zekânın genel bir faktör olduğu teorisini kabul etmek yerine birbirlerinden bağımsız bir çok zihinsel becerinin merkezde olduğu bir teori ortaya atmıştır. Bunlar:

- Sözlü anlamda kabiliyeti,
- Kelime akıcılığı
- Rakamsal beceriler,
- Algılama hızı,
- Fiziksel olarak tasavvur edebilme,
- Hafıza
- Düşünme ve problem çözebilme kabiliyetidir.

Thorndike'a göre, zekâ soyut mekanik ve sosyal olmak üzere üç şekildedir. Soyut zekâ; sayılar, sözcükler, formüller gibi sembollerle düşünmede, bilimsel ilkeleri kavramada fayda sağlar. Mekanik zekâ; alet, cihaz kullanma ve makine işletebilmede kendini gösterir. Sosyal zekâ ise; insanları anlama, kişiler arası ilişkileri görüp bunlara göre davranabilme gücüdür. (Baymur, 2004).

J.Guilford'un zekâ modeline göre; zekânın üç boyutu bulunmaktadır. "İçerik" boyutu figürlerle, anlamlarla, sembollerle ve davranışlarla ilgili bölümlerden meydana gelmektedir. "Ürünler" boyutu birimler, gruplar, ilişkiler, sistemler, değişik

durumlarda formüle etme (transformasyon) ve doğurgulardır. “İşlem” boyutu ise, biliş, bellek, ayrıştırıcı düşünme ve değerlendirme süreçlerinden oluşur (Ülgen, 1997).

Piaget’in Zekâ Kuramı: Piaget’a göre; bireyleri birbirinden ayıran en önemli zihin işlevleri şu şekildedir (Kulaksızoğlu, 2005):

- Zekâ organizmanın çevreye karşı uyumunun özel bir halidir. Bu uyum kişilerin çevre ile etkileşimini gerçekleştirir.
- Zekâ bir çeşit denge durumudur. Zihinsel yapılarla çevre arasında durmadan yenilenen bir denge bulunmaktadır
- Zekâ bir takım zihinsel işlemler sistemidir. Bilgi edinmek hareketle olur.

Piaget zihinsel gelişimin; daha çok fiziksel gelişimleri ifade etmekte olan olgunlaşma, kişilerin geçmişteki ve gelecekteki yaşantılardan, içinde bulunmuş olan toplumun kültürel aktarımı ve dengelenme gibi unsurlardan etkilendiğini ifade eder (Bacanlı, 2001).

Gardner’ın Çoklu Zekâ Kuramı: Howard Gardner; zekânın objektif bir şekilde ölçülebileceğini öne süren geleneksel anlayışı kabul etmeyerek zekânın tek bir faktörle açıklanamayacak kadar çok sayıda kabiliyetleri içerdiğini belirtmektedir. Gardner, zekâyı; bir bireyin bir veya birden fazla kültürde değer kazanan bir ürün sağlayabilme kapasitesi, gerçek yaşamda yüzleştiği problemlere etkili ve verimli çözümler üretebilme yeteneği ve çözüme kavuşturulması gereken yeni veya karmaşık yapıları keşfetme kabiliyeti olarak açıklamaktadır (Saban, 2005). Gardner’ın

çoklu zekâ teorisinin ilkeleri şöyledir (http://web.deu.edu.tr/mate-matik/m2_b1.html, 2011).

- İnsanlar çok değişik zekâ türlerine sahiptir.
- Bütün insanlar aktif olarak kullandığı zekâları ile özel bir karışıma sahiptir.
- Her insanın kendine ait bir zekâ profili bulunmaktadır.
- Bir zekânın kullanımı esnasında diğer zekâlardan da yararlanılabilir.
- Zekâların her biri insanda değişik bir gelişim sürecine sahiptir.
- Bütün zekâlar dinamiktir.
- İnsan gelişimini ele alan tüm bilimsel teoriler çoklu zekâ teorisini desteklemektedir. İnsandaki zekâlar tanımlanabilir ve geliştirilebilir.
- İnsanlar kendi zekâsını geliştirmek ve tanıma olanağına sahiptir.
- Bilinen zekâ türlerinden daha farklı zekâlar da olabilir Her bir zekânın gelişimi kendi içinde değerlendirilmelidir.
- Her bir zekâ hafıza, dikkat, algı ve problem çözme açısından farklı bir mekanizmaya sahiptir.
- Kişisel altyapı, kültür, kalıtım, inançlar zekânın gelişimi üzerinde etkiye sahiptir.
- Tüm zekâlar, insanın kendini gerçekleştirmesi yolunda farklı ve özel kaynaklardır.

Howard Gardner zekâ ile ilgili eski görüşlerin sınırlarını en iyi gören kişidir (Goleman, 2007). İnsan zekâsının objektif bir şekilde ölçülebileceği tezini savunan geleneksel anlayışa eleştiri getirerek zekânın tek bir faktörle açıklanamayacak kadar

çok sayıda yetenekleri kapsadığını ileri sürmektedir. Zekâyı; bir kişinin bir veya birden fazla kültürde değer bulan bir ürün ortaya koyabilme kapasitesi, gerçek hayatta karşılaştığı problemlere etkili ve verimli çözümler üretebilme becerisi ve çözüme kavuşturulması gereken yeni veya karmaşık yapıları keşfetme yeteneği olarak tanımlamaktadır (Saban, 2005).

Howard Gardner'ın 1983 yılında Zihin Çerçevesi (Frames of Mind) isimli eseri IQ görüşüne karşı bir bildiri niteliğine sahiptir ve hayatta başarılı olmak amacıyla tek tip bir zekânın olmayacağı, yedi temel çeşitlemesi oluşuna dikkat çekilmiştir (Goleman, 2007). Çoklu zekâ teorisinin savunmuş olduğu zekâ anlayışları içinde anahtar kelime "çoğul" dur; kısacası zekâ çok yönlüdür. Aynı zamanda bir kişinin doğuştan kazandığı zekâsı iyileştirilebilir, geliştirilebilir ve değiştirilebilir; yani kişi zeki olmayı zamanla öğrenebilir. Çoklu zekâ teorisi, bir bireyin becerilerini bir takım sözel ve sayısal kabiliyetlerinin çok ötesinde olduğunu ifade edilmektedir.

Sözel-Dilbilimsel Zekâ: Dil zekâsı, sözcükleri ya da bir dilin temel işlemlerini kullanma yeteneğidir. Sözel dil zekâsı kuvvetli olan kişiler, işiterek, konuşarak, tartışarak ve başka kişiler ile iletişimde bulunarak en iyi öğrenirler. Sözel zekâ kelimelerle düşünme ve ifade etme, kelimeler arasındaki bir takım anlamları ve düzeni kavrayabilme, şiir okuma, hikâye anlatma, gramer bilgisi, benzetme, soyut ve simgesel düşünme, kavram oluşturma ve yazma gibi karmaşık durumları kapsayan dili etkili kullanma yeteneğidir (Vural, 2005). Örnek; Nazım Hikmet, Yaşar Kemal, Orhan Pamuk, Çetin Altan (Toktamışoğlu, 2003).

Mantıksal – Matematiksel Zekâ: Mantıksal – matematiksel zekâ sayıları etkin şekilde kullanabilme ya da neden sonuç ilişkisini oluşturarak durumların işleyişi hakkında etkili bir biçimde mantık yürütebilme kapasitesidir. Bilimsel düşünme kavramı ile sıklıkla ifade edilmek istenen budur. (Bacanlı, 2001). Örnek; Albert Einstein, Cahit Arf, Oktay Sinanoğlu (Toktamışoğlu, 2003).

Görsel - Uzamsal Zekâ: Nesnelere görselleştirme, zihin içinde bir takım nesnelere tasarlayabilme, farklılık ve benzerliklere duyarlılık, bir takım şekil ve renklerdeki nesnelere ilgisiz beceri gibi becerileri kapsayan bir zekâ alanıdır (Bacanlı, 2001).

Müziksel – Ritmik Zekâ: Sesler, notalarla düşünme, değişik sesleri tanıma ve yeni sesler, ritimler üretme becerilerinden oluşur (Vural, 2005).

Bedensel – Kin estetik Zekâ: Hareketler ile kişinin kendisini ifade etmesi, beyin ve vücut koordinasyonunu etkili bir şekilde kullanabilme becerileridir. Beden ve aklın dengeli kullanımlarıdır. Dans, spor, tiyatro... Örnek; Tan Sağtürk. (Vural, 2005).

Sosyal – Kişilerarası Zekâ: Grup içinde işbirlikçi çalışma, bireylerin duygu, fikir ve davranışlarını anlama, paylaşma, ifade edebilme, yorumlama ve bireyleri ikna edebilme kabiliyetleridir. Örnek; Gandhi, Atatürk, Özal. (Vural, 2005)

Kişisel – Öze Dönük Zekâ: Bireyin kendi duygu ve düşüncelerini, duygusal tepki derecesini, düşünme süreçlerini tanıma, kendisi ile ilgili amaçlar oluşturabilme

becerileridir. Düşünme ve akıl yürütme en üst seviyededir. Bu zekâya genel olarak "Bilgelik" denir. Örnek; Atatürk, Sokrates, Freud. (Vural, 2005).

Doğacı – Varoluşcu Zekâ: Doğa üzerindeki tüm canlıları tanıma, araştırma ve tüm canlıların yaratılışları için düşünme kabiliyetleridir (Vural, 2005).

Çoklu zekâ kuramı günümüzde hala gelişen bir modeldir ve Gardner en son ruhsal (spiritual) zekâ ismini verdiği bir zekâ boyutunu aday zekâ olarak modele eklemiştir (Çakar ve Arbak, 2004).

Tablo 1. 1. Eski ve Yeni Zekâ Anlayışlarının Karşılaştırılması

Zekâya İlişkin Eski Anlayış	Zekâya İlişkin Yeni Anlayış
1. Zekâ doğuştan kazanılır, sabittir ve bu nedenle de asla değiştirilemez.	1. Bir bireyin genetiksel olarak kalıtımla birlikte getirdiği zekâ kapasitesi iyileştirilebilir, geliştirilebilir ve değiştirilebilir.
2. Zekâ niceliksel olarak ölçülebilir ve tek bir sayıya indirgenebilir.	2. Zekâ herhangi bir performansta, üründe veya problem çözme sürecinde sergilendiğinden sayısal olarak hesaplanamaz.
3. Zekâ tekildir.	3. Zekâ çoğuldur ve çeşitli yollarla sergilenebilir.
4. Zekâ gerçek hayattan soyutlanarak (belli zekâ testleri ile) ölçülür.	4. Zekâ gerçek hayat durumlarından veya koşullarından soyutlanamaz.
5. Zekâ, öğrencileri belli seviyelere göre sınıflandırmak ve onların gelecekteki başarılarını tahmin etmek için kullanılır.	5. Zekâ öğrencilerin sahip oldukları gizli güçleri veya doğal potansiyelleri anlamak ve onların başarmak için uygulayabilecekleri farklı yolları keşfetmek için kullanılır.

Kaynak: Saban, A. (2005). *Çoklu Zekâ Teorisi ve Eğitim*, Ankara: Nobel Yayınları, s.4

1.2. Duygunun Tanımı

Duygular bilinçdışında meydana gelen ve vücutta hissedilenlerin yansıması olarak kendini göstermekte olan bilginin işlenmesi neticesinde oluşur. (Feldman, 1999). Ayrıca insan bedeninin vermiş olduğu sinyaller olarak nitelenecek duygular aracılığıyla, kişinin iç dünyasında neler olduğunu hissedebileceği ve bu doğrultuda bir takım eksiklikleri telafi etme adına harekete geçebileceği görülecektir (Gün, 2002). Bu konu için duyguları, kişinin iç dünyasında kişi, nesne, olay, olguların uyandırmış olduğu etki, tepki ve izlenimler olarak tanımlanır (Güz ve diğerleri, 2002).

Feldman duyguyu; mutluluk, umutsuzluk ve hüznün gibi gerek fizyolojik gerekse de bilişsel tabanları olan ve davranışı etkileyen unsurlar olarak ifade eder (Çakar ve Arbak, 2004).

Duygu, duymuş olduğumuz, duyumsadığımız şeyler; özellikle de bütün tutkularımızın, hafif veya orta şiddetlerdeki heyecanlarımız, aşk, sevgi gibi genel olarak durumlarımız, genel ve içgüdüsel eğilimlerimizin genel ismi olarak adlandırılır.(Cevizci, 1999).

Daniel Goleman duyguyu, bireyin öğrenme potansiyellerini uyarak öğrenmesini gerçekleştiren, soru sormalara yönlendiren merak uyandıran, bilinmeyeni aramaya yönlendiren, kapasitesini geliştirerek öğrendiklerini pratiğe dökmesini ve böylelikle de davranış sergilemesini ifade eden nitelikler bütünü” olarak ifade edilir (Yelkikalan, 2006). Bireyin davranışlarına yön vermekte olan, karar verme safhasında yanlılığa neden olan tutumdur. Genel olarak tutum, “bireyin

belli bir nesneye karşı verdiği önyargılı bir tepkidir.” Tepki, geleceğe yönelik bir karar özelliği taşımakta ve bireyin yaklaşma ve uzaklaşma davranışlarını etkiler. Bir nesneye karşı tepkinin oluşması için, bellek safhasında ilk sırada “algılama”nın olduğu açıklanmaktadır. Bu süreçte duygusallığın ilk sırada olmasa da, ilk element olduğu düşünülmektedir. Bellekte tanıma safhasında ilk aşama duyuşal süreçtir ve birey, nesnenin görünürde ne olduğunu algılar. İkinci aşama, duygusal tepkidir. Kısa süreli belleğin sabit zaman diliminde, uyarıcı ile ilgili iyi ya da kötü bir karar verilmektedir. Üçüncü aşamada ise, uyarıcılar tanınır, farklılıklar belirlenir ve bellekte saklanır (Ülgen, 1997).

1.3. Zekâ-Beyin-Duygu İlişkisi

Zekâ kavramını anlaşılabilmesi amacıyla oluşum süreçlerini belirtmek gerekmektedir. Zekâ ile ilgili işlemleri beyin oluşturur. Bu sebeple öncelikle beyin gelişimini anlamak gereklidir. Eskiden beyin gelişiminin genetik unsurlara bağı olduğu, sonradan yapılacak müdahalenin beyin gelişiminde fazla rol oynamayacağı düşünülmekteydi. Fakat son yıllarda bilim adamlarının yaygın kanılarına göre, çevre unsuru beyin gelişiminde olumlu veya olumsuz yönlerde çok önemli roller oynamaktadır. Beyin gelişimi anne rahminde başlar. Yedinci ayda fetus, beyni ömrü süresince sahip olacağı 100 milyar beyin hücrelerinin büyük bir çoğunluğunu oluşturur. Bebek düşünme, görme ve duygu gibi beyin fonksiyonlarından oluşmuş yaklaşık 100 milyar sinir hücresi ile doğmaktadır. Sinir hücreleri sinaps adı verilmekte olan küçücük boşluklarla birbirlerine bağı durumundadırlar ve beyin çeşitli fonksiyonlarını yerine getiren kümelerden oluşmaktadır. Sinir hücreleri arasında bağı oluşumu yaşamın ilk sekiz ayında hızlı bir şekilde meydana gelmektedir. Bu bağılantılar bebeğe ilk aylarında şekillenmekte olan çevresinden

gelen uyarılarla güçlendirilmekte ve kalıcı hale gelmektedir. Görme ve konuşma becerisini meydana getiren beyin sistemleri ilk sekiz ayda şekil kazanır. Çalışmalar, bebeğin doğumundan sonraki dönemlerden başlayarak, gördüğü ve duyduğu bütün olayları gelecek dönemler içinde görüş ve konuşma becerileri üzerinde derin bir etki bıraktığını ve şekillendirdiği gözlenir. Bilişsel ve duyuşsal öğrenme kabiliyeti, 3-10 yaşları arasında en üst seviyeye çıkmakta ve yaşam boyunca sürmektedir. 10-18 ay arasında bebeğin duygularının oluştuğu ve şekillendiği aşamalardan oluşmaktadır. Bu kabiliyetler beyinde biçimlenir ve bu şekilde kazanılır (Titrek, 2007).

Zekâ üzerinde bir takım araştırmalar yapan bilim adamlarının tanımlarını incelediğimizde özellikle beyin ve zekâ ilişkisi üzerinde durmuş oldukları ve yukarıda da ifade edildiği gibi bu ilişkinin yoğun olduğu belirtilmektedir. Bu sebeple bilim adamları, beynin gelişimi ile zekânın gelişimleri arasındaki doğrusal ilişkiyi vurgulamışlardır. Bu görüşü desteklemekte olan Valiant'a (1996) göre beyni geliştirmek, zekâyı geliştirmektir. Bu amaçlara şu noktalara dikkat edilmesi gerektiğini ileri sürmektedir:

- Gerçek dünyayla bağlantı kurma (Gerçek nesnelere ve ortamlara, kişisel deneyimler ile bağlantılar kurma),
- Düzenli programlar ile zengin bilgi kaynaklarını sağlama,
- Düzenli düşünme, ayrıntılar ve maddeyi tanımlara vurgu yapma,
- Genel kavram ve düşüncelere ilişkin sosyal etkileşim sağlama,
- Düşünme ve öğrenme stillerine destek sağlama,
- Yetişme (çıraklık) döneminde rehberlik ederek sosyal destek sağlama,
- Aile, toplum ve örgütü yenileştirme yollarını bulmayı deneme.

1.4. Duygusal Zekâ

Toktamışoğlu (2003)'na göre duygusal zekâ bireylerin i dünyasını tanınması, yönetebilmesi ve çevresindeki bireylerle uyumlu bir iletişim içinde bulunulması ile ilişkilidir. Sosyal yaşam alanlarında dahi yansıtılmasının, meydana getirilmesinin zayıflık olarak gösterildiği duyguların başarının anahtarı olduğu ve duygusal zekânın en önemli olan noktasının da bu duyguların sağlıklı bir biçimde yönetilebilmesi olduğu vurgulanır.

Kişinin kendi duygularını ve yeteneklerini bilmesi, bu duygu ve yeteneklerini kabul ederek yenisine ve daha iyisine açık olması, bireyin kendisine ve içine ait amaçlara istekle ve başarı ile odaklanabilmesi, başkalarının duygu, gereksinim ve problemlerini anlaması, bu sorunları önemseyerek iletişime geçmesi ve ekip çalışması için gerekli olan iletişim, ikna etme, uzlaşma gibi kabiliyetler duygusal zekâyı oluşturmaktadır (Bridge, 2003).

Acar (2001) duygusal zekâyı kişilerin yaşamındaki başarılarının belirleyicisi olarak öncelikli olarak kendisine ait olan duygularını farkına vararak tanınması, onları uygun şekillerde kontrol edebilmesi ve yaşamındaki amaçları için öz motivasyonunu gerçekleştirilmesi ile ilişkili bireysel kabiliyet ve becerilerle, karşısındaki insanların duygularını fark edip, kendini onların yerine koyarak, çevresindeki insanlarla iyi ilişkiler içinde etkileşim kurabilmekle ilgili sosyal kabiliyet ve becerilerin bir kombinasyonu olarak tanımlanır. Bu nedenle duygusal zekâyı iki kısımda incelemek mümkün olmaktadır (Merlevede ve diğerleri, 2006) :

- Kişisel zekâ: Bireyin ruh durumu, hisleri, diğer zihinsel durumları, bunların hareketlerini etkilemesi ve bu hallerini değiştirme, yönetme güdüleme gibi aşamaları ortaya koyar.
- Sosyal zekâ: Başka insanların duygularını bilme ve bu bilgileri ilişki kurma ve korumak amacıyla rehber olarak kullanma hali olarak tanımlanmaktadır.

1.5. Duygusal Zekânın Ortaya Çıkışı

Duygusal zekâ üzerine yapılmış olan bir takım tanımların bireyin davranışı ile ilgili kuramlar kadar eski olduğu görülmektedir. İncil'in Yunan filozoflarına, Shakespeare'e, Thomas Jefferson'a bırakmış olduğu ahitlerde ve modern psikolojide mantığın duygusal yönü bireyin tabiatının ana ögesi olarak gündeme getirmiş ve tartışılmıştır. Başka bireyler bir takım gayret harcarken duygusal zekâlarını bileyenler gösterişli olarak ilerlemek amacıyla eşsiz bir beceriye sahip olurlar. Duygusal zekâ her bireyin içinde var olan ve biraz da soyut olan kavram olarak karşımıza çıkar. Bireylerin hareketlerini nasıl yönetileceğini, sosyal karışıklıklarla nasıl başa çıkılacağını ve olumlu neticeler elde edecek bireysel bir takım kararlar alınmasını sağlayan bir öge olarak tanımlanır (Bradberry ve Greaves, 2006).

1900'lü yıllardan itibaren, bilişsel zekâ olan IQ'yü ölçmenin yollarını arayan bilim adamları ortaya çıkmıştır. İlk bilim adamları, IQ'yü vasat oyuncularını mükemmel olan olaylardan ayıran pratik bir yöntem olarak keşfedilmişlerdir. Kısa bir süre içinde, bu yaklaşımlarının sınırları olduğu fark edilmiştir. Okuma, yazma ve aritmetikte inanılmayacak derecede zeki olan pek çok bireyin davranışlarını kontrol etme ve başkaları ile iyi geçinme konusunda pek de yetenekli değillerdi. Bunların

dışında ortalama seviyede bir zekâ düzeyine sahip olup yaşamlarını sürdürdükleri zamanlar boyunca çok başarılı olan bireyler de bulunmaktaydı. Duygusal zekâyı gündeme getiren ilk kişi Colombiya Üniversitesi profesörü E. L. Thorndike'tir. Thorndike'in kullandığı "sosyal zekâ" terimi başka bireylerle iyi geçinmek için gerekli yeti düzeyine sahip kişilerin bu kabiliyetlerini anlatmak amacıyla kullanılmıştır. Duygusal zekâ ismi (EQ) 1980'li yıllardan sonra konulmuştur. Kısa bir süre sonra gerçekleştirilecek sağlam araştırmalar ve onlar içinde kabul edilen Yale Üniversitesi'nin gerçekleştirmiş olduğu bir takım çalışma, duygusal zekânın bireysel kazanç, mutluluk ve profesyonel başarı ile olan ilgisini meydana getirmiştir (Bradberry and Greaves, 2006).

Duygusal zekâ kavramı aynı IQ düzeyine sahip iki bireyin gerçek hayatta çok farklı hallerde başarı sağlamalarının nedenini meydana getirmektedir. Duygusal zekânın, bireyin bilişsel zekâsından farklı olan birey davranışının ana ögesini işlettiği görülmektedir. IQ ile EQ arasında bilinen bir bağ bulunmamaktadır. Başka bir şekilde ifade edecek olursak, bir kişinin ne kadar zeki olduğuna bakarak duygusal zekâsını tahmin etmek imkânsızdır. Bu bulgu görünürde harika bir haber olarak kabul edilmektedir, çünkü bilişsel zekâ yani IQ esnek değildir. Bilişsel zekâ beyin hasarlarından etkilenmediği süre boyunca doğuştan belirlenmiştir. Yeni doğrular öğrenerek, bir takım bilgiler edinerek daha zeki olunamaz. Zekâ, bireyin öğrenme yeteneğidir ve bireylerin zekâ seviyesi on beş yaşında neyse elli yaşında da o seviyededir. Bazı bireylerin duygusal zekâsı doğuştan yüksek olacağı gibi, diğer bireyler de sonradan yüksek bir EQ geliştirebilir (Bradberry and Greaves, 2006).

Salovey ile Mayer 1990 yılında ufuk açan makalelerini yayınladıkları sırada, temelini onların atmış olduğu bu akademik alanın tam on beş yıl sonra ne kadar başarılı olacağını hiç kimse hayal edememiştir. Bu alanda yapılan bir takım araştırmalar gün geçtikçe gelişme göstermiş, 1995 yılında bilimsel literatür içinde duygusal zekâ üzerine neredeyse hiçbir şey bulunmazken, bugün aynı alanda birçok araştırmacı bulunur (Goleman, 2007).

Bu akademik alan, gelişmesini büyük bir seviyede, duygusal zekânın kabul görmesi amacıyla bir iş danışmanı olan meslektaşları David Caruso'yla birlikte büyük uğraşlar veren Mayer ve Salovey'e borçludur. Duygusal zekâ alanında yapılan akademik bulguların bir diğer büyük kaynağı da, şu anda Houston'daki Texas Üniversitesi'nin Tıp Dalı'nda görev yapmakta olan Reuven Bar-On dur. Onun kendi duygusal zekâ kuramları ve yüksek enerjili coşkusu, bizzat tasarlamış olduğu ölçeği kullanmakta olan birçok incelemeye esin vermiştir. Bar-On, bu alanların büyük bir ölçüde büyümesine katkı sağlayan, *The Handbook of Emotional Intelligence* (Duygusal Zekâ Elkitabı) gibi akademik kitapların yazılıp derlenmesine de aracılık ettikleri görülmektedir. Yayılmakta olan duygusal zekâ çalışmaları, zekâ alimlerinin yalıtılmış dünyasında, özellikle de bireysel kabiliyetlerin tek kabul edilebilir ölçümü olarak IQ'yu benimseyen kişiler arasında köklü bir muhalefetle karşı karşıya kalınmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda, söz konusu inceleme alanı canlı bir paradigma olarak meydana gelmiştir. (Goleman, 2007).

1.6. Duygusal Zekâ Modelleri

Bilişsel Zekâ (IQ) ve duygusal zekânın (EQ) birleşimi yaşamdaki başarıyı belirledikleri görüşlerden hareket ile duygusal zekânın ölçülüp ölçülemeyeceği

literatür içinde geniş yer alan bir problem haline gelmiştir. Bu konulardaki yaygın kanaat ölçülebileceği, fakat bunun tek bir kalem kâğıt testi ile olmayacağıdır. Ancak gerçek hayatta ve hallerin değerlendirilmesiyle anlam kazanabileceği yönündedir. Duygusal zekâ yeterlikleri değerlendirilmek amacıyla geliştirilmiş olan ölçme araçları yaş gruplarına göre bir takım farklılık göstermektedir. Duygusal zekâ yeterlikleri için bir fikir birliği halen net bir şekilde ortaya konmamıştır. Goleman'ın modeli temel kabul görmüş model olarak sunulmanın yanı sıra, diğer araştırmacıların da belirlemiş oldukları yeterlik modelleri yer almaktadır (Titrek, 2007).

Bu modeller genel ve tümü yetişkin kişilere yöneliktir. Sadece BarOn, modelinin genç kişilere yönelik olan bir ölçeğini de tam bir şekilde geliştirerek geniş ve çok kültürlü gruplar arasında geçerlilik ve güvenilirlik araştırmalarını yapmıştır. Duygusal zekâ (EQ) kavramı, bilişsel zekâ (IQ) kavramı ile karşılaştırıldığında daha iyi anlaşılabilir. Duygusal zekâ modellerine alt başlıklar şeklin de aşağıda yer almaktadır

1.6.1. John D. Mayer & Peter Salovey Modeli

Mayer ve Salovey modellerinde yer alan beceri boyutlarını ölçebilmek amacıyla ilk olarak “Çok Faktörlü Duygusal Zekâ Ölçüsü”nü (MEIS) geliştirmişlerdir. Bu ölçek için yapılan bir takım çalışmalarda ölçeğin geleneksel kişilik niteliklerinden bağımsız olduğu bulunmuştur. Zaman içerisinde bu ölçünün psikometrik nitelikleri yeterli bulunmadığından dolayı John D. Mayer, Peter Salovey ve D. R. Caruso; Mayer-Salovey-Caruso Duygusal Zekâ Testi (MSCEIT) V1.0 ve V2.0'ı geliştirmişlerdir. Deneysel araştırmalarda MSCEIT'te ölçülen duygusal zekâ

yetenekleriyle kişilerin sosyal ilişkileri arasında olumlu bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Çakar ve Arbak, 2004).

Mayer ve Salovey yaklaşık on iki yıllık zaman diliminde duygusal zekâ kavramını geliştirmekle kalmamış duygusal zekâ için ölçekler de bulmuşlardır. Diğer duygusal zekâ modelleri araştırmacıların temel varsayımlarından yola çıktığından dolayı kurmuş oldukları model duygusal zekâ modellerinin temelini oluşturmaktadır (Çakar ve Arbak, 2004).

1.6.2. Bar-On Modeli

Duygusal zekâyı, kişilerin kendisini ve başkalarını anlamasını, başkaları ile ilişki kurmasını, içinde yaşadığı çevreye uyum sağlamasını ve o çevre ile başa çıkabilmesini gerçekleştiren yetenekler olarak gören Bar-on modeli, bu yeteneklerin bireyin başarıya ulaştırdığını belirtmişlerdir. Bar-On'un modeli, bireyin kendinin farkında olması gibi zihinsel yeteneklerle, kişisel özgürlük, kendine saygı ve ruh durumları gibi zihinsel yeteneklerden ayrı görülen nitelikleri birleştiren karma bir modelden oluşmaktadır (Çakar ve Arbak, 2004). Bar-On'un 1997 yılındaki modeli, beş boyuttan oluşmaktadır:

- **Kişisel Boyut:** Kişinin kendisine saygısı, duyguların farkında olma, bağımsızlık, kendini gerçekleştirme, kendini ifade edebilme becerilerinden oluşmaktadır.
- **Genel Ruh Durumu:** Mutluluk ve iyimserlik becerilerinden oluşmaktadır.

- Uyumluluk: Sorun çözme, öznel ve nesnel farkındalık, esneklik becerilerinden oluşmaktadır.
- Kişiler Arası Boyut: Sosyal sorumluluklar, kişilerin birbirleri ile ilişkileri, empati kabiliyetlerinden oluşmaktadır.
- Stresle Başa Çıkabilme: Tepkilerini kontrol edebilmek, strese tolerans becerilerinden oluşmaktadır.

1.6.3. Goleman Modeli

Goleman'ın modeli, Mayer ve Salovey'in modelinden ortaya çıkmıştır. Bu iki araştırma yapan kişinin geliştirmiş olduğu modeli baz alarak, duygusal zekânın; bireyin kendi duygularını bilmesini, başkalarının duygularını tanınmasını, kendi kendini motive etmesini, içindeki hislere ve ilişkilerdeki hisleri iyi yönetmesini duygusal zekâ olarak tanımlanmış ve bu yönde model geliştirmiştir (Çakar ve Arbak, 2004).

Tablo 1. 2. Goleman'ın Duygusal Zekâ Modeli

Goleman tarafından geliştirilen model bu karma duygusal zekâ modelidir.	
Tanım: Duygusal zekâ, bireyin kendinden ve diğer insanlardan çelen duygusal işaretlen doğru anlamlandırılması ve ortaya çıkan durumu doğru bu şekilde yönetilebilmesini ifade etmektedir	
Temel Boyutları: İlk üçü kişisel, son iki boyutta sosyal yeterlilikleri oluşturmaktadır	4 Empati
	Bankalarını anlamak
	Babalarını geliştirme
1. Özbilinç	Hizmete yönelik olma
Duygusal bilinç.	Politik bilinç
Doğru özdeğerlendirme.	
Özgüven	5. Sosyal Beceriler
	Etki
2. Kendine Çekidüzen Verme	İletişim
Özdenetim	Çatışma yönetimi
Güvenilirlik	Liderlik
Vicdanlılık	Değişim katalizörlüğü

Uyumluluk	Bağ kurmak
Yenilikçilik	İmece ve işbirliği
	Ekip yetenekleri
3. Motivasyon	
Başarma dürtüsü	
Bağlılık	
İnisiyatif ve iyimserlik	

Kaynak: Goleman, D. (2005). *İşbaşında Duygusal Zekâ*, İstanbul:Varlık Yayınları, s. 38-39.

Daniel Goleman “İşbaşında Duygusal Zekâ” adlı eserinde duygusal zekâyı “Bireyin kendisinin ve başka kişilerin duygularını tanıma, kendini motive etme, içindeki ve ilişkilerindeki hisleri iyi yönetme yetisi” olarak tanımlamaktadır (Goleman, 2005).

Tablo 1. 3. Duygusal Zekâ Modelleri ve Temel Yeterlikleri

Mayer ve Salovey Yetenek Modeli	Bar-On Karma Model	Goleman Karma Model	Goleman Yeterlik Modeli	Goleman, Boyatzis ve Hay/McBe r Yeterlik Modeli	Cooper Karma Model
Duygusal Algı 'Tasarımlar, müzik, hikâyelerde ve yüzleşilen duyguların tanımlanması	Kişisel Beceriler 'Duygusal öz-farkındalık 'Özgüven 'Özsaygı 'Kendini Gerçekleştirme	Kendi duygularının farkında olma 'Duygusal özbilinç 'Özdeğerlendirme 'Özgüven	Kişisel yeterlik Özbilinç 'Duygusal Özbilinç 'Özdeğerlendirme 'Özgüven	Özfarkındalık 'Duygusal öz-farkındalık 'Doğru özdeğerlendirme 'Özgüven	Güncel Ortam 'Yaşam baskıları 'Yaşam memnuniyetleri
Duygusal Kolaylaştırma/ Uyum 'Hisleri dönüştürmek	Kişilerarası Beceriler *Empati 'Kişilerarası ilişkiler 'Sosyal	Kendi Duygularının Farkında Olma 'Özdenetim 'Güvenilirlik 'Olumsuz	Kendine Yön Verme 'Özdenetim 'Güvenilirlik 'Vicdanlılık 'Uyumluluk	Sosyal Farkındalık 'Empati 'Kurumsal farkındalık 'Hizmet	Duygusal Okuryazarlık 'Duygusal farkındalık 'Duygusal

'Yargıda bulunmak için duyguları kullanma	sorumluluk	duygularla başa çıkma	'Yenilikçilik	uyumu	ifade 'Duygusal olarak diğerlerinin farkında olma
Duygusal Anlama 'Duyguları tanımlama 'Karmaşık duygular ve duygusal geçişleri ile duygusal bakış açıları sağlama	Stres yönetimi 'Stres toleransı 'Dürtü yönetimi	Kendini Motive Etme 'Hedefe duygularını yönlendirebilirler 'Sorunlarla baş etme 'Akış durumuna geçebilme	Motivasyon 'Başarma güdüsü 'Bağlılık 'İnisiyatif 'İyimserlik	Özyönetim 'Özdenetim 'Güvenilir olma 'Vicdanlı olma 'Uyumluluk 'Başarıya adanın işlik 'Girişimcilik	EQ Yeterlikleri 'Azimli olma 'Yaratıcılık 'Esneklik 'Kişilerarası bağ kurma 'Yapıcı hoşnutsuzluk
Duygusal Yönetim 'Kendi duygularını yönetme 'Başkalarının duygularını yönetme	Uyumluluk 'Problem çözme 'Gerçeklik ölçüsü 'Esneklik	Empati 'Başkalarının duygularının objektif farkında olma	Sosyal Yeterlik Empati 'Başkalarını anlamak 'Başkalarını geliştirmek 'Hizmete yönelik olmak 'Çeşitlilikten yararlanma 'Siyasi bilinç	Sosyal Beceriler 'Başkalarını geliştirme 'Liderlik 'Etki 'İletişim 'Değişim katalizörlüğü 'Yönetimle çatışma 'Takım çalışması	EQ Değerleri ve Tutumları 'Vizyon sahibi olma 'Şefkat Güvenilirlik 'Bireysel güç 'Bütüncül kişilik
	Genel Ruh Hali 'Mutluluk 'İyimserlik	Sosyal Beceriler 'Liderlik 'Başkalarının duygularını yönlendirme 'İyi ilişkiler Kurma	Sosyal Beceriler 'Etki, 'İletişim 'Çatışma yönetimi 'Liderlik 'Değişim katalizörlüğü 'Bağ kurmak 'İşbirliği		EQ Etkileri 'Genel sağlık 'Yaşam kalitesi 'Azami

			ve dayanışma 'Takım yetenekleri		performans ve ilişkiler
--	--	--	------------------------------------	--	----------------------------

Kaynak: Titrek, O. (2007). *Iq'dan Eq'ya Duyguları Zekice Yönetme*, Ankara: Öncü Basımevi, 2007, s.61.

1.7. Liderlik

İnsanlar topluluk halinde yaşayan sosyal nitelikli varlıklar oldukları kadar oluşturdukları toplulukları yönetecek ve hedeflerine ulaştıracak lider ve yöneticiler ile aralarında hiyerarşik bağlılığa gereksinim duyan canlılardır. Kişi kendi kişisel amaç ve arzularının bir bölümünü gerçekleştirmek amacıyla bir gruba gereksinim duyar. O halde, liderliğe bir grup insanı belirli hedefler etrafında toplayabilme ve bu hedefleri gerçekleştirmesi için onları harekete geçirme bilgi ve kabiliyetlerinin birleşimidir, denilebilir. Lider, grup üyeleri tarafından hissedilen fakat açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir (Eren, 1993).

Liderlik, belli bir durumda, anda ve belli şartlar altında bir grup üzerindeki insanların örgütsel hedeflere erişmek amacıyla gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere erişmede yardımcı olan tecrübeleri aktaran ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme sürecidir. Yöneticilerin yönetmesi gerekirken, liderin de yönlendirmesi gerekir (Erken ve Vayvay, 1997).

Korkut (1992), lideri “birey ve madde kaynaklarını, çalışanların hedef ve gereksinimlerini, örgütün hedefleri doğrultusunda ve bu hedefleri birlikte gerçekleştirecek şekilde harekete geçirmekte olan kişi” olarak ifade etmektedir.

Keith Davis'e göre, lider; bireyleri belirli hedeflere yöneltmeye ikna yeteneği olan, grubu oluşturan üyeleri bir araya toplayan ve onları grup hedeflerini gerçekleştirmeleri amacıyla motive eden kişidir. Lideri grup üyeleri tarafından izlenmekte olan kişi olarak tanımlamak da mümkündür (Erdil ve İmamoğlu, 1998).

Truman, lideri, başka bireylerin yapmak istemeyecekleri ve sevmediği işleri onlara yaptırma kabiliyetine sahip birey olarak ifade etmektedir. Buna rağmen, Cüceloğlu, bir birey ancak yönetilecek birisi varsa lider olabilir diyerek, liderliğin deterministik bir yapısı olmadığına, koşullu bir durum olduğuna vurgu yapmaktadır (Karkın, 2004).

Lider aynı zamanda sanat, iş ya da spor dallarında başarının simgesi olan bir kişi anlamına da gelir. Lider, benzersiz kapasitesi ve yetenekleri bakımından başlı başına bir şahsiyet olabilir. Bir kamu kurumunun başındaki yöneticiler de lider olabilir. Ya da belirli şekillerde davranan her kişi lider olarak görülebilir. Hatta diğer insanları etkileyen kişilerin bile "lider" olduğu düşünülebilir (Tabak, 2001).

Liderlik kavramı içinde bulunduğumuz dönemde belki de üzerinde en çok araştırma ve tartışma yapılan kavramlardan birisi olarak kabul görmektedir. Bazı örgütsel davranış kuramcıları açısından daha da radikal bir yaklaşım ile liderliği tanınamakta ve bunun örgütler içinde hiyerarşiyi ve lider olmayı haklı kılmak amacıyla kullanılan bir mit olduğu görüşünü iddia etmektedirler (Varney, 2002). Fakat liderlik grup başarısı amacıyla öylesine önemlidir ki, tarih yazılmaya başladığından beri bireyler bu konuyla ilgilenmişlerdir. Yazarlar, liderliğin farklı açılardan tanımlarını açıklamışlardır. Liderlik teorileri gözlem ve araştırılmasında

Ralph M.Stogdill bu kavramı tanımlanmış ve “Ne kadar kişi varsa o kadar liderlik tanımı vardır.” demiştir (Akgül, 2002).

Lider, hayal kurmalı, yeniliklere açık olmalı, meydan okumalı ve düşündükleri fikirleri gerçekleştirmek amacıyla işgörenleri motive etmelidir. Bunu yaparken pozisyonundan kaynaklanmakta olan gücünü kullanmaktansa, işgörenler ve diğerleriyle ittifaklar yaparak, işbirliklerine giderek güvene ve itimada dayanan ilişkiler kurmaları gerekmektedir. Bu açıdan empati, güvenilirlik, başarı, açık iletişim ve dürüstlük çok önemli hareket noktaları olmaktadır. Lider yalnızca kendini geliştirmeyi değil, işgörenlerin potansiyellerini geliştirmeyi de hedef haline getirmelidir (Öztürk, 2002).

Bir grup insanı bir hedef doğrultusunda davranmaya sevk eden kişi olarak lideri; “organizasyon için değişime uyum sağlayacak ve yeniliği gerçekleştirebilecek bir vizyonun yaratılmasını, bu vizyonun kurum ve kuruluşlarda çalışan kişilere benimsetilmesi ve vizyona yönelik değişimlerin kurumsallaştırılması süreci de organizasyonel liderliği tanımlar. Tanımlardan da anlaşılacağı gibi, liderlik bir süreci oluşturmakta, lider ise bireydir. En temel yanılgı, liderliğin hep güçlü bir lider tarafından gerçekleşeceği noktasında meydana gelmektedir (Kılınç, 2002). Liderlikle ilgili tanımlar incelendiğinde kişisel nitelikler ve hareketler, başka bireyler üzerindeki etkileme güçleri, başka bireylerle etkileşim biçimi ve rol ilişkileri, yönetim pozisyonları ile ilgili görev, etki, yetki ve gücün meşruluk kazandırılmasına ilişkin başkalarının algıları açısından konuların vurgulanarak liderlik tanımlarının yapıldığı görülmektedir.

Liderlik konusunda yapılmış olan başka tanımlar; hedefleri kabul ettirme ve o hedeflerin yerine getirilmesi amacıyla içten bir şekilde iş yaptırma kabiliyetidir. Etkili lider; gerek kendi, gerekse astlarının gereksinimini karşılıklı gidermeyi başarabilen, değişik kabiliyetleri ne zaman ve nerede kullanması gerektiğini kavrayabilen duyarlı ve bu esnekliğe sahip kişidir (Ertürk, 2000).

1.8. Liderlik Yöneticilik Ayrımı

Yönetici ve liderlik kelimelerinin anlamları birbirine yakın gibi gözükmesine rağmen eş anlamlı sözcükler olarak kabul edilmemektedir. Yönetici başkaları için çalışan, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak amacıyla çaba gösteren, işleri planlayan, uygulatan ve neticeleri denetleyen biridir. Lider ise bağlı bulunmuş olduğu grubun hedeflerini belirleyen ve bu hedefler doğrultusunda grup üyelerini etkileyen ve davranışa yönelten birisi olarak tanımlanmaktadır. Yönetici başkalarının belirlemiş olduğu (örneğin işverenin) amaçlara hizmet eder. Halbuki lider hedeflerini kendi belirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Tablo 1. 4. Lider ile Yönetici Arasındaki Farklılıklar

Lider	Yönetici
Değişmeyle ilgilenir.	Yapıyı korumayla ilgilenir.
Yönlendiricidir.	Yöneticidir.
Konuşma metnini kendisi yazar.	Yazılan konuşma metnini okur.
Moral otoriteye dayanır.	Bürokratik otoriteye dayanır.
İzleyenlere mücadele ruhu aşılar.	Mutlu topluluğu korur.
Vizyon sahibidir.	Liste ve bütçe sahibidir.
Paylaşılmış amaca dayalı gücü	Ödül ve cezaya dayalı gücü vardır.
Güdüler.	Denetler.
İlham verir.	Düzenler.
Aydınlatır.	Eşgüdümler.

Kaynak: Özden, Y. (2005). *Eğitimde Yeni Değerler, Eğitimde Dönüşüm*, Ankara: Pegem Yayıncılık

Tablo 1.4'den de görüldüğü gibi yönetici, temel yönetim fonksiyonlarını gerçekleştiren, diğer insanlara iş gördüren ve bu sürecin devamlılığını sağlayan bir konumda görülürken, lider vizyon ve hedefler oluşturarak, üyeleri hedeflere ulaşmak için çalışma konusunda yüreklendirmektedir.

Lider, kendi isteklerini diğer bireylere yaptıran biri olarak değil; kendi isteklerini onların da istemelerini sağlayan kişi olarak tanımlanır (Genç, 2004). Yönetici ise istemiş olduklarını başka insanlara yaptıran kişidir. Yönetici, gücünü yasal dayanaklardan, lider ise takipçilerinden almaktadır.

Yönetici ile lider arasındaki fark şu şekildedir: “yönetici işleri doğru yapar; lider ise; doğru işleri yapar.” Yöneticiler elde edilen sonuçların kontrol edilerek değerlendirilmesi, planların yapılması ve örgüt yapısının oluşturulması yani işin karışıklığı ile başa çıkılması faaliyetini yerine getirir. Liderler ise değişim ile başa çıkmaya çabalar. Bütün faaliyetlere yön verecek bir vizyon geliştirir, bu vizyonu bütün personelle paylaşır ve bu sırada karşılaşılan sorunları çözümler liderin görevleri arasındadır (Ataman, 2001).

Yöneticilik ve liderlik kavramlarını karşılıklı bir şekilde değerlendirirken birini doğru diğerini yanlış olarak kabul edilmesi doğru olarak kabul edilmemektedir. Organizasyonlarda her ikisine de gereksinim duyulan dönem ve haller olabilir. Koşullar gereği bazı zaman mevcut durumu idare eden, organizasyonu istikrar içerisinde yaşatan, işgörenlere, tedarikçi ve müşterilere güven veren, özellikle de

tekel pazarlarda başarılı yöneticilere gereksinim duyulurken, kriz dönemlerinde yaşanan belirsizliklerin ve değişimin hakim olduğu ortamlarda ve çetin rekabet görülen pazarlarda yenilikçi, vizyon sahibi, değişimi destekleyen, savaştan korkmayan liderlere gereksinim duyulmaktadır.

1.9. Liderlik Davranış Biçimleri

Otoriter Liderlik: Otoriter liderlik, çabuk karar verilmesi gereken durumlarda ya da eğitimsiz ve motivasyonsuz çalışanı özellikle baskı ve korku yöntemiyle faaliyete geçirmede kısa bir süre için yararlı olabilmektedir. Ayrıca bu tür liderlikte karar zamanlarında ivme kazanılmakta ve zaman içinde gelişen kayıplar azalmaktadır. Fakat otoriter liderlik stili, astların inanç ve duygularını yeterli düzeyde dikkate almaması, liderin oldukça fazla bencil davranması ve buna bağlı olarak çalışanda tatminsizlik duygusunun oluşması sebebiyle zararlıdır. Tatminsizlik duygusu örgütlerde yönetime karşı moral düşüklüğünü, nefreti, grup içi çatışmaları arttırmakta, buna bağlı olarak liderin grup üzerindeki desteği zamanla düşmektedir (Eren, 2003).

Yüksek verimlilik otoriter nitelikteki yöneticilerin yönetim felsefelerini oluşturmaktadır. Bu tip yöneticiler otoriter tutum sergiledikleri süreler boyunca kendilerini rahat, mutlu ve güçlü olarak hisseder, yetki devrine sürekli olarak karşı gelirler. Otoriter liderlerin çalışan kişilere diğer bir etkisi de yaratıcılığın ortadan kaldırılmasına neden olmalarıdır (Bumin, 1990). Çünkü otoriter liderlere göre, astlar sıkı olarak izlenmeli ve denetlenmelidir. Oldukça fazla dogmatizm ve otoriteyle düşük düzeydeki özsaygısı olan tarafların çatışma içerisinde olmamaları için nedenler azdır (Bumin, 1990).

Demokratik Liderler: Demokratik liderler yetki paylaşımları, dağıtımları ve görev dağılımlarını teşvik ederler. Daha çok şahsi güçler (uzmanlık gücü, karizmatik güç) ön plana çıkmaktadır. Astlar kendilerini çalıştığı kuruma karşı sorumlu hissetmekte ve olumlu hisler beslemektedirler. Lider başlarında bulunmasa da sistem sürekli olarak çalışır ve düzenli olarak işler. İş paylaşımları ve oy çoğunluğunun kazanması, söz konusu performansları daha da arttıracaktır. (Budak ve Budak, 2004).

Demokratik-katılımcı liderlik stili, astların karar alma durumunu doğrudan üst seviyedeki yöneticilerle oldukça fazla paylaşabildikleri bir aşamadır. Bu liderlik stili, hedef belirleme, problem çözme çalışmalarlarıyla ilgili kararlara doğrudan katılma, danışma komitelerinde bulunma, çeşitli kurullarda temsil edilme gibi konuları içerse de, uygulamada karşılaşılan en yaygın katılım şekli, personelin kişisel işleriyle ilgili problemlere ve kararlara katılmasıdır (Güngör, 1995).

Tam Serbestlik Sağlayan Liderler: Astlarının kendi oluşturdukları planları ve çalışma programlarını varolan imkânlar çerçevesinde yapmalarına olanak tanır. Fakat astları kendilerine işle ilgili bir şey sorduğunda fikirlerini iletirler. Ceza ve ödül sistemini işletmedikleri görülmektedir. Kısaca bu yöneticiler “etliye ve sütlüye karışmazlar” denilebilir. Örgütün başarısı bu tip yöneticilerden çok kabiliyetli astlara bağlıdır. Bu tür liderlere ait örgütlerde kararları astlar alır, liderler uygular. Gruptaki otorite ve güç kaynakları astların elindedir. Liderler grubu kesinlikle yönlendiremez, fakat astlar grubu ve lideri yönlendirmektedirler. Liderler grubun çalışmalarına katılamamaktadırlar. (Türkmen, 1996). Kullandıkları yetkileri tamamen astlarına devrettikleri görülmektedir.

Tam serbestlik tanımakta olan liderlik davranışının ilk sakıncalı durumu, grup içinde anarşinin doğması ve tüm grubun dilediği hedeflere doğru ve hatta birbirlerine karşı hedeflere doğru yönelmelerine neden olmasındandır. İkinci sakıncalı durum, kişisel başarıların dışında yer alan grup başarılarının önemli ölçülerde azalmasıdır. Üçüncü sakıncalı durum, tembel olan ve iş görmekten kaçma yollarını arayan kişilerin kargaşa ve anarşiyi arttırmaları, örgütsel kaynakları kendileri açısından kullanmaları ve hatta grubu bölme ve parçalamaya çalışma gayretlerinin çoğalmasındadır (Eren, 2004).

1.10. Liderlik Teorileri

1.10.1. Özellikler Teorisi

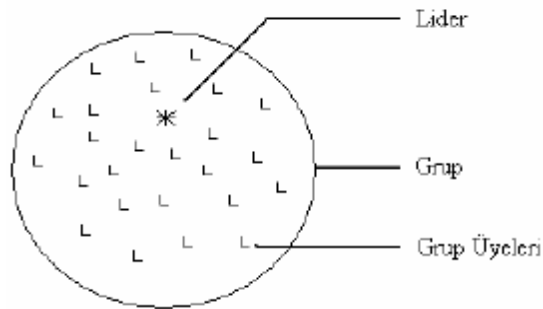
Thomas Carlyle'nın 1910 tarihinde büyük adam kuramını ortaya çıkararak insanlığın gelişmesini büyük adamların kişisel başarılarına bağladığı görülmüştür (Can ve Tecer, 1978). 1940'lı yılların ortalarına değin bu görüşe paralel görüşler ileri süren bir takım araştırma yapan kişinin çalışmalarında liderlerin entelektüel, duygusal, sosyal alanlardaki kişisel nitelikleri ile fiziksel nitelikleri belirlenmeye çalışılmıştır (Eren, 2004). 1900'lü yılların başlarında, bir örgüt içinde “ lider kim olur?” ya da “hangi lider veya liderlik stili başarılı olur?” sorularına cevap bulunmasına yönelik birçok araştırma yapıldığı görülmektedir. Ancak liderde bulunması gereken niteliklerin sınırsız olduğu görülmektedir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998). Özellikle 1930 ve 1940 yıllarında yoğunlaşmış ve daha sonra da günümüze kadar sürdürülmüş olan bazı araştırmalar sonucunda liderlerin sahip olduğu nitelikler olarak ortaya çıkan niteliklerden bazıları Tablo 1.5'de sunulmuştur (Zel, 2001).

Tablo 1. 5. Liderlerin Sahip Oldukları Özellikler

Yaş	Boy	Kilo	Cinsiyet
İrk	Fiziki Görünüm	Sağlıklı Olma	Güçlü Olma
Zekâ	Bilgi	Hareketlilik	Açıkgöz Olma
Düzenli Olma	Hevesli Olma	Girişken Olma	Strese Dayanıklılık
İleriyi Görme	İnisiyatif Sahibi Olma	Duygusal Olgunluk	Dürüstlük
Açık sözlülük	Kendine Güven	Kararlılık	Kişilerarası İlişkiler
İş Başarma Yeteneği	Yaratıcılık	Objektif Olma	Becerikli Olma
Güven Verme	Cesaret	İletişim Becerisi	Hitabet Yeteneği
Mizah Anlayışı	Kişisel Bütünlük	Olgunluk	Sorumluluk Üstlenme

Kaynak: Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik 2001*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, s. 95

Özellikler teorisine göre, bir kişinin lider olarak kabul edilmesi sebebiyle bu kişinin çeşitli nitelikler sonucunda örgüt üyelerinden farklı bir kişi olması gereklidir. Eğer örgütte bulunan kişilerin bir takım özellikler ışığında karşılaştırılabilir ise lideri bulmak zor olmayacaktır. Başka bir şekilde ifade edecek olursak bu teorinin odak noktası örgüt üyeleri içinde, başarılı lideri başarısız liderden ayıran özelliklere sahip olanları seçip çıkarılması olmaktadır (Koçel, 2003).



Şekil 1. 1. Özellikler Teorisinde Lider

Kaynak: Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, 7. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, s. 426.

Liderler; yönetme arzusu, başarı, zekâ, sabır gösterme, analitik düşünce, enerji, kendine güven, iş bilgileri vb. nitelikleri ile lider olmayan kişilerden ayrılırlar. Bu nitelikler, yönetim aşamaların da farklılıklar göstermektedir. Bireyin özelliklerini, liderlik davranışlarına dönüştürmesi amacıyla birtakım kabiliyetlere, vizyona ve vizyonu yürütme kabiliyetine sahip olması gerekir (Can ve diğerleri, 1998).

1.10.2. Davranışsal Yaklaşım

Özellikler yaklaşımı, kendi başına etkili liderliği açıklamada yetersiz kalmasından dolayı, 1950 yılların sonunda araştırmacılar etkili lider davranışlarını araştırmışlardır (Ceylan, 1997). Bir başka ifadeyle etkin olarak kabul edilen liderlerin ne olduklarını değil, ne yaptıklarını belirlemeye çalışmaktadırlar. (Görevleri nasıl aktardıkları, astlarıyla nasıl ilişkiler kurdukları, izleyicileri nasıl motive ettikleri, görevlerini nasıl yerine getirdikleri vb.) Geçmişte yapılan bir takım çalışmalar, “davranışlar” ın “özellikler” den farklı olup, öğrenilebilir oldukları üzerinde olmuştur (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2003).

Bu kurama göre liderlik, bireysel niteliklerden çok insanların eylemleri neticesinde oluşmaktadır. Yani liderlik büyük bir ölçüde bireyin rol davranışı neticesinde belirlenmektedir (Güney, 2000). Davranışsal liderlik teorisinin ana fikri liderleri başarılı yapan faktörün liderin, liderlik yaparken sergilemiş olduğu eylemler olduğudur.

1.10.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

İkinci Dünya Savaşından hemen ardından başlayan Ohio State Üniversitesinin liderlik konusundaki araştırmaları liderliği davranışsal açıdan ele aldıkları görülmektedir, savaşın da etkisi sürerken yapılan çalışmalarda öncelikle askeri örgütler ve bu örgütlerde liderlik olgusu üzerinde durmuşlardır. Çalışmalar neticesinde 1800'e yakın lider davranış biçimi olduğu anlaşılmış ve daha sonra birtakım analizler neticesinde bu sayı 150'ye düşürülmüştür. Bu davranış şekilleri soru biçimine dönüştürülerek Lider Davranışı Tanımlama Anketi (LDTA) ortaya çıkmıştır. Bulguların değerlendirilmesi neticesinde lider davranışlarının teme olarak iki ayrı boyut üzerinde toplandığı görülmektedir. Bunlara 'yapıyı harekete geçirme' ve 'bireyi önemseme' ismi verilmiştir (Yukl, 1983).

Tablo 1. 6. Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları Sonucunda Elde Edilen Dört Liderlik Tarzı

B İ R E Y E İ L G İ	Yoğun İlgi Düşük Yapıyı Harekete Geçirme -1-	Yoğun İlgi Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme -2-
	-3-	-4-
	Az İlgi Düşük Yapıyı Harekete Geçirme	Az İlgi Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme
	YAPIYI HAREKETE GEÇİRME	

Kaynak: Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik 2001*, Seçkin Yayıncılık, s. 103

Ohio Üniversitesi araştırmalarından çıkarılan genel neticelerden bazıları şöyledir (Zel, 2001):

- Grup otoriter liderlik bir liderlik istemekteyse ve bekliyorsa en uygun hareket tarzı bu liderliği uygulamaktır.
- Grup daha az otoriter liderler istemekteyse, liderin yapıyı harekete geçirme davranışına tepki göstereceği görülmektedir.
- Yapılan iş, teknoloji gereği çok detaylı bir şekilde düzenlenmişse ve zaman kısıtlı durumdaysa herkese ilgi göstermeye çalışan lider başarılı olamayacak, devamsızlık ve şikayetler artış gösterecektir.
- İşin niteliği kişinin ve grubun kendilerini gerçekleştirmesini önleyici özellikte ise, bu yoldan motive etmenin yararı olmayacaktır.
- Astların üstler ile irtibatı az ise, yönetim biçimi otoriter liderlik tipinde olacaktır.
- İşgörenler devamlı bir ilişki içindelerse liderden yüksek anlayış bekleyeceklerdir.
- Liderin bireyi önemseyen eylemleri çoğaldıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalış göstermektedir.
- Liderin yapıyı harekete geçirmesini esas alan davranışları artış gösterdikçe grup üyelerinin performansı daha da yükselişe girmektedir.

Kısacası, ilk defa bu çalışma ile liderin hareketleri tek bir boyut yerine iki ayrı boyutta incelenmiş ve dört ayrı tarz olduğu görülmüştür (Erçetin, 2000).

1.10.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Michigan Üniversitesi liderlik çalışmalarına göre çalışma odaklı lider, örgüt üyelerinin daha önceden belirlenen yasalar ve metotlara göre aşırı derecede cezalandırma ve mevkiye dayanmakta olan yasal otoritesini kullanan, iş yapış

yapmadıklarını yakından takip eden bir davranış sergilerler. Çalışma odaklı lidere karşın kişilere yönelik lider, yetki devirlerini baz alan, örgütte bulunan üyelerinin tatminini yükseltecek çalışma koşullarını geliştirilmesine çalışan ve izleyicilerine kişisel gelişme ve ilerlemeleriyle yakından takip eden bir takım davranışlar sergiler (Koçel, 2003).

Etkin olan ve olmayan lider davranışlarının tespit, ölçme ve karşılaştırmayı hedefleyen bu çalışmalarda iki ana liderlik stiline ulaşıldığı ortaya çıkmaktadır.

- Çalışma Odaklı Liderlik Davranışları: Etkin liderler, çalıştıkları zamanları emri altında çalışan kişilere benzer işleri yaparak geçirmeyerek, işgörenler için çalışma odaklı plan ve programlar yaparak geçirmektedirler. İşgörenlerin aktiviteleri ve etkinliklerinin iyileştirilmesine, işin gereğince malzeme, teknik yardım ve diğer önemli gereksinimlerin teminine odaklanırlar (Yukl, 1998). Lider bu hedeflerine ulaşmak amacıyla gerekirse yüksek bir baskı kullanır, çünkü liderin asıl amacı görevlerin etkin bir şekilde tamamlanmasını sağlamaktır.
- Bireye (İlişkilere) Yönelik Liderlik Davranışları: İlişkilere odaklanmış olan lider, karşılıklı bir şekilde doğruluk ve saygı atmosferinin yaratılmasını hedefler. Astların hislerine ve fikirlerine önem verir. Çalışma gruplarının bütünlüğünü sağlama ve personelin temel bir şekilde işleri ile tatmin olmalarını gerçekleştirmeye gayret sarf ederler. Liderlerin ana fikri astların rahatı olarak kabul edilmektedir. Aynı zamanda örgüt üyelerinin sosyal ve duygusal ihtiyaçlarının karşılanması da hedeflenmektedir.

İşe Yönelik Liderlik Davranışları İlişkilere (Kişiyeye) Yönelik Liderlik



Şekil 1. 2. Michigan Çalışmalarındaki Liderlik Davranış Yaklaşımları

Kaynak: Keçecioglu, T. (1998). *Liderlik ve Liderler*, İstanbul: KalDer Yayınları, s.122

Lider davranışlarının bu iki stili tek bir boyutun zıt kutuplarını gösterir. Bu nedenle bir lider ya görev merkezli veya çalışan merkezli liderlik eylemi sergiler. Araştırma yapan kişiler her iki davranışın liderde birlikte bulunacağını kabul etmemiştir. Bu araştırmalar neticesinde, kişiyeye yönelik liderlik davranışının daha etkin olduğu ortaya çıkmıştır. (Keçecioglu, 1998).

1.10.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Ohio liderlik araştırmasında yönetsel eğilim modellerinin bir grid şebekesi ile bağdaştırılması ile Blake ve Mouton'un meydana getirdiği teori oluşturulmuştur (Zel, 2001).

İlişkilere Yönelik Olma ve Üretime Yönelik Olma, yönetim tarzı matrisinin eksenlerini oluşturur. Bu eksenler 1'den 9'a sıralı bir şekilde puanlandırılmıştır.

Yönetim Tarzı Matrisi üzerinde 5 ana stil mevcuttur:

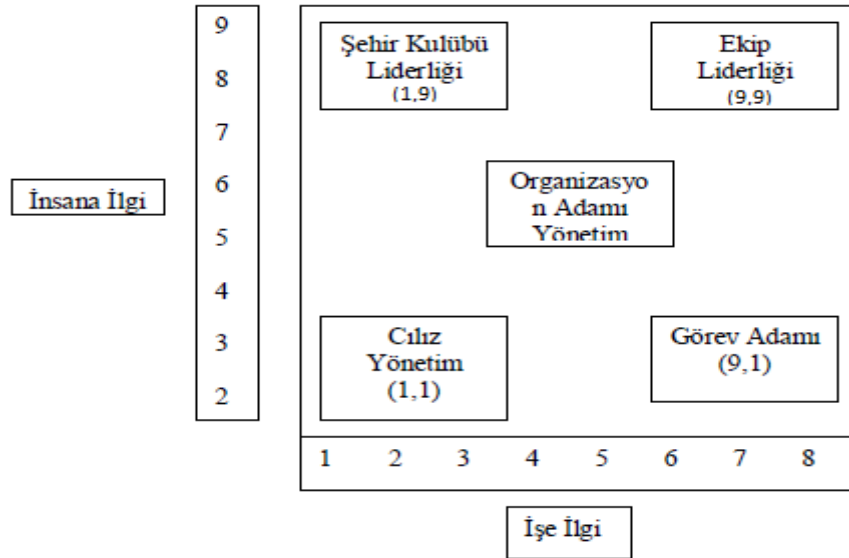
(1.1) Liderin, üretime ve ilişkilere yönelik olma seviyesi düşüktür

(1.9) Liderin, ilişkilere yönelik olma seviyesi yüksek, üretime yönelik olma seviyesi düşüktür.

(9.1) Liderin, ilişkilere yönelik olma seviyesi düşük, üretime yönelik olma seviyesi yüksektir.

(9.9) Lider hem üretime hem de ilişkilere yönelik olduğu görülmektedir.

(5.5) Lider, çalışanlarının gereksinimleri ile işletmenin amaçları arasında orta yol bulma çabası içine girmişlerdir.



Şekil 1.3. Yönetmel Ölçek

Kaynak: (Yiğit, 2004)

Bu matris içinde kalan takım yönetimi olarak isimlendirilen (9.9) yüksek performans açısından en uygun stil olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu stil içindeki astlar ve lider ortak hedefi benimsemişlerdir. Lider ise karşılıklı güven ile kişisel ve organizasyon hedeflerine duyulan saygıyı kullanarak, performansın maksimize edilmesini sağlamaktadır (Budak ve Budak, 2004).

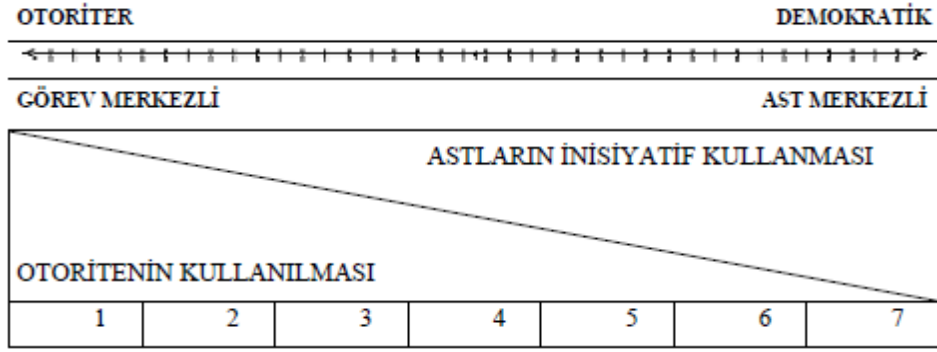
Bu boyutlara verilen ağırlığın şiddetine göre aşağıda sıralanmış olan beş ayrı tip liderlik meydana geldiği görülmektedir (Şimşek, vd., 2003):

- Şehir Kulübü Liderliği; yönetici oldukça düşünceli, rahat ve arkadaşça ilişkilere ağırlık verirken, üretime ilgisi en alt seviyededir.
- Cılız Liderlik; örgütle kalabilmek amacıyla gerekli olan işin yerine getirilmesinde en alt düzeyde çaba sarf ederler.
- Görev Liderliği; yönetici sahip olduğu otoriter kullanarak verimliliği sağlarken insan ilişkisine verdiği önem en alt düzeydedir.
- Ekip Çalışması Liderliği; örgüt üyelerinin karşılıklı olarak güven, saygı, dayanma ve özgüven yolları ile yüksek performans göstermiş oldukları ve yöneticinin; sorun çözme dışında astlara müdahale etmediği liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır.
- Orta Yolcu Liderlik; yapılacak işlerin miktarları ile personelin moralini dengede tutacak uzlaştırmacı liderlik tiplerini yansıtır.

1.10.2.4. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu

Liderlik doğrusu kuramında ise “otokratik liderlik” ve “demokratik liderlik” liderlik kavramının iki uç noktası olarak kabul edilir. Tannenbaum ve Schmidt, iki ucun arasındaki doğru (liderlik doğrusu) üzerine yedi ayrı lider davranış şekli yerleştirmişler ve yetki kavramlarının üzerinde durmuşlardır. Belli bir durumdaki liderlik davranışı liderin kullanacağı yetki miktarı ile asta devredilen yetkinin seviyesinin kombinasyonunu oluşturur (Zel, 1996).

Liderlik Doğrusu modeli Şekil 1.4'de gösterilmiştir.



Şekil 1. 4. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu

Kaynak: Zel, a.g.e., s. 107

Şekil 1.4'de gösterilen 1'den 7'ye kadar numaralandırılmış liderlik davranışları şöyle sırlanmaktadır (Erdoğan, 1991):

- 1 numaralı lider; kararını verir ve uygulamaya koyar.
- 2 numaralı lider; karar verir ve astlara da benimsetmeye çalışır.
- 3 numaralı lider; düşüncelerini açıklar, astlara soru sorma olanağı tanır ve bu sorulara yanıt arar.
- 4 numaralı lider; geçici bir şekilde karar verir ve astlarına bunu değiştirme olanağı tanır.
- 5 numaralı lider; problemi tanımlar, astlarına bildirerek onların düşüncelerini alır ve kararını verir.
- 6 numaralı lider; problemin sınırlarını belirler ve astlarının fikirler geliştirerek karar vermesine olansak sağlar.
- 7 numaralı lider; problemin sınırlarını belirler ve bu çerçeve içerisinde astlarına kendi alanlarıyla ilgili istedikleri kararı verip uygulama olanağı tanır.

1.10.2.5. Douglas McGregor'un X ve Y Teorisi

Liderin hareketlerini belirleyen unsurlardan birisi, onların insanların eylemleri hakkında yaptıkları varsayımlara dayanır. Douglas Mc Gregor'un bulmuş olduğu varsayımlar birbirine zıt fikirleri içeren iki grup içinde toplanarak "X ve Y kuramları" olarak isimlendirilmektedirler (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2003).

X kuramının varsayımları şunlardır (Eren, 1993):

- Bireylerin değişime karşı tepkisi oldukça fazla olmaktadır. Bu nedenle değişimi sevmez ve alışkanlıklarını sürdürmektedirler,
- Bireylerin kendiliğinden iş yapması ve sorumluluk almalarını beklemek hatalı bir davranıştır,
- Bireyler bencildir kendi arzularını örgüt hedeflerine tercih ederler,
- Birey genel olarak yaptığı işi sevmez ve mümkün oldukça işten kaçma yollarını arar. Yönetim bu sebeple işten kaçma eğilimi önleyici bir takım tedbirler almalı disipline önem vermelidir,
- Bireylerin harekete geçmesini gerçekleştirecek en önemli güç maddi bakımdır.

Y kuramının varsayımları şunlardır (McGregor. 1960):

- Her birey uygun şartlar oluşturulduğunda sorumluluk almayı öğrenmektedirler. Sorumluluktan kaçma, hırs duymamaya başlama ve güvenliği önemseme geçmişte edindiği tecrübelerden kaynaklanır. Bunlar doğuştan getirilen nitelikler değildir.

- Örgütlerin sorunlarını giderilmesi için hayal gücü ve yaratıcılık özelliğine sahip yeterli sayıda bireyi toplumda bulmak mümkündür.

- İşte fiziksel ve düşünsel gayret harcanması oyun ve dinlenme kadar doğal olarak kabul edilmektedir. Her birey doğuştan işten nefret duygularını taşımaz. İş yerindeki şartlara bağlı bir şekilde iş kişinin isteyerek yapmış olduğu ve tatmin aldığı bir faktör olabilir.

- Modern endüstri yaşantısının koşulları göz önüne alındığında bireylerin entelektüel potansiyelleri kısmen kullanılmaktadır. Uygun koşullar sağlandığında bireyler gerçekten iyi iş çıkarmayı isteyecek ve sıkı bir şekilde çalışacaklardır. İşteki verimliliklerini arttırmaları amacıyla dışarıdan kontrole gereksinimleri yoktur. Yani kendi içlerindeki kontrol sistemleri ile bunu sağlayabilirler.

- Ceza tehdidi ve kontrol, örgütün amaçlarına ulaşmak amacıyla tek yol değildir. Bireyler örgütün amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla kendilerine yön verebilir ve kendi kendilerini kontrol edebilmektedirler.

- Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla işgörenler aynı zamanda kendi gereksinimlerini ve egosunu tatmin ederek kendilerini ödüllendirmektedirler.

Buna göre X teorisini benimsemekte olan liderler daha çok otoriter liderlik biçimini sergilerken, Y teorisinin varsayımını benimseyen liderler ise; daha demokratik ve katılımcı bir liderlik tarzını benimseyeceklerdir (Koçel, 2003).

X ve Y teorileri arasında oluşan temel farklılıklar aşağıdaki tabloda incelenmiştir;

Tablo 1. 7. X ve Y Teorileri Arasındaki Farklılıklar

X TEORİSİ	Y TEORİSİ
1.Birey pasif ve statiktir,	1.Birey aktif ve dinamiktir,
2.İş görenler suçlanır,	2.Yöneticiler suçlanır,
3.Ekonomik güdüler,	3.Sosyo-psikolojik güdüler,
4.Dış denetim,	4.Kendi-kendine yönetim ve denetim,
5.İşletmenin amaçlarına göre yönetim,	5.Bireysel ve örgütsel amaçlara göre yönelim,
6.Karar organı yöneticiler,	6.Kararlara katılma saz konusudur,
7.Katı ve sert otorite.	7.Yumuşatılmış, ılımlı otorite.

Kaynak: Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., (2001). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Ezgi Kitabevi, s.25.

1.10.2.6. Likert' in Dörtlü Yaklaşım Modeli

Likert'in Michigan Üniversitesi'nde yapmış olduğu çalışmalara göre, yöneticilerin eylemleri dört ana grup altında toplamaktadırlar. Bunlar (Şimşek vd., 2003);

- İstismarcı Otokratik: Alınan bütün kararlar yöneticiler tarafından verilir. Yapılacak olan bütün işler ve bu işleri kimin, nasıl yapacaklarını yöneticiler belirler. Başarısızlık cezalandırılır. Yönetimin astlarına güveni oldukça azdır. "Dediğim gibi yapacaksın, aksi halde kovulursun " felsefesi içindedirler.
- Yardımsever Otokratik: Bu yönetim tarzında da kararları yöneticiler almaktadırlar. Fakat işler yürütülürken astlar belli bir dereceye kadar özgürlük ve esnekliğe sahiplerdir.
- Katılımcı: Yöneticiler, hedefleri belirlemeden önce astlarına danışırlar. İşlerin nasıl yapacaklarına karar verme konusunda astların oldukça fazla

özgürlükleri bulunmaktadır. Cezalandırmadan çok ödüllendirmeye ağırlık verilmektedir.

- Demokratik: Likert'in önermiş olduğu sistem budur. Burada bütün işgörenler hedeflerin belirlenmesi ve işe ilişkin kararların verilmesine tam olarak katılım gösterirler. Karar verme örgütsel gruplar aracılıkları ile bütün örgütsel kademelere yayılıp, katılmalı yönetim olgularına ulaşabilmektedirler.

Tablo 1. 8. Likert'in Sistem 4 Modeli

LİDERLİK DEĞİŞKENİ	SİSTEM-1 (İSTİSMARCI OTOKRATİK)	SİSTEM-2 (YARDIMSEVER OTOKRATİK)	SİSTEM-3 (KATILIMCI)	SİSTEM-4 (DEMOKRATİK)
ASTLARA OLAN GÜVEN	Astlara güvenmez.	Hizmetçi ile Efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir, fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
ASTLARIN ALDIĞI SERBESTİ	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.	Astlar kendilerini tamamı ile serbest hissederler.
ÜSTÜN ASTLARLA OLAN İLİŞKİSİ	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır, onları kullanır

Kaynak: Koçel, a.g.e., s. 596

Likert'e göre, liderlik süreçlerinde neden-sonuç ilişkisi hemen meydana gelmektedir. Bunun sebebi, ara değişkenlerin oldukça etkili olmasından kaynaklanmaktadır. Örnek verecek olursak, Sistem-1 liderlik tarzına yönelmek karlılık oranlarında artış gerçekleştirebilir, fakat bu durum ara değişkenlerde (bağlılık, motivasyon, tutum vb.) kötüleşmeye neden olur, bu da zaman içerisinde

karlılıkta düşüş meydana getirir. Benzer durum Sistem-4 içinde düşünülmektedir. Kısa vadede karlılık oranları düşebilir, ancak ara değişkenlerin etkisi ile uzun vade içinde karlılıklar artabilir. Bu durumda tarzlar ve etkileri arasında uzun bir süreç olduğu düşünülebilir. Likert, araştırmaları neticesinde; Sistem-1 ve Sistem-2 tarzları altında işgörenlerin düşük seviyede, Sistem-3 ve Sistem-4 tarzları altında işgörenlerin ise yüksek seviyede ürettiklerini tespit etmiştir. Likert, bu neticelerin yöneticilerin çalışma ortamlarından ve mevkilerinden bağımsız olduğunu kaydetmektedir. Örneğin, Sistem-1 yöneticisi göreve başlar ve kısa sürede iyi neticeler elde eder. Ancak ara değişkenler kötüleşir. Buna karşın iyi neticeler kendisine terfi getirir. Yönetici pozisyonuna alınan kişi Sistem-4 tarzını benimser. Sistem-1'de bozulan ara değişkenler iyileşme yolundadırlar. Bu arada üst yönetim performans düşüklüğü nedeniyle Sistem-4 yöneticisini görevinden alır ve yerine Sistem-1 tarzında yönetici atar. Tam bu dönem içinde ara değişkenler etkilerini göstermeye başlarlar ve bu şekilde bir döngü sürüp gider. Burada görülen sarkma etkisi pek çok kurum ve kuruluşta üst yönetim açısından hatalı performans değerlendirmelerine sebep olmaktadır (Zel, 2001).

1.10.3. Durumsallık / Koşul Bağımlılık Teorileri

Durumsallık teorilerine göre liderlikte yaşanan başarı, belli bir örgütsel hal içinde, liderle astları arasında bulunan karşılıklı etkileşimin bir ürünü olarak kabul edilir. Her durumda kullanılacak olan tek bir liderlik davranış tarzının sürekli olarak başarılı olma olasılığı bulunmamaktadır (Kazmier, 1979). Davranış teorileri, liderin çalışmaya odaklı veya kişiye yönelik davranış gösterebileceklerini ileri sürmüş, ancak hangi şartlarda hangi davranışın etkin bir şekilde yer alacağını açıklayamamıştır. Bunun yerine, kişiye yönelik liderlik davranışlarının örgüt

üyelerinin tatmini ve verimliliğini bundan dolayı liderin etkinliklerini arttıracaklarını varsaymışlardır. Nitekim durumsallık teorilerine göre her iki davranış tarzı da belirli şartlar altında aynı seviyede etkin olabilir. Bu sebeple, durumsallık teorileri, belirli durumlarda hangi şartların önemli olduğunun belirlenmesine ve bu şartlara uygun liderlik tarzlarının ne olabileceğini araştırır. (Koçel, 2003).

Durumsallık teorisinin savunmuş olduğu en iyi liderin davranış şeklini koşullara, örgüte ve bireysel niteliklerine uydurabilen lider olduğudur. Bu nedenle en iyi liderlik tarzından değil hangi tarzın en etkin olduğundan bahsedilmektedir (Baysal ve Tekarslan, 1996).

1.10.3.1. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı

Örgütlerde görev, yetki ve sorumlulukların açık ve net bir şekilde tanımlanmış olması durumunun yanı sıra neyin nasıl yapılacağını yöneticilere göre farklılık göstermiş olduğu hallerde sıkça karşımıza çıkmaktadır. Aynı zamanda, liderlerin hiyerarşinin hangi seviyesinde bulunurlarsa bulunsunlar az veya çok belirli bir örgütsel (formal) yetki ile donatıldıkları görülmektedir. Fiedler, örgütte bulunan lider-izleyici ilişkileri, örgütteki görev yapılarının durumu ve liderin hiyerarşik konumundan aldığı biçimsel yetkiyi üç durumsal değişken şeklinde ele almış ve bu üç durumsal değişkenin farklı kombinasyonlarından oluşan koşullardan en etkili lider davranışının nasıl olacağını araştırmışlardır (Eren, 2002).

Fiedler'e göre liderliğin etkinliğini belirleyen en önemli unsur liderin içinde bulunduğu ortamın nitelikleridir. Ortamın nitelikleri ile liderin kişisel nitelikleri

arasındaki uygunluğun fazlalığı liderin etkinliğini de arttırmaktadır. Fiedler bu uygunluğu üç unsura bağlamaktadır. Bu unsurlar (Ceylan, 2000):

- Lider-üye ilişkisine bağlı unsurlar: Liderin astlarınca beğenilmesi, takdir edilmesi ve sevilmesi liderin davranışlarını etkiler. Lider ve astları arasındaki ilişkinin olumlu bir şekilde yürütülmesi astların lideri ne kadar kabullendiklerine bağlı olmaktadır. Lider üye ilişkisi boyutlarının referans ve uzmanlık gücü ile kuvvetli bağlantıları bulunmaktadır.
- Görevin yapısına bağlı unsurlar: Yapılacak işlerin ne derece belirli, tanımlanmış veya ayrıntılı çalışma standartına göre tespit edilmiştir veya ne ölçüde belirsiz ve tanımlanmamıştır. Bu durumlar işlerin özelliğini gösterir.
- Liderin pozisyon gücüne bağlı unsurlar: Liderin ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme, terfi ettirme vb. konular için sahip olduğu yetkinin dereceleri, liderlik ortamının uygun olup olmadığı gösterilmektedir. (Koçel, 2003).

1.10.3.2. Robert House ve Martin Evans'ın Amaç-Yol Teorisi

Amaç-yol teorisi liderin sergilemiş olduğu tutumun işgörenlerin güdülenmesi amacıyla tatmini ve başarısı üzerindeki etkisini açıklarlar. Belli ölçülerde durumsallık yaklaşımı ile motivasyon teorisine ait bulgularından faydalanarak geliştirilmiştir (Erdoğan, 1991).

Bu yaklaşıma göre lider işgörenlerin, gerçekleştirecekleri çalışmaların başarılı olması amacıyla izleyecekleri yolun tespitinde anahtar rolleri üstlenecektir. Bu nedenle etkin lider, görevleri kesin bir şekilde açıklar başarıya ulaşmayı engelleyecek

unsurları yok eder, işle ilgili olanaklar yaratır ve iş tatminine yüksek performansa ulaşmak amacıyla giden yolları belirler (Ataman, 2002).

Bu teoriye göre lider aşağıdaki liderlik davranışlardan birisini sergiler (Tabak, 2005). Bunlar:

- Emredici (Yönlendirici, Otokratik) Liderlik: Lider örgütün kuralları ve performans standartlarını belirler. İzleyicilerden bekleneni açık bir şekilde bilirler. İzleyicilerin yönetime katılması mümkün değildir.
- Destekleyici Liderlik: Lider izleyicilerin arzuları ve gereksinimleri ile ilgilenir ve onlara eşit bir şekilde davranır.
- Katılımcı Liderlik: Son karar liderler tarafından verilecek olsa da, lider izleyicilerin almış olduğu kararlara önem verir ve izleyicileri kararlara katılımları açısından teşvik eder.
- Başarıya Yönelik Liderlik: Lider izleyiciler için rekabet yaratıcı amaçlar belirler ve onlara bu amaçlara ulaşabileceklerine dair güven duyduklarını gösterir.

Liderin bu davranışları sergilerken etkinliği ise izleyicilerin kişisel nitelikleri, izleyiciler üzerindeki zaman, çevre baskısı ve işin özelliği gibi durumsal unsurlara bağlıdır (Koçel, 2003).

1.10.3.3. Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı

Araştırmacılar liderlik davranışları ve katılımı karar süreçleri ile ilişkilendirmekte ve astların karar süreçlerine katılımı üzerinde durmaktadırlar.

Friedler'in etkili liderlik modellerinin tersine liderlik tarzının değişebileceğini ileri sürmekte Şu varsayımlar kabul edilmektedir (Can, Kavuncubaşı ve Akgün, 1998):

- Tek bir liderlik davranışı çeşitli organizasyonda geçerli kabul edilmektedir
- Problemin çözülebilmesi için, problemin meydana geldiği durum belirlenmelidir.
- Bir durumda kullanılan liderlik Şekilleri, başka bir durumda uygulanacak liderlik Őekillerine sınırlama getiremez.
- Karar süreçlerinde astların katılım derecesini etkileyen çok sayıda sosyal süreç bulunmaktadır.

Vroom ve Yetton liderin astlarını karar verme süreçlerine katma durumuna göre uygun liderlik davranış Şekli geliştirmiştir. Bu liderlik yaklaşımı, her Őarta uygun tek bir liderlik biçiminin olmadığını savunmakta, otoriter liderlikten demokratik liderliğe doğru geniş bir yelpaze içinde uygun liderlik davranışlarını ortaya çıkarmaktadır. Vroom ve Yetton'un modelinde kararın kabulü ve karara katılım ile kalitesi Şeklinde iki durumsallık değişkeni geliştirmiştir (Hellriegel ve diğerleri, 1998). Bu kuram, özel bir lider tipini açıklama da, belirli koşullar altında ve kararın değişik safhalarında astlarının kararlara katılımını sağlayan liderlerin varlığından söz edilmektedir (Erdoğan, 1991). Vroom, liderlik Şeklini dört genel sınıflama içinde tanımlamıştır. Bunlar Otoriter, DanıŐmacı, Yetki Göçeren, Grup temelli liderliktir (Keçecioğlu, 1998; Brestick,1999; Erçetin,2000):

- Otoriter Lider: Otoriter lider sorunları çözmek ya da karar almak amacıyla kendi elinde mevcut bilginin kullanılır kimseye bir Şey sormaz.

- Danışan Lider: Sorun, işgörenler ile ilgili kişilerle bireysel olarak paylaşılır ve daha sonra lider, ya işgörenlerin kararını yansıtarak veya sırf kendi kararına bağlı bir şekilde sorunu çözer veya kararını alır.
- Yetki Göçeren Lider: Lider izleyenlerine veya astlarına kişisel olarak yetki verir, onların kararlara katılımını ve kararda etkinliklerini sağlar.
- Grup Temelli Lider: Sorunlar çalışanlara grup olarak paylaşılır. Lider grubu etkilemeye uğraşmaz, lider ve çalışanlar birlikte konuları değerlendirir ve çözüme örgütün ortak kararı ile varılır.

1.10.3.4. Reddin Yaklaşımı

Ohio liderlik çalışmalarında referans alarak yürütülen Redd yaklaşımı, yöneticilerin tek yapması gereken başarılı olmak olduğu anlayışından yola çıkmıştır. Zel'e göre ilgili lider, bütünleşmiş lider, kopuk lider ve kendini adanmış lider üzere dört çeşit lider tipi bulunmaktadır (Zel, 1996). Bu liderlik tarzı birey ve görev olarak iki boyutta düşünen Redd daha sonra bunların tamamını her zaman ve her ortamda etkili olamayacağı düşünülmüş ve bunlara etkinlik boyutunu da ekleyerek yeni bir yaklaşım tarzı oluşturulmuştur. Sonuç olarak dört temel boyuttan kaynaklanan dördü etkili dördü etkisiz sekiz liderlik tipi oluşturmuştur (Eren, 1993).

Tablo 1. 9. Reddin'in Etkililik Yaklaşımı

Etkisiz Yaklaşımlar	Temel Yaklaşımlar	Etkili Yaklaşımlar
5. Terkeden	1. Kopuk	9. Bürokrat
6. Görevci	2. İlgili	10. Geliştirici
7. Uzlaştırıcı	3. Birleştirici	11. Yürütmeçi
8. Otoriter	4. Adanmış	12. Babacan

Kaynak: Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik 2001*, Seçkin Yayıncılık, s. 126.

Reddin'e göre etkili liderlik tarzları aşağıdaki gibi açıklanmıştır (Çelik, 2003);

- Geliştirici: Bu liderlik biçiminde liderler en yüksek seviyede ilişkiyle ve en az derecede görev ile ilgilenirler. Geliştirici lider izleyen kişilere güven verir.
- Yönetici: Hem görev hem de kişiye yüksek düzeyde önem veren bir liderlik biçimidir. Yönetici liderler, çok iyi motive eden, yüksek standartları belirleyen, bireysel farklılıkları tanıyan ve örgüt yönetimlerinden yararlanan birileridir.
- Bürokrat: Bu liderlik şeklinde benimseyen kişi, gerek göreve gerekse bireye çok az ilgi gösterilmektedir. Bürokrat tipi lider, esas bir şekilde kurallara önem verir. Kuralları kullanarak meydana gelen olayları kontrol etmek ve sürdürmek ister.
- İyi Niyetli Otokrat: Bu liderler göreve yüksek düzeyde ilgi ve kişiye önem verirler. Bu biçimi kullanmakta olan lider ne istediğini bilir ve çalışma arkadaşlarını kırmayacak davranışlar sergiler.

Reddin'e göre etkisiz liderlik tarzları ise aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Luthans 1992);

- Uzlaştırıcı: Bu liderli biçimini benimseyen lider gerek işe gerekse bireye oldukça önem verir. Hatta bazı durumlar içinde yalnızca birine göre karar vermek gerekebilmektedir. Böyle durumlarda her ikisine birden önem verdiği

için karar vermekte zorlanabilmektedir. Bu sebeple bu liderlik biçimini benimseyen lider kararsız kalmayı tercih eder. Çünkü her ikisinin baskısı onu oldukça fazla etkiler.

- Misyoner: Böyle bir yönetim biçimine sahip bir lidere maksimum, ise işe minimum ilgi gösterir. Bu tarz, iyi tavır sergilemeyi arzulayan bir yönetici tipidir ve uyum beklentisi içindedir.
- Otokrat: Bu tarz bir yönetici ise maksimum sayıda bireye minimum ilgi gösterir. Başkalarına güveni oldukça azdır. Yalnızca işin yapılmasına önem verir. Bu sebeple de diğer kişilere karşı hoş davranış göstermez.
- İlgisiz: İşe ve kişiye minimum ilgi gösterir ve pasiftir.

1.11. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar

1.11.1. Karizmatik Liderlik

Mükemmel çekici özelliği olan liderlerin kendisine ve kişiliğine uygun büyüleyici güç ve yetenek karizma sözcüğünün sözlük anlamı olarak tanımlanmaktadır. Karizma, tanrı yardımı, tanrının lütfü olarak kullanılmakta, örgütlere ya da bireylere geçici olarak bağışlanmış mükemmel yeteneklere verilen isim olarak tanımlanmaktadır. Bir başka anlamı ise gücünü herhangi bir kurum ve kuruluştan alan, kurumsal bir liderin otoritesinin karşıtı olup toplum bilimine Alman Toplum Bilimci Ernst Troeltsch tarafından kazandırılmıştır. Weber, karizma terimini kişiyi başkalarından ayıran istisnai güç nitelikleri olan kişisel bir nitelik olarak açıklanmaktadır. Karizmatik otorite, bir kabiliyetle ya da bilgiyle ilgili değil kural, gelenek, görenek tanımayan bir otorite olarak tanımlanmakta ve ekonomik temellere dayanmamaktadır (Kaya, 1996).

Karizmatik liderlerin üç temel özelliği; yüksek düzeyde özgüvene sahip olması, yüksek seviyede bir etkileme ve baskın olma gereksinim duyması ve kendi inançlarının ahlaki yönlerden doğru olduğu konusunda izleyicilerini güçlü şekilde ikna edilmesidir (Us, 2003).

Karizmatik liderlerin izleyicilerinin gereksinimlerine duyarlılık göstermeleri izleyicilerin arasında kendilerine değer verildiği inancının doğmasına neden olmaktadır. Gereksinimlerine ilgi duyulduğunu algılayan izleyiciler, liderlerinin peşinden sorgusuz ve sualsiz bir şekilde sürüklenmektedir (Oktay, 2003).

Araştırma yapan kişiler, karizmanın niteliği olduğunun ve gözlenebilir bir olay olduğunu ve liderin davranışları neticesinde meydana geldiğini öne sürmüşlerdir (Yukl, 1989). Araştırmacılar, bu düşüncelerini karizmatik ve karizmatik olmayan liderlerin hareketlerindeki farklılıkları doğrultusunda desteklemektedirler. Bu davranışların her karizmatik nitelikteki liderde bulunmasının var olmadığı ve liderin içinde bulunmuş olduğu çevreden etkilenebileceği belirtilmiştir. Karizma terimi, çok değişik şekillerde kullanılmış olmasına karşın son dönemlerde bir etkileşim olarak tanımlandığı görülmektedir. Şimdi birçok teorisyen karizmayı lider ve takipçileri arasındaki etkileşim olarak algırlar (Zel, 2001). Karizmanın tek başına liderlik olayının açıklanmasında yeterli olmadığı söylenebilir. Nitekim her karizmaya sahip kişinin lider olmadığı da gerçektir. Özellikle şöhrete sahip bireyler (müzisyenler, sanatçılar, bilim adamları v.b.) toplumun önemli bir bölümünde karizmatik olarak görülebilmektedir, Bu kişiler karizmayı temsil eden hürmeti ve derinden saygıyı kendilerine kalpten bağlı kalabalıklardan alırlar. Toplumun heyecanı, şöhreti olan kişilerin huzurunda harekete geçer. Ancak, pek çok şöhreti olan bireyin sahip olduğu

bu karizmayı, karizmasına inanan bireyleri belirli amaçlara yönlendirerek kullanmadıkları açıktır (Kılınç, 1995).

1.11.2. Vizyoner Liderlik

Liderlikle ilgili ortaya atılan yeni yaklaşımlardan birisi olan vizyon kavramını vurgulayan bir yaklaşımdır. Organizasyonca benimsenmiş en geniş, genel ve kapsamlı hedefleri içeren vizyon, gerçekleştirilmek istenen hedefler için gerekli araç ve kaynakları belirtilmeden kurum ve kuruluşun gelecekteki görüntüsünü ifade eder. Vizyon, örgütün geleceğine ışık tutan, adeta temel bir yasa ortaya çıkarır. Bunlar bütün yönetim faaliyetlerini yürüterek gelecek için rehber görevi görür ve birçok düzenleme, bu çerçevede gerçekleştirilir. Amaçlara ulaşılması konusundaki ilkeler, vizyon tarafından oluşur (Quigley, 1998). Vizyon kavramına yalnızca geleceğin tahmin edilmesi sorumluluk ve görevi yüklenmemelidir. Ayrıca geleceğin, elde edilen tahminler doğrultusunda oluşturulması anlamları da bulunmaktadır (Erçetin, 2000). Doğru bir vizyon, işgöreni harekete geçirir ve aralarında takım ruhunun oluşmasına yardımcı eder. Bireyler temel olarak ellerinden gelenin en iyisini, önemli gördükleri bir hedef için yapmaya hazır durumdadırlar (Gümüş, 2002).

Liderliğin vizyon ile özümsemişi içinde bulunduğumuz dönemde, liderin karizmatik niteliği, vizyonu oluşturma ve vizyonu sürdürme kavramları ile açıklanmaktadır (Cafıoğlu, 1997). Her kurum veya kuruluşta liderlerin bir vizyon elde etmeleri ve bu vizyonu kurum veya kuruluşun bütünü içinde paylaşılan bir vizyon durumuna getirmeleri gerekmektedir. Kurum veya kuruluşun bütünü içinde paylaşılan hedef, değer ve görev duyguları bulunmadan büyüklük düzeylerini koruyabilmiş kurum veya kuruluş görebilmek mümkün değildir (Ertürk, 2000).

Vizyoner liderlik süreci, ayrı bir liderlik sürecinde olduğu gibi dönüşümcü liderlik ve karizmatik liderlik süreçleriyle de bağdaşmaktadır.

1.11.3. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimsel liderlik, bir takım ödülleri yardımı ile izleyen kişilerin lideri takip etmesini sağlamaları için, vurgunun astların kuralları doğru şekillerde uygulaması üzerinde olduğundan dolayı yalnızca küçük çaplı ve rutin değişimleri gerçekleştirmek için oluşan bir liderlik türüdür. Bu yaklaşımın nihai hedefi; yalnızca belirlenen örgütsel amaçların gerçekleştirilmesidir ve bu süreç içinde temel amaç, bu amaçların gerçekleştirilmesine katkı sağlayacak olan kişilere karşı adil davranmaktır (İşcan, 2005).

1.11.4. Dönüşümcü Liderlik

Dönüştürücü liderlik yaklaşımları, siyaset bilimci James McGregor Burns tarafından politik liderliği açıklamak için meydana gelmesine karşılık, davranış bilimci Bernard M. Bass ve Robert J. House tarafından yönetim ve örgüt konularına uygulanmıştır. Bu yaklaşım genel olarak, ilk temel taşları, ABD’li liderlere ilişkin varsayımlara dayanan yönetim kültüründen, bir sosyal yapı felsefesine doğru gelişme gösteren bir model yaratma düşüncesinden doğmaktadır. ABD siyasal yaşamlarında partiye ait liderlerin oy toplamak yada oy potansiyellerini arttırması için başvurmuş olduğu yöntemlerin benzerleri, iş yaşantısında General Electric’den Jack Welch ve Chrysler’den Lee Iacocca tarafından işletmelerin değişimi başlatma ve geleceğe yönelik oluşturdukları vizyonları gerçekleştirme süreçlerinde başarılı bir şekilde kullanılmaktadır (Özalp, 2000).

Dönüşümcü liderlik yaklaşımlarına göre, lider izleyicilerinin gereksinimlerini, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişiler olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda dönüşümcü lider, organizasyonları, değişimleri ve yenilenmeleri gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişilerdir. Bu da liderin vizyon sahibi olmasını ve bu vizyonu izleyicilere kabul ettirmesi ile mümkün kılınmaktadır. Başka bir şekilde ifade edecek olursak vizyon örgütsel yaşamı anlamlı bir duruma getirir, izleyicilerin heyecanını körüklemektedir. İzleyicilerin, amaçlara ulaşma konularında kendisine güven duymasını sağlanmaktadır. Kendisi izleyiciler için bir rol modelidir. İzleyicilerin bağlılık düzeyleri yüksektir (Koçel,2003).

Dönüşümsel liderlerin en önemli niteliği olarak bu günle gelecek arasında bağlantı kurulması sayesinde organizasyonda reform ve yenilik başlatmaktadırlar. Bu çerçevede içinde çalışan kişilere bir vizyon kazandırmak, bir yeniliğin ve değişimin gerekliliğine inandırarak aşılacak oldukça önem taşımaktadır. Bu olayın neticesinde organizasyonda çalışan kişiler, çalışma arzularını kamçılanarak olağanüstü özellikteki fikirler ile çalışmaların meydana gelmesini sağlamaktadır (Eren, 2004).

Dönüşümcü lider, astları sadece grubun bir üyesi olmaktan çok bir birey olarak görmektedir. Astların bireysel farklılıklarını, ihtiyaçlarını ve yeteneklerini dikkate almaktadır (Karip, 1998). Astlarını ve izleyicileri, onların bütün yeteneklerini ortaya koyar ve kendisine olan güvenlerini artırılarak onlardan normal olarak beklenenden daha fazla netice almayı amaçlayarak motive etmektedirler (Eren, 2004). Dönüştürücü lider, taraflarının sahip olmuş potansiyeli en üst düzeylerde kullanmalarını sağlayan, değişimi ve yeniliği öngörmüş olan ve bu doğrultuda onların yeni bakış açıları kazanmalarını sağlayacak bir liderliktir.

Dönüşümü gerçekleştirecek olan liderin en yapılmayacak olanları bile yapması gerekmektedir. Bu tür liderlik oldukça zordur. Eyleme geçebilme, bu tür liderliğin en belirgin niteliğidir. Bu bakımdan dolayı güçlü olan kişilik, disiplin ve cesaret gerektirmektedir. Normalden sapmaları ve popüler olana esir olmama, dönüşüm liderliğinin vazgeçilmez şartlarından kabul edilmektedir (Özden, 2005).

İngilizcede transformasyon (taransformation) olarak tanımlanan dönüşüm kavramı, biyoloji biliminde dönüşümcülük (transformizm) olarak tanımlanmaktadır. Canlıların bir şekilden başka şekilde geçmek suretiyle oluştuğunu savunan bir anlam taşıyan dönüşümcülük, canlı varlıkların bir halden başka bir hale geçtiklerini ileri sürer. Örnek verecek olursak,, bir yumurtanın tavuğa dönüşmesi, bir tırtılın kelebeğe, gibi. Aynı zamanda, jeolojide, “başkalaşma” kavramı, tortul taşların değişime uğrayarak, yapraksı billur bir yapı gösteren kayalara dönüşmesine neden olan olayların tümü” dönüşümü tanımlamaktadır (Demirci, 1999).

Genel olarak dönüşüm, mevcut olan yapıdan, alışkanlıklardan, teamüllerden, eğilimlerden vazgeçerek devrimsel anlamlarda farklılaşma süreci ya da gelecekteki eğilimlere şimdiden hazırlanmak ve gelecek eğilimlerini şimdiden uygulamaya taşımak şeklinde tanımlanmaktadır (Eraslan, 2003).

Dönüşümcü liderliğin temel hedefi, örgütsel dönüşümleri gerçekleştirmektir. Dönüşümcü liderlikte çok hızlı değişim gösteren ortama uyum sağlamak son derece önemlidir. Değişim hızının yoğun olarak yaşandığı içinde bulunduğumuz dönemde eski liderlik davranışlarıyla değişim sürecine uyum sağlamak oldukça zorlaşmıştır. Buna en çok dönüşümcü liderlerin uyum sağlayacakları öne sürülür. Dönüşümcü

liderlik, örgütte ani ve etkili değişimi geliştirmeye yönelik liderlik biçimi olarak tanımlanır (Çelik, 2003).

Bu yeni liderlik ayırımına bir süre sonra Bass ve Avolio gibi bilim adamlarının önemli bir takım katkıları olmuştur. Bass'ın 1981 ve 1990 yılları arasında 2. ve 3. Baskısını yapan kitabı 'Bass and Stogdill's Handbook of Leadership', dönüşümcü liderlik kavramına ilgiyi adeta patlatmıştır. Yazarın, dönüşümcü liderliği kurumlarla ilişkilendiren çalışmaları, liderlik anlayışına iş dünyasının da ilgi göstermesinin önünü açtığı görölmektedir (Gökkaya, 2003).

Dönüşümcü liderlik, organizasyonlarda gerçekleştirmek istenilen değişimlerin çabalarına önderlik etmesini içermektedir. Dönüşümcü liderler ise izleyicilerini, yapabileceklerinin ötelinde bir şeyler yapılmasına motive eden, büyük ve gerçekleştirilmesi zor amaçlar belirleyen ve onları bu hedefleri birleştirerek değişimi gerçekleştiren kişilerdir (Gül, 2003).

Dönüşümcü liderlik değişik eylemlerde bulunan geniş bir çevre içerisindeki liderleri tanımlanması için kullanılmaktadır. Aynı zamanda, bu kavram birçok insanın hayran olduğu, bazılarının da benzeyen özellikleri bulunmadığı liderler için de kullanılabilir (Berber, 2000).

Dönüşümcü liderlik ile ilgili olan betimsel nitelikteki çalışmaları değerlendirmiş olan araştırmacı Yukl, bu çalışmaların dönüşümcü liderliklerin doğasını kesin bir şekilde tanımlamayı güçleştiren bir takım belirsizlikler içermekte olduğunu vurgulamıştır. Yukl, bu belirsizliklere karşın söz konusu olan çalışmaların

liderlik süreçlerinde gösterilen tipik liderlik davranışlarını betimlemesinde bazı benzer yargılar meydana getirdiği neticesine ulaşılmıştır. Benzer yargılardan hareket eden Yukl, dönüşümcü liderlik süreçleri için öngörmüş olduğu bazı temel ilkeleri davranışsal olarak şöyle tanımlanmıştır (Erçetin, 2000):

- Vizyonu gerçekleştirmek için strateji geliştirme.
- Vizyonun gerçekleşeceğine ilişkin güvenini ve iyimserliğini gösterme.
- Başarıları kutlama.
- Değişimi kolaylaştırmak amacıyla törenleri seremonileri kullanma.
- Kültürel formları değiştirme; eskileri ayıklama.
- Rol modeli oluşturarak örnek olma.
- Vizyonu iletme ve yayma.
- Anahtar değerleri vurgulamak amacıyla sembolik, dramatik eylemleri kullanma.
- Açık ve cazip bir vizyon geliştirme.
- Vizyonun gerçekleşmesinde izleyenlere duyduğu güveni açıklama.

Sashkin'de dönüşümcü liderin davranışlarını açıklamalarında geliştirmiş olduğu Lider Davranış Anketinde (Leader Behavior Questionnaire) beş kategori geliştirmiştir. Bu beş kategori, açıklık, güven, dikkate alma, haberleşme ve fırsat yaratmadır. Bunlara ek olarak yazar, dönüşümcü liderler ortalama liderler ve yöneticilerden ayırmış olan üç temel nitelik meydana gelmektedir. En temel nitelik kendine güvendir. İkincisi güç isteğidir. Sonuncu olarak ise vizyondur (Tabak, 2001).

Podsakoff ise dönüşümcü liderlik altı boyutta incelemektedirler. Bass'ın dört boyutuna bağlı kalması ile birlikte bunlar, vizyon ve ilham sağlama, davranış modelleri oluşturma, grup hedefleri için kendilerini adama, entelektüel uyarım, bireysel destek sağlanması ve yüksek performans beklentisi boyutlarını ilave ettikleri görülmektedir. Aynı zamanda, Bass sonraki çalışmalar içinde dönüşümcü liderlerde karizma, ilham verme, bireyselleştirilmiş ilgi, zihinsel uyarım konularına yönelmektedirler. Bütün bu çalışmaları değerlendirirsek, Sashkin, dönüşümcü liderlikte vizyonları vurgulayarak, Dönüşümcü Liderlikte vizyon oluşturma yolları ve önemi üzerinde bir takım çalışmalar yapılmaktadır. House, Trice, ve Beyer dönüşümcü liderlik karizmaya dikkat çektikleri görülmektedir (Çelik, 2003).

Türkiye'de dönüşümcü liderlik alanında yapılmış olan araştırmalar sınırlı sayısı da olsa artış eğilimine girdiği görülmektedir. Yönetim bilimi ve liderlikle ilgili yapılmış akademik çalışmalarda da son yıllarda hızlı bir artış meydana gelmiştir. Bu konuda Şimşek'in (1997) dönüşümcü liderlik tanımlamalarının liderlik ile ilgili tanımlamalar arasında geçerli bir özelliğe sahip olduğu düşünülebilir:

“Dönüşümcü özellikte liderler işlerini yeni bir vizyon, dünya görüşleri veya gerçeklik yaratılması, bu yeni gerçeklik ile ilgili uyumlu olan bir takım yeni standartlar, kurallar, normlar ve davranışlar geliştirmek, kitlelerin anlayabilecekleri bir dilde bunlara ulaşmasının yolları aranmaktadır. Liderin yaratmış olduğu bu yeni gerçeklik içerisindeki kitleler yeni tanımlar bulurlar, yaşamları ve davranışları anlam kazanmakta ve geleceğe yönelik açık ve kesin beklentileri oluşmaktadır.”

Dönüşümcü liderlik tarzı, günümüz şartlarında belirsiz ve çalkantılı ortamlarında değişimlere uyum sağlanması için gerek duyulmuş olan bazı nitelikleri (değişimi okuyabilme, cesaret sahibi, güçlüklerle uğraşma yeteneğine sahip olma v.b) kapsamakta olan bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır. Dönüşümcü liderler diğer bir adıyla değişimci (transformasyonel) liderler, kendisine bağımlı astlar yaratılması değil bağımsız bir şekilde düşünebilen ve böylelikle de işletmeye yönelik önemli bir takım katkıları olacak, yenilikçi astlar yaratmayı amaçlamaktadırlar. Riskler göz önüne alınmakta, hata yapmaktan ise korkmamaktadırlar. Hataların kendisi için bir gelişme imkanları olduklarının farkındadırlar. Kısacası, transformasyonel liderler reformcu, değişimci ve yenilikçi bir kimlikleri bulunmaktadır (Tengilimoğlu, 2005).

1.11.4.1. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Dönüşümcü Liderlik konusundaki araştırmalarda dört temel boyut üzerinde durulmaktadır. Bunlar: İdealleştirilmiş etki, esin kaynağı olma, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgidir.

1.11.4.1.1. İdealleştirilmiş Etki (Karizma)

Literatürde karizma tanımı ile özdeş olarak da belirtmiş olan bu boyut, dönüşümcü liderliklerin önemli öğelerinden birisini oluşturmaktadır. Dönüşümcü liderliğin önemli kuramcısı olan Bass, House'un karizmatik liderlik çalışmalarından etkilendiği görülmektedir. Çalışmalarında, dönüşümcü liderlikte "karizmatik etkiyi" içeren boyutu meydana getirmiştir. Karizmatik etkinin, izleyiciler içinde coşku ve macera duygularını canlandırdığı görüşünü savunan Bass bu çerçevede yaptığı

araştırmalarda, karizmatik etki özelliğine sahip, paylaşılmış olan misyon duygularının yerleştirmesi, etkinliklerin başarısını izleyen kişilere ithaf etmesi, izleyen kişilerin arzularına hitap etmesi gibi nitelikleri dikkate almıştır (Berber, 2002).

İdealleştirilmiş olan etkide, dōnūřüme öncülük etmesi amacıyla seğilmiş liderin yetenek, başarı ve bütünlük ile ilgili bir beceriye sahip olması gereklidir. Bu boyut lider ile kimliğini bulmuş olan güçlü duygular uyandırılarak izleyenleri etkileyebilme süreçlerini içermektedir (Açıkalın, 2000).

House'un karizmatik liderlik teorisinde, üç temel karakteristik nitelik bulunmaktadır: yüksek bir etkileme yüksek öz güven ve baskın olma, kendi inandıklarının ahlaki yönden doğru olduğuna inanmaktadır. Bass'a göre ise lider işğörenlerine coşku verir, macera duygularını canlandırır ve işğörenlerine gurur ve güven duygusu aşılar. Bu liderlik niteliğinde liderin kendine olan yüksek inanç ve güveni, takipçilerini de etkileyecek güçlü bir motivasyon faktörleri olarak karşımıza çıkar. Bass, Weber'in karizma tanımlanmasını göz ardı etmekte ve dōnūřtürücü liderlerin karizmatik niteliklerinin dışında bu liderliği tam olarak anlayabilmek amacıyla, bu liderin davranış ve karakter niteliklerinin dikkate alınması gerektiğinin üzerinde durmaktadırlar (Berber, 2000).

Bennis ve Nanus, etkili dōnūřümcü liderlerin, izleyenlerin güvenlerini kazandıklarından dolayı dōnūřümcü liderlik ve güven arasından dođrudan bir iliřkinin olduđunu ileri sürmektedirler. Bass' da izleyenlerin bađlılıklarını kiřilerin vizyonuna dođru harekete geęirme gereksinimi duyulduđunda dōnūřümcü lider için

güvenin önemli olacağını söylemektedir. Böyle bir durumda lidere olan güven eksikliği vizyonun çekiciliğini azalmasından, izleyenleri tarafından güvenilmeyen bir liderin vizyonunun bağlılık yaratabilmesi mümkün olmayacaktır. (Nal, 2003).

Çobanoğlu (2003) dönüşümcü liderin idealleştirilmiş etkiyi kullanırken su davranışları sergilediğini belirtmiştir:

- Amaçları belirlemedeki ve amaçlara ulaşmadaki riskleri izleyenlerle paylaşma,
- Etik ve moral davranışların standartlarını gösterme,
- Yetkiyi yalnız gerektiği zaman kullanma ve asla kişisel amaçları için kullanmama,
- Diğerlerinin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının üstünde düşünme.

1.11.4.1.2. Telkinle Güdüleme

Dillard, dönüşümcü liderlik davranışlarını gücün kaynağı olan bireyin arzularına ilham veren, bu arzulara bağlı olarak anlamlar kazandırmış, farkında olunmayı arttırmış olan bir tarzda izleyen kişilerin duygularına erişmeyi sağlayacak bir beceri olarak tanımlanır. Dönüşümcü liderler işgörenlerine karşı ahlaki değerler ve daha yüksek idealler gösterilerek, bütün izleyen kişileri motive etmiş olan liderlerdir. Dönüşümcü özellikte liderler Denton ise; örgüte ait üyeler varsayım ve tavırlar etkileme ve örgütün misyon ve hedefleri için adanmayı oluşturma süreçleri olarak tanımlanmaktadır (Celep, 2004).

Çelik, (2003) telkin sayesinde güdülemek şu şekilde açıklanabilmektedir; "Yüksek nitelikteki beklentileri karşılama, çabaları yönlendirmiş olan bir takım sembollerden yararlanma, önemli hedefleri basit bir şekilde aktarma sürecidir." Benzer bir tanımda ise Keçecioğlu (1998) bu boyutu şu şekilde tanımlamıştır; "Amaçlara odaklanmada sembollerden yararlanma, uygun davranışları modelleme, yüksek beklenti yaratılması ile güdüleme süreçlerinin oluşturulmasıdır."

Telkinle güdülemede lider geleceklere yönelik hem iyimser, hem de ulaşılabilir açık bir görüntü yaratmaktadırlar. Kişilere arzuladıklarını yükseltebilmeleri açısından cesaret verir, karmaşıklığı azaltır ve belirlenen vizyona ulaşabilmeleri amacıyla basit bir dil geliştirir. İzleyicilerin buna tepkisi ise, belirlenen hedeflerin gerçekleşmesi için ekstra efor (çaba) harcama arzusu şeklinde meydana gelmektedir (İnci, 2001).

Liderler izleyenler bakımından moral kaynaklarını meydana getirmektedirler. Semboller, sloganlar ve basit duygusal öğeler kullanılarak güçlü bir ortak hedef duygusunu oluşturmaktadır. Lider, grup içerisinde ortak hedefler etrafında bir grup bilinci oluşmasını sağlamaktadır. Gelecek için konuşulurken pozitif bir tutum sergiler ve astlar açısından sürekli bir şekilde teşvik edici bir tutum göstermektedir. Lider astların amacına ulaşabileceği tam bir güven içerisinde bulunmaktadır. Gelecek hakkında harekete geçirici, gruba ivme kazandıracak olan bir vizyon oluşturularak bu vizyonu gerçekleştirmesinde azim ve kararlılık göstermektedir. Liderin bu tutum ve davranışları astlar için içten bir güdülenme sağlamaktadır (Karip, 1998).

1.11.4.1.3. Entellektüel Uyarım

Entellektüel uyarım boyutları dönüşümcü özellikteki liderlerin işgören kişilerin örgütsel sorunların daha fazla farkında olup olmadıkları, hissetmelerini, görmelerini ve sorunların çözümlerine yeni bakış açıları sağlamalarını etkileyebilme süreci olarak da tanımlanmaktadır. Dönüşümcü liderlik kavramının bu boyutunda liderlerin, işgörenleri yaratıcı ve yenilikçi olmaları konularında teşvik ettikleri görülmektedir. Böylelikle liderler, astlarının gruplardaki yeni ve değişik halleri zihinlerinde canlandırmaları konularında cesaretlendirirler (Koçak, 2006).

Problemleri ve sayıltıları sorgulayan liderler yaratıcı düşünceleri cesaretlendirmektedirler. Eski sorunlara yeni gözlükle bakmaktadırlar (Altun, 2003). Entellektüel uyarım tarzındaki liderler, anlayış ve akılcılığı iletmekte ve problemleri çözmeye oldukça dikkatlidirler. Soru sorarak sorunları yeniden ele almaya çalışan kişileri cesaretlendirmektedirler (Şahin, 2005). Liderin sağlamış olduğu fikir akışlarında çalışanlar, yeni yaklaşımlar meydana getirmeyi denemeye özgür şekilde yer aldığı ve düşünceleri liderin düşüncelerinden farklı da olsa eleştirilmeyeceklerini bilmektedirler. Lider çalışanları geçmiş zamanda çözmüş oldukları bir sorunu çözme şeklini ve çözümünü yeniden sorgulamaya teşvik etmekte ve böylece de çalışanlar benzer problemlere yeni çözümler bulmaya güdülenmektedirler (Celep, 2005).

1.11.4.1.4. Bireyselleştirilmiş İlgi

Dönüşümcü liderin her kişinin başarısı ve büyümesi açısından gereksinimleri özel ilgi göstermeleri bireyselleştirilmiş ilgi anlamları taşımaktadır. Bireyselleştirilmiş ilgilerin amacı diğer kişilerin gereksinimlerini ve üstünlüklerini

belirtir. Dönüşümcü lider bu bilgiyi kullanarak ve ruhani bir lider gibi davranış göstererek izleyenlere ve iş arkadaşlarına potansiyellerini yüksek seviyeye çıkarmak ve kendi gelişimleri açısından sorumluluk alma konusunda gelişmeleri bakımından yardımcı olmaktadır. Bu, destekleyici bir iklimde, gereksinimlerdeki ve değerlerdeki kişisel farklılıkları görerek ve bu farklılıkları kabul ederek iki yönlü iletişimler gerçekleştirirler. Birleştirilmiş tarzlar, diğerleri ile etkileşim içine girerek yeni öğrenme fırsatlarının yaratılması ile başlamaktadır. (Eraslan, 2003).

Bireyselleştirilmiş ilgi boyutlarındaki bir lider, izleyen kişilere yeni mücadele alanları ve öğrenme olanakları sunar, izleyicilerin kendilerine olan güvenlerini artırmaları ve becerilerini geliştirmeleri amacıyla onlara yetki devreder. Bu süreç içinde lider tüm işgörenlere saygı gösterir, onlara güvenir. Ortaya çıkacak hatalara karşı oldukça hoşgörülüdür. Böyle bir ortam içinde, işgörenler uzmanlıklarını geliştirme ve inisiyatif almaya daha arzulu olacaklardır. Daha da önemlisi, lidere güvenecek ve onlara saygı duyulacaktır (Coad & Berry, 1998). Sonuç olarak, izleyen kişilerin gelişmesini desteklemek amacıyla lidere daha büyük başarılar getirecektir, bunu nedeni izleyiciler potansiyellerini en üst düzeyde kullanmayı öğrendikçe, performanslarında da artış meydana geleceği söylenebilir (Akis, 2004).

1.11.4.2. Dönüşümcü Liderliğin Özellikleri

Yapılan araştırmalar neticesinde Dönüşümcü Liderlerin niteliklerini şu şekilde sıralanabilmektedir (Berber, 2000);

- Bu tip liderler cesaretlidirler. Değişime yol açacak olan faaliyetlerin gerçekleşme göstermesi ve kimileyin alışagelmış yöntemleri ve fikirleri değiştirmiş

olan, mücadele eden ve bunu başarabilmek amacıyla tüm şartlara göğüs geren dönüşümcü liderlerin cesaretli oldukları söylenebilmektedir.

- Dönüşümcü liderler, kendilerini değişim faktörü olarak nitelendirmektedirler.

- Dönüşümcü liderler kavramsal yeteneklerini kullanamamaktadırlar. Kavramsal yetenek, organizasyonu bütünü olarak görmek ve birimler arasında meydana gelen ilişkileri takip ederek onu bütüne uygun duruma getirme niteliğini içerdiğinden, dönüşümcü liderlerin birey ile ilgilenip, onu çevresi ile uyumlu duruma getirmesi kavramsal yeteneğini iyi kullandığını yansıtır.

- Dönüşümcü liderler, izleyen kişiler üzerinde özdeşleşme ve içselleştirme güçlerini daha yüksek seviyede uygulayabilmektedir. Bu sayede de izleyici, lideri ile iletişime geçme gereksinimi hissederek kendi değerlerine uygun olan bir ortam içinde ilişki kurmaktadır. Dönüşümcü liderler kişilere inanırlar. Dönüşümcü liderlerin bireysel düzeyde ilgi göstermeleri amacı ile ilgilenmiş oldukları bireye güvenmekte ve kişilerin problemlerinin çözümünde yardım etmektedirler.

- Hayatları boyunca öğrenen ve ders alan kişilerdir. Buldukları grubun kişilerden daha üst düzeyde düşünebilen dönüşümcü liderlerin bu niteliğin sürekli araştırma, irdeleme, inceleme, gibi kendini geliştirme eğilimlerinden kaynaklı olduğundan bahsedebilirler.

- Değerler tarafından yönlendirilirler, vizyon belirleyebilen kişilerdir.

1.11.5. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin Karşılaştırılması

Burns, "Etkileşimci" (Transactional) ve Dönüşümcü" (Transformational) liderliği iki siyasi liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır (Uyguç, vd., 2000).

Dönüşümcü Liderliği bir örgüt ya da sistemi belli bir vizyon çevresi içinde yeni bir düzeleme taşıyan, bir sistemde temel dönüşümler üzerinde sağlayan liderlik olarak açıklarken, Etkileşimci (İşe Yönelik) Liderliği ise örgüt veya sistemler içerisindeki iç dinamikleri iyi dengeye sokarak örgütün önceden belirlenmiş hedeflerine etkili bir şekilde ulaşmasını sağlama şeklinde tanımlanmaktadır. Birisi sistemi varolan haliyle etkili ve verimli bir şekilde çalıştırmayı amaçlarken, diğeri sistemi köklü değişim ve dönüşümlere uğratmayı amaçlanmaktadır (Güler, 2000).

Geleneksel yönetim anlayışlarını sergileyen etkileşimci liderlik ile değişim süreçlerinin gereklerine uygun dönüşümcü özellikteki liderlik arasında bulunan farklar ve bu liderlik tarzlarının izleyiciler üzerinde meydana getirdiği etki, literatürde oldukça fazla tartışılan bir konu haline gelmiştir (Gökkaya, 2003).

Avolio, Waldman ve Einstein'a (1988) göre, dönüşümcü liderler etkileşimci liderlikten ayırmakta olan iki temel nokta bulunmaktadır. Öncelikle her iki liderlik tipi de izleyicilerin gereksinim ve hedeflerini göz önüne almakta, fakat dönüşümcü liderler bu hedefleri daha üst seviyeye çekmeye çalışmaktadır. İkinci olarak, gerek aktif etkileşimci liderler gerekse de dönüşümcü liderler izleyicilerini geliştirmeye yönelik bir takım tutumlar sergilerler, fakat dönüşümcü liderler, bunun ötesinde izleyicilerinin sorun çözme yeteneklerini geliştirerek birer lider durumuna gelmeyi amaç edinmektedirler (Murat ve Açıkgöz, 2008).

Tablo 1. 10. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik

	ETKİLEŞİMCİ	DÖNÜŞÜMCÜ
Zaman yönelimi	Kısa, bugün	Uzun, gelecek
Eşgüdüm mekanizması	Kurallar ve yönergeler	Hedef ve değer birliği

İletişim	Dikey, yukarıdan aşağıya	Çok yönelimli
Odaklanma	Finansal hedefler	Müşteri (iç ve dış)
Ödül sistemi	Örgütsel, dışsal	Kişisel, içsel
Güç kaynağı	Makam	İzleyenler
Karar verme	Merkezileştirilmiş, yukarıdan aşağıya	Katılım sağlanmış, aşağıdan yukarıya
İş gören	Mal yerine konma	Geliştirilebilir kaynak
İtaat	Emir	Rasyonel açıklama
Değişmeye ilişkin tutum	Kaçınma, direnme ve statükoyu koruma	Kaçınmama, benimseme
Yönlendirme mekanizması	Kazanç	Vizyon ve değerler
Denetim	Aşırı uyum	Özdenetim
Bakış açıcı	İçsel	Dışsal
Görev tasarımı	Bölümlendirilmiş, bireysel	Zenginleştirilmiş, gurupsal

Kaynak: Çelik,V. (1998). *Eğitimde Dönüşümcü Liderlik Eğitim Yönetimi*, Yıl:4, Sayı: 16, Ankara: Pegem Yayıncılık, s. 443-464.

Avolio, Waldman ve Einstein'a (1988) göre, dönüşümcü liderler etkileşimli liderlikten ayıran iki temel nokta bulunur. Öncelikli olarak her iki liderlik tarzında izleyicilerin ihtiyaç ve amaçlarını göz önüne almakta, fakat dönüşümcü özellikteki liderler bu amaçları daha üst düzeye çekmeye çalışır. İkinci olarak, hem aktif etkileşimli liderler hem de dönüşümcü liderler izleyicilerin geliştirilmesine yönelik bir takım davranışlar sergilerler, fakat dönüşümcü liderler, bunun ötesinde izleyicilerinin problem çözme becerilerini geliştirerek birer lider durumuna gelmeyi hedeflemektedirler (Murat ve Açıkgöz, 2008).

1.12. Duygusal Zekâ ve Liderlik

Zekâ, tanımlanmaya başlandığı yıllarda, bilişsel zekâ (IQ) olarak isimlendirilen göstergeye dayalı sabit ölçekler ile belirlendiği görülmektedir. Bu göstergelerde başarılı olanlar, zeki bireyler olarak gösterilerek, iş hayatına giriş ve yükselmelerde önemli fırsatlara sahip oldukları belirtilebilir. Ancak bilgi seviyesi olarak başarılı olan bireylerin birçoğunun yönetim alanlarında ve insanlarla iyi ilişkiler kurmada istenilen seviyede başarılı olamadıkları ve bunun neticesinde de örgütsel etkililiğin olumsuz açıdan etkilendiği belirtilmiştir. Örgütler karmaşık sistemlere sahiptirler. Bu karmaşık sistemlerin geliştirilmesinde gittikçe örgütün mekanik yönlerinden ziyade, entelektüel boyutları da daha da ön plâna çıkmaya başlamıştır. Örgütlerin entelektüel sermaye boyutunda, bilginin yanı sıra son yıllarda duygular da etkili duruma gelmiştir. Özellikle de bireysel ve örgütsel vizyonun oluşturularak, örgütün kaosa girmelerini önleyen, var olabilecek belirsizlik ve karmaşıklık ile başa çıkma kapasitesi "duygusal zekâ"ya bağlı olarak kabul edilmektedir. Öyleyse kişilerde olduğu gibi, örgütlerin de gelişimleri için zihinsel ya da bilişsel zekâ ile duygusal zekâyı beslemesi zorunlu olmaya başlamıştır. (Titrek, 2007)

Duygusal zekâmızın yüksek seviyede olmasının ötesinde onu ne şekilde kullandığımız oldukça önem taşımaktadır. Duygusal yeterlilik ise günlük eylemlerimize bu potansiyelimizi ne şekilde, ne derecede aktarabildiğimizin bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Duygusal yeterliliklere sahip olmayan bireyler liderlik potansiyelini tam bir şekilde kullanamazlar. Çevrede doğal lider olarak görülen bireylere bakıldığında ilham veren, güven yaratan, coşkulu olan, yaratıcı, duyarlı ve uyumlu bireylerin duygusal zekâlarının yüksek olduğunu ve

yeterliliklerinin tam olduğu görülmektedir. Duygusal yeterliliklerimiz ortamımızı ve kendimizi tam olarak anlamamıza yardımcı olur. Teknik yeterlilikleri kişileri bir noktaya kadar başarılı kılar, ancak ortalamamızın üzerinde olmamızı, fark yaratılmasını sağlayan duygusal yeterlilikleridir. Teknik bilgiler, insanları yönetici yapabilir, en üst kademelere kadar çıkartabilir, ancak lider olmaya yetmez. Liderleri güçlü kılan duygusal yeterliliklerdir. Duygusal Zekâ Uzmanı Daniel Goleman, üst düzey yönetici konumlarında elde edilen başarılarında fark ve üstünlüğün neredeyse tamamının duygusal yeterliliklerden kaynaklandığını belirtmiştir (Toktamışoğlu, 2003).

Duygusal yeterliliklere sahip bireyler değişime uyum sağlar, diğerlerinin çalışmasını besler ve destekler, karşısındaki kişilerin duygularını anlayabilmekte, başta kendileri olmak üzere diğer insanları coşkulandırabilmekte ve işte bu sebeplerle de iş ve sosyal hayatta yıldızları parlamaktadır. Duygusal zekâ, bireyin iç dünyasını ne şekilde tanıdığı ne kadar iyi yönetildiği ve çevresindeki bireylerle uyumlu bir iletişim içinde bulunmasıyla ilişkilidir. Duygusal zekâ, kendini tanımayı, kendinin ve diğerlerinin duygularını yönetmeyi, coşkulandırmayı ve empatik iletişimi kapsar. Uzmanlar IQ'nun eğitimle sınırlı şekillerde geliştirilebildiğini ancak duygusal zekânın bunun tersine eğitimle önemli şekilde geliştirilebileceğini söylerler (Toktamışoğlu, 2003).

Duygusal yeterliliklerimiz, iş ve sosyal hayatta oldukça önem taşır. Sosyal becerilerin eksikliği durumunda diğer bireyleri etkileme, ilham verme, ikna etme, coşkulandırma, yol gösterme ve öncülük etme gibi liderlik uygulamalarında başarı gerçekleştirilememektedir. Duygusal zekâ unsurlarının yaşantımızda sandığımızdan daha fazla yeri ve önemi bulunmaktadır (Toktamışoğlu, 2003).

Duygusal zekâ faktörleri ve duygusal yeterliliklere bakarak insanların, içinde buldukları çevredeki hangi yeterlilik seviyesinde oldukları, hangi alanlarda gelişme gereksinimi duyduğunu değerlendirebilirsiniz. Bu beceriler akıl ve mantığın, yöneticilerde bulunması gerekli yönetsel kabiliyetin ötesinde, yüreksel kabiliyetler için size yol gösterecektir. Duygusal beceriler birbirleriyle yakın ilişki ve bağımlılık içindedir. Aynı zamanda hepsi de tek başlarına anlam ve önem ifade etmektedir. Bu becerilere sahip olunması değil, onları hayata yansıtma başarısı ölçüsünde etkili olunmaktadır. Bir işin etkili şekilde neticelendirilmesi ve başarı için teknik uzmanlık bilgileri, analitik bilgiler önemli özelliklerdir, ancak insanlar arası iletişim ve ilişki kurma becerileri, değişim, yenilikçilik, inisiyatif kullanma, uyum becerisi, empati, özgüven, esneklik, başka bireylerin geliştirme ve etkileme, politik bilinç, başarma hırsı ve benzeri duygusal-yüreksel yeterlilikler de onlar kadar önem taşımaktadır. Eğer hayat yolculuğunda lider olmak, lider kalmak ve başarılı olunması arzu ediliyorsa kişiyi sıradan, klasik yöneticilerden farklı kılacak duygusal becerilere sahip olunması gerekir. Yapılan çalışmalar her alanda sıradışı, üstün performans gösteren bireylerin duygusal becerilerinin zihinsel yeterliliklerinden iki kat daha fazla önemli olduğu görülmektedir. Liderlik için başarıların ve üstünlüğün kaynakları duygusal-yüreksel yeterliliklerdir. Duygusal becerileri gelişmiş olan yöneticiler amaçlara ulaşmada %20 daha başarılıyken, yetersiz olanların %20 oranında daha başarısız olduğunu yapılan araştırmalar ortaya konulmuştur (Toktamışoğlu, 2003).

1.13. Duygusal Zekâ ve Dönüşümcü Liderlik Özellikleri İlişkisi İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Literatürde (Brown, 2002; akt. Sabuncu ve diğ., 2008) liderlik özelliği taşıyan kişinin duygusal zekâ yeteneği olması, kendi yaşadığı duyguların farkında olması,

duygularını kontrol altına tutması, empatili davranması, motivasyonu sağlaması ve sosyal ilişkilerde yetenekli olması anlamları taşımaktadır. Literatürde ve Goleman (Gökhan, 2000; akt. Bahçecik, 2008) yapmış olduğu araştırma neticesinde duygusal zekâyâ sahip olan liderlerin etkin ve üstün derecede yetenekler sergilediklerini belirlemişlerdir.

Dönüşümcü liderlik ile ilgili yapılan bazı araştırmalar Burns'le (1978; akt. Erkuş, Günlü, 2008) birlikte başladığı dikkati çekmektedir. Burns, liderlik süreçlerini davranışsal ve dönüşümcü olarak iki farklı sınıfta tanımlamıştır. Fakat dönüşümcü liderliğin ölçülebilir ve anlaşılabilir bir modele dönüştürülebilmesi açısından Bass (1985; akt. Erkuş, Günlü, 2008) tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir. Bass (1985; akt. Erkuş, Günlü, 2008) yapmış olduğu araştırmalar neticesinde üç dönüşümcü (karizma, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi) liderlik davranışları belirlemiştir. Özellikle dönüşümcü özellikteki liderlerin izleyen kişilerin bireysel ve profesyonel düzeyde gelişimlerine önemli derecede katkılar kattığını belirten Bass ve Avolio (1990, 1994; akt. Erkuş, Günlü, 2008) yapmış olduğu çalışmalar üç boyutlu olarak tanımlanan dönüşümcü liderlik modellerine “esin kaynağı olma” boyutunu ekledikleri belirtilmiştir.

Bernard Bass, 1985-1990 yıllarında yaptıkları dönüşümcü liderlik konularında en yoğun ve sistematik çalışmaları gerçekleştiren bilim adamı olmuştur. Dönüşümcü Liderlik kavramını ölçmek amacıyla Çoklu Liderlik Ölçeği adı verilen bir ölçek geliştirilmiştir. Bu ölçek içinde, Dönüşümcü Lider ve Etkileşimci Lideri karşılaştırılması amacıyla bir çalışma yapmıştır. Çoklu Liderlik Ölçeği çeşitli bir takım ülkelerde ordudan okullara kadar birçok örgüt içinde kullanılarak, yapı

geçerliliği ve güvenilirliği farklı örgütlerde ve kültürlerde test edilerek bir çok dile çevrilmiştir (Çelik, 1998).

Dönüşümcü liderlik ile ilgili yapılan Walt Disney’de Micheal Eisner’in, General Electric’te Jack Welch’in, Microsoft’ta Bill Gates’in (Gibson vd., 1997; akt. Arbak, Çakar, 2003), Chrysler’da Lee Iacocca’nın (Tichy & Ulrich, 1991; akt. Arbak, Çakar, 2003), McDonalds’ta Ray Kroc’ın, Honda ‘da Soichiro Honda’nın (Robbins,2000; akt. Arbak, Çakar, 2003) ve Virgin’de Richard Branson’ın(Robbins & Coulter, 2002; akt. Arbak, Çakar, 2003) yaptığı uygulamaları sayabiliriz. Bir örgüt veya işletmede yapılan araştırma neticesinde dönüşümcü liderliğin örgüt üzerindeki olumlu bir takım etkilerine işaret etmektedir (Robbins, 2003, Dessler, 2001, Yukl, 1999, Burke & Collins, 2001; akt. Arbak, Çakar, 2003). Görüleceği üzere gerek uygulama neticeleri gerekse yapılan bilimsel araştırma bulguları dönüşümcü liderliğin içinde bulunmuş olduğumuz karmaşık zamanların en etkin liderlik şekli olduğuna işaret etmektedir.

Howell ve Higgins tarafından 1990 yılı içinde dönüşümcü liderliğin çalışan kişilerin eğilimleri üzerinde etkisini ölçmek amacıyla bir takım araştırmalar yapılmış, Kanada da bulunan şirketlerde şampiyon olarak isimlendirilen liderlerin şampiyon olarak isimlendirilmeyen liderlere oranla daha fazla dönüşümcü liderlik hareketleri sergiledikleri gözlemlenmiştir. Eraslan’ın aktarmış olduğuna göre Podsakoff 1990 yılında dönüşümcü liderlik konusunda kaliteye yönelik bir yaklaşım getirilmiştir. Yaptıkları araştırma içinde liderlik anketini kullandıkları görülmektedir (Eraslan, 2003).

Yapılan araştırmalar neticesinde dönüşümcü liderlik hareketleri gösteren liderlerin örgütsel faaliyetlere önemli ve pozitif katkılar sağladığı gözlenmiştir. Dönüşümcü liderler, diğer liderlik davranışları açısından izleyicileri tarafından daha etkili bir şekilde değerlendirirken, örgüt performansına ve başarisına katkı sağladıkları belirlenmiştir (Lowe, Kroeck ve Sivasubramaniam, 1996; akt. Erkuş, Günlü, 2008). Dönüşümcü liderlik, liderin yüksek seviyede çabası, performansı ve tatminiyle de ilişki içinde bulunduğu gözlenmiştir (Howell ve Avolio, 1993; Seltzer ve Bass, 1990; Yammarino ve Bass, 1990; akt. Erkuş, Günlü, 2008). Aynı zamanda dönüşümcü liderlerin örgütte çalışan kişilerin örgütsel bağlılık seviyelerini pozitif bir şekilde etkilediği ve onlarda güven duygusu yarattığı da tespit edilmiştir (Bycio, Hackett ve Allen, 1995; Podsakoff vd., 1990; akt. Erkuş, Günlü, 2008). Aynı zamanda takım etkinliği ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuş, dönüşümcü lidere sahip takım üyelerinin kendilerini takımı içinde geçen faaliyetlerinde daha yetkili ve inisiyatif sahibi oldukları grlmştir (zaralli, 2003; akt. Erkuş, Günlü, 2008).

Açıkalin'ın aktarmış olduğuna göre; Lynn Balster Lontos, tarafından yapılan Dönüşümcü Liderlik adlı araştırmada dönüşümcü liderliğin kuramsal açıklaması yapılmış, daha sonra diğer liderlik tiplerinden farkları ortaya konulmuştur. Araştırma içinde ayrıca okul müdürlerine okul ortamında uygulayacakları bir takım Dönüşümcü Liderlik stratejileri verilmektedir (Açıkalin, 2000).

1.14. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, yöneticilerin duygusal zekâları ile dönüşümcü liderlik özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Ayrıca yöneticilerin cinsiyetlerine,

yaşlarına, eğitim durumlarına, çalıştıkları kurumdaki görevlerine ve yöneticilikte geçen hizmet sürelerine göre, yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri, duygusal zekâları ve duygusal zekâlarının alt boyutlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığının incelenmesi amaçlanmaktadır.

Duygusal zekâ ve dönüşümcü liderlik kavramları 20. yüzyılın sonlarında ortaya çıkan kavramlar olduğu için bu konuda detaylı olarak yapılmış çalışmalarla sıklıkla karşılaşmamaktadır. Bu araştırmada güncel bu iki kavram arasındaki ilişkinin incelenerek organizasyonlara ve yöneticilere durum tespiti ve özeleştirme yapma fırsatı sunmak amaçlanmaktadır.

Bu araştırmasının problem cümlesi “Yöneticilerin duygusal zekâları ile dönüşümcü liderlik özellikleri ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” olarak belirlenmiştir. Bu problem cümlesine anketlerden elde edilen bulguların değerlendirilmesi ve hipotez testi yardımıyla cevap bulunmaya çalışılmıştır. Araştırmada ana amaca bağlı olarak geliştirilmiş olan hipotez ve araştırma soruları aşağıdadır:

Hipotez:

Yöneticilerin duygusal zekâları ile dönüşümcü liderlik özellikleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Diğer Araştırma Soruları:

1. Yöneticilerin duygusal zekâları sosyo-demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

2. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri sosyo-demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Yöneticilerin dönümcü liderlik özellikleri duygusal zekânın alt boyutlarından olan iyimserliğe göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
4. Yöneticilerin dönümcü liderlik özellikleri duygusal zekânın alt boyutlarından olan mutluluğa göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. Yöneticilerin dönümcü liderlik özellikleri duygusal zekânın alt boyutlarından olan dürtü kontrolüne göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
6. Yöneticilerin dönümcü liderlik özellikleri duygusal zekânın alt boyutlarından olan strese dayanıklılığa göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
7. Yöneticilerin dönümcü liderlik özellikleri duygusal zekânın alt boyutlarından olan esnekliğe göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
8. Yöneticilerin dönümcü liderlik özellikleri duygusal zekânın alt boyutlarından olan gerçekçiliğe göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
9. Yöneticilerin dönümcü liderlik özellikleri duygusal zekânın alt boyutlarından olan problem çözmeye göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
10. Yöneticilerin dönümcü liderlik özellikleri duygusal zekânın alt boyutlarından olan sosyal sorumluluğa göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
11. Yöneticilerin dönümcü liderlik özellikleri duygusal zekânın alt boyutlarından olan kişiler arası ilişkilere göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
12. Yöneticilerin dönümcü liderlik özellikleri duygusal zekânın alt boyutlarından olan empatiye göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
13. Yöneticilerin dönümcü liderlik özellikleri duygusal zekânın alt boyutlarından olan bağımsızlığa göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
14. Yöneticilerin dönümcü liderlik özellikleri duygusal zekânın alt boyutlarından olan kendini gerçeklemeye göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
15. Yöneticilerin dönümcü liderlik özellikleri duygusal zekânın alt boyutlarından olan kendine saygıya göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

16. Yöneticilerin dönümcü liderlik özellikleri duygusal zekânın alt boyutlarından olan kararlılığa göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
17. Yöneticilerin dönümcü liderlik özellikleri duygusal zekânın alt boyutlarından olan duygusal benlik bilincine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

1.15. Araştırmanın Önemi

Yirminci yüzyılın ilk yarısında bilişsel zekânın kişinin iş performansını belirleyen en önemli zekâ türü olduğu düşünülmekteydi. Ancak bilgi çağının başladığı yirmi birinci yüzyılda; her alanda yaşanan hızlı değişim ve gelişimlerin zekâ ve liderlik anlayışında da bazı değişimler meydana getirdiği gözlenmiştir. Bu değişimlerin başında yaşanan teknolojik gelişmeler ve artan rekabet seviyeleri nedeniyle organizasyonlarda insan kaynağının geçmişe göre daha hayati bir yer alması gösterilebilir. Bu nedenle günümüzde çalışanlarını; ihtiyaçları, beklentileri ve yetenekleri birbirinden farklı bireyler olarak gören ve büyük dönüşümleri gerçekleştirebilecek karizma sahibi “Dönümcü Lider”lere duyulan ihtiyaç giderek artmaktadır (Brestrich, 2000).

Örgütlerin başarılı olması için kendilerini sadece önceden belirlenmiş kural ve prosedürleri uygulamakla sınırlayan yöneticilerin yerine; değişime ve gelişime açık, çağın gerektirdiği uygun bakış açısına ve dönümcü liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin örgüt içinde yer alması gerekmektedir (Özden, 2005).

Kendini iyi tanıyan etkili liderler, doğru kararlar verebilmek için sezgilerini kullanmayı ve bazen sadece öyle hissettikleri için karar vermeyi bilirler. Duygularının, kendilerini ve iş performanslarını nasıl etkilediğini bilirler ve karmaşık

durumlarda olayın bütününe göre en iyi eylem rotasını çizerler (Goleman, diğ., 2002).

Yapılan bu çalışmalar duygusal zekânın liderlik üzerindeki önemini bir kez daha vurgulamaktadır.

Gerçekleştirilecek olan çalışmada günümüz işletmeleri açısından oldukça güncel kavramlar olan duygusal zekâ ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişki incelenecektir. Dönüşümcü liderlik tarzıyla ilgili olarak duygusal zekânın önemini vurgulayan bu çalışmada elde edilen verilerin liderlerin kendi duygusal zekâlarını ve dönüşümcü liderlik tarzlarını değerlendirme ve onlara bu konularda bir özdeleştiri yapabilme olanağı sunması hedeflenmektedir.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Bu araştırmanın evreni Türkiye’de otomotiv, finans ve bankacılık, ilaç sektörlerinde faaliyet gösteren firmalarda çalışan yöneticilerdir. Araştırmanın örnekleme olarak her sektörden ikişer firma seçilerek, seçilen firmaların insan kaynakları departmanlarına anketler posta yolu ile gönderilmiştir. Katılımcılar tarafından cevaplanıp geri gönderilen anketler araştırmanın örnekleme dahil edilmiştir. Örneklem seçiminde anket gönderilecek kişilerin şirketin organizasyon şemasına göre müdür veya müdür yardımcısı pozisyonunda olmaları ve her katılımcının altında kendisine bağlı olarak çalışan en az bir astının olması zorunluluğu aranmıştır. Örneklem 110 kişiden oluşmaktadır. Örneklemeye ilişkin bilgiler aşağıdadır:

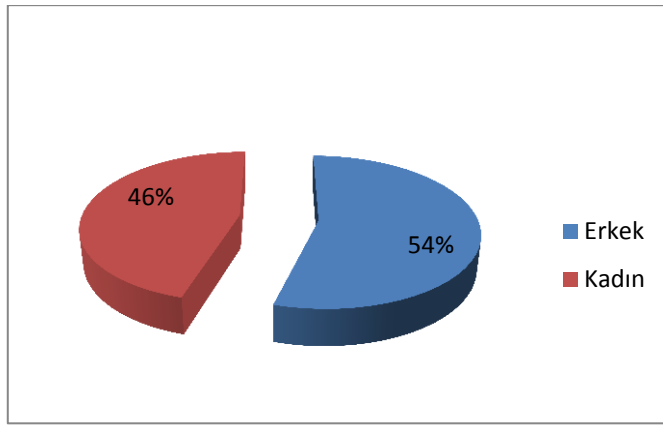
Bu bölümde araştırmamıza katılan kişilerin cinsiyeti, medeni durumları, eğitim durumları, mezun oldukları bölüm, daha önce duygusal eğitime katılma durumları, çalıştıkları sektör, yöneticilik deneyimleri, kendilerine bağlı çalışan sayılarına ilişkin kişisel özellikleriyle ilgili durumları incelenmiştir ve karşılaştırmaları verilmiştir.

Tablo 2.1’de örneklem grubundaki yöneticilerin cinsiyetlerine göre dağılımları verilmektedir.

Tablo 2. 1.Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Erkek	60	54,5	54,5	54,5
Kadın	50	45,5	45,5	100,0
Toplam	110	100,0	100,0	

Şekil 2.1’de yöneticilerin cinsiyetlerine ilişkin yüzde dağılım grafiği verilmektedir.



Şekil 2. 1. Yöneticilerin Cinsiyetlerine İlişkin Dağılım Grafiği

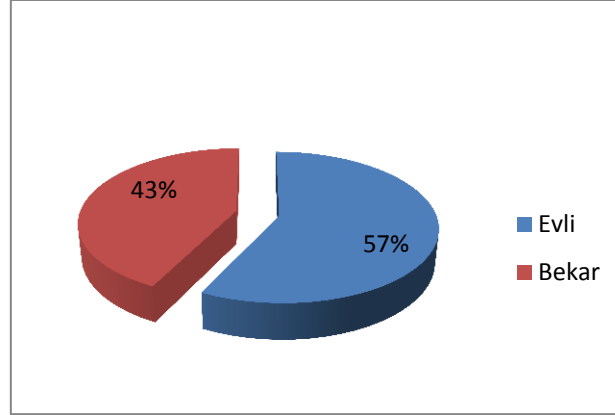
Örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde; %46’sı kadın, %54’ü erkektir.

Tablo 2.2’de yöneticilerin medeni durumlarına göre dağılımları verilmektedir.

Tablo 2. 2. Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evli	63	57,3	57,3	57,3
Bekar	47	42,7	42,7	100,0
Toplam	110	100,0	100,0	

Şekil 2.2’de yöneticilerin medeni durumlarına ilişkin yüzde dağılım grafiği verilmektedir.



Şekil 2. 2. Yöneticilerin Medeni Durumlarına İlişkin Dağılım Grafiği

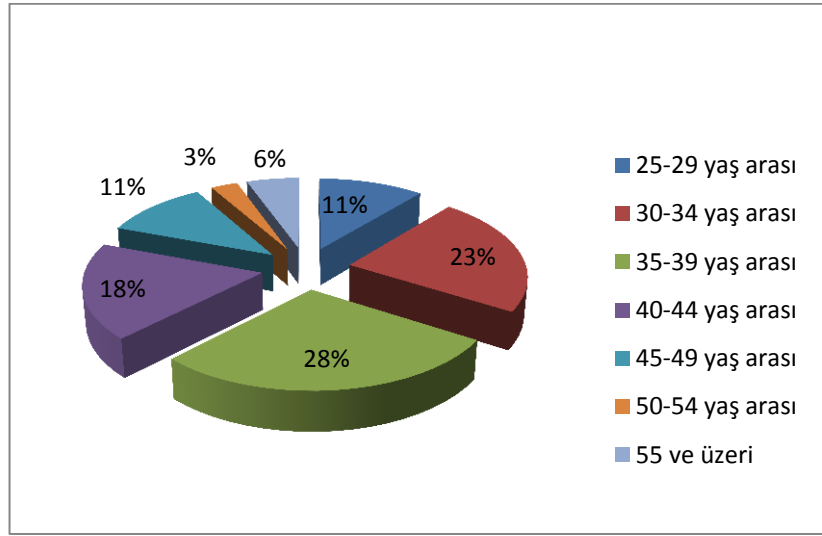
Örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin medeni durumlarına göre dağılımları incelendiğinde; %43’ü evli, % 57’si ise bekadır.

Tablo 2.3’te yöneticilerin yaşlarına göre dağılımları verilmektedir.

Tablo 2. 3. Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımları

Yaş Aralığı	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
25-29 yaş arası	12	10,9	11,0	11,0
30-34 yaş arası	25	22,7	22,9	33,9
35-39 yaş arası	31	28,2	28,4	62,4
40-44 yaş arası	20	18,2	18,3	80,7
45-49 yaş arası	12	10,9	11,0	91,7
50-54 yaş arası	3	2,7	2,8	94,5
55 ve üzeri	6	5,5	5,5	100,0
Toplam	109	99,1	100,0	

Şekil 2.3'te yöneticilerin yaşlarına ilişkin yüzde dağılım grafiği verilmektedir.



Şekil 2. 3. Yöneticilerin Yaşlarına İlişkin Dağılım Grafiği

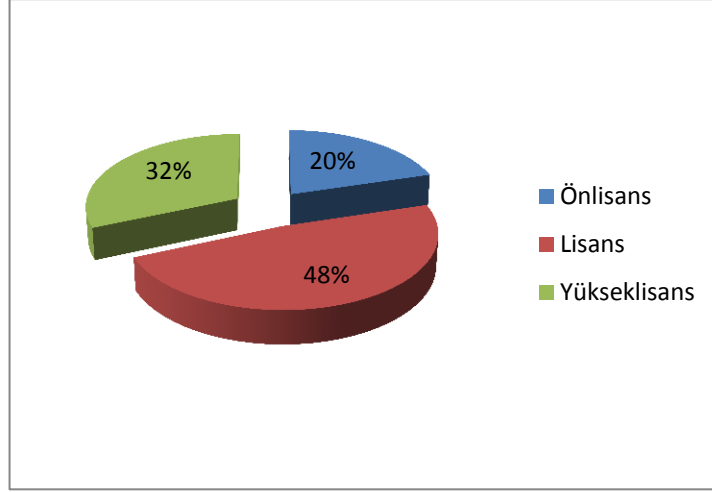
Örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde; %11'i 25-29 yaş arası, %23'ü 30-34 yaş arası, %28'i 35-39 yaş arası, %18'i 40-44 yaş arası, %11'i 45-49 yaş arası, %3'ü 50-54 yaş arası, %6'sı 55 ve üzeridir.

Tablo 2.4'te yöneticilerin eğitim durumuna göre dağılımları verilmektedir.

Tablo 2. 4. Yöneticilerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evli	63	57,3	57,3	57,3
Bekar	47	42,7	42,7	100,0
Toplam	110	100,0	100,0	

Şekil 2.4'de yöneticilerin eğitim durumuna ilişkin yüzde dağılım grafiği verilmektedir.



Şekil 2. 4. Yöneticilerin Eğitim Durumlarına İlişkin Dağılım Grafiği

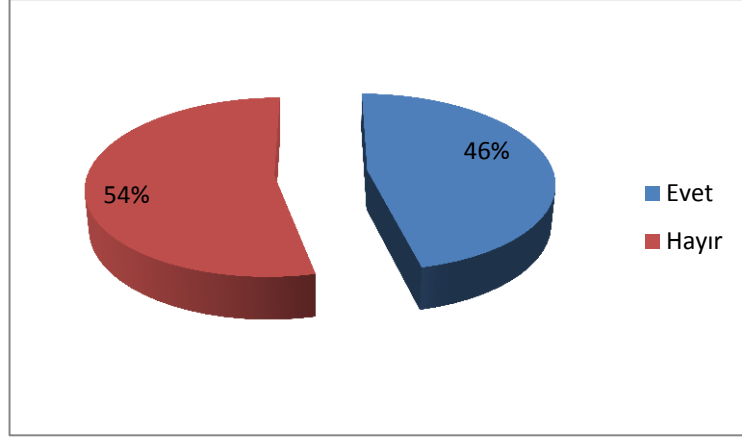
Örnekleme grubunu oluşturan yöneticilerin eğitim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde; %20'si ön lisans, %48'i lisans, %32'i yüksek lisanstan mezundurlar.

Tablo 2.5'te yöneticilerin duygusal zekâ eğitimi alma durumuna göre dağılımları verilmektedir.

Tablo 2. 5. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Eğitimi Alma Durumuna Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	51	46,4	46,4	46,4
Hayır	59	53,6	53,6	100,0
Toplam	110	100,0	100,0	

Şekil 2.5'te yöneticilerin duygusal zekâ eğitimi alma durumuna ilişkin yüzde dağılım grafiği verilmektedir.



Şekil 2. 5. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Eğitimi Alma Durumuna İlişkin Dağılım Grafiği

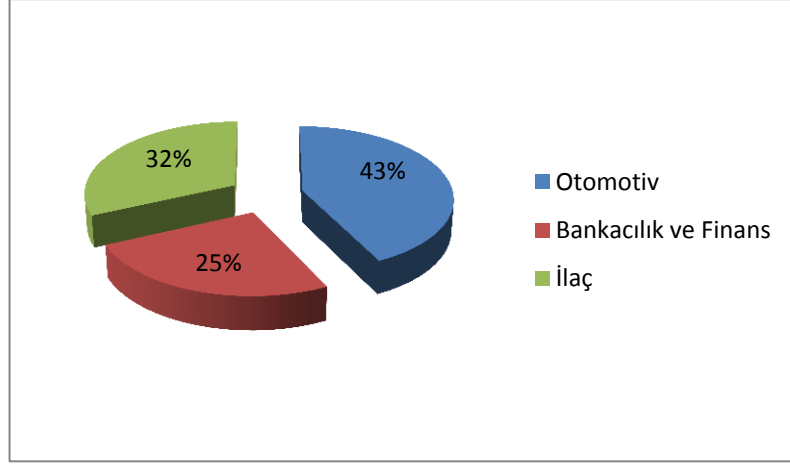
Örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin duygusal zekâ eğitimi alma durumuna göre dağılımları incelendiğinde; %54'ü duygusal zekâ eğitimi almamış, %46'sı ise almıştır.

Tablo 2.6'da yöneticilerin çalıştıkları sektöre göre dağılımları verilmektedir.

Tablo 2. 6. Yöneticilerin Çalıştıkları Sektörlere Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Otomotiv	47	42,7	42,7	42,7
Bankacılık ve Finans	28	25,5	25,5	68,2
İlaç	35	31,8	31,8	100,0
Toplam	110	100,0	100,0	

Şekil 2.6'da yöneticilerin çalıştıkları sektörlere ilişkin yüzde dağılım grafiği verilmektedir.



Şekil 2. 6. Yöneticilerin Çalıştıkları Sektörlere İlişkin Dağılım Grafiği

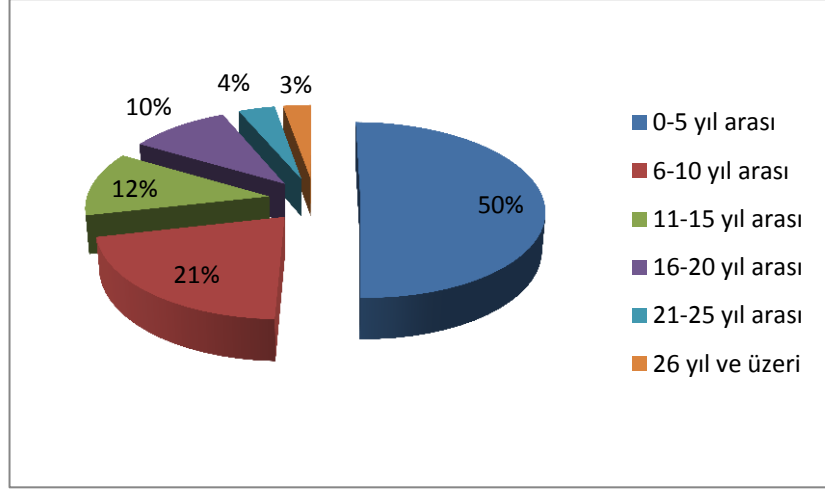
Örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin çalıştıkları sektörlerle göre dağılımları incelendiğinde; %25'i bankacılık ve finans sektöründe çalışmakta, %32'si ilaç sektöründe çalışmakta, %43'ü otomotiv sektöründe çalışmaktadır.

Tablo 2.7'de toplam yöneticilerin yöneticilik deneyimlerine göre dağılımları verilmektedir.

Tablo 2. 7. Yöneticilerin Yöneticilik Deneyimlerine Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-5 yıl arası	55	50,0	50,5	50,5
6-10 yıl arası	23	20,9	21,1	71,6
11-15 yıl arası	13	11,8	11,9	83,5
16-20 yıl arası	11	10,0	10,1	93,6
21-25 yıl arası	4	3,6	3,7	97,2
26 yıl ve üzeri	3	2,7	2,8	100,0
Toplam	109	99,1	100,0	

Şekil 2.7'de yöneticilerin yöneticilik deneyimlerine ilişkin yüzde dağılım grafiği verilmektedir.



Şekil 2. 7. Yöneticilerin Yöneticilik Deneyimlerine İlişkin Dağılım Grafiği

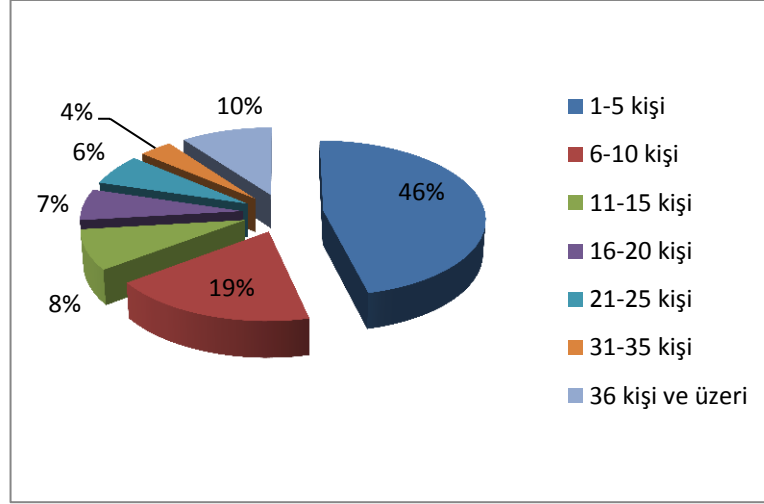
Örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin yöneticilik deneyimlerine göre dağılımları incelendiğinde; %50'si 0-5 yıl arası, %21'i 6-10 yıl arası, %12'si 11-15 yıl arası, %10'u 16-20 yıl arası, %4'ü 21-25 yıl arası, %3'ü 26 yıl ve üzeri yöneticilik deneyimine sahiptirler.

Tablo 2.8'de yöneticilerin kendilerine bağlı çalışan kişi sayısı durumuna göre dağılımları verilmektedir.

Tablo 2. 8. Yöneticilerin Kendilerine Bağlı Çalışan Sayısına Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1-5 kişi	50	45,5	46,3	46,3
6-10 kişi	20	18,2	18,5	64,8
11-15 kişi	9	8,2	8,3	73,1
16-20 kişi	7	6,4	6,5	79,6
21-25 kişi	7	6,4	6,5	86,1
31-35 kişi	4	3,6	3,7	89,8
36 kişi ve üzeri	11	10,0	10,2	100,0
Toplam	108	98,2	100,0	

Şekil 2.8’de yöneticilerin kendilerine bağlı çalışan sayısına ilişkin yüzde dağılım grafiği verilmektedir.



Şekil 2. 8. Yöneticilerin Kendilerine Bağlı Çalışan Sayısına İlişkin Dağılım Grafiği

Örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin kendilerine bağlı çalışan sayısına göre dağılımları incelendiğinde; %46’sı 1-5 kişi, %19’u 6-10 kişi, %8’i 11-15 kişi, %7’si 16-20 kişi, %6’sı 21-25 kişi, %4’ü 31-35 kişi, %10’u ise 36 kişi ve üzeri yöneticilik deneyimine sahiptirler.

2.2.Verilerin Toplanması

Araştırmada kullanılan veri toplama araçları, ölçülmek istenen değişkenlere göre belirlenmiştir. Araştırmada veri toplamak amacıyla üç farklı form kullanılacaktır. Birinci form, yöneticilere ait kişisel bilgilerin sorulduğu Kişisel Bilgi Formu’dur (Ek 1). İkinci form; 37 maddeden oluşan Dönüşümcü Liderlik Anketi (Ek 2), üçüncü form ise 88 maddeden ve 15 alt boyuttan oluşan Bar-On Duygu (Ek 3) yer almaktadır. Bu ölçme araçları aşağıda detaylı biçimde tanıtılmaktadır.

2.2.1. Kişisel Bilgilere İlişkin Sorular

Hazırlanan kişisel bilgi formu katılımcılar hakkında sosyo-demografik bilgiler elde etmek amacıyla kullanılmıştır. Bu formda yöneticilerinin; çalıştıkları kurumdaki görevlerini, görev aldıkları pozisyondaki deneyim sürelerini, toplam yöneticilik deneyimlerini, cinsiyetlerini, yaşlarını, eğitim seviyelerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır.

2.2.2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Tutumlar

Anketin bu bölümünde örneklem grubundaki yöneticilerin, dönüşümcü liderliklerini ölçen önermelere katılım düzeylerini “her zaman”, “çoğunlukla”, “bazen”, “nadiren” ve “hiçbir zaman” olmak üzere beş şıktan birini seçerek belirtmelerine yönelik olarak hazırlanmış beşli likert ölçekte 37 önerme bulunmaktadır. Bu 37 önerme, daha önce benzer konuda yapılmış olan çalışmalar ve bu çalışmalarda kullanılmış olan ölçekler taranarak hazırlanmıştır.

Tablo 2. 9. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine Ait Puan Aralıkları

Her Zaman	5	4.21-5.00
Çoğunlukla	4	3.41-4.20
Bazen	3	2.61-3.40
Nadiren	2	1.81-2.60
Hiçbir Zaman	1	1.00-1.80

2.2.3. Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin Tutumlar

Duygusal zekâ konusunun çok yeni olmasına rağmen, yapılan literatür taramasından sonra, duygusal zekâyı ölçtüğünü iddia eden onlarca anket elde

edilmiştir. Ancak Haifan Üniversitesi'nde çalışan Dr. Reuven Bar-On'un geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarını yaptığı Bar_On EQ anketi, şimdiye kadar birçok akademik çalışmada kullanılmıştır ve halen de bu konuda çalışan kişiler bu anketin duygusal zekâyı en iyi ölçen araç olduğunu ifade etmektedirler. Anket hakkında Reuven Bar-On'la görüşülmüş ve anketin telif haklarının Amerika'da MHS şirketine verildiği öğrenilmiştir. Daha sonra MHS'den anket formu ve User's Manual kitapçığı alınmıştır. Üç İngilizce okutmanı tarafından ayrı ayrı Türkçe'ye çevrilen anket, dördüncü kişi tarafından tekrar İngilizce'ye çevrilmiştir. Anketin orijinali ve yapılan çeviri karşılaştırılmış, yanlış anlaşılma tehlikesi olan ifadeler yeniden gözden geçirilmiştir.

Anketin pilot uygulaması sırasında, 5 banka müdürü 2 tane de müdür yardımcıyla yüzyüze görüşme yöntemiyle anket uygulanmış. İfadelerin içerik geçerliliği test edilmiştir. Bu arada anketin uygulanması aşamasındaki en büyük problem, ankette yer alan ifadelerin çok sayıda olması idi. Ana çalışmada da aynı problemin ortaya çıkacağı düşünülerek, ifadelerin sayısı azaltılmıştır. Ankette yer alan 133 ifadenin 15 tanesi hiçbir boyutta yer almayan, ancak ankete cevap veren kişinin anketi doldurma eğilimini ölçen ifadelerdi. Bu ifadeler anketten çıkarıldı. Konu hakkında bilgisi olan 4 kişiyle yapılan görüşmeler sonrasında, muğlak ifadeler, çift anlamlılar ve benzer ifadeler belirlendi. Bu kişilerden gelen geri beslemeler dikkate alınarak benzer ifadeler anketten çıkartılmıştır. Bunun sonucunda toplam 5 boyut ve onlarında altında yer alan 15 boyutu ölçen 87 ifadeden oluşan bir anket oluşturuldu. 88. maddede“yukarıdaki ifadelere samimi ve doğru şekilde cevap verdim.”ifadesine “kesinlikle katılıyorum” seçeneğinin dışında cevap verenlerin

anketleri değerlendirmeye alınmamıştır. Bu ifadeler, 5’li Likert ölçeğinde 1- Tamamen katılıyorum ile 5- Kesinlikle katılmıyorum arasında değişmektedir.

Tablo 2. 10. Duygusal Zekâ Ölçeğine Ait Puan Aralıkları

Tamamen Katılıyorum	5	4.21-5.00
Katılıyorum	4	3.41-4.20
Kararsızım	3	2.61-3.40
Katılmıyorum	2	1.81-2.60
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1.00-1.80

Ölçeğin alt boyutları bulunmaktadır. Bu alt boyutları şu şekildedir;

- İyimserlik
- Mutluluk
- Dürtü kontrolü
- Strese Dayanıklılık
- Esneklik
- Gerçekçilik
- Problem çözme
- Sosyal Sorumluluk
- Kişilerarası ilişkiler
- Empati
- Bağımsızlık
- Kendini gerçekleştirme
- Kendine saygı
- Kararlılık
- Duygusal benlik bilinci

2.3.Verilerin Analizi

Alan araştırmasından toplanan verilerin değerlendirilmesi ve analizinde SPSS 18.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Anketteki tüm sorulara ve ölçekteki önermelere verilen cevaplara ait frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmış, bu dağılımlar tablo ve grafiklerle gösterilmiştir. Hipotez testleri bölümünde yerine göre gerekli görülen ikiden fazla bağımsız grup ANOVA parametrik testleri ya da İki Bağımsız Grup Parametrik T testlerine ve Non Parametik testlerden ise Mann-Whitney U testine yer verilmiştir. Ortalamaların karşılaştırılmasına ilişkin hipotez testlerinin tamamında hipotezler şu şekilde kurulmaktadır (Kalaycı, 2008):

H_0 : Ortalamalar incelenen değişkenin grupları arasında farklı değildir.

H_1 : Ortalamalar incelenen değişkenin grupları arasında farklıdır.

Testin karar aşamasında p değeri 0,05 anlamlılık değerinden küçük ise H_0 hipotezi reddedilir ve ortalamaların incelenen değişkenin grupları arasında farklı olduğu şeklinde yorum yapılır. Aksi takdirde yani p değeri 0,05 anlamlılık değerinden büyük ise H_0 hipotezi reddedilemez ve ortalamaların incelenen değişkenin grupları arasında farklı olmadığı şeklinde yorum yapılır. Mann Whitney U testinde sürekli değişkenlerin iki grup içerisinde, değerlerini sıralı hala dönüştürülerek, iki grup arasındaki sıralamalarının farklı olup olmadığı değerlendirilir.

Ayrıca analizimizde pearson korlasyon katsayısına da yer verilmiştir. Korelasyon analizlerinde ise test edilen hipotez “İki alt boyuta ait puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur” hipotezidir. Test sonucunda bulunan p

değeri 0,05'ten küçük ise H_0 hipotezi reddedilir. İki alt boyuta ait puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu şeklinde yorum yapılır; aksi takdirde yani p değeri 0,05 anlamlılık değerinden büyük veya eşit ise H_0 hipotezi reddedilemez ve iki alt boyuta ait puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı şeklinde yorum yapılır. Korelasyon analizi sonucunda bulunan korelasyon katsayısı (r) iki değişken arasındaki ilişkinin gücünü göstermektedir ve -1 ile +1 arasında değer alabilmektedir. Sınır değerlere yaklaştıkça ilişkinin gücü artmaktadır. Katsayının pozitif olması iki değişken arasında doğru orantı olduğunu, negatif olması ise ters orantı olduğunu göstermektedir.

Ölçeklere verilen cevaplar doğrultusunda güvenilir sonuçlar verip vermeyeceği bilinmelidir. Bunun için de güvenilirlik analizi yapılarak Cronbach's Alfa değeri hesaplanmıştır.

Güvenilirlik analizinin amacı verilerin rastlantısallığını ölçmektir. Ankete verilen cevaplar rastgele dağılım gösteriyorsa anket sonuçlarının güvenilir olduğuna karar verilir. Güvenilirlik analizi seçilen örneğin güvenilirliğini, tesadüfiliğini ve tutarlılığını test etmekte kullanılmaktadır. Sonucun güvenilir olup olmadığına Cronbach's Alpha (α) değerine göre karar verilir (Kalaycı, 2008).

α değeri,	$0,00 \leq \alpha < 0,40$	ise	Güvenilir değil
	$0,40 \leq \alpha < 0,60$	ise	Düşük güvenilirlikte
	$0,60 \leq \alpha < 0,80$	ise	Oldukça güvenilir
	$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$	ise	Yüksek güvenilirdir.

Tablo 2. 11. Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	0,935	37
Duygusal Zekâ Ölçeği	0,767	88

Tablo 2.11’de dönüşümcü liderlik ölçeğinin Cronbach’s alpha değeri 0,935 olması, ankette kullanılan dönüşümcü liderlik ölçeğinin yüksek güvenilir kategorisinde olduğunu göstermektedir. Buna göre dönüşümcü liderlik ölçeğindeki önermelere verilen cevapların tutarlı olduğu ve bu verilerin kullanılabilir olduğu belirlenmiştir. Aynı şekilde, duygusal zekâ ölçeğinin 0,767 olması ankette kullanılan duygusal zekâ liderlik ölçeğinin oldukça güvenilir kategorisinde olduğunu göstermektedir. Buna göre duygusal zekâ ölçeğindeki önermelere verilen cevapların tutarlı olduğu ve bu verilerin kullanılabilir olduğu belirlenmiştir.

3. BULGULAR

Bu bölümde anketteki sorulara verilen cevapların frekans tabloları yorumlanmıştır. Bu cevapların analiz edilmesi ve yapılan hipotez testleri sonucunda elde edilen bulguların yorumlanması ile araştırmamızın sonuçlarına ulaşılmıştır.

3.1. Örneklem Grubundaki Yöneticilerin Duygusal Zekâ Yetenekleri İle İlgili Bulgular

Bu bölümde yöneticilerin duygusal zekâ yetenekleri ve duygusal zekâ yeteneklerinin alt boyutlarına ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

Tablo 3. 1. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Yetenekleri Puanlarının Dağılımı

Duygusal Zekâ Yetenekleri Puanı	n	Ortalama	Minimum	Maksimum
	110	3,2157±0,174	2,83	3,66

Tablo 3.1.'i incelediğimizde duygusal zekâ puanının 3,2157±0,174 bulunmuştur. Yöneticilerin duygusal zekâ puanlarının ortalamaları 2,61-3,40 olduğundan dolayı orta seviyede duygusal zekâyâ sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 3.2. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Alt Boyut Puanlarının Dağılımı

	n	Ortalama	Minimum	Maksimum
İyimserlik	110	3,7309±0,307	3,20	4,20
Mutluluk	110	3,0680±0,270	2,29	3,71
Dürtü Kontrolü	110	2,4088±0,745	1,17	3,83
Strese Dayanıklılık	110	3,1234±0,370	2,57	4,29
Esneklik	110	3,1827±0,466	2,40	4,40
Gerçekçilik	110	2,6627±0,324	2,00	3,40
Problem Çözme	110	3,7182±0,339	2,80	4,60
Sosyal Sorumluluk	110	3,4970±0,377	2,67	4,33
Kişiler Arası İlişki	110	3,5416±0,251	2,86	4,14
Empati	110	3,4909±0,310	2,60	4,00
Bağımsızlık	110	1,8745±0,541	1,00	3,40
Kendini Gerçekleme	110	3,0155±0,33	2,33	4,00
Kendine Saygı	110	3,7288±0,363	2,50	4,33
Kararlılık	110	2,9636±0,307	2,17	4,00
Duygusal Benlik Bilinci	110	3,5294±0,332	2,67	4,50

Tablo 3.2'ye göre yöneticilerin, duygusal zekânın alt boyutlarının ortalama değerleri, maksimum ve minimum değerleri verilmiştir. Duygusal zekânın alt boyutu olan iyimserlik 3,7309±0,307, mutluluk alt boyutu 3,0680±0,270, dürtü kontrolü alt boyutu 2,4088±0,745, strese dayanıklılık alt boyutu 3,1234±0,370, esneklik alt boyutu 3,1827±0,466, gerçekçilik alt boyutu 2,6627±0,324, problem çözme alt boyutu 3,7182±0,339, sosyal sorumluluk alt boyutu 3,4970±0,377, kişiler arası ilişki alt boyutu 3,5416±0,251, empati alt boyutu 3,4909±0,310, bağımsızlık alt boyutu 1,8745±0,541, kendine saygı alt boyutu 3,7288±0,363, kararlılık alt boyutu 2,9636±0,307, duygusal benlik bilinci alt boyutu 3,5294±0,332'dir. Görüldüğü gibi iyimserlik, problem çözme, sosyal sorumluluk, kişiler arası ilişki, empati, kendine saygı, duygusal benlik bilinci alt boyutları 3,41-4,20 aralığında yer aldığından dolayı yüksek seviyede ortalamada yer almaktadırlar. Mutluluk, strese dayanıklılık, esneklik, gerçekçilik, kararlılık, kendini gerçekleştirme, 2,61-3,40 aralığında yer aldığından dolayı orta seviyede ortalamada yer almaktadırlar. Bağımsızlık ve dürtü

kontrolü ise 1,81-2,60 aralığında yer aldığından dolayı düşük seviyede ortalamada yer almaktadırlar.

3.2. Örneklem Grubundaki Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri İle İlgili Bulgular

Bu bölümde yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

Tablo 3.3. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Puanlarına Ait Dağılımı

Dönüşümcü Liderlik Puanı	n	Ortalama	Minimum	Maksimum
	110	4,178±0,369	2,97	4,73

Tablo 3.3.'ü incelediğimizde dönüşümcü liderlik puanının 4,178±0,369 bulunmuştur. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik puanlarının ortalamaları 3,41-4,20 olduğundan dolayı yüksek seviyede ortalamaya sahiptirler.

Tablo 3.4. Dönüşümcü Liderliği Ölçen Önermelere Ait Dağılımlar

Sorular	Standart Sapma	Ortalama	1		2		3		4		5	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.Astlarım benimle çalışmaktan mutlu olurlar.	,60440	4,2727	0,0	0,0	2,0	1,8	3,0	2,7	68,0	61,8	37,0	33,6
2.Astlarım benimle çalışmaktan gurur duyarlar.	,63298	3,9455	0,0	0,0	1,0	0,9	22,0	20,0	69,0	62,7	18,0	16,4
3.Astlarım bana yürekten inanırlar.	,64480	4,2273	0,0	0,0	1,0	0,9	10,0	9,1	62,0	56,4	37,0	33,6
4.Astlarım için neyin iyi olduğunu rahatlıkla anlayabilme gibi bir yeteneğim vardır.	,55300	4,1651	0,0	0,0	0,0	0,0	9,0	8,2	73,0	66,4	27,0	24,5
5.Astlarım beni bir başarı örneği olarak görür.	,79432	3,9545	0,0	0,0	1,0	0,9	34,0	30,9	44,0	40,0	31,0	28,2
6.Astlarım bana saygı duyarlar.	,51895	4,4636	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,9	57,0	51,8	52,0	47,3
7.Astlarımın yaptıklarına büyük ilgi gösteririm.	,58162	4,2545	0,0	0,0	1,0	0,9	5,0	4,5	69,0	62,7	35,0	31,8
8.Astlarıma da aktardığım özel bir görev anlayışım vardır.	,62882	4,3000	0,0	0,0	2,0	1,8	4,0	3,6	63,0	57,3	41,0	37,3
9.Astlarımın geleceğe ümitle bakmalarını sağlarım.	,69003	4,1000	0,0	0,0	1,0	0,9	18,0	16,4	60,0	54,5	31,0	28,2
10.Astlarımın benim her zorluğun üstesinden gelebileceğim konusundaki inançları tamdır.	,68949	4,2727	0,0	0,0	2,0	1,8	9,0	8,2	56,0	50,9	43,0	39,1
11.Astlarım için yüksek hedefler belirlerim.	,99215	3,6038	0,0	0,0	13,0	11,8	42,0	38,2	25,0	22,7	26,0	23,6
12.Astlarıma onları harekete geçirebilecek bir vizyon sunarım.	,64246	3,9909	0,0	0,0	2,0	1,8	17,0	15,5	71,0	64,5	20,0	18,2
13.Astlarıma çok önemli amaçları bile basit bir şekilde aktarabilirim.	,65149	4,0818	0,0	0,0	0,0	0,0	19,0	17,3	63,0	57,3	28,0	25,5
14.Astlarımı cesaretlendirecek ortamlar yaratırım.	,59719	4,2545	0,0	0,0	0,0	0,0	9,0	8,2	64,0	58,2	37,0	33,6

15.Astlarımın işlerine odaklanmalarını sağlamak için örnekler kullanırım.	,70349	4,1193	0,0	0,0	4,0	3,6	9,0	8,2	66,0	60,0	30,0	27,3
16.Astlarımla onları cesaretlendirici konuşmalar yaparım.	,76784	4,0818	0,0	0,0	4,0	3,6	16,0	14,5	57,0	51,8	33,0	30,0
17.Astlarıma onlardan çok şey beklediğimi bir şekilde aktarırım.	,86836	3,7909	0,0	0,0	12,0	10,9	19,0	17,3	59,0	53,6	20,0	18,2
18.Düşüncelerimle astlarımın bugüne kadar üzerinde düşünmedikleri fikirleri ortaya çıkarmalarını sağlarım.	,77147	3,7455	2,0	1,8	2,0	1,8	32,0	29,1	60,0	54,5	14,0	12,7
19.Astlarımın olaylara farklı bir bakış açısıyla bakmalarını sağlarım.	,76430	3,8545	2,0	1,8	2,0	1,8	23,0	20,9	66,0	60,0	17,0	15,5
20.Astlarımın kafalarını karıştıran problemlere farklı bir bakış açısıyla bakmaları için onlara imkan sağlarım.	,67981	3,8455	2,0	1,8	2,0	1,8	17,0	15,5	79,0	71,8	10,0	9,1
21.Astlarımın olaylara ilişkin bakış açılarını değiştirmeleri gerektiğini söylediğimde bunun nedenlerini de ifade ederim.	,73425	4,2182	0,0	0,0	4,0	3,6	8,0	7,3	58,0	52,7	40,0	36,4
22.Astlarımın önlerine çıkan engelleri aşmak için akıllarını kullanmalarının önemini vurgularım.	,78758	3,9908	0,0	0,0	2,0	1,8	28,0	25,5	48,0	43,6	31,0	28,2
23.Astlarımın görüşlerini belli bir mantık çerçevesinde savunmalarını isterim.	,68712	4,2963	0,0	0,0	3,0	2,7	5,0	4,5	57,0	51,8	43,0	39,1
24.Astlarımın karmaşık olaylarda önemli noktaları saptamalarını sağlarım.	,63430	3,9636	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0	1,8	31,0	28,2	77,0	70,0
25.Astlarıma harekete geçmeden önce problemleri enine boyuna analiz etmelerinin önemini vurgularım.	,71933	4,4000	0	0	0	0	15	13,6	36	32,7	59	53,6
26.Astlarıma harekete geçmeden önce üzerinde çalıştıkları problemlerin neleri kapsadığını enine boyuna düşünmelerini söylerim.	,74758	4,4273	0	0	4	3,6	5	4,5	41	37,3	60	54,5

27.Astlarımın problem çözerken mantıklarımı ve ellerindeki kanıtları kullanarak objektif bir biçimde probleme bakmalarını sağlarım.	,61595	4,2636	0,0	0,0	2,0	1,8	4,0	3,6	67,0	60,9	37,0	33,6
28.Yalnız kalmış gibi görünen astlarıma özel bir ilgi gösteririm.	,87138	3,7818	0,0	0,0	10,0	9,1	26,0	23,6	52,0	47,3	22,0	20,0
29.Astlarımın önlerine çıkan her engele bir öğrenme fırsatı gözüyle bakmalarını sağlarım.	,78354	4,0273	0,0	0,0	2,0	1,8	26,0	23,6	49,0	44,5	33,0	30,0
30.Astlarıma performansları konusunda geribildirim sağlarım.	,71584	4,2364	0,0	0,0	0,0	0,0	18,0	16,4	48,0	43,6	44,0	40,0
31.Astlarımın her birine birer birey gözüyle bakarım.	,60164	4,6364	0,0	0,0	0,0	0,0	7,0	6,4	26,0	23,6	77,0	70,0
32.Astlarımın amaçlarını saptamalarına ve bu amaçlarına ulaşmalarını sağlayacak yollar belirlemelerine yardımcı olurum.	,70510	4,2091	0,0	0,0	3,0	2,7	9,0	8,2	60,0	54,5	38,0	34,5
33.Astlarım iyi bir iş çıkardıklarında onları ne kadar takdir ettiğimi kendilerine söylerim.	,68626	4,5596	0	0	0	12		10,9	24	21,8	73	66,4
34.Astlarımın ihtiyaçları olduğunda onlara yol gösteririm.	,50560	4,6818	0	0	0	0	2	1,8	31	28,2	77	70
35.Astlarımın tavsiyeye ihtiyaçları olduğunda bunu onlara sağlarım.	,55318	4,5364	0	0	0	0	3	2,7	45	40,9	62	56,4
36.Astlarımın istediği her an yol göstermeye ve yardımcı olmaya hazırım.	,77513	4,5091	0	0	5	4,5	4	3,6	31	28,2	70	63,6
37.Yeni gelen astlara her konuda yardımcı olmaya çalışırım.	,53624	4,5463	0	0	0	0	2	1,8	45	40,9	61	55,5

1: Hiçbir zaman, 2: Nadiren, 3:Bazen, 4: Çoğunlukla, 5: Her zaman şeklinde kodlanmıştır. Tablo, ortalamaların azalan sıralamasında düzenlenmiştir. Ortalamanın yüksek olması, ilgili tutuma katılma derecesinin yüksekliğini işaret etmektedir. Tabloda üst sıralarda sorular örneklem grubunun daha çok katılım gösterdiği önermelerdir.

Tablo 3.4'te dönüşümcü liderlik ölçeğinin dağılımları verilmiştir. Tabloya göre ortalaması en yüksek önerme, astlarımın ihtiyaçları olduğunda onlara yol gösteririm (4,6818±0,50560), en düşük önerme ise astlarım için yüksek hedefler belirlerim (3,6038±,99215)'dir. Ortalaması 3.41-4.20 arasında puan alan sorulara çoğunlukla, 4.21-5.00 arasında olanlar her zaman şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre yöneticilerin dönüşümcü liderliği ölçen önermelere verdiği cevaplar çoğunlukla ve her zaman şeklinde olduğu görülmektedir.

3.3. Hipoteze ve Araştırma Sorularına İlişkin Bulgular

3.3.1 Hipoteze İlişkin Bulgular

Bu çalışmada yöneticilerin duygusal zekâları ile dönüşümcülük liderlik özellikleri arasında ilişki olup olmadığı araştırılmak istenmektedir. Bu amaçla elde edilen veriler Pearson Korelasyon analizinde değerlendirilmiştir. Analiz sonuçları aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 3.5. Dönüşümcü Liderlik Davranışı İle Duygusal Zekâ Boyutlarının İlişkisi

	Dönüşümcü Liderlik	Duygusal Zekâ Boyutları
Dönüşümcü Liderlik	1	-0,096 0,317
Duygusal Zekâ Boyutları	-0,096 0,317	1

H₀: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları ile duygusal zekâ boyutları arasında bir ilişki yoktur.

H₁: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları ile duygusal zekâ boyutları alt boyutları arasında bir ilişki vardır.

Tablo 3.5'ten de görüleceği gibi dönüşümcü liderlik davranışı ile duygusal zekâ alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. $r=-0,096$ ve $p=0,317>0,05$ olduğu için Ho Hipotezi reddedilemez.

3.3.2. Araştırma Sorularına İlişkin Bulgular

3.3.2.1. Yöneticilerin Sosyo-demografik Özellikleri ve Duygusal Zekâlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Çalışmamızda yer alan yöneticilerin duygusal zekâlarının cinsiyetlerine, medeni durumlarına, yaşlarına, eğitim durumlarına, duygusal zekâ eğitimi almasına, çalıştıkları sektöre, toplam yöneticilik deneyimlerine ve kendilerine bağlı çalışan sayısına göre farklılık gösteriyor olup olmadığını inceleyeceğiz. Bu amaç doğrultusunda yapılan analizlerin sonuçları aşağıdaki gibidir;

Tablo 3.6. Yöneticilerin Duygusal Zekâlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamanın Std. Hatası	t Değeri	p
Kadın	60	3,2228	,19103	,02466	0,477	0,124
Erkek	50	3,2071	,15497	,02192		

Tablo 3.6 incelendiğinde; yapılan bağımsız t testi sonucunda yöneticilerin duygusal zekâ önermelerine katılım düzeylerinin cinsiyetlerine göre ($p=0,124>0,05$ olduğundan dolayı) anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Tablo 3.7. Yöneticilerin Duygusal Zekâlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamanın Std. Hatası	t Değeri	p
Evli	63	3,2020	,16651	,02098	-0,932	0,372
Bekar	47	3,2340	,18593	,02712		

Tablo 3.7 incelendiğinde; yapılan bağımsız t testi sonucunda yöneticilerin duygusal zekâ önermelerine katılım düzeylerinin medeni durumlarına göre ($p=0,372>0,05$ olduğundan dolayı) anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Tablo 3.8. Yöneticilerin Duygusal Zekâlarının Yaşlarına Göre Karşılaştırılması

Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamanın Std. Hatası	F değeri	p.
25-29 yaş arası	12	3,2550	,18517	,05345	0,680	0,666
30-34 yaş arası	25	3,1800	,15448	,03090		
35-39 yaş arası	31	3,1984	,18685	,03356		
40-44 yaş arası	20	3,2451	,20695	,04628		
45-49 yaş arası	12	3,2606	,18229	,05262		
50-54 yaş arası	3	3,1264	,01149	,00664		
55 yaş ve üzeri	6	3,2385	,07714	,03149		
Toplam	109	3,2161	,17572	,01683		

Tablo 3.8 incelendiğinde; yapılan ANOVA analizi sonucunda yöneticilerin duygusal zekâ önermelerine verdiği cevaplar yaşları ile ($p=0,666>0,05$ olduğundan dolayı) anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 3.9. Yöneticilerin Duygusal Zekâlarının Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Eğitim Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamanın Std. Hatası	F değeri	p.
Önlisans	22	3,2734	,19474	,04152	1,892	0,156
Lisans	52	3,2148	,15154	,02102		
Yükseklisans	34	3,1819	,18611	,03192		
Toplam	108	3,2164	,17355	,01670		

Tablo 3.9 incelendiğinde; yapılan ANOVA analizi sonucunda yöneticilerin duygusal zekâ önermelerine verdikleri cevaplar eğitim durumlarına ($p=0,156>0,05$ olduğundan dolayı) anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 3.10. Yöneticilerin Duygusal Zekâlarının Duygusal Zekâ Eğitimi Alma Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Duygusal Zekâ Eğitimi Alma Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamanın Std. Hatası	t Değeri	p
Evet	53	3,2030	,18803	,02583	-0,727	0,152
Hayır	57	3,2274	,16267	,02155		

Tablo 3.10 incelendiğinde; yapılan bağımsız t testi sonucunda yöneticilerin duygusal zekâ önermelerine katılım düzeylerinin duygusal zekâ eğitimi alma durumlarına göre ($p=0,152>0,05$ olduğundan dolayı) anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Tablo 3. 1112. Yöneticilerin Duygusal Zekâlarının Çalıştıkları Sektöre Göre Karşılaştırılması

Çalıştıkları Sektör	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamanın Std. Hatası	F değeri	P.
Otomotiv	47	3,1960	,17275	,02520	1,474	0,234
Bankacılık Ve Finans	28	3,1966	,18325	,03463		
İlaç	35	3,2574	,16870	,02852		
Toplam	110	3,2157	,17496	,01668		

Tablo 3.11 incelendiğinde; yapılan ANOVA analizi sonucunda yöneticilerin duygusal zekâları, çalıştıkları sektörlere göre ($p=0,234>0,05$ olduğundan dolayı) anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 3.12. Yöneticilerin Duygusal Zekâlarının Toplam Yöneticilik Deneyimlerine Göre Karşılaştırılması

Toplam Yöneticilik Deneyimi	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamanın Std. Hatası	F değeri	P.
0-5 yıl arası	55	3,2056	,15798	,02130	0,457	0,807
6-10 yıl arası	23	3,2307	,19647	,04097		
11-15 yıl arası	13	3,2741	,17992	,04990		
16-20 yıl arası	11	3,1926	,12595	,03798		
21-25 yıl arası	4	3,2363	,29413	,14706		
26 yıl ve üzeri	3	3,1609	,32774	,18922		
Toplam	109	3,2176	,17453	,01672		

Tablo 3.12 incelendiğinde; yapılan ANOVA analizi sonucunda yöneticilerin duygusal zekâları, toplam yöneticilik deneyimlerine göre ($p=0,807>0,05$ olduğundan dolayı) anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 3. 13. Yöneticilerin Duygusal Zekâlarının Kendilerine Bağlı Çalışan Sayısına Göre Karşılaştırılması

Kendilerine Bağlı Çalışan Sayısı	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamanın Std. Hatası	F değeri	p.
1-5 kişi	50	3,2384	,15758	,02229	1,424	0,213
6-10 kişi	20	3,1626	,18339	,04101		
11-15 kişi	9	3,3187	,20605	,06868		
16-20 kişi	7	3,1642	,26091	,09861		
21-25 kişi	7	3,1604	,17383	,06570		
31-35 kişi	4	3,2586	,10844	,05422		
36 kişi ve üzeri	11	3,1628	,14153	,04267		
Toplam	108	3,2142	,17498	,01684		

Tablo 3.13 incelendiğinde; yapılan ANOVA analizi sonucunda yöneticilerin duygusal zekâları, kendilerine bağlı çalışan sayısına göre ($p=0,213>0,05$ olduğundan dolayı) anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

3.3.2.2. Yöneticilerin Sosyo-demografik Özellikleri ve Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Çalışmamızda yer alan yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin cinsiyetlerine, medeni durumlarına, yaşlarına, eğitim durumlarına, duygusal zekâ eğitimi almasına, çalıştıkları sektöre, toplam yöneticilik deneyimlerine ve kendilerine bağlı çalışan sayısına göre farklılık gösteriyor olup olmadığını incelenmiş olup yapılan analizlerin sonuçları aşağıdaki gibidir;

Tablo 3. 14. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Cinsiyet	N	Sıra Ortalamaları	Sıra Toplamları	Mann-Whitney U değeri	P
Kadın	60	55,83	3349,50	1480,500	0,907
Erkek	50	55,11	2755,50		
Toplam	110				

Tablo 3.14 incelendiğinde; Bağımsız T Testi uygulanmıştır. Ancak analizinin dağılımın normal dağılması varsayımı sağlanamadığından dolayı alternatifi olarak Non- Parametrik testlerden biri olan Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Mann – Whitney U testi sonucunda yöneticilerin dönüşümcü liderlik önermelerine verdikleri cevaplar cinsiyet ile ($p=0,907 > 0,05$ olduğundan dolayı) anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Tablo 3. 15. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Medeni durum	N	Sıra Ortalamaları	Sıra Toplamları	Mann-Whitney U değeri	P
Evli	63	52,88	3331,50	1315,500	0,318
Bekar	47	59,01	2773,50		
Toplam	110				

Tablo 3.15 incelendiğinde; Bağımsız T Testi uygulanmıştır. Ancak analizinin dağılımın normal dağılması varsayımı sağlanamadığından dolayı alternatifi olarak Non- Parametrik testlerden biri olan Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Mann – Whitney U testi sonucunda yöneticilerin dönüşümcü liderlik önermelerine verdikleri cevaplar medeni durum ile ($p=0,318 > 0,05$ olduğundan dolayı) anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Tablo 3. 15. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Yaşlarına Göre Karşılaştırılması

Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamanın Std. Hatası	F değeri	p.
25-29 yaş arası	12	4,0450	,46203	,13338	1,461	0,199
30-34 yaş arası	25	4,0770	,31151	,06230		
35-39 yaş arası	31	4,2161	,34969	,06281		
40-44 yaş arası	20	4,1983	,45443	,10161		
45-49 yaş arası	12	4,2905	,26932	,07774		
50-54 yaş arası	3	4,5766	,19922	,11502		
55 yaş ve üzeri	6	4,2397	,30737	,12548		
Toplam	109	4,1815	,37005	,03544		

Tablo 3.16 incelendiğinde; yapılan ANOVA analizi sonucunda yöneticilerin duygusal zekâ önermelerine verdiği cevaplar yaşları ile ($p=0,199>0,05$ olduğundan dolayı) anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 3. 16. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Eğitim Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamanın Std. Hatası	F değeri	p.
Önlisans	22	4,3493	,29853	,06365	3,697	0,022
Lisans	52	4,0925	,39790	,05518		
Yüksek lisans	34	4,1920	,33516	,05748		
Toplam	108	4,1762	,37046	,03565		

Tablo 3.17 incelendiğinde; yapılan ANOVA analizi sonucunda yöneticilerin dönüşümcü liderlik önermelerine verdikleri cevaplar eğitim durumlarına ($p=0,022<0,05$ olduğundan dolayı) anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 3.18. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Duygusal Zekâ Eğitimi Alma Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Duygusal Zekâ Eğitimi Alma Durumu	N	Sıra Ortalamaları	Sıra Toplamları	Mann-Whitney U değeri	p
Evet	53	61,75	3272,50	1179,500	0,047
Hayır	57	49,69	2832,50		
Toplam	110				

Tablo 3.18 incelendiğinde; Bağımsız T Testi uygulanmıştır. Ancak analizin dağılımın normal dağılması varsayımı sağlanamadığından dolayı alternatifi olarak Non- Parametrik testlerden biri olan Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Mann – Whitney U testi sonucunda yöneticilerin dönüşümcü liderlik önermelerine verdikleri cevaplar duygusal zekâ alma eğitimi durumlarına göre ($p=0,047 < 0,05$ olduğundan dolayı) anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Tablo 3. 1917. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Çalıştıkları Sektöre Göre Karşılaştırılması

Çalıştıkları Sektör	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamanın Std. Hatası	F değeri	p.
Otomotiv	47	4,1733	,34451	,05025	0,248	0,781
Bankacılık Ve Finans	28	4,2192	,34241	,06471		
İlaç	35	4,1541	,42634	,07206		
Toplam	110	4,1789	,36940	,03522		

Tablo 3.19 incelendiğinde; yapılan ANOVA analizi sonucunda yöneticilerin dönüşümcü liderlik önermelerine verdikleri cevaplar çalıştıkları sektörlere göre ($p=0,781 > 0,05$ olduğundan dolayı) anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 3. 2018. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Toplam Yöneticilik Deneyimlerine Göre Karşılaştırılması

Toplam Yöneticilik Deneyimi	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamanın Std. Hatası	F değeri	p.
0-5 yıl arası	55	4,1251	,41941	,05655	0,531	0,752
6-10 yıl arası	23	4,2196	,28596	,05963		
11-15 yıl arası	13	4,2278	,29985	,08316		
16-20 yıl arası	11	4,1968	,41603	,12544		
21-25 yıl arası	4	4,3581	,20390	,10195		
26 yıl ve üzeri	3	4,2422	,30869	,17822		
Toplam	109	4,1763	,37012	,03545		

Tablo 3.20 incelendiğinde; yapılan ANOVA analizi sonucunda yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri, toplam yöneticilik deneyimlerine göre ($p=0,752>0,05$ olduğundan dolayı) anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 3. 19. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Kendilerine Bağlı Çalışan Sayısına Göre Karşılaştırılması

Kendilerine Bağlı Çalışan Sayısı	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamanın Std. Hatası	F değeri	p.
1-5 kişi	50	4,1555	,38741	,05479	0,385	0,887
6-10 kişi	20	4,1142	,46848	,10476		
11-15 kişi	9	4,2836	,28141	,09380		
16-20 kişi	7	4,2012	,29171	,11026		
21-25 kişi	7	4,1231	,26380	,09971		
31-35 kişi	4	4,3183	,20167	,10084		
36 kişi ve üzeri	11	4,2195	,32179	,09702		
Toplam	108	4,1719	,36900	,03551		

Tablo 3.21 incelendiğinde; yapılan ANOVA analizi sonucunda yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri, kendilerine bağlı çalışan sayısına göre ($p=0,887>0,05$ olduğundan dolayı) anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

3.3.2.3. Yöneticilerin Duygusal Zekâlarının Alt Boyutları ile Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu kısmında duygusal zekâ alt boyutlarından olan iyimserlik, mutluluk, dürtü kontrolü, strese dayanıklılık, esneklik, gerçekçilik, problem çözme, sosyal sorumluluk, kişilerarası ilişkiler, empati, bağımsızlık, kendini gerçekleştirme, kendine saygı, kararlılık ve duygusal benlik bilinci ile dönüşümcü liderlik arasında ilişki olup olmadığına bakılmıştır.

Tablo 3. 22. Dönüşümcü Liderlik Davranışı İle İyimserlik Alt Boyutu İlişkisi

	Dönüşümcü Liderlik	İyimserlik
Dönüşümcü Liderlik	1	-0,228 0,017
İyimserlik	-0,228 0,017	1

Tablo 3.22'den de görüleceği gibi dönüşümcü liderlik davranışı ile duygusal zekânın alt boyutu olan iyimserlik arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır. $r=-0,228$ ve $p=0,017<0,05$ olduğu için iyimserlik seviyeleri yüksek olan yöneticiler dönüşümcü liderlik davranışı sergileyemez sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 3. 2320. Dönüşümcü Liderlik Davranışı İle Mutluluk Alt Boyutu İlişkisi

	Dönüşümcü Liderlik	Mutluluk
Dönüşümcü Liderlik	1	-0,183 0,55
Mutluluk	-0,183 0,55	1

Tablo 3.23'den de görüleceği gibi $r=-0,183$ ve $p=0,55>0,05$ olduğu için dönüşümcü liderlik davranışı ile duygusal zekânın alt boyutu olan mutluluk arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 3.24. Dönüşümcü Liderlik Davranışı İle Dürtü Kontrolü Alt Boyutu İlişkisi

	Dönüşümcü Liderlik	Dürtü Kontrolü
Dönüşümcü Liderlik	1	-0,148 0,122
Dürtü Kontrolü	-0,148 0,122	1

Tablo 3.24'ten de görüleceği gibi $r=-0,148$ ve $p=0,122>0,05$ olduğu için dönüşümcü liderlik davranışı ile duygusal zekânın alt boyutu olan dürtü kontrolü alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 3.25. Dönüşümcü Liderlik Davranışı İle Strese Dayanıklılık Alt Boyutu İlişkisi

	Dönüşümcü Liderlik	Strese Dayanıklılık
Dönüşümcü Liderlik	1	0,093 0,335
Strese Dayanıklılık	0,093 0,335	1

Tablo 3.25'ten de görüleceği gibi $r=0,093$ ve $p=0,335>0,05$ olduğu için dönüşümcü liderlik davranışı ile duygusal zekânın alt boyutu olan strese dayanıklılık alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 3.26. Dönüşümcü Liderlik Davranışı İle Esneklik Alt Boyutu İlişkisi

	Dönüşümcü Liderlik	Esneklik
Dönüşümcü Liderlik	1	-0,068 0,479
Esneklik	-0,068 0,479	1

Tablo 3.26'dan da görüleceği gibi $r=-0,068$ ve $p=0,479>0,05$ olduğu için dönüşümcü liderlik davranışı ile duygusal zekânın alt boyutu olan esneklik alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 3.27. Dönüşümcü Liderlik Davranışı İle Gerçekçilik Alt Boyutu İlişkisi

	Dönüşümcü Liderlik	Gerçekçilik
Dönüşümcü Liderlik	1	-0,0281 0,03
Gerçekçilik	-0,0281 0,03	1

Tablo 3.27'den de görüleceği gibi $r=-0,0281$ ve $p=0,03<0,05$ olduğu için dönüşümcü liderlik davranışı ile duygusal zekânın alt boyutu olan gerçekçilik alt boyutu arasında anlamlı ve negatif ilişki vardır. Gerçekçilik seviyeleri yüksek olan yöneticiler dönüşümcü liderlik davranışı sergileyemez sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 3.28. Dönüşümcü Liderlik Davranışı İle Problem Çözme Alt Boyutu İlişkisi

	Dönüşümcü Liderlik	Problem Çözme
Dönüşümcü Liderlik	1	0,281 0,03
Problem Çözme	0,281 0,03	1

Tablo 3.28'den de görüleceği gibi $r=0,281$ ve $p=0,03<0,05$ olduğu için dönüşümcü liderlik davranışı ile, duygusal zekânın alt boyutu olan problem çözme alt boyutu arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır. Problem çözme yetenekleri yüksek olan yöneticiler dönüşümcü liderlik davranışı sergiler sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 3.29. Dönüşümcü Liderlik Davranışı İle Sosyal Sorumluluk Alt Boyutu İlişkisi

	Dönüşümcü Liderlik	Sosyal Sorumluluk
Dönüşümcü Liderlik	1	0,030 0,757
Sosyal Sorumluluk	0,030 0,757	1

Tablo 3.29'dan da görüleceği gibi $r=0,030$ ve $p=0,757>0,05$ olduğu için dönüşümcü liderlik davranışı ile, duygusal zekânın alt boyutu olan sosyal sorumluluk alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 3.30. Dönüşümcü Liderlik Davranışı İle Kişilerarası İlişkiler Alt Boyutu İlişkisi

	Dönüşümcü Liderlik	Kişilerarası İlişkiler
Dönüşümcü Liderlik	1	0,096 0,319
Kişilerarası İlişkiler	0,096 0,319	1

Tablo 3.30'dan da görüleceği gibi $r=0,096$ ve $p=0,319>0,05$ olduğu için dönüşümcü liderlik davranışı ile, duygusal zekânın alt boyutu olan kişilerarası ilişkiler alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 3. 3121. Dönüşümcü Liderlik Davranışı İle Empati Alt Boyutu İlişkisi

	Dönüşümcü Liderlik	Empati
Dönüşümcü Liderlik	1	-0,012 0,897
Empati	-0,012 0,897	1

Tablo 3.31'den de görüleceği gibi $r=-0,012$ ve $p=0,897>0,05$ olduğu için dönüşümcü liderlik davranışı ile, duygusal zekânın alt boyutu olan empati alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 3.32. Dönüşümcü Liderlik Davranışı İle Bağımsızlık Alt Boyutu İlişkisi

	Dönüşümcü Liderlik	Bağımsızlık
Dönüşümcü Liderlik	1	-0,182 0,057
Bağımsızlık	-0,182 0,057	1

Tablo 3.32'den de görüleceği gibi $r=-0,182$ ve $p=0,057>0,05$ olduğu için dönüşümcü liderlik davranışı ile, duygusal zekânın alt boyutu olan bağımsızlık alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 3. 33. Dönüşümcü Liderlik Davranışı İle Kendini Gerçekleme Alt Boyutu İlişkisi

	Dönüşümcü Liderlik	Kendini Gerçekleme
Dönüşümcü Liderlik	1	-0,268 0,005
Kendini Gerçekleme	-0,268 0,005	1

Tablo 3.33'den de görüleceği gibi $r=-0,268$ ve $p=0,005<0,05$ olduğu için dönüşümcü liderlik davranışı ile, duygusal zekânın alt boyutu olan kendini gerçekleştirme arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır. Kendini gerçekleştirme seviyeleri yüksek olan yöneticiler dönüşümcü liderlik davranışı sergileyemez sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 3.34. Dönüşümcü Liderlik Davranışı İle Kendine Saygı Alt Boyutu İlişkisi

	Dönüşümcü Liderlik	Kendine Saygı
Dönüşümcü Liderlik	1	0,163 0,088
Kendine Saygı	0,163 0,088	1

Tablo 3.34'ten de görüleceği gibi $r=-0,182$ ve $p=0,088>0,05$ olduğu için dönüşümcü liderlik davranışı ile, duygusal zekânın alt boyutu olan kendine saygı alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 3.35. Dönüşümcü Liderlik Davranışı İle Kararlılık Alt Boyutu İlişkisi

	Dönüşümcü Liderlik	Kararlılık
Dönüşümcü Liderlik	1	0,035 0,719
Kararlılık	0,035 0,719	1

Tablo 3.35'ten de görüleceği gibi $r=0,035$ ve $p=0,719>0,05$ olduğu için dönüşümcü liderlik davranışı ile, duygusal zekânın alt boyutu olan kararlılık alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 3. 36. Dönüşümcü Liderlik Davranışı İle Duygusal Benlik Bilinci Alt Boyutu İlişkisi

	Dönüşümcü Liderlik	Duygusal Benlik Bilinci
Dönüşümcü Liderlik	1	0,078 0,418
Duygusal Benlik Bilinci	0,078 0,418	1

Tablo 3.36'dan da görüleceği gibi $r=0,078$ ve $p=0,418>0,05$ olduğu için dönüşümcü liderlik davranışı ile, duygusal zekânın alt boyutu olan duygusal benlik bilinci alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

4. SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

4.1 Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada; duygusal zekâ kavramı ve liderlik kavramları incelenmiş, bu iki kavram arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılmıştır. Son zamanlarda, etkili liderlik kavramını en uygun ifade ettiği söylenen dönüşümcü liderlik teorisi ile duygusal zekâ kavramı arasındaki ilişkinin ortaya konulması amacıyla elde edilen neticeler aşağıda verilmiştir. Araştırmada oluşturulan modele göre, yöneticilerin (otomotiv, bankacılık-finans ve ilaç sektörlerinde farklı organizasyonel birimlerde çalışan müdür ve müdür yardımcılarının) duygusal zekâ seviyelerinin ve dönüşümcü liderlik özelliklerinin tespit edilmesi, elde edilen bulgular doğrultusunda duygusal zekâ ile dönüşümcü liderlik davranışları arasındaki ilişkinin ortaya konulması hedeflenmiştir. Bu ilişkiyi ayrıntılı olarak incelemek amacıyla dönüşümcü liderliği ölçmek için oluşturulan önermelerin duygusal zekânın hangi boyutlarından ne kadar etkilendiğine bakılmıştır. Aynı zamanda yöneticilerin duygusal zekâlarının ve dönüşümcü liderlik özelliklerinin sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadıkları da incelenmiştir.

Araştırmamızda yer alan yöneticilerin duygusal zekâlarına ilişkin önermelere ve dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin önermelere verdikleri cevapların tutarlı ve yüksek düzeyde güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmamızda yer alan yöneticilerin duygusal zekâ puanının $3,2157 \pm 0,174$ olduğu bulunmuştur. Yöneticilerin duygusal zekâ puanlarının ortalamaları 2,61-3,40

olduğundan dolayı orta seviyede duygusal zekâya sahip oldukları söylenebilir. Duygusal zekâlarının alt boyutları olan iyimserlik, problem çözme, sosyal sorumluluk, kişiler arası ilişki, empati, kendine saygı, duygusal benlik bilinci alt boyutlarının 3,41-4,20 aralığında yer aldığından dolayı yüksek seviyede ortalamaya; mutluluk, strese dayanıklılık, esneklik, gerçekçilik, kararlılık, kendini gerçekleştirme alt boyutlarının, 2,61-3,40 aralığında yer aldığından dolayı orta seviyede ortalamaya; bağımsızlık ve dürtü kontrolü alt boyutlarının ise 1,81-2,60 aralığında yer aldığından dolayı düşük seviyede ortalamaya sahip olduğu gözlenmiştir. Ayrıca yöneticilerin dönüşümcü liderlik puanının $4,178 \pm 0,369$ bulunmuştur. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik puanlarının ortalamaları 3,41-4,20 olduğundan dolayı yüksek seviyede ortalamaya sahiptirler.

Teknoloji, yüksek rekabet, değişim göstermekte olan tüketicilerin gereksinimleri, iletişim araçları, bilgi yönetimleri çok sayıda unsurun tetiklediği değişim ihtiyaçlarının yönetilmesi gerekliliği dönüşümcü liderlik kavramının zaman ilerledikçe önemli bir hale gelmiştir. Bu yeni anlayış gereğince lider artık elindeki bulundurduğu gücü ve yetenekleri paylaşmaktadır. Liderlerin izleyenlerini değişim ile aynı yönlerde harekete geçirebilmek amacıyla yenilikçi bir vizyona ve meydan okuyucu amaçlar koymaya gereksinimleri vardır. Başka bir şekilde ifade edecek olursak, dönüşümcü liderlik nitelikleri ağır basan liderlere gereksinim duyulmaktadır (Murat, Açıkgöz, 2008). Araştırmamızda da dönüşümcü liderlik seviyelerinin yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmamızda yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri ile duygusal zeka seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir. Ayrıca dönüşümcü liderliği ölçmek için oluşturulan önermelerin duygusal zekânın hangi boyutlarından ne kadar etkilendiğine bakılmış olup, elde edilen sonuçlar aşağıda sıralanmıştır:

- Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları ile duygusal zekânın iyimserlik alt boyutu arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.
- Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları ile duygusal zekânın mutluluk, dürtü kontrolü, strese dayanıklılık, esneklik, sosyal sorumluluk, kişilerarası ilişkiler, empati, bağımsızlık, kendine saygı, kararlılık ve duygusal benlik bilinci alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları ile duygusal zekânın gerçekçilik alt boyutu arasında anlamlı ve negatif ilişki vardır.
- Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları ile duygusal zekânın problem çözme alt boyutu arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.
- Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları ile duygusal zekânın kendini gerçekleştirme alt boyutu arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Özetle; iyimserlik, kendini gerçekleştirme ve gerçekçilik seviyeleri yüksek olan yöneticiler dönüşümcü liderlik davranışı sergileyemez; problem çözme yetenekleri yüksek olan yöneticiler dönüşümcü liderlik davranışı sergiler sonucuna ulaşılmıştır.

Uluslararası büyük bir Amerikan şirketinde 1000 pazarlama personeli üzerinde yapılmış olan bir araştırmada satış başarısını belirleyen en önemli niteliklerin, kararlılık, empati, iyimserlik, duygusal benlik bilinci ve problem çözme yetenekleri olduğu görülmüştür (Acar, 2001). Bahsedilen araştırmada problem çözme yeteneğinin başarı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olması, araştırmamızdan elde ettiğimiz bulguları destekler niteliktedir. Ancak kararlılık, empati, iyimserlik ve duygusal benlik bilincinin başarı üzerindeki olumlu yöndeki etkileri araştırmamızdan elde ettiğimiz sonuçları destekler nitelikte değildir. Bunun başlıca nedeninin yukarıda bahsedilen araştırmada rol alan katılımcıların farklı bir kültürden gelmeleri olduğu düşünülmektedir.

Duygusal zekâ, liderlik ve performansları ilişkisini inceleyen Sosik ve Megerian araştırmalarında yöneticilerin öz farkındalıklarına bağlı olarak dönüşümcü liderlik - yönetici performansı ilişkisinin güçlendiği ilişkisi olduğu bulmuşlardır. Gardner ve Stough'un duygusal zekâ ve liderlik ilişkisini inceleyen araştırmanın bulguları ise duygusal zekâ ve dönüşümcü liderlik arasında güçlü bir ilişki varlığını bulmuşlardır (Çakar, Arbak, 2003). Ancak araştırmamızdan elde ettiğimiz sonuçlar duygusal zeka ile dönüşümcü liderlik arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koyar niteliktedir. Aradaki farkın sebeplerinden birinin yukarıda bahsi geçen araştırmaların Türk kültüründen ve çalışma alışkanlıklarından uzak bir örneklem içinde yapılmış olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Öte yandan çalışmamızda duygusal zekanın alt boyutlarından olan stresle başa çıkma boyutunun dönüşümcü liderlik boyutunu etkilemediği görülmüştür.

Literatüre bakıldığında da hemen hemen aynı sonuçlara rastlanmıştır. Örneğin; Hayashi ve Ewert sadece stresle başa çıkma boyutu ile duygusal zekânın diğer boyutlarındaki ilişkileri anlamsız bulmuşlardır (Akt: Erkuş, Günlü, 2008).

Araştırmamızda ayrıca dönüşümcü liderlik özelliklerinin ve duygusal zekâ seviyelerinin sosyo-demografik faktörlere göre anlamlı bir farklılığa sahip olup olmadığına da bakılmış olup sonuçlar aşağıdaki gibidir:

Yöneticilerin; duygusal zekâ seviyelerinin, yapılan bağımsız t testi sonucunda ($p=0,124 > 0,05$ olduğundan dolayı) ve dönüşümcü liderlik özelliklerinin yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda ($p=0,907 > 0,05$ olduğundan dolayı) cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Yüzyıllardır duygular, kadınlarla özdeşleştirilse de; erkekler ve kadınlar arasında cinsiyetlerine göre duygusal zekâ yeterliliklerinin farklılık göstermediği tüm kuramcılar tarafından ortaya konmaktadır; “bilişsel zekânın aksine, duygusal zekâ açısından cinsiyete bağlı olarak herhangi bir farka rastlanmamıştır” (Baltaş, 2006). Dönüşümcü liderliğin cinsiyet açısından farklılıklarına ilişkin çeşitli araştırma sonuçları bulunmaktadır. Örneğin Bass, Avolio ve Atwater (1996), kadınların daha fazla dönüşümcü liderlik davranışı gösterdiğine ilişkin sonuca ulaşmışlardır. Ancak bu sonuçtan farklı olarak Snodgrass ve Shachar (2008), araştırmalarında kadınlarla erkekler arasında bir farklılığın bulunmadığını tespit etmişlerdir (Akt: Aslan, 2009).

Yöneticilerin; duygusal zekâ seviyelerinin, yapılan bağımsız t testinin sonucunda ($p=0,372 > 0,05$ olduğundan dolayı) ve dönüşümcü liderlik özelliklerinin

yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda ($p=0,318 > 0,05$ olduğundan dolayı) medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Literatürde de bunu sonucu destekleyen veri ve bilgiler bulunduğu gözlenmiştir.

Yöneticilerin; duygusal zekâ seviyelerinin, yapılan ANOVA analizi sonucunda ($p=0,666 > 0,05$ olduğundan dolayı) ve dönüşümcü liderlik özelliklerinin, yapılan ANOVA analizi sonucunda ($p=0,199 > 0,05$ olduğundan dolayı) yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Oysa duygusal zeka alanında yapılan diğer araştırmalara göre insanlar yaşamlarında ve kariyerlerinde etkili olan yeterlilikleri zamanla yaşadıkları deneyimlerinden öğrenmektedirler. Ancak bunun için kişinin çaba sarf etmesi gerekmektedir (<http://shop.link.com.tr/kaynakdergiyazi.asp?PRI=174&SAYI=9>, 2005). Ulaştığımız sonuca göre örneklem grubumuz içinde bulunan liderlerin duygusal zekalarının gelişimi konusunda bireysel gayretlerinin yetersiz kaldığını söyleyebiliriz.

Yöneticilerin; duygusal zekâ seviyelerinin, yapılan ANOVA analizi sonucunda ($p=0,156 > 0,05$ olduğundan dolayı) eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediğinin belirlenmiş olmasına karşın; dönüşümcü liderlik özelliklerinin yapılan ANOVA analizi sonucunda ($p=0,022 < 0,05$ olduğundan dolayı) eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Bu alanda yapılan araştırmalar, liderlerin öğrenim düzeylerinin dönüşümcü liderlik davranışı üzerinde farklılık yaratan bir etkiye sahip olduğundan bahsetmektedirler (Aslan, 2009). Liderin öğrenim düzeyi arttıkça liderlik uygulamaları da farklılaşacaktır. Bu da

liderliğin doğuştan olduğu kadar sonradan da kazanılabilen bir özellik olduğunu göstermektedir.

Yöneticilerin; duygusal zekâ seviyelerinin, yapılan bağımsız t testi sonucunda ($p=0,152>0,05$ olduğundan dolayı) duygusal eğitimi alma durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediğinin belirlenmiş olmasına karşın; dönüşümcü liderlik özelliklerinin, yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda ($p=0,047 <0,05$ olduğundan dolayı) duygusal zekâ eğitimi alma durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Bu veriden hareketle duygusal zekaya yönelik öğrenilen bilgilerin iş yapış ve liderlik süreçlerine entegre edilebildiği çıkarımını yapabiliriz.

Yöneticilerin; duygusal zekâ seviyelerinin, yapılan ANOVA analizi sonucunda ($p=0,234>0,05$ olduğundan dolayı) ve dönüşümcü liderlik özelliklerinin yapılan ANOVA analizi sonucunda ($p=0,781>0,05$ olduğundan dolayı) çalıştıkları sektörlere göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Literatürde de bunu sonucu destekleyen veri ve bilgiler bulunduğu gözlenmiştir.

Yöneticilerin; duygusal zekâ seviyelerinin yapılan ANOVA analizi sonucunda ($p=0,807>0,05$ olduğundan dolayı) ve dönüşümcü liderlik özelliklerinin yapılan ANOVA analizi sonucunda ($p=0,752>0,05$ olduğundan dolayı) toplam yöneticilik deneyimlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği gözlenmiştir. Literatür incelendiğinde de duygusal zeka ve yöneticinin deneyimi arasında benzer ilişkilere ulaşılmıştır. İnsanların toplam çalışma sürelerine bakıldığında; çalışma süreleri ile duygusal zekâ arasında bir bağ kurulamamıştır. Yani liderlerin çalışma

sürelerine göre duygusal zekâları farklılık göstermemektedir. (Özer, 2010) Öte yandan dönümcü liderlik ve deneyim arasındaki ilişki incelendiğinde literatürde araştırmamızı desteklemeyen sonuçlar mevcuttur. Yöneticilerinin dönümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri arasında, hizmet sürelerine göre genellikle anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığa göre, 15 yıl ve üzeri hizmet süresi bulunan yöneticiler en yüksek ortalamaya sahiptir. İnsanlar yaşamlarında ve kariyerlerinde etkili olan yeterlilikleri zamanla yaşadıkları deneyimlerinden öğrenmektedirler. Ancak bunun için kişinin çaba sarf etmesi gerekmektedir (Aysel, 2006). Bu durumda, yöneticinin yaptığı hatalardan ders alması ve sürekli olarak kendisini geliştirmesi gerekmektedir. Bu da ancak çevresinden gelen eleştirileri kabul etmedeki hoşgörüsüne ve bu eleştirileri tehdit olarak değil kendisine sunulan bir geliştirme fırsatı olarak görmesine bağlıdır.

Yöneticilerin; duygusal zekâ seviyelerinin, yapılan ANOVA analizi sonucunda ($p=0,213>0,05$ olduğundan dolayı) ve dönümcü liderlik özelliklerinin yapılan ANOVA analizi sonucunda ($p=0,887>0,05$ olduğundan dolayı) kendilerine bağlı çalışan sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Yukarıdaki sonuçları özetlemek gerekirse; yöneticilerin duygusal zeka seviyelerinin sosyo-demografik özelliklerden etkilenmediği ve dönümcü liderlik özelliklerinin ise sosyo-demografik faktörlerden sadece eğitim seviyesine ve duygusal zekâ eğitimi alma durumlarına göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

4.2. Öneriler

4.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler

Çalışmamızdan elde edilen bulgular ışığında duygusal zekâ eğitimi almanın dönüştürücü liderlik özelliklerini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla organizasyonların hali hazırda görev yapan yöneticilerine veya gelecekte yönetici olarak konumlandıracakları çalışanlarına duygusal zekaya yönelik eğitimler aldirmalarının uzun vadede faydalı olacağı düşünülmektedir.

Çalışanların kendilerine verilecek olan duygusal zeka ve dönüştürücü liderlik eğitimlerinden en üst seviyede faydalanabilmeleri için bu konularda eğilimlerinin olması önemlidir. Dolayısıyla kişilerin eğitim süreçlerine alınmadan önce çeşitli anketler ve envanterlerle bu alanlardaki yeteneklerinin ve eğilimlerinin saptanması önemli olacaktır.

Yöneticilerin eğitim durumlarıyla dönüştürücü liderlik özellikleri arasında olumlu bir ilişkinin olması nedeniyle, organizasyonun yöneticilerini akademik alanda kendisini geliştirmiş kişilerden seçmesinin veya yöneticilerini lisans ve yüksek lisans yapmaları konusunda teşvik etmesinin organizasyonlara fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Günümüz koşullarında organizasyonların başarılı olabilmesi için kurum içinde görev yapan yöneticilerin dönüştürücü liderlik özellikleri taşıması oldukça önemlidir. Bu sebeple organizasyonların özellikle terfi süreçlerinde çeşitli test,

envanter ve anketlerle yönetici konumuna getireceği kişilerin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olup olmadığını tespit ederek ilerlemesinin doğru ve uygun kişileri yönetici konumuna taşımalarını sağlayacağı düşünülmektedir.

4.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

Gerek duygusal zeka yeterliliğinin, gerekse dönüşümcü liderlik özelliklerinin ölçümü için seçilen ölçeklerin kendini değerlendirme (self report) yöntemiyle geliştirilmiş olması, bu tür ölçeklere yöneltilen iki genel eleştiriyi gündeme getirmektedir. Birinci eleştiri, kendini değerlendirme ölçeğini uygulayan kişinin kendisini daha iyi, daha olumlu gösterme eğilimi içerisinde olabileceğidir. İkincisi ise, kişinin ölçekteki soruları yanlış anlaması veya eksik algılaması olabileceğidir (Prati, 2004). Dolayısıyla yöneticilerin doğrudan ilişki içinde bulunduğu astlarının da görüşlerinin farklı anketlerle toplanacağı bir çalışmanın daha farklı sonuçlar elde edilmesini sağlayacağı düşünülmektedir.

Duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik yaklaşımlarına yönelik araştırmaların ülkemizde yeni yeni yapılıyor olması nedeniyle, ülkemizde bu alanda yapılacak çalışmaların artırılmasının ve ayrıca kültürler arası çalışmalar yapılarak Türk kültüründen elde edilen sonuçların dünya literatürle kıyaslanmasının bu alanda daha sağlıklı ve doğru sonuçlar elde edilmesini sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın kısıtları gereğince araştırma sadece üç sektördeki (otomotiv, bankacılı-finans ve ilaç) yöneticilerle yapılmıştır. Farklı sektörlerde de benzer çalışmalar yapılmasının literatüre katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Duygusal zekanın ve dönüşümcü liderlik özelliklerinin bireyin içinde bulunduğu ortamdan oldukça fazla etkilenmesi nedeniyle; çalışmada geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları daha güncel olan ölçekler kullanılmasının farklı sonuçlar alınmasını sağlayacağı düşünülmektedir.

Dönüşümcü liderlik davranışının sonradan öğrenilebilir olması nedeniyle yaş ve toplam yöneticilik tecrübesi bakımından daha homojen bir örnekleme çalışmasının daha sağlıklı sonuçlar elde edilmesinde faydalı olacağı düşünülmektedir.

5. KAYNAKÇA

- Acar, F. T. (2001). Duygusal zekâ yeteneklerimin göreve yönelik ve insana yönelik liderlik davranışları ile ilişkisi: banka şube müdürleri üzerine bir alan araştırması, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Açıkalın, A. (2000). İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve empati becerileri arasındaki ilişki (ankara ili örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akdemir, S. (2005). Ruhsallığa doğru, Yayınlanmış Eser, Ankara, s. 5-6.
- Akgül, K. (2002). Kurumsal Liderlik ve e-Dönüşüm, Anahtar Dergisi, Ankara, s. 9.
- Akiş, Y. T. (2004). Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Altun, A. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderliğe verdikleri önem ve uygulama düzeyleri, İlköğretim-Online, 2(1), s. 10-17. <http://ilkogretimonline.org.tr/vol2say1/v02s01b.pdf> (10.08.2011).
- Arbak, Y. & Çakar U. (2003). Dönüşümcü liderlik duygusal zekâ gerektirir mi? yöneticiler üzerinde örnek bir çalışma, D.E.Ü.İ.B.F.Dergisi, Cilt:18, Sayı:2, S. 85-86.
- Aslan, Sebnem (2009), Duygusal Zekâ ve Dönüşümcü, Etkileşimci Liderlik, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Ataman, G. (2001). İşletme Yönetimi, İstanbul:Türkmen Kitabevi
- Ataman, G. (2002). İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar, İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Aysel, Levent (2006), Liderlik ve Duygusal Zekâ, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bacanlı, E. (2001). Eğitim Psikolojisi, İstanbul: Alkım Yayınları.
- Baltaş, Acar (2009), "Güven Fark Yaratır" <http://www.acarbaltas.com/makaleler>, 18.04.2009.
- Baymur, B.F. (2004). Genel Psikoloji, İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Baysal, A.C. & Tekarslan, E. (1996). İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri, İstanbul: Avcıol Basım Yayın.

- Berber A. (2000). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik kavramı, gelişimi ve dönüşümsel liderliğin yönetim ve organizasyon içindeki rolü, Yönetim Dergisi, s. 2,6.
- Bootzin, R. & Bower G. H. (1989). Psychology Today. New York: McGraw-Hill Inc.
- Bradberry, T. & Greaves, J. (2006). Duygusal Zekânınızı Keşfedin, İstanbul: Truva Yayınları.
- Brestrich, E. T. (2000). Modernizmden Postmodernizme Dönüşümcü Liderlik, Seba Yayınları, Ankara.
- Bridge, B. (2003). Duyguların Eğitimi, İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Budak, G. & Budak G. (2004). İşletme Yönetimi, İzmir: Barış Yayınları.
- Budak, S. (2000). Psikoloji Sözlüğü, Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Bumin, B. (1990). İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi, Ankara: Bizim Büro Yayınevi.
- Burma, Ş. (2003). Çoklu zekâ kuramına göre öğretim ortamlarının yapılandırılması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cafoğlu, Z. (1997). Liderlik: Bilgi- Karizma- Değişim, 21. Yüzyıl'da Liderlik Sempozyumu, Cilt 1: 133-141. Tuzla, İstanbul, s. 133.
- Can, H. & Tecer, M. (1978). İşletme Yönetimi, Ankara: TODAİE Yayınları No: 169.
- Can, H., Akgün A. & Kavuncubaşı, Ş. (1998). Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi. Ankara: Siyasal Kitapevi
- Celep, C. (2004). Dönüşümsel Liderlik. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Celep, C. (2005). Eğitim Örgütlerinde Dönüşümsel Önderlik. İstanbul: Anı Yayıncılık.
- Cevizci, A. (1999). Felsefe Sözlüğü, İstanbul: Paradigma.
- Ceylan, A. (1997). Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar, 21.YY.da Liderlik Sempozyumu, İstanbul: DHO Matbaası.
- Ceylan, A. (2000). Fiedler'in liderlik modeliyle ilgili olarak tuzla piyade okul komutanlığı nda yapılan bir araştırma, 8. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi, Bildiriler Kitabı, Nevşehir, s.77.

- Coad, A. F. & Berry, A. J. (1998). Transformational Leadership and Learning Orientation. *Leadership & Organization Development Journal*. 19(3), s. 164-172.
- Çakar, U. ve Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma, *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 18, Sayı: 2.
- Çakar, U. & Arbak, Y. (2004). Modern yaklaşımlar ışığında değişen duygu-zekâ ilişkisi ve duygusal zekâ, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), s. 29-41.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde dönüşümcü liderlik, *Eğitim Yönetimi*, 4(16), s. 16.
- Çelik, V. (2003). Eğitimsel Liderlik, 3. Baskı, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 3.Baskı.
- Çobanoğlu, F. (2003). İlköğretim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları, (denizli ili örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Davis, M. (2004). Duygusal Zekânızı Ölçün, 2. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Demirci, K. (1999). Önderlik kuramları ve dönüşümcü önderlik ilişkisi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kütahya.
- Eraslan, L. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erçetin, Ş. (2000). Liderlik Sarmalında Vizyon, Ankara: Nobel Yayınevi.
- Erdil, O. & İmamoğlu S. Z. (1998). Etkin lider davranışının analizi ve bir uygulama, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi, Prof.Dr.Kenan Erkurula Armagan, Cilt XIV, Sayı 2, s. 125.
- Erdoğan, İ. (1991). İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No.242, İstanbul.
- Eren, E. (1993). Yönetim ve Organizasyon, 2. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2002). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 6. b., İstanbul: Beta
- Eren, E. (2003). Yönetim Psikolojisi. 3. Baskı. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitü Yayınları No: 105.
- Eren, E. (2004). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Yayınevi.

- Erken N.& Vayvay, Ö. (1997). Toplam kalite yönetiminde liderlik ve liderlikte iletişimin rolü. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, (5-6 Haziran) Cilt: 2, sh.342-355. Deniz Harp Okulu, İstanbul, s. 273.
- Erkuş, A. (1999). Zekâ konusunda son gelişmeler, II. Türk Psikoloji Bülteni 5 no. 13, s. 10-13.
- Erkuş, A. & Günlü, E. (2008). Duygusal zekânın dönüştürücü liderlik üzerine etkileri, İşletme Fakültesi Dergisi, Ankara, Cilt 9, Sayı 2, s. 190.
- Ertürk, M. (2000). İşletmede Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Feldman D.A (1999).The Handbook of Emotionally Intelligent Leadership-Inspiring Others to Achieve Results. Virginia: Leadership Performance Solutions Pres.
- Genç, N. (2004). Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Goleman, D. (2005). İşbaşında Duygusal Zekâ, İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D. (2007). Duygusal Zekâ EQ Neden IQ'dan Daha Önemlidir?, İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman D., Boyatzis R. ve McKee A. (2002). Yeni Liderler, Çev.,Filiz Nayır ve Osman Deniztekin, Varlık Yayınları, İstanbul.
- Gökkaya, Ö. (2003). Bilgi çağında organizasyon ve dönüştürücü liderlik, 2. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, İzmit. 17-18 Mayıs, s. 795.
- Gül, H. (2003). Bilgi toplumu karizmatik liderliğin sonu olur mu?, 2. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi. İzmit. 17-18 Mayıs, s. 772.
- Güler, A. (2000). Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Kavramı ve Dönüştürücü Lider Olarak Atatürk, Genelkurmay ATEŞE, Atatürk Haftası Armağanı, Ankara: Genelkurmay Basımevi.
- Gümüş, M. (2002). Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Gün, N. (2002). Geçmişin Gölgeleeri, Duyguların Dili. 7. Baskı. İstanbul: Kuraldışı Yayınları.
- Güney, S. (2000). Yönetim ve Organizasyon El Kitabı, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Güngör, T. (1995). Değişen koşullarda örgütsel verimlilik ve insan kaynaklarını geliştirme yönetimi, 1.Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu Bildirileri-II, Ankara: KHO Matbaası, s. 955.

Güz,N., Küçükdoğan, R., Sarı, N., Küçükdoğan B. & Zeybek, İ. (2002). Etkili İletişim Terimleri, İstanbul: İnkılap.

<http://www.bilgiustam.com/tag/beyin/>, (20.08.2011)

<http://shop.link.com.tr/kaynakdergiyazi.asp?PRI=174&SAYI=9,2005>

http://web.deu.edu.tr/mate-matik/m2_b1.html, (27.08.2011).

Hellriegel, D., J., Slocum, W. & Richard W. (1998). Woodman. Organizational Behavior.8.ed. ITIP.USA.

İnci, M. (2001). Dönüştürücü liderlik yaklaşımı ve uygulamadan örnekler, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

İşcan, Ö. F. (2005). Siyasal arena metaforu olarak örgütler ve örgütsel siyasetin örgütsel adalet algısına etkisi, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt.60, Sayı.1, s.149-171.

Kalaycı, Ş. (2008). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 3. Baskı, Ankara. Asil Yayın Dağıtım.

Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik, Eğitim Yönetimi. 4,16.

Karkın, N. (2004). Kamu ve özel sektör yöneticilerinin liderlik davranışları: bir literatür analizi denemesi, İçişleri Bakanlığı Türk İdare Dergisi, Yıl 76, Sayı 445, s. 5.

Kaya, Y. K. (1996). Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama, Ankara: Pagem Yayınları.

Kazmier, L. J. (1979)., İşletme Yönetimi İlkeleri, Cemil, C. Vd. (Çev)., Ankara: TODAİE Yayınları No: 178.

Keçecioğlu, T. (1998). Liderlik Ve Liderler. İstanbul: Kal-Der Yayınları.

Kılınç, T. (1995). Liderlikte durumsallığın ötesi (1), karizmatik liderliğin olumlu olumsuz yönleri, İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi, s.2.

Kılınç, T. (2002). Liderlik üzerine bir analiz, Hospital News, Sayı:15, Mart-Nisan, s. 85.

Koçak, T. (2006). Okul yöneticilerinin dönüştürücü liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği, 9.b., İstanbul: Beta Yayınları.

- Korkut, H. (1992). Üniversite akademik yöneticilerinin liderlik davranışları, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 25,1, s. 159.
- Köknel, Ö. (1995). Kaygıdan Mutluluğa Kişilik, B.13, İstanbul: Altın Kitapları.
- Kulaksızoğlu, A. (2005). Ergen Psikolojisi, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Luthans, F. (1992). Organizational Behavior, 6.Basım, Singapore: McGraw-Hill Yayınevi.
- Maier, Michael D. (1999). Move over technology—make room for emotions, TMA Journal 19, no. 4 (Jul/Aug99): 34-37.
- Merlevede, P., Vandamme R. & Denis Bridoux, D. (2006). 7 Adımda Duygusal Zekâ, İstanbul: Omega Yayınları.
- Murat, G. ve Açıkgöz, B. (2008). Değişim Çağının Vazgeçilmez Aktörleri: Dönüşümcü Liderler. Kamu İş Dergisi. 10(2). 153-171.
- Nal, K. (2003) Sınıf öğretmenlerinin yöneticilerinin yönetim tarzlarına ilişkin tutumları ile kuruma bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Davranış Bilimleri Bilim Dalı, İstanbul.
- Oktay, E., Gül, H. (2003). Çalışanların duygusal bağlılıklarının sağlanmasında conger ve kanungo'nun karizmatik lider özelliklerinin etkileri üzerine karaman ve aksaray emniyet müdürlüğünde yapılan bir araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:10.
- Oleron P. (1994). Zekâ, Güngören, E. (Çev), İletişim Yayınları.
- Öner, N. (1996). Psikolojik danışmanlıkta yeni ufaklara bir örnek: duyuşsal zekâ, 18-20 Eylül 1996 tarihli IX. Ulusal Psikoloji Kongresi, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul, s. 192.
- Özalp, İ. & Öcal, H. (2000). Örgütlerde dönüştürücü (transformational) liderlik yaklaşımı, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 3, Sayı 4,, s. 211.
- Özden, Y. (2005). Eğitimde Yeni Değerler, Eğitimde Dönüşüm, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Özer, İrem (2010), Duygusal Zeka İle Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul
- Özgüven, İ.E. (1998). Bireyi Tanıma Teknikleri, Ankara: PDREM Yayınları.

- Öztürk, N. K. (2002). Siyasal sağduyu ve liderlik etiği, Türk İdare Dergisi, Sayı 434, Yıl 74, s. 58.
- Plotnik, R. (1989). Introduction to Psychology, 2.baskı, New York: Random House Inc.
- Prati, Melita L. (2004), Emotional Intelligence As A Facilitator of the Emotional Labor Process, Doctor of Philosophy, The Florida State University College of Business Department of Management, USA.
- Quigley, J. V. (1998). Vizyon Oluşturulması Geliştirilmesi ve Korunması, Berat, Ç. (Çev.), İstanbul:Yeni Çizgi Yayınları.
- Saban, A. (2005). Çoklu Zekâ Teorisi ve Eğitim. 5.Baskı, Ankara: Nobel Yayınları.
- Sabuncu, N., Alpar, Ş.E., Özdilli, K., Batmaz, M., Bahçecik, N., Özhan, F., Dursun, S.: Hemşirelik Bakımında İlke ve Uygulamalar, Alter Yayıncılık, Kalkan Matbaası, Ankara, 2008.
- Sabuncuoğlu, Z, & Tüz, M. (2001). Örgütsel Psikoloji, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Şahin, A. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri, Eğitim ve Bilim, 135(30). 39-49.
- Şimşek M., Akgemci, T. & Çelik, A. (2003). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Konya: Adım Matbaacılık ve Ofset.
- Şimşek, H. (1997). Kuramsal Değişim ve Liderlik: Yönetmelik Liderler ve Dönüştürücü Liderler, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu. (5-6 Haziran)Cilt: 2, Sh.312-324. Deniz Harp Okulu, İstanbul.
- Tabak, A. (2001). Tarihsel gelişimi içerisindeki liderlik tanımları ve liderlik kavramının günümüzdeki yeri, Kara Harp Okulu Bilim Dergisi, s. 5, 210.
- Tabak, A. (2005). Lider ve Takipçileri, Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Güz 2005 C.4 s. 6.
- Titrek O. (2007). IQ'dan EQ'ya Duyguları Zekice Yönetme, İstanbul: Pegem Yayıncılık.

- Toker, F., Yıldız K., Necati C. & Behran U. (1968). Zekâ Kuramları, Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Talim Ve Terbiye Dairesi Araştırma ve Değerlendirme Bürosu Yayınları.
- Toktamışoğlu, M. (2003). Aklın Öteki Sesi-Duygusal Zekâyla Başarı, İstanbul:Kapital Yayınları.
- Türkmen, İ. (1996). Yönetim Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik, Ankara: MPM Yayını.
- Us, A. T. (2003). Geleceğin Lideri, İstanbul: Müsiad Yayınları.
- Uyguç, N. (2000). Duygulu E.; Çıraklar N; "Dönüşümcü Liderlik ve Performans" 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Nevşehir.
- Ülgen, G. (1997). Eğitim Psikolojisi, B. 3, İstanbul: Alkım Yayınevi.
- Valiant, B. (1996). Turn on the Lights, Using What We Know about the Brain and Learning to Design Learning, Environments Facility Issues, s. 8-9.
- Varney, D. (2002). Üstün performansta liderin rolü, Exucute Excellence Dergisi, 5(58), s. 21.
- Vural, B. (2005). Öğrenci Merkezli Eğitim ve Çoklu Zekâ, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Yelkikalan, N. (2006). 21. Yüzyılda girişimcinin yeni özelliği: duygusal zekâ, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi İbrahim Bodur Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, C. 1, s. 3.
- YİĞİT, Arzu; Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması, Gazi Üniv. Sos. Bil. Ent. Yüksek Lisans Tezi, 2004
- Yukl, G. (1998). Leadership In Organization, Prentice-Hall Inc , International 4. ed., Oxford.
- Zel, U. (1996). Liderlik Teorileri ve Araştırmaları, Ankara: K.H.O. Matbaası.
- Zel, U. (2001). Kişilik ve Liderlik, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

6. EKLER

EK:1 Kişisel bilgi formu

EK:2 Dönüşümcü Liderlik Anketi

EK:3 Duygusal Zeka Ölçeği

EK 1: Kişisel Bilgi Formu

Cinsiyetiniz	Kadın	()	Erkek	()
Medeni durumunuz	Evli	()	Bekar	()
Yaşınız	25-29	()	30-34	()
	35-39	()	40-44	()
	45-49	()	50-54	()
	55 ve üzeri	()		
Eğitim durumunuz	Lise	()	Ön Lisans	()
	Lisans	()	Yüksek Lisans	()
	Doktora	()		
Mezun olduğunuz bölüm	lütfen belirtiniz			
Daha önce hiç duygusal zeka eğitimi aldınız mı?	Evet	()	Hayır	()
Pozisyonunuz	lütfen belirtiniz			
Şu anda çalıştığınız departman	lütfen belirtiniz			
Şu anda çalıştığınız sektör	Otomotiv	()	Finans	()
	İlaç	()		
Toplam yöneticilik deneyiminiz	0-5 yıl	()	6-10 yıl	()
	11-15 yıl	()	16-20 yıl	()
	21-25 yıl	()	26 yıl ve üzeri	()

Şu anda size bağlı çalışan sayısı	1-5 kişi	()	6-10 kişi	()
	11-15 kişi	()	16-20 kişi	()
	21-25 kişi	()	26-30 kişi	()
	31-35 kişi	()	36 kişi ve üzeri	()

EK 2: TLQ Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

Sayın katılımcı, aşağıdaki ifadelere vereceğiniz cevapları 1'den 5'e kadar sıralanan açıklamalarından birini seçerek (X) işareti ile belirtmeniz gerekmektedir. İfadelerin doğru veya yanlışı yoktur. Bu nedenle ifadeyi okuduğunuzda aklınıza gelen ilk cevap sizin tutumunuzu en iyi yansıtan olacaktır.

1-Hiçbir zaman 2-Nadiren 3-Bazen 4-Çoğunlukla 5-Her zaman

MAD DE NO	MADDELER	Zaman	2-Nadiren	3-Bazen	4-Çoğunlukla	5.Her zaman
1	Astlarım benimle çalışmaktan mutlu olurlar.					
2	Astlarım benimle çalışmaktan gurur duyarlar.					
3	Astlarım bana yürekten inanırlar.					
4	Astlarım için neyin iyi olduğunu rahatlıkla anlayabilme gibi bir yeteneğim vardır.					
5	Astlarım beni bir başarı örneği olarak görür.					
6	Astlarım bana saygı duyarlar.					
7	Astlarımın yaptıklarına büyük ilgi gösteririm.					
8	Astlarıma da aktardığım özel bir görev anlayışım vardır.					

9	Astlarımın geleceğe ümitle bakmalarını sağlarım.					
10	Astlarımın benim her zorluğun üstesinden gelebileceğim konusundaki inançları tamdır.					
11	Astlarım için yüksek hedefler belirlerim.					
12	Astlarıma onları harekete geçirebilecek bir vizyon sunarım.					
13	Astlarıma çok önemli amaçları bile basit bir şekilde aktarabilirim.					
14	Astlarımı cesaretlendirecek ortamlar yaratırım.					
15	Astlarımın işlerine odaklanmalarını sağlamak için örnekler kullanırım.					
16	Astlarımla onları cesaretlendirici konuşmalar yaparım.					
17	Astlarıma onlardan çok şey beklediğimi bir şekilde aktarırım.					
18	Düşüncelerimle astlarımın bugüne kadar üzerinde düşünmedikleri fikirleri ortaya çıkarmalarını sağlarım.					
19	Astlarımın olaylara farklı bir bakış açısıyla bakmalarını sağlarım.					
20	Astlarımın kafalarını karıştıran problemlere					

	farklı bir bakış açısıyla bakmaları için onlara imkan sağlarım.					
21	Astlarımın olaylara ilişkin bakış açılarını değiştirmeleri gerektiğini söylediğimde bunun nedenlerini de ifade ederim.					
22	Astlarımın önlerine çıkan engelleri aşmak için akıllarını kullanmalarının önemini vurgularım.					
23	Astlarımın görüşlerini belli bir mantık çerçevesinde savunmalarını isterim.					
24	Astlarımın karmaşık olaylarda önemli noktaları saptamalarını sağlarım.					
25	Astlarıma harekete geçmeden önce problemleri enine boyuna analiz etmelerinin önemini vurgularım.					
26	Astlarıma harekete geçmeden önce üzerinde çalıştıkları problemlerin neleri kapsadığını enine boyuna düşünmelerini söylerim.					
27	Astlarımın problem çözerken mantıklarını ve ellerindeki kanıtları kullanarak objektif bir biçimde probleme bakmalarını sağlarım.					
28	Yalnız kalmış gibi görünen astlarıma özel bir ilgi gösteririm.					

29	Astlarımın önlerine çıkan her engele bir öğrenme fırsatı gözüyle bakmalarını sağlarım.					
30	Astlarıma performansları konusunda geribildirim sağlarım.					
31	Astlarımın her birine birer birey gözüyle bakarım.					
32	Astlarımın amaçlarını saptamalarına ve bu amaçlarına ulaşmalarını sağlayacak yollar belirlemelerine yardımcı olurum.					
33	Astlarım iyi bir iş çıkardıklarında onları ne kadar takdir ettiğimi kendilerine söylerim.					
34	Astlarımın ihtiyaçları olduğunda onlara yol gösteririm.					
35	Astlarımın tavsiyeye ihtiyaçları olduğunda bunu onlara sağlarım.					
36	Astlarımın istediği her an yol göstermeye ve yardımcı olmaya hazırım.					
37	Yeni gelen astlara her konuda yardımcı olmaya çalışırım.					

EK 3: Duygusal Zeka Anketi

Sayın katılımcı, aşağıdaki ifadelere vereceğiniz cevapları 1'den 5'e kadar sıralanan açıklamalarından birini seçerek (X) işareti ile belirtmeniz gerekmektedir. İfadelerin doğru veya yanlışlığı yoktur. Bu nedenle ifadeyi okuduğunuzda aklınıza gelen ilk cevap sizin tutumunuzu en iyi yansıtan olacaktır.

1 Kesinlikle katılmıyorum, 2 Katılmıyorum, 3 Kararsızım, 4 Katılıyorum, 5 Tamamen katılıyorum

MAD DE NO	MADDELER	1-Kesinlikle katılmıyorum	2-Katılmıyorum	3-Kararsızım	4-Katılıyorum	5-Tamamen katılıyorum
1	Zorluklarla baş edebilme yaklaşımım adım adım ilerlemektir.					
2	Duygularımı göstermek benim için oldukça kolaydır.					
3	Çok fazla strese dayanamam.					
4	Hayallerimden çok çabuk sıyrılabilir ve o anki durumun gerçekliğine kolayca dönebilirim.					
5	Zaman zaman ortaya çıkan tersliklere rağmen, genellikle işlerin düzeleceğine inanırım.					

6	Üzücü olaylarla yüz yüze gelmek benim için zordur.					
7	Biriyle aynı fikirde olmadıgımda bunu ona söyleyebilirim.					
8	Kendimi kötü hissettiğimde beni neyin üzdüğünü bilirim.					
9	Başkaları benim iddiasız biri olduğumu düşünürler.					
10	Çoğu durumda kendimden eminimdir.					
11	Huysuz bir insanımdır.					
12	Çevremde olup bitenlerin farkında değilimdir.					
13	Derin duygularımı başkaları ile kolayca paylaşamam.					
14	İyi ve kötü yanlarıma baktığım zaman kendimi iyi hissederim.					
15	Yaşamımı elimden geldiğince anlamlı hale getirmeye çalışırım.					
16	Sevgimi belli edemem.					
17	Tam olarak hangi konularda iyi olduğumu bilmiyorum.					
18	Eski alışkanlıklarımı değiştirebilirim.					

19	Hoşuma giden şeyleri elimden geldiğince sonuna kadar öğrenmeye çalışırım.					
20	Başkalarına kızdığımda bunu onlara söyleyebilirim.					
21	Hayatta neler yapmak istediğime dair kesin bir fikrim yok.					
22	Yapacaklarımın bana sık sık söylendiği bir işte çalışmayı tercih ederim.					
23	Bir problemi çözerken her bir olasılığı inceler, daha sonra en iyisine karar veririm.					
24	Bir liderden çok, takipçiyimdir.					
25	Doğrudan ifade etmeseler de, başkalarının duygularını çok iyi anlarım.					
26	Fiziksel görüntümden memnunum.					
27	İnsanlara ne düşündüğümü kolayca söyleyebilirim.					
28	İlgimi çeken şeyleri yapmaktan hoşlanırım.					
29	Sabırsız bir insanım.					
30	Diğer insanların duygularını incitmemeye özen gösteririm.					
31	İşler gittikçe zorlaşsa da genellikle devam etmek için motivasyonum vardır					
32	Başkalarıyla iyi ilişkiler kurarım.					

33	Güç bir durumla karşılaştığımda konuyla ilgili olabildiğince çok bilgi toplamayı isterim.					
34	İnsanlara yardım etmekten hoşlanırım.					
35	Son birkaç yılda çok az başarı elde ettim.					
36	Öfkemi kontrol etmem zordur.					
37	Hayattan zevk almıyorum.					
38	Duygularımı tanımlamak benim için zordur.					
39	Haklarımı savunamam.					
40	Oldukça neşeli bir insanımdır.					
41	Düşünmeden hareket edişim problemler yaratır.					
42	İnsanlar benim sosyal olduğumu düşünürler.					
43	Kurallara uyan bir vatandaş olmak çok önemlidir.					
44	Kendimi olduğum gibi kabul etmek bana zor geliyor.					
45	Aynı anda başka bir yerde bulunmak zorunda olsam da, ağlayan bir çocuğun anne ve babasını bulmasına yardım ederim.					
46	Arkadaşlarım bana özel şeylerini anlatabilirler.					

47	Kendi başıma karar veremem.					
48	Başka insanlara saygı duyarım.					
49	Başkalarına neler olduğunu önemserim.					
50	Bazı şeyler hakkında fikrimi değiştirmem zordur.					
51	Problemlerin çözümüne ilişkin farklı çözüm yolları düşünmeye çalışınca genellikle tıkanır kalırım.					
52	Fanteziler ya da hayaller kurmadan her şeyi gerçekte olduğu gibi görmeye çalışırım.					
53	Neler hissettiğimi bilirim.					
54	Benimle birlikte olmak eğlencelidir.					
55	Sahip olduğum kişilik tarzından memnunum.					
56	Hayal ve fantezilerime kendimi kaptırırım.					
57	Yakın ilişkilerim benim ve arkadaşlarım için çok önemlidir					
58	Yeni şeylere başlamak benim için zordur.					
59	Eğer yasaları çiğnemem gerekirse, bunu yaparım.					
60	Endişeliyimdir.					
61	Yeni şartlara ayak uydurmak benim için					

	kolaydır.					
62	Kolayca arkadaş edinebilirim.					
63	Can sıkıcı problemlerle nasıl baş edebileceğimi bilirim.					
64	Başkaları ile çalışırken kendi fikirlerimden çok onlarınkine güvenirim.					
65	Kendimi çok sık, kötü hissederim.					
66	Konuşmaya başlayınca zor susarım					
67	Çevremdekilerle iyi geçinemem.					
68	Zor şartlarda serin kanlılığımı nasıl koruyacağımı bilirim.					
69	Kendimi takdir ederim.					
70	İnsanlarla tartışırken, bana sesimi alçaltmamı söylerler.					
71	Tarzımı değiştirmem zordur.					
72	Hayatımdan memnunum.					
73	Başkalarının bana ihtiyaç duymalarından çok, ben başkalarına ihtiyaç duyarım.					
74	Hafta sonlarımı ve tatilleri severim.					
75	Çok sinirlenmeden stresle baş edebilirim.					
76	Çok zor durumların üstesinden geleceğime inanıyorum.					

77	Acı çeken insanların farkına varamam.					
78	Genellikle en iyisini ümit ederim.					
79	Başkalarına göre, bana güvenmek zordur.					
80	Endişemi kontrol etmemin zor olduğunu biliyorum.					
81	Başkalarının duygusal ihtiyaçlarını, kolaylıkla fark ederim.					
82	Abartmayı severim.					
83	Gülümsemek benim için zordur.					
84	Uygun bir zamanda negatif duygularıyla yüzleşir, onları gözden geçiririm.					
85	Yeni bir şeye başlamadan önce genellikle başarısız olacağım hissine kapılırım.					
86	İstediğim zaman “hayır” demek benim için zordur.					
87	Bir problemle karşılaştığımda önce durur ve düşünürüm.					
88	Yukarıdaki ifadelere samimi bir şekilde cevap verdim.					

ÖZGEÇMİŞ

GİZEM AYASBEYOĞLU

Psikoloji Anabilim Dalı, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Yüksek Lisans Programı

Eğitim Bilgileri

Lisans (2007) : Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme

Lise (2003) : Özel İstanbul Saint Joseph Fransız Lisesi

İş Bilgileri

2007-Halen SHL Türkiye Danışmanlık / Danışman

2006-2007 Garanti Bankası T.A.Ş / İnsan Kaynakları İşe Alım Asistanı

Kişisel Bilgiler

Doğum Yeri ve Yılı : İstanbul, 27 Eylül 1984

Cinsiyet : Kadın

Yabancı Dil : Fransızca, İngilizce, İtalyanca

E-posta : g_ayاسبeyoglu@hotmail.com