

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARININ  
ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL ZEKALARI VE ÖRGÜT  
KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN ALGILARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan  
Alper AKTEMUR

Tez Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN

İSTANBUL-2016



## TEZ TANITIM FORMU

- ADI SOYADI** : Alper AKTEMUR
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının, Çalışanların Duygusal Zekaları ve Örgüt Kültürüne İlişkin Algıları Üzerindeki Etkisi.
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** :
- SAYFA SAYISI** : 89
- TEZ DANIŞMANI** : Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN
- DİZİN TERİMLERİ** : Liderlik, Duygusal Zeka, Örgüt Kültürü, Kamu Kurumları.
- TÜRKÇE ÖZET** : Yöneticilerin liderlik tarzlarının, çalışanların Duygusal Zekaları ve örgüt kültürüne ilişkin algıyı inceleyen bir araştırmadır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
2. Tez Danışmanı

Alper AKTEMUR

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞANLARIN  
DUYGUSAL ZEKALARI VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN  
ALGILARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan  
Alper AKTEMUR

Tez Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN

İSTANBUL-2016

## BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Alper AKTEMUR

.../.../ 2016



**T.C.**  
**İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Alper AKTEMUR'un "Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının, Çalışanların Duygusal Zekaları ve Örgüt Kültürüne İlişkin Algıları Üzerindeki Etkisi" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

*Doç. Dr. Recep Baki DENİZ*

Üye

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

Üye

*Yrd.Doç.Dr. Malik Volkan TÜRKER*

**ONAY**

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

... / ... / 2016

*Doç. Dr. Ragıp Kutay KARACA*

Enstitü Müdürü

## ÖZET

Bu çalışma, yöneticilerin liderlik tarzlarının, çalışanların Duygusal Zekaları ve örgüt kültürüne ilişkin algıları üzerindeki etkisini inceleyen bir alan araştırmasıdır. Örgütlerde liderlik tarzları, duygusal zeka ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin, örgütün hedeflerini gerçekleştirebilecek şekilde planlanması ve yönetilmesi gerekmektedir. Örgütlerin amaçlarının gerçekleştirilmesinde en önemli değerlerinden birisi olan entelektüel gücün bilincinin artırılması, yeteneklerinin teşvik edilmesi, duygusal zekalarının harekete geçirilmesi gerektiği konusu önem kazanmaktadır. Çalışanlardan yüksek verim alabilmek için bireylerin yeteneklerini kullanmalarını teşvik etme konusunda, örgüt yönetimine büyük görevler düşmekte ve lider vasıflı yöneticilerin göreve getirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle çalışmada, liderlik tarzları, duygusal zeka ve örgüt kültürü arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın amacını gerçekleştirmek ve hipotezleri test etmek için hazırlanan anketler, İstanbul ilinde yer alan özel bir eğitim kurumunda görev yapan yönetici öğretmen ve öğretmenleri olmak üzere toplamda 103 kişiye uygulanmıştır. Toplanan veriler, SPSS 21 programında istatistiksel analizler uygulanarak irdelenmiştir. *Yapılan analizler sonucunda:* Öğrenim Durumu ile Çalışanların Duygusal Zekası Arasında; Hizmet Süresi ile Karizmatik Liderlik Arasında; Güçlendirici liderlik yaklaşımı ile çalışanlarının kişisel yeterlilik, öz yönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi arasında; Dönüşümcü liderlik yaklaşımı ile kurum kimliği, normlar, ritüeller, görülen değerler ve kurumsal imaj arasında; Karizmatik liderlik yaklaşımı ile kurum kimliği, normlar, ritüeller, görülen değerler ve kurumsal imaj arasında ve güçlendirici liderlik yaklaşımı ile kurum kimliği, normlar, ritüeller, görülen değerler ve kurumsal imaj değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur.

**Anahtar Sözcükler:** Liderlik, Duygusal Zeka, Örgüt Kültürü, Kamu Kurumları.

## SUMMARY

In this study, managers' leadership in significant ways, the employees' emotional intelligence and a field study examining the impact on perceptions of organizational culture. leadership style in organizations, the relationship between emotional intelligence and organizational culture, should be planned so that it can fulfill the objectives of the organization and management. Increasing the awareness of one of the most important value of the intellectual power in achieving the objectives of the organization, the promotion of talent, it is important that the issue should be mobilization of emotional intelligence. in encouraging individuals to use their ability to achieve a high efficiency of the employees falling big task management and organizational leaders must be brought to the task of skilled managers. Therefore, the study of leadership styles, the relationship between emotional intelligence and organizational culture was studied.

Achieve the purpose of research, survey, prepared to test hypotheses, Istanbul teacher administrators and teachers working in private educational institutions in the province was administered to a total of 103 people participated. Collected data were analyzed by statistical analysis in SPSS 21 program. The analyzes of the results: Between Emotional Intelligence of Employees and Education; Between Charismatic Leadership and Service Period; Strengthening leadership approach with personal qualifications of their employees, in self-management, social awareness and relationship management; corporate identity and transformational leadership approach, norms, rituals, between common values and corporate image; corporate identity and charismatic leadership approach, norms, rituals, common values and corporate image across and corporate identity by strengthening leadership approaches, norms, rituals, statistically significant relationship between value and corporate image variables observed were found.

**Key Words:** Leadership, Emotional Intelligence, Organizational Culture, Public Institutions



## İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET.....	I
SUMMARY.....	II
İÇİNDEKİLER.....	III
KISALTMALAR LİSTESİ .....	VII
TABLolar LİSTESİ .....	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	X
EK LİSTESİ .....	XI
ÖNSÖZ.....	XII
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM .....	3
LİDERLİK VE LİDERLİK TARZLARI .....	3
1.1. LİDERLİK İLE İLGİLİ KAVRAMSAL AÇIKLAMALAR .....	3
1.1.1. Lider ve Liderlik Kavramları .....	3
1.1.2. Liderliğin Tanımı .....	4
1.2. LİDERLİK TARZLARI .....	5
1.2.1. Geleneksel Liderlik Tarzları .....	5
1.2.1.1. Tam Serbestlik Liderliği .....	5
1.2.1.2. Otokratik Liderlik .....	6
1.2.1.3. Demokratik Liderlik.....	6
1.2.2. Çağdaş Liderlik Tarzları .....	7
1.2.2.1. Vizyoner Liderlik .....	7
1.2.2.2. Dönüşümcü Liderlik .....	8
1.2.2.3. Öğrenen Liderlik .....	8
1.2.2.4. Güçlendirici Liderlik .....	9
1.2.2.5. Etkileşimsel Liderlik .....	9
1.2.2.6. Kültürel Liderlik .....	10
1.2.2.7. Süper Liderlik.....	10
1.2.2.8. Karizmatik Liderlik.....	11
İKİNCİ BÖLÜM.....	13
DUYGUSAL ZEKA.....	13
2.1. DUYGUSAL ZEKA İLE İLGİLİ KAVRAMSAL AÇIKLAMALAR .....	13
2.1.1. Duygu .....	13
2.1.2. Zeka.....	14
2.1.3. Duygusal Zeka Kavramı .....	16
2.1.4. IQ ve Duygusal Zeka (Eq) Arasındaki Fark .....	17
2.1.5. Örgütlerde Duygusal Zekanın Dönüşümsel Liderliğe Etkisi .....	18
2.2. DUYGUSAL ZEKA MODELLERİ .....	19
2.2.1. Reuven Bar-On Duygusal Zeka Modeli .....	19
2.2.2. Mayer- Salovey Duygusal Zeka Modeli .....	20
2.2.3. Goleman, Boyatzis ve Hay/McBer Duygusal Zeka Modeli .....	22
2.2.4. Robert K. Cooper- Ayman Sawaf Duygusal Zeka Modeli .....	23
2.2.5. Daniel Goleman Duygusal Zeka Modeli .....	24

<b>2.3. DUYGUSAL ZEKÂNIN BOYUTLARI VE YETERLİLİKLERİ .....</b>	<b>24</b>
2.3.1. Uyum Yeteneği .....	25
2.3.2. Ruh Hali .....	25
2.3.2.1. İyimserlik.....	26
2.3.2.2. Mutluluk .....	26
2.3.3. Kişilerarası İlişkiler .....	27
2.3.3.1. Başkalarının Duygularının Farkında Olma (Empati) .....	27
2.3.3.2. Sosyal Sorumluluk .....	28
2.3.4. Kişisel Farkındalık .....	28
2.3.4.1. Duygusal Öz Farkındalık.....	29
2.3.4.2. Kendini Yönetme .....	30
2.3.4.3. Bağımsızlık .....	30
2.3.5. Stres Yönetimi.....	30
2.3.5.1. Stresle Başa Çıkma .....	31
2.3.5.2. Dürtü Kontrolü.....	31
<b>2.4. DUYGUSAL ZEKA VE YÖNETİMSEL BAŞARI .....</b>	<b>32</b>
2.4.1. Duygusal Zekayla Yönetimsel Başarı İlişkisi.....	32
2.4.2. Yöneticilerde Duygusal Zeka Boyutları.....	33
2.4.2.1. Duygular ve Empati .....	33
2.4.2.2. Duyguların İfade Edilmesi .....	33
2.4.2.3. Başkalarının Duygularının Farkında Olma .....	34
2.4.3. Yöneticilerde Duygusal Zeka Boyutları .....	34
2.4.3.1. Kişisel Yeterlilik (Öz Bilinç).....	35
2.4.3.2. Öz Yönetim (Kendini Yönetme).....	35
2.4.3.3. Sosyal Bilinç (Sosyal Farkındalık).....	35
2.4.3.4. İlişki Yönetimi (Sosyal Beceriler).....	35
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>36</b>
<b>ÖRGÜT KÜLTÜRÜ .....</b>	<b>36</b>
<b>3.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI VE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR .....</b>	<b>36</b>
3.1.1. Örgüt Kültürü.....	36
3.1.2. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları .....	38
3.1.3. Örgüt Kültürünün Boyutları .....	39
3.1.4. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	40
3.1.5. Pozitif Örgüt Kültürü .....	42
<b>3.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖGELERİ .....</b>	<b>43</b>
3.2.1. Kurum Kimliği.....	43
3.2.2. Normlar .....	44
3.2.3. Açıklanan Değerler.....	45
3.2.4. Görülen Değerler .....	46
3.2.5. Operasyonel Değerler .....	46
3.2.6. Fonksiyonel/Elitist Değerler .....	47
3.2.7. Fonksiyonel/Karizmatik Değerler .....	48
3.2.8. Fonksiyonel/Geleneksel Değerler.....	48
3.2.9. Elitist/Karizmatik Değerler .....	48
3.2.10. Elitist/Geleneksel Değerler .....	49
3.2.11. Semboller.....	49
3.2.12. Artifaktlar.....	49
3.2.13. Hikâyeler ve Mitler.....	50

3.2.14. Dil .....	51
3.2.15. Törenler ve Adetler.....	52
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>53</b>
<b>LİDERLİK TARZLARI, DUYGUSAL ZEKA VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİ .....</b>	<b>53</b>
<b>4.1. LİDERLİK TARZLARI VE DUYGUSAL ZEKA ARASINDAKİ İLİŞKİLER .....</b>	<b>53</b>
4.1.1. Duygusal Zeka, Lider, Çalışan İlişkisi.....	53
4.1.2. Yönetim, Duygu ve Zeka İlişkisi.....	53
4.1.3. Yönetimsel Etkililikte Duygusal Zekânın Yeri ve Önemi .....	54
4.1.4. Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeyleri ve İş Tatmin Düzeyi .....	54
4.1.5. Yönetim Faaliyetlerinde Duyguların Önemi ve Etkili İletişim .....	54
4.1.6. Çalışanlarla İlgili Domoğrafik Değişkenler ve Duygu Yönetimi İlişkisi ....	55
<b>4.2. LİDERLİK TARZLARI VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....</b>	<b>55</b>
4.2.1. Lider ve Yenilikçi Kültür İlişkisi.....	55
4.2.2. Örgüt Liderinin Kültür Oluşturmadaki Sorumlulukları .....	56
4.2.3. Maddi ve Manevi Kültür ve Örgüt Kültürü İlişkisi.....	57
4.2.4. Güçlü Kültür Zayıf Kültür ve Örgüt Kültürü İlişkisi .....	57
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>58</b>
<b>YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL ZEKALARI VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN ALGILARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN TESPİTİNE YÖNELİK BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI.....</b>	<b>58</b>
<b>5.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ .....</b>	<b>58</b>
5.1.1. Araştırmanın Amacı .....	58
5.1.2. Araştırmanın Önemi .....	58
5.1.3. Araştırmanın Problemi .....	58
5.1.4. Araştırmanın Örneklem Büyüklüğü.....	59
5.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	59
5.1.6. Araştırmanın Modeli .....	60
5.1.7. Araştırmanın Varsayımları.....	60
5.1.8. Araştırmanın Hipotezleri.....	61
5.1.10. Araştırmada Kullanılan Ölçekler .....	62
5.1.11. Anketlerin Güvenirlik Analizi .....	63
<b>5.2. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERLE İLGİLİ VERİLER.....</b>	<b>66</b>
5.2.1. Değişkenlere Göre Dağılım .....	66
5.2.2. Katılımcıların Yaşlarının Dağılımı .....	67
5.2.3. Öğrenim Seviyesinin Dağılımı .....	68
5.2.4. Hizmet Süresinin Dağılımı .....	69
<b>5.3. ARAŞTIRMANIN FAKTÖR DAĞILIMI TESPİTİNDE KMO DEĞERİ VE BARTLETT TESTİ.....</b>	<b>70</b>
5.3.1. KMO ve Bartlett Testi .....	70
5.3.2. Faktör Analizi .....	71
<b>5.4. KORELASYON ANALİZİ (REGRESYON ANALİZİ ÖN TESTİ).....</b>	<b>71</b>
5.4.1. Korelasyon Analizi.....	71
<b>5.5. HİPOTEZLERİN ÖN ANALİZİ NORMALLİK TESTLERİ .....</b>	<b>72</b>
5.5.1. Normallik Testi .....	72
<b>5.6. FAKTÖRLERLE İLGİLİ HİPOTEZLERİN REGRESYON ANALİZLERİ....</b>	<b>73</b>
5.6.1. Liderlik Faktörleri ile Çalışanların Duygusal Zekası Arasındaki Regresyon Analizi .....	73

5.6.2. Demokratik Liderlik ile Çalışanların Duygusal Zekası (F6) Faktörü Arasındaki Etkinin İncelenmesi .....	73
5.6.3. Vizyoner liderlik ile Çalışanların Duygusal Zekası Faktörü Arasındaki Etkinin İncelenmesi .....	74
5.6.4. Dönüşümcü Liderliğin, Çalışanların Duygusal Zekası Faktörüne Etkisinin İncelenmesi.....	74
5.6.5. Karizmatik Liderliğin, Çalışanların Duygusal Zekası Faktörüne Etkisinin İncelenmesi.....	75
5.6.6. Güçlendirici Liderliğin, Çalışanların Duygusal Zekası Faktörüne Etkisinin İncelenmesi.....	75
5.6.7. Örgüt Kültürü Algısı ile Faktörler Arasındaki Regresyon Analizi .....	76
5.6.8. Demokratik Liderlik ile Örgüt Kültürü Algısı Faktörü Arasındaki Etkinin İncelenmesi.....	76
5.6.9. Vizyoner Liderlik ile Örgüt Kültürü Algısı Faktörü Arasındaki Etkinin İncelenmesi.....	77
5.6.10. Dönüşümcü Liderlik ile Örgüt Kültürü Algısı Faktörü Arasındaki Etkinin İncelenmesi.....	77
5.6.11. Karizmatik Liderlik ile Örgüt Kültürü Faktörü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	78
5.6.12. Güçlendirici Liderlik ile Örgüt Kültürü Algısı Faktörü Arasındaki Etkinin İncelenmesi.....	78
5.6.13. Araştırma Hipotezleri Red-Kabul Tablosu .....	79
<b>SONUÇ .....</b>	<b>81</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>85</b>
<b>EK .....</b>	<b>:</b>
<b>EK-A: Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Çalışanların Duygusal Zekaları ve Örgüt Kültürüne İlişkin Algıları Üzerindeki Etkisi .....</b>	<b>:</b>

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>A.G.E.</b>	:	ADI GEÇEN ESER
<b>İ.İ.B.F.</b>	:	İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
<b>S.</b>	:	SAYFA
<b>SS.</b>	:	SAYFALAR
<b>VB.</b>	:	VE BENZERİ
<b>VD.</b>	:	VE DEVAMI



## TABLolar LİSTESİ

### SAYFA

<b>Tablo-1</b> Lider Özellikleri.....	5
<b>Tablo-2</b> Kurumsal Duygusal Becerilerin Geliştirilmesi .....	16
<b>Tablo-3</b> Mayer ve Salovey'in Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâ Modeli.....	21
<b>Tablo-4</b> Goleman Boyatzis ve Hay/McBer Duygusal Zeka Modelinin Boyutu .....	22
<b>Tablo-5</b> Örgüt Kültürü.....	37
<b>Tablo-6</b> Örgüt Kültürünün Boyutları.....	40
<b>Tablo-7</b> Kurumsal Kimlik ve İlgili Yapılar .....	44
<b>Tablo-8</b> Güvenilirlik Analizi .....	63
<b>Tablo-9</b> Çalışmadan Sorular Çıkarıldığında Güvenilirlik Katsayısı.....	64
<b>Tablo-10</b> Cinsiyet Tablosu.....	66
<b>Tablo-11</b> Yaş Tablosu .....	67
<b>Tablo-12</b> Öğrenim Durumu.....	68
<b>Tablo-13</b> Hizmet Süresi.....	69
<b>Tablo-14</b> KMO ve Bartlett Testi .....	70
<b>Tablo-15</b> Araştırma Faktörlerinin Dağılım Tablosu .....	71
<b>Tablo-16</b> Korelasyon Tablosu.....	71
<b>Tablo-17</b> Araştırma Faktörlerinin Dağılım Tablosu .....	72
<b>Tablo-18</b> Çalışanların Duygusal Zekası Faktörü İçin Regresyon Analizi.....	73
<b>Tablo-19</b> Demokratik Liderlik ile Çalışanların Duygusal Zekası (F6)Faktörleri Karşılaştırma Tablosu.....	73
<b>Tablo-20</b> Vizyoner Liderlik ile Çalışanların Duygusal Zekası Faktörleri <b>Karşılaştırma</b> Tablosu .....	74
<b>Tablo-21</b> Dönüşümcü Liderlik ile Çalışanların Duygusal Zekası Faktörleri Karşılaştırma Tablosu.....	74
<b>Tablo-22</b> Karizmatik Liderlik ile Çalışanların Duygusal Zekası Faktörleri Karşılaştırma Tablosu.....	75
<b>Tablo-23</b> Güçlendirici Liderlik ile Çalışanların Duygusal Zekası Faktörleri Karşılaştırma Tablosu.....	75
<b>Tablo-25</b> Örgüt Kültürü Algısı Faktörü için Regresyon Analizi .....	76
<b>Tablo-26</b> Demokratik Liderlik ile Örgüt Kültürü Faktörleri Karşılaştırma <b>Tablosu</b> ...	76
<b>Tablo-27</b> Vizyoner Liderlik ile Örgüt Kültürü Faktörleri Karşılaştırma Tablosu .....	77
<b>Tablo-28</b> Dönüşümcü Liderlik ile Örgüt Kültürü Faktörleri Karşılaştırma Tablosu ...	77
<b>Tablo-29</b> Karizmatik Liderlik ile Örgüt Kültürü Faktörleri Karşılaştırma Tablosu.....	78

**Tablo-30** Güçlendirici Liderlik ile Örgüt Kültürü Faktörleri Karşılaştırma **Tablosu**...78

**Tablo-32** Araştırmanın Hipotezleri Red-Kabul Tablosu.....79



## ŞEKİLLER LİSTESİ

	SAYFA
<b>Şekil-1</b> Liderlik Davranışları.....	4
<b>Şekil-2</b> Karizmatik Liderlik Modeli.....	11
<b>Şekil-3</b> Duygunun Bileşenleri.....	13
<b>Şekil-4</b> Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli .....	41
<b>Şekil-5</b> Araştırmanın Teorik Çerçeve Modeli .....	60
<b>Şekil-6</b> Anket Uygulamasına Katılanların Cinsiyet Durumu .....	66
<b>Şekil-7</b> Anket Uygulamasına Katılanların Yaş Durumu .....	67
<b>Şekil-8</b> Anket Uygulamasına Katılanların Öğrenim Durumu .....	68
<b>Şekil-9</b> Anket Uygulamasına Katılanların Hizmet Süresi Durumu .....	69



## EK LİSTESİ

**EK-A** Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının, Çalışanların Duygusal Zekaları ve Örgüt Kültürüne İlişkin Algıları Üzerindeki Etkisi



## ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimim süresinde bilgisini esirgemeyen İstanbul Gelişim Üniversitesi hocalarıma; deneyim, öneri ve değerli destekleriyle tezimi tamamlamamı sağlayan tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN'e şükranlarımı sunuyorum.

Alper AKTEMUR



## GİRİŞ

Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının, Çalışanların Duygusal Zekaları ve Örgüt Kültürüne İlişkin Algıları Üzerindeki Etkisini incelemek amacıyla tamamlanan bu araştırmada, yapılan alan çalışması ile tez kapsamında ilgili değişkenlerin boyutları incelenmiştir. Günümüz dünyasında iletişim araçlarının değişmesi ile dünyada yaşanan olayların çok hızlı bir şekilde cereyan etmesi lider davranışlarını ve takipçilerini de etkilediği muhakkaktır. Bu durumda bireylerden müteşekkil olan örgütlerin de sürekli değişim hızını ve örgüt üyelerini ve örgüt kültürünü de etkilemektedir. Örgüt bireyleri ve tüm örgütün katkıları ile oluşan, kurucu liderin ve sonradan gelen liderler ile tüm yönetim kadrosu ile iç ve dış faktörler de göz önüne alınarak oluşan bir örgüt kültürü bulunmaktadır. Lider ve karizmatik liderlerin örgütün hedeflerine ulaşmada ve örgüt üyelerinin bu hedefler doğrultusunda motive edilmesinde önemli katkıları bulunmaktadır<sup>1</sup>

Çalışma dördüncü ana bölüm olarak planlanarak tamamlanmıştır. Bu bölümlerin başlıklarını, alt başlıklarını ve kapsamını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

Lider ve liderlik kavramları, liderliğin tanımı, geleneksel liderlik tarzları, çağdaş liderlik tarzları, tam serbestlik liderliği demokratik liderlik otokratik liderlik, vizyoner liderlik, dönüşümcü liderlik, öğrenen liderlik, güçlendirici liderlik, liderlik, kültürel liderlik, süper liderlik ve karizmatik liderlik konularına yer verilmiştir.

Duygu, zeka, duygusal zeka kavramı, IQ ve duygusal zeka (EQ) arasındaki fark ve örgütlerde duygusal zekanın dönüşümsel liderliğe etkisi, reuven bar-on duygusal zeka modeli, Mayer-Salovey duygusal zeka modeli, Goleman, Boyatzis ve hay/Mcber duygusal zeka modeli, Robert k. Cooper- Ayman Sawaf duygusal zeka modeli ve Daniel Goleman duygusal zeka modeli, uyum yeteneği, ruh hali, iyimserlik, mutluluk, kişilerarası ilişkiler, başkalarının duygularının farkında olma (empati)ve sosyal sorumluluk, duygusal zeka ile yönetsel başarı ilişkisi ve yöneticilerde duygusal zeka boyutları konularına yer verilmiştir.

Örgüt kültürü, örgüt kültürünün fonksiyonları, örgüt kültürünün boyutları, örgütsel bağlılık kavramı, pozitif örgüt kültürü, kurum kimliği, normlar, açıklanan değerler, görülen değerler, operasyonel değerler, fonksiyonel-elitist değerler, fonksiyonel-karizmatik değerler, fonksiyonel-geleneksel değerler, elitist-karizmatik değerler, elitist-geleneksel değerler, semboller, artifaktlar, hikâyeler ve mitler, dil ve törenler ve adetler konuları incelenecektir.

Çalışma, “Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının, Çalışanların Duygusal Zekaları ve Örgüt Kültürüne İlişkin Algıları Üzerindeki Etkisi” başlığı altında, katılımcılardan elde

---

<sup>1</sup> Mesud Ünal, **Stratejik Yönetim ve Liderlik**, Beta Basın Yayım, İstanbul, 2012, ss. 61-62.

edilen anket verileri, bilimsel istatistiki yöntemler kullanılarak analize tabi tutulmuş, analiz verileri yorumlanmış, bulgular dikkate alınarak çözüm önerileri tüm okuyucuların ve ilgili tarafların faydasına sunulmuştur.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİK VE LİDERLİK TARZLARI

#### 1.1. LİDERLİK İLE İLGİLİ KAVRAMSAL AÇIKLAMALAR

Lider ve liderlik kavramları ve liderliğin tanımı konularına bu kısımda yer verilecektir.

##### 1.1.1. Lider ve Liderlik Kavramları

Liderler kendilerine resmi görev verilmesine gerek olmadan, bir grubu belirli bir amaç doğrultusunda bir hedefe götüren kişilerdir. Liderlik, kavramı üzerine birçok araştırma ve çalışma yapılmıştır. İnsanlık tarihinin başlamasından bu yana toplumları etkileyerek, onlara öncülük etmiş olan liderler ile bu liderlerin rolleri, yetenekleri, kişisel özellikleri, stratejileri, insanları nasıl etkiledikleri ile ilgili birçok çalışmanın da yapılacağı muhakkaktır. İnsanlar, ortak bir amaç doğrultusunda bir hedefe götüren ve izleyicilerinin ihtiyaçlarını göz önünde tutan liderlere güven duymuşlar ve onlara bağlılıkları artmıştır<sup>2</sup>.

Liderliğin temelinde, bir kişinin diğer bireyleri etkilemesi süreci söz konusu olmaktadır. Gruplar içerisinde ve sosyal ortamda yaşayan bireyler, amaçlarını gerçekleştirebilmek için lider önderliğindeki başarılı bir gruba dahil olmayı ve hedeflerine bu şekilde varmanın daha kolay olabileceğini düşünebilirler<sup>3</sup>.

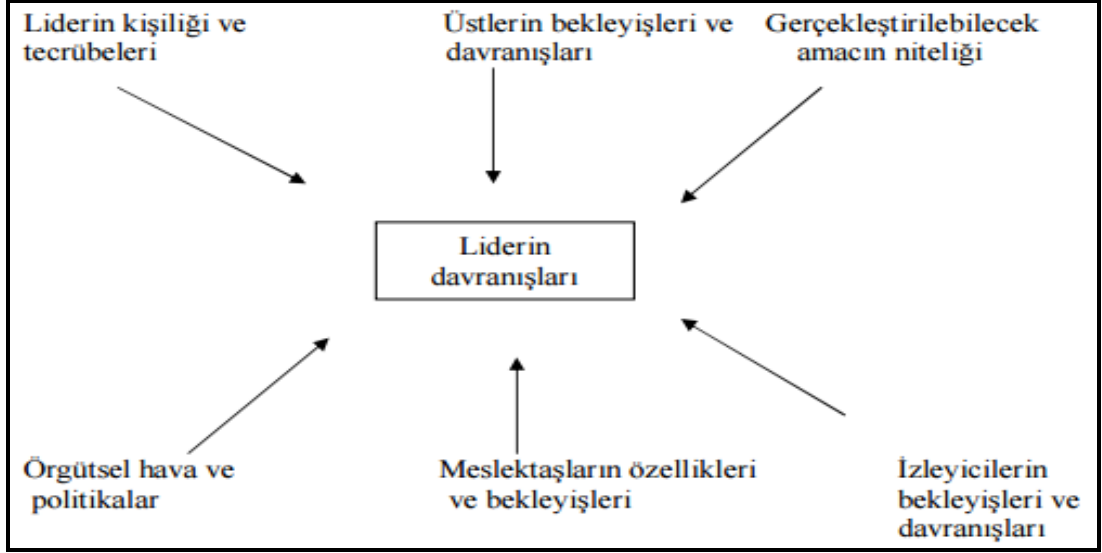
Liderlikte önemli olan grubu belirli bir amaç ve hedef doğrultusunda yönlendirmek ve peşinden sürükleyebilmektir. Liderin karizmatik özellikleri ile de bu durum grup üyelerinin liderin etrafında kenetlenmesi ve coşkulu bir destekçisi olduğu görülecektir. İzleyicileri karizmatik lideri; yol gösterici, ilham veren ve güven duyan, saygı uyandıran, geleceğe yönelik pozitif düşünmeye teşvik eden, takipçilerinin hayatlarını kolaylaştırıcı yeniliklerde bulunan, misyon duygusu aktaran ve motive edici davranışlar sergileyen lider olarak kabul etmişler ve ona güçlü bir şekilde bağlanmışlardır<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup>Acar Baltaş, *Ekip Çalışması ve Liderlik*, Remzi Kitabevi Yayını, İstanbul, 2014, ss.126-127.

<sup>3</sup> Murat Korkmaz, Nurhayat Çelebi vd., *Eğitim Kurumlarında Yönetim ve Liderlik*, Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul, 2015, 1. Baskı, ss. 56-57.

<sup>4</sup>Adriana Popoiu, And Oth., Political Leaders after the Cold War. The Case of Slobodan Milosevic Toxic vs. Charismatic Leader, Acta Universitatis Danubius: *Relationes Internationales*. 5(1), Romania, 2012;:74-85, Pp.75.



**Şekil-1 Liderlik Davranışları<sup>5</sup>**

Liderliğin, bilimsel temelleri olan ve sonradan kazanılan bir becerimi yoksa doğuştan gelen bir sanat kabiliyeti olup-olmadığı hep tartışılmış ve günümüzde bu tartışmaya son nokta konulamamıştır<sup>6</sup>. Liderlikle ilgili kaynakları incelediğimizde liderliğin sonradan kazanılan bir yetenek olmayıp doğuştan gelen Allah vergisi bir yetenek olduğu görüşleri ağırlık kazanmaktaydı. Reinceke ve Schoell'e liderliğin doğuştan insanın fitratında olan bir yeteneğin sonradan alınan eğitimler ve kazanılan tecrübelerle bu özellik daha da güçlü hale geldiğidir<sup>7</sup>.

### 1.1.2. Liderliğin Tanımı

Bu çerçevede lider; belirli hedefleri gerçekleştirmede, bir grup insanı bir amaç doğrultusunda harekete geçirme yetenek ve bilgisi olan insandır. Bir grubun belirli bir amacı gerçekleştirmesi hedefi ile bir kişinin arkasından gitmesi sürecidir. Liderler kendilerine resmi görev verilmesine gerek olmadan, bir grubu belirli bir amaç doğrultusunda bir hedefe götüren kişilerdir<sup>8</sup>. Liderlik insanlık tarihinin her devrinde olagelmıştır. İnsanlar kişisel ihtiyaçlarını diğer benzer ihtiyaçları olan bireylerle beraber bir lider çevresinde toplanarak gerçekleştirmeye çalışmışlardır<sup>9</sup>.

<sup>5</sup>Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, ss. 260-261.

<sup>6</sup>T. P. Kishorenath, the Charismatic Leader: dur Gabai Deshmugh and Her Role in indian Constitution, *Golden Research Thoughts*, DOI 10.9780/22315063 2(5), India, 2012;:01-06.

<sup>7</sup>E. Schein, Culture: The **Missing Concept in Organization Studies**, *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 1985, 229-240, pp. 232.

<sup>8</sup>Müge Aksu, Liderlik Yaklaşımları ve Dönüştürücü Liderlik Üzerine Bir Araştırma, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü, İstanbul, 2003, ss.82-83, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

<sup>9</sup>E.,Ogbonnaand L. Harris, Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies, *International Journal of Human Resources Management*, 11(4), England, 2000, 766-788, p. 768.

Tablo-1 Lider Özellikleri<sup>10</sup>

<u>Kişisel Özellikler</u>	<u>Yetenek</u>	<u>Sosyal Beceriler</u>
Uyum Sağlama	Zeka	İşbirliği sağlama
Normalliği ayarlama	Yargı ve kesinlik	Yönetici kabiliyeti
Saldırganlık ve hakkını arama	Bilgi	Yardımlaşma
Üstünlük	Akıcı konuşma	Popülerlik ve prestij
Duygusal denge ve kontrol		Sosyal olma
Bağımsızlık		Sosyal paylaşım
Orijinallik ve yaratıcılık		Nezaket ve diplomasi
Kişisel bütünlük		
Özgüven		

Liderliği açıklamak için seçilebilecek bir diğer yöntem de sadece teorik tanımlamalar yanında; belirli bir grubun liderlik kavramından ne anladığının göz önüne alınmasıdır. Farklı yapılarıdaki örgütler için liderlik farklı anlam ve değer taşımaktadır; örneğin askeri liderlik ve profesyonel liderlik, örgütler arasında çok farklı algılanan kavramlardandır<sup>11</sup>.

## 1.2. LİDERLİK TARZLARI

Geleneksel liderlik algılamaları ve çağdaş liderlik tarzları konularına bu kısımda yer verilecektir.

### 1.2.1. Geleneksel Liderlik Tarzları

Bu kısımda, tam serbestlik liderliği, otokratik liderlik ve demokratik liderlik konularına yer verilecektir.

#### 1.2.1.1. Tam Serbestlik Liderliği

Tam serbestlik liderlik tipinde, lider astlarına görev dağılımının yapıldıktan sonra, yani astların kendilerine yerine getirilmek üzere verilen işlerin belirlenmesinden sonra hangi işin ne şekilde yapılması konusunda lider astlara karışmaz ya da çok az karışırlar. Astlar ya da çalışanlar aldıkları görevleri kendi gayret ve yöntemlerini kullanarak verilen görevi yerine getirmeye çalışırlar. Gerekli takdirde isteyen personel istediği kişilerle grup oluşturarak problemleri çözme konusunda yeni fikirler üretmek test etmekte, en uygun kararları alabilirler<sup>12</sup>.

<sup>10</sup><http://www.insankaynaklari.arthurandersen/>, (Erişim Tarihi: 31.05.2015).

<sup>11</sup>Nuri Baloğlu ve Engin Karadağ, "Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2009, Cilt: 15, 165-190, s. 168.

<sup>12</sup>Orhan Batman, *Otel İşletmelerinin Yönetimi*, Değişim Yayınları, İstanbul, 2015, ss. 44-45.

Tam serbestlik liderlik modelinde liderin asıl görevi kaynak bulmaktır. Lider ancak kendisine her hangi bir konuda fikir danışıldığı takdirde görüş beyan etmektedir ve astalar liderin bu görüşüne bağlı kalmak zorunda değildirler, Sorunlar ortaya çıktığında ise harekete geçmekten ve önlem almaktan kaçınırlar. Tam serbestlik liderlik tipinde, yetkiye sahip çıkmamakta, yetkiyi kullanma hakkın tamamen astlarına devretmektedirler<sup>13</sup>.

### 1.2.1.2. Otokratik Liderlik

Otokratik liderler astlarını yönetimin dışında tutan liderlerdir. Amaçlarını, planlarını ve politikalarını belirlerken astlarını fikirlerini ve düşüncelerini hiçbir zaman göz önünde bulundurmayan liderlerdir. Otokratik liderler, astların liderden aldıkları emir ve direktifleri yerine getirilmesi istenir. Otokratik liderler yönetim ve organizasyon yetkisini sadece kendi ellerinde tutmaktadır<sup>14</sup>.

Otokratik liderlik davranışları kısa dönemde etkili olmakta, uzun vadede ise astların ve izleyenlerin moral ve motivasyonuna gereken önemi vermemesi ve iş tatmini oluşmaması nedeniyle başarılı bir iş ortamı oluşturamamaktadır. Otokratik liderlik tarzı, bürokratik toplumlarda astların beklentilerine uygundur. Toplum lidere karşı aşırı saygılı ve kararı ondan bekliyor ise astlar liderden tam yetki kullanmasını beklerler ve ancak bu tarz bir liderden emir alarak iş tatmini hissetmektedirler. Bu tarz liderler tam yetkili oldukları zaman daha başarılı ve rahat hissine kapılırlar. Rahatlık hissi, otokritik liderde güdeleyici ve ödüllendirme hazzı vermektedir<sup>15</sup>.

Yönetim, plan, program ve organizasyonlara liderden başka kimsenin yetkili olmaması ve söz hakkının bulunmaması örgüt içerisindeki üretkenliği azaltmakta olup, örgüt içerisinde başarılı ve üretkenliğe sahip personel bu özelliğini kullanmadığından dolayı zamanla personelde bu konuda körelme başlaması söz konusudur<sup>16</sup>.

### 1.2.1.3. Demokratik Liderlik

Demokratik liderlik modelinde liderler işten daha ziyade astlarına değer vermektedirler, işin ikinci planda tutulduğu bir liderlik modelidir. Bu modelde astların

---

<sup>13</sup>Tamer Acuner, Lider Doğulur mu, Olunur mu?, *Standart Dergisi*, 2008, ss. 41-62, s. 54.

<sup>14</sup>Fusun Acar, "Duygusal Zekâ ve Liderlik İlişkisinin İncelenmesi", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Kavramsal Bir Çerçeve", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi*, 2012, ss. 63-112, s. 93.

<sup>15</sup>M. Frank, The Essence of Leadership *Public Management*, Vol. 22, no. 3, 1993, p. 57.

<sup>16</sup>J. LipmanBlumen, The Allure of Toxic Leaders: Why Followers Rarely Escape Their Clutches. *Ivey Business Journal*, 2005 January/February, 16-38, p.32.



yönetme dahil edildiği, astlarla en üst düzeydeki yöneticilerin bir birleriyle daha rahat iletişim sağlamalarına olanak sağlayan bir liderlik modelidir. Liderin astlarına güveni tamdır ve kararların ortaklaşa alınması mümkündür. Astlar lider kadar, amaç, karar ve yönetim politikalarıyla ilgili öneri sunmaya, çalışmalarını daha sağlıklı kararlar vermede lidere yardımcı olmaktadır<sup>17</sup>.

Demokratik liderler, astlarıyla sürekli iletişim içerisinde bulduklarından dolayı daha etkin iş gücü sağlayabilmektedirler ve astları sürekli motive ederek, onların yeteneklerinin geliştirilmesine ve görünmeyen yeteneklerinin ortaya çıkarılmasını sağlarlar, hedeflerin, planların ve politikaların oluşturulmasında sürekli izleyenlerin fikirlerine danışan demokratik liderler ve onlardan aldıkları fikirler ile bu davranışı göstermektedirler<sup>18</sup>.

## 1.2.2. Çağdaş Liderlik Tarzları

Bu kısımda, vizyoner liderlik, dönüşümcü liderlik, öğrenen liderlik, güçlendirici liderlik, liderlik, kültürel liderlik, süper liderlik ve karizmatik liderlik konularına yer verilecektir.

### 1.2.2.1. Vizyoner Liderlik

Vizyoner lider, olayları diğerlerinden daha farklı algılarlar ve diğerlerinden farklı inançlara sahiptir. Kendisini her zaman geliştirmek için bir neden bulur ve kimsenin daha önce yapmadığı projeler yapabileceğine inanır. Başarısızlığı düşünmez, kişisel, örgütsel ve çevreden gelen zorluklara karşı hep ileriye doğru hareket etmek ister<sup>19</sup>.

Vizyon bireysel bir fantezi değil, geleceğin sağlıklı bir şekilde tahminine dayanan hedefleri, idealleri, örgütü özel ve tek kılan duyguyu ortaya koyan ve tüm çalışanlar tarafından paylaşılan bir amaç olarak tanımlanmaktadır. Vizyon, örgütü şuan bulunduğu yerden gelecekte hedeflenen yere taşıyabilir. Vizyon ifadesi, örgütteki herkese yönelik, açık, geleceğe yönelik olmalı, örgütün hedeflerin yansıtılması ve yol gösterici olmalıdır<sup>20</sup>.

<sup>17</sup> Acuner, a.g.e.,ss. 41-57, s. 48.

<sup>18</sup> Schein, a.g.e., p. 245.

<sup>19</sup> Rüya Ehtiyar ve Yasemin Tekin, Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler, Akdeniz Üniversitesi Alanya İşletme Fakültesi, Turizm İşletmeciliği, *Journal of Yasar University* 2011 24(6) 4007-4023, s. 4012.

<sup>20</sup>J.M. Strange and M.D. Mumford, The Origin of Vision: Charismatic Versus Ideological Leadership, *The Leadership Quarterly*, Vol.13, Issue 4, 2002, s. 343- 377, s. 356.

### 1.2.2.2. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik, örgüt üyelerinin davranışları ve beklentilerinde büyük değişiklikler gerçekleştirebilme, örgütün misyonu, stratejileri, hedeflerini gerçekleştirebilme adına çalışanlarda örgüt bağlılığı oluşturabilme etkisine sahip bir liderlik modelidir. Çalışanlarını örgütü dönüştürme sürecine dahil etmekte, yani sadece en tepedeki liderin değil örgütün farklı kademelerinde ki liderlerinde katıldığı bir süreç olarak görülmektedir<sup>21</sup>.

Dönüşümsel liderlik, üyelerinin etik ihtiyaçlarının karşılandığı, toplumca arzu edilen hedeflenen yere çıkılabilmeyi hedeflemektedir. Hedeflere ulaşılması için liderliğin etik ve ahlak konularını temel almıştır, ayrıca lider gurupta bir vizyon ve misyon bilinci oluşturarak gruptaki bireylerin amaçlara yönelik ilgilerinin artmasını sağlayarak bireylerin kendi ilgi ve çıkarlarını aşarak grubun çıkarlarına öncelik verilmesini sağlayabilirler. Dönüşümcü liderlik izleyicinin ya da potansiyel izleyicinin var olan bir eğilimini, ihtiyacını, isteğini fark edebilir ve bu ihtiyacı izleyiciyi güdülemek için kullanır, izleyicinin ihtiyaç ve isteklerine hitap ederek harekete geçmesini sağlayabilir. Dönüşümcü liderlik günlük örgütsel işlemlerin ötesinde idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme entelektüel uyarma ve bireysel destek sağlama gibi davranışları ve özellikleri kendinde toplayabilir<sup>22</sup>.

### 1.2.2.3. Öğrenen Liderlik

Bu liderlik yaklaşımına lider davranışının öğrenme ve kendini geliştirme boyutu üzerine yoğunlaşmaktadır, bu model lidere kendini yenileme ve geliştirme sorumluluğu yüklemektedir, kendi öğrenmesinden sorumlu olduğu kadar astlarının öğrenmesinden de sorumludurlar<sup>23</sup>.

Çok güçlü bir grup çalışmasını gerektirmektedir, çünkü öğrenen örgüt bireysel öğrenmenin grup davranışına dönüşmesiyle gerçekleşmektedir. Öğrenen lider yaklaşımı örgütsel kültürü ve paylaşılan vizyonu öğrenme yönelimli olarak geliştirmektedir ve aynı zamanda bu liderlik modeli eğitim yönetiminin merkeziyetçi baskısını kırmaktadır<sup>24</sup>.

---

<sup>21</sup>Emin Karip, Dönüşümcü Liderlik, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2007, ss. 443-465, s. 455.

<sup>22</sup>M. Hackett and P. Spurgeon, Leadership And Vision In The NHS: How Do We Create The Vision Thing, *Health Manpower Management*, Vol.22, No.1, 1996, s. 5-24, s. 8.

<sup>23</sup>Güneş Berberoğlu, *Yönetim ve Organizasyon*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2009, ss. 260-285, s. 271.

<sup>24</sup>Strange and Mumford, a.g.e.,ss. 345-346.

#### 1.2.2.4. Güçlendirici Liderlik

Lider, çalışanlarını güçlendirmek için bir çaba gösteriyorsa bu çalışanların ya da astların güçlendirildiğinden veya güçlenmeye başladığından bahsedilebilir, Güçlendirme modelinde, çalışanlara kendi işleri ile ilgili ve işin sonuçlarına yönelik daha fazla sorumluluk verilmesini amaçlanır. Güçlendirme, çalışanların örgüt performansına katkı sağlamalarına imkan tanımak için liderin bilgiyi paylaşmasını ifade eder. Bilgi paylaşımı, çalışanların alınan işletme kararlarının nedenlerini anlamalarını sağlar ve sonuç olarak örgüt faaliyetlerine bağlılıklarını artırır<sup>25</sup>.

Lider astlarının kendi başına karar vermelerini teşvik etmesi güçlendirme sürecinin önemli bir unsurudur, güçlendirici lider davranışları, iş görenlerin anlama, kişisel kabiliyet, hür irade ve etki ile ilgili algılamalarını değiştirme konusunda yöneticilerine yararlı olabilmektedir. Güçlendirici lider davranışları genel olarak, örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutlarını etkilemektedir, yani güçlendirici lider davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışının önemli belirleyicilerinden biri olduğu söyleyebiliriz bununla beraber liderin risk almayı ve yeni fikirleri teşvik etmesi, gösterilen performansa karşılık geri bildirimde bulunması ve yapılan hataları öğrenmek için önemli fırsatlar olarak görmesi güçlendiriminin amacına ulaşmasında önemli bir faktördür<sup>26</sup>.

#### 1.2.2.5. Etkileşimsel Liderlik

Etkileşimsel liderlik; yöneticilerin, politik, ekonomik, sosyal vb. değerleri esas alarak, işletme amaçlarına ulaşmak için çalışanları yönlendirme olarak tanımlanabilir. Etkileşimsel liderlikte lider amaçlarına, astların istedikleri şeyleri vermekle ulaşabileceğini düşünmektedir. Bu ilişki karşılıklı bağımlılığı içermektedir. Astlar için liderlerinin isteklerini yerine getirmek öncelikli hedeftir.

Etkileşimsel liderlik kavramını, genel olarak lider ile astları arasında bir alışveriş durumunu çağrıştırmaktır. Bu modelde astlar, liderlerinin isteklerini yerine getirdikleri takdirde belli ödüllerle sonuca ulaşacaklarını bilirler, bunlar, ücret, terfi, prestij gibi ödüller olabilir. Etkileşimsel liderlik, yönetim faaliyetlerinde arzu edilmeyen bir liderlik biçimi olarak nitelendirilmiştir.

Etkileşimsel liderlik modelinde, çalışanlar, liderin beklenti, övgü, vaat ve ödülleriyle motive olmaktadır. Liderin olumsuz durumları, tehdit, azarlama, disiplin

<sup>25</sup> Acar, a.g.e.,ss. 14-16.

<sup>26</sup>Blumen, a.g.e., ss. 18-19.

uygulamasını, sert tavır çalışanların kendilerini gözden geçirmelerine sebep olmaktadır<sup>27</sup>.

#### 1.2.2.6. Kültürel Liderlik

Kültürel Liderlik, örgütsel kültürü kurmaya ve geliştirmeye, örgütün güçlü ve aynı zamanda, kültürel yapısının biçimlendirilmesi ve geliştirilmesini amaçlamaya yönelik bir liderlik biçimidir. Kültürel liderlik bir denge rolü olarak görülebilir<sup>28</sup>.

Kültürel lider, var olan kültürü koruyup sürdürmek ve yeni bir kültür oluşturmakla görevlidir. Kültürel liderler hem grupların örgüt içerisinde birlik beraberliğin artırılması hem de örgüt dışında uyum sağlama sorunlarının belirlenmesinde ve çözümünde etkili olan, örgütünün kültürünü içinde yaşadığı daha büyük sistemlerin kültürü ile de kaynaşmasını sağlayan kişidir.

Mevcut kültürü koruyup sürdürmek, bulgular vasıtasıyla öneriler geliştirmek ve davranışlara ilişkin oluşan algıları incelemek; yeni bir kültür oluşturmak görevini hedefleyen kültürel liderlik modelidir<sup>29</sup>.

#### 1.2.2.7. Süper Liderlik

Astların kendi kendilerine liderlik edebilmeleri için onlara liderlik eden bu liderlik türü, günümüz koşullarına en uygun olan liderlik modellerinden birisidir. Süper liderlik modelinde herkes ihtiyacı olan enerjisini kendi liderlik modelinden almaktadır. Bu yaklaşıma göre liderlerin yeni ölçütü, kendi geleceğini doğru belirleme, yeteneklerini tanıma ve en üst düzeyde geliştirme olarak görülmektedir<sup>30</sup>.

Süper liderlik, başkalarını yönetmekten sorumlu olan insanlar için geçerli bir liderlik modelidir. Süper lider, çalışanların kendi kendilerine lider olmalarına imkan sağlayarak, onların kendi kendilerine liderlik yapmaları için yönlendiren ve uygun bir sistem kuran ve uygulayandır. Süper liderlik modeli; bireyin kendi-kendine liderlik enerjisinin ve yeteneklerinin açığa çıkarılması yeteneklerine dayanmaktadır. Liderliğin odağında kendi kendilerinin lideri olan astlar yer almaktadır. Süper liderliğin gücü,

---

<sup>27</sup>Aysel Ertaş, Hastanelerin Kurumsallaşma Düzeyine Yönelik Bir Araştırma, İşletme Fakültesi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 1996, ss. 4-5, (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

<sup>28</sup>Ömer Faruk Akyüz, *Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001, ss. 135-168, s. 149.

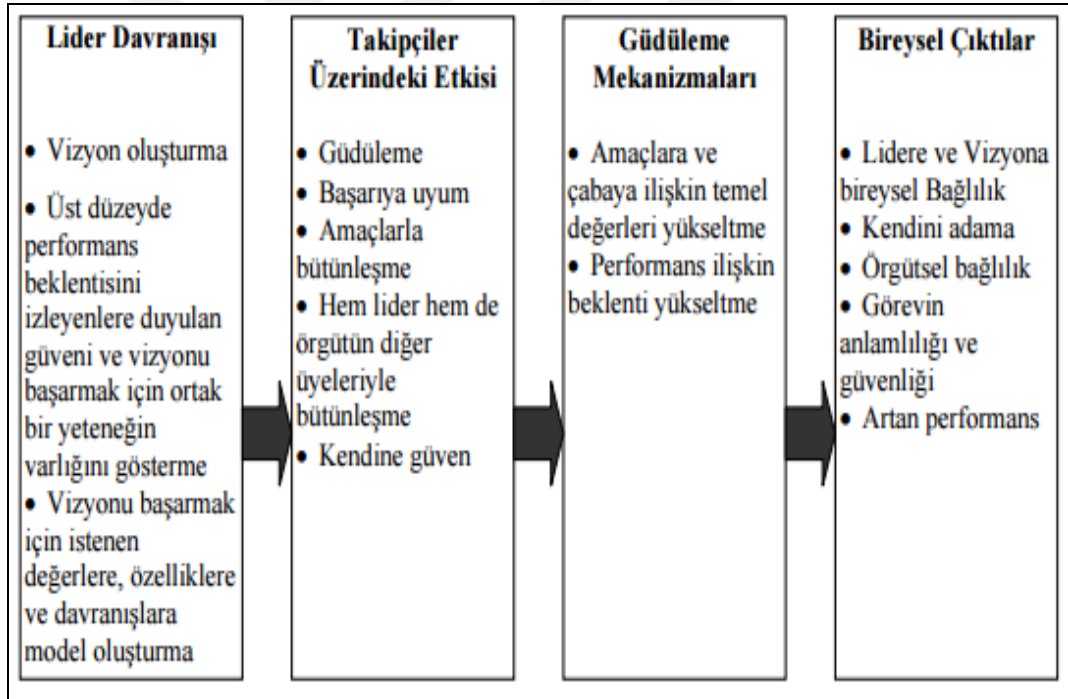
<sup>29</sup>L.V. Ryan, Moral Aspects of Executive Leadership, *International Journal of Value-Based Management*, 13, 2000, 109-122, p. 112.

<sup>30</sup>Tahir Gemici, *Stratejik Yönetim*, Gazi Kitabevi Yayınları, Ankara, 2007, ss. 13-29, s. 21.

lider ve çalışanlar tarafından izlenilmekte, çalışanlar için örnek ilham kaynağı olabilmekte ve liderliğin geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır<sup>31</sup>.

#### 1.2.2.8. Karizmatik Liderlik

Karizma ve vizyon liderler için en önemli iki karakter özelliğidir. Karizma, insanları etkileyebilme yeteneğidir. Karizması yüksek insan fark edilir, insanları etkiler, etkisi altına alır. Karizmatik liderler, sıradan takdirin, sevginin, bağlılığın ötesinde çok büyük çekme gücüne sahiptirler. İzleyicilerinin bağlılığının yanı sıra sevgi ve saygılarını da içermektedir. Karizmatik liderliğin temel unsurlarını; başarı, duyarlılık, bağlılık, güven, saygı gibi değerlerle takipçilerine yön verebilme ve motive edebilme davranışları olarak sırlamak mümkündür. Kuvvetli bir şekilde güç ihtiyacı duyan karizmatik liderlerin özgüvenleri çok yüksektir. İnanç ve idealleri konusunda güçlü kanaatleri vardır. Karizmatik lider takipçilerine model olmak, vizyon iletmek, izleyenler üzerinde güçlü bir etki oluşturmak için çaba gayret sarf ederler<sup>32</sup>.



Şekil-2 Karizmatik Liderlik Modeli<sup>33</sup>

Karizmatik liderlerin davranışlarına takipçileri hayran olur, saygı ve güven duyarlar. Takipçileri liderleriyle özdeşleşirler ve ona gıpta ederler. Liderin bu itibarı kazanması için yaptıkları şeyle takipçilerin ihtiyaçları arasında uyum olması ve

<sup>31</sup>G. Yukl, Managerial Leadership: *A Review of Theory and Research*, *Journal of Management*, 15(2), 1989, 251-289, s. 261.

<sup>32</sup>Jerald Greenber, *Behavior in Organization*, Allyn and Bacon, Boston, 2005, pp. 463-464.

<sup>33</sup>Erkan Özdemir, Liderlik ve Etik, *UÜ İİBF Dergisi*, 2011, ss. 51-79, s. 64.

izleyicilerinin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından üstün tutmaları gerekir. Karizmatik liderler takiplerinin ihtiyaçlarını, değerlerini, kaynaklarını ve özlemlerini kendi ilgilerinden grubun ortak ilgisine dönüştürürler. Bu sayede takip edenler liderlerinin misyonuna gönülden bağlanarak ona güvenirler, Değerlere büyük önem verir ve motivasyonları artar<sup>34</sup>.



---

<sup>34</sup>E. AYKAN, Kayseri’de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik zellikleri, *E. . Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı : 17 Yıl : 2004/2, 215-216.

## İKİNCİ BÖLÜM

### DUYGUSAL ZEKA

#### 2.1. DUYGUSAL ZEKA İLE İLGİLİ KAVRAMSAL AÇIKLAMALAR

Duygu, zeka, duygusal zeka kavramı, IQ ve duygusal zeka (EQ) arasındaki fark ve örgütlerde duygusal zekanın dönüşümsel liderliğe etkisi konularına bu kısımda yer verilecektir.

##### 2.1.1. Duygu

Duygu kelimesinin Türk Dil Kurumu sözlüğünde anlamı "Duyularla tespit etme, hissetme, olay veya bireyin ruh halinde içsel ve çevresel etkilerlerden meydana gelen kompleks bir değişimdir. Genel tanımında da görülebileceği gibi duygu duyularla algılamaya bağlıdır. Duygu kelimesi dil bilimi açısından irdelendiğinde, duygu kelimesinin İngilizce karşılığı olan "emotion"un Latince kökünün "hareket etmek" anlamına gelen "motere" olduğu görülmektedir. Bu da duygu kelimesinin algılamanın yanında harekete geçmeyi de içerdiğini göstermektedir. Bu bulgu biyolojik açıdan da desteklenmektedir. Duygu kavramını bilimsel açıdan inceleyebilmek için duygu kavramının psikolojik tanımına bakmak gerekir. Psikoloji sözlüğünde duygu, "Öznel olarak yaşanan bir duygusal durumun dışa vurumu olan gözlenebilir bir davranış yapısı" olarak tanımlanmaktadır<sup>35</sup>.



Şekil-3 Duygunun Bileşenleri<sup>36</sup>

<sup>35</sup> Nevzat Tarhan, *Stresi Mutluluğa Dönüştürmek*, Timaş Yayınları, İstanbul, 2011, ss.20-21.

<sup>36</sup> Betül Aydın, *Çocuk ve Ergen Psikolojisi*, Marmara Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1997, ss. 33-34.

Duygu kavramının da zeka kavramı gibi, psikoloji alanında birçok farklı tanımı bulunmaktadır. Örneğin; duyguyu Mutluluk, umutsuzluk ve hüznün gibi genelde hem fizyolojik hem de bilimsel tabandan olan ve davranışı etkileyen unsurlar olarak tanımlamaktadır. VonGlinow, duyguların bireyde bir hazır olma durumu yaratmak için oluştuğunu ifade etmiştir. Scherer ise, duyguların en önemli fonksiyonlarını üç temel grupta toplamaktadır; bireyi harekete geçirmek için hazırlamak, gelecek davranışları şekillendirmek, sosyal ilişkilerin düzenlenmesine yardımcı olmak. Ashforth ve Humphrey ise duygunun öznel bir durum olduğunu ifade ederek, duyguların temel duygular, sosyal duygular gibi Duygu, fertlerin davranışlarına yol göstererek onların amaçlarını gerçekleştirmesinde bilgi donanım olarak yardımcı olmakla, yoğunluk ve süre olarak değişen, bazen kendini bir davranış içinde ifade eden, çevreye uyma ya da uymamayı motive etmek için işlevsellik gösteren, olumlu ya da olumsuzluk hissinin bilinç ötesi ya da bilinçli bir durumdur. Duygu, olaylara karşı fertler tarafından gösterilen, organize tepkiler olmakla, içeriğinde fizyolojik, deneyimsel ve bilimsel özellikler bulunmaktadır. Mayer ve Salovey'e göre duygular; fizyolojik, bilişsel, motivasyona dayalı ve deneyimsel psikolojik sistemleri içeren, uyum sağlayıcı, organize tepkilerdir. Mayer ve Salovey duyguları; psikolojik tepkileri, algıyı ve bilinçli farklılığı içeren birçok psikolojik alt sistemleri koordine eden içsel olaylar olarak tanımlanmaktadır<sup>37</sup>.

Duygular, geleneksel düşüncelerin aksine, fitratları gereği ya olumlu olurlar ya da olumsuz olmakla birlikte; insanın enerjisi, içtenliği ve güdüsünün en güçlü kaynağı olarak işlev gören ve insanoğlunun hissedebileceği bitmez tükenmez bir bilginin kaynağını sunan temel bir insani unsurdur. Duygular, kalpten gelen bir kaynak olarak yaratıcılığı ateşler, kişiyi kendine karşı dürüst kılar, güvenilir ilişkiler kurulmasını sağlar. Duygular çoğu durumda sağduyu ve mantık ile çelişmezler; aksine sağduyulu ve mantıklı düşünmeyi zorlar, canlandırır ve başarıya ulaştırırlar. Duygular iyi bir yaşamın itici dürtüleri olduğu gibi motivasyon, kişisel güç, yenilik ve etkinin de ana kaynağıdır<sup>38</sup>.

### 2.1.2. Zeka

Zeka kavramı, psikologların üzerinde çok tartıştıkları ve uzlaşmakta sıkıntı çektikleri bir konu olup, zaman zaman "zeka testinin ölçtüğü şey" olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle, zeka anlayışları oldukça farklıdır. En genel

---

<sup>37</sup>G. Avşar ve M. Kaşıkçı Hemşirelik Yüksekokulu Öğrencilerinde Duygusal Zeka Düzeyi, *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 13;1, 2010, 1-16, s.5.

<sup>38</sup>D. Evans and H. Allen, Emotional Intelligence: its Role in Training, *Nurs Times*, 98, 2002, 41-52, s. 47.



tanımına baktığımızda zeka; "soyut düşünme, kavrama, problem çözme, bildiklerini yeni durumlara uygulama, akıl yürütme, bellek, geçmiş tecrübe edinme, kazanılan bilgileri kullanma vb.de dahil olmak üzere zihinsel yetilerin toplam olarak ifade edilebilmektedir<sup>39</sup>.

Zeka; kavramlar ve algılar yardımıyla soyut ya da somut nesnelere arasındaki ilişkiyi kavrayabilme, soyut düşünme, muhakeme etme ve bu zihinsel işlevleri uyumlu şekilde bir amaca yönelik olarak kullanabilme yetenekleri olarak açıklanabilir. Zekâ, bireyin doğuştan sahip olduğu, kalıtımla kuşaktan kuşağa geçen ve merkez sinir sisteminin işlevlerini kapsayan; deneyim, öğrenme ve çevreden kaynaklanan etkenlerle biçimlenen bir bileşimdir. Ayrıca kavramlar ve algılar aracılığıyla soyut ya da somut nesnelere arasındaki ilişkiyi kavrayabilme, soyut düşünme, muhakeme etme ve bu zihinsel işlevleri uyumlu şekilde bir amaca yönelik olarak kullanabilme yetenekleri olarak da tanımlanmaktadır<sup>40</sup>.

Psikologlara göre zeka, zihnin hafıza, sonuç çıkarma, değerlendirme ve soyut düşünme fonksiyonlarını içeren bilişsel bölümünün ne kadar iyi çalıştığını karakterize etmektedir. Başka bir ifadeyle zeka, kişinin kavramları bir araya getirme, değerlendirme, sonuç çıkarma ve soyut düşünce içerisinde kullanma yeteneklerine atıfta bulunmaktadır. Gardiner zekayı bir veya birden fazla kültürel yapıda değeri olan bir ürün, hizmet ortaya koyabilme yeteneği, kişinin gerçek yaşamda karşılaştığı karmaşık yapıdaki bir sorunu keşfedebilme, bu soruna etkili bir çözüm üretebilme ve değişimlere uyum sağlayabilme kapasitesi olarak tanımlamaktadır<sup>41</sup>.

Beyin ve beynin işleyişi konusunda yapılan araştırmalar ve ortaya çıkan neticeler de zeka kavramının tanımını etkilemiştir. Son dönemdeki araştırmalar zekanın entegre bir kavram olduğu ve fiziksel süreçlerden ve duygulardan bağımsız olamayacağı yönündedir. Örneğin; zeka etkinliklerinin meydana geldiği yer olan zihin, sözlükte "canlının duygu ve davranışlar dışındaki ruhsal süreç ve etkinliklerinin bütünlüğü" olarak tanımlanmaktadır. Fakat Damasio zihni pek çok farklı parçaların etkinliklerinden ve bunların birleşerek oluşturduğu birçok sistemin birlikte işleyişinden

---

<sup>39</sup> Zuhâl Baltâş ve Acar Baltâş, *Bedenin Dili*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2005, ss.11-13.

<sup>40</sup>M. Lee and S.Lee The influence of Emotional Intelligence and Organizational Climate for Nurse job Satisfaction, *Journal of Business Administration*, 4, 2008; 1-10, s. 8.

<sup>41</sup>K. Akerjordet and E.vSeverinsson Emotionally Intelligent Nurse Leadership: a Literature Review Study, *J NursManag*, 16, 2008, 565-587, s. 572.

doğan bir kavram olarak tanımlamakta ve bu süreçte duyguların önemini nörolojik verilerle ortaya koymaktadır<sup>42</sup>.

### 2.1.3. Duygusal Zeka Kavramı

Duygusal zeka, kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını değerlendirmesi ve bu duyguları bir birinden ayırt edebilme yeteneği şeklinde ifade edilmesi, kişinin kendisini ve başkalarının duygularını kontrol edebilme kabiliyeti, düşüncelerin basitleştirilmesi için duyguların kullanılması şeklinde ifade edilmektedir. Başka bir ifadeyle duyguların gücünü ve hızlı algılayışını insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak algılama, anlama ve aktif bir biçimde kullanma yeteneğidir<sup>43</sup>.

Tablo-2 Kurumsal Duygusal Becerilerin Geliştirilmesi<sup>44</sup>

<b>Bireysel Yeterlilik</b>	<b>Sosyal Yeterlilik</b>
<b>Kendini Anlama</b> - Duyguları anlama - Kendine güven	<b>Sosyal Farkındalık</b> - Empati -Hizmete yönelik olma -Kurumsal farkındalık
<b>Kendini Yönetme</b> - Kendini kontrol -Sadakat - Dürüstlük - Çevreye uyum - Başarı güdüsü - İnisiyatif	<b>İlişki Yönetimi</b> - Diğerlerini geliştirme - Etkileme - İletişim - Çatışma yönetimi - Liderlik - Değişim yönetimi - İşbirliği ve Takım Çalışması

Daniel Goleman duyguların kendi zekâlarının olduğunu ve bunun beynin ayrı bir fonksiyonu olarak düşünmek gerektiğini belirterek, bununla birlikte duyguların en az diğer beyin fonksiyonları kadar önemli olduğunu, ifade etmiştir. Goleman, duygusal

<sup>42</sup>Evans and Allen, a.g.e, p. 48.

<sup>43</sup> Daniel Goleman, *Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir?* Çev. Banu S. Yüksel, Varlık Yayınları, İstanbul, 1995, pp. 10-11.

<sup>44</sup>AkerjordetandSeverinsson, a.g.e, p. 572.

zekanın, düşünme zekasından farklı olduğunu, rasyonel aklımızın, duygularımızın söylediklerini kabul etmediği anlarda duysal zeka ile düşünme zekasının çatışma içine girebileceğini belirtmiştir. Duygusal zeka genellikle duyguları doğru algılaya bilme ve ifade edebilme yeteneği, hissedilen duyguların yardımıyla düşünce üretebilme ve duyguların duysal açıdan geliştirilmesi ve yönetilmesi şeklinde tanımlanabilmektedir. Shankman ve Allen duygusal zekanın üç ana bileşeninin olduğunu belirterek, bunların; kendinin bilincinde olmak, başkalarının bilincinde olmak ve son olarak da ortamın bilincinde olmak şeklinde ifade etmiştir. Bu araştırmacılara göre bilinç düzeylerinin her biri ve kişinin genel duygusal zekası düzenli olarak izlenip gözlenebilmektedir<sup>45</sup>.

#### 2.1.4. IQ ve Duygusal Zeka (Eq) Arasındaki Fark

Duygusal Zeka kavramını genellikle şöyle tanımlanmaktadır; Duygusal zeka (EQ): Hem kişilerin ikili ilişkilerde hem de iş hayatında, bireylerin kendi duygularını ve muhatabı olan diğer bireylerin neler hissettiklerini doğru algılayabilme, tanımlayabilme, duygularını kullanarak kendini motive edebilme ve yönlendirebilme yeteneğine sahip olabilmesidir. IQ, kavramaya ilişkin kapasiteyi ölçerken, EQ akademik zekanın destekçisi olan yeteneği tanımlamaktadır<sup>46</sup>.

Zeka; herhangi bir çevresel bağlamı seçme, biçimlendirme ve uyum için gerekli olan zihinsel yeteneklerdir. Buna göre zeka çevreye tam olarak bir tepki değil, aynı zamanda onu biçimlendirme etkinliğidir. Duygusal zeka becerileri, bilişsel becerilerin karşıtı değildir. Günümüzde duygusal zekanın bir özellik olarak ve bilgi işlem süreci olarak ayrı ayrı ele alınması bunu destekler niteliktedir. Bilgi işlem süreci olarak duygusal zeka duyguları tanıma, ifade etme gibi yetenekler üzerinde dururken, özellik olarak duygusal zeka, sevecenlik, nezaket, beğenilme, empati ve girişkenlik gibi farklı ortamlarda tutarlı olan davranışlar üzerinde durur. Özellik olarak duygusal zeka kavramında ağırlıklı olarak bazı kişilik değişkenleri üzerinde durulur. Bilgi işlem süreci olarak duygusal zeka kavramı ise duygusal zekanın daha belirgin bölümleri ve geleneksel zeka ile ilişkileri üzerinde durur<sup>47</sup>.

Duygusal zeka, insanın kendisiyle ve karşısındaki bireylerle olan diyaloglarını doğrudan etkiler. Yani duygusal zeka bir taraftan bireyin bireysel yeteneğini geliştirmeyi sağlarken öte yandan da bu yetenekler ile muhatapları ile arısında ki

<sup>45</sup>R. L. Simpson and A. J. Keegan, How Connected are You ?Employing Emotional Intelligence in a High-Tech World, *Nursing Administration Quarterly*, 6, 2002, 26:80, p.39.

<sup>46</sup> Selen Doğan, *Çalışan İlişkileri Yönetimi*, Kare Yayınları, İstanbul, 2005, ss.11-13.

<sup>47</sup>Goleman, a.g.e, ss. 57-58.

ilişkileri tanımlar. Günümüzde yapılan araştırmalar göstermektedir ki; çeşitli nedenlerden dolayı insanlar arası ilişkilerde bozulmalar olduğu, gelir durumu en yüksek olan ülkelerde bile mutsuz insanların bulunduğu ve hayatta başarılı olabilmek için sadece IQ'nun yeterli olmadığı görülmüştür. Fakat duygusal zeka düzeyi üst seviyede olan insanlar çalışma hayatında diğer insanlar ile daha iyi iletişim kurabilmekte duygularını sözleriyle veya beden hareketleriyle göstermektedirler. Fakat insanların pek çoğu genellikle ne hissettiklerini söylemeye konusunda tereddüt eder, ancak bunu söyleyemediklerini ses tonu, konuşma şekli, duruşu, yüzü, jest ve mimikleriyle bunu belli ederler. İşte budan dolayı insanlar birbirine gözlerini kapatmamalıdır. İşte EQ ve IQ düzeyi yüksek olan insanlar ve onu dengeli kullanmasını bilen, kimseler bu konuda daha dikkatli davranır ve gözlerini kapatmaz, bu duruma duyarsız kalmazlar. Bu manada şunu diyebiliriz ki, insan tüm yaşantısı süresince hayatını rölantiye olarak dengeyi koruya bilmeli ve insanı başarıya götüren en önemli unsurlar olan aklını ve duygularını ölçülü kullanmayı başarabilmesidir. Her ikisinin de uygun ve ölçülü biçimde kullanması birçok problemle baş etmemizde bizlere çok büyük fayda sağlayacaktır. Elbet ki bunda bireysel kabiliyetler oldukça önemli olduğu unutulmamalıdır. Ancak bu kabiliyetlerin kullanım alanı insanın beyniyle ilgilidir doğduğu andan itibaren vardır. Tabii ki bununla yetinmemeli, özellikle önceden edinilmiş bilgiler daha sonraki gelişimin temelini oluşturur diyebiliriz<sup>48</sup>.

Duygusal zeka düzeyi; doğuştan gelen bir takım genetik özellikler ile çocukluktan yetişkinliğe kadar kazanılan tecrübeler ile öğrenilenlerin bir çeşit bilgi bütünlüğüdür. Duygusal zeka düzeyi yüksek olan insanlar her yaşta öğrenerek kendilerini geliştirebilmektedirler. Duygusal zeka oranı düşük veya gelişmemiş olan insanlar gelişmişlik veya eksik olması daha çok kendisini sosyal hayatta ve çalışma hayatındaki kendisini göstermektedir. Duygusal zeka oranı düşük olan çocuklar yaşamlarının her evresinde sorun yaşamaktadırlar. Örneğin mutsuz ve agresif olabilmektirler. Hem kendisinin hem de başkalarının duygularını doğru anlayan ve bunu etkili bir şekilde kullanabilen insanlar sosyal hatlarında başarılı olma durumları daha yüksektir<sup>49</sup>.

### **2.1.5. Örgütlerde Duygusal Zekanın Dönüşümsel Liderliğe Etkisi**

Duygusal zekanın liderlik aşamasında etkili olmasının fark edilmiş olmasıyla beraber liderlerin mevcut kabiliyetleriyle birlikte duygusal zeka seviyelerinin de yüksek

---

<sup>48</sup>AkerjordetandSeverinsson, a.g.e, p. 574.

<sup>49</sup>Selen Doğan ve Özge Demiral, "Kurumların Başarısında Duygusal Zekânın Rolü ve Önemi", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 2007, Cilt: 14, 209-230, s. 212.

olması ve bu zekayı çalışma ortamlarında kullanmaları talep edilmeye başlanmıştır. Dönüşümsel liderlik kavramının özellikle lider ve astlar ya da lider- izleyici etkileşimlerini temel alan bir yaklaşıma sahip olması duygusal zekanın liderlik aşamasında ki önemini arttırmıştır. Araştırmacılarda dikkatlerini dönüşümsel liderlikle duygusal zeka arasındaki ilişkilere yöneltmişlerdir<sup>50</sup>.

Günümüz dünyasında bir şirketin en tepe noktasında yer alan kişiler bir yönetici değil, o şirketin veya örgütün lideri olarak tanımlanmaktadır. Liderin kalitesi ise, duygusal zekası ve değerleri; şirkette çalışan herkesi etkilemekte ve o işletmenin değer sistemini yapılandırmaktadır. Gelecek yüzyılın şirketleri duygusal zeka oranı yüksek liderler tarafından yönetilen, duygusal zekası yüksek personele sahip, duygusal zekası yüksekbaşarılı şirketler olacaklardır. Çünkü bir şirketin kuruluş amacı, mutluluk olmamıştır. Hiçbir şirket personelim mutlu insanlardan olsun diye kurulmazlar. Bir şirketin amacı karlılığını arttırmaktır. Büyük ve gelişmiş şirketler bu amacı göz önünde bulundurarak çalışan personelin mutlu olmasına gayret göstermektedirler. Çünkü hayatından ve kazancından memnun olan tüm insanların tüm alanlarda başarılı ve faydalı olduğu bilinmektedir<sup>51</sup>.

Dr. Reuven Bar-On'a göre Duygusal Zeka "Bir kişinin çevresel baskılar ve isteklerle başarılı bir şekilde mücadele edebilme kapasitesine etki eden duygusal, kişisel ve sosyal nitelikteki bilgi ve yetenekler topluluğu olduğunu belirtmiştir. Yukarıda açıklamış olan özellikleri taşıyan bireyler aynı zamanda Duygusal Zekaya sahip insanlar demektir. Yani Duygusal Zeka düzeyi yüksek olan insanlar çalışma hayatında ve sosyal hayatında her zaman başarılı olmaktadır<sup>52</sup>.

## 2.2. DUYGUSAL ZEKA MODELLERİ

Reuven bar-on duygusal zeka modeli, mayer- salovey duygusal zeka modeli, goleman, boyatzis ve hay/mcber duygusal zeka modeli, robert k. cooper- ayman sawaf duygusal zeka modeli ve daniel goleman duygusal zeka modeli konularına bu kısımda yer verilecektir.

### 2.2.1. Reuven Bar-On Duygusal Zeka Modeli

Bar-On Duygusal Zeka (EQ) terimini ilk kez 1985'de kullanmıştır. Sosyal ve duygusal zekayı homojenleştirerek 133 sorudan oluşan "EQ-i (Emotional Quotient

---

<sup>50</sup> Emre Günlü, "Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri", Dokuz Eylül Üniversitesi, *İşletme Fakültesi Dergisi*, 2008, ss.187-209, s. 194.

<sup>51</sup>www.duygusalzeka.net, (Erişim Tarihi: 09.04.2015).

<sup>52</sup>www.duygusalzeka.net, (Erişim Tarihi: 09.12.2015).

Inventory)" ölçęini hazırlamıştır. Bar-On'a göre Duygusal Zeka "Bir kişinin çevresel baskılar ve isteklerle başarılı bir şekilde mücadele edebilme kapasitesine etki eden duygusal, kişisel ve sosyal nitelikteki bilgi ve yetenekler topluluğudur." Bar-on duygusal zeka modelini oluştururken; duyguların bireylerin başarılarındaki rolü belirlemeyi hedeflemiştir. Bar-On'un bu duygusal zeka modeli karma bir modeldir. Duygusal zeka yeteneği sosyal beceriler, özellikler ve davranışlarla harmanlanmıştır. Duyguların bireylerin başarılarındaki rolünü belirlemeyi hedeflemiştir. Duygusal 15 zeka, bireyin kendisini ve diğerlerini anlamasını, kişilerle ilişki kurmasını ve o anda içinde bulunduğu çevreye uyum sağlayıp o çevreyle başa çıkabilmesini sağlayan yeteneklerden oluşur ve bu sayede kişi, çevresel uyum gücünü artırır<sup>53</sup>.

Bar-on duygusal zeka modeli; zekanın kişisel, duygusal, sosyal ve hayatta kalma boyutları gibi bilişsel olmayan zeka faktörlerini içermektedir. Bu faktörlerin ortak paydası; kişinin gündelik yaşamda başa çıkabilmesi açısından bilişsel zekadandaha etkin olmalıdır. BarOn'a göre zeki insan bilişsel zeka ile birlikte duygusal zekaya da sahip olan insandır. Bar-On duygusal yeteneklerin bilişsel yeteneklerin karşıtı olmadığını savunmaktadır. Gerçek yaşamda bu iki kavram etkileşim halindedir ve birbirini desteklemektedir<sup>54</sup>.

## 2.2.2. Mayer- Salovey Duygusal Zeka Modeli

Duygusal zeka kavramı ilk olarak Mayer ve Salovey tarafından ortaya atılmıştır. Mayer ve Salovey duygusal zekayı "bireyin kendisinin ve diğerlerinin hissettiklerini anlayabilme, duyguları ayırt edebilme, bu duyguları düşünme ve eylem için bilgi olarak kullanabilme", diğer bir deyişle sosyal zekanın çeşidi olarak tanımlamışlardır<sup>55</sup>.

---

<sup>53</sup> Fatma Kılıçarslan, *On Adımda Duygusal Zeka: Yaşam Boyu Başarıyı Yakalamanın Sırları*, Zen Yayınları, İstanbul, 2009, ss. 59-61.

<sup>54</sup>Günlü, age, s.295.

<sup>55</sup> Yücel Ertekin, *Stres ve Yönetimi*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara, Ertekin, 1993, ss.58-59.

**Tablo-3 Mayer ve Salovey'in Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâ Modeli<sup>56</sup>**

Bölüm	Yetenek
<b>Bölüm 1:</b> Duyguları Algılama, Değerlendirme ve İfade Etme	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kendi duygularını anlama ve ifade etme.</li><li>• Başkaların duygularını anlama ve ifade etme.</li><li>• Duyguların tam ifadesi ve gereksinimlerin iletimi.</li><li>• Farklı duygusal ifadeleri ayırt etme.</li></ul>
<b>Bölüm 2:</b> Duyguların Kullanımı	<ul style="list-style-type: none"><li>• Duygular dikkati yönetir ve düşünmeyi sağlar.</li><li>• Ruh hali kişinin algılamasını değiştirir ve değişik bakış açılarından anlamaya neden olur.</li><li>• Duygusal durumlar problem çözüme yaklaşımlarını teşvik eder.</li></ul>
<b>Bölüm 3:</b> Duyguları Anlama ve Muhakeme Etme	<ul style="list-style-type: none"><li>• Duyguları nitelendirmek ve farklı duygular ile anlamları arasındaki ilişkiyi tanımlamak.</li><li>• Duyguların içeriğini ve karşılıklı ilişkilerinin sahip olduğu bilgiyi anlamak.</li><li>• Karmaşık duyguları yorumlamak ve farklı duyguların bileşimini anlamak.</li><li>• Duygular arasındaki geçişleri anlamak.</li></ul>
<b>Bölüm 4:</b> Duyguları Yönetme / Düzenleme	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hoş ve hoş olmayan duygulara açık olmak.</li><li>• Duyguları düşünceli bir şekilde, duygusal veya zihinsel gelişimde kullanılabilirliği konusunda ayırt etmek veya birleştirmek.</li><li>• Olumsuz duyguların etkisini azaltarak ve olumlu duyguların etkisini artırarak, kendinin ve başkalarının duygularını yönetmek.</li></ul>

Mayer-Salovey duygusal zeka modeli dört boyuttan oluşmaktadır. Bunlar: Duyguları Algılama, Değerlendirme ve İfade Etme 2.Duyguların Kullanımı 3.Duyguları Anlama ve Duygularla Muhakeme Etme 4.Duyguları Düzenleme ve Yönetme şeklindedir. Mayer ve Salovey, modellerinde sözünü ettikleri duygusal yeterliliklerin zeka olarak ele alınabileceklerini belirtmekte ve bunun nedenlerini şöyle açıklamaktadırlar; bu modeli oluşturan beceriler istatistiksel olarak, her biri teorik modelin dört bileşenini temsil eden dört alt faktöre sahip tek bir faktör şeklinde açıklanabilmekte ve birbiri ile ilişkili bir dizi olarak yorumlanabilir. Bu özelliklerle dilsel

<sup>56</sup>Günlü, a.g.e., ss. 35-36.

zeka farklı olmalarına rağmen, aralarında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu modelde sözü edilen duygusal beceriler yaşa bağlı olarak gelişim göstermektedirler<sup>57</sup>.

### 2.2.3. Goleman, Boyatzis ve Hay/McBer Duygusal Zeka Modeli

**Tablo-4** Goleman Boyatzis ve Hay/McBer Duygusal Zeka Modelinin Boyutu<sup>58</sup>

Boyutlar	Boyutu oluşturan yeterlikler	Boyut	Boyutun tanımı	Zeka ve kişilikle ilişkisi
Öz farkındalık	Duygusal öz farkındalık	Duyguyu algılamak	Duyguları yüz ifadelerinden tanıma yeteneği	Zekaya bilgi girdisi sağlar.
	Doğru özdeğerlendirme			
	Özgüven			
Sosyal farkındalık	Empati	Duyguyla düşünceleri canlandırmak	Duygusal bilgiyi kontrol edebilme ve düşünceleri zenginleştirmek için duygusal bilgiye yön verebilme yeteneği	Bilişsel görevlerde duygusal bilgiden yararlanmak için düşünceleri düzenler.
	Kurumsal farkındalık			
	Hizmet uyumu			
Özyönetim	Özdenetim	Duyguyu anlamak	İlişkiler, bir duygudan diğerine geçişler ve duygular hakkındaki dilsel bilimsel bilgilere ilişkin duygusal bilgiyi değerlendirme yeteneği	Duygular ve duygusal bilgi hakkında soyut değerlendirme ve mantık yürütme merkezidir.
	Saydamlık			
	Uyumluluk			
	Başarma Dürtüsü			
	İnisiyatif (Girişimcilik)			
	İyimserlik			
Sosyal beceriler	Başkalarını geliştirme	Duyguyu yönetmek	Kişisel ve kişiler arası gelişmeyi sağlayabilmek için duyguları ve duygusal ilişkileri yönetme yeteneği	Kişilik ve amaçlarla etkileşim içindedir.
	Liderlik			
	Etki (Başkalarının sözü dinlenir olma)			
	İletişim			
	Değişim katalizörlüğü			
	Çatışma yönetimi			
Takım çalışması				

Bu modelde duygusal yeterlikten (emotional competency) bahsedilmektedir. Duygusal zekanın iş yaşamına olan etkisi üzerinde durulmaktadır. Goleman duygusal zekayı; kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendini başkasının yerine koyabilme ve umut besleme yetenekleri olarak tanımlamaktadır<sup>59</sup>.

Goleman'a göre, bilişsel yetiler ve duygusal zeka birbirine karşıt olmamakla birlikte, birbirlerinden ayrı özelliklerdir. Bilişsel zekası yüksek ancak duygusal zekası düşük bireyler olabilirken, bilişsel zeka düzeyi düşük olan bir bireyin duygusal zekası yüksek olabilmektedir. Bilişsel yetiler ile duygusal zeka arasında az da olsa bir bağlantı vardır ama bu bağlantı oldukça zayıftır. Duygusal zeka, IQ'nun tersine yaşam süresince gelişim gösterebilir. Duygusal yeterlilikler geliştirilebilir. Duygusal

<sup>57</sup>Mandana Abdizadeh and Mohsen MalekalketabKhiabani, Implementing the Spiritual Leadership Model in the Healthcare Industry in Iran, *International Journal of Business and Management*. (11) DOI 10.5539/ijbm.v9n11p92, Canada, 2014, p. 11.

<sup>58</sup> Hakan Özerbaş, Durumlu Öğrenmenin Duygusal Zeka Yeterliliklerinin Geliştirilmesine Etkisi. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2004, ss. 27-29, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

<sup>59</sup>Stephen R. White, Precious Guramatunhu-Mudiwa and Barbara B. Howard, Spiritual Intelligence and Transformational Leadership: A New Theoretical Framework, *Journal of Curriculum and Instruction* (2), 2009; 53-67, s. 58.



yeterlilikler yaşamın herhangi bir döneminde öğrenilebilir. Ama IQ için böyle bir durum söz konusu değildir. İnsan ömrünün normal seyri içinde, biz de kendi ruh hallerimizin bilincine daha fazla varmayı, sıkıntı veren hislerle daha iyi başa çıkmayı, dinleme ve empati göstermeyi öğrendikçe, duygusal zeka düzeyi de artma eğilimi gösterir. İnsanlar ne kadar duyarsız, çekingen, asabi, hantal ya da uyumsuz olursa olsunlar, motivasyon ve doğru yönlendirilmiş çabalar sayesinde duygusal yeterlilikleri geliştirilebilir. Goleman'a göre, beynin düşünen parçası, beynin duygusal parçasından ürüyor. Beynin düşünen ve duygusal parçaları genelde yaptığımız her şeyde birlikte çalışıyor ve gerek iş yaşamında, gerekse özel yaşamda başarılı ve mutlu olmak, insanların duygusal zeka becerilerine bağlıdır<sup>60</sup>.

#### 2.2.4. Robert K. Cooper- Ayman Sawaf Duygusal Zeka Modeli

Duygusal zekayı örgüt ortamı içinde incelemişlerdir. Özellikle duygusal zekanın liderlikle ilişkisi üzerinde yoğunlaşmışlardır. Bu modele göre "duygusal zeka; duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir<sup>61</sup>.

Lider ve yönetici çalışanlarıyla ilişkilerine duygularını kattıkları takdirde etkinlik ve otoritelerinin sarsılacağını düşünürler. Cooper ve Sawaf'a göre duygular güven, bütünlük, empati, esneklik, güvenilirlik, yaratıcılık, işbirliği ve inisiyatif elde etmeyi sağlar. Duygular motive edicidir; duygular insana doğru yönü elde etmesini sağlar, duygular insanı iş gören makine olmaktan çıkarıp insan yapar, yapılan işe amaç ve anlam katar; duyguyla inşa edilen her şey kalıcıdır. Yani IQ başarısının bir ayağıysa, EQ onu dengeye getiren sağlamlık ve kalıcılık katan diğer ayaktır. Bunun için Cooper ve Sawaf, işte ve yaşamda duygusal zeka üzerinde yoğunlaşmak ve onu geliştirmeye başlamak için dört köşe taşlı bir model önermektedir<sup>62</sup>.

Cooper ve Sawaf tarafından geliştirilen bu modelde, duygusal zekayı örgüt içinde etkiler açısından incelemekte olup özellikle duygusal zeka ve liderlik ilişkisi üzerinde durmaktadır. Cooper ve Sawaf duygusal zekayı şöyle tanımlamaktadırlar; duyguların gücü ve hızlı anlayışını, insan enerjisi, ilmi ve ilişkileri ve bunların etkisinin

---

<sup>60</sup>Goleman, a.g.e., ss. 14-15.

<sup>61</sup> Özdemir Yaylacı, "Kariyer Planlama ve Gelişiminde Duygusal Zeka Faktörü", *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, ss. 73-94, s. 82.

<sup>62</sup>MoutonBlake, *A Review of the Managerial Grid Model of Leadership and its Role as a Model of Leadership Culture*, Houston, TX: Gulf Publishing Company. HS.1964, P.18.

bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve bunları etkin bir şekilde kullanma kabiliyeti olduğu şeklinde açıklamaktadırlar<sup>63</sup>.

### 2.2.5. Daniel Goleman Duygusal Zeka Modeli

Goleman modelinde Mayer ve Salovey'in modelini temel olarak almış ve bunu geliştirerek duygusal zekanın kendi hislerimizi ve başkalarının hislerini tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme yetisinden oluştuğunu ifade etmiştir. Duygusal zeka geliştirilebilir. Duygusal yeterlilikler yaşamın herhangi bir döneminde öğrenilebilir. Ama IQ için böyle bir durum söz konusu değildir. İnsan ömrünün normal seyri içinde, biz de kendi ruh hallerimizin bilincine daha fazla varmayı, sıkıntı veren hislerle daha iyi başa çıkmayı, dinleme ve empati yapabilmeyi öğrendikçe, duygusal zeka düzeyi de artma eğilimi gösterir. İnsanlar ne kadar duyarsız, çekingen, asabi, hantal ya da uyumsuz olursa olsunlar, motivasyon ve doğru yönlendirilmiş çabalar sayesinde duygusal yeterlilikleri geliştirilebilir. Goleman'a göre, beynin düşünen parçası, beynin duygusal parçasından ürüyor<sup>64</sup>.

Goleman duygusal zekayı; kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendini başkasının yerine koyabilme ve umut besleme yetenekleri olarak tanımlamaktadır. Goleman'a göre, bilişsel yetiler ve duygusal zeka birbirine karşıt olmamakla birlikte, birbirlerinden ayrı yetilerdir. Bilişsel zekası yüksek ancak duygusal zekası düşük bireyler olabilirken, bilişsel zeka düzeyi düşük olan bir bireyin duygusal zekası yüksek olabilmektedir. Bilişsel yetiler ile duygusal zeka arasında az da olsa bir bağlantı vardır ama bu bağlantı oldukça zayıftır. Duygusal zeka, IQ'nun tersine yaşam süresince gelişim gösterebilir<sup>65</sup>.

## 2.3. DUYGUSAL ZEKÂNIN BOYUTLARI VE YETERLİLİKLERİ

Uyum yeteneği, ruh hali, iyimserlik, mutluluk, kişilerarası ilişkiler, başkalarının duygularının farkında olma (empati)ve sosyal sorumluluk konularına bu kısımda yer verilecektir.

---

<sup>63</sup>M. Muhdar and St. Rahma, The Influence of Spiritual Intelligence, Leadership, and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior: A Study to Islamic Bank In Makassar City, *Al-Ulum*,15(2), 2015, 135-156, p. 142..

<sup>64</sup> Goleman, a.g.e., pp. 34-36.

<sup>65</sup>Goleman, a.g.e., ss. 45-46.

### 2.3.1. Uyum Yeteneği

İnsanın hayatında meydana gelen değişimleri idare etmede esnek olma kabiliyetidir. Bu yeterliğe sahip kişinin, olaylara karşı bakış açısı daima esnektir. Karşılaştığı durumlara uygun davranışlar gösterebilmek için, kendi tepki ve taktiklerini duruma uydurabilir, zorlanmadan gereken değişiklikleri yapabilir. Karmaşık ve çok sayıdaki istekleri, amaçları, değişen önceliklere, zorunluluklara ve değişikliklere uygun bir şekilde idare edebilir. Uyum yeteneği üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlardan gerçekçilik kişinin çabuk uyum sağlayabilme, olaylara doğru pencereden bakabilme, hayal kurup abartmadan olayları oldukları gibi yasayabilme becerilerini kapsar. Ayrıca kişinin uyumlu olabilmesi için; kendisinden problem çözebilmesi, esnek olabilmesi, kendini kontrol edebilmesi, güvenilir ve yeniliklere açık olması gerekmektedir<sup>66</sup>.

Gerçekçilik algısı yüksek olan kişiler, yaşadıkları ile gerçekte var olanlar arasındaki benzerlikleri değerlendirebilen kişilerdir. Uyum yeteneğinin bir başka alt boyutu olan esneklik ise kişinin, duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını değişen durum ve şartlara kolaylıkla uygulayabilme durumudur. Esnek kişiler, çevik ve enerjik kişilerdir. Yapılan yanlışlıkları ispatlanırsa, bunu kabul eder ve fikirlerini değiştirebilirler Uyum yeteneğinin diğer bir boyutu da problem çözme yeteneğidir. Problem çözme kabiliyeti yüksek olan kişiler problemleri fark edip tanımlamalarının ötesinde bu problemlere etkin çözümler bulup bunları uygulama yeteneğine sahip kişilerdir. Problem çözme, problemi sezme ve çözümlenmek için kendine güvenme, motive olma, problemi açık bir şekilde tanımlama ve formüle etme, mümkün olduğunca çok çözüm üretmek ve tespit edilen çözümlenme yolunun uygulanmasına karar verme sürecinden oluşmaktadır<sup>67</sup>.

### 2.3.2. Ruh Hali

Ruh hali, insanın yaşama bakış açısını, yaşamdan aldığı zevki, yaşamla ilgili duygularını ölçmektedir. Genel ruh hali yüksek seviyede olan insanlar, yaşamdan nasıl zevk alınacağını bilen, neşeli, olumlu, umutlu ve iyimser kişilerdir. İnsanın günlük yaşamda duyduğu kaygılar, tasalar, onu kötü bir ruh haline sokar<sup>68</sup>.

Kaygılar ve tasalar, zihinsel yaşantımızı olumsuz bir biçimde etkilerler. Tasa, bir anlamda yararlı bir tepkinin yoldan çıkmış biçimi; beklenen bir tehlikeye karşı

<sup>66</sup>Nihat Aytürk, *Etkili Yönetim Becerileri*, Yargı Yayınları, Ankara, 2000, ss. 15-16.

<sup>67</sup>Arpit Patel and Nishita Patel, "Employee Engagement Activities and Its Effect on Employee Performance", *Golden Research Thoughts*, 5(4), 2015, 3-24, p.21.

<sup>68</sup>Koçel, a.g.e., ss. 25-26.

fazlasıyla hararetili bir zihinsel hazırlıktır. Ancak zihindeki bu prova, dikkati kendine çekip başka bir yere odaklanma çabalarına müdahale edecek şekilde kısır bir döngünün tuzağına düştüğünde, felakete yol açan bir bilişsel durağanlığa yol açar. Bu nedenledir ki liderin çalışma ortamı içerisindeki ruh hali, astlarına geçebilmektedir, lider her şeyden önce astlarına güvenmeli ve çalışanlarına güvendiği ve bu güveni onlara göstererek, hissettirerek kendisinde güvenilen bir lider olacaktır, bu durumda güven ortamı kaçınılmaz olur, ayrıca genel ruh durumu boyutu; mutluluk ve iyimserlik boyutlarından oluşmaktadır<sup>69</sup>.

### 2.3.2.1. İyimserlik

İyimserlik, liderin belirlemiş olduğu hedefe ulaşma yolunda, engeller ve zorluklara rağmen yılmayarak, amacına ulaşmada, sabırlı, ısrarcı ve kararlı olması şeklinde ifade edilmektedir. İyimserlik, aksiliklere ve tüm zorluklara rağmen, hedeflere ulaşma konusunda kararlı olmaktır İyimser kişiler, tersliklere rağmen yeni hedefler ararlar, işlerini yaparken başarısız olma korkusundan ziyade başarı umudu taşırlar. Duygusal zekâ açısından iyimser bir tutum, zorluklar karşısında lideri kayıtsızlığa, ümitsizliğe veya depresyona kaşı koruyan bir tavidir ve iyimserlik hayatta kazanç sağlayan önemli bir etkidir<sup>70</sup>.

İyimser kişiler, başarısızlığı değiştirilebilir bir nedene bağlarlar ve böylece bir sonraki denemelerinde başaracaklarına inanırlar. Kötümserler ise başarısızlığın nedenini kendilerinde bulup değiştiremeyecekleri, sabit bir özelliğe atfederler. Mutlu ve başarılı bir yaşam sürdürülmek isteniyorsa her zaman iyimserliği korumak gerekir.

### 2.3.2.2. Mutluluk

Bu tarz insanlar yaşamdan zevk alan, yaşamı doyasıya yaşayan insanlardır, bu kişiler mutluluk düzeyi yüksek olup bunların genelde mutlu bir mizaçları vardır ve çevresindeki insanlar onlarla birlikte olmaktan zevk alırlar, çevresindeki insan sayısı çok fazladır Yaşama farklı bakış açıları ile bakabilirler, iş yaşamında ve özel yaşamlarında huzurlu, rahat kişilerdir. Mutluluk neşeli ve istekli olmakla ilişkilidir. Duygularını kontrol edebilen, küçük şeylerden yararlanarak onları mutlu olmasını sağlayan unsurlar haline dönüştürürler ve her şeye pozitif bakma kabiliyetine

---

<sup>69</sup>Victoria Büsch Dennis, A. V. Dittrich and UtaLieberum, Determinants of Work Motivation and Work Ability among Older Workers and Implications for the Desire for Continued Employment, *Comparative Population Studies*, 35(4), 2010, 931-958, p 942.

<sup>70</sup>Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2004, ss. 45-46.

sahiptirler<sup>71</sup>. Bu boyuttan düşük değer alan kişi, sürekli endişe hali, geleceğe ilişkin belirsizliklerin yoğunluğu, toplumdaki uzaklaşma, kendini sürekli suçlu hissetme, yaşamdan zevk almama gibi depresyon belirtileri gösterebilmektedirler.

### 2.3.3. Kişilerarası İlişkiler

Kişiler arası ilişkiler boyutu samimiyet ve karşılıklı sevgi, muhabbet içeren başarılı sosyal ilişi kurma, yonetme ve devam ettirebilme yeteneğidir<sup>72</sup>. Kişiler arası ilişi olumlu ilişi kurabilen insanlar; yakın dostlar edinebilir, çevresine sevgiyi veren ve alan kişiler olarak tanımlanırlar. Diğer insanlarla karşılıklı olarak doyumlu ilişkiler kurup geliştiren kişiler, genelde bu boyuttan yüksek değer alırlar. Bu kişilerin kurdukları karşılıklı ilişkiler, sosyal etkileşimin istekli ve eğlenceli olduğu ilişkilerdir. Bu duygusal yetenek, diğer kişilere karşı duyarlı olmayı, ilişi kurmada istekli olmayı ve ilişkilerde mutlak doyuma ulaşmayı hedeflerler<sup>73</sup>.

#### 2.3.3.1. Başkalarının Duygularının Farkında Olma (Empati)

Empati doğuştan kazanılan ve sonra deneyimle daha da geliştirilebilen önemli bir yetenektir. Empati, bir insanın, kendisini karşısındaki insanın yerine koyarak onun duygularını ve duişüncelerini doğru olarak anlamasını ifade etmektedir. Empati yeteneğinin kazanılması için, öncelikle öz bilincin geliştirilmesi gerekir. Bir insanın kendi duygularının farkında olması, başkalarının duygularının farkında olmasını kolaylaştırır. Ayrıca kişinin kendi duygularını yonetme kabiliyeti de empatiye büyük katkı sağlar. Duygularını yonetemeyen, bu yüzden, kaygı düzeyleri yüksek olan ve hayatlarından memnun olmayan insanların ilgileri kendilerine yönelik olacağı için, başka insanların iç dünyalarına ilgi göstermeleri ve empati kurabilmeleri zordur<sup>74</sup>.

Empati kurabilen bireyler karşılarındaki insanla, geniş kapsamlı, derinlemesine ve eksiksiz bir iletişim kurarak onu çok iyi anlayabilirler. Başkaları tarafından anlaşılma, hissedilen duyguların başkaları tarafından paylaşılması, insan için çok önemli bir rahatlama ve tatmin unsurudur. Literatürdeki duygusal zekâ çalışmaları incelendiğinde dikkat çeken önemli noktalardan biri duygusal zekâ ile cinsiyet arasındaki ilişi olmaktadır. Genel yargı kadınların duygusal zekâ seviyelerinin

---

<sup>71</sup> Doğan, a.g.e.,ss. 17-18.

<sup>72</sup>Goleman, a.g.e.,pp. 69-70.

<sup>73</sup>Dennis, DittrichandLieberum, Age, s.952.

<sup>74</sup><http://pdb.ormansu.gov.tr/Personel/Files/Y%C3%B6netim%20ve%20Liderlik.pdf>, (Erişim Tarihi: 22.3.2015).

erkeklerden daha fazla olduğudur. Empati söz konusu olduğunda kadınların erkeklere göre daha duyarlı olduğu düşünülmektedir<sup>75</sup>.

Her zaman öngörüler doğru olmamaktadır. Kadınların doğaları gereği başkalarının hislerine karşı erkeklerden daha dikkatli oldukları yolundaki popüler varsayımın bilimsel bir temeli vardır; ama iş hayatında özel bir önem taşıyan iki istisna vardır. Birincisi, insanların gerçek hislerini gizlemeye çalıştığı durumlarda cinsiyete bağlı hiçbir farklılıkların olmaması; ikincisi sürmekte olan bir görüşmede birinin ifade edilmemiş düşüncelerini sezme gibi bir zorluk söz konusu olduğunda da herhangi bir farkın görülmemesidir.

### 2.3.3.2. Sosyal Sorumluluk

Sosyal sorumluluk bilinci yüksek olan kişiler, üyesi oldukları sosyal grupta işbirlikçi, destekleyici ve yapıcı üyeler olarak bilinirler, insan ilişkilerinde duyarlıdır ve sahip oldukları yetenekleri ve deneyimlerini başkalarının veya grubun amaçlarına katkıda bulunmak için kullanırlar. Sosyal sorumluluk sahibi kişiler, kişisel bir çıkarı olmadan da sorumlulukları yerine getirebilme yeteneğini açıklar. Sosyal sorumluluğu olan insanlar sosyal bilince sahiptirler. Bu boyut bir şeyleri başkaları için ve başkaları ile yapabilme, sosyal kuralları desteklemek yeteneği ile ilgilidir<sup>76</sup>.

### 2.3.4. Kişisel Farkındalık

Kişisel farkındalık boyutu, bireyin kendisini tanıması ve yönetmesiyle ilgili yetenek ve becerilerden oluşmaktadır. Kişinin kendi içsel durumunu, duygularını, önceliklerini, üstünlüklerini, yeteneklerini ve sezgilerini fark edebilmesi ile ilgilidir. Kişisel farkındalığın alt boyutlarından olan duygusal öz farkındalık, bağımsızlık ve kendini gerçekleştirme boyutları aşağıda açıklanmıştır. Kişisel farkındalık yeteneği yüksek olan bireyler, duygularının farkında olan, kendilerini iyi bulan veya yaşamlarında yaptıkları şeyler hakkında olumlu şeyler düşünen kişilerdir. Bu kişiler duygularını rahatça ifade edebilir ve düşüncelerini ve inançlarını ifade etmekte bağımsız, güçlü ve kendine güvenlidirler<sup>77</sup>.

<sup>75</sup>Muhdar and Rahma, age, s 162.

<sup>76</sup><http://www.byronstock.com/whatisei1234.html>, (Erişim Tarihi: 09.04.2015).

<sup>77</sup> Özgen Özge, *Başarı ve İlişkide Duygusal Zekânın Rolü*, Nobel Yayın, Ankara, 2006, ss. 56-58.

### 2.3.4.1. Duygusal Öz Farkındalık

Bu boyutta, insan, kendini anlama yeteneğine sahip olduğu zaman, diğer insanları anlama konusunda büyük bir avantaja sahip olur. Ayrıca, kişinin duygularının bilincinde olması, olumsuz duygularını olumlularla değiştirmek için imkânlar sunar. Goleman'a göre, kişinin "kendi kendisiyle konuşmasını" izleyerek içinden gelen kendini aşağılama gibi olumsuz mesajları yakalaması; bir hissin temelini farkına varması; korku, kaygı, üzüntü ve öfkeyle baş etmenin yollarını bulmasıdır. Kendini yatıştırma, yoğun kaygılardan, karamsarlıktan ve alınganlıklardan kurtulma yetenekleri gelişmiş olan bireyler, hayatın tatsız sürprizlerini daha iyi karşılayabilmekte ve olumsuz deneyimler sonrasında kendilerini daha kolay toparlayabilmektedir. Duygusal farkındalığı geliştiren kişiler, şu nitelikleri gösterir<sup>78</sup>:

1. Hangi duyguyu hissettiğini ve bunu neden hissettiğini bilir.
2. Düşündükleri, yaptıkları ve söyledikleri şeylerle hisleri arasındaki bağların farkındadırlar.
3. Hislerinin performanslarını nasıl etkilediğini anlarlar.
4. Değerleri ve hedefleriyle ilgili yol gösterici bir bilince sahiptirler.

Öz farkındalığını geliştirmiş bir kişi, duygusal zekânın diğer yeteneklerini kazanma konusunda önemli büyük bir adım atmış olmaktadır. Duygusal farkındalık ne kadar yüksekse duygusal yeterlilik konusunda başarılı olmak da o denli mümkün olabilmektedir. Duygusal yeterlilik konusunda gelişmiş bireyler tedirgin, sınırlı ve rahatsız edici duygular hissettiklerinde bu duyguların davranışlarını ne şekilde değiştirdiğini ve diğer kişilerin bu davranışlardan nasıl etkilendiğini bilerek hangi olayın onları bu duruma getirdiğinin de farkında olabilmektedirler<sup>79</sup>.

Araştırmacılar, insanlar ne zaman bir araya gelse, tamamen sözsüz bir ilişki söz konusu olduğunda bile, duyguların kaçınılmaz biçimde yayılışını defalarca görmüşlerdir. Bu durumu her ortamda örneğin iş yerinde, atölye katında ya da okulda gözlemlemek mümkün olacaktır; gruplar halinde çalışan insanlar, kaçınılmaz olarak birbirlerinin duygularını kapmakta ve kıskançlık ve imrenmeden, hiddet ya da sevince kadar her şeyi paylaşmaktadırlar. Duygusal farkındalık, iş başında olağandışı bir performansla sonuçlanan, duygusal zekâyâ duyarlı olan sonradan öğrenilen bir beceridir ve iş başındaki potansiyelin ne kadarının aktarılabilirdiğini göstermektedir<sup>80</sup>.

<sup>78</sup>[http://mebk12.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/25/21/969720/dosyalar/2014\\_11/03104646\\_duyusa\\_izekatez.pdf](http://mebk12.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/25/21/969720/dosyalar/2014_11/03104646_duyusa_izekatez.pdf), (Erişim Tarihi: 09.04.2015).

<sup>79</sup>Simpson and Keegan, age, s. 77.

<sup>80</sup>Evans and Allen, a.g.e., ss. 6.

#### **2.3.4.2. Kendini Yönetme**

Bir duyguyu oluştururken fark edebilme duygusal zekânın temeli olarak ifade edilmektedir. Duygularını tanıyan ve yönetebilen insanlar, hayatlarını daha iyi idare edebilmekte, kişisel karar gerektiren konularda ne düşündüklerinden daha emin olabilmekte ve sağlıklı kararlar alabilmektedirler. Bu özelliği yüksek olan kişiler, kendi potansiyelinin farkında olan ve yaşamını anlamlı, zengin ve dolu kılmaya çalışan kişilerdir. Bu kişiler, hayatta nereye gittiklerini ve niçin bu yolda olduklarını çok iyi bilirler<sup>81</sup>.

#### **2.3.4.3. Bağımsızlık**

Kişinin düşünce ve davranışlarında otokontrol ve oto yönetim yapabilmesi ve duygusal anlamda bağımlı olmama yeteneğidir. Bağımsız insanlar planlama ve önemli kararlar almada kendilerine güvenirlir. Bu kişiler, düşüncelerini ısrarla savunur, fikirlerine ve inançlarına sahip çıkarlar. Kendi kendini yöneten, kendine bağlı, düşüncelerinde davranışlarında özerk ve bağımsızdırlar. Bu kişiler diğer insanların tavsiyelerini ister veya göz önüne alırlar fakat önemli kararlarında başkalarına bağlı kalmazlar. Bu kişiler duygusal gereksinimleri için başka kişilere bağlı değildirler. Duygusal anlamda da bağımsızdırlar. Bağımsızlık yeteneği, kendine güven, içsel güce ve beklenti ve gereksinimlerin esiri olmadan yerine getirme isteğinin gücüne bağlıdır<sup>82</sup>.

#### **2.3.5. Stres Yönetimi**

Stres gerilim yaratan bir güçtür. Bu güç nesne üzerine uygulandığında, nesnenin deformasyonuna yol açar. Bu anlamda söz konusu olan bir dış uyarıcı, herhangi bir dış etkidir. Stres, bazı duygusal ve davranışsal sonuçların ortaya çıkmasına neden olan veya aracılık eden bir etken, bir uyarıcı olarak görülmekte iken, farklı bir bakış açısına göre, bir durum içinde olan bireyin tepkisi olarak ele alınmaktadır. Stres yönetimi, ruh ve beden sağlığını korumak, üretken ve verimli bir yaşam sürdürebilmek için gereklidir. insan hayatında başarının yolu stresin bütün türlerinden kaçınmaktan değil, verimlilik, enerji ve canlılık alanında olumlu bir güç oluşturacak optimum stresi yaratmaktan geçmektedir<sup>83</sup>.

---

<sup>81</sup>Eren 2013a, a.g.e., ss. 94-95.

<sup>82</sup>Özerbaş, a.g.e. ss. 45-46.

<sup>83</sup><https://www.google.com.tr/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=%22Stres+Y%C3%B6netimi.pdf.edu>, (Erişim Tarihi: 09.04.2015).



Stres yönetiminde amaç, stres oluşturan nedenleri ve bunlara verilen tepkileri tanımak, problemlerin doğru teşhisine karar vermek, stres yapan etkenlerden korunmak için yöntemler öğretmek ve geliştirmektir. Stres yönetimi ile iş ortamlarında bireyin becerisine ve iş görme kabiliyetine yardımcı olan bir heyecan, bir enerji şeklinde bireye fayda da sağlayabilir böylece stresin, olumsuz etkileri yok edilebilmektedir.

### **2.3.5.1. Stresle Başa Çıkma**

Stresle başa çıkabilmek için öncelikle stres belirtilerinin neler olduğunun belirlenmesi önemlidir. Stresin belirtileri fiziksel, duygusal, zihinsel ve sosyal olmak üzere dört grupta toplanabilmektedir, bu belirtilerin bir diğerini etkilemekte olduğu söylenmektedir. Örneğin; öfkeli bir davranışa baş ağrısı ile tepki verilirken, ağrı bireyin uykusunu bölecek, uykusuz kalmak da ruh durumunu olumsuz yönde etkileyecektir. Stres karşısında iyi yönetim sergileyen kişiler, ters giden ve stresli durumlarda morallerini bozmadan soğukkanlılığını koruyabilen kişilerdir. Bu kişiler güdülerini, ihtiyaçlarını erteleyebilen veya onlara karşı direnebilen kişilerdir. Bu yeteneği güçlü olan kişiler, umutsuzluk veya çaresizlik hissine kapılmayıp, kriz ve problemlerinde stresle kolaylıkla baş edebilirler. Stresle başa çıkma, ruh ve beden sağlığını korumak, üretici ve verimli bir yaşam sürebilmek için gereklidir<sup>84</sup>.

### **2.3.5.2. Dürtü Kontrolü**

Dürtüler, ruhsal yaşamımızın en önemli unsurlarıdır. İçgüdüsel olan dürtüler, yaşamın sürdürülebilmesi için kaçınılmazdır. İnsan, dürtülerini kontrol edebildiği, isteklerine ket vurabildiği ölçüde soysal yaşamdan zevk alabilir. Dürtülerin kontrolü temel bir psikolojik beceridir. Dürtülere karşı koyabilmek, stresli durumlarda çözülmeye, donup kalmaya, çocukçulaşmaya da baskı altında aklı karışmaya ve dağılmaya daha az eğilimli, mücadeleden kaçmayan ve zorluklar karşısında bile direnen, kendine karşı güvenli ve güvenilir, inisiyatif alan, projelerle yakından ilgilenen bir kişiliğin oluşumunda etkilidir. Hayatın ilk dönemlerinde ufak ufak başlayan tutumlar, zaman içinde büyüüp gelişerek çok çeşitli sosyal ve duygusal beceriler halini alır<sup>85</sup>.

---

<sup>84</sup><http://www.koniks.com/data/pdf/4302.pdf> (Erişim Tarihi: 09.04.2015).

<sup>85</sup>Eren, a.g.e.,ss. 56-57.

## 2.4. DUYGUSAL ZEKA VE YÖNETİMSSEL BAŞARI

Zekayla Yönetimsel ilişkisi ve yöneticilerde duygusal zeka boyutları konularına bu kısımda yer verilecektir.

### 2.4.1. Duygusal Zekayla Yönetimsel Başarı İlişkisi

Duygusal zeka ile insan zekasının aynı doğrultuda olduğu ve insanların başarılı olması için önemli derecede ihtiyaç olduğu tezi savunulmaktadır. Duygusal zeka düzeyi yüksek insanların çalışma hayatında daha hızlı ilerleyebileceği ve terfi alabileceği düşünülmektedir. Yapılan deney ve uygulamalara göre duygusal zeka düzeyi yüksek olan fertlerin ekip çalışmasına daha uygun olabileceği ve iş çalışma arkadaşları ile sağlıklı iletişim kurabilme kabiliyetleri, akademik zeka düzeyi yüksek olan insanlarla kıyaslandığında daha iyi olduğu ortaya çıkmaktadır. Aynı şekilde duyguların, güven, empati, hoşgörü ve esneklik gibi ahlaki kavramlar ile sağlıklı iş ilişkileri kurma ve sürdürme kabiliyetleri harekete geçirme enerjisine sahip olduğu anlaşılmaktadır<sup>86</sup>.

Duygusal zeka paradigması, salt mantığa, verilere ve somut düşünce süreçlerine dayanan yönetim alanını da ciddi olarak sarsacak gibi görünmektedir. Özellikle duyguların işe karıştırılmaması kuralına dayanan yönetsel paradigmalara bu sarsıntıdan en çok etkilenecek özelliktedir. Günümüz dünyasında yönetici pozisyonunda olan insanların etkinlik düzeyi, örgütün amaçlarını hedeflerini gerçekleştirme oranıyla paralellik göstermektedir. Son yıllarda iş dünyasındaki yeni gelişmeler klasik yönetim süreçlerine, karar verme, iletişim ve işbirliği gibi yeni süreçler ilave edilmesine neden olmuştur. Bu şirketlerde çalışan tüm personelin, özellikle de her aşamadaki yöneticilerin duygularının farkında olma, doğru ifade etme ve başkalarının duygularını doğru anlama özelliklerini ön plana çıkarmıştır. İletişim ve işbirliği kabiliyeti yüksek idareciler ve yöneticiler, örgütsel rollerini gerçekleştirmede daha başarılı olmaktadır ve astları tarafından daha çok sevilmeğe<sup>87</sup>.

İnsanların iletişim ve işbirliği kabiliyet seviyesinin geliştirilmesi veya artırılması ise ancak o insanın duygularına ilişkin değişkenleri öğrenip kullanması gerçekleştirilebilir.

---

<sup>86</sup>Daniel Goleman, *Yeni Liderler*, Varlık Yayınları, İstanbul, 2004, ss. 34-36.

<sup>87</sup>Blumen, a.g.e., ss. 14-15.

## 2.4.2.Yöneticilerde Duygusal Zeka Boyutları

Bu kısımda, duyguların farkında olunması, duyguların izah edilmesi ve başkalarının farkında olma konularına yer verilecektir.

### 2.4.2.1.Duygular ve Empati

Duyguların farkında olunması, bireyin kendini doğru bir şekilde değerlendirerek, kendi iç dünyasını, kaynaklarını, sevgilerini, tercihlerini, potansiyelini, güçlü yönlerini ve sınırlarını bilmesine imkan sağlayarak özgüvenini geliştiren bir sonuç yaratmaktadır. Öz değerinden ve kabiliyetlerinden mutlak emin olmayı gerektiren özgüven, insanların hedeflerini gerçekleştirmesinde önemli bir yer tutmaktadır. İnsanlar, çoğunlukla bir konuda kesin bir bilgiye sahip olmadığı veya kendince doğru bir davranış göstereceğinden emin olmadıkça yani öz güven oranı düşük olursa hareket etmemeyi tercih etmektedirler. Halbuki her insanın kendisine göre başarılı olduğu bir alan mutlaka vardır onu için bu yeterli olunan alanlar kullanarak yani güçlü olduğumuz özellikler ortaya çıkarılarak başarı göstermek mümkündür<sup>88</sup>.

Öz farkındalık boyutu ile bireyin kendi duygularının farkında olması, bunları değerlendirebilmesi ve kendine güveni ifade edilirken, sosyal farkındalık ile empati becerisi, kurumsal farkındalık ve hizmet uyumu istenmektedir. Bireyin sosyal farkındalığı gelişmiş ise kurum içerisindeki beklentileri, ihtiyaçları anlaması, değişikliklere uyum sağlaması ve kendini bu doğrultuda yenileyebilir olması belirtilmektedir. Bu faktörleri özyönetim olarak ifade edilen kendi duygularını kontrol edebilme, başkalarının güvenilir olma, vicdanlı olma, değişimlere kendini adapte edebilme, başarıya güdülenebilme ve bu amaçta ısrarcı olabilme, girişimci olma beklenmektedir. Sosyal becerilerle başkalarının sözü dinlenir olma liderlik, iletişim, değişim katalizörlüğü, gerektiğinde doğru ya da haklı olduğunun farkında olarak yönetime karşı farklı düşüncelerini savunabilme ve çatışmayı göze alma ve son olarak işbirliğine yatkın, takım halinde çalışabilme becerilerini kazanmak duygusal zekanın göstergelerindendir<sup>89</sup>.

### 2.4.2.2. Duyguların İfade Edilmesi

Başka insanlar üzerinde etkili olabilmek için, onları ikna edebilmek konusunda ustaca yöntemler kullanmak gerekmektedir. Başkalarıyla olan diyalogları yönetmede bireyin ekip çalışma kabiliyeti, ekip çalışması konusundaki rahatlığı, sağlıklı ilişkiler

---

<sup>88</sup> Hasan Bacanlı, *Sosyal Beceri Eğitimi*, Nobel Yayınevi, Ankara, 1999, ss.1-2

<sup>89</sup> Hackett and Spurgeon, a.g.e.,ss.

kurabilme ve geliştirebilme yeteneğine bağlı olarak kendini göstermektedir. İşbirliği ve iş dağılımı ortak amaçları gerçekleştirmek için başka insanlar ile birlikte çalışmayı gerektirmektedir. Ekibin kabiliyetleri, ortak olan amaçlara ulaşma gayreti sırasında grup enerjisinin ortaya çıkarılmasında etkilidir. İnsanın duygularını yönetmesi, kendini kontrol etmesi ve faydalı duygularını sürdürüp bu konuda performans göstererek tanımlanan dürüstlük standartlarını korumayı gerektirmektedir<sup>90</sup>.

Doğru akıl yürütme mantıksal olarak, insanın bilgi birikimlerinin bir araya getirilerek bir değer sistemi yaratılmasıdır. Esasında bu değer sistemi içerisinde ne yapılması gerektiğinin farkında olan insanlar, bunun yaşam kalitesini yükselteceğinin farkındadırlar. Gerekli olan şey ise, bunları insan hayatında uygulamaya geçirecek bir yeterliliğe sahip olunması ve bunun standartlarının geliştirerek buna göre hayat tarzı oluşturulmalı ve karar anında kişisel bütünlüğü koruyarak hareket edebilmektir<sup>91</sup>.

#### **2.4.2.3. Başkalarının Duygularının Farkında Olma**

Başkalarının duygularını anlama, onları bu konularda eğitebilmenin en iyi yolu olmakla beraber, onların duygularını anlayarak, bakış açılarını bilmek ve gelişmeleri için nelere ihtiyaç duyduklarını anlamaktır. İnsanların sosyalleşme kabiliyetleri, başkalarının bizim istediğimiz yada toplumun istediği tarzda davranış ve hareketleri yapmaları, uygun tepkiler göstermelerini sağlamaktır. Duyguların farkında olunması, bireyin kendini doğru bir şekilde değerlendirerek, kendi iç dünyasını, kaynaklarını, sezgilerini, tercihlerini, potansiyelini, güçlü yönlerini ve sınırlarını bilmesine imkan sağlayarak özgüvenini geliştiren bir durumdur. Öz değerinden ve yeteneklerinden emin olmayı gerektiren özgüven, bireyin kendini gerçekleştirmesinde önemli bir yer tutmaktadır<sup>92</sup>.

#### **2.4.3. Yöneticilerde Duygusal Zeka Boyutları**

Goleman, duygusal zeka boyutlarını son olarak 4 boyut ve 18 alt boyuttan oluşturmuştur. Aşağıdaki 1. ve 2. maddeler kişisel yeterlilik, 3. ve 4. maddeler sosyal yeterlilik alanını oluşturmaktadır. Bunlar<sup>93</sup>;

---

<sup>90</sup>Koçel, a.g.e.,ss. 14-15.

<sup>91</sup> S trangeandMumford, a.g.e., s. 369.

<sup>92</sup>[http://www.cappsy.org/archives/vol7/no1/cap\\_07\\_01\\_02.pdf](http://www.cappsy.org/archives/vol7/no1/cap_07_01_02.pdf) (Erişim Tarihi: 09.04.2015).

<sup>93</sup>Daniel Goleman, *İş Başında Duygusal Zeka*, Varlık Yayınları, 1998, ss. 55-56.

#### **2.4.3.1. Kişisel Yeterlilik (Öz Bilinç)**

Kişisel yeterlilik; özgüven, isabetli öz değerlendirme ve duygusal öz bilinçten oluşmaktadır<sup>94</sup>.

#### **2.4.3.2. Öz Yönetim (Kendini Yönetme)**

Öz yönetim; inisiyatif, duygusal özdenetim, saydamlık, uyumluluk, başarıya dürtüsü ve iyimserlikten oluşur.

#### **2.4.3.3. Sosyal Bilinç (Sosyal Farkındalık)**

Sosyal bilinç; hizmet, örgütsel bilinç ve empatiden oluşmaktadır.

#### **2.4.3.4. İlişki Yönetimi (Sosyal Beceriler)**

İlişki yönetimi; esenleyici liderlik, etkileme, başkalarını geliştirmek, değişim katalizörlüğü, çatışma yönetimi ve ekip çalışması ve imceden oluşmaktadır.

---

<sup>94</sup>StrangeandMumford, a.g.e., s. 365.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

#### 3.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI VE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Örgüt kültürü, örgüt kültürünün fonksiyonları, örgüt kültürünün boyutları, örgütsel bağlılık kavramı ve pozitif örgüt kültürü konularına bu kısımda yer verilecektir.

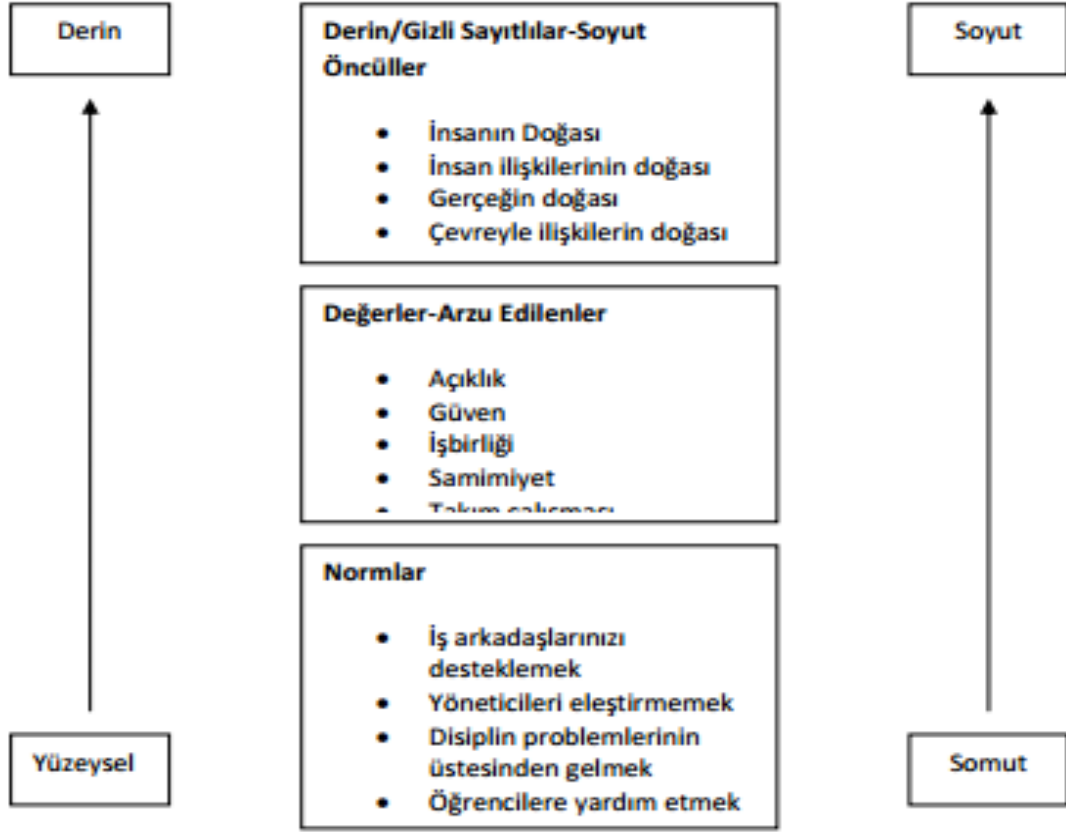
##### 3.1.1. Örgüt Kültürü

Genel olarak örgüt denildiğinde, iki veya daha fazla insanın, ortak bir amaca ulaşabilmek için, davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapı anlaşılmaktadır. Bir örgütte meydana gelen olaylar, karşılıklı davranışlardır. Örgütün yapısı bu karşılıklı davranışları tanımlar. Örgüt yapısının doğası ve karşılıklı davranışların özel nitelikteki süreçleri, bir örgütten diğerine değişecektir. Bununla beraber her örgütte bireyler amaçlar için karşılıklı davranışlarda bulunurlar. Bu karşılıklı davranışların her zaman bir tip yapı ile tanımlanması mümkündür. Biçimsel örgütler için yapı birinci derecede önemli bir özellik olarak kabul edilir. Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak örgüt kavramını; belirli bir amacı gerçekleştirmek için iki veya daha fazla kişinin çabalarının birleşmesi sonucu ortaya çıkan işbirliği sistemi olarak ifade edebiliriz<sup>95</sup>.

---

<sup>95</sup>Howard Schwartz, Matching Corporate Culture and Business Strategy, *Organizational Dynamics*, 1981, ss. 33-47, s 35.

**Tablo-5 Örgüt Kültürü<sup>96</sup>**



Örgüt Kültürü; belli bir grup tarafından kendisinin, gerek çevreye uyum gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen bir takım varsayımlardır. Başka bir ifadeyle “bir toplumun kendi iç yasalarına göre biçim kazanması ve gelişmesidir. Bir toplumun yaşama biçimlerinin çeşitli alanlarda olgunlaşması, geniş bir toplumun bütün alanlarında ortak olan dinsel, ahlaksal, estetik, teknik ve bilimsel nitelikteki toplumsal olayların bütünüdür. Örgüt kültürünün; paylaşılan değer ve inançlar, liderler ve kahramanlar, törenler, öyküler ve efsanelerden oluştuğunu belirtmektedir. Bu tanımların ışığında örgüt kültürünü; bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan değer, inanç, norm, algı ve semboller sistemi olarak tanımlayabiliriz<sup>97</sup>.

Örgüt kültürü, soyut ve birbirini tamamlayıcı çok sayıda faktörden oluşmaktadır. İnsana verilen önemi sadece çalışanlarla değil ilişki içinde bulunan tüm insanlarla geniş bir çerçevede ele alan örgüt kültürü, maddi unsur ve hedeflerden çok manevi

<sup>96</sup>Bacanlı, a.g.e., ss. 69-70.

<sup>97</sup>L.H. Yiing and K. Z. Bin Ahmad, The Moderating Effects of Organizational Culture on The Relationships Between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and Between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance, *Leadership and Organization Development Journal*, 30, 1, 2009, 50- 72, ss.52-53.

amaçlar ve moral değerlerden oluşması nedeni ile de her örgütte farklı bir yapıda ortaya çıkmaktadır. Örgüt kültürü, bir örgütün temel değerleri ve inançlarıyla bunları çalışanlara ileten sembol, tören ve mitolojilerin tümüdür. Kültürü lamacı paradigmadan ele alan örgüt araştırmacıları ve kültürel antropologlar kültürü sosyal bir grup açısından, çeşitli kültürel öğelerin bireylere benimsetildiği sosyal öğrenme veya sosyalleşme süreci ile kazanılan ve o grubun üyelerince paylaşılan bilişsel donanım olarak görürler<sup>98</sup>.

### 3.1.2. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Kültür, birbiri ile ilişkili çeşitli öğelerin oluşturduğu karmaşık bir bütündür. Kültürle ilgili bir takım şematik gösterimlerde bu öğeler genelde iç içe bir yumak, bir slogan biçiminde tasarlanmaktadır. Dolayısıyla kültürü oluşturan boyut ve öğeleri birbirinden bütünüyle soyutlayarak ele almak ve çözümlenmek mümkün değildir. Kültür ancak, anlaşılacak ve açıklanacak amacıyla bir takım öğelere ayrılarak çözümlenmektedir. Örgüt kültürünün temel öğeleri; değerler, normlar ve varsayımlardır. Diğer yandan, örgüt kültürünün görülebilen ifade biçimleri arasında; seremoniler ve törenler, adetler (ritueller), hikayeler, mitler, semboller, dil ve kahramanlar sayılabilir<sup>99</sup>.

Değerler, kültür, genellikle bir toplumda bulunan normların ve değerlerin toplamı olarak düşünülmüştür. Bu kapsamda normlar, belirli rolleri olan kişilerin uymaları gereken kurallar, emirler ve ölçüler olarak ortaya konur. Kültürel normlar, kültürel değerlere dayanır ve bu değerler kişilerin hedefe ulaşmak için seçecekleri yolları sınırlar, neyin doğru neyin yanlış olduğunu belirler ve davranışları yönetir. Sosyal norm, bir sosyal birimin üyelerinin o grup içerisindeki davranış, olay, inanç veya nesnelere ilişkin kabul etme ve reddetme alanlarını belirleyen bir değerlendirme sistemidir. Başka bir deyişle normlar, belli bir durumda nasıl davranılacağına ilişkin beklentilere işaret ederler. Dolayısıyla normlar, bir örgütte uyulması gereken yazılı ve yazısız çalışma kurallarını kapsar. Örgüt içindeki normlar formal veya informal bir şekilde gelişebilir. Hikayeler ve Masallar, örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların, abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Hikâyeler ve masallar, örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevi görürler. Hikâye ve masallar, örgütsel değerlerin

---

<sup>98</sup>W.Z. Van Der Post ve Diğ., "An instrument to Measure Organizational Culture", *South African Journal of Business Management*, 28, .4, 1997, ss.147-168, s. 151.

<sup>99</sup>K. Singh, "Predicting Organizational Commitment Through Organization Culture: A Study of Automobile Industry In India", *Journal of Business Economics and Management*, 8, 1, 2007, ss.29-37, s. 32.



yayılmasına ve yerleşmesine yardımcı olurlar. Örgütün kahramanlarını ve sembollerini canlandırırlar. Hikâyeler, örgütsel kültürün benimsenmesi ve öğrenilmesi konusunda önemli bilgiler vermektedirler. Örneğin bir örgütün kültüründe şahısları ya da yarışmaları ön plana çıkaran hikâyeler çoksa, örgütsel değerler de bu doğrultudadır ve hikâyeler, örgütün geçmişiyle ilgili yaşanmış olayları anlatır<sup>100</sup>.

Büyük şirketlerde ve kuruluşlarda yöneticiler ve idareciler, şirketin ana özelliklerini yansıtan hikâyeler ve masallar anlatırlar. Bu hikayeler şirketlerin ve kuruluşların sosyalleşme, birlik ve beraberlik vasıtası olarak değerlendirilmektedir. Temel değer ve inançlar örgüt kültürünün alt yapısını oluştururken, lider ve kahramanlar da bunların sembolleri, kendi kişiliklerinde bunları yansıtan modelleri veya temsilcileridir. Bir kuruluşun sürekliliğinde, başarısında ve performansında en etkili faktör, sağlam, kalıcı ve temel değerlerden taviz vermeyen bir kültürün oluşturulup korunmasıdır. Temel değer ve inançlar nasıl örgüt kültürünün özünü oluşturuyorsa, lider ve kahramanlar da bu değerleri simgeleyen kültürün gücünü temsil etmektedir. Kahramanlar, örgütün değerlerini ve kültürünü kişiliklerinde somutlaştıran kişilerdir. Örgüt içinde her üyenin bireysel performansını örnek aldığı kişiler olan kahramanlar, aynı zamanda ulaşılabilir bir kişiliği de temsil ederler<sup>101</sup>.

Örgüt kültürünün temeli olan değerleri kişiselleştiren ve bireylerin takip etmesi için açık rol modelleri olan kahramanlar ise, yönetimin herhangi bir kademesinden çıkabilirler. Kahramanlar önemlidir; çünkü değer verilen sosyal idealleri, davranış biçimlerini ve kişisel nitelikleri simgeleştirirler. Semboller, örgüt kültürünü örgüt içerisinde oturmasını sağlamak için gerekli olan maddesel semboller, fiziksel görüntü, mobilya, giysiler, kullanılan logolar sembollerdir. Bunlar çalışan personele örgütteki üst düzey kişilerin arzulanmış uygun davranış tarzlarını aktarır. Örgüt sembolleri örgütteki gelişimin hedeflenen oranda gerçekleşmekte olup olmadığının ya da faydalı olup olmadığının göstergesidir<sup>102</sup>.

### 3.1.3. Örgüt Kültürünün Boyutları

Örgüt kültürünün boyutları bir araya getirdiğimizde, örgüt kültürünün bir resmi ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar ise bu boyutlara bakarak, örgütle ilgili nesnel olmayan

---

<sup>100</sup> İsmail Bakan, *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım*, Aktüel Yayınları, İstanbul, 2004, ss. 35-36.

<sup>101</sup>Post ve Diğ., a.g.e., s. 166.

<sup>102</sup>Singh, a.g.e., s. 36.

bütüncül bir anlam oluşturmaktadırlar. Başka bir ifade ile bu boyutların toplamı örgütün kültürünü oluşturmaktadır<sup>103</sup>.

**Tablo-6 Örgüt Kültürünün Boyutları<sup>104</sup>**

Örgüt Kültürü Modeli	Örgüt Kültürünün Boyutları
Schein Modeli	-Örgütün Çevresi ile İlişkisi -İnsan Faaliyetlerinin Özelliği -Gerçek "doğruluk" kavramı -Zaman Kavramı -İnsan Doğası -İnsan İlişkileri -Homojenlik & Çeşitlilik
Kluckhohn ve Strodtbeck (Kroeber) Modeli	-İnsan Doğası -Çevre ile İletişim -Sorumluluk -Harekete Yönelik Olma -Zaman -Kişilerarası Mesafe Anlayışı
Laurent Modeli	-Politik Sistemler Olarak Organizasyonlar -Otorite Sistemleri Olarak Organizasyonlar -Rol Formülasyon Sistemleri Olarak Organizasyonlar -Hiyerarşik İlişkiler Olarak Organizasyonlar
Hofstede Modeli	-Güç Mesafesi -Belirsizlikten Kaçınma -Bireysellik -Maskülen & Feminin
Trompenaer Modeli	-Genel & Özel -Bireysellik & Ortaklaşa Davranışçılık -Etkisel & Nötr -Kesinlik & Belirsizlik -Başarma & Atfetme -Zaman -İçsel Kontrol & Dışsal Kontrol

Örgüt kültürünün yukarıda belirtilen boyutları, örgütte işlerin nasıl yapıldığına ve bireylerden neler beklenildiğine ilişkin bir temel oluşturmaktadır.

### 3.1.4. Örgütsel Bağlılık Kavramı

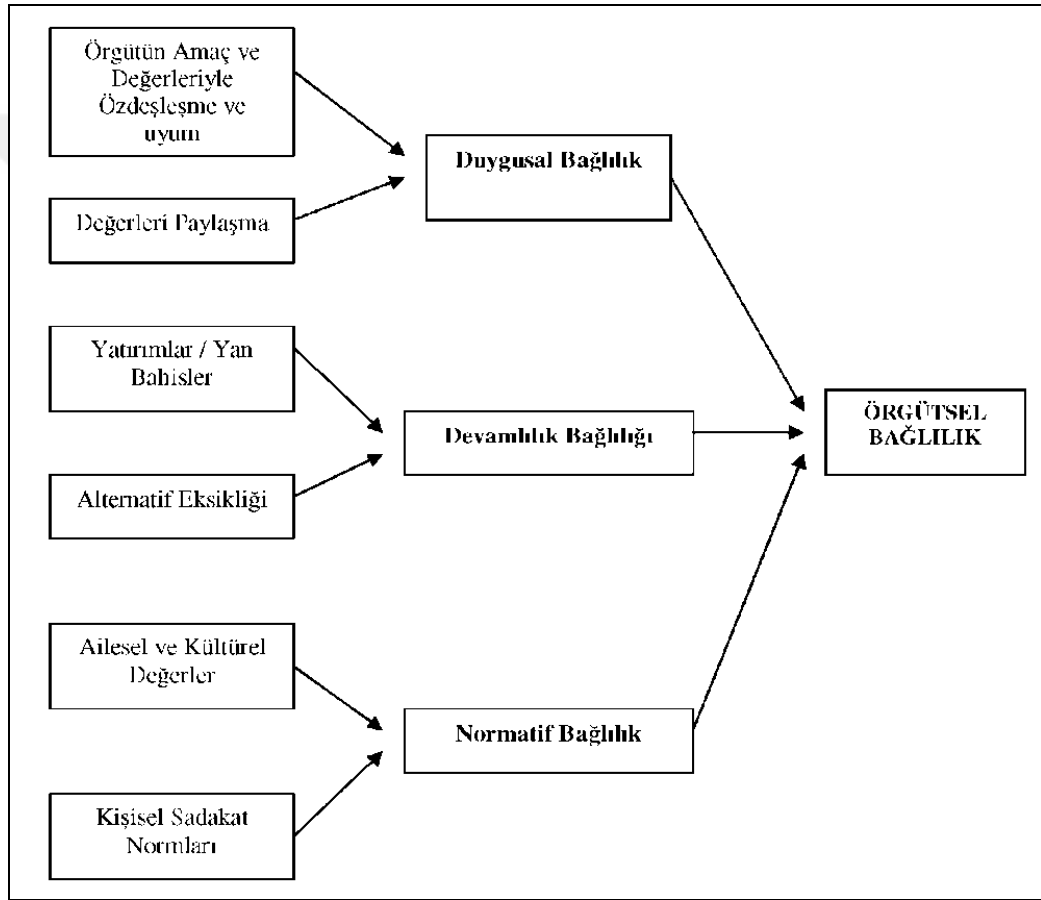
Bireysel özelliklere sahip toplumlarda insanların itibar görmesi bireysel özelliklerine göredir. Bireyci kültüre sahip bir örgütte çalışanların isteklendirme, kendi kişisel hedeflerinin başarısı ve kendi çıkarı doğrultusundadır. Örgüt, bireyin gelişimini desteklemek için vardır. Kollektif topluluklarda, sosyal çevreye sıkı bağlılık, bireylerin

<sup>103</sup> Ömer Dinçer, *İşletme Yönetimi*, İstanbul, Beta Yayın ve Dağıtım A.Ş., 1996, ss. 81-82.

<sup>104</sup><http://acikerisim.istanbulbilim.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/11446/63/431609.pdf?sequence=1>, (Erişim Tarihi: 17-05.2015).

birbirlerini gözetmesi ve örgüt üyelerinin çıkarlarının korunması hedeflenmektedir. Kimlik sosyal sistem içerisinde şekillenmektedir<sup>105</sup>.

Örgütsel bağlılık; işgörenin çalıştığı örgüt ile kendini bir görme, örgütün ilke, amaç ve değerlerini benimseyerek, örgütsel kazançlar için çaba gösterme ve örgütte çalışmaya dair isteğinin ölçüsüdür. Örgüt bireysel ve alt gruplardan çok, örgütün çıkarlarına önem verme ve onları koruyacak şekilde davranma eğilimi şeklinde de ifade edilmektedir. Başka bir ifadeyle çalışanın örgütü ile girdiği kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olmaya devam etmeye istekli olması şeklindedir<sup>106</sup>.



**Şekil-4 Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli**

Örgüt kültürü, örgütün tamamı tarafından paylaşılan tüm değerlerdir. Örgütsel bağlılık ise iş görenlerin buldukları örgüt ile olan bağın gücünü ifade etmektedir. Bağlılıktan bahsetmek için paylaşılan değerler olması gerekmektedir. Bu değerler ne kadar güçlü ve büyük bir kitle tarafından benimsenirse, bağlılığın o düzeyde artacağı belirtilmektedir. Dolayısıyla, örgütsel bağlılık kavramı örgütün başarılı olabilmesi için

<sup>105</sup>Hasan Tutar, Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12,3, 2007, ss.97-120, s.102.

<sup>106</sup> Mustafa Aydın, *Eğitim Yönetimi, Kavramlar, Süreçler, İlişkiler*, Hatipoğlu Yayınları, Ankara, 1991, ss.19-20.

iş görenin gösterdiği ilgiyi, örgüte karşı sadakati ve örgütsel değerlere duyulan inancı yansıtmaktadır. Çalışanların yetkinlikleri ve önemli ilave nitelikler bir değer oluşturmaktadır ve işverenler de bu değer farkına varmışlar, güçlü rekabet avantajı sağlayabilecek bu değerli nitelikli işgücünü elde tutabilme çabasına girmişlerdir. Çünkü örgüte bağlılık duyan iş görenlerin daha üretken oldukları; ayrıca daha düşük düzeyde iş bırakma, devamsızlık, stres ve iş yeri ile ilgili diğer problemleri yaşadıkları görülmüştür<sup>107</sup>.

### 3.1.5. Pozitif Örgüt Kültürü

Kültürel gruplandırma, örgütün içsel bütünlük ve dışsal uyum düzeyi ele alınarak yapılmış olanıdır. Diğer taraftan örgüt içi kültürel seviye ise herkesin kolayca görüp hissedeceği çok açık ve elle tutulur şeylerden (fiziksel düzen, semboller, giyim tarzı, dil), değerler ve normlar ve bilinçaltına işlemiş temel varsayımlar kadar geniş bir yelpazede ele alınır.

Genel kanaat kültürün derinden olan temel varsayımlarının yönetimce pek değiştirilemeyeceği ancak bazı yanlarının çeşitli yönetim uygulamaları ile etkin bir örgüt performansına hizmet edecek şekilde iyileştirilebileceği yönündedir. Bu yönetim uygulamaları çalışanların içsel norm ve inançlarını şekillendirmekten ziyade onların örgüte ve işe bağlılıklarını ve katılımlarını ve dolayısıyla da etkinlik ve verimliliklerini artırma çabalarıdır. Örgüt kültürü tam olarak yönetsel müdahalelere açık değildir. Bu çalışmada, çalışanları güçlendirme, içsel (öz) değerler oluşturma, değişimi oluşturma ve paylaşılan vizyonu gerçekleştirme gibi yönetsel uygulamaların firmanın performansına etkileri incelenecektir<sup>108</sup>.

İnsan gücünün sürükleyici etkisinden yararlanabilmek için, çalışanların sahip oldukları değer ve beklentilerle örgüt amaçları arasında bir eşgüdüm kurabilmek kaçınılmaz bir gerekliliktir. Bu gerekliliği yakalayabilen örgütler, kendilerini örgütün bir parçası gibi gören ve manevi olarak bağlılık hisseden insan unsurunu oluşturarak büyük bir rekabet avantajına sahip olacaklardır. Bu da örgütün faaliyette bulunduğu çevrede güçlü olmasını sağlayacaktır. Çünkü örgüt kültürü, işletmenin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticilerin seçilen stratejiyi yürütmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran önemli bir araçtır.

---

<sup>107</sup>G. K. Tüzün ve G. Çağlar, Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi, *Journal of Yaşar University*, 3, 9, 2008, ss.1011-1027, s.1121.

<sup>108</sup>Ziya Bursalıoğlu *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Pegem Yayınları, Ankara, 2002, ss. 39-40.

Örgütsel kültürün önemli faaliyetlerinden olan “aidiyet duygusu, yetki devri, yönetime katılım ve işgücü devri eğilimi” gibi faktörler, çalışma hayatının kalitesini, dolayısıyla örgütün verimliliğini arttırmaktadır. Zira bir iş görenin mensubu olduğu örgüte karşı sahip olduğu “aidiyet duygusu” ona çalıştığı işyerinin bir ortağı veya sahibi olduğu duygusunu kazandırarak en uygun verimli çalışmayı sağlayacaktır. Örgütün değerleri ve hedeflerini kendi değerleri ve hedefleri olarak görecektir. Yönetime katılım fonksiyonu, iş görenin çalışma hayatındaki önemini vurgulayacaktır<sup>109</sup>.

### 3.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖĞELERİ

Kurum kimliği, normlar, açıklanan değerler, görülen değerler, operasyonel değerler, fonksiyonel-elitist değerler, fonksiyonel-karizmatik değerler, fonksiyonel-geleneksel değerler, elitist-karizmatik değerler, elitist-geleneksel değerler, semboller, artefaktlar, hikâyeler ve mitler, dil ve törenler ve adetler konularına bu kısımda yer verilecektir.

#### 3.2.1. Kurum Kimliği

İster kamu alanında isterse özel sektörde faaliyet gösterebilir, bütün örgütlerin başarısı ve etkinliği yöneticilerinin ya da yönetimlerinin etkinliğine ve başarısına bağlıdır. Tıpkı tüm yaşayan varlıkların can damarları nasıl ki, su ve hava ise, örgütlerin can damarları da başarılı ve etkin bir yönetimdir. Bu da örgütün içinde bulunduğu toplumun kültürel değerleri başta olmak üzere, bireylerin kültürel yapıları ve o kurum kimliği ile yönetim fonksiyonlarının uyumlu olmasına bağlıdır.<sup>110</sup>. Yukarıdaki tanımlardan ve ortak özelliklerden hareketle kurum kimliği, örgüt üyelerince paylaşılan, örgütü diğer örgütlerden ayırıp, örgüte bir kimlik veren ve milli kültürle ters düşmeyen değerler, normlar ve simgeler bütünü olarak tanımlanabilir.

Örgütsel bağlılık; iş görenin çalıştığı örgüt ile kendini bir görme, örgütün ilke, amaç ve değerlerini benimsemesinin, örgütsel kazançlar için çaba göstermesinin ve örgütte çalışmaya dair isteğinin ölçüsü olarak tanımlanmaktadır.

---

<sup>109</sup> Singh, a.g.e., s. 22.

<sup>110</sup> Çetin Satuk, *Örgütsel Başarıda Örgüt Kültürünün Etkisi*, Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kars, 2006, ss. 54-55, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

**Tablo-7 Kurumsal Kimlik ve İlgili Yapılar<sup>111</sup>**

<b>Yapılar</b>	<b>Tanımlar</b>
Kurumsal Kimlik	Kurumun kendisi hakkındaki düşünceleri ve başkaları tarafından nasıl görünmek istediği.
Kurumsal İmaj	Kurumun dışarıdakiler tarafından nasıl algılandığı.
Kurumsal İtibar	Kurumun yaptıklarına ve başarılarına dışarıdakilerin verdiği hüküm veya değerlendirmeleri.
Görsel Kimlik	Kurumun kendisini semboller ve kelimelerle nasıl ifade etmek istediği (logo ve kurum adı gibi).
Kurumsal Kültür	Kurumun içeridekiler tarafından algılanan ve onların ilişkilerini düzenleyen, paylaşılan baskın, çekirdek, ortak değerler kümesi, anlam, varsayım, sembol, inanç ve beklentiler.
Kurumsal İletişim	Kurumun iç ve dış hedef kitesini etkilemek üzere stratejik olarak yönlendirdiği iletişim.

Örgüt bağlılığını bireysel ve alt gruptan çok, örgütün çıkarlarına önem verme ve onları koruyacak şekilde davranma eğilimi şeklinde tanımlamıştır. Başka bir tanımda ise çalışanın örgütü ile girdiği kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olmaya devam etmeye istekli olması şeklinde ifade edilmiştir.

### **3.2.2. Normlar**

Örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir. Normlar, iş görenler tarafından benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir. Normlar, iş görenlerin örgüt içinde nasıl davranacağını, insanlarla nasıl iletişimde bulunması gerektiğini belirtir. Normlar bir örgüt içerisindeki fertlerin birbirleriyle olan irtibatlarını düzenler ve çalışmalarına yön vermektedirler. Normlar, çoğunlukla değerlerin yansımalarıdır ve örgütün tüm fertleri tarafından benimsenip

<sup>111</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Yayınları, Bursa, 1998, ss. 36-37.

paylaşıldığı için kolektiftir. Normlar, örgütsel kültür içinde davranışları etkileyen ve o örgütün kurumsallaşmasını sağlayarak onu güçlendiren ögeler olmakla beraber, aynı zamanda örgütün kültürel değerlerine uygun olarak örgütçe geliştirilen, çalışanların çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir<sup>112</sup>.

Normlar, çalışanlara örgüt içinde nasıl davranmaları, kiminle nasıl ne şekilde ilişkide bulunmaları nasıl etkileşimde bulunmaları konusunda yol gösterirler. Genel olarak uyulması gereken kurallar olarak ifade edilen normlar, bazen acık olarak dile getirilmez, bazen de yazılı değildirler. Örgüt üyelerinin gösterdikleri davranışlar üzerinde önemli etkiye sahiptirler. Örneğin, “üstlerinle tartışma”, “kotu haberi veren sen olma” şeklinde ifade edilen ve paylaşılan normlar, o örgüt içindeki davranışların nasıl olması gerektiği konusunda bilgiler iletmektedirler Örgütte çalışanların rol yapmaları, normlarla değerlendirilmektedir. Bu nedenle normlar sistemce onaylanan ve beklenen davranışları anlatırlar<sup>113</sup>.

### 3.2.3. Açıklanan Değerler

Genel olarak değerler, bireylerin düşünce, tutum, davranış ve yapıtlarında birer ölçüt olarak ortaya çıkmakta ve toplumsal bütünselliğin ayrılmaz bir ögesini oluşturmaktadır. Günlük yaşamda değerler, herhangi bir sosyal grubun üyesi olan bireyler için temel algı dayanağını oluşturmaktadır. Örgüt ve yönetim açısından ise değerler, bir örgütte neyin istenir, neyin istenmez olduğunu belirleyen ve çalışanlar tarafından benimsene bilen davranışlardır. Başka ifadeyle örgüt üyelerinin durum, eylem, nesne ve bireyleri iyi ve kötü biçimde yargılamada kullandıkları ölçütler olarak tanımlanmıştır<sup>114</sup>.

Her toplum nasıl kendine özgü bir takım değerlere sahipse o toplumda var olan örgütlerin de kendine özgü değerleri vardır. Hangi davranışın iyi, doğru, arzulanır nitelikte olduğunu belirleyen değerlerdir. Değerler, kural koyucu nitelik taşımakta ve örgüt kültürünün temelini oluşturmaktadır. Değerler, iyi kötü ayrımıyla ilgili olup birey ya da grupların diğer alternatifler arasında bilinçli olarak seçtikleri ideal ya da arzu edilen davranış kalıplarını belirler. Örgütler, temel anlayış sistemini oluşturan bu değerleri resmi bir şekilde yayınlamaya çalışanlarına iletirler. Bu, bazı temel değerler demeci, bazen kurum felsefesi, kurum andı, bazen de kurumun prensipleri, vizyonu veya misyonu olarak adlandırılır. Bugün birçok örgüt işlerini düzenlemek ve yürütmek

<sup>112</sup>Aydın, a.g.e.,ss. 65-66.

<sup>113</sup>E. Macintosh and A. Doherty, Extending the Scope of Organisational Culture: The External Perception of An Internal Phenomenon, *Sport Management Review*, 2007, 10, ss.45-64.

<sup>114</sup><http://www.tkgm.gov.tr>, (Erişim Tarihi: 09.04.2015).

için temel değerler demeci yayınlamaktadır. Bunlar iç politikaya yönelik el kitapçıklarında ve faaliyet raporlarında yayınlandığı gibi tedarikçi ve müşterilerle olan ilişkilerde de kullanılmaktadır. Örgütler bu temel değerleri, uzun dönemde başarıyı arttırmak, istenilen tutum ve uygulamaları oluşturmak için bir araç olarak kullanırlar<sup>115</sup>.

### 3.2.4. Görülen Değerler

Değerlerin hem içerik, hem yoğunluk nitelikleri vardır. İçerik niteliği tutumların önemli olduğunu gösterirken, yoğunluk niteliği içeriğin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Bir kimsenin değerleri, yoğunluk çerçevesinde ele alındığında, o kimsenin değer sistemi tanımlanabilmektedir. Her bireyin değer sistemini oluşturan bir değerler hiyerarşisi vardır ve bu sistem; özgürlük, zevk, kendine saygı, dürüstlük, itaatkarlık ve eşitlik gibi değerlere göreceli olarak verilen önemle tanımlanmaktadır<sup>116</sup>.

Örgütsel değerler, paylaşılan ideallerdir ve örgütsel davranış seçiminde yol gösterirler. Yönetimin, temel değerleri örgüt tabanına kadar yaymaya ve bu temel değerleri, değişen koşullara uyum sağlayabilmek bakımından sürekli gözden geçirip yeniden biçimlendirmeye özen göstermesi gerekmektedir. Örgüt kültürü değerlerinin yayılımı ve önemi, anlam ve bağlılığını sağlayan sosyal bir kimlik arayan üyelerin kimlik oluşumunun psikolojik süreci ile temelde bağlıdır<sup>117</sup>.

### 3.2.5. Operasyonel Değerler

Operasyonel değerler; günlük uygulamalarda görülen değerlerdir. Örgütler, belli amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen her topluluk gibi kendilerine özgü kültüre sahiptirler. Toplumun sahip olduğu kültürün bir alt kültürü olarak kabul edilen örgüt kültürü, genel kültürün bir alt kümesidir. Başta eğitim ve kültür olmak üzere, toplumsal inançlar, gelenekler, değer yargıları gibi faktörler örgütün çalışmalarını etkiler. Çünkü örgütler, çalışmalarını sürdürdükleri sosyal sistemin bir parçasıdır. Örgütlerin, amaçları, inançları, değerleri, işe ve çalışanlara bakış açısı gibi kendilerine özgü özellikleri ile diğer örgütlerden ayrılmaktadır. Örgüt kültürü genellikle varsayımlar, değerler, düşünce biçimleri, konuşulan ve konuşulmayan kurallardan oluşur. Bunlar

---

<sup>115</sup>WeilingKe and Kwok Kee Wei, Organizational Culture and Leadership in ERP Implementation, *Decision Support Systems*, 45, 2, 2008, ss.208-218, s. 210.

<sup>116</sup>O. K. Boon and V. Arumugam, "The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment: Case Study of Semiconductor Organizations In Malaysia", *Sunway Academic Journal*, 3, 2006, ss.99-115, s 102.

<sup>117</sup>Bakan, a.g.e., ss. 45-46.



da örgütte nasıl giyilmesi ve davranılması gerektiğini, iş arkadaşlarına, çalışanlara ve yöneticilere gösterilmesi gereken davranış biçimlerini belirler<sup>118</sup>.

Örgüt kültürünün işlevlerinden bütünleştiricilik çok önemlidir. Bir örgütte personelin kaynaşması, bütünleşmesi takım ruhu denilen bağlayıcı bir etmen ve azmin sonucudur. Takım ruhu yüksek moral belirtisidir ve bu örgütün iç-dış koşullarının sonucu olduğu gibi kişilerin huyları ile her gün değişen ruh halinin sonucudur Güçlü bir yapı, personelin bedensel, ussal ve ruhsal yetenek ve nitelikleriyle, bu yapıyı oluşturan gruplar arasında uyumu gerektirir. Gruplar arasında en uygun denge sağlanmazsa anlaşmazlık ve çekişmeler doğar ve bu da örgütü zayıflatır<sup>119</sup>.

### 3.2.6. Fonksiyonel/Elitist Değerler

Özellikle amaçlarda fonksiyonlarda ve operasyonel sitillerde odaklaşan fonksiyonel değerler, örgüt üyelerinin faaliyet yürütme biçimini kapsar. Elitist değerler ise işletmenin diğer kurumlar ve toplumla ilişkilerinde örgütün kendisine ürünlerine ve üyelerinin önemine ilişkin statü ve işletmenin üstünlüğüne dayanan değerlerdir. Mevcut amaçlar göz önünde bulundurularak analizler yapılır ve stratejiler belirlenir. İşletmenin amacı, hedefi, varoluş nedeni ile birlikte, hangi ürünleri nerede, ne şekilde üreteceği, iş ahlakının, vizyon ve misyonun ne ve nasıl olması gerektiği, diğer şirketlerden farklılıklarının ne olması gerektiği tanımlanmış olacaktır. Stratejik amaçları aynı olan işletmeleri birbirinden ayırt etmeye yarayan ve işletmenin kimliğini ortaya çıkaran en önemli özellik, misyonla kazanılır. Bu nedenle bir şirketin amaçlarına hakim olunmasını sağlayan misyon, en basit ifadeyle; işletmemizin kimliği nedir? Uzun dönemde neyi gerçekleştirmeye hedeflemektedir? Sorularının cevaplanmasıyla tanımlanır<sup>120</sup>.

İşletmelerin vizyonu ise, misyondan farklı olarak, gelecekte şirketin olmasını hedefledikleri durumdur. Başka bir ifadeyle işletmenin gelecekte planladığı hedefi ifade eder. Vizyon, gelişim ve yeniden kurumsallığı planlayan bir şirketin elit kadrosu için bir referans ve dönüm noktasıdır.

---

<sup>118</sup>Zeyyat, *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, Aktüel Yayınları, Bursa, 2004, ss. 35-36.

<sup>119</sup>YiingandAhmad, a.g.e., s. 66.

<sup>120</sup>Dinçer, a.g.e., ss. 64-65.

### 3.2.7. Fonksiyonel/Karizmatik Değerler

Örgütün belirlemiş olduğu hedefler, misyon ve vizyonun gerçekleşmesinde; karizmatik liderlik çok önemli bir yere sahiptir. İzleyicilerinin yararına olan durumlarda karizmatik lider takipçileri için kişisel risk alır ve fedakarlık gösterir. Karizmatik lider, değerlerin kaynağıdır. İlk değerler tüketici ve diğer anahtar gruplar için değer yaratma şeklindedir. Karizmayı oluşturan temel unsurlar olan bağlılık, duyarlılık, saygı, güven, başarı gibi karakterlerle birlikte takipçilerini motive edebilme ve yön verebilme becerisi olarak belirtilebilir. Liderler davranışlarına takipçileri hayran olur, saygı ve güven duyarlar. Takipçileri liderleriyle özdeşleşirler, ona gıpta ederler. Liderin bu itibarı kazanması için yaptıkları şeyle takipçilerin ihtiyaçları arasında uyum olması ve izleyicilerinin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından üstün tutmaları gerekir<sup>121</sup>.

### 3.2.8. Fonksiyonel/Geleneksel Değerler

İki veya daha çok liderin değerlerinden oluşan dışa dönük ve uzun dönemli değerler söz konusudur. Kalite, işbirliği, çaba, uzun döneme göre davranma sadakat gibi büyük ölçüde geleneksel değerler stratejik olarak örgüt kültürüyle uyumlaştırılmıştır. Örgüt üyelerinin faaliyetlerini yürütme biçimini kapsar. İşletmelerin veya örgütün diğer kurumlar ve toplumla olan diyalog ve ilişkilerinde örgütün kendisine ürünlerine ve üyelerinin hareket ve davranışlarını belirleyen değerlerdir<sup>122</sup>.

### 3.2.9. Elitist/Karizmatik Değerler

Elitist / Karizmatik Değerler, örgütün üstünlüğünü sağlamaya yönelik değerlerdir. Bireyler, dokunulmazlık ve kendini üstün görme eğilimindedirler. İnsanlar, davranışlarını haklı çıkarmak için çeşitli nedenler ve kanıtlar ileri sürme ihtiyacı duyarlar. Ancak grup için bir çevreye uyum problemleri yaşanabilir. Değerler, sürekli olarak başvurduğumuz içsel referanslar olarak, kararlarımıza ve dolayısıyla hayatımıza etki etmektedir. İnsanların veya toplulukların ne kadar ahlâklı ve yeterli olduğunu sorgularken ve kıyaslamalar yaparken, sahip olduğumuz bir takım değer standartlarına başvurulur. Örgüt, kültürde önem verdiği değerlerden yola çıkarak, başkalarının ne tür bir değer ve davranış biçimine sahip olmaları gerektiği konusunda yargılarda bulunur ve dolayısıyla, değerlerle ilgisi olmayan insan davranışı bulunmadığı varsayılabilir<sup>123</sup>.

<sup>121</sup>Mehmet Şişman, *Örgütler ve Kültürler*, Pegema Yayıncılık, Ankara, 2007, ss. 97-99.

<sup>122</sup>Ali Balcı, *Örgütsel Sosyalleşme*, Pegema Yayınları, Ankara, 2000, ss.18-21.

<sup>123</sup> Sabuncuoğlu., a.g.e., ss. 39-40.

### 3.2.10. Elitist/Geleneksel Değerler

Özgün bir hava isteyen örgütlere uzun dönemli bir elitist boyut kazandırmaya yönelik değerlerdir. Bu değer sisteminde örgüt herkesten bağımsız tamamen kendine özgü çizgisi ve standartları olan değerler ortaya koymaktadır. Örgütün kurucuları, liderleri, örgütün yaşı, yapılan iş ve örgüt üyelerinin özellikleri iç çevre faktörleri örgütün özgünlüğü olarak ortaya çıkaran unsurlardır. Örgütün içinde bulunduğu sektörel ve toplumsal özellikler ise dış çevre faktörleri olarak kültürel yapıya ve değerleri etkileyerek bu değerler ışığında örgüte has bir değer sistemi ortaya çıkmasına yol açar<sup>124</sup>.

### 3.2.11. Semboller

Semboller, bir kültür içinde insanlar tarafından özel anlamlar yüklenen kelimeler, resimler, şekiller, davranışlar ve nesnelere dir. Kültürel semboller değişebilir, bir kültürden diğer bir kültüre aktarılabilir. Örgüt kültürünü pekiştirmeye yardımcı olan maddesel semboller, alanların ve binaların tasarımı ve fiziksel görünümü, mobilyalar, yönetici giysileri, örgüt tarafından kullanılan logolar, ürün tasarımları, ambalajlar vb. sembollerdir. Bu semboller çalışanlara kimin önemli olduğunu, üst yönetim tarafından arzulanan eşitlik derecesini ve uygun olan davranış tarzlarını (risk alan, tutucu, otoriter, katılımcı, bireyci, sosyal vb.) aktarır<sup>125</sup>.

Örgüt sembolleri örgütte değişimin gerçekleşmekte olup olmadığının da yararlı göstergeleridir. Aslında tek başına bir binanın biçimi veya örgütteki mekan dağılımının her zaman sembolik bir değeri vardır. Semboller, özel anlamların kodlandığı, bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan kültürel unsurların en kapsamlısıdır. Semboller, anlam zenginliği oluşturan, heyecan uyandıran ve bireyleri eyleme yönlendiren, sözel, davranışsal ifadeler ve çeşitli fiziksel nesnelere olabilmektedir. Semboller örgütlerin hiyerarşik kademelerde yer alan çalışanların ilişki biçimlerini şekillendiren örgütsel değerler konusunda önemli ipuçları verirler<sup>126</sup>.

### 3.2.12. Artefaktlar

Artefaktlar, insanların işitebileceği, görebileceği ve hissedebileceği somut örgütsel öğelerdir. İnsan eliyle yapılmış şeyler anlamında kullanılan artefaktlar, fiziksel evrenin mimarisi, dili, teknolojisi ve ürünleri, elbiselerin şekli, yöneticilerin kullandığı

<sup>124</sup> Ertaş, a.g.e., ss. 41-42.

<sup>125</sup> İdil Suher, *Halkla İlişkiler Uygulamaları ve Örnek Olaylar*, Açık Öğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir, 2013, ss. 54-56.

<sup>126</sup> Schwartz, a.g.e., s. 37.

otomobiller, örgüt hakkında anlatılan hikâyeler, mitler ve törenler gibi örgütün fiziksel ve sosyal çevresinin tüm öğelerini içerir.

Kültürün en gözlenebilir ve işitilebilir doğal yansımaları olan artifaktlar, örgütün fiziksel ve sosyal çevresinde yapılanmaktadır. Örgüt üyelerince geliştirilen bazı sanat ürünleri, mitler, semboller, örgütsel hikayeler, efsaneler, örgütsel yapılanma, örgüt programı ve politikası, davranış örüntüleri ve bunların fiziksel yansımaları (iletişim mekanizmaları, eşgüdüm, karar verme gibi), giyim tarzları, yazılı ve sözel dil, örgüt kültürünün bu ögesi içerisinde tanımlanmaktadır. Artifaktlar (teknoloji ve sanat) ve davranış örüntüleri (gözlenebilir ve işitilebilir davranış örüntüleri) olarak iki grupta ele almakta ve örgüt kültürünü bu öğeye odaklanarak tanımlayan araştırmacıların, örgüt kültürünün değiştirilmesinde davranışçılık yaklaşımını temel alan değişim stratejilerini benimsediklerini belirtmektedir<sup>127</sup>.

Değişim girişimlerinin, derslerin dağılımı, ders ekleme ve çıkarma, disiplinler arası çalışmaların artırılması gibi eğitim programlarına yönelik yapısal değişiklikleri içerdiğini, dolayısıyla bu girişimlerin artifaktlar seviyesinde kaldığını ve okulların sadece işlem sürecine yönelik olduğunu belirtmektedir. Örgüt kültürünün diğer iki ögesi olan değerler ve inançlar ile temel sayılıların, artifaktların temelinde yer almaları ve bu ögenin belirleyicisi olmaları nedeniyle, değişim girişimlerinin sadece artifaktlar düzeyinde ele alınmasının, bu girişimlerin başarısını ve süresini etkileyeceğini belirten Awbrey, değişimin kültürel açıdan artifaktların belirleyicisi olan bu iki öge temelinde ele alınması gerektiğini belirtir<sup>128</sup>.

### 3.2.13. Hikâyeler ve Mitler

Örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların, abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Hikâyeler ve masallar, örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevi görürler.

Hikâye ve masallar, örgütsel değerlerin yayılmasına ve yerleşmesine yardımcı olurlar. Örgütün kahramanlarını ve sembollerini canlandırırılar. Hikâyeler, örgütsel kültür hakkında önemli ipuçları verirler. Örneğin bir örgütün kültüründe bireyselliği ya da yarışmayı vurgulayan hikâyeler yaygınsa, örgütsel değerler de bu doğrultuda gelişir. Hikâye ve mitler, örgütün değer verdiği, yücelttiği, idol olan ve örnek olarak

<sup>127</sup> Balcı, ., a.g.e., ss. 55-56.

<sup>128</sup> Post ve Diğ., a.g.e., s. 162.

gösterilebilen yöneticilerin, en başarılıları olanları ile ilgilidir. Bu anlatılan hatıra, hikaye ve mitler doğruluk payı önemszenmeden ondan çıkarılması gereken ders, alınması gereken mesaj alındıktan sonra personel motive olacak ve örgütü özümseyecektir. Özellikle de örgütün esas kültürünü kuruma yeni girenlere anlatılmasında kullanılan hikâye ve efsaneler yeni personelin örgütü benimsemesinde çokça başvurulan bir tekniktir.<sup>129</sup>.

Mit, bir sosyal grubun veya derneğin temel unsurlarını, tanıtım özelliklerini yerleştiren bir iletişim aracıdır. Bir örgütün değerlerine, idarecilerine veya farklı mertebedeki personele ilişkin ilginç olaylar ve hikayeler, zamanla belirli bir anlamı yüklenen mesaja dönüştüğünde mitleşir. Kurumun temel bir değeri bir veya birden fazla kişinin örnek davranışıyla eyleme dönüştüğünde bu eylem mitleşmektedir. Mitlere olumlu olduğu gibi olumsuz manalarda yüklenilebilmektedir. Mitler ve hikayeler, örgüt kültürünün bireylerce benimsenip güçlü bir kültüre dönüşmesinde **büyük öneme sahiptir**<sup>130</sup>.

### 3.2.14. Dil

Örgütü, içeride ve dışarıda tanıtmada kullanılan kelime ve ibareler örgütün dilini oluşturmaktadır. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip birçok kuruluş ana değerlerini kurgulamak için kendi dilini geliştirmiştir. Dil, bir iletişim aracı olmanın yanı sıra, kültürün de yapı taşlarından birini oluşturmaktadır. Her ülkenin bir ana dili olduğu gibi, örgütlerin de kendilerine özgü bir dili vardır. Örgüt dilini ancak, o örgütte çalışanlar anlayabilir ve kullanabilmektedir.

Örgütler belli bir gelişim evresinden sonra kendilerine ait bir dil oluştururlar ve bu da onları diğer örgütlerden farklı kılar. Oluşturulan ortak örgüt dili, örgüt üyelerini bir arada tutar ve karşılıklı ilişkilerini kolaylaştırır. Örgüt üyeleri sosyalleşme süreciyle örgüte ait dili öğrenirler. Örgütün kendisine ait bir dili olduğu gibi örgüt içinde bulunan alt bölümlerin de kendi mesleklerine ve uzmanlaşma alanlarına göre bir dili olabilir. Dil insanları etkilemede kullanılacak temel sosyal araçlardan biridir

Çalışanlar bu dili öğrenerek, kültürü kabul ettiklerini gösterirler. Böylelikle, kültürün korunmasına yardımcı olurlar. Buna göre her örgütün kendine özgü lan dili içinde; argo ifadeler, deyimler, şakalar mecazlar, metaforlar, sloganlar sözel semboller yer almaktadır.

---

<sup>129</sup>Schein, a.g.e., p. 248.

<sup>130</sup>Tutar, a.g.e., s.105.

### 3.2.15. Törenler ve Adetler

Törenler, örgüt kültürünün bir kutlama aracıdır ve örgüt içindeki kültürel değerleri pekiştirmeyi amaçlar. Adetler, örgütün kuruluş amacının, gayesinin hedefinin ne derecede kıymetli olduğunu ve örgütün temelini oluşturan unsurları tespit etmek ve bu gaye ile sürekli olarak tekrarlanan uygulamalardır. Örneğin, ödül törenleri, atanma veya emeklilik törenleri örgüt kültürünün açığa çıktığı törenlerdir. Törenler neyin önemli ve değerli olduğunu, neyin yapılması ya da yapılmamasını gerektiğini vurgulayarak örgüt üyeleri arasında ortak bir yaşam sağlar<sup>131</sup>.

Adetlerin altyapısında, kültür için çok önemli kabul edilen herhangi bir inancın simgesi olan bir mit vardır. Mit önemli bir sosyal güç olup bir kültürün ortaya çıkmasında esasları belirlemektedir. Kültüre ait ahlaki değerler, ritüeller ve inançları mitler kural haline getirir. Mitler gelenek, göreneklerin oluşmasına destek olur ve toplum hayatındaki faaliyetlere rehberlik eder. Mitler, toplumlarda uygarlığın temel bir öge olup ve kültürün oluşmasında önemli katkıları vardır<sup>132</sup>.

---

<sup>131</sup> Tüzün ve Çağlar, a.g.e., s. 1019.

<sup>132</sup> Oğuz Onaran, **Çalışma Yaşamında Gündülenme Kuramları**, Sevinç Matbaası, Ankara, 1981, ss. 96-97.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### LİDERLİK TARZLARI, DUYGUSAL ZEKA VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİ

#### 4.1. LİDERLİK TARZLARI VE DUYGUSAL ZEKA ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Duygusal zeka, lider, çalışan ilişkisi, yönetim, duygu ve zeka ilişkisi, yönetsel etkililikte duygusal zekânın yeri ve önemi, yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ve iş tatmin düzeyi, yönetim faaliyetlerinde duyguların önemi ve etkili iletişim ve çalışanlarla ilgili domoğrafik değişkenler ve duygu yönetimi ilişkisi konularına bu kısımda yer verilecektir.

##### 4.1.1. Duygusal Zeka, Lider, Çalışan İlişkisi

Duygusal zeka bir sosyal kabiliyettir, duygusal zeka, duyguların yönetimiyle ilgili oluşu için yüksek duygusal zekaya sahip bireylerin pozitif düşünce performansını yükseltmesini ve negatif düşüncelerden kurtularak çalışanların iş performanslarını arttırmasını sağlamaktadır. Duygusal zekası yüksek olan bireylerin işlerine karşı ilgileri ve örgüte faydalı olmak için sergilemiş oldukları davranışları olumlu yönde değiştirmekte olup duyguların iyi yönetilmesi durumunda duygusal iş tatmini ve örgüt kültürü ilişkisi arasında olumlu yönde anlamlı ilişki tespit edilmiştir<sup>133</sup>.

Duyguları doğru algılama, değerlendirme ve bunları doğru ifade etme yeteneği; duyguları ve duygusal bilgiyi anlama yeteneğidir. Duygusal zekâ bir yetenek olarak duyguların ve zekânın karşılıklı değiş tokuş yapmasını meydana gerektirmektedir ki buda duygusal ve zihinsel gelişimi sağlamak için duyguları kontrol etme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir<sup>134</sup>.

##### 4.1.2. Yönetim, Duygu ve Zeka İlişkisi

Duygusal zeka kavramının iş hayatında, gerek örgüt içerisinde gerekse müşteri tatmini konusunda hedefleri yakalamak için gerekli performans kriteri olarak ele alınarak, duyguların iyi yönetilmesi durumunda, iş hayatına her zaman olumlu katkıları olabilecektir<sup>135</sup>.

---

<sup>133</sup> A. Ural, "Yöneticilerde Duygusal Zekanın Üç Boyutu", *Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.F. Dergisi*, 2001, 25-76, s. 32.

<sup>134</sup> Ulaş Çakar ve Yasemin Arbak, "Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2004, 23-48, s. 23.

<sup>135</sup> Robert K.Cooper ve Ayman Sawaf (2003), *Liderlikte Duygusal Zekâ, Yönetimde ve Organizasyonda Duygusal Zeka*, (Çev. Zela Bedriye Ayman ve Banu Sancar), İstanbul: Sistem Yayınları, 3. Baskı, s. XI.)

#### 4.1.3. Yönetimsel Etkililikte Duygusal Zekânın Yeri ve Önemi

Örgütlerde somut problemlerle başa çıkmak kolaydır, ancak bunlar rasyonel yöntemlerle, akıllı davranma ve tecrübeyle, zeka ile çözülebilir. Ancak, duygular dünyasındaki sorunlara çözüm bulmak çok daha meşakkatli ve zaman alıcıdır. Örgütlerdeki büyüme ve gelişmeyi engelleyen en önemli faktörlerden biri, duygular dünyasında çözümsüz kalış olan problemlerdir. İşte tüm bu problemleri tespit ve uygun çözümler bulma sorumluluğu da öncelikle liderlik özelliklerine sahip yöneticilere düşmektedir<sup>136</sup>.

#### 4.1.4. Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeyleri ve İş Tatmin Düzeyi

Asların örgütte olan bakış açısını pozitif hale getirerek onların uzun yıllar örgütte kalıp örgüte daha fazla hizmet etmesini, örgütü bu sayede benimseyerek örgüte olan bağlılığının artmasını sağlayarak örgüt kültürün o astlarda yerleşmesini başarırlar. Aksi takdirde olumsuz ruh haline sahip ve asık suratlı liderin yanında kimse kalmak istemez, ücret ve çalışma şartları üst düzey olmuş olsa dahi her zaman personel sıkıntısı yaşarlar<sup>137</sup>.

Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan işletmeler istisnai durumlar dışında her zaman daha uzun ömürlü olurlar, çünkü personel örgütü sahiplenmiştir, yapılması gereken fedakarlık neyse onu hiç düşünmeden her daim yapabilmektedirler, personel arasında gerekli olan takım ruhu, sinerji bu sayede oluşturularak örgüt kültürünün her daim güçlenmesini ve örgütün iş hayatında başarılı olmasını sağlamaktadır<sup>138</sup>.

#### 4.1.5. Yönetim Faaliyetlerinde Duyguların Önemi ve Etkili İletişim

Sosyal hayatta ve örgüt içerisinde yöneticilerin ve astların birbirlerine ve çalıştıkları örgüte karşı olumlu duygular taşımaları ve pozitif beklentilere sahip olabilmeleri için bazı temel prensiplerin işlevsel olması gerekmektedir. Yöneticilerin ve astların değişen çevre koşullarına ve örgüt yapılarına hızla uyum sağlayabilmeleri, değişimi takip edebilmeleri, buldukları ortamdan memnuniyet duyabilmeleri, işine karşı aidiyet hissedebilmeleri ve iş ortamında duygusal doyum sağlayabilmeleri için, duyguları iyi tanıyabilmeleri, duyguların davranışları nasıl etkileyebildiğini, onların

---

<sup>136</sup> İsmet Barutçugil, *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 1. Baskı, 2002, s.9.

<sup>137</sup> Daniel GOLEMAN, *İsbaşında Duygusal Zeka*, (Çev. Handan Balkara), İstanbul: Varlık Yayınları, 4. Baskı s. 25.

<sup>138</sup> Refik Balay, *Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, ss. 88-97.



doğru şekilde ifade ediliş biçimlerini ve duyguların nasıl yönlendirilebileceği konusunda donanımlı olmalarını gerektirir<sup>139</sup>.

Örgüt içi iletişimin kalitesi yüksek olması örgütün başarısını tek başına etkileyen bir etken olmayıp; örgütte ki tüm personelin psikolojik durumları üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahiptir. İletişimin yeterince etkin olmaması halinde personelin motivasyonları kırılarak olumsuz olarak psikolojik etkilere maruz kalmaları mümkündür. Lider kendi duygularının farkında olmalıdır ve etrafındakilere de doğru aksettirmelidirler. Nasılkı başkalarının duygularını doğru anlayıp doğru algılayarak muhataplarımıza doğru davranmamız gerekiyorsa, liderin de astlarıyla ve çalışanlarıyla doğru iletişim kurarak örgütün çıkarları doğrultusunda onları etkilemesi gerekmektedir<sup>140</sup>.

#### 4.1.6. Çalışanlarla İlgili Domoğrafik Değişkenler ve Duygu Yönetimi İlişkisi

Yöneticilerin ve astların değişen çevre koşullarına ve örgüt yapılarına uyum sağlayabilmeleri, değişimi takip edebilmeleri, çalıştıkları şartlardan memnuniyet duyabilmeleri, örgüte karşı duygusal aidiyet hissedebilmeleri ve iş ortamında duygusal doyum sağlayabilmeleri için, duyguları iyi tanıyabilmeleri, duyguların davranışları nasıl etkileyebildiği, duyguların ifade ediliş şekilleri ve duyguların nasıl yönetilebileceği, yönlendirilebileceği konularında daha donanımlı olmaları zorunluluk arz etmektedir<sup>141</sup>.

## 4.2. LİDERLİK TARZLARI VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Lider ve yenilikçi kültür ilişkisi, örgüt liderinin kültür oluşturmadaki sorumlulukları, maddi ve manevi kültür ve örgüt kültürü ilişkisi ve güçlü kültür zayıf kültür ve örgüt kültürü ilişkisi, konularına bu kısımda yer verilecektir.

### 4.2.1. Lider ve Yenilikçi Kültür İlişkisi

Bu yenileyici kültür, örgütte çalışan astlara bir tür yenilikçi davranış ve iş performansı kazandırmayla birlikte, etki geliştirme özelliğinin de gelişmesini sağlayarak iş hayatında karşılaşmış oldukları problemleri çözme de pratikli kazandırmaktadır. Yenilikçi kültür örgütte hem lider kadroda hemde astlarda her

---

<sup>139</sup> Daniel Goleman, *İsbaşında Duygusal Zeka*, (Çev. Handan Balkara), İstanbul: Varlık Yayınları, 4. Baskı s. 23.

<sup>140</sup> Murat Toktamisoglu, *Akılın Öteki Sesi Duygusal Zekayla Başarı*, İstanbul: Kapital yayınları, 2. Baskı, 2004, s.15.

<sup>141</sup> İsmet Barutçugil, *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 1. Baskı, 2002, s. 76.

zaman heyecan oluşturarak iş hayatında atılan adımların daha dikkatli atılmasını sağlamaktadır<sup>142</sup>.

Yeni bir yaşam tarzı ile birlikte örgütü meydana getiren tüm unsular bir takım değişimlere uğrar, örgütteki lider kadro, yöneticiler ve iş görenler yeni yaşam tarzından etkilenerek kendilerini o değişime bırakırlar ve örgütün yükselmesi için bir takım değişimlere girmeye başlarlar. Burada örgütteki yeni yaşam tarzı klasik örgütlerde liderin örgütü şekillendirme ilişkisi, yeni örgütlenme modeli ile birlikte örgütün lideri nasıl şekillendirdiği konusunda gündeme getirmektedir<sup>143</sup>.

#### 4.2.2. Örgüt Liderinin Kültür Oluşturmadaki Sorumlulukları

Liderler, çalışanların sorumlulukları üzerine odaklanarak, yaptıkları işlere ve yüksek performansa değer veren bir kültür oluşturması gerekmektedir. Liderler, iş yaşamı ve hayat üzerine daha geniş bir perspektiften bakabilmeli ve, cömert davranarak, izleyenlerine ve çevreye özen göstermelidirler. Liderler, kendilerinden ziyade astlarıyla ilgilenmeli, örgütlerinin ve liderliklerinin temelini güçlenmesi için gerekli olan çalışmayı yapmalıdırlar. Liderler, toplumsal sorunlara duyarlı olmalı sağlıklı toplumlar oluşması için yetenek ve kaynaklarını paylaşmayı görev bilmelidirler<sup>144</sup>.

Burada lidere düşen önemli görev, örgüt ortamında katılımcı bir liderlik anlayışıyla hareket ederek örgütte demokratik bir ortam oluşturularak örgütte herkesin katılmasını ve benemsemisin sağlamak ve beraberinde örgütteki insan ve madde kaynaklarını en etkili bir biçimde kullanılmasını sağlayarak gerçekleşecektir<sup>145</sup>.

Liderlerin örgütlerini çağın gereklerine uygun olarak yönetilmesi için, başarılı yönetsel uygulamalarda bulunmaları gerekir. Bu da, örgüt yöneticisinin her şeyden önce, bazı yeteneklere, niteliklere ve yönetim kuram ve süreçleri konusunda bir takım temel bilgilere, yeteneklere sahip olmasını gerektirir. Örgütteki farklı düşünceleri bir

---

<sup>142</sup> Murat Akyıldız, Dış Kaynak Kullanımının Gelişimi ve Türkiye'deki Kullanım Biçimleri, Dokuz Eylül Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2004, 52-78, s. 56.

<sup>143</sup> Z. Sabuncuoğlu ve M. Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Kitapevleri, Bursa, 1998, s. 157.

<sup>144</sup> Ç.Ü. Alganer, Örgütlerin Kuruluş Dönemlerinde Örgüt Kültürü Oluşturuları Sırasında Karşılaştıkları Sorunlar, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2000, s. 149 (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*).

<sup>145</sup> G. R. Jones, *Organizational Theory Second Edition*, Addison-Wesley Publishing Company, New York, 1998, p. 30.

zenginlik kaynağı görerek örgütsel yapıyı korumayı ön planda tutulmalı ve örgütün demokratik kültürünün güç kazanmasını sağlamaktadır<sup>146</sup>.

#### 4.2.3. Maddi ve Manevi Kültür ve Örgüt Kültürü İlişkisi

Örgüt kültürü toplum kültürünün alt kültürüdür. Örgütlerin toplumsal alt yapılarının oluşmasında temel etkidir. Bu da toplumsal değerler yani ulusal kültürdür. Bu nedenle oluşan örgütsel kültürün pek çoğunun kaynağını ulusal kültür oluşturmaktadır. Zaman içerisinde gelişen ve güçlenen örgüt kültürleri de toplum kültürünü etkileyebilmektedirler. Örgütün sürekli olarak değişen çevre koşullarına karşı uyum sağlaması ve başarılı bir şekilde hayatta kalmaya devam etmesi o örgütte güçlü bir örgüt kültürünün oluşmasıyla mümkün olabilmektedir<sup>147</sup>.

#### 4.2.4. Güçlü Kültür Zayıf Kültür ve Örgüt Kültürü İlişkisi

İşletmelerde örgütsel bağlılığın yüksek olması çalışanların performansını, iş tatminini, örgütsel verimliliği artırdığı gibi işe devamı arttırarak, personel devir hızını azaltıp örgütün verimliliğini arttırmaktadır. İşletmelerde kültür, astların uzun dönemli çalışmaları için motive olma yolunda onlara önemli bir güç kazandırıp bu dönemdeki edinimlerinin faydalarını algılamalarını sağlayan dolayısıyla uzun ve kısa vadeli amaçlar için onları fırsatçı davranıştan uzaklaştıran bir unsurdur. Değişken kültür insanların paylaştığı değerleri faydalı şekilde kontrol altında tutabilmektedir. Kültürün doğru anlaşıldığı örgütler güçlü kültürler olup, uzmanlaşma, sosyallik ve sosyal hayatta başarılı olma ve uyum sağlama konularında başarılı olabilmektedirler<sup>148</sup>.

---

<sup>146</sup> Ali Şahin, "Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik", *Maliye Dergisi*, 2010, Cilt: 159, 21-35, s. 31.

<sup>147</sup> Beril Akıncı, *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, İletişim Yayınları, İstanbul, 1998, ss. 36-48.

<sup>148</sup> İbrahim Ethem Başaran, *Örgütsel Davranış*, Gül Yayınevi, Ankara, 1991, ss. 15-36.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL ZEKALARI VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN ALGILARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN TESPİTİNE YÖNELİK BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI

#### 5.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın önemi, araştırmanın kapsamı, araştırmanın problemi, araştırmanın alanı ve örneklem büyüklüğü, araştırmanın sınırlılıkları, araştırmanın modeli, araştırmanın yöntemi, araştırmanın varsayımları, araştırmanın hipotezleri ve araştırma verilerinin analizi konularına bu kısımda yer verilecektir.

##### 5.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, liderlik tarzları, duygusal zeka ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiye bir eğitim kurumu örneği ile ilgili alana katkı sunabilecek bilimsel bir çalışma hazırlamaktır. Çalışmanın amacının gerçekleştirilebilmesi amacıyla, liderlik tarzlarının neler olduğu, duygusal zeka ve örgüt kültürünü ne şekilde etkilediği araştırılacak, anket yöntemiyle veriler elde edilecek, verilere istatistiksel analizler uygulanacak ve ilgili taraflara çözüm önerileri sunulacaktır.

##### 5.1.2. Araştırmanın Önemi

Yönetim ve liderlik, günümüzde örgütler açısından en önemli yönetim unsurlarının başında gelmektedir. Kurum başarısı açısından insan kaynağını verimli şekilde yönetmek, performans düzeylerini arttırmak gerekmektedir. Örgütlerde tüm taraflarca (kurum yöneticileri, çalışanlar, hizmet alanlar, vs.) başarının ve memnuniyetin sağlanması, tüm ilgili taraflara önemli faydalar sağlayabilecektir.

##### 5.1.3. Araştırmanın Problemi

Çalışanların, Yöneticilerin Sergiledikleri Liderlik Tarzlarına İlişkin Algıları Nelerdir?

Alt problemler:

- Yöneticilerin duygusal öz bilincinin, yönetimin etkinliğine katkıları nelerdir?
- Yöneticilerin başkalarını geliştirme uygulamaları yönetimin etkinliğini artırır mı?
- Duygusal özdenetim uygulamaları çalışanların etkinliğini artırır mı?
- Kurum yöneticisinin çalışanları teşvik etmesi, yönetimin etkinliğini artırır mı?

- Kurum yöneticisinin uygulamaları, çalışanların algılarını güçlendirmesini etkiler mi?

- Güçlendirici liderlik yaklaşımı ile çalışanlarının kişisel yeterlilik, öz yönetim, sosyal bilinç ve ilişkisini etkiler mi?

- Kurumlardaki farklı liderlik yaklaşımları; kurum kimliği, normlar, ritüeller, görülen değerler ve kurumsal imajını etkiler mi?

#### **5.1.4. Araştırmanın Örneklem Büyüklüğü**

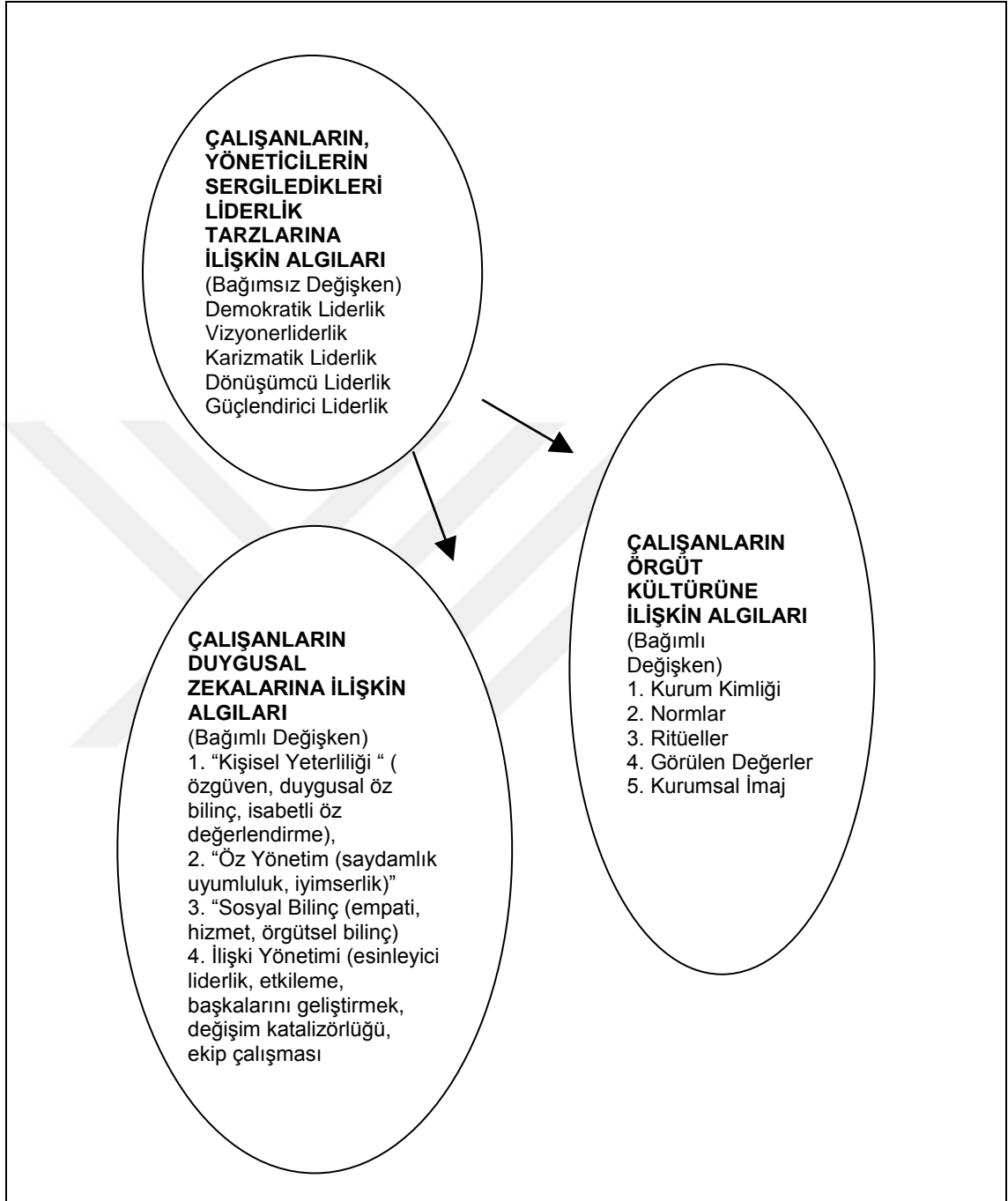
Araştırmanın amacını gerçekleştirmeye ve hipotezleri test etmeye yönelik olarak hazırlanan anket, İstanbul ilinde yer alan özel bir kolejde görev yapan yönetici öğretmen ve öğretmenler olmak üzere, toplamda araştırmanın evreni 180 kişi olup, 103 kişiye uygulanmış olup, 1 tane anket formu eksik doldurulduğundan değerlendirmeye alınmamıştır. Örneklem belirlenirken kolayda örnekleme metodu kullanılmıştır.

#### **5.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Çalışmanın teorik kısmı, literatür taramaları yapılarak hazırlanmıştır. Çalışmanın araştırma kısmında, anket yöntemi ile veriler elde edilmiş, bilimsel analizler yapılmış, araştırma verileri geliştirilen anketle toplanan bilgilerle sınırlandırılmıştır. Ayrıca bu çalışmanın analizlerinde liderlik tarzlarından; demokratik liderlik, vizyonerliderlik, karizmatik liderlik, dönüşümcü liderlik, güçlendirici liderlik esas alınmıştır.

### 5.1.6. Araştırmanın Modeli

Şekil-5 Araştırmanın Teorik Çerçeve Modeli



### 5.1.7. Araştırmanın Varsayımları

1. Araştırmada çalışanların duygusal zekalarına ilişkin "Kişisel Yeterlik" Öz Yönetim, Sosyal Bilinç İlişki Yönetimi alt boyutlarından ibaret olduğu var sayılmıştır.

2. Araştırmada Çalışanların örgüt kültürüne ilişkin "Kurum Kimliği, Normlar, Ritüeller, Görülen Değerler, Kurumsal İmaj, alt boyutlarından ibaret olduğu var sayılmıştır

3. Araştırmada neden-sonuç ilişkisini ortaya koyan anket ve gözleme dayalı yönteminin verileri elde etmek için uygun olacağı varsayılmıştır.

### 5.1.8. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

<b>HİPOTEZLER</b>	
1	H1.0: Yöneticilerin sergiledikleri liderlik (Demokratik liderlik) tarzlarına ilişkin algılamanın, çalışanların duygusal zekası (kişisel yeterlilik, öz yönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi) üzerine bir etkisi yoktur. H1.1: Yöneticilerin sergiledikleri liderlik (Demokratik liderlik) tarzlarına ilişkin algılamanın, çalışanların duygusal zekası (kişisel yeterlilik, öz yönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi) üzerine bir etkisi vardır.
2	H2.0: Yöneticilerin sergiledikleri liderlik (Vizyoner Liderlik) tarzlarına ilişkin algılamanın, çalışanların duygusal zekası (kişisel yeterlilik, öz yönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi) üzerine bir etkisi yoktur. H2.1: Yöneticilerin sergiledikleri liderlik (Demokratik liderlik) tarzlarına ilişkin algılamanın, çalışanların duygusal zekası (kişisel yeterlilik, öz yönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi) üzerine bir etkisi vardır.
3	H3.0: Yöneticilerin sergiledikleri liderlik (Dönüşümcü Liderlik) tarzlarına ilişkin algılamanın, çalışanların duygusal zekası (kişisel yeterlilik, öz yönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi) üzerine bir etkisi yoktur. H3.1: Yöneticilerin sergiledikleri liderlik (Dönüşümcü Liderlik) tarzlarına ilişkin algılamanın, çalışanların duygusal zekası (kişisel yeterlilik, öz yönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi) üzerine bir etkisi vardır.
4	H4.0: Yöneticilerin sergiledikleri liderlik (Karizmatik Liderlik) tarzlarına ilişkin algılamanın, çalışanların duygusal zekası (kişisel yeterlilik, öz yönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi) üzerine bir etkisi yoktur. H4.1: Yöneticilerin sergiledikleri liderlik (Karizmatik Liderlik) tarzlarına ilişkin algılamanın, çalışanların duygusal zekası (kişisel yeterlilik, öz yönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi) üzerine bir etkisi vardır.
5	H5.0: Yöneticilerin sergiledikleri liderlik (Güçlendirici Liderlik) tarzlarına ilişkin algılamanın, çalışanların duygusal zekası (kişisel yeterlilik, öz yönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi) üzerine bir etkisi yoktur. H5.1: Yöneticilerin sergiledikleri liderlik (Güçlendirici Liderlik) tarzlarına ilişkin algılamanın, çalışanların duygusal zekası (kişisel yeterlilik, öz yönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi) üzerine bir etkisi vardır.
6	H6.0: Yöneticilerin sergiledikleri liderlik (Demokratik Liderlik) tarzlarına ilişkin algılamanın, çalışanların örgüt kültürü (kurum kimliği, normlar, ritüeller, görülen değerler ve kurumsal imajı) üzerine bir etkisi yoktur. H6.1: Yöneticilerin sergiledikleri liderlik (Demokratik Liderlik) tarzlarına ilişkin algılamanın, çalışanların örgüt kültürü (kurum kimliği, normlar, ritüeller, görülen değerler ve kurumsal imajı) üzerine bir etkisi vardır.
7	H7.0: Yöneticilerin sergiledikleri liderlik (Vizyoner Liderlik) tarzlarına ilişkin algılamanın, çalışanların örgüt kültürü (kurum kimliği, normlar, ritüeller, görülen değerler ve kurumsal imajı) üzerine bir etkisi yoktur. H7.1: Yöneticilerin sergiledikleri liderlik (Vizyoner Liderlik) tarzlarına ilişkin algılamanın, çalışanların örgüt kültürü (kurum kimliği, normlar, ritüeller, görülen değerler ve kurumsal imajı) üzerine bir etkisi vardır.
8	H8.0: Yöneticilerin sergiledikleri liderlik (Dönüşümcü Liderlik) tarzlarına ilişkin algılamanın, çalışanların örgüt kültürüne ilişkin (kurum kimliği, normlar, ritüeller, görülen değerler ve kurumsal imajı) algıları üzerine bir etkisi yoktur. H8.1: Yöneticilerin sergiledikleri liderlik (Dönüşümcü Liderlik) tarzlarına ilişkin algılamanın, çalışanların örgüt kültürüne ilişkin (kurum kimliği, normlar, ritüeller, görülen değerler ve kurumsal imajı) algıları üzerine bir etkisi vardır.
9	H9.0: Yöneticilerin sergiledikleri liderlik (Karizmatik Liderlik) tarzlarına ilişkin algılamanın, örgüt kültürüne ilişkin (kurum kimliği, normlar, ritüeller, görülen değerler ve kurumsal imajı) algıları üzerine bir etkisi yoktur. H9.1: Yöneticilerin sergiledikleri liderlik (Güçlendirici Liderlik) tarzlarına ilişkin algılamanın, örgüt kültürüne ilişkin (kurum kimliği, normlar, ritüeller, görülen değerler ve kurumsal imajı) algıları üzerine bir etkisi vardır.
10	H10.0: Yöneticilerin sergiledikleri liderlik (Güçlendirici Liderlik) tarzlarına ilişkin algılamanın, örgüt kültürüne ilişkin (kurum kimliği, normlar, ritüeller, görülen değerler ve kurumsal imajı) algıları üzerine bir etkisi yoktur. H10.1: Yöneticilerin sergiledikleri liderlik (Güçlendirici Liderlik) tarzlarına ilişkin algılamanın, örgüt kültürüne ilişkin (kurum kimliği, normlar, ritüeller, görülen değerler ve kurumsal imajı) algıları üzerine bir etkisi vardır.

### 5.1.9. Araştırma Verilerinin Analizi

Çalışmanın hazırlanmasında ampirik yöntem tercih edildiğinden soruları cevaplandırmak veya varsayımları sınamak için gerekli veriler anket tekniğı ile toplanmıştır. Araştırmada teorik bölümün hazırlanmasında literatürden yararlanılmıştır. Toplanan veriler, SPSS 21 programında istatistiksel analizler uygulanarak irdelenmiştir.

“Liderlik Tarzları, Duygusal Zeka ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki” konusunu ele alan bu çalışmanın uygulama kısmında, anket yöntemi ile veriler elde edilerek, analizler yapılmıştır. Araştırmada örneklem olarak İstanbul İlinde yer alan bir kolej seçilmiştir.

Anket formunun hazırlanmasından sonra, soruların geçerliliğinin denemesi açısından ilgili pilot uygulama karşılıklı görüşme yöntemiyle uygulanacaktır. Soruların anlaşılabilir olduğuna kanaat edilmesi ve güvenilirlik analizinin pozitif sonuçlanması ile birlikte form katılımcılara dağıtılacak, veriler elde edilecek, analizler yapılarak rapor yazımı tamamlanacaktır.

Anket formunda katılımcıların cinsiyet, yaş, çalışma süresi, eğitim düzeyi, çalıştığı pozisyon gibi demografik niteliklerinin değerlendirilmesinde frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalama ve standart sapma kullanılacaktır. Araştırmanın hipotezlerin test edilmesi için verilerin normallik dağılımı incelenecek ve parametrik testler yapılacaktır. Bu doğrultuda; Pearsonkorelasyon analizi, regresyon ve Anova analizlerinden yararlanılacaktır. Çalışmanın uygulama kısmında anket yöntemi ile veriler elde edilecek, analizler yapılarak rapor yazımı tamamlanmıştır.

### 5.1.10. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada kullanılan duygusal zeka ölçeği, Goleman'ın geliştirdiği ölçekten; Liderlik yaklaşımları ölçeği, Chelladurai, Saleh ve Altıntaş'ın geliştirdiği ölçeklerden; örgüt kültürüne ilişkin ölçek, Cameron ve Quinn'in 1999 yılında geliştirdikleri “Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği” (OCAI) ve W.Z. Van der Post, T.J. De Coning ve Smit'in geliştirdiği ölçeklerden faydalanılarak hazırlanmıştır. Anket soruları ve kaynakları eklerde verilmiştir.



### 5.1.11. Anketlerin Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha katsayısı yapılan çalışmadaki soruların güvenilirliğini ölçmektedir.

$0.40 < \alpha < 0.60$  Düşük güvenilirlik

$0.60 < \alpha < 0.80$  Güvenilir

$0.80 < \alpha < 1.00$  Yüksek derecede güvenilir.

$\alpha$ 'nın aldığı değerler aralıklarına göre yukarıdaki yorumlar yapılır.

**Tablo-8** Güvenilirlik Analizi

	Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )	Toplam Madde Sayısı
Anketlerin Tamamı İçin Güvenilirlik Analizi	,986	77
Liderlik İçin Güvenilirlik Analizi	,983	45
Duygusal Zeka İçin Güvenilirlik Analizi	,946	17
Örgüt Kültürü İçin Güvenilirlik Analizi	,936	14

Yapılan çalışmada, Cronbach's Alpha katsayımızölçeklerin tamamı için 0,986, liderlik için 983, duygusal zeka için 946 ve örgüt kültürü için ,936 olarak çıkmış anketin güvenilirliği yüksek derecede güvenilir olarak bulunmuş ve bu değerler yeterli görülmüştür. Yüksek derecede bir güvenilirlik elde edildiği için çalışma yeterlidir. Ancak herhangi bir değişken çalışmadan çıkarıldığında güvenilirlik katsayısında (Cronbach's Alpha katsayısında) sıçrama olup olmadığına bakmak amacıyla aşağıdaki tablonun incelenmesi gerekmektedir.

**Tablo-9** Çalışmadan Sorular Çıkarıldığında Güvenilirlik Katsayısı

	<b>Değişken Silinirse Anket Ortalaması</b>	<b>Değişken Silinirse Anket Varyansı</b>	<b>Değişken Silinirse Anket Korelasyonu</b>	<b>Değişken Silinirse Anket Güvenilirlik Katsayısı</b>
S1	317,5980	3034,144	,726	,986
S2	317,8529	3025,830	,643	,986
S3	317,4706	3040,331	,658	,986
S4	317,4412	3050,744	,569	,986
S5	317,6176	3043,605	,565	,986
S6	317,7059	3064,229	,368	,986
S7	317,8235	3045,157	,511	,986
S8	317,9216	3024,212	,640	,986
S9	317,9020	3016,802	,671	,986
S10	318,1863	3041,777	,491	,986
S11	317,5098	3022,391	,708	,986
S12	317,8529	3022,998	,610	,986
S13	317,7647	3031,667	,613	,986
S14	317,5882	3018,839	,734	,986
S15	317,7353	3015,167	,700	,986
S16	318,0294	3049,890	,376	,986
S17	317,7941	3049,333	,427	,986
S18	317,7549	3001,078	,811	,986
S19	317,8039	2996,872	,863	,986
S20	318,5392	3051,934	,365	,986
S21	318,7353	3052,256	,352	,986
S22	317,9608	2997,899	,793	,986
S23	318,2745	3021,567	,582	,986
S24	318,2353	3009,271	,724	,986
S25	317,7647	3001,013	,820	,986
S26	317,9412	2998,452	,852	,986
S27	318,1078	2998,889	,805	,986
S28	318,2255	3011,622	,649	,986
S29	317,9608	2997,365	,785	,986
S30	317,9118	2986,834	,891	,986
S31	317,8922	2992,275	,829	,986
S32	317,6961	3020,174	,653	,986
S33	317,8039	3023,981	,633	,986
S34	317,7157	2989,988	,851	,986
S35	317,7745	3011,127	,777	,986
S36	317,9902	3013,594	,701	,986
S37	318,1078	2993,780	,786	,986
S38	317,9608	2988,771	,824	,986
S39	317,8824	3009,788	,805	,986
S40	317,9706	2990,524	,843	,986
S41	317,7941	3014,343	,800	,986
S42	317,7745	3028,355	,668	,986
S43	317,6667	3023,967	,697	,986
S44	318,3725	3016,533	,625	,986

S45	317,9706	2999,811	,827	,986
S46	318,0294	3002,722	,786	,986
S47	318,0882	3021,467	,735	,986
S48	318,1863	3008,826	,672	,986
S49	317,8137	3007,915	,762	,986
S50	317,6961	3015,045	,738	,986
S51	317,6863	3011,029	,815	,986
S52	317,9118	3007,269	,741	,986
S53	317,8039	3027,922	,628	,986
S54	317,9118	3007,606	,721	,986
S55	317,8529	3004,919	,788	,986
S56	317,9608	3007,107	,775	,986
S57	317,8137	3010,094	,802	,986
S58	317,9314	3017,470	,755	,986
S59	317,8922	3019,959	,744	,986
S60	318,0000	3021,505	,707	,986
S61	317,9020	3015,317	,736	,986
S62	317,8039	3006,773	,799	,986
S63	317,6471	3021,854	,740	,986
S64	317,7157	3017,235	,785	,986
S65	317,7843	3030,507	,681	,986
S66	317,6667	3035,710	,681	,986
S67	317,6961	3025,798	,752	,986
S68	317,8725	3026,726	,626	,986
S69	317,7353	3024,276	,694	,986
S70	317,6667	3038,878	,602	,986
S71	317,6373	3027,600	,660	,986
S72	317,6569	3032,960	,624	,986
S73	317,9608	3016,493	,681	,986
S74	317,8824	3010,996	,677	,986
S75	318,6275	3062,177	,246	,987
S76	317,5490	3023,973	,700	,986
S77	317,7059	2995,358	,801	,986

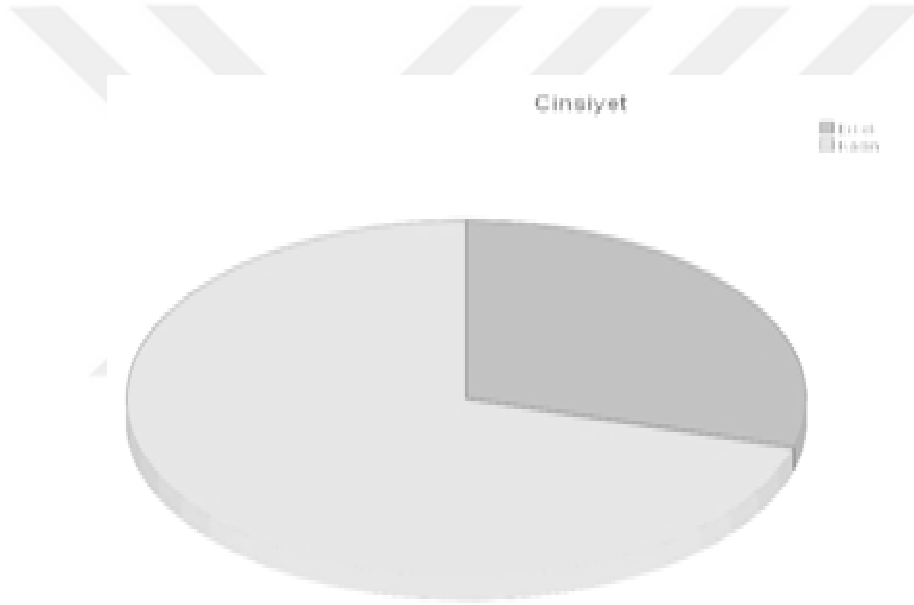
Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi herhangi bir değişken çalışmadan çıkartıldığında güvenilirlik katsayısında önemli bir değişiklik olmayacaktır. Tablo incelendiğinde “Değişken Silinirse Anket Güvenilirlik Katsayısı” değerlerinin tamam 0,986 olup, hiçbir değişkende bir sıçrama görülmediğinden ankette herhangi bir sorunun çıkartılmasına gerek kalmamıştır.

## 5.2. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERLE İLGİLİ VERİLER

Katılımcılarının vermiş oldukları cevapların değerlendirilmesi sonucunda demografik değişkenlerle ilgili bilgiler aşağıda verilmiştir.

### 5.2.1. Değişkenlere Göre Dağılım

Tablo-10 Cinsiyet Tablosu				
	Sıklık	Yüzdesi	Geçerli Yüzdeleri	Toplam Yüzdeler
Erkek	30	29,4	29,4	29,4
Kadın	72	70,6	70,6	100,0
Toplam	102	100,0	100,0	



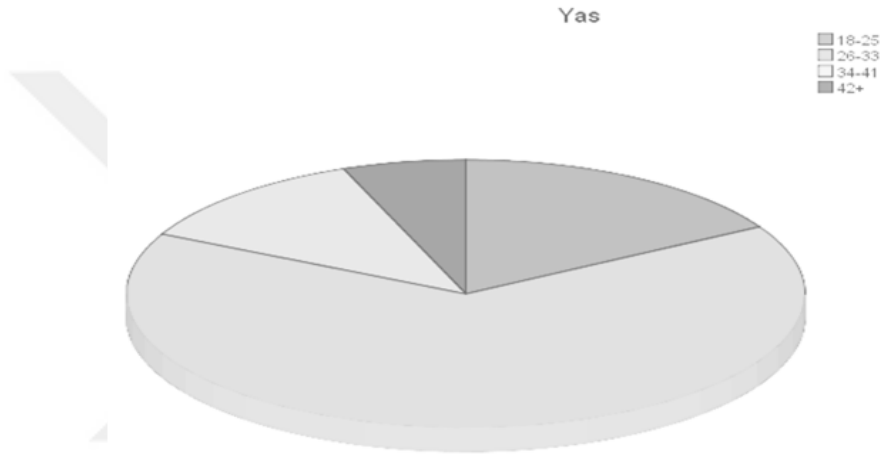
**Şekil-6** Anket Uygulamasına Katılanların Cinsiyet Durumu

Katılımcıların 30'u erkek 72'si kadındır. Erkekler katılımın %29.4 ' ini karşılarken kadınlar ise %70.6'sını karşılamaktadır. Anket çalışmasına toplamda 102 kişi katılmıştır.

## 5.2.2. Katılımcıların Yaşlarının Dağılımı

Tablo-11 Yaş Tablosu

	Sıklık	Yüzdesi	Geçerli Yüzdeleri	Toplam Yüzdeler
18-25	17	16,7	16,7	16,7
26-33	67	65,7	65,7	82,4
34-41	12	11,8	11,8	94,1
42+	6	5,9	5,9	100,0
Toplam	102	100,0	100,0	



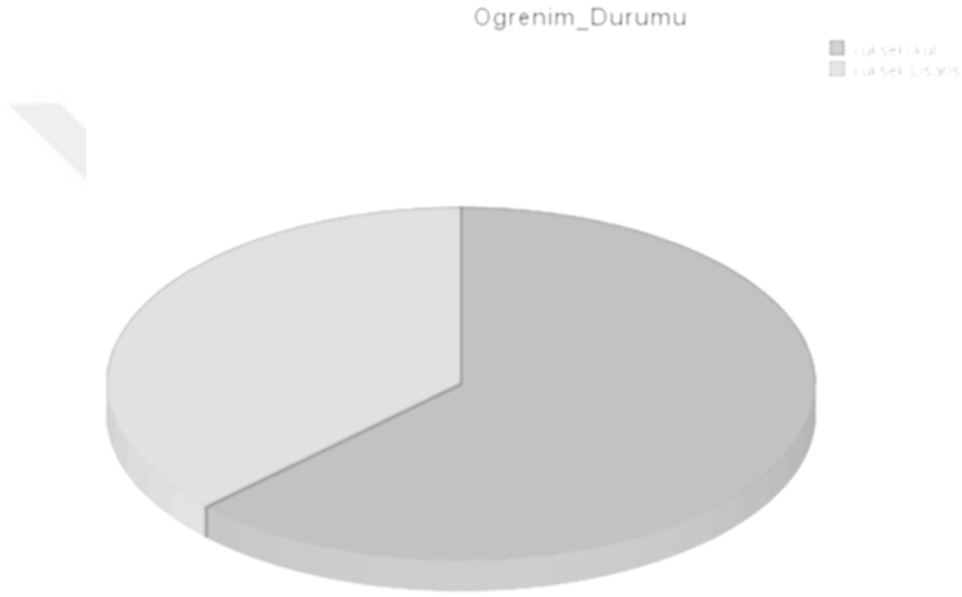
Şekil-7 Anket Uygulamasına Katılanların Yaş Durumu

Yapılan çalışmadaki katılımcıların yaş dağılımı yukarıdaki tabloda verilmiştir. Bu tabloya göre katılımcılardan 17 kişi 18-25 yaş aralığında, 67 kişi 26-33 yaş aralığında, 12 kişi 34-41 yaş aralığında ve son olarak 6 kişi ise 42 yaş üzerindedir. Bu dağılıma göre 18-25 yaş gurubu tüm çalışmanın %16.7 ' sini, 26-33 yaş grubu %65.7 ' sini, 34-41 yaş gurubu çalışmanın %11.8 ' ini ve 42 yaş ve üzerinde olanlar ise %5.9 ' unu karşılamaktadır.

### 5.2.3. Öğrenim Seviyesinin Dağılımı

Tablo-12 Öğrenim Durumu

	Sıklık	Yüzdesi	Geçerli Yüzdeleri	Toplam Yüzdeler
Lisans	64	62,7	62,7	62,7
Yüksek Lisans	38	37,3	37,3	100,0
Toplam	102	100,0	100,0	



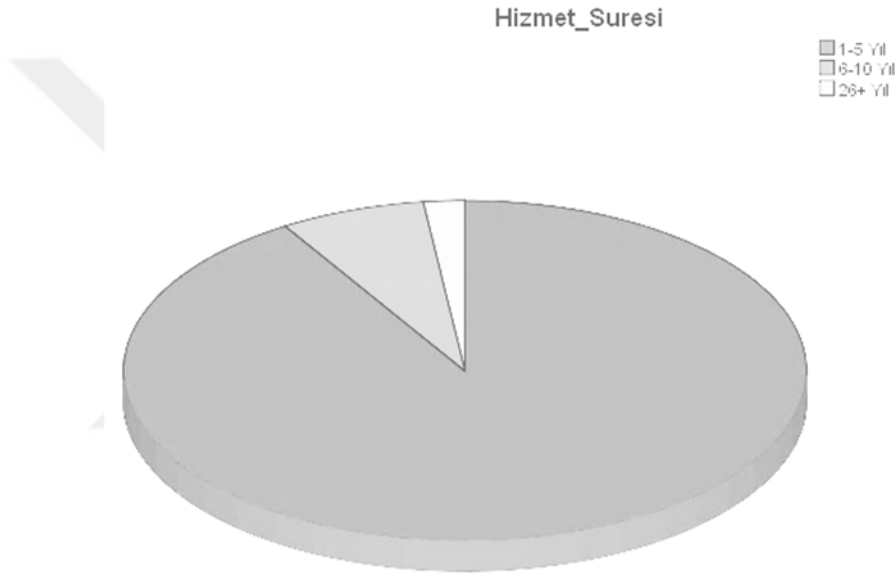
Şekil-8 Anket uygulamasına katılanların öğrenim durumu

102 kişinin katıldığı çalışma katılımcılarından 64 kişi Lisans(%62.7) ve 38 kişi ise Yüksek Lisans(%37.3) mezunudur.

#### 5.2.4. Hizmet Süresinin Dağılımı

Tablo-13 Hizmet Süresi

	Sıklık	Yüzdesi	Geçerli Yüzdeleri	Toplam Yüzdeler
1-5 Yıl	93	91,2	91,2	91,2
6-10 Yıl	7	6,9	6,9	98,0
26+ Yıl	2	2,0	2,0	100,0
Toplam	102	100,0	100,0	



Şekil-9 Anket uygulamasına katılanların hizmet süresi durumu

102 kişiden oluşan katılımcıların 93'ü 1-5 yıl aralığında, 7'si 6-10 yıl aralığında ve son olarak 2 kişi ise 26 yıldan fazla bir süredir aynı kurumda hizmet vermektedir. 1-5 yıl arasında aynı kurumda çalışanlar toplam katılımın %91.2 'sini 6-10 yıl arasında çalışanlar %6.9'unu ve son olarak 26 yıldan fazla sürede çalışanlar ise %2 'sini karşılamaktadır.

### 5.3. ARAŞTIRMANIN FAKTÖR DAĞILIMI TESPİTİNDE KMO DEĞERİ VE BARTLETT TESTİ

Faktör Analizi, birbirleriyle ilişkili veri yapılarını birbirinden bağımsız ve daha az sayıda yeni veri yapılarına dönüştürmek, bir oluşumu, nedeni açıkladıkları varsayılan değişkenleri gruplayarak ortak faktörleri ortaya koymak, bir oluşumu etkileyen değişkenleri gruplamak, majör ve minör faktörleri tanımlamak amacıyla başvurulan bir yöntemdir<sup>149</sup>.

Faktör analizi yapılıp-yapılmayacağına karar vermek için KMO Bartlett testi yapmamız gerekmektedir.

#### 5.3.1. KMO ve Bartlett Testi

Tablo-14 KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Değeri	,837
Ki-Kare Değeri	9894,577
Serbestlik Derecesi	2926
Bartlett Test İstatistiği Sigma değeri	,000

Kaiser-Meyer-Olkin değerinin yüksek olması (Kaiser-Meyer-Olkin 0 ile 1 arasında değer alır. Bu yüzden faktör analizi yapmak istiyorsak bu değer 1'e yakın çıkmalıdır.) ölçekteki bir değişkenin diğer değişkenler tarafından iyi bir şekilde tahmin edilemeyeceğini gösterir. Bu tabloda Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,837 olarak hesaplanmıştır. Bu değer ölçekteki bir değişkenin diğer değişken yeterince iyi bir şekilde açıklayacağı anlamına gelir. Eğer bu değer 0'a yakın bir değer olarak çıksaydı korelasyon dağılımında bir dağınıklık olduğu için bu değere dayalı olarak yorum yapılamazdı.

KMO testi sonucu 1'e yakın çıkması faktör analizinin gerekli olduğunu göstermektedir ancak kesin bir karar vermek için Sigma değerine bakılarak karar verilmelidir. KMO değeri 0,837 olarak hesaplanmıştır. Bu değere göre sorular arasındaki ilişki yüksektir denir. Ancak bu ilişki değerinin (KMO Değeri) faktör analizine uygunluğu hakkında kesin bir yorum yapabilmek için Bartlett Küresellik Test sonuçları incelenmelidir.

Bartlett testi incelendiğinde Sigma değerinin 0,000 olarak çıktığı görülmüştür. Duruma göre döndürülmüş faktör analizi yapılmaya karar verilmiştir. Yapılan analizler sonucu soruların faktörlere dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

<sup>149</sup>Kazım Özdamar, K.S. Dinçer, *Bilgisayarla İstatistik Değerlendirme ve Veri Analizi*, Bilim Teknik Kitapevi, İstanbul, 1987



### 5.3.2. Faktör Analizi

**Tablo-15 Araştırma Faktörlerinin Dağılım Tablosu**

FAKTÖRLER	SORULARIN FAKTÖRLERE GÖRE DAĞILIMI
<b>F1-Demokratik Liderlik</b>	S32-S33-S34-S37-S39-S43-S44 -S48-S52-S53-S54-S59-S60-S61-
<b>F2-Vizyoner Liderlik</b>	S27-S29-S31-S42-S55
<b>F3-Dönüşümcü Liderlik</b>	S20-S21-S36-S37-S39 -S40-S45-S46-S47-S58
<b>F4-Karizmatik Liderlik</b>	S28-S35-S38-S41-S50-S51-S57
<b>F5-Güçlendirici Liderlik</b>	S18-S19-S22-S23-S24-S25-S30-S26-S49-S56-S62
<b>F6-Çalışanların Duygusal Zekası</b>	S1-S2-S3-S4-S5-S6-S7-S8-S9-S10-S11-S12-S13-S14-S15-S16-S17-
<b>F7-Örgüt Kültürü Algısı</b>	S63-S64-S65-S66-S67-S68-S69-S70-S71-S72-S73-S75-S76-S77

Faktör analizlerine yönelik yapılan faktör sayısı istatistik analizleri öncesinde 6 adet tahmin edilmiş iken, SPSS analizi sonrasında 7 adet tespit edilmiş ve bu son duruma göre çalışmanın hipotezleri şekillendirilmiştir.

### 5.4. KORELASYON ANALİZİ (Regresyon Analizi Ön Testi)

Regresyon analizi yapılıp-yapılamayacağına Korelasyon değerlerine bakarak karar verilebilmektedir.

#### 5.4.1. Korelasyon Analizi

Korelasyon değerleri, sıfırdan küçük olduğunda, kuvvetlilik derecesi negatif yönlü ve sıfırdan büyük olduğunda pozitif yönlü olduğu ifade edilmektedir. Pozitif ve negatif yönlü korelasyon değerleri 0,5'ten 1'e doğru yükseldikçe zayıftan kuvvetliye doğru bir artış olduğu ifade edilir.

**Tablo-16 Korelasyon Tablosu**

Faktörler	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
<b>F1</b>	1	0,918949	0,924640	0,925501	0,924872	0,683491	0,829649
<b>F2</b>	0,918949	1	0,898812	0,916610	0,924485	0,656769	0,821712
<b>F3</b>	0,924640	0,898812	1	0,904672	0,905384	0,654260	0,799150
<b>F4</b>	0,925501	0,916610	0,904672	1	0,923429	0,690395	0,867240
<b>F5</b>	0,924872	0,924485	0,905384	0,923429	1	0,759502	0,840486
<b>F6</b>	0,683491	0,656769	0,654260	0,690395	0,759502	1	0,626610
<b>F7</b>	0,829649	0,821712	0,799150	0,867240	0,840486	0,626610	1

Faktör arasındaki ilişkiyi incelemek için korelasyon analizine bakmak gerekir. Korelasyon değerlerine bakarak (1 çıktığından) faktörler arasındaki ilişki durumları yüksek olarak görülüyor ancak kesin sonuçlar regresyon analizi yapılmalıdır.

## 5.5. HİPOTEZLERİN ÖN ANALİZİ NORMALLİK TESTLERİ

### 5.5.1. Normallik Testi

Tablo-17 Araştırma Faktörlerinin Dağılım Tablosu

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	Serbestlik Derecesi	Sig.	İstatistik	Serbestlik Derecesi	Sig.
F1 Demokratik Liderlik	,149	102	,000	,886	102	,000
F2 Vizyoner Liderlik	,174	102	,000	,855	102	,000
F3 Dönüşümcü Liderlik	,111	102	,004	,926	102	,000
F4 Karizmatik Liderlik	,176	102	,000	,850	102	,000
F5 Güclendirici Liderlik	,180	102	,000	,851	102	,000
F6 Çalışanların Duygusal Zekası	,163	102	,000	,810	102	,000
F7 Örgüt Kültürü	,193	102	,000	,858	102	,000

Normallik Testlerine dair hipotezler ;

H0: %95 güvenle veriler normal dağılımlıdır.

H1: %95 güvenle veriler normal dağılımlı değildir.

Görüldüğü gibi burada iki farklı test vardır. Bunlardan biri "Kolmogorov-Smirnov", diğeri ise "Shapiro-Wilk" testidir. "Shapiro-Wilk" testi daha çok tercih edilir ve kullanılır. Burada "Shapiro-Wilk" testinin "Sig." değerleri 0.05' den küçük olduğu için tüm gruplar için H1 hipotezleri kabul edilir. Yani tüm gruplar için "%95 güvenle veriler normal dağılımlı değildir." denilebilir. Normallik testi sağlanmadığı için non-parametrik testler ile analiz yapılması uygun görülmüştür.

## 5.6. FAKTÖRLERLE İLGİLİ HİPOTEZLERİN REGRESYON ANALİZLERİ

Araştırmanın konusu kapsamında “Liderlik Tarzları, Duygusal Zeka ve Örgüt Kültürü Algısı” değişkenleriyle ilgili hipotezlerin analizi için regresyon analizi yapılmıştır.

### 5.6.1. Liderlik Faktörleri ile Çalışanların Duygusal Zekası Arasındaki Regresyon Analizi

**Tablo-18 Çalışanların Duygusal Zekası Faktörü İçin Regresyon Analizi**

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareler	F	Sig.
Regresyon	29,876	5	5,975	28,076	,000 <sup>b</sup>
<b>Artık Değer</b>	20,431	96	,213		
<b>Total</b>	50,307	101			

Tablo 18’de, liderlik faktörleri ile çalışanların duygusal zekası arasındaki regresyon analizi yapılarak anlamlı olup olmadığını sınınamaktadır. Sig değeri 0,00 olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0,05’den küçük olduğundan regresyon analizi yapılması anlamlı olarak bulunmuştur.

### 5.6.2. Demokratik Liderlik ile Çalışanların Duygusal Zekası (F6) Faktörü Arasındaki Etkinin İncelenmesi

H1.0: Yöneticilerin sergiledikleri liderlik (Demokratik liderlik) tarzlarına ilişkin algılamanın, çalışanların duygusal zekası (kişisel yeterlilik, öz yönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi) üzerine bir etkisi yoktur.

H1.1: Yöneticilerin sergiledikleri liderlik (Demokratik liderlik) tarzlarına ilişkin algılamanın, çalışanların duygusal zekası (kişisel yeterlilik, öz yönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi) üzerine bir etkisi vardır.

**Tablo-19 Demokratik Liderlik ile Çalışanların Duygusal Zekası (F6)Faktörleri Karşılaştırma Tablosu**

Karşılaştırılan Faktörler	Çalışanların Duyg.Zekası	Çalışanların Duyg.Zekası	Çalışanların Duyg.Zekası	Çalışanların Duyg.Zekası
	B	Std. Error	t	Sig.
F1DemokratikLiderlik	,034	,193	,175	,861

Liderlik ile Çalışanların Duygusal Zekası(F6)Faktörü Arasındaki İlişki incelenmiş ve elde edilen veriler yukarıdaki tabloda gösterildiği gibi elde edilmiştir. Bu tabloya göre Sigma değeri 0,861 olarak hesaplanmış ve Liderlik ile Çalışanların Duygusal Zekası (F6)Faktörleri Arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olmadığına karar verilmiştir. Çünkü Sigma değeri alfa (0,05) değerinden büyük olduğundan H0 kabul edilir. Bu yüzden formüle almaya gerek yoktur.

### 5.6.3. Vizyoner liderlik ile Çalışanların Duygusal Zekası Faktörü Arasındaki Etkinin İncelenmesi

H2.0: Yöneticilerin sergiledikleri liderlik (Vizyoner Liderlik) tarzlarına ilişkin algılamanın, çalışanların duygusal zekası (kişisel yeterlilik, öz yönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi) üzerine bir etkisi yoktur.

H2.1: Yöneticilerin sergiledikleri liderlik (Vizyoner Liderlik) tarzlarına ilişkin algılamanın, çalışanların duygusal zekası (kişisel yeterlilik, öz yönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi) üzerine bir etkisi vardır.

**Tablo-20 Vizyoner Liderlik ile Çalışanların Duygusal Zekası Faktörleri Karşılaştırma Tablosu**

Karşılaştırılan Faktörler	Çalışanların Duygusal Zekası	Çalışanların Duyg.Zekası	Çalışanların Duyg..Zekası	Çalışanların Duyg.Zekası
	B	Std. Error	t	Sig.
F2VizyonerLiderlik	-,245	,154	-1,590	,515

Vizyoner liderlik ile Çalışanların duygusal zekası (F6) arasındaki ilişki incelenmiş ve bu ilişkiye ait Sigma değeri 0,515 olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0,05'den büyük olduğundan H0 kabul edilir. Vizyoner liderlik ve çalışanların duygusal zekası arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

### 5.6.4. Dönüşümcü Liderliğin, Çalışanların Duygusal Zekası Faktörüne Etkisinin İncelenmesi

H3.0: Yöneticilerin sergiledikleri liderlik (Dönüşümcü Liderlik) tarzlarına ilişkin algılamanın, çalışanların duygusal zekası (kişisel yeterlilik, öz yönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi) üzerine bir etkisi yoktur.

H3.1: Yöneticilerin sergiledikleri liderlik (Dönüşümcü Liderlik) tarzlarına ilişkin algılamanın, çalışanların duygusal zekası (kişisel yeterlilik, öz yönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi) üzerine bir etkisi vardır.

**Tablo-21 Dönüşümcü Liderlik ile Çalışanların Duygusal Zekası Faktörleri Karşılaştırma Tablosu**

Karşılaştırılan Faktörler	Çalışanların Duyg. Zekası	Çalışanların Duyg. Zekası	Çalışanların Duyg. Zekası	Çalışanların Duyg. Zekası
	B	Std. Error	t	Sig.
F3DönüşümcüLiderlik	-,118	,164	-,719	,474

Dönüşümcü liderlik ve çalışanların duygusal zekası arasındaki ilişkiye dair sig değeri yukarıdaki tabloda 0,474 olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0,05'den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilir. Yani, Bu değer, 0,05'den büyük olduğundan Ho kabul edilir. Dönüşümcü liderlik ve çalışanların duygusal zekası arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

### 5.6.5. Karizmatik Liderliğin, Çalışanların Duygusal Zekası Faktörüne Etkisinin İncelenmesi

H4.0: Yöneticilerin sergiledikleri liderlik (Karizmatik Liderlik) tarzlarına ilişkin algılamının, çalışanların duygusal zekası (kişisel yeterlilik, öz yönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi) üzerine bir etkisi yoktur.

H4.1: Yöneticilerin sergiledikleri liderlik (Karizmatik Liderlik) tarzlarına ilişkin algılamının, çalışanların duygusal zekası (kişisel yeterlilik, öz yönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi) üzerine bir etkisi vardır.

**Tablo-22 Karizmatik Liderlik ile Çalışanların Duygusal Zekası Faktörleri Karşılaştırma Tablosu**

Karşılaştırılan Faktörler	Çalışanların Duyg. Zekası	Çalışanların Duyg. Zekası	Çalışanların Duyg. Zekası	Çalışanların Duyg. Zekası
	B	Std. Error	t	Sig.
F4KarizmatikLiderlik	,087	,170	,514	,608

Karizmatik liderlik ve çalışanların duygusal zekası (F6) arasındaki ilişki incelenmiş; bu ilişkiye ait sigma değeri 0,608 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, 0,05'den büyük olduğundan Ho kabul edilir. Karizmatik liderlik ve çalışanların duygusal zekası arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

### 5.6.6. Güçlendirici Liderliğin, Çalışanların Duygusal Zekası Faktörüne Etkisinin İncelenmesi

H5.0: Yöneticilerin sergiledikleri liderlik (Güçlendirici Liderlik) tarzlarına ilişkin algılarının, çalışanların duygusal zekası (kişisel yeterlilik, öz yönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi) üzerine bir etkisi yoktur.

H5.1: Yöneticilerin sergiledikleri liderlik (Güçlendirici Liderlik) tarzlarına ilişkin algılarının, çalışanların duygusal zekası (kişisel yeterlilik, öz yönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi) üzerine bir etkisi vardır.

**Tablo-23 Güçlendirici Liderlik ile Çalışanların Duygusal Zekası Faktörleri Karşılaştırma Tablosu**

Karşılaştırılan Faktörler	Çalışanların Duygusal Zekası	Çalışanların Duygusal Zekası	Çalışanların Duygusal Zekası	Çalışanların Duygusal Zekası
	B	Std. Error	t	Sig.
F5GüçlendiriciLiderlik	,826	,167	4,942	,000

Güçlendirici liderlik için yapılan regresyon analizindeki sonuçlar yukarıdaki tabloda verilmiştir. Bu tablodaki sigma değerine göre H1 kabul edilir ve formüle alınması gerekir. Çünkü Sigma değeri 0,05' den küçüktür. Yani Güçlendirici liderlik ile çalışanların duygusal zekası arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### 5.6.7. Örgüt Kültürü Algısı ile Faktörler Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo-24 Örgüt Kültürü Algısı Faktörü için Regresyon Analizi

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareler	F	Sig.
Regresyon	41,294	5	8,259	62,197	,000 <sup>b</sup>
Artık Değer	12,747	96	,133		
Total	54,042	101			

Yukarıdaki tablo F7 (Örgüt Kültürü) ile liderlik faktörleri arasındaki regresyon analizi yapmanın anlamlı olup olmadığını sınımlamaktadır. Sigma değeri 0,00 olarak hesaplanmıştır. Bu değeri 0,05'den küçük olduğundan regresyon analizi yapılması anlamlı olarak bulunmuştur.

### 5.6.8. Demokratik Liderlik ile Örgüt Kültürü Algısı Faktörü Arasındaki Etkinin İncelenmesi

H6.0: Yöneticilerin sergiledikleri liderlik (Demokratik liderlik) tarzlarına ilişkin algılamının, örgüt kültürüne ilişkin (kurum kimliği, normlar, ritüeller, görülen değerler ve kurumsal imajı) algıları üzerine bir etkisi yoktur.

H6.1: Yöneticilerin sergiledikleri liderlik (Demokratik liderlik) tarzlarına ilişkin algılamının, örgüt kültürüne ilişkin (kurum kimliği, normlar, ritüeller, görülen değerler ve kurumsal imajı) algıları üzerine bir etkisi vardır.

Tablo-25 Demokratik Liderlik ile Örgüt Kültürü Faktörleri Karşılaştırma Tablosu

Karşılaştırılan Faktörler	Örgüt Kültürü	Örgüt Kültürü	Örgüt Kültürü	Örgüt Kültürü
	B	Std. Error	t	Sig.
F1 Demokratik Liderlik	,088	,153	,575	,567

Demokratik liderlik ve örgüt kültürü algısı arasındaki ilişkiyi inceleyen sigma değeri 0,567 olarak hesaplanmıştır. Bu değeri 0,05 ' den büyük olduğundan Ho kabul edilir ve çıkan sonuçların formüle alınmasına gerek yoktur.

### 5.6.9. Vizyoner Liderlik ile Örgüt Kültürü Algısı Faktörü Arasındaki Etkinin İncelenmesi

H7.0: Yöneticilerin sergiledikleri liderlik (Vizyoner Liderlik) tarzlarına ilişkin algılamanın, çalışanların örgüt kültürü (kurum kimliği, normlar, ritüeller, görülen değerler ve kurumsal imajı) üzerine bir etkisi yoktur.

H7.1: Yöneticilerin sergiledikleri liderlik (Vizyoner Liderlik) tarzlarına ilişkin algılamanın, çalışanların örgüt kültürü (kurum kimliği, normlar, ritüeller, görülen değerler ve kurumsal imajı) üzerine bir etkisi vardır.

**Tablo-26 Vizyoner Liderlik ile Örgüt Kültürü Faktörleri Karşılaştırma Tablosu**

Karşılaştırılan Faktörler	Örgüt Kültürü	Örgüt Kültürü	Örgüt Kültürü	Örgüt Kültürü
	B	Std. Error	t	Sig.
F2VizyonerLiderlik	,033	,122	,272	,786

Vizyoner liderlik ile örgüt kültürü algısı arasındaki ilişkiyi inceleyen Sigma değeri 0,786 olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0,05 ' den büyük olduğundan Ho kabul edilir ve çıkan sonuçların formüle alınmasına gerek yoktur.

### 5.6.10. Dönüşümcü Liderlik ile Örgüt Kültürü Algısı Faktörü Arasındaki Etkinin İncelenmesi

H8.0: Yöneticilerin sergiledikleri liderlik (Dönüşümcü liderlik) tarzlarına ilişkin algılamanın, örgüt kültürüne ilişkin (kurum kimliği, normlar, ritüeller, görülen değerler ve kurumsal imajı) algıları üzerine bir etkisi yoktur.

H8.1: Yöneticilerin sergiledikleri liderlik (Dönüşümcü liderlik) tarzlarına ilişkin algılamanın, örgüt kültürüne ilişkin (kurum kimliği, normlar, ritüeller, görülen değerler ve kurumsal imajı) algıları üzerine bir etkisi vardır.

**Tablo-27 Dönüşümcü Liderlik ile Örgüt Kültürü Faktörleri Karşılaştırma Tablosu**

Karşılaştırılan Faktörler	Örgüt Kültürü	Örgüt Kültürü	Örgüt Kültürü	Örgüt Kültürü
	B	Std. Error	t	Sig.
F3DönüşümcüLiderlik	-,066	,129	-,510	,611

Dönüşümcü liderlik ile örgütsel kültür faktörü arasındaki ilişki incelenmiş ve Sigma değeri 0,611 olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0,05 ' den büyük olduğundan Ho kabul edilir ve çıkan sonuçların formüle alınmasına gerek yoktur.

### 5.6.11. Karizmatik Liderlik ile Örgüt Kültürü Faktörü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

H9.0: Yöneticilerin sergiledikleri liderlik (Karizmatik liderlik) tarzlarına ilişkin algılamanın, örgüt kültürüne ilişkin (kurum kimliği, normlar, ritüeller, görülen değerler ve kurumsal imajı) algıları üzerine bir etkisi yoktur.

H9.1: Yöneticilerin sergiledikleri liderlik (Karizmatik liderlik) tarzlarına ilişkin algılamanın, örgüt kültürüne ilişkin (kurum kimliği, normlar, ritüeller, görülen değerler ve kurumsal imajı) algıları üzerine bir etkisi vardır.

**Tablo-28 Karizmatik Liderlik ile Örgüt Kültürü Faktörleri Karşılaştırma Tablosu**

Karşılaştırılan Faktörler	Örgüt Kültürü	Örgüt Kültürü	Örgüt Kültürü	Örgüt Kültürü
	B	Std. Error	t	Sig.
F4KarizmatikLiderlik	,505	,134	3,761	,000

Karizmatik liderlik ile Örgüt Kültürü Algısı faktörü arasındaki sig değeri 0,000 olarak hesaplanmış ve yukarıdaki tabloda verilmiştir. Bu değer 0,05'den küçük olduğundan H1 kabul edilir. Yani Karizmatik liderlik ile örgüt kültürü faktörü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### 5.6.12. Güçlendirici Liderlik ile Örgüt Kültürü Algısı Faktörü Arasındaki Etkinin İncelenmesi

H10.0: Yöneticilerin sergiledikleri liderlik (Güçlendirici liderlik) tarzlarına ilişkin algılamanın, örgüt kültürüne ilişkin (kurum kimliği, normlar, ritüeller, görülen değerler ve kurumsal imajı) algıları üzerine bir etkisi yoktur.

H10.1: Yöneticilerin sergiledikleri liderlik (Güçlendirici liderlik) tarzlarına ilişkin algılamanın, örgüt kültürüne ilişkin (kurum kimliği, normlar, ritüeller, görülen değerler ve kurumsal imajı) algıları üzerine bir etkisi vardır.

**Tablo-29 Güçlendirici Liderlik ile Örgüt Kültürü Faktörleri Karşılaştırma Tablosu**

Karşılaştırılan Faktörler	Örgüt Kültürü	Örgüt Kültürü	Örgüt Kültürü	Örgüt Kültürü
	B	Std. Error	t	Sig.
F5GüclendiriciLiderlik	,194	,132	1,467	,046

Güçlendirici liderlik ve örgüt kültürü faktörü arasındaki ilişki incelenmiş ve Sigma değeri 0,046 olarak hesaplanmıştır. Bu değere göre H1 kabul edilir. Bu sonuca göre, güçlendirici liderlik uygulamaları ve örgüt kültürünü etkilemektedir.



### 5.6.13. Araştırma Hipotezleri Red-Kabul Tablosu

Araştırma kapsamında ele alınan değişkenlere ilişkin geliştirilen araştırma hipotezleri:

**Tablo-30 Araştırmanın Hipotezleri Red-Kabul Tablosu**

HİPOTEZLER		KABUL-RED	HİPOTEZLER	KABUL-RED
1	H1.0: Yöneticilerin sergiledikleri liderlik (Demokratik liderlik) tarzlarına ilişkin algılamanın, çalışanların duygusal zekası (kişisel yeterlilik, öz yönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi) üzerine bir etkisi yoktur.	KABUL	Duygusal zekâ seviyeleri ile liderlik davranışları arasında bir ilişki yoktur. (Delice ve Günbey 2013)	RED
2	H2.0: Yöneticilerin sergiledikleri liderlik (Vizyoner Liderlik) tarzlarına ilişkin algılamanın, çalışanların duygusal zekası (kişisel yeterlilik, öz yönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi) üzerine bir etkisi yoktur.	KABUL		
3	H3.0: Yöneticilerin sergiledikleri liderlik (Dönüşümcü Liderlik) tarzlarına ilişkin algılamanın, çalışanların duygusal zekası (kişisel yeterlilik, öz yönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi) üzerine bir etkisi yoktur.	KABUL	Duygusal Zekânın Dönüşümsel Liderlik Üzerinde Etkisi yoktur. (Sönmez, 2010)	RED
4	H4.0: Yöneticilerin sergiledikleri liderlik (Karizmatik Liderlik) tarzlarına ilişkin algılamanın, çalışanların duygusal zekası (kişisel yeterlilik, öz yönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi) üzerine bir etkisi yoktur.	KABUL		
5	H5.0: Yöneticilerin sergiledikleri liderlik (Güçlendirici Liderlik) tarzlarına ilişkin algılamanın, çalışanların duygusal zekası (kişisel yeterlilik, öz yönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi) üzerine bir etkisi yoktur.	RED		
6	H6.0: Yöneticilerin sergiledikleri liderlik (Demokratik liderlik) tarzlarına ilişkin algılamanın, örgüt kültürüne ilişkin (kurum kimliği, normlar, ritüeller, görülen değerler ve kurumsal imajı) algıları üzerine bir etkisi yoktur.	KABUL		

7	H7.0: Yöneticilerin sergiledikleri liderlik (Vizyoner Liderlik) tarzlarına ilişkin algılamanın, çalışanların örgüt kültürü (kurum kimliği, normlar, ritüeller, görülen değerler ve kurumsal imajı) üzerine bir etkisi yoktur.	KABUL		
8	H8.0: Yöneticilerin sergiledikleri liderlik (Dönüşümcü liderlik) tarzlarına ilişkin algılamanın, örgüt kültürüne ilişkin (kurum kimliği, normlar, ritüeller, görülen değerler ve kurumsal imajı) algıları üzerine bir etkisi yoktur.	KABUL		
9	H9.0: Yöneticilerin sergiledikleri liderlik (Karizmatik Liderlik) tarzlarına ilişkin algılamanın, örgüt kültürüne ilişkin (kurum kimliği, normlar, ritüeller, görülen değerler ve kurumsal imajı) algıları üzerine bir etkisi yoktur.	RED		
10	H10.0: Yöneticilerin sergiledikleri liderlik (Güçlendirici liderlik) tarzlarına ilişkin algılamanın, örgüt kültürüne ilişkin (kurum kimliği, normlar, ritüeller, görülen değerler ve kurumsal imajı) algıları üzerine bir etkisi yoktur.	RED		

## SONUÇ

Yapılan çalışmada, güçlendirici liderlik ile çalışanların duygusal zekası arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütlerde görev alan yöneticilerin güçlendirici liderlik özelliklerine sahip olması sonucunda, çalışanların da alınan desteklerle kariyerlerini yükseltmeleri söz konusu olabilecektir. Çalışanların desteklendiği ve kariyerlerinin sürekli eğitimlerle geliştirildiği işletmelerde rekabete karşı daha güçlü olunabilmektedir.

İşletme sahipleri ve yöneticilerinin başarısı çalışanların verimliliğinin ve işletmeye bağlılığına göre değişebilmektedir. Bu yüzden, her işletmenin liderlik vasıflarına sahip yöneticileri istihdam etmesi ve çalışanları motive eden düşünce yapısında olması gerekmektedir.

Araştırmada güçlendirici liderliğin örgüt kültürünü etkilediği ortaya çıkmıştır. İşletmelerin başarısında örgüt kültürünün oluşması kurumsallaşma açısından çok önemli bir yere sahiptir. Örgüt kültürü oluşan şirketlerde çalışanların memnuniyeti artabilecek, mal ve hizmetlerin kalitesi yükselebilecek ve tüketicilerin de memnuniyeti de artabilecektir. Dolayısıyla, liderlik vasıflı yöneticilerin bu vasıflarından faydalanarak, örgüt kültürünü oluşturmaları ve kurumsallaşmayı tüm çalışanlar arasında yaygınlaştırmaları mümkün olabilmektedir. İşletmelerin başarısında güçlendirici liderlik faktörlerinin önemli bir yeri olduğu düşünüldüğünde, her işletme yöneticisinin liderlik uygulamalarını gerçekleştirmesi ve örgüt kültürünü oluşturması önemli faydalar sağlayabilecektir.

Güçlendirici liderlik vasıflarını en iyi şekilde uygulayabilen yöneticilerin görevlendirilmesi ve örgüt kültürünü tüm çalışanlara benimsetebilen idarecilerin tercih edilmesi işletmelerin hedefleri arasına konulmalıdır.

Anketlerden elde edilen verilerinin analizi neticesinde, vizyoner liderlik ile hizmet süresi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Kurum yöneticilerinin vizyoner liderlik tutum ve anlayışları çalışanların motivasyonunu artırmakta ve çalıştıkları hizmet sürelerinin uzamasına neden olabilmektedir. Vasıflı çalışanların istihdam edilmesi; hem kurumlar açısından, hem de çalışanlar açısından çok önemli verimlilik nedeni olabileceği dikkate alınmalı ve uzun süre çalışma teşvik edilmelidir.

Verilerin analizleri sonucunda, öğrenim durumu ile çalışanların duygusal zekası faktörü arasındaki ilişki anlamlı bulunmuştur. Her kurum çalışanlarını istihdam ederken öğrenim durumlarının, işletmeye maksimum yararı sağlayacak şekilde planlamalıdır. Eğitimde yükselen değerlere fırsat verilmesi, çalışanların psikolojik açıdan daha güçlü olmalarına, işlerini daha çabuk kavrayabilmelerine ve motivasyonun daha da yükselmesine neden olabilecektir. Entelektüel sermaye olarak

adlandırılan işgücü, eğitimle birlikte güçlenebilmekte ve çalışanların duygusal zekasını harekete geçirebilmektedir. Kurumlar çalışanlarının bilgi birikimlerini harekete geçirerek, katılımcı bir yönetim, üstün işbirliği ve başarılı bir yönetim sergileyebilmektedirler.

Liderlik ve performans konusunda yapılan çalışmada; çalışanların rollerinin ve hedef kriterlerin açıkça belirlenmiş olmasının çalışanın normatif bağlılık düzeyini etkileyebileceği belirtilmiştir<sup>150</sup>.

Araştırma sonucunda, hizmet süresi ile karizmatik liderlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Kurum yöneticilerinin karizmatik davranış ve kararları çalışanların aynı işyerindeki memnuniyetlerine sebep olmakta, onların kuruma bağlanmalarına ve ayrıca uzun süre hizmet etmelerini sağlamaktadır.

Duygusal zeka ve liderlik ilişkisi konusunda yapılan bir çalışmada; farklı birimlerden ve farklı rütbelere 113 polis liderinin duygusal zekâ seviyeleri ve liderlik davranışları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Yönetici konumundaki bireylerin duygusal zekâ seviyeleri ile liderlik davranışları arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Araştırmanın bulguları polis liderlerinin duygusal zekâ seviyeleri ile liderlik davranışları arasında pozitif, kuvvetli ve istatistikî olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir<sup>151</sup>.

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık konusunda yapılan bir çalışmada; liderler izleyicilerinin görevlerini ve görev gerekliliklerini tanımlayarak, onları belirli hedeflere yönlendiren, motive eden bir etkiye neden olduğunu tespit etmişlerdir.<sup>152</sup>

Yönetimlerin karizmatik liderlik vasıflarına uygun ilkeleri benimsemelerine yönelik her kurumun teşvik edici eğitim çalışmaları içerisinde olmaları önemli yararlar sağlayabilecektir.

Örgütlerde duygusal zekânın dönüşümsel liderlik üzerindeki etkisi konusunda yapılan çalışmada; örgütlerde duygusal zekanın dönüşümsel liderlik üzerindeki etkisini incelemiş ve duygusal zeka ile dönüşümsel liderlik arasında bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Dönüşümsel liderin duygusal zeka sahibi olmasının, onu izleyenlerinin gözünde daha iyi bir yere sahip kılacağından; takipçilerin örgüt hedef ve

---

<sup>150</sup>B. M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectation*, The Free Press, New York, 1985.

<sup>151</sup>Murat Delice ve Murat Günbey, Duygusal Zeka ve Liderlik İlişkisinin İncelenmesi: Polis Teşkilatı Örneği, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 27, Sayı: 1, Erzurum, 2013.

<sup>152</sup>A. Ceylan, H. Keskin, ve Ş. Eren, Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma, *Yönetim*, 16(51), 2005, 32-42.

amaçları ile kendi amaçlarının uyuştuğuna daha çok inanarak, faaliyetlerini beklenen yönde sürdürebileceği sonucuna ulaşmıştır.<sup>153</sup>

Örgütsel davranış konusunda yapılan bir çalışmada; lider ve izleyicileri arasında iletişim güçlülüğünün örgütsel bağlılık üzerinde çeşitli etkileri bulunmakta, lider ile izleyicisi arasındaki iletişim verimliliğinin belli koşullara bağlı olarak gerçekleşen karşılıklı alışveriş ilişkisine dayanmakta olduğunu belirlemiştir.<sup>154</sup>

Araştırmada katılımcıların verdikleri cevapların analizi sonucunda, güçlendirici liderlik yaklaşımı uygulamaları ile çalışanlarının kişisel yeterlilik, öz yönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Eğitim kurumlarında, güçlendirici liderlik yaklaşımlarını özenle uygulanması sonucunda; çalışanlarının kişisel yeterlilik, öz yönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi çok daha iyi olabilecek ve işletmenin rekabetteki başarısına olumlu katkılar sağlayabilecektir. Uygulamaların sürekli hale gelmesi, işletmelerde hizmet kalitesinin artışına ve çalışanların kapasitesinin artmasına sebep olabilecektir.

Farklı örgüt kültürü tipleri ve liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık konusunda yapılan bir çalışmada; eğer personel görevini yaparken bağımsız olarak çalışabiliyor, çalışma şartları kendisini tatmin ediyor ise, bu imkanları başka şirketlerde bulmasının zor olabileceğini düşünüyor ve motive ediyor ise, bu personelin örgüte olan bağlılığı sürdürmektedir. Çalışanların Normatif Bağlılık düzeyleri ise İlham Kaynağı Olma ve Koşullu Ödüllendirme davranışlarından etkilenmektedir. Çalışanlar, iş hayatında kendisine ilham kaynağı olan liderine karşı da bir bağlılık hissetmektedir<sup>155</sup>.

Verilerin analizleri sonucunda, güçlendirici liderlik yaklaşımı ile kurum kimliği, normlar, ritüeller, görülen değerler ve kurumsal imajarasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Kurumlarda güçlendirici liderlik yaklaşımı uygulamalarının başarılı bir şekilde uygulanması durumunda; çalışanlar açısından kurum kimliği, normlar, ritüeller, görülen değerler ve kurumsal imaj oluşumları başarıyla oluşturulabilecektir.

**Konu ile ilgili öneriler aşağıdaki gibi sıralanabilir:**

Çalışmada, hizmet süresi ile karizmatik liderlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Kurum yöneticilerinin karizmatik davranış ve kararları çalışanların aynı işyerindeki memnuniyetlerine sebep olacak, onların kuruma bağlanmalarına ve ayrıca uzun süre hizmet etmelerine neden olabilecektir, bu da kurumların saptamış oldukları hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştırarak başarı odaklı ve birbirini

---

<sup>153</sup>Sinem Sönmez, Örgütlerde Duygusal Zekânın Dönüşümsel Liderlik Üzerindeki Etkisi Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, , Zonguldak 2010, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).

<sup>154</sup> F. Luthans, *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, USA, 1994.

<sup>155</sup>A. Zafer Acar, Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5/2, İstanbul, 2013, 5-31.

destekleyen kurum kültürü oluşturmak ve barışçı, huzurlu ve güvenli ortamı sağlanarak çalışanların hizmet süresi arttırılacak hem insan kaynağı sıkıntısı yaşanmayacaktır hemde kurumların hedeflerine ulaşmaları sağlanmış olacaktır.

Öğrenim durumu ile çalışanların duygusal zekası faktörü arasında anlamlı ilişkinin bulunması, kurumların çalışanlarını istihdam ederken öğrenim durumlarının, işletmeye maksimum yararı sağlayacak şekilde planlaması gerektiğini, eğitim düzeyi yüksek personele kurum içerisinde fırsat verilmesi, çalışanların psikolojik açıdan daha güçlü olmalarına, işlerini daha çabuk kavrayabilmelerine ve motivasyonun daha da yükselmesini sağlayarak kuruma maksimum yarar sağlayacaktır.

Bu çalışmada katılımcıların verdikleri cevapların analizi sonucunda, güçlendirici liderlik yaklaşımı uygulamaları ile çalışanlarının kişisel yeterlilik, öz yönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi yine güçlendirici liderlik yaklaşımı ile kurum kimliği, normlar, ritüeller, görülen değerler ve kurumsal imajarasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiş olması bu liderlik modelin uygulamalarının başarılı bir şekilde uygulanması durumunda; çalışanlar açısından kurum kimliği, normlar, ritüeller, görülen değerler ve kurumsal imaj oluşumları başarıyla oluşturulabilecektir. Örgütlerde liderler astlarına samimi yaklaşımlar sergilemeleri, onların liderleriyle aynı ortamları paylaşmalarında ve çalışmalarında rahat olmaları, karar aşamasında astlarının da fikirlerinin alınması, duygularının astlarla paylaşılması, çalışanların örgüte olan bağlılığını arttırdığı gibi performansını da arttırarak örgüt kültürünün sağlamlaşmasını sağlayacaktır.

Sonuç olarak, liderlik tarzlarının öncelikli olarak insan odaklı ve görev odaklı olmasının çalışanların tutumları üzerindeki etkisi her zaman farklı olabileceğinden dolayı her durum için geçerli bir liderlik tarzı da bulunmaktadır. Bundan dolayı kurum yöneticilerinin uygun liderlik tutum ve anlayışları çalışanların mativasyonunu arttırmakta, o kurumdaki hizmet sürelerinin uzamasını sağlayarak kurumda örgütsel bağlılığın ve çalışanların performansını arttırıp, örgüte kanalize ederek örgüt kültürünün yerleşmesini sağlayacak, verimliliğini yükselmesini sağlayan davranışlar sergilemelidirler.

Entelektüel sermaye olarak adlandırılan iş gücü, eğitimle birlikte güçlenebilmekte ve çalışanların duygusal zekasını harekete geçirmektedir, böylece kurumlar çalışanlarının bilgi birikimlerini harekete geçirerek katılımcı bir yönetim, üstün iş birliği ve başarılı bir yönetim sergileyebileceklerdir.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

- AKYÜZ Ömer Faruk, **Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.
- AYDIN Betül, **Çocuk ve Ergen Psikolojisi**, Marmara Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1997.
- AYDIN Mustafa, **Eğitim Yönetimi, Kavramlar, Süreçler, İlişkiler**, Hatipoğlu Yayınları, Ankara, 1991.
- AYTÜRK Nihat, **Etkili Yönetim Becerileri**, Yargı Yayınları, Ankara, 2000.
- BACANLI Hasan, **Sosyal Beceri Eğitimi**, Nobel Yayınevi, Ankara, 1999.
- BAKAN İsmail, **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım**, Aktüel Yayınları, İstanbul, 2004.
- BALCI Ali, **Örgütsel Sosyalleşme**, Pegema Yayınları, Ankara, 2000.
- BALTAŞ Acar, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitabevi Yayını, İstanbul, 2014.
- BALTAŞ Zuhâl ve Acar Batlaş, **Bedenin Dili**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2005.
- BASS B. M., **Leadership and Performance Beyond Expectation**, The Free Press, New York, 1985.
- BATMAN Orhan, **Otel İşletmelerinin Yönetimi**, Değişim Yayınları, İstanbul, 2015.
- BERBEROĞLU Güneş, **Yönetim ve Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2009.
- BLAKE Mouton, **A Review of the Managerial Grid Model of Leadership and its Role as a Model of Leadership Culture**, TX: Gulf Publishing Company, HS.Houston1964.
- BURSALIOĞLU Ziya **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Pegem Yayınları, Ankara, 2002.
- CAMERON K.S., ve R.E. Quinn, **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework**, Addison Wesley Longman, Inc,1999; aktaran Alper Değerli "Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma", G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze, 2010 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- DİNÇER Ömer, **İşletme Yönetimi**, Beta Yayıncılık ve Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1996.
- DOĞAN Selen, **Çalışan İlişkileri Yönetimi**, Kare Yayınları, İstanbul, 2005.
- EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2004.
- EREN Erol, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul, 2013a.
- ERTEKİN Yücel, **Stres ve Yönetimi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara, Ertekin, 1993.
- GEMİCİ Tahir, **Stratejik Yönetim**, Gazi Kitabevi Yayınları, Ankara, 2007.
- GOLEMAN Daniel, **Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir?** Çev. Banu S. Yüksel, Varlık Yayınları, İstanbul, 1995.

- GOLEMAN Daniel, *İşbasında Duygusal Zekâ*, Çev. Handan Balkara, Varlık Yayınları, 4. Baskı, İstanbul, 2005.
- GOLEMAN Daniel, *Yeni Liderler*, Varlık Yayınları, İstanbul, 2004.
- GREENBER Jerald, *Behavior in Organization*, Allyn and Bacon, Boston, 2005.
- KILIÇARSLAN Fatma, *On Adımda Duygusal Zeka: Yaşam Boyu Başarıyı Yakalamanın Sırları*, Zen Yayınları, İstanbul, 2009.
- KOÇEL Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul, 2003.
- LUTHANS F., *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, USA, 1994.
- ONARAN Oğuz, *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*, Sevinç Matbaası, Ankara, 1981.
- ÖZDAMAR Kazım, K.S. Dinçer, *Bilgisayarla İstatistik Değerlendirme ve Veri Analizi*, Bilim Teknik Kitapevi, İstanbul, 1987.
- ÖZGE Özgen, *Başarı ve İlişkide Duygusal Zekânın Rolü*, Nobel Yayın, Ankara, 2006.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, Aktüel Yayınları, Bursa, 2004.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Yayınları, Bursa, 1998.
- SALOVEY P., J. D. Mayer Emotional intelligence Imagination, Cognition and Personality, 9, 1990.
- SUHER İdil, *Halkla ilişkiler Uygulamaları ve Örnek Olaylar*, Açık Öğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir, 2013.
- ŞIŞMAN Mehmet, *Örgütler ve Kültürler*, Pegema Yayıncılık, Ankara.
- TARHAN Nevzat, *Stresi Mutluluğa Dönüştürmek*, Timaş Yayınları, İstanbul, 2011.
- ÜNAL Mesud, *Stratejik Yönetim ve Liderlik*, Beta Basın Yayım, İstanbul, 2012.

## TEZLER

- AKSU Müge, Liderlik Yaklaşımları ve Dönüştürücü Liderlik Üzerine Bir Araştırma, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü, İstanbul, 2003, ss.82-83, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.
- ALTINTAŞ Özkan Cumhur, Duygusal Zeka Elemanlarının Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sonuçlar Üzerindeki Etkisi: İsparta ili ilk öğretim Okullarında Bir Uygulama, T.C. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**, Gebze, 2009.
- ERTAŞ Aysel, "Hastanelerin Kurumsallaşma Düzeyine Yönelik Bir Araştırma", İşletme Fakültesi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 1996. **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**.
- ÖZERBAŞ Hakan, Durumlu Öğrenmenin Duygusal Zeka Yeterliliklerinin Geliştirilmesine Etkisi. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2004, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**.
- SATUK Çetin, *Örgütsel Başarıda Örgüt Kültürünün Etkisi*, Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kars, 2006, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.
- SÖNMEZ Sinem, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Örgütlerde Duygusal Zekânın Dönüşümsel Liderlik Üzerindeki Etkisi, Zonguldak 2010, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.



## MAKALELER

- ABDIZADEH Mandana and Mohsen Malekalketab Khiabani, Implementing the Spiritual Leadership Model in the Healthcare Industry in Iran, *International Journal of Business and Management*. (11) DOI 10.5539/ijbm.v9n11p92, Canada, 2014, 3-24.
- ACAR A. Zafer, Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5/2, İstanbul, 2013, 5-31.
- ACAR Füsün, "Duygusal Zekâ ve Liderlik İlişkinin İncelenmesi", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Kavramsal Bir Çerçeve", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi*, 2012, 63-112.
- ACUNER Tamer, Lider Doğulur mu, Olunur mu? *Standart Dergisi*, 2008, 41-62.
- AKERJORDET K. and E. Severinsson Emotionally Intelligent Nurse Leadership: a Literature Review Study, *J Nurs Manag*, 16, 2008, 565-587.
- AVŞAR G. ve M. Kaşıkçı Hemşirelik Lisansu Öğrencilerinde Duygusal Zeka Düzeyi, *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 13;1, 2010, 1-16.
- AYKAN E., Kayseri'de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri, *E. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı : 17 Yıl : 2004/2, 215-216.
- BALOĞLU Nuri ve Engin Karadağ, "Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2009, Cilt: 15, 165-190.
- BLUMEN, J. Lipman, The Allure of Toxic Leaders: Why Followers Rarely Escape Their Clutches. *Ivey Business Journal*, 2005 January/February, 16-38.
- BOON O. K. and V. Arumugam, The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment: Case Study of Semiconductor Organizations In Malaysia, *Sunway Academic Journal*, 3, 2006, 99-115.
- CEYLAN A., H. Keskin, ve Ş. Eren, Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma, *Yönetim*, 16(51), 2005, 32-42.
- CHELLADURAI P., S. Saleh, "Dimensions of Leader Behavior in Sports: Development of a Leadership Scale", *Journal of Sport Psychology*, 1980, 34-45.
- DELICE Murat ve Murat Günbey, Duygusal Zeka ve Liderlik İlişkinin İncelenmesi: Polis Teşkilatı Örneği, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 27, Sayı: 1, Erzurum, 2013, 35-47.
- DENNIS Victoria Büsch, A. V. Dittrich and Uta Lieberum, Determinants of Work Motivation and Work Ability among Older Workers and Implications for the Desire for Continued Employment, *Comparative Population Studies*, 35(4), 2010, 931-958.
- DOĞAN Selen ve Özge Demiral, "Kurumların Başarısında Duygusal Zekânın Rolü ve Önemi", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 2007, Cilt: 14, 209-230
- EHTİYAR Rüya ve Yasemin Tekin, Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler, Akdeniz Üniversitesi Alanya İşletme Fakültesi, Turizm İşletmeciliği, *Journal of Yasar University* 2011 24(6) 4007-4023.
- EVANS D. and H. Allen, Emotional Intelligence: its Role in Training, *Nurs Times*, 98, 2002, 41-52.

- FRANK M., The Essence of Leadership *Public Management*, Vol. 22, no. 3, 1993, 42-57.
- GÜNLÜ Emre, "Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri", Dokuz Eylül Üniversitesi, *İşletme Fakültesi Dergisi*, 2008, ss.187–209.
- HACKETT M. and P. Spurgeon, Leadership And Vision In The NHS: How Do We Create The Vision Thing, *Health Manpower Management*, Vol.22, No.1, 1996, 5-24.
- KARIP Emin, Dönüşümcü Liderlik, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2007, 443-465.
- KE Weiling and Kwok Kee Wei, Organizational Culture and Leadership in ERP Implementation, *Decision Support Systems*, 45, 2, 2008, 208-218.
- KISHORENATH T. P., the Charismatic Leader: durGabaiDeshmugh and Her Role in indian Constitution, *Golden Research Thoughts*, DOI 10.9780/22315063 2(5), India,2012, 01-16.
- LEE M. and S.Lee The influence of Emotional Intelligence and Organizational Climate for Nurse job Satisfaction, *Journal of Business Administration*, 4, 2008; 1-10.
- MACINTOSH E. and A. Doherty, Extending the Scope of Organizational Culture: The External Perception of An Internal Phenomenon, *Sport Management Review*, 2007, 10, 45-64.
- MUHDAR M. and St. Rahma, The Influence of Spiritual Intelligence, Leadership, and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior: A Study to Islamic Bank In Makassar City, *Al-Ulum*, 15(2), 56-62.
- OGBONNA E., and L. Harris, Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies, *International Journal of Human Resources Management*, 11(4), England, 2000, 32-45.
- ÖZDEMİR Erkan, Liderlik ve Etik, *UÜ İİBF Dergisi*, 2011,51-79.
- PATEL Arpit and Nishita Patel, Employee Engagement Activities and Its Effect on Employee Performance, *Golden Research Thoughts*.;5(4), 2015, 3-24.
- POPOIU Adriana, And Oth., Political Leaders after the Cold War. The Case of Slobodan Milosevic Toxic vs. Charismatic Leader, *Acta Universitatis Danubius: Relationes Internationales*. 5(1), Romania, 2012, 74-85.
- POST W.Z. Van Der ve Diğ., An instrument to Measure Organizational Culture, *South African Journal of Business Management*, 28, .4, 1997, 147-168.
- RYAN L.V., Moral Aspects of Executive Leadership, *International Journal of Value-Based Management*, 13, 2000, 109-122.
- SCHEIN E., Culture: The Missing Concept in Organization Studies, *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 1985, 229-240.
- SCHWARTZ Howard, Matching Corporate Culture and Business Strategy, *Organizational Dynamics*, 1981,33-47.
- SIMPSON R. L. and A. J. Keegan, How Connected are You ? Employing Emotional Intelligence in a High-Tech World, *Nursing Administration Quarterly*, 6, 2002, 26:80.
- SINGH K., Predicting Organizational Commitment Through Organization Culture: A Study of Automobile Industry In India, *Journal of Business Economics and Management*, 8, 1, 2007, 29-37.

- STRANGE J.M. and M.D. Mumford, The Origin of Vision: Charismatic Versus Ideological Leadership, *The Leadership Quarterly*, Vol.13, Issue 4, 2002, 343-377.
- TUTAR Hasan, Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12,3, 2007, 97-120.
- TÜZÜN G. K. ve G. Çağlar, Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi, *Journal of Yaşar University*, 3, 9,2008, 1011-1027.
- WHITE Stephen R., Precious Guramatunhu-Mudiwa and Barbara B. Howard, Spiritual Intelligence and Transformational Leadership: A New Theoretical Framework, *Journal of Curriculum and Instruction* (2), 2009; 53-67.
- YAYLACI Özdemir, Kariyer Planlama ve Gelişiminde Duygusal Zeka Faktörü, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 73-94.
- YIING L.H. and K. Z. Bin Ahmad, The Moderating Effects of Organizational Culture on The Relationships Between Leadership Behavior and Organizational Commitment and Between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance, *Leadership and Organization Development Journal*, 30, 1, 2009, 50- 72.
- YUKL G., Managerial Leadership: *A Review of Theory and Research*, *Journal of Management*, 15(2), 1989, 251-289

#### İNTERNET KAYNAKLARI

- [http://acikerisim.istanbulbilim.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/11446/63/431609.pdf?sequence=1.](http://acikerisim.istanbulbilim.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/11446/63/431609.pdf?sequence=1)
- [http://mebk12.meb.gov.tr/mebiys\\_dosyalar/25/21/969720/dosyalar/2014\\_11/03104646\\_duyusalzekatez.pdf.](http://mebk12.meb.gov.tr/mebiys_dosyalar/25/21/969720/dosyalar/2014_11/03104646_duyusalzekatez.pdf)
- [http://pdb.ormansu.gov.tr/Personel/Files/Y%C3%B6netim%20ve%20Liderlik.pdf.](http://pdb.ormansu.gov.tr/Personel/Files/Y%C3%B6netim%20ve%20Liderlik.pdf)
- [http://www.byronstock.com/whatisei1234.html.](http://www.byronstock.com/whatisei1234.html)
- [http://www.capps.org/archives/vol7/no1/cap\\_07\\_01\\_02.pdf.](http://www.capps.org/archives/vol7/no1/cap_07_01_02.pdf)
- [http://www.insankaynaklari.arthurandersen/.](http://www.insankaynaklari.arthurandersen/)
- [http://www.koniks.com/data/pdf/4302.pdf.](http://www.koniks.com/data/pdf/4302.pdf)
- [http://www.tkgm.gov.tr.](http://www.tkgm.gov.tr)
- [https://www.duygusalzeka.net.](https://www.duygusalzeka.net)
- [https://www.google.com.tr/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=%22Stres+Y%C3%B6netimi.pdf.edu.](https://www.google.com.tr/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=%22Stres+Y%C3%B6netimi.pdf.edu)

## EK

### EK-A: YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL ZEKALARI VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN ALGILARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

#### ANKET FORMU

Değerli Katılımcılar,

Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının, Çalışanların Duygusal Zekaları ve Örgüt Kültürüne İlişkin Algıları Üzerindeki Etkisini inceleyen bu çalışma veri toplamak amacıyla ekteki anket formu hazırlanmıştır. Araştırmada sağlıklı sonuçlar alabilmemiz için sorulara içinde bulunduğunuz durumu en iyi yansıtacak seçeneği belirtmeniz önemlidir. Sorulara vereceğiniz cevapların samimiyeti çalışmaya büyük katkı sağlayacaktır.

Çalışmamıza vakit ayırdığınız için teşekkür ederim.

**Tez Öğrencisi**  
Alper AKTEMUR  
İstanbul Gelişim Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yüksek Lisans Öğrencisi

**Tez Danışmanı**  
Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN  
İstanbul Gelişim Üniversitesi  
İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi  
İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

#### BÖLÜM 1

Bu bölümde kişisel durumunuzla ilgili şıklı sorular yer almaktadır. Size uygun olan seçeneğin yanındaki parantezin ( ) içine "X" işareti koyarak işaretleyiniz. Lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız.

##### 1. Cinsiyetiniz:

- a. ( ) Erkek                      b. ( ) Kadın

##### 2. Yaşınız:

- a. ( ) 18-25                      b. ( ) 26-33                      c. ( ) 34-41                      d. ( ) 42 +

##### 3. Öğrenim Durumunuz

- a. ( ) İlkokul    b. ( ) Ortaokul    c. ( ) Lise    d. ( ) Lisans    e. ( ) Yüksek Lisans    f. ( ) Doktora

##### 4. Kurumdaki hizmet süreniz

- a. ( ) 1-5 Yıl                      b. ( ) 6-10 Yıl                      c. ( ) 11-15 Yıl  
d. ( ) 16-20 Yıl                      e. ( ) 21-25 Yıl                      f. ( ) 26+ Yıl

Anketi cevaplandırmaya devam etmek için lütfen diğer sayfaya geçiniz.

## BÖLÜM 2

Lütfen aşağıdaki ifadeleri yanıtlayınız. Anket soruları, kişisel bilgileri veya iyi ve kötü gibi değer yargılarını içermemektedir.

Aşağıdaki sorular sorular “Liderlik Tarzları, Duygusal Zeka ve Örgüt Kültürü Algısı Arasındaki İlişki” konulu tezin yapısal analizini ölçmek amaçlı düzenlenmiştir.

Aşağıda cevaplayacağınız ölçeklerde; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) Kısmen katılmıyorum, (3) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (4) Kısmen katılıyorum, (5) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir. Lütfen Her ifadenin karşısına ifadeye katılma derecenizi belirten ve sizin için en uygun olan seçeneği “X” işareti koyarak belirtiniz.					
<b>DUYGUSAL ZEKA ÖLÇEĞİ ANKET SORULARI<sup>156</sup></b>					
<b>Kişisel yeterlilik</b>					
1. Yöneticilerin özgüveni yönetimin etkinliğini artırır.	1	2	3	4	5
2. Yöneticilerin duygusal öz bilinci yönetimin etkinliğini artırır.					
3. Yöneticilerin isabetli öz değerlendirmesi yönetimin etkinliğini artırır.					
<b>Sosyal Bilinç</b>					
4. Yöneticilerin empati uygulamaları yönetimin etkinliğini artırır.					
5. Yöneticilerin hizmet uygulamaları yönetimin etkinliğini artırır.					
6. Yöneticilerin örgütsel bilinç uygulamaları yönetimin etkinliğini artırır.					
<b>İlişki Yönetimi</b>					
7. Yöneticilerin esinleyici liderlik uygulamaları yönetimin etkinliğini artırır.					
8. Yöneticilerin etkileme uygulamaları yönetimin etkinliğini artırır.					
9. Yöneticilerin başkalarını geliştirme uygulamaları yönetimin etkinliğini artırır.					
10. Yöneticilerin değişim katalizörlüğü uygulamaları yönetimin etkinliğini artırır.					
11. Yöneticilerin ekip çalışması uygulamaları yönetimin etkinliğini artırır.					
<b>Öz Yönetim ( Kendi Kendini Yönetme)</b>					
12. Duygusal özdenetim uygulamaları çalışanların etkinliğini artırır.					
13. Saydamlık uygulamaları çalışanların etkinliğini artırır.					
14. Uyumluluk uygulamaları çalışanların etkinliğini artırır.					
15. Başarma dürtüsü uygulamaları çalışanların etkinliğini artırır.					
16. İnisiyatif kullanma çalışanların etkinliğini artırır.					
17. İyimserlik uygulamaları çalışanların etkinliğini artırır.					
<b>LİDERLİK YAKLAŞIMLARI ÖLÇEĞİ ANKET SORULARI<sup>157</sup></b>					
<b>18. Kurum yöneticimiz organizasyondaki, karar alma sürecinde çalışanların katılımını destekler.</b>					
19. Kurum yöneticimiz, çalışanları teşvik ederek, yönetimin etkinliğini artırır.	1	2	3	4	5

<sup>156</sup>Goleman, *İşbasında.....a.g.e.*, çalışmasından uyarlanarak hazırlanmıştır.

<sup>157</sup> P. Chelladurai, S. Saleh, “Dimensions of Leader Behavior in Sports: Development of a Leadership Scale”, *Journal of Sport Psychology*, 1980, 34-45 'dan uyarlanarak hazırlanmıştır.

20. Kurum yöneticimiz olağan yapıyı değiştirmeyi amaçlamaktadır.					
21. Kurum yöneticimiz, çalışanların olağan yapısını değiştirmeyi amaçlamaktadır.					
22. Kurum yöneticimiz, çalışanların algılarını güçlendirmede olumlu yönde etkilemektedir.					
23. Kurum yöneticimiz, personele kendi işleriyle ilgili daha çok sorumluluk vererek onları güçlendirerek yönetimin etkinliğini artırır.					
24. Kurum yöneticimiz, çalışanlarının, yeteneklerinde değişimler yapabileceğine inanır.					
25. Kurum yöneticimiz çalışanların yaptıkları işlerin daha iyisini yapabileceğine inanır.					
26. Kurum yöneticimiz, çalışanlarının, yeteneklerinde değişimler yapabileceğine ve çalışanların yaptıkları işlerin daha iyisini yapabileceğine					
27. Kurum yöneticimiz çalışanlara vizyon kazandırmakta ve ek misyonlar yükleyerek yönetimin etkinliğini artırmaktadır.					
28. Kurum yöneticimiz kendi yetenek ve kişiliklerinin gücüyle çalışanların üzerinde etki oluşturmaktadır.					
29. Kurum yöneticimiz çalışanların ihtiyaçlarıyla ilgilenerek, çalışanlar için vizyon oluşturur.					
30. Kurum yöneticimiz çalışanların kendine güvenini yüksek olmasını sağlayarak, yönetimin etkinliğini artırır.					
<b>Aşağıdaki ifadelere kendinizle ilgili olarak ne derecede katıldığınızı işaretleyiniz<sup>158</sup>;</b>					
31. Paylaşılan misyon ve vizyon doğrultusunda çalışanları yönlendirebilir.					
32. Kurumunda ki yazılı ve yazılı olmayan kuralları uygulanmasını ister.					
33. Sunulan mal veya hizmetlerde, müşterinin taleplerini dikkate alır.					
34. Yöneticimiz güvenilir bir kişidir.					
35. İkna etme yeteneği çok yüksektir.					
36. Yeni bilgiler ışığında düşüncelerini değiştirir.					
37. Hakkındaki eleştirileri dinler ve kararlarını gözden geçirir.					
38. Yöneticimiz değişimde lider özelliklerine sahiptir.					
39. Empatiye (Başkalarının düşüncelerinin ne olduğuna) önem verir.					
40. İkna edeceği kişilerin desteğini alarak değişimleri gerçekleştirir.					
41. Kriz-stres durumlarında sakinleştirici ve ikna edici özelliklere sahiptir.					
42. Müşterilerin yöneticilerimize ulaşması kolaydır.					
43. Etik değerlere önem verir.					
44. Standart ve prosedürleri uygularken esnek davranır.					
45. Stratejik durumlarda yeni ve etkili kararlar alabilir.					
46. Çalışanların değişime karşı katılımı artırır.					
47. Yeniliklere karşı olanlara çatışma yönetimini profesyonelce uygular.					
48. Tehdit ve fırsatları çalışanları ile birlikte paylaşarak değerlendirir.					
49. Çalışanların becerisini ve performansını değerlendirir.					
50. Çalışma arkadaşlarıyla iletişimi iyi kurar.					
51. Çalışanlarla yöneticilerin iletişimleri iyi düzeydedir.					
52. Karar alırken ilgili çalışanların görüşlerine başvurur.					
53. Örgütün amaçlarıyla çalışanların amaçlarının ortak olmasına destek olur.					
54. Çalışanların duygu ve taleplerine önem verir.					

<sup>158</sup>Özkan Cumhuri Altıntaş, Duygusal Zeka Elemanlarının Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sonuçlar Üzerindeki Etkisi: Isparta ili ilk öğretim Okullarında Bir Uygulama, T.C. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, (Yayınlanmış Doktora Tezi), Gebze, 2009'dan uyarlanarak hazırlanmıştır

55. Uzun vadeli planların çalışanlar tarafından benimsenmesine destek olur.					
56. Çalışanların güçlü ve zayıf yanlarının geliştirilmesine önem verir.	1	2	3	4	5
57. Performans düşüklüğünde çalışanlara gerekli desteği verir ve ikazı yapar.					
58. Yeni fikirlerin farklı kaynaklardan alınmasına destek olur.					
59. Karşıt fikirlere karşı saygılıdır.					
60. Hatalarının söylenmesinden dolayı rahatsız olmaz.					
61. Anlaşmazlık halinde, tarafların bir araya gelerek çözümünün oluşturulmasından yanadır.					
62. Motivasyonu harekete geçiren teşviklerin bilicindedir.					
<b>ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ<sup>159</sup></b>					
63. Çalıştığım kurum iletişime önem verir					
64. Çalıştığım kurum toplumsal düzeni sağlayan bireylere yol gösteren kurallar, standartlar ve fikirlere önem verir.					
65. Yöneticilerimiz örgütsel iklim, örgütün görülen fiziksel yapısı ve mimarisine önem verir.					
66. Kurumumun yönetim anlayışı geniş bir aile gibidir <sup>160</sup> .					
67. Çalıştığım kurumun yönetim anlayışı, sürekli eğitim ve rehberlik etmeye dayalıdır.					
68. Çalıştığım kurum personelin gelişimine önem verir.					
69. Çalıştığım kurum yeniliklere açıktır.					
70. Çalıştığım kurum rekabet ve başarıya önem verir.					
71. Çalıştığım kurumda verimlilik ve süreklilik önemlidir					
72. Üstlerim yaptığım işler konusunda beni destekler.					
73. Yöneticilerim işlerindeki en başarılı insanlardır.					
74. Yöneticilerim in çalışanlara adil davrandığına inanıyorum.					
75. Görev yaptığım mesai arkadaşlarım işimde destek vermemektedir.					
76. Mesai arkadaşlarım birlikte çalışmaktan mutluluk duyuyorum.					
77. Kurumumda sahip olduğum çalışma atmosferinden memnunum.					

<sup>159</sup> W.Z. Van der Post, T.J. De Coning ve E.V. Smit, "An Instrument to Measure Organizational Culture," *South African Journal of Business Management*, 1997, 28, 4'den uyarlanarak hazırlanmıştır. <http://web.ebscohost.com/>, Erişim: 25.06.2015.

<sup>160</sup>K.S. Cameron ve R.E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Addison Wesley Longman, Inc, 1999; aktaran Alper Değerli "Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma", G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze, 2010 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)'nden uyarlanarak 63-77, arasındaki sorular hazırlanmıştır.