

**T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

İnşaat Mühendisliği Anabilim Dalı

**DUYGUSAL ZEKANIN LİDERLİK VE İNŞAAT PROJE
YÖNETİMİNE ETKİSİ**

Yüksek Lisans

Gülşah KARA

Danışman

Doç. Dr. Anıl NİŞ

İstanbul – 2023

TEZ TANITIM FORMU

Yazar Adı Soyadı : Gülşah KARA

Tezin Dili : Türkçe

Tezin Adı : Duygusal Zekanın Liderlik ve İnşaat Proje Yönetimine Etkisi

Enstitü : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Anabilim Dalı : İnşaat Mühendisliği

Tezin Türü : Yüksek Lisans

Tezin Tarihi : 06.07.2023

Sayfa Sayısı : 170

Tez : 1. Doç. Dr. Anıl NİŞ

Danışmanları : 2. Dr. Öğr. Üyesi Işık Ateş KIRAL

Dizin Terimleri : Duygusal Zekâ, İnşaat Proje Yönetimi, Liderlik

Türkçe Özet : Bu araştırmada, inşaat proje yönetiminde duygusal zekâ ve liderlik konuları alt faktörleri ile birlikte ele alınmıştır.

Dağıtım Listesi : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

İmzası

Gülşah KARA

**T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

İnşaat Mühendisliği Anabilim Dalı

**Duygusal Zekanın Liderlik ve İnşaat Proje Yönetimine
Etkisi**

Yüksek Lisans

Gülşah KARA

**Danışman
Doç. Dr. Anıl NİŞ**

İstanbul – 2023

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.

Gülşah KARA



İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Gülşah KARA'nın "İnşaat Proje Yönetiminde Duygusal Zekâ ve Liderlik" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İnşaat Mühendisliği anabilim dalı, YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Anıl NİŞ
(Danışman)
Başkan

Dr. Öğr. Üyesi Ahmad
Resad NOORİ
Üye

Dr. Öğr. Üyesi Sedat Semih
ÇAĞLAYAN
Üye

Dr. Öğr. Üyesi Işık Ateş
KIRAL
(İkinci Danışman)
Üye

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 20..

İmzası

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Enstitü Müdürü

ÖZET

Proje yönetimi, tanımlanmış hedeflere ulaşmak için mevcut kaynakların aralarında bir ilişki ağı bulunan ve bir proje oluşturan faaliyetlere tahsis edilmesi olarak tanımlanabilir. Bunun için projeyi belirlenen tarihe kadar tamamlamam, paradan ve zamandan tasarruf etmek olarak tanımlanabilir.

Liderlik; vizyon, karar verme, ekip oluşturma ve motivasyon, iletişim, anlaşmazlık çözümü, risk yönetimi, paydaş yönetimi gibi birçok konuda proje yönetimi açısından oldukça önemlidir.

Duygusal zekâ; ilişki kurma, ekip işbirliği, iletişim, liderlik ve etki, stres yönetimi gibi önemli konularda proje yönetimini etkilemektedir. Genel olarak duygusal zekâ, ilişki kurmayı, ekip işbirliğini, iletişimi, liderliği, çatışma çözümünü, stres yönetimini ve uyarılana bilirligi geliştirdiği için proje yönetiminde önemlidir.

Bu çalışmada liderlik, duygusal zekâ, proje yönetimi ve inşaat proje yönetimi konularına değinilmiş; araştırma yöntemi olarak anket yöntemi kullanılarak, inşaat proje yönetiminde duygusal zekânın liderlik üzerindeki etkisi analiz edilmiştir.

Çalışmanın amacı, inşaat proje yönetiminde duygusal zekâ ve liderliğin önemini incelemektir. İnşaat sektörü, genel olarak dünyada ve özellikle Türkiye’de gerçekleştirilen inşaat projelerinden dolayı günümüz ekonomisinde büyük öneme sahip bir sektör olarak kabul edilmektedir. Tez kapsamında gerçekleştirilen araştırmada elde edilen sonuçlara dayalı olarak inşaat proje sektöründeki proje yöneticileri için liderlik ve duygusal zekânın mevcut durum tespiti ile inşaat sektörüne yön verecek tavsiye ve önerilerde bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Proje Yönetimi, Liderlik, Duygusal Zekâ, Proje Performansı

SUMMARY

Project management can be defined as allocating available resources to activities with a network of relationships between them and creating a project to achieve Deciphered goals. For this reason, completing the project by the designated date can be defined as saving money and time.

Leadership is very important for project management in many areas such as vision, decision-making, team building and motivation, communication, dispute resolution, risk management, and stakeholder management.

Emotional intelligence affects project management in important issues such as relationship building, team collaboration, communication, leadership and impact, and stress management. Emotional intelligence is generally important in project management because it improves relationship building, team cooperation, communication, leadership, conflict resolution, stress management, and adaptability.

This study addressed leadership, emotional intelligence, project management, and construction project management issues; the effect of emotional intelligence on leadership in construction project management was analyzed using the survey method as a research method.

The study aims to examine the importance of emotional intelligence and leadership in construction project management. The construction sector is generally recognized as a sector of great importance in today's economy due to the construction projects carried out around the world and especially in Turkey. Based on the results obtained in the research conducted within the scope of the dissertation, recommendations, and suggestions are made for project managers in the construction project sector that will guide the construction sector with the current due diligence of leadership and emotional intelligence.

Keywords: Project Management, Leadership, Emotional Intelligence, Project Performance

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
SUMMARY	ii
İÇİNDEKİLER	iii
KISALTMALAR	vi
TABLOLAR LİSTESİ.....	vii
GRAFİKLER LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
ÖNSÖZ.....	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

1.1. Liderlik Kavramı	5
1.2. Liderlik Özellikleri	6
1.3. Liderlik Yaklaşımları.....	9
1.3.1. Özellikler Yaklaşımı.....	9
1.3.2. Davranışsal Yaklaşım	10
1.3.3. Durumsallık Yaklaşımı.....	11
1.3.4. Modern Liderlik Yaklaşımları	12
1.4. Liderlik Davranışını Etkileyen Bazı Faktörler	19
1.4.1. Liderlik ve Yaş	19
1.4.2. Liderlik ve Cinsiyet	21
1.4.3. Liderlik ve Kültür	24

İKİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKA

2.1. Duygu Kavramı	27
2.2. Zekâ Kavramı	28
2.3. Duygu- Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zekâ Kavramı	29
2.4. Duygusal Zekânın Tarihi	32
2.5. Duygusal Zekânın İş Yaşamına Etkileri	34
2.6. Duygusal Zekâ ve Liderlik İlişkisi	36

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PROJE YÖNETİMİ

3.1. Proje Kavramı	41
3.2. Projenin Özellikleri.....	42
3.3. Proje Yönetimi Kavramı.....	43
3.4. Proje Yönetim Tarihçesi	46
3.5. Proje Yöneticisi	47

3.6. Proje Yöneticisinin Fonksiyonları	49
3.6.1. Tanımlama ve Planlama	50
3.6.2. Örgütlenme	51
3.6.3. Yönelme	52
3.6.4. Düzenleştirme	52
3.6.5. Kontrol	53
3.7. Motivasyon	53
3.8. Proje Yöneticilerinin Yetki ve Sorumlulukları	56
3.9. Proje Kanunları	57
3.10. Projenin Başarısı	58
3.11. İnşaat Sektörü ve İnşaat Projesi	61
3.12. İnşaat Proje Yönetimi	62
3.13. İnşaat Proje Yöneticisinin Temel Görevleri	65
3.14. İnşaat Projelerinin Özellikleri ve Diğer Projelerden Farkı	67
3.15. İnşaat Proje Süreci	72

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

4.1. Faktör Listesi	76
4.2. Geliştirilen Hipotezler	78
4.3. Veri Toplama ve Değerlendirme Süreci	80
4.4. Araştırma Teknikleri	82
4.4.1. Anket Yöntemi	82
1.10.2. Yapısal Eşitlik Modelleme Analizi	83
1.10.3. AMOS 'ta Model Geliştirme	90

BEŞİNCİ BÖLÜM

ANALİZ SONUÇLARI

5.1. Güvenilirlik Testi	93
5.2. Uyum Testleri	93
5.3. Yol Katsayıları	94

ALTINCI BÖLÜM

BULGULAR VE TARTIŞMA

6.1. Giriş	97
6.2. Ana Bileşenler Arasındaki Karşılıklı İlişkiler	98
6.3. Ana Bileşenler ve Faktörler Arasındaki Karşılıklı İlişkiler	101
6.3.1. Duygusal Zekâ ve Faktörler Etkileşimi	101
6.3.2. Liderlik ve Faktörler Etkileşimi	106
6.3.3. Proje Performansı ve Faktörler Etkileşimi	112
SONUÇ VE ÖNERİLER	116
KAYNAKÇA	119

EKLER.....	151
ÖZGEÇMİŞ.....	153



KISALTMALAR

AMOS	:	Moment Yapılarının Analizi
CFI	:	Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
CMAA	:	Amerika İnşaat Yönetimi Derneği
PERT	:	Program Değerlendirme ve Gözden Geçirme Tekniği
PMBOK	:	Proje Yönetimi Bilgi Birikimi
PMI	:	Proje Yönetimi Enstitüsü
IPMA	:	Uluslararası Proje Yönetimi Derneği
RIBA	:	Kraliyet İngiliz Mimarlar Enstitüsü
RMSEA	:	Yaklaşık Hataların Karekökü
TLI (NNFI)	:	Tucker-Lewis İndeksi
SPSS	:	Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi
YEM	:	Yapısal Eşitlik Modeli

TABLÖLÄR LİSTESİ

Tablo 1. Bileşen ve faktörler listesi.....	76
Tablo 2. Cronbach Alfa Katsayısı Ölçütleri.....	89
Tablo 3. Yapısal Eşitlik Modeli Araştırmalarında Kullanılan Uyum İndekslerine İlişkin Mükemmel ve Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri	89
Tablo 4. Belirleyici İstatistikler	92
Tablo 5. Güvenilirlik Testi Sonuçları	93
Tablo 6. Uyum İndeksleri	94
Tablo 7. Modele Ait Yol Katsayıları	94



GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı	80
Grafik 2. Katılımcıların Yaş Dağılımları	81
Grafik 3. Katılımcıların Öğrenim Durumu.....	81
Grafik 4. Katılımcıların Hizmet Süresi	82



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırma modeli	79
Şekil 2. Yol analizi diyagramı YEM' in grafiksel gösterimi	87
Şekil 3. Yapısal Eşitlik Modeli Yol Analizi	91
Şekil 4. Yapısal Eşitlik Modeli Yol Analiz Sonucu.....	96



ÖNSÖZ

Bu çalışma 2022-2023 Bahar Dönemi'nde İstanbul Gelişim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Fakültesi, Yüksek Lisans Tezi kapsamında Doç. Dr. Anıl NİŞ koordinatörlüğünde hazırlanmıştır.

Bu çalışmanın hazırlanmasında yardımcı olan, bilgilerini asla esirgemeyen, her anlamda destekleyen ve yönlendiren çok değerli danışmanlarım Doç. Dr. Anıl NİŞ' e ve Dr. Öğr. Üyesi Işık Ateş KIRAL'a teşekkürü bir borç bilir kendilerine minnettarlığımı sunarım. Yine araştırmalarım sırasında bana bilgi ve desteğini esirgemeyen Dr. Öğr. Üyesi Sedat Semih ÇAĞLAYAN'a ve Dr. Öğr. Üyesi Ahmad Reshad NOORİ'ye şükranlarımı sunarım.

Eğitim ve öğretim hayatım boyunca bana hep destek olan, maddi ve manevi hiçbir desteğini esirgemeyen, daima arkamda duran güzel annem Şengül KARA'ya ve canım babam Hüsamettin KARA'ya sevgi ve teşekkürlerimi sunarım.

Tezin oluşturulması sürecinde her zaman yanımda olan, zor zamanlarımda beni destekleyen ve beni yalnız bırakmayan sevgili eşim Muharrem DAŞ'a sevgi ve teşekkürlerimi sunarım.

GİRİŞ

Problem Belirleme

İnşaat sektöründe proje yönetimi birçok konudan dolayı oldukça önemlidir. Öncelikle proje yönetimi; maliyet kontrolü, zaman yönetimi, kaynak tahsisi, risk azaltma, kalite güvencesi gibi birçok konuya değinir. İnşaat sektöründe proje yönetimi, problemlerin etkili şekilde planlanmasını, yürütülmesini ve kontrolünü sağlayarak başarılı sonuçlara, memnun müşterilere ve artan karlılığa yol açar.

Liderlik; vizyon, karar verme, ekip oluşturma ve motivasyon, iletişim, anlaşmazlık çözümü, risk yönetimi, paydaş yönetimi gibi birçok konuda proje yönetimi açısından oldukça önemlidir. Kısacası, liderlik yönlendirmeye ve ilham sağladığı, karar almayı kolaylaştırdığı, etkili iletişimi desteklediği, çatışmaları çözdüğü, riskleri yönettiği ve paydaşlarla güçlü ilişkiler kurduğu için, proje yönetiminde esastır. Güçlü liderlik, motive olmuş, uyumlu bir ekip oluşturarak ve proje yürütmenin karmaşıklıklarını yöneterek, proje başarısını artırır.

Duygusal zekâ; ilişki kurma, ekip iş birliği, iletişim, liderlik ve etki, stres yönetimi gibi önemli konularda proje yönetimini olumlu yönde etkilemektedir. Genel olarak duygusal zekâ, ilişki kurmayı, ekip iş birliğini, iletişimi, liderliği, çatışma çözümünü, stres yönetimini ve uyarılana bilirliliği geliştirdiği için proje yönetiminde önemli yere sahiptir. Yüksek duygusal zekaya sahip proje yöneticileri, olumlu ve destekleyici bir proje ortamı yaratabilir, bu da ekip performansının, paydaş memnuniyetinin ve proje başarısının artmasını sağlar.

Duygusal zekâ öz farkındalığı, ilişki kurmayı, iletişimi, empatiyi, çatışma çözmeyi, ekip motivasyonunu, karar vermeyi ve uyum sağlamayı geliştirdiği için etkin bir liderliğin oluşturulmasında da oldukça önemlidir. Yüksek duygusal zekaya sahip liderler, olumlu ve destekleyici bir çalışma ortamı yaratır, güçlü ilişkiler kurar ve yüksek performanslı ekipleri teşvik ederek daha iyi kurumsal sonuçlara ve çalışan memnuniyetine yol açar.

Literatürde duygusal zekânın ile proje yönetimi ilişkisini alt faktörleri de kapsayacak şekilde inceleyen yeterli sayıda çalışma olmadığı görülmüştür. Bu sebeple proje yönetimi performansının inşaat sektöründe yetersiz kaldığı durumlarda duygusal zekanın rolünün doğru şekilde anlaşılmasının proje yöneticilerinin etkinliğini geliştirmede faydalı olacağı düşünülmüştür. Diğer bir deyişle duygusal zekanın doğru algılanarak liderliğe ve dolayısıyla proje yönetimine olan etkisi incelenerek proje performansının geliştirilebileceği düşünülmüştür.

Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, duygusal zekâ ve liderliğin, inşaat sektöründe yer alan projelerin performansına olan etkisini analiz etmektir. İnşaat sektörü, genel olarak dünyada ve özellikle Türkiye’de gerçekleştirilen inşaat projelerinden dolayı günümüz ekonomisinde büyük öneme sahip bir sektör olarak kabul edilmektedir. Tez kapsamında gerçekleştirilen araştırmada elde edilen sonuçlardan hareketle inşaat sektöründeki projelerde duygusal zekanın liderlik ve proje performansı üzerindeki rolü incelenmekte ve sektöre yönelik önerilerde bulunarak sonuçlar tartışılmaktadır.

Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada inşaat proje yönetimi özelinde duygusal zekâ ve liderlik konusu ele alınmış ve bu bağlamda anket çalışması yapılmıştır. Ankete, inşaat sektöründe yer alan proje yöneticiler katılmış ve anketler inşaat mühendislerine çevrimiçi ve yüz yüze görüşmeler vasıtasıyla doldurulmuştur. Yanıtlar, farklı inşaat projelerini temsil etmekte olup katılımcılar soruları kendi bakış açıları ve kendi yöneticileri kapsamında değerlendirmişlerdir. Anket iki bölümden oluşmakta olup, ilk bölümde demografik bilgilerini (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve hizmet süresi) belirlemeyi amaçlayan 4 soru yer almaktadır. İkinci bölümde ise İnşaat Proje sektöründe çalışan mühendis, mimar ve teknikerlerin proje yöneticilerinin duygusal zekâ ile ilişkilerini irdeleyen 16 soruya yer verilmiştir.

Çalışmanın Kapsamı

Giriş bölümünde problem belirleme, çalışmanın amacı, araştırma amaçları ve araştırma yöntemi açıklarak her bir bölümde değinilen hususlar anlatılmıştır.

İkinci bölümde; liderlik kavramı irdelenmiş, liderlik özellikleri, liderlik yaklaşımları, liderlik davranışları birçok yönü ile ele alınmıştır. Liderliğin proje performansı üzerinde derin bir etkisi vardır. Etkili liderlik, proje hedeflerini hizalar, proje ekibini motive eder ve dâhil eder, iletişimi ve iş birliğini teşvik eder, sağlam karar almayı sağlar, kaynak yönetimini optimize eder, riskleri yönetir, paydaş ilişkilerini sürdürür ve proje performansını izler. Güçlü bir lider, bu yönleri olumlu yönde etkileyerek daha iyi proje sonuçları, daha yüksek ekip morali ve daha büyük genel proje başarısı sağlar. Bu kısımda yukarıdaki bahsi geçen hususlarda detaylı bir literatür taraması yapılmıştır.

Üçüncü bölümde duygusal zekâ; duygu kavramı, zekâ kavramı her açıdan irdelenmiştir. Duygusal zekâ; ilişki kurma, iletişim, iş birliği, çatışma çözümü, çalışan bağlılığı, karar verme, uyum sağlama ve genel liderlik etkinliğini geliştirerek liderlik üzerinde dönüştürücü bir etkiye sahiptir. Duygusal zekâ becerilerini geliştiren ve uygulayan liderler, olumlu ve üretken bir çalışma ortamı yaratabilir, güçlü ekip dinamiklerini teşvik edebilir ve kuruluşları için başarılı sonuçlar elde edebilirler. Kısaca üçüncü bölümde duygusal zeka hakkında detaylı bir literatür taraması yapılmıştır.

Çalışmanın dördüncü kısmında; proje yönetimi, proje yöneticilerinin fonksiyonları, proje yöneticilerinin yetki ve sorumlulukları, inşaat proje yönetimi, inşaat sektörü ve inşaat projesi gibi birçok konuda literatür taraması yapılmıştır. İnşaat sektöründeki bir proje yöneticisi teknik bilgiye, liderlik becerilerine, etkili iletişim bilgilerine, problem çözme uzmanlığına, risk yönetimi yeterliliğine, finansal zekaya, müşteri ilişkileri yönetimi becerilerine, ayrıntılara dikkat etmeye, uyum sağlama yeteneğine ve profesyonelliğe sahip olmalıdır. Bir proje yöneticisi, bu nitelikleri birleştirerek, inşaat projelerini etkili bir şekilde başarılı sonuçlara götürebilir.

Araştırma metodolojisi bölümünde, çalışmada beklenen amaçlara ulaşmak için bu çalışmada kullanılan metodoloji vurgulanmıştır. Bu kısımda analiz sırasında kullanılan yol analizi, anket analizi, yapısal eşitlik modellemesi yöntemleri irdelenmiş, ayrıca veri toplanması ve değerlendirilmesi sırasında izlenen adımlar detaylandırılmıştır.

Analiz sonuçları bölümünde toplanan verilerin yapısal eşitlik modellemesi ve yol analizi kapsamında yer alan sonuçlarına değinilmiştir. Üç ana başlık altında güvenilirlik testi, uyum testleri sonuçlarına değinilmiş ve yol katsayıları paylaşılmıştır.

Tartışma ve Sonuç bölümünde elde edilen sonuçlar inşaat sektöründe proje yönetimi bağlamında incelenmiştir. Benzer çalışmalar ile bulgular karşılaştırılmış ve tezin teori ve pratiğe olan katkıları tartışılmıştır. Kısaca son bölümde geçmiş çalışmalarla karşılaştırmalar yapılarak birtakım sonuçlar ve öneriler geliştirilmiştir.

Çalışmanın Sınırlamaları

Yapılan çalışma inşaat sektörü ile sınırlandırılmıştır. Çalışmanın, tıpkı inşaat sektörü gibi elektrik elektronik, makine, vb. diğer mühendislik sektörleri veya bilgi teknolojileri, danışmanlık, pazarlama gibi proje odaklı işleyen sektörlerde yapılması faydalı sonuçlar verebilir. Ayrıca bu sayede sektörler arasında duygusal zekânın liderlik ve proje performansı üzerindeki rolü karşılaştırmalı olarak incelenebilir. Ancak mevcut çalışmadaki katılımcılar ve projeler, sadece inşaat sektörü ile kısıtlı tutulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

1.1.Liderlik Kavramı

Liderlik kavramı; günümüzde en çok tartışılan ve önemi giderek artan konulardan biri olup, bazı kaynaklarda bazı kaynaklarda önder ve önderlik olarak da ifade edilmektedir. Liderlik kavramı 1930'lu yıllara kadar ayrı bir alan olarak düşünülmemiş, zamanla önemi anlaşılmış ve konu hakkında birçok çalışma yapılmıştır. Lideri ve liderliği tanımlamak ve sınırlarını belirlemek oldukça zordur. Liderlik geniş bir tanımla organize olmuş grupları belirli amaçlar etrafında bir araya getirmek ve hedeflere ulaşmak için ilham veren ve etkileyen yeteneklerin toplamıdır (Tekarslan, Tanıl, Şencan ve Baysal, 2000). Araştırmacılar liderliğin tanımını kendi alanlarının özelliğine göre farklı içeriklerde tanımlamışlardır. Liderlik üzerine çalışanlar tarafından yapılan tanımlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir:

- Liderlik, yaratıcı ve öğretici bir moral gücüdür (Munson, 1921).
- Liderlik, bir amirin astlarının davranışlarını etkileme ve onları belirli bir dizi faaliyeti takip etmeye ikna etme kabiliyetidir (Barnard, 1938).
- Liderlik, bir durumda uygulanan ve iletişim süreci aracılığıyla belirli bir amaç veya hedeflere ulaşmaya yönelik kişiler arası (Tannenbaum, Weschler ve Massarik, 1961).
- Liderlik, bir grubun ortak bir hedefe doğru yönlendirilmesidir (Hemphill ve Coons, 1957).
- Liderlik, ekip üyelerinin çalışmalarını yönlendirir ve koordine eder (Fiedler, 1967).
- Liderlik, örgütsel rutinelere pervasız itaatine geçen etkili bir katkıdır (Katz ve Kahn, 1977).
- Liderlik, hedeflere ulaşmak için organize bir grubun faaliyetlerini etkileme sürecidir (Rauch ve Behling, 1984).

- Liderlik, bir grup veya yapı içindeki kişilerin davranışlarını yönlendiren “sosyal etkileme” sürecidir (Yukl, 2013).
- Liderlik, arzu edilen fırsatları yaratmak için kaynakları odaklayan eylemler dizisidir (Campbell, 1990).
- Liderlik, bir liderin ekip üyelerini hedeflere ulaşmaları için yönlendirdiği bir sosyal etki sürecidir (Bryman, 1992).
- Liderlik, örgüt çalışanlarının benimsediği fikirler, düşünceler ve ilkeler etrafında birleştiği ve bütünleştiği; bir amaca doğru insanları peşinden sürükleyen ya da başkalarını belirli amaçlar doğrultusunda davranışa sevk eden kişi olarak tanımlanmaktadır (Avcı ve Topaloğlu, 2009).

Yukarıdaki tanımlara dayanarak, liderliği şu şekilde tanımlayabiliriz: Lider, bir topluluğu bir araya getirmeyi sağlayan, ortak hedeflere yönelten, bireyler arası köprüyü kuran, motive eden kişidir. Bir liderin görevi, değişime yanıt vermek, insanları ve nesnelere harekete geçirmek için gücünü akıllıca kullanmak, ekipler oluşturmak ve insanların potansiyelini, üretkenliğini, moralini ve yaratıcılığını en üst düzeye çıkarmak için iletişim kurmaktır (Farr, Walesh ve Forsythe, 1997).

1.2.Liderlik Özellikleri

Başarılı bir liderin sahip olması gereken özellikler şu şekilde sıralanabilir (Giampalmi, 2000; Dindar, 2001; Koca, 2001; Toduk Akiş, 2004; Karadoğan Doruk, 2012):

- **Bilgi Sahibi Olmak:** Bir lider, işi ve çalışması hakkında geniş bilgiye sahip olmalı ve iş konusunda kendisini sürekli olarak geliştirerek yeni bilgileri, teknolojileri, kısaca işi ile ilgili gelişmeleri takip etmelidir.
- **Vizyon Sahibi Olmak:** Lider, vizyon sahibi olmalıdır çünkü lider; zamanın geleceğini, ufkun ötesini görebilen kişidir. Bugünün olaylarının yarına etkilerini görmek, bu etkilere göre öncesinde önlemler alıp geliştirmek, her türlü ihtimali görerek alternatifler üretmek, liderlerden beklenen hareketlerdir.

- Yenilikçi Olmak: Liderler, değişim yaratan ve daima yeniliklere açık olan kişilerdir. Arz talep dengesini zamanında ve doğru şekilde kavrayabilmek için liderlerin kendilerini sürekli güncellemesi, yeni bilgileri kavraması ve yenilikleri takip etmesi gerekir.
- Risk Almak: Lider üstlendiği işi, engellere karşı istediği hedefe ulaştırmak için cesur olmalıdır. Lider risk almadığı sürece, bunun sonucu olarak başarısızlığa mahkûmdur. Hatalar ve yanlış adımlar, liderin vizyonunu gerçekleştirmek ve başarıya ulaşmak için atması gereken adımlardır (Bennis, 2002).
- Zaman ve Koşulları Doğru Değerlendirme: Bir lider, zamanında karar almalıdır. Her karar, her davranış, her zaman doğru sonuç getirmeyebilir. Bunun için, karar vermeden önce, tüm bilgileri değerlendirmeli, mantıksal ve sezgisel olarak hareket edilmelidir. Lider, çevresindeki fırsatları gözlemleyebilmeli ve hemen stratejiler oluşturarak uygulamalıdır.
- Tutkulu Olmak: İyi liderler, görevlerini şevk ile, tutku ile yerine getirirler. Başarılı insanlar enerjilerini yaptıkları işe olan sevgisinden alırlar ve kendilerini daha iyi yansıtarak işini iyi yapmasını sağlarlar. Ayrıca liderin tutkusu, ekibi işe karşı heveslendirip motive eder.
- Kişisel İnisiyatif: Liderler küçük hatalara ve açık olmalıdır. Bu nedenle çalışanlar kendilerini özgürce ifade edebilmelidir. Lider ile çalışanlar arasında daima bilgi akışı olmalıdır. Takımda, düşünceler özgürce tartışılarak liderin olayları çok yönlü görmesiyle çözüm seçenekleri daha da artacaktır. Lider, takım arkadaşlarının görüş ve düşüncelerini dikkate almalıdır.
- Takım Arkadaşlığı: İyi bir lider, bir ekipteki bireylerin ekip olarak yaratıcı olmalarını sağlayan kişidir. Görev paylaşımını doğru ve etkin yapabilmek, yapılan her işin başarısının kendisine değil, tüm çalışanlara ait olduğuna inanıp bunu çalışma arkadaşlarına hissettirmek verimi

olumlu yönde etkiler. Lider, başarısızlık durumunda sorumluluğu da suçu da üstlenir.

- **Güven Duymak ve Güvenilir Olmak:** Lider, takım arkadaşlarının başarılı olacağına inanır ve güvenirse, takım arkadaşlarının başarısı artacaktır. Bir liderin güvenilirliği, takım arkadaşlarının lidere olan güvenine bağlıdır. Lider ile ekip arasında güçlü bir bağ kurabilmesi için, ekip üyelerinin lidere güven ve saygı duyması gerekir. Lider, sahip olduğu değerlerin farkında olmalı ve kararlı bir özgüvene sahip olmalıdır. Başkasının bir lidere güvenmesi için ilk önce liderin kendisine güvenmesi gerekir. Ekip olmanın temelinde bulunan önemli değerlerden birisi de karşılıklı duyulan inançtır. Bu da beraberinde güven ve saygıyı getirir.
- **Motive Etmesi:** Bir lider, takipçilerini nasıl motive edeceğini bilmelidir. Liderler gücü artırır ve gerektiğinde pozisyon verir. Nihayetinde, izleyicilerin en büyük potansiyellerine ulaşmaları için zemin sağlar. Onlara iltifat ederek de bu motivasyonu sağlayabilir.
- **Dürüst ve Adil Olması:** Bir lider, takipçilerine karşı dürüst ve adil olmalıdır. Çalışan her izleyici, liderlerinden dürüst ve adil bir yaklaşım bekler. Lider, tüm çalışanlara her ortamda ve her konuda aynı standartları uygulamalıdır. Adil bir lider ile izleyiciler arasında sağlam güven ve saygınlık oluşur.
- **İnsanları Etkileme-İkna Etme Gücünün Olması:** Lider, diğer insanları etkileyip bir amaç doğrultusunda hedefe götürebilen kişidir. Bu etki gücü, kendisine bağlı takım arkadaşlarının kabul ettiği özelliklerinden kaynaklanır. Lider moral ve motivasyonu sağlayan insandır; yılgınlık ve korkuyu dağıtır. Lider, izleyicileri her şekilde etkileyebilir. Söz ve davranışlarındaki kendine özgü ifade biçimi, beden hareketleri ve enerjisindeki farklılık lideri diğer kişilerden ayırt eder. Her liderin kendine özgü ve kimseye benzemeyen özellikleriyle izleyicilerini etkilerler.

Bu özellikler ideal bir liderin sahip olması gereken özelliklerdir, ancak günümüzde bu özelliklere çok az liderin sahip olduğu söylenebilir. Bu özelliklerin tamamına sahip olduğu takdirde, liderlerin insanları sürükleyebilme gücü yüksek olmaktadır. Ayrıca bu niteliklere sahip kişiler toplulukta diğer bireylerden daha farklı konumlara gelmektedir. Ayrıca bu kişiler, toplulukta diğer bireylerden daha farklı konumlara gelmektedirler. Liderlerin bahsedilen bu niteliklerin hepsine mutlaka sahip olmalarını beklemek doğru değildir. Ekiplerde bazı zamanlarda bahsedilen bu özelliklerin tamamına sahip olmaması halinde dahi, lider konumundaki kişilerin yine de insanları etkileyebildikleri görülmektedir. Liderlerin belirgin özelliğine bakıldığında en çok karşılaşılan özelliklerin; bilgi sahibi olması, vizyon sahibi olması, yenilikçi olması, risk alması, takım arkadaşlığına önem vermesi, gelişime ve yeniliklere açık olması, güven vermesi ve güven duyması, izleyicileri motive edip enerji vermesi, dürüst ve adil davranması, insanları ikna etme kabiliyetinin olması görülmektedir.

1.3.Liderlik Yaklaşımları

Liderlik konusundaki yaklaşımları; başlıca dört başlık altında toplamak mümkündür.

1.3.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderler konusunda geliştirilen ilk yaklaşım, özellikler yaklaşımıdır. Özellikler teorisi, bir liderin özelliklerinin bir lideri üstün kıldığı varsayımına dayanan, genel olarak liderleri açıklamaya ve tanımlamaya yönelik en temel yaklaşımdır (Fındıkçı, 2009). Bu yaklaşımın amacı, bir lideri etkili kılan nitelikleri bulmak ve geleceğin liderlerini bu doğrultuda geliştirmektir. Bu amaçla 1920-1950 yılları arasında geliştirilen bir test ile liderlerin özellikleri keşfedilmeye çalışılmıştır (Yukl G. , 1991). Özellikler yaklaşımına göre, bir kişi onu lider yapan birçok psikolojik veya kişisel özelliğe sahiptir. Liderliğin doğuştan olduğuna, kişinin doğuştan lider olduğuna ve bu kişilerin her zaman lider olarak ortaya çıkacaklarına inanır (Şimşek, 2006). Bu düşünceye göre, ekip üyeleri çeşitli özelliklere göre karşılaştırılabilirse bir lider bulunabilir. Özellikler yaklaşımında; aşağıdaki hususlar önemlidir (Daft, 1999):

- Enerjik ve aktif olma.

- Yargılama, bilgi ve onu kullanma, akıcı konuşma ve kesin olma.
- Yaratıcı, açık sözlü, dürüst olma ve etik davranma.
- Liderlik etme arzusu, sorumluluk motivasyonu, görev yönelimi, hedeflere ulaşma sorumluluğu ve başarı motivasyonu.
- Popüler ve sosyal olma, kişiler arası iletişim, sosyal birliktelik, nezaket, zarafet, prestijli olma ve iş birliği yeteneğine sahip olma.

Özellikler yaklaşımında; liderlerin diğerlerinden nasıl farklılaştığını açıklamak için birçok araştırma yapılmıştır. Koçel (2014), çalışmasında yaş, boy, cinsiyet, ırk, yakışıklılık, dürüstlük, samimiyet, doğruluk, açık sözlülük, özgüven, kararlılık, başarı yeteneği, başkalarına güven, becerileri ifade etme, zeka, bilgi, insanlarla ilişki kurma yeteneği, inisiyatif, duygusal olgunluk, sosyallik, orijinallik ve yaratıcılık, mesleki başarı ihtiyacı, denetleme yeteneği, prestij ve popülerlik gibi özelliklerin üzerinde durmuştur.

1.3.2. Davranışsal Yaklaşım

1950'li yıllarına gelindiğinde Özellikler Yaklaşımı etkisini kaybetmiştir ve sonrasında liderin özellikleri yerine davranışları incelenmeye başlanmıştır. Ancak günümüzde belli başlı kişilik özelliklerinin liderin etkili olmasında önemli olduğu iddia edilmektedir. Bu kuramın liderliği açıklamada yetersiz kalması sonucunda, sosyal psikologlar ekiplerin işlev ve yapılarının sınanmasına yönelik çalışmalara başlamışlardır. Sonuç olarak, lideri, “üyesi olduğu ekibin belirli sonuçlara ulaşabilmesi için, ekibine yardımcı olacak davranışları yerine getiren kişi” olarak ele alan davranışsal yaklaşımı geliştirmişlerdir (Şimşek, 2006).

Davranışsal yaklaşımı, liderlik konusunu inceleyen ikinci yaklaşımdır. Bu yaklaşım, liderin özelliklerine değil liderin grup üyelerine gösterdiği davranışlar üzerine yoğunlaşmıştır (Koçel, 2014). Liderin, belirlenen amaçlara ulaşması için gerekenler; izleyicilerle iletişim kurma biçimi, komuta tarzı, ekibin bağlılığı, ekip üyelerinin karar alma sürecini etkilemedeki katkısı, toplantı yönetimi, kararları vermenin yolu vb. takım içindeki davranışsal kaynaklar önemli olmaktadır (Şimşek, 2006).

Davranış bilimcilerine göre liderlik, topluluktaki bir kişinin oynadığı role ve bu rolün diğer üyelerin beklentilerini şekillendirmesine dayanan karşılıklı etkileşim süreci içinde oluşmaktadır. Birçok çalışma, birçok farklı kişilik özelliğine sahip kişilik özelliğine sahip insanların belirli durumlarda farklı tepkiler verdiğini göstermiştir. Davranışsal yaklaşıma göre lider, ekip üyelerinin çabalarını desteklemeli ve örgütsel süreçleri açıkça oluşturmalıdır. Davranışsal yaklaşımın ana çerçevesine göre, liderleri etkin ve başarılı yapan husus, kişinin liderlik yaparken gösterdiği davranışlardır. Liderin astlarıyla haberleşme şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vb. davranışlar liderliğin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır. Lider, kendisi kadar takipçilere de ağırlık verilmiştir (Koçel, 2014). Davranışçı yaklaşımın ortaya koyduğu fikirler dikkate alındığında, lider ve takipçilerin davranışları, lider-takipçi davranışsal ilişkilerin irdelenmesi için bir fırsat yaratmaktadır (Alkın, 2006). Öte yandan, liderlerin eylemleri doğrudan görünürken, düşünceleri, tutumları ve kişisel motivasyonları her zaman görünür olmamaktadır (Dikmen, 2012).

Davranışsal liderlik yaklaşımının gelişimini ve içeriğini açıklayan, yönetim bilimcilerinin yapmış olduğu çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Bunlardan başlıcaları: Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Modeli, Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Harvard Üniversitesi Araştırmaları, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli, X ve Y Yaklaşımları, Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli çalışmasıdır. Araştırmacılar genellikle iki tür liderliğin tanımlanabileceği konusunda hemfikirler. Bunlardan biri göreve yönelik liderlik; diğeri ise, kişiye yönelik liderlik şeklindedir (Begeç, 1999). Davranışsal yaklaşımlar liderlik sürecinin anlaşılmasında önemli katkılar sunmasıyla birlikte koşullara ve çevreye önem vermemeleri sebebiyle eleştirilmişlerdir (Tengilimoğlu, 2005).

1.3.3. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsal liderlik yaklaşımları, yöneticilerin şahsi durumlarını tayin etme isteklerine yardımcı olmuştur (Schermerhorn, 1997). Durumsallık yaklaşımına göre, farklı koşullar, farklı liderlik türlerini gerektirebilir ve bu gereklilikte farklı liderlik tarzlarını meydana çıkarmaktadır. Ayrıca bu yaklaşıma göre liderlik; liderin kişisel özellikleri, takipçilerin algısı, hedefler ve genel çevre ile birlikte ortaya çıkmaktadır.

Durumsal liderlik yaklaşımının ana fikri; liderlik tarzı her durum için aynı değildir bakış açısına dayanmaktadır. Diğer bir deyişle liderlik hareketleri duruma göre gelişebilmektedir (Naktiyok, 2009). Bu yaklaşımla, liderin kendine özgü davranışlarıyla grubun amaçlarına yön veremeyeceğini, bu becerilerini tüm çevre koşullarıyla uyum içinde birleştirirse başarılı bir lider olacağını vurgulandığı görülmektedir (Dikmen, 2012). Bu teori, duruma göre değişen bir liderlik türüdür. Liderlerin ortaya çıkacak farklı durumlarda farklı yaklaşımlar sergilemeleri gerekebilir (Giderler, 2005). Bu mantık yaklaşımına göre, bir liderin etkililiğini belirleyen faktörler şöyledir:

- Hedeflenen amacın niteliği,
- Takipçi yetenekleri ve beklentileri,
- Liderlikle ilgili örgütlerin özellikleri,
- Liderlerin ve takipçilerin geçmiş deneyimleri (Koçel, 2014).

Durumsallık yaklaşımları arasında; Fiedler'in Durumsallık Kuramı, Ardışık Liderlik Kuramı, Yol Amaç Kuramı (Robert House ve Martin Evans), Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı, Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı sayılabilir.

Bu yaklaşımların ortak noktası; görev ya da ilişki ağırlıklı bir liderin tarzını her koşulda geçerli olmayacağını, bazı durumlarda görev merkezli bir liderlik tarzını baskınlığa neden olabileceği gibi, bazı durumlarda da tersine ilişki merkezli liderlik tarzının baskın ve verimli olabileceği şeklinde belirtilebilmektedir (Çağlar, 2004).

1.3.4. Modern Liderlik Yaklaşımları

1978' den itibaren önderlik stillerindeki yaklaşımların eksik olduğu görülmüştür. Post modern bir yaklaşım olarak da kendini gösteren günümüzün rekabet ortamında, toplum etkinliğini artırmaya yönelik daha modern bir bakış açısıyla yeni liderlik teorilerinin geliştirilmesinin temelleri atılmıştır. Bu yöntemlerin ortaya çıkmasında, zamanın gereklerine bağlı olarak çalışma koşullarında meydana gelen değişimler ve ekip üyelerinin zaman içerisinde değişen ihtiyaçları, liderlik yöntemlerinin gündemine yeni teoriler koymuşlardır. Daha metodik, ilgili ve liberal

dünya görüşü ile insan unsuru, kısıtlamaları zorlama, kendi yönetim biçimini belirleme ve şekillendirme noktasına gelmiştir (Çağlar, 2004).

Dış ortamda müşteri beklentileri ve gelişmeleri ile organizasyon alanında ortaya çıkan gelişmeler ve yeni kavramlar, liderlik alanında yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Tengilimoğlu, 2005).Yeni çağdaş liderlik anlayışlarını incelerken, tartışılan ana teoriler şunlardır:

- Karizmatik Liderlik Teorileri,
- Etkileşimci Liderlik Teorileri,
- Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Teorileri,
- Vizyoner Liderlik ve
- Dönüştürücü Liderlik Kuramlarıdır.

1.3.4.1. Karizmatik Liderlik Kuramı

Sosyologlar, siyasi tarihçiler, siyaset bilimciler yaygın olarak karizmatik liderliği başlangıçta Max Weber (1947) tarafından geliştirilmiş teori olarak kabul etmiştir (Fiol ve House, 1999). Karizmayı ortak bir düşünceyle tanımlamak gerekirse, “bir grubun algılarının ve liderliğin meydana geldiği nitelik ve eylemlerinden, liderliğin yer aldığı durum ya da koşullar tarafından ve izleyicilerin ihtiyaçlarından etkilenmesi sebebiyle elde edilen ve takipçileri, liderin kendisi için harekete geçirebilen bir güç” olarak tanımlanabilir (Dindar, 2001). Karizma, çekicilik demektir. Karizmatik lider, karizması ve nitelikleriyle başkalarını istediği yöne çekebilme yeteneğine sahiptirler. Karizmatik lider, güçlü yönlerinin farkındadır ve onlara yatırım yaparak yüksek riskler almaya isteklidirler. Karizmatik liderler, çalışanlarının ihtiyaçlarına duyarlıdır. Bu tür lider, çalışanlarının yeteneklerini anlar ve ihtiyaçlarına yanıt verir. Karizma teorisine göre, karizmatik liderler için en çok ihtiyaç duyulan güç, özgüven ve ideallere sahip olmaktır. Conger ve Kanungo (1988) karizmatik liderlerin karizmatik olmayanlardan ayıran ve karizmatik liderliğin doğasını ve dinamiğini ortaya koyan beş özellik belirlemişlerdir. Bunlar (Conger ve Kanungo, 1988):

- Durumu değerlendirme ve problemleri teşhis edebilme yeteneği,

- Vizyon ve planlama yeteneği,
- İletişim yeteneği,
- Örnek teşkil edici davranışlar sergileme yeteneği,
- Güçlendirme yeteneği.

House (1992), ise karizmatik liderlerin üç önemli davranış sergilediklerini belirtmektedir. Bu davranışlar; ideolojik bir vizyon sergileme, yüksek performans beklentilerini açıklama ve izleyicilerin özgüven geliştirmelerini sağlama olarak sıralanabilmektedir.

1.3.4.2. Etkileşimci Liderlik Kuramı

Son 50 yılda geliştirilen yönetim tekniklerini etkin ve disiplinli bir şekilde uygulayan yöneticiler, literatürde etkileşimci liderler olarak anılmaktadırlar. Etkileşimci lider, takipçilerinin birincil kişisel çıkarlarını tatmin etmeye odaklanır (Demir ve Okan, 2008). Etkileşimci liderler mevcut örgüt kültürü içinde takipçilerin amaçlara ulaşmaları için kendilerinden beklenen performanslarını gerçekleştirmelerinde destekleyici olmaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2009). Etkileşimci liderlerin sürekli proje geliştirme, çapraz paralel iletişim, belirli hedefler belirleme ve problem çözümü konularında olağanüstü çaba gösterdikleri ve onlara müzakere becerileri, karar verme, çalışan gelişimi ve terfi konularında koçluk yaptıkları söylenmektedir (Çelik, 2011). Etkileşimci liderler, geçmişteki olumlu ve faydalı geleneklerini koruma ve gelecek nesillere aktarma konusunda oldukça başarılıdırlar. Etkileşimci liderler yönetici-çalışan ilişkisini bir değişim süreci olarak görmektedirler. Bu tür liderler, çalışanları kurallara uymak ve yüksek performans gibi olumlu davranışlar için ödüllendirirken, aynı zamanda kuralları çiğnemek veya kötü performans göstermek gibi olumsuz davranışları da cezalandırmaktan yanadırlar. Çalışan performansını artırmak için para ve statü gibi ödüller verirler. Çalışanlarının yaratıcılığına ve yenilikçiliğine daha az önem verirler (Tengilimoğlu, 2005). Yönetimsel özelliklere sahip etkileşimci liderler, çalışan başarısını ödüllendirir ve çalışan başarısını güçlendirmek için çalışmaktadırlar (Şimşek ve Fidan, 2005). Etkileşimci liderlik tarzının üç temel özelliği olduğu söylenmektedir. Bu özellikler şunlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003):

- Koşullu Ödül: Çalışanın önceden belirlenen hedeflere ve tanımlanmış gerçeklere ulaşılması halinde liderlerin verdiği somut ödülü ifade etmektedir. Bu amaç ve hedeflere ulaşmak için lider ve takipçileri arasında zaman zaman hatırlatmalar yoluyla olumlu pekiştirme gerçekleşmektedir. Bu anlayışa göre çalışanlar, işlerini ve sorumluluklarını beklediği gibi yerine getirmek ve ödüllendirmek için yerine getirirler.
- İstisnalarla Yönetim (Aktif): Bu aşamada, etkileşimci lideri topluluktaki sorunları veya hayal kırıklıklarını ortadan kaldırmak için hemen hareket geçerler. Bu eylemin bir sonucu olarak, liderler onları yaralayıcı eleştirilerde bulunabilir, onları cezalandırmaya veya işten çıkarmaya çalışabilirler.
- İstisnalarla Yönetim (Pasif): Bazı araştırmacılar bu aşamayı özgürleştirici liderlik olarak da tanımlamaktadırlar. Çünkü bu görüşe sahip liderler işleri halletmek için işlerini tamamen serbest bırakmışlardır. Sorunların düzeltilmek için müdahale etmek yerine çalışanların kendi başlarına çözüm bulmalarını tercih ederler. Çünkü bir karar vermeleri gerektiğinde zorlanırlar ve sıklıkla ertelerler.

Etkileşimci liderler yukarıda ifade edilen üç temel davranışı özümseyerek, kimi zaman ödül vererek, kimi zaman olaylara müdahale ederek ve kimi zaman da hiç müdahale etmeden tüm yetkiyi ekip üyelerine bırakarak kişileri yönlendirmeye çalışmaktadırlar.

1.3.4.3. Tam Serbesti Tanıyan (Laissez-Faire) Liderlik Kuramı

Yöneticiler, liderlik özelliklerinin tam tersine çalışanlarına herhangi bir konuda yönlendirme ve bilgilendirme yapmazlar. Çalışanlarının performansını gözlemleyip, sonuçlarına odaklanmazlar. Sonuçlar ortaya çıktığı zamanda ise önlem almaktan ve harekete geçmekten kaçınırlar. Tam serbesti tanıyan liderlik kuramında, takipçiler kendilerini yetiştirip geliştirirler. Gerekli gördüğü zaman isteyen kişi istediği kişilerle grup kurarak, yeni fikirler deneyerek ve kendisi için en iyi olduğunu düşündüğü kararlar alarak sorunlarını çözebilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Böyle bir

lider, asgari idari otorite gerektiren davranışlar sergiler, astların kendi işlerini yapmasına izin verir ve astların hedefler, planlar ve zaman çizelgeleri belirlemesine izin verirler. Başka bir deyişle, böyle bir lider gücü talep etmezler, ancak onu tamamen astlarına devretmektedirler (Eren E. , 2020).

1.3.4.4. Vizyoner Liderlik Kuramı

Bireyleri ortak amaçlar çerçevesinde birleştiren, gelecekle ilgili büyük bir bakış açısı gösteren, nereye gidilmek istediğini belirten fakat nasıl ulaşılabileceğini belirtmeyen, bireylerin yeniliklere ve deneme yanılmalarına olanak veren, risk almakta ise önlerini açan lider türüdür (Günlü Küçükaltan, 2008). Vizyoner liderler yeni bilgilere her zaman açıktırlar, çünkü her yeni bilginin yeni ufuklar kazandıracağını bilmektedirler. Kimseyi denemek istemediği deneyler yapmaya açıktırlar (Arslanoğlu, 2016). Bununla birlikte, Vizyoner liderlerin yapmayı hedefledikleri şeylerden kolayca vazgeçemedikleri, ısrarcı oldukları, ikna kabiliyetlerinin yüksek olduğu, sahip oldukları ve geliştirdikleri vizyonları tüm ayrıntılarıyla çalışanlara anlatıp ikna edebildikleri belirtilmektedir (Gedikoğlu, 2015).

1.3.4.5. Dönüşümcü Liderlik Kuramı

Dönüşümcü liderin, kurumsal yapıyı, yenilenmeyi ve farklılaşmayı sağlayan kişi olduğu ve vizyon sahibi bir lider olduğu belirtilmektedir (Şimşek ve Fidan, 2005). Dönüşümcü liderlik tarzına sahip yöneticiler, astlarına hedeflerine ulaşmaları için rehberlik etmeyi amaçlamaktadırlar. Burns (1978) 'un tanımına göre dönüşümcü liderlik, bir davranış biçiminden ziyade liderler ve takipçilerin birbirlerinin pozitifliğini arttırmaya çalıştıkları süreçtir. Liderler, insanların vizyonunu ve amaç duygusunu ortaya çıkartmaktadır. Dönüşümcü liderlik, yeniliğe, geleceğe, değişime ve yeniliğe odaklı bir liderlik tarzıdır. Bu tarz, günümüzde; değişimi görebilme, cesur olabilme, güçlüklerle başa çıkabilme gibi özellikleri kapsar. Geleneksel liderliğin aksine, dönüşümcü liderlik takipçilere odaklanmaktadır. Dönüşümcü bir liderin sergilediği davranışlar, takipçilerine örnek teşkil eder. Liderler güvenilen, saygı duyulan ve hayranlık duyulan kişidir. Dönüşümcü lider değerlerini sunar ve bu değerlerin meşruiyetini vurgular. Zorlukların üstesinden gelen ve takipçilerine güven duygusu veren liderler, amacın ve takipçilerine bağlılığın önemini vurgulayacaktır. Bu

durumda takipçiler, ortak bir amaç çerçevesinde lideri taklit etmeye ve onunla özdeşleşmeye çalışacaklardır (Demir ve Okan, 2008). Lunenberg (2003) 'e göre, birçok liderlik davranışı, dönüşümcü liderliğin unsurları olarak kabul edilmektedir (Lunenburg'dan aktaran: (Şimşek, 2006). Özetle, dönüşümcü liderlik “ekibin sorumluluk ve amaç bilincini artıran, çalışanların gelişimini sağlayan ve izleyicinin ilgisini artıran yüksek kaliteli performans” olarak ifade edilmektedir (Şahin, 2009). Bass (1998)'ın, bulgularına göre dönüşümcü liderlik; idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel bütünlük ve kişisel önem olmak üzere dört boyutta ele alınmaktadır.

1.3.4.6. Otokratik Liderlik Kuramı

Otokratik bir liderlik tarzı, tüm yönetim gücünün liderin elinde olduğu tiptir. Bu tür liderler, kararları vererek ve hatalarını eleştirerek motive etmektedirler (Saruhan ve Yıldız, 2009). Otokratik liderler, çalışanların ihtiyaçlarını genellikle görmezden gelirler. Çalışanlar fikir alışverişi yapmadan, görevi gerçekleştirmeye hevesli olup olmadıklarına dikkat etmeden bir amaç veya görevi kendilerine verirler (Keçecioğlu, 2003). Otokratik liderler, çalışanlarını motive etmede yasal güçlerini, ödüllendirme ve zorlayıcı güçlerini kullanmaktadırlar (Doğan, 2001). Otokratik liderler, izleyiciler üzerinde sıkı bir denetim sağlar. Otoriter liderlik, en iyi, grup karar alma süresinin az olduğu veya liderin grubun en tecrübeli üyesi olduğu durumlarda uygulanır. Otokratik liderlik, bir ekip üzerinde sürekli otoriter kontrolü içerir (Maloş, 2012). Lider yapılacaklar konusunda astlarına emirlerini iletir, astlar işlerin tamamından haberdar olmaz. Otoriter liderliğin en önemli faydası, bu yaklaşımın lider için güçlü bir istek oluşturmasıdır. Toplulukta kararların tamamını veren sadece lider olduğundan dolayı, karar verme süreci son derece hızlıdır. Otoriter liderliğin olumsuz yönü ise; lider çok serttir ve grup içerisinde isteksizliğe ve performans kaybına neden olabilir. Astlar arasında genellikle psikolojik baskı, çatışma ve huzursuzluklar gözlenebilir (Kıralı, 2013). Adorno, otokratik liderlik davranışı üzerinde yaptığı çalışma sonucunda, liderlik davranışından etkilenen kişilerin başlıca şu özelliklere sahip olduğunu görmüştür (Baymur, 1994);

- Topluma uymaya önem vermek,
- Değişmez bir kişiliğe sahip olmak ve değişiklikten hoşlanmamak,

- İdare ast-üst ilişkilerine önem vermek,
- Yetki sahibi olan kişi olmak ve gruplara dönük olmak,
- Etosantrik, yani yabancı ve azınlık gruplarına hoşgörölü olmama,
- Tutucu ve geleneklerine bağılı görünme,

Otokratik liderin organizasyona katacağı hiçbir şey yoktur. Günümüzde çok geçerliliğı kalmamış bir modeldir. İnsana ve insan problemlerine alakasız kalan otoriter liderleri çalışanlar genellikle sevmemekte ve onları şikâyet etmektedirler (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004).

1.3.4.7. Bürokratik Liderlik Kuramı

Bürokrasinin en genel tanımı örgüt yapısını ifade etmektedir ve bir örgüt yapısını içinde kimin, nasıl, nerede, kiminle, hangi araç gereçleri kullanarak, ne tür bir görevlendirme ile çalışacağı ve sistemdeki terimin ne olacağını bürokratik yapılanma ile belirlenebilmektedir (Weber, 1998). Bürokratik liderler, çalışanları tasarladıkları politika ve prosedürleri izlemeleri için etkiler. Liderler, insanlara değil, süreç ve yöntemlere büyük önem arz eder. Bu prosedür, iş görenlerin gelişimine ve motivasyonuna yol açmadığı için çok etkili değildir. Bürokratik liderler, görevlerinin düzenli bir şekilde bitirilmesine odaklanırlar. Bürokratik liderlik, toplumsal performans üzerinde olumsuz bir tesir yaratmaktadır. Bu yöntem sadece görevleri belirli olan prosedürler dâhilinde uzun süre yapılacaksa faydalıdır (Al Khajeh, 2018). Bu liderlik tarzında ekip ne kadar büyükse, kurallar o derece biçimselleşir ve yapılan işler tek tip halinde gelir. Bürokratik liderlik tarzının negatif özellikleri; bu tarzda liderlik davranışı gösteren kişilerin, aşırı kuralcı ve usullere bağılı olduğu için değişime karşı direnç göstermeleridir. Bu tutum toplulukların çevresel değişime uyum sağlamalarına engel olur (Deliveli, 2010). Bürokratik liderlik, kurallarına ve yönetmeliklere bağılı bir liderlik tarzıdır. Ekip içerisinde kimin nerede, kiminle, nasıl, hangi araçlarla çalışacağı bürokratik bir yapılanma ile belirlenmiştir (Bayram, 2013). House, Hanges, Javidan, Dorfman ve Gupta, (2004), tarafından kendini korumaya yönelik liderliğıin beş alt boyutu ortaya konmuştur. Bunlar; benmerkezci olma, konumunu korumaya odaklı olma, çatışmadan sakınma, durumu idare etme ve bürokratik olmaktır.

1.4.Liderlik Davranışını Etkileyen Bazı Faktörler

Liderlik davranışlarını etkileyen faktörler birçok araştırmacının konusu olmuştur. Çünkü günümüz koşullarında şirketlerin liderlik davranışını etkileyen faktörleri tespit etmesi ve ileriye doğru bir adım atmak için önleyici tedbirler alması veya kendini geliştirmesi gerekmektedir. Bu nedenle, çalışmanın bulguları hem işverenler hem de çalışanlar için önemlidir.

Birçok araştırmacı yaş, cinsiyet, eğitim, kültür, esnek çalışma süresi, deneyim gibi liderlik davranışları arasında ilişki olup olmadığı ve bu faktörlerin liderlerin davranışını etkileyip etkilemediği araştırmıştır. Araştırmalara göre farklı sektörlerde farklı bulgular çıkmıştır.

1.4.1. Liderlik ve Yaş

Bir yöneticinin yaş parametresinin yöneticinin liderlik davranışı üzerinde de bir etkisi olup olmadığı konusunda araştırmalar yapılmıştır. Yöneticilerin teknolojik gelişme ve yenilikleri çevrelerine ve örgütlerine uyarlama yeteneklerindeki farklılıklar ile eğitim ve öğretimde zaman içinde meydana gelen değişiklikler nedeniyle istek ve becerilerindeki farklılıklar, “eski nesil yöneticiler” ve “yeni nesil yöneticiler” ile sonuçlanmıştır(Durmuş, 2002). Bu kavramların gündeme gelmesinden dolayı yaş ve liderlik arasındaki ilişki araştırılması söz konusu olmuştur. Araştırmaların bir kısmı, kişilerin yaşlarının liderlik davranışlarına etkisi olduğunu belirtirken, bir diğer kısmında da ise yaşın liderlik üzerine herhangi bir etkisi tespit edilmemiştir. İnsan yaşıyla ilgilenen teorisyenlere (Erikson, 1963; Levinson, 1978) göre bu gruplarda ortaya çıkan davranışlarla birlikte yaş grupları ortaya çıkmıştır. Hemen hemen her teorisyen aşağıdaki yaş gruplamaları üzerinde hemfikirdir:

- Aileden ayrılın, bir kariyer seçin, finansal bağımsızlık ve kişisel kimlik kazanın (18-30 yaş).
- Toplumda sorumluluk kazanın ve işyerinde yetkili bir statü kazanın (31-41 yaş).
- Yaşam felsefesinde düzenin, ekonomik ve sosyal yaşam standartlarını sürdürülememesinin dikkate alındığı dönemdir (42-50 yaş).

- Azalan ilgi ve enerji, geçmişten gelen şeylere aşırı güveni besler. Sertlik artar, dayanıklılık azalır (51 ve üstü) (Gilbert, Collins, ve Brenner, 1990).

Liderlikte yaş değişkenini inceleyen ilk araştırmacılardan biri, (Argyris, 1960) ve (Levinson, 1978) tarafından yapılmış ve bireylerin kişisel gelişimini “yaş” olarak tanımlanmışlardır. Levinson (1978), bu modeldeki dört yaş grubunu şöyle tartışıyor:

- 17-22 yaşlarında erken yetişkinliğe geçiş dönemi,
- 28-45 yaşlarında erken yetişkinlik dönemi,
- 50-65 yaşlarında orta yetişkinlik dönemi ve
- 65 yaşından sonra yetişkinlik dönemi.

Bu modelde, çalışanların yaşının iş ve meslek üzerinde bir etkisi olduğu açıklanmaktadır. Çeşitli araştırmalarda yöneticilerin iş, kişisel ve genel performans açısından yetenekleri ve liderlik davranışlarının yaşa göre farklılık gösterdiği bulunmuştur (Bova ve Kroth, 2001; Wah, 1999; Lee, 1988)

Yöneticilerin yaşı, liderlik davranışındaki, örgüt kültüründeki farklılıkları hesaba katmaz. Çalışanların yapması ve yapmaması gerekenler konusunda organizasyonda oluşturulan kurumsal değerler ve kurallar ortak bir tutum sergilemektedir. Böylece değerler paylaşıldıkça yöneticiler de kurumda oluşan kültüre göre hareket eder ve yaşa göre farklı davranmazlar (Durmuş, 2002).

Yaş faktörlerini inceleyen birçok liderlik çalışmasında, örgütsel değişimin liderlik davranışını etkilediği tespit edilmiştir. Organizasyonel değişim, yeni çalışma yöntemleri ve uygulamaları yaratmanın yanı sıra çalışanları yeniden eğitmek anlamına gelir. Ancak 40 yaş üstü yöneticiler değişim konusunda dar görüşlü olabilmektedirler. 45 yaş üstü yöneticiler strese bağlı hastalıkları daha önce geçirdikleri için daha temkinli ve tutucu davranmaktadırlar (Menon ve Akhilesh, 1994; Arıcı, 2002).

Yaşın liderlik davranışı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan bir çalışmada 25-35 yaş grubundaki yöneticilerin örgütün kişisel gelişimine daha fazla değer verdiği, değişime açık ve yaratıcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca 25-30 yaş arası yöneticilerin rekabete değer verdiği ve yüksek getiri karşısında risk almaya

istekli olduğu belirlenmiştir (Bova ve Kroth, 2001; Wah, 1999; Kabacoff ve Stoffey, 2001; Kakabadse, Kakabadse ve Myers, 1998).

Liderlik ve yaş arasında herhangi bir ilişki olup olmadığını araştıran birçok çalışma bulunmaktadır. Bazı araştırmalar, yaşın liderlik davranışını etkilediği sonucuna varırken, diğerleri etkilemediğinin sonucuna varmıştır.

1.4.2. Liderlik ve Cinsiyet

Cinsiyetin liderlik davranışlarını etkileyip etkilemediği sorusu o kadar önemli hale geldi ki birçok araştırması bu soruyu araştırdı. 20 yıldır süregelen tartışmalara ve yeni araştırmalara göre kadın ve erkek yöneticiler farklı liderlik tarzları kullanıyor (Loden, 1985; Helgesen, 1990; Rosener, 1990; Alimo-Metcalfe, 1995; Bass, Avolio ve Atwater, 1996; Lipman-Blumen, 1996). Birçok çalışma, kadın ve erkek liderlerin farklı özelliklere sahip olduğu fikrini desteklemektedir. Kadınlar kişiler arası beceriler, heyecan, karar verme becerileri, neşe ve hırs gösterirken, erkekler temel faktörler olarak dürüstlük ve sadakat gösterir (Brownell, 1994).

Kadınların başarısı, analitik olarak problem çözme becerileri, kararlı düşünme becerileri, etkili iletişim becerisi ve profesyonel ilişkileri değerlendirebilme yeteneklerinden kaynaklanmaktadır (Andorka, 1998; Moskal, 1997). Kadınlar genellikle erkeklerden daha sosyal, öz-farkında, eşitlikçi ve eşitlik temellidir (Daley ve Naff, 1998; Andorka, 1998; Mekeer ve Elliott, 1996; Van Velsor, Taylor ve Leslie, 1993) ve erkeklerden daha sık demokratik ve dönüşümcü liderlik uygulamalarını kullanırlar (Daley ve Naff, 1998; Rozier ve Hers-Cochran, 1996; Yammarino, Dubinsky, Comer, ve Jolson, 1997). Kadınlar yönetim durumlarını tartışmada daha az rekabetçidir (Gale, 1991). Kadınların iletişiminin amacı bağlılıktır, oysa erkekler kontrol için iletişim kurar (Anderson ve Martin, 1995). Bu özellikler; kadınları etkili liderler yapar çünkü kadınlar astlarını hem profesyonel hem de psikolojik olarak desteklerler (Burke, 1984).

Birçok araştırmacı, kadınların işe kabul edilmelerini ve değerlerinin takdir edilmesini etkileyen “cam-tavan” kavramının var olduğu görüşünü savunmaktadır (Taynor ve Deaux, 1973; Daley ve Naff, 1998). Bu cam-tavan kavramı, kadın yöneticilerin neden daha pasif olduklarını açık bir şekilde açıklıyor. Cam-tavan

yaklaşımına göre, çoğu zaman birbirleriyle eşit olan erkek ve kadın yöneticiden, genellikle erkek yönetici terfi ettirilir. Akiş (2004) 'in, başka bir değerlendirmesine göre de kadınlar kendi cam-tavanlarını ördüler. Kadınları bunu yapmaya iten şey, toplumun kadınlardan yerine getirmesini beklediği sorumlulukları ile mesleki beklentileri arasında sıkışıp kalmış olmalarıdır.

Birkaç çalışma özellikle cinsiyetin lider-ast ilişkileri üzerindeki etkisine odaklanmıştır. Bsrone ve Sekeran (1994), kadın astların; kadın yöneticilere erkek yöneticilere göre daha az güven duydukları sonucuna varmıştır. Astlar erkek liderleri seçmeye daha meyillidir. Kadınların erkeklerden daha düşük performans beklentileri vardır, erkeklerden daha yüksek yeteneklerini önemsemezler ve benlik saygıları daha düşüktür. Bu da kadınların, yaşadıkları stres nedeniyle özgüven eksikliği yaşadıklarını göstermektedir (Maccoby ve Jaklin, 1974). Vroom ve Jago (1978)'a göre, kadınların otoriter tutumları olumsuz karşılanırken, erkekler hoş karşılanmıştır.

Rozier ve Hers-Cochran (1996) araştırmalarının ardından şu sonuca varmıştır: "Kadınlar, astlarını heyecanlandırma ve motive etme gibi daha karizmatik yöntemleri kullanır; erkekler ise, daha fazla istisna dışında yönetici niteliklerini -ne cesaretlendirerek, ne de cesaret kırarak- kullanırlar." Rozier tarafından kadınların çoğunlukta olduğu endüstrilerde yapılan bir başka araştırmada, kadınların ve erkeklerin liderlikte farklı davrandığını ortaya koyarken (Rigg ve Sparrow, 1994) ise, küçük bir araştırma, kadınların erkeklerden daha fazla ekip yaklaşımıyla ilgilendiğini ve ayrıca erkeklerin daha otoriter, kadınların ise daha insancıl olduğunu bulmuştur.

Cinsiyet özelliklerine bakarak King ve Hinson, kadınların ilişkisel boyuta erkeklerden daha fazla odaklandığı sonucuna varmıştır. Donnell ve Hall (1980), 2000 yöneticiyle anket yapıp, yönetimsel seçenekleri, motivasyonel dinamikler, katılımcı uygulamaların kullanımı ve kişilerarası becerilerdeki farklılıkları karşılaştırmıştır. Valentine ve Godkin (2000) 'e göre yöneticiler stres altındayken, kadınlar ilişkiye yönelik bir tarz kullanırken, erkekler daha görev eğilimli bir tarz kullanmaktadırlar. Kadınlar erkeklere göre daha demokratik, daha az yönlendirilmiş bir tarz benimsemektedirler. Erkekler ise daha doğrudan, emir ve kontrol tarzını benimsemektedirler. Kadınlar katılımı, gücü ve bilgi alışverişini daha çok teşvik

etmekte ve izleyicilerin kendilerine verdikleri değeri artırmaya çabalamaktadırlar. Öte yandan erkekler, çevrelerini etkilemek için statü otorilerine güvenirlir (Koca, 2001).

Cinsiyet ile liderlik ile ilgili başka bir kavram da kadınsı ve erkeksi liderliktir. Bu kavramlar, liderlikte cinsiyet olgusundan farklıdır. Erkeklik ve kadınlık, toplumsal cinsiyetin toplumdaki rollerini ifade etmektedir. Toplumda eril özelliklerle ilgili kavramlar; ilerlemeye istekli, rekabetçi, inatçı, otoriter, bastırılmış tutumlar ve özgüven olarak tanımlanırken, dişil özelliklerle ilgili; nezaket, şefkat, sadakat, başkalarına duyarlılık, çocuklara karşı sevgili olmak önemsenmektedir. Özellikle yönetim tarzları ve liderlik uygulamaları, bir toplumda hâkim olan kültürün, eril veya dişil değerleri benimsemesine bağlıdır (Akıner, 2004).

İş ortamında kendini ifade etmek isteyen ve kendini ifade etmek isteyen hırslı kadınlar, kadınların özdeşleştirmedeği ve erkeksi olarak kabul edilen “hırs” özelliklerini sergiledikleri için olumsuz bir imaja sahiptirler. Bu şekilde davranan kadınlar “kadınsı” kabul edilmemektedir. Böylece başarılı kadınlar hırslarını bir kenara bırakır ve kendilerinden beklenen kadınsılığı elde etmek için geri plana çekilmektedirler (Toduk Akiş, 2004).

Günümüzde cinsiyetçilik daha çok erkek merkezli alanlarda kendilerini göstermektedir. Erkeklerin en yoğun olduğu sektörlerden biri olan inşaat sektöründe maalesef kadınlar birçok engelle karşılaşmaktadır. Sonuç olarak, inşaat sektöründeki kadın sayısı çok azdır. Ama son zamanlarda inşaat sektörü; kadınları inşaata nasıl çekecekleri ve elde tutabilecekleri ile çokça ilgilenmektedirler. Court ve Moralee’e (1995) göre, kadınların inşaat sektöründe yetersiz temsili, 1980’lerde bir sorun haline gelmiştir. 1980’den beri, bu durumu düzeltmek için birkaç girişimde bulunulmuştur.

Araştırma bulgularına göre, erkek yoğunluğunun fazla olduğu sektörlerle girmek isteyen kadınlar başarılı olmak için ya erkekler gibi çalışmaya devam etmekte ya da daha az önemli pozisyonlarda kalmaktadırlar (Davidson ve Cooper, 1992).

Wilkinson (1992), mühendislikte kadınlara yönelik işveren davranışını incelemiş ve firmaların kadınları işe alıp almayacaklarını değerlendirmiştir. Araştırmaya göre, işverenlerin yarısından fazlası daha fazla kadın çalışana ihtiyacı olduğunu söylüyorken, %44’ü üst düzey rollerde daha fazla kadın olması gerektiğini belirtmiştir. Bununla birlikte, araştırmaların %64’ü kadınların üst düzey yönetici

pozisyonlarında yer alabilmeleri için erkeklerden daha fazla çalışması gerektiğini söylemiştir. Wilkinson araştırmadan şu sonucu çıkarmıştır: İşverenlerin, kadınlardan beklentileri daha yüksek, dolayısıyla terfilerden daha uzaktırlar. Bazı işverenler, hala sahada çalışan kadınları sorun olarak görmektedirler. Katılımcıların %80'i kadın ve erkeğin sahada eşit temsil edilmesi gerektiğine inanırken, geri kalan %20'lik kısım kadın yöneticilerin çalışanları motive etmekte zorlanacağına inanmaktadır.

Günümüzde inşaat sektöründe kadın çalışanların sayısı artmakta ve genellikle büro veya genel merkezlerde çalıştırılmaktadırlar. Kadın işçiler hala şantiye ve arazilere gönderilmemektedirler. Bunun nedeni; şantiye çalışanları tarafından kadın yöneticilere karşı sergilenen algılarıdır. Bu nedenle işverenler işin yapılamayacağını hissederek erkek yöneticileri sahaya göndermektedirler. İş kültürü ve standart inançlar zamanla değiştikçe, kadınlar şantiyelerde daha fazla yer alacaklardır. Pek çok olumsuz düşünceye rağmen, inşaat sektöründeki kadın sayısı bugünlerde çarpıcı bir şekilde artmıştır.

1.4.3. Liderlik ve Kültür

Liderlik ve kültür arasındaki ilişkiyi anlamak için öncelikle kültürün ne anlama geldiğini incelenmesi gerekmektedir. Kültür kavramının birçok tanımı mevcuttur. Ancak genel kabul görmüş tanıma göre kültür; öğrenilen ve paylaşılan değerlerin, inançların, davranışsal özelliklerin ve sembollerin toplamıdır. Bunun dışında bazı tanımlar şu şekildedir:

- Kültür, bir grup insanı diğerlerinden ayıran zihinsel süreçtir (Hofstede, 1990).
- Kültür, sosyal uygulamada ifade edilen inançlara, bilgilere ve geleneklere yönelik bireysel tutumların toplamıdır (Kempner, 1987).
- Kültür; bir toplumun davranışlarına şekil veren, her topluma ayrı çevre olma özelliğini sunan ve her topluma kendi şeklini veren kural ve sorumlulukların meydana getirdiği bir bütündür (Harris ve Moran, 1996; Mead, 1998).
- Norman (1991) 'a göre kültür; insan hareketlerini bir şekilde öngörülebilir kılan, altında yatan ve onları ortak hedeflere yönlendiren

veya genel kabul görmüş bazı durumları korumak için tasarlanmış inançlar, normlar veya paylaşılan değerler bütünüdür.

- Kùltürler bireyin ait olduğu toplum tarafından edinilen karmaşık sanat ve ahlak biçimleri, inançlar, kanunlar, gelenekler ve görenekler becerileridir (Tylor, 1883).
- Rooke (2000) 'a göre kùltür; kişilerin bir şeyleri yapma yolu sahip oldukları değer ve inanışlardır.
- Özkalp (2002), için kùltür; inanç, değer, dil, düzgü, davranışlarla bir nesilden başka bir nesle aktarılan maddi öğelerin tamamı olarak açıklanabilir.

Kùltür alanında çalışan pek çok araştırmacı kùltürün özelliklerini şu şekilde tanımlamıştır ve ortak görüşleri şu şekildedir:

- Kùltür, öğrenilir: Kùltür, içgüdüsel kalıtsal değil, doğumdan sonra öğrenme veya deneyim yoluyla edinilen bir alışkanlıktır.
- Kùltür, paylaşılır: Bir ekibin, projenin veya topluluğun üyesi olarak kùltür paylaşır, tek bir kişiye özgü değildir, tüm topluma aittir.
- Kùltür, nesiller arası aktarım yapar: Kùltür nesiller arasında biriktirilir ve aktarılır. Bir nesilden diğerine aktarılır. Bir tür artımlı birikimdir ve nesiller arasında bir bağlantıdır.
- Kùltür, semboliktir: insanın başka şeyleri sembolize etme veya temsil etme becerisine dayanır.
- Kùltür, simgeleyicidir, bir olgunun diğeri için tanımı, sembolü ve kullanılmasıdır.
- Kùltür, yekparedir: Kùltür; birbirini tamamlayan unsurlardan oluşan bir yapıya sahiptir ve bütünleşiktir. Birbirine bağlı birçok öğeden oluşan bir yapıdır. Bu unsurlardan birinde veya birkaçında meydana gelen değişikliğe neden olmaktadır.
- Kùltür, uyarlanabilir: Kùltür zamanla değişir ve toplumdan topluma değişmektedir. Çevresel idealleri gerçekleştirmek için değişen çevresel

ve sosyal koşullara tepki olarak kültürünü sürekli değiştirmek zorundadır. Bu doğrultuda kültür, insana özgü, hiperorganik, kendi kendine üreten, dinamik olarak farklılaşmış ve koşullara göre işlev gören, ancak geçmişteki gelişmelerden de yararlanan bir kültürdür.

- Kültür, sınırlıdır: Kültür, ait olduğu çevreyi belirli bir kalıba sokarak sınırlamaktadır.
- Kültür, somut bir kavram değildir: Kültür, maddi bir olgu değildir (Köse ve nal, 2003; Akıner, 2004).



İKİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKA

2.1.Duygu Kavramı

Duygu, “herhangi bir düşünce, duygu, tutku, ajitasyon veya hareket; herhangi bir ciddi veya uyarılmış zihin durumu ” olarak tanımlanır (Saraoğlu, 2003). Latince ’de “ruhumuzu harekete geçirmek” anlamına gelen “motus anima” derinliği ve gücü olan bir unsur olarak görülmektedir (Cooper ve Sawaf, 1997).

Duyguları tanımlamak zor olmuştur ve bu zorlu günümüzde de hala devam etmektedir. Duygu hakkında çağa en uygun tanım, Frijda’nın (1986) duygular hakkındaki araştırma kitabında bulunmaktadır. Frijda’ya göre (Oatley ve Jenkins, 1996);

- Duygular, kişinin olayları bilinçli ya da bilinçsiz olarak değerlendirmesidir. Örneğin, bir kişinin olumlu ya da olumsuz düşünmesi, hedeflerine ulaşmasını etkilemektedir.
- Duygular, eylemleri tahmin etme ve ortaya çıkan durumları önceliklendirme yeteneklerinin merkezinde yer alır. Belirli bir önceliğe göre ilerleyen olaylar aksi takdirde kesintiye uğrayabilir veya tanımlanabilir.
- Duygular genellikle vücut değiştikçe, olaylar geliştikçe zihinde yer almaktadır.

Duyguları tanımlamanın başka yolları da vardır. Oatley ve Jenkins (1996), duygunun psikoloji tanımı konusunda fikir birliği olmadığı ve birçok psikoloğun bu konuda hemfikir olduğunu belirtmiştir. William (1978)’de “duygular nelerdir?” sorusunu sorarken, cevabın açık olduğunu ima etmiştir. İnsanlar genellikle duygu kavramıyla pek ilgilenmezler ama anne babalar çocuklarına duygularını nasıl ifade edeceklerini bilirler ya da sevgililer arasındaki duygusal değişimleri bilirler.

Feldman (1996)’a, göre duygu, “mutluluk, umutsuzluk, hüznün gibi genelde hem fizyolojik hem de bilişsel tabanları olan ve davranışları etkileyen faktörlerdir. Mayer

ve Salovey, (1993)'ün geniş tanımına göre duygular; fizyolojik, bilişsel, güdüsel ve deneyimsel zihinsel sistemleri kapsayan uyumsal tepkilerdir ve fizyolojik tepkiler gibi birçok alt sisteme koordine eden içsel olarak hizmet etmektedirler. Cooper ve Sawaf, (1997)'a göre ise duygular, kişinin içerisinde artan değerleri hareketlendiren ve davranışlarını biçimlendiren enerji akımları olup, dışa doğru aktarılarak başkalarını cezbetmektedir.

Duygular, bir kişinin zihinsel yaşamının merkezinde yer alır. Campos (1994), duyguyu, birey ile çevresi arasındaki ilişkiyi kuran, sürdüren, değiştiren veya sona erdiren bir olgu olarak tanımlamıştır. Goleman (2005), duyguyu, kişinin öğrenme potansiyelini harekete geçirerek öğrenmesini sağlayan, soru sormasını sağlayarak bilinmeyi aramaya iten, kapasitesini geliştiren ve öğrenileni pratiğe geçirerek tavır almasını sağlayan özellikler olarak tanımlamaktadır.

Duygu, yalnızca bireyin uyarılara verdiği tepkinin ilk aşaması değil, aynı zamanda hafızanın yeniden düzenlenmesinin de ilk unsurudur. Kişi bir olayı, başka bir kişi ya da bir ismi hatırladığında, hafızasında beliren ilk duygu, hafızanın gelişimindeki ilk faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Zajog'a göre, duygusal kararlar "hızlı değişmeme" eğilimindedir (Arslan, 2008).

Duyguların tüm bu tanımlarına rağmen, araştırmacılar hala hangi duyguların birincil duygu olarak tanımlanabileceğini ve hatta birincil duygu olup olmadıklarını tartışmaktadırlar.

2.2.Zekâ Kavramı

"Zekâ" kelimesinin Latince karşılığı "intellectus" tur. Intellectus sözcüğü; algılama, bilme, tanıma, anlayış anlamlarına gelmektedir (Saraoğlu, 2003). Zekâ ile ilgili en eski antik Yunan ve Hindistan'da görülmüştür. O zamandan beri, psikologlar ve akademisyenler, tümü zekâyı oluşturan yetenekler açısından birçok zeka tanımı yapmışlardır. Zekânın en yaygın tanımı, olağandışı durumları öğrenme, anlama ve bunlara yanıt verme yeteneğidir. Kıvrak zekâlı, sivri zekâlı, cin gibi, keskin zekâlı gibi zeki insanları tanımlayan kelimeler hemen hemen her dilde bulunmaktadır.

Brown (1976), zekânın belirli bir işteki performans derecesini ifade ettiğini belirtir. Weshler zekâyı, bireyin dünyayı ve olayları anlama yeteneği olarak

tanımlamıştır. Humphreys (1975), zekânın bir bireyin zihinsel yeteneklerinin toplamı olduğunu iddia etmiştir. (Kline , 1991)

Çakar ve Arbak (2004), “zihnin, sistemin oluşturduğu birçok farklı parçanın işbirliğiyle oluşturduğu kavram” olduğunu belirterek, duygunun bu süreçteki önemini nörolojik verilerle ortaya koymaktadır. 1921’de yapılan bir araştırmaya göre; “zekânın problem çözme ve karar verme gibi ileri düzey becerileri, öğrenme ve koşullara uyum sağlama yeteneğini gibi becerileri içerdiğine” inanılmaktadır (Yerlikalan, 2006).

Mayer vd., (1999) her zaman zekânın, sembollerin kullanabilme, anlayabilme ve algılama kapasitesiyle doğru orantılı olduğunu belirtmişlerdir. Mayer, Salovey, Caruso ve Sitarenios (2001), zekâyı; objeler arasında benzerlikleri ve farklılıkları görebilme ve ayrı ayrı parçaların birbirleriyle olan ilişkilerini analiz edebilme yeteneği olarak tanımlamışlardır. Zekânın başka bir tanımı, basit bilgiyi elde edip onu yeni durumlarda kullanma becerisidir (Kirby ve Lam, 2002).

Bu çalışmalardan yola çıkarak daha genel bir ifade ile zekâ; “yerinde, zamanında, amaca uygun, toplumsal değeri ve orijinalliği olan zihinsel davranışlar gösterebilme, soyut olayları kısa sürede ve doğru şekilde kavrayabilme, karşılaşılan sorunları doğru ve zamanında çözüm yolları geliştirebilme, zor şartlar altında bile kişisel enerjiyi artırıp oluşan heyecan durumlarına karşı koyabilme kapasitesi” olarak tanımlanabilir (Yerlikalan, 2006).

Yukarıdaki tanımdan zekâ kavramının farklı yönleri ortaya çıkmaktadır. Gardner’a göre, zekâ kültür ve biyolojik yapı arasındaki ilişki çok önemlidir. Zekâ, kültürel değerlerden ve değişimlerden etkilenir. Örneğin, Batı kültüründe hız zekânın temel unsuru olarak kabul edilirken, Çin kültüründe kendini tam olarak bilmek zekânın temel unsurudur (Rau, 2001). Zekâ kısaca; kişinin yaşadığı ortamı, olay ve olguları anlayabilme yeteneği, farklı parçaları birleştirip analiz ederek sonuçlandırma yeteneği, kişinin düşünce becerilerinin birikiminden yararlanarak kullanma yeteneğini harmanlama becerisidir.

2.3.Duygu- Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zekâ Kavramı

Duygu ve zekâ ilişkisi beşeriyet tarihi süresince tartışılmış bir konudur. İnsan davranışlarıyla ilgili araştırmalarda en çok tartışılan konulardan biri “duygu-zekâ”

ilişkidir. Kabul edilmiş anlayışa göre duygular, zayıflık göstergesidir ve karmaşıklığa sebebiyet verirler. Öte yandan bu anlayış, duyguların, dikkati dağıttığını, kendi kendine sorgulamayı engellediğini veya yavaşlattığını, denetimi engellediğini ve bastırdığını, iş hayatında olmaması, duygusal kişilerden ve kelimelerden kaçınılması gerektiğini savunur (Ural, 2001). Bunun sonucunda duyguların kişiye zarar verebileceği ve iyi bir hayat için “aklın ve mantığın kullanılması” gerektiği düşüncesi hâkim olmuştur.

Aristo duyguların bilinçli işlemlere eşlik ettiğini ve onlara eşlik ettiğini bildirmektedir. Duyguların muhakeme üzerindeki etkisinin ruh üzerindeki bilişsel ve fiziksel etkilerinden ayrı olarak incelenmesi gerektiğini savunmaktadır. Aristoteles duygu ve erdem arasındaki ilişkiyi şöyle açıklamıştır: “Birine kızmak kolaydır ama doğru kişiye, doğru derecede, doğru zamanda ve doğru şekilde kızmak kolay değildir.” Her şeye rağmen duyguları kontrol altında tutmanın Pilaton’a benzer bir erdem olduğunu söylemeye çalışmıştır (Çakar ve Arbak, 2004).

Duygular insan yaşamını anlamlı hale getiren temel unsurlardan birisidir. Duygular, tehlike, kayıp ve engel durumlarında insanları harekete geçiren bir savunmadır. Duygular insanları karar verirken seçim yapmaya yönlendirir, ancak düşüncelerle etkileşime girecek şekilde dengelenemeyen duygular şaşırtıcı veya acı verici olabilir (Baltaş, 2006). Duygular sadece zihinle ilişkilendirilir, talimatlarını yerine getirebilir, işlevlerini etkinleştirebilirler (Baltaş, 2006). Çakar ve Arbak’a (2004) göre duyguların yıllarca zihinsel aktiviteyi engellediğine ve bu nedenle kontrol edilmesi gerektiğine inanılmaktadır. Duygularla ilgili güncel teori; duyguların düşünmeye ve karar vermeye yardımcı olduğuna, anlaşılır ve öngörülebilir olduklarına, belirli kurallara ve yollara uyduklarına inanmaktadır (Mayer, Salovey ve Caruso, 2004). Arslan, Mazan ve Aydın (2013) ‘e göre son yıllarda yapılan araştırmalar, duygusal ve rasyonel süreçlerin insanlarda birlikte çalışan süreçler olduğuna ve insanın hem duygusal hem de rasyonel olduğuna inanmaktadırlar.

Goleman; (Çev.Yüksel, 2009) insanların iki akli olduğuna inanmaktadır, biri düşünür, diğeri hisseder. Bu iki kavram, zihinsel yaşamımızı oluşturmak için etkileşime girer. Rasyonel zihin insan bilincine daha yakındır, kasıtlıdır, ölçülebilir, toplayabilir, tartabilir ve yansıtabilir. Duygusal zihin; güçlü, dürtüsel ve bazen de

mantıksız bir kavrayış sistemidir. Zekâ düzeyi ile duygusal zekâ zıt şeyler değil, farklı yeteneklerdir. Herkesin karmaşık düşünceleri ve duygusal hassasiyetleri vardır. Duygusal zekâ ile bilişsel zekânın bazı yönleri arasında hafif bir bağlantı vardır, ancak bağlantı çok zayıftır.

Brockert ve Braun (2000)'a göre bilişsel zekâ; düşünmek, sözcükler ve sayılar, geçmişini anlama, mantıklı olma, ne olursa olsun tüm verileri toplama, mantıksal olarak yönetme, sol beyni kullanma, acımasız, kesin olma ve olgusal veriler iken, duygusal zekânın özellikleri; duygu, insanlar ve durumlar, geleceği etkileme, zihinsel mantık, burada ve şimdi, yeni fikirler bulma, duygusal olma, sağ beyni kullanma, sıcak, bulanık ve esnek bilgidir. Bu özellikler dikkate alındığında biliş ve duygusal zekânın farklı farklı birbirini tamamlayan süreçleri tamamlaması açıklanabilir (Titrek, 2007).

Duygusal zekâ düşüncesini ilk olarak ortaya koyan Mayer ve Salovey, (1990) 'lardaki gelişmelerin ışığında, duygusal becerilerin de zihinsel bir beceri olduğunu belirtmiştir. Mayer ve Salovey araştırmalarında duygusal zekâyı “bir kişinin kendi duygularını ve başka kişilerin duygularını tanıyabilme, duygularını birbirinden ayırt edebilme ve tüm bu bilgileri, düşünce ve hareketlerin oluşumunda doğru bir şekilde kullanabilme becerisi” şeklinde ifade etmektedir. Mayer ve Salovey'in bu teorilerinin getirdiği en önemli yenilik, “duyguların değiştirilmesi zor bireysel özellikler değil geliştirilebilen beceriler olduğu” kabul etmeleridir.

Goleman vd. (2003) duygusal zekâ kavramını, bireyin kendisi ile etrafındaki bireylerin ilişki olarak tanımlamıştır. Cooper ve Sawaf, (1997) duygusal zekâyı “duyguların gücünü ve hızlı algılanışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir şekilde kullanma yeteneği” olarak ifade etmişlerdir.

Bar-On duygusal zekâyı kişinin çevresinden gelen baskı ve taleplerle başarılı bir şekilde başa çıkabilmesinde kişiye yardımcı olacak, kişisel, duygusal ve sosyal yetenekler dizini olarak ifade etmektedir (Bar-On, 1997).

Bir bireyin gelecekteki başarısını zekâ seviyesinin belirlediği kuralının birçok istisnası vardır. Aslında, kurallardan daha fazla istisna olabilir. Hatta istisnaların sayısı kurala uyanlardan fazla da olabilir. Goleman'a göre başarının %80'i duygusal zekâdan

gelmektedir. Bu bir kişinin başarısının ve performansının doğrudan duygusal zekâ ile ilişkili olduğunu gösteren birçok akademik çalışmada kanıtlanmıştır (Arıcıoğlu, 2002).

Duygusal zekâyı basitleştirip tanımlamak gerekirse; duyguları daha esnek bir şekilde yönetmek, sağlıklı ve uyumlu sosyal ilişkiler geliştirmek ve mutlu bir hayat yaşamak için gerekli tüm becerileri içerir. Dahası, daha üretken ve etkili bir hayat yaşamak için kişinin kendi değerini ve gücünü tanımlamasıyla ilgilidir. Duygusal zekâ, duruş, çaba, azim ve kendinizi ve cesaretlendirme yeteneği gibi duygusal niteliklerin bir kombinasyonu olarak tanımlanabilir (Konrad ve Hendl, 2001).

Sonuç olarak, yapılan tanımlardan çıkarılabileceği gibi, duygusal zekâ öğrenilebilir sosyal ve psikolojik becerilerden oluşmaktadır. Bu yetenekler; kişinin kendini ve duygularının farkında olması, duygularını açıklayabilmesi, onlarda gelişen değişimleri kontrol altına alabilmesi, karşılaştığı engellere karşı dirençli olabilmesi, diğer kişilere anlayışlı yaklaşabilmesi, onların duygularını fark edebilmesi, onlarla ilişki içerisinde olup bu ilişkiyi sürdürebilmesi şeklinde sıralanabilir.

2.4.Duygusal Zekânın Tarihi

Duygu ve düşünce arasındaki felsefi düşünce ilişkisi, Batı kültüründe 2000 yılı aşkın bir süredir devam etmektedir. Bu anlamda duygusal zekânın gelişim tarihini 1900-1969, 1970-1989, 1990-1993, 1994-1997 ve 1997'den günümüze kadar inceleyebilme olanağına sahibizdir (Mayer, Caruso ve Salovey, 1999)

1900-1969 dönemi, araştırmacıların hem duygusal hem de düşünsel olarak çeşitli alanlardan bakıldığı ve ele alındığı bir dönemdir. İlk zekâ testlerinin yapıldığı, keşfedildiği ve anlaşıldığı dönemdir. Bu dönemde insanlar zekânın biyolojik tanımını anlamaya başlamışlardır (Mayer vd., 1999). Duygusal zekânın temelleri, Thorndike 'ın 1920'lerdeki sosyal zekâ kavramına kadar izlenebilmektedir. Sosyal zekâ insanları anlama ve ilişkilerde akıllıca hareket etme yeteneğidir (Petrides ve Furnham, 2004).

İkinci dönem olan 1970-1989 zaman aralığında ise, birtakım duygusal zekâ belirtilerinin gündeme geldiği dönemdir. Öncesinde “duygu ve zekâ” iki farklı kavram olarak görülmekte iken, şimdiyse “etki ve idrak” alanında birleşmektedir. Bu dönemde akademisyenler, duyguların ne anlama geldiği ve ne zaman ortaya çıktıkları üzerine

ilk felsefi çalışmalarını keşfetmiş ve duyguların mantığıyla ilgilenmişlerdir. Karamsar insanlarda duyguların düşünceler üzerindeki gözlemlenmiştir (Mayer vd., 1999)

1980 yılının sonlarına doğru duygusal zekâ kavramı tam anlamıyla ortaya çıkmıştır. Bu dönemde iki ana husus mevcuttur. Birincisi, değişen araştırma alanlarını belirlemek ve ihmal edilmiş insan yeteneklerini eski haline getirme ve yeniden tanıtmaktır. Bir diğeri ise, duygusal zekâ alanını açıkça açıklamak, derlemeyi yeniden çerçevelemek ve duygusal zeka kavramını onu destekleyen yakından incelenmiş kanallara bağlamaktır.

Mayer vd. (1999), duygusal zekânın baskın, sessiz bir zeka türü olup olmadığını tartışmışlardır. Bu tartışma, Duygusal zekâ yelpazesinin en zor çalışmalarından biri olarak anılmaktadır. Bu nedenle 1990'dan 1993'e kadar genel duygusal zekânın sınırlarını belirlenmede göze çarpan bir nokta olarak kabul edilmiştir (Mayer vd., 1999).

Dördüncü dönem olan 1994-1997 yılları, duygusal zekâ kapsamında bir popülerlik ve büyümenin görüldüğü zaman aralığıdır. "Duygusal zeka" kavramı, Daniel Goleman'un çok satan kitabıyla birlikte yükselişe geçmiştir (Law, 2014). Çalışmada, duygusal zekânın yaşamdaki başarı içi en iyi belirti olduğu ve kişilik karakteriyle en yakın ilişki içinde olduğu görülmüştür. Başlangıçta tanımlanmamış olsa da, yapılan testler duygusal zekânın boyutları olarak pazarlanmıştır. Eğitim ve iş adamları tarafından çok sayıda duygusal zeka öğrenme ve danışmanlık derneği kurmuşlardır (Mayer vd., 1999).

Duygusal zekâ, 1998 yılından günümüze kadar yaygınlaşmaktadır. Bu zaman aralığında, kuramsal ve arttırılmış incelemeler, sahada yer etmeye başlamış, duygusal zekâ üzerine yeni boyutlar geliştirilmiş ve ağır araştırmalar bu kapsamda yapılmaya başlanmıştır. Duygusal zekâ görüşü, bilimsel ve popüler düşüncelerin yayılmasıyla daha içinden çıkılmayan bir hal almaya başlamıştır (Mayer vd., 1999).

Duygusal zekâ teriminin ilk kaynaklarından biri Dr. Wayne Payne'nin doktora tezidir (Bastian, 2005). Wayne Payne doktora tezini 1985 yılında "Duygunun İncelenmesi: Duygusal Zekânın Geliştirilmesi" (A Study of Emotion: Developing Emotional Intelligence) adıyla yayımlamıştır (Hein, 2005). Wayne Payne, doktora tezinde çağdaş toplumların yüz yüze kaldıkları pek çok problemin; analitik zekâ

eksikliği, depresyon, bağımlılık, hastalık, şiddet ve hatta dini çatışmalar ve bunların ifadesi olarak savaştan ziyade direkt duygularından bihaber olmalarının sonucu ile ilgili olduğunu savunmuştur (Armstrong, Galligan ve Critchley, 2007).

2.5.Duygusal Zekânın İş Yaşamına Etkileri

Duygusal zekânın iş yerindeki etkileri geniş ve dar açıdan ele alınabilir. Bu anlamda dar açıdan; kişinin duygusal zekâsı, geniş açıdan ise; ekiplerin ve kuruluşların oluşturduğu duygusal zekâ öne çıkmaktadır.

Konuya kişinin duygusal zekâsı bakımından bakıldığında; duygusal zekâ teorisine göre, duygusal zekâsı yüksek olan kişiler, meslek hayatında kendileriyle ve diğer insanlarla barışık olacaklar ve insan ilişkilerinde yüksek bir başarı seviyesini yakalayacaklardır (Grossman, 2000). Günümüzde iş hayatı çok sayıda kişinin bir arada ve fazla etkileşim seviyesinde çalışmalarını gerektirmektedir. Böyle bir çalışma ortamında bireyin kendisinin ve diğer insanların duygularını yönetebilmesi, diğer kişilerle uyumlu şekilde çalışabilmesini sunacaktır. Duygusal zekâ kişilerin anlaşılması ve insanlara yardımcı olunması yoluyla daha verimli çalıştırılmalarını sağlama konusunda önemli bir role sahiptir (Akın, 2004).

Bar-On (1997) duygusal zekâyı, kişinin genel ve zihinsel sağlığının yanı sıra hayattaki başarısını da etkileyen bir dizi beceri ve yetenek görmektedir. Bilişsel zekâ; Duygusal zekâ, bireyin bilgiyi mevcut durumlara nasıl uyguladığını yansıtırken kişisel başarının bir göstergesidir (Kobe, Palmon ve Rickers, 2001).

Gross ve John (2002), duygusal zekâ araştırmalarının temelini, duyguların bireysel davranışlarında önemli bir rol oynaması olduğuna işaret etmiştir. Buna dayanarak, duygular iyi yönetilebilirse bazı olumlu etkiler üretebilir. Duygusal zeka duygu yönetimi ile ilgili olduğu için, duygusal zekası yüksek olan kişilerin kendilerini olumsuz düşüncelerin olumsuz etkisinden sıyrarak olumlu düşünceleri yüksek performansa çevirmeleri ve başarılarını artırmaları beklenmektedir (Wong ve Law, 2002).

Yapılan incelemelere göre duygusal zekâ iş hayatının kalitesini yükselterek iş performansını da pozitif yönde etkilemektedir. Örneğin, duygusal zekâ konusunda önemli incelemeleri olan Goleman'a göre, duygusal zekâ çalışanlara yarışma gücü

vererek onların işlerinde daha başarılı olmalarını sağlamaktadır (Gürbüz ve Yüksel, 2008).

Duygusal zekânın emarelerinden birkaçı; kişinin kendi vücut dilini kontrol altına alabilme kabiliyeti ve başka kişilerin vücut diline karşı hassas olmak; duygudaşlık yapmak, anlaşmaya dayalı birlikte görev ilişkisi kurmak, kişilerle pozitif ilişkiler kurmak, başkalarını hesaba katmak, yüksek duygusal enerji, iyimser olmak, çalışmaya kendini ayırmış olmak, değişimi istemeyi istemek, kendini yönlendirme yeteneğine sahip olmak, negatif duygularla başa çıkmak, stresle başa çıkmak ve kararlı olmaktır (Baltaş, 2006). Goleman (1998)'a göre duygusal zekâ becerilerine sahip olmak; bireye nerede çalışırsa çalışsın, insanlığı ve akıl sağlığını koruyarak hayatını sağlamasına yol sunar. Bu insani beceriler bireyin işinden keyif alma hatta mutlu olma olanağını da artırabilir.

Daha memnun müşteriler ve daha huzurlu bir çalışma ortamı için, duygusal zekânın temel ilkelerinin iş yaşamına uygulanmasına dair birkaç örnek vermek gerekirse öncelikle; anlaşmazlıklar tırmandığında, oluşabilecek gergin ortamları yatıştırabilme, farklı görüşleri değerlendirerek buradan aldığı bilgileri ilerleme için kaynak olarak kullanabilme yeteneği duygusal zekâ düzeyi yüksek bir çalışanın becerileri arasındadır (Eröz, 2013). Duygusal zekâsı yüksek bir çalışan, kişisel ve sosyal yeteneklerini iş hayatına uygulamada başarılı olur. Kişisel yeteneklere örnek olarak bireyin tercihlerinden, başarılı olduğu alanlardan haberdar olması ve bunları doğru şekilde kullanabilmesi, ön sezgilerine güvenebilmesi ve içgüdülerini düzenleyebilmesi; özellikle de hedefine ulaşmada kendisine yardımcı olacak birikimini kullanarak yüksek motivasyon seviyesine ulaşması verilebilir (Eröz, 2013).

Kendi kendini kontrol altında tutabilme yeteneği yüksek olan kişiler örgütlerde daha uzlaşıcıdır. Bu açıdan, düşük kontrol etme becerisi olan bireyler toplumlarda tansiyonu yükseltir ve stresi artırır. Temeli ne olursa olsun kişiye o gün hakim olan mod sınırlı düşünceye sebep olabilir (Özdevecioğlu, 2003).

Konu ekip duygusal zekâsı açısından ele alındığı zaman ise; duygu ve modların gruplar üzerindeki etkisinin önemini çok uzun yıllardır psikolojinin inceleme konuları arasına girdiği görülmektedir. “Duygusal bulaşma” olgusu özellikle Le Bon'un (1896) kalabalıkların davranışı üzerindeki çalışmaları ve McDougall (1923)

'ın grup şuuru üzerinde yaptıkları çalışmaları ile gündeme girmiştir (Kelly, 2003). Le Bon, McDougall ve Freud grubun duygusal karakterinin niteliksel olarak bireylerin katkısının toplamından farklı olduğunu belirtmişlerdir (Barsade ve Gibson, 1998). Duygusal davranış modelleri üzerinde özellikle grup oluşum teorileri üzerinde Bion (1961) ve Tuckman (1965)'dan beri de çalışmalar yapılmaktadır (Kelly, 2003).

Sternberg tarafından 1996 yılında yapılan bir araştırmaya göre, bir kişinin bilişsel zekâ düzeyinin iş performansını %25'ten fazla etkilemediği belirlenmiş ve bazı durumlarda bu oranın %10 olduğu belirlenmiştir (Stenberg, 2001). Yedi yıl boyunca 100 İngiliz yöneticiyle çalışan Higgs ve Dulewicz'in bulguları, bir iş ortamında başarılı olmak için duygusal zekânın bilişsel zekâdan daha önemli olduğu sonucuna varılmıştır (Dulewicz ve Higgs, 2000).

Çalışma hayatı duygulardan ayrı olarak düşünülemez. Özellikle insan ilişkilerini içeren araştırmalarda duygunun önemi hissedilecektir. Bulgular, bilişsel zekanın tek başına iş hayatında başarı getirme olasılığının düşük olduğunu göstermektedir. Araştırmalar başarıyı karar vermede; çalışanların güçlü yönlerini anlarken duygularını yönetebilmenin, astları ve üstleriyle iyi ilişkiler kurabilmenin ve insanlara empati kurabilmenin önemini işaret etmektedir.

2.6.Duygusal Zekâ ve Liderlik İlişkisi

Liderler çoğu zaman izleyicilerinin üzerinde duygusal anlamda yol gösterici olmuşlardır. Geçmişten günümüze her medeniyette bir ekibin önderi meçhul ya da riskli bir durumla karşı kaşıya kaldığında takipçilerin güven ve düzen için başvurdukları kişi olmuştur. Liderler takipçilerinin duygusal rehberidir (Goleman vd., 2003)

Liderlik, üzerinde en çok düşünülen, konuşulan ve tartışılan açıklamalardan biridir. Bir ülkenin, lider tarafından yönetilen herhangi bir takımının, kamu ve özel sektör kurumlarının, sivil organizasyonların, siyasi partilerin, vb başarılarının, yüksek ölçüde liderlere bağlı olduğuna inanılmaktadır (Burke ve Collins, 2001; Dessler, 2001; Robbins, 2003; Yukl, 1999). Liderler önemli olduğu için bireylerin ve toplulukların etrafındaki, başarıları ve üretkenlikleri üzerinde derin bir etkileri vardır (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004; Larssona ve Vinberg, 2010).

Günümüz dünyasının koşulları, ideal liderlere kurumsal gereksinimini artırmıştır (Zenger ve Folkman, 2002). Değerlerin, beklentilerin ve gereksinimlerin hızla değişen küreselleşen bir dünyada rekabet, verimlilik ve müşteri memnuniyeti bu ölçütlerdir (Tengilimoğlu, 2005).

Günümüzün başarılı liderleri; insanları ve hedef kitlelerini ne kadar etkili yönettiklerine göre derecelendirilmektedirler. Günümüzde başarılı liderlerden beklenen kişiler yalnızca zihinsel yetenek ve teknik süreç değil, aynı zamanda empati, merhamet, verimlilik, başkalarını etkileme ve kişilerarası özellikler gibi kişisel özelliklerdir. Bu kavramlar, yönetim literatüründe önemli bir liderlik becerisi olarak kabul edilmeye başlanan duygusal zekâ ile ilgili bir yetenek olan “duygusal zekâ” kavramı ile kabul edilmeye başlanmıştır (Deniz, 2012).

Algılanan önem nedeniyle, liderlik kavramı üzerinde çok düşünülmüş, tartışılmış ve analiz edilerek konu hakkında sayısız makale ve yayınlanmıştır (Webb, 2009). Liderleri diğer insanlardan ayıran ve onları lider yapan özelliklerin neler olduğunu algılama ve bu özelliklerin neler olduğu öğrenilmeye çalışılmıştır (Nawaz ve Bodla, 2010). Bununla birlikte liderlik konusu yine de tam olarak anlaşılammıştır (Bakan İ. , 2009). Hatta liderlik kavramının dünyada en fazla çalışılan fakat anlaşılabilmesi oldukça az olan konu olduğu iddia edilmiştir (Burns J. M., 1978).

Bir liderin etrafındakileri doğru anlayıp tayin etmesi anında çalışanını daha iyi motive edip çalıştırılabileceği ifade edilmektedir (Erdoğan ve Kenarlı, 2008). Duygusal zekâsı yüksek olan lider kendini gözettiği ve çalışanlarını da anlama ve onlarla sosyal ilişkiler geliştirme çabasında olduğu için etrafının farkında olacaktır. Bu özellik lidere izleyicilerini ve ekiplerini daha iyi idare etme şansı verecektir. Duygusal zekâsı yüksek liderler hem kendi duygularını idare edip yönlendirebildikleri hem de yönettikleri kişilerin duygularını kavrayabildikleri için yönettiklerini daha rahat etkileyebileceklerdir. Bu liderler yönettiklerini teşvik etmek ve böylelikle performanslarını artırabilmek hususunda da başarılı olabileceklerdir. Bunun yanı sıra, duygusal zekâsı yüksek olan liderlerin hem çalışana hem de işlere karşı pozitif davranış sergiledikleri belirlenmiştir (Gürbüz ve Yüksel, 2008). Bu pozitif davranış personellerin iş memnuniyetini ve işe olan bağlılıklarını artıran bir faktör olarak değerlendirilebilir (Erdoğan ve Kenarlı, 2008).

Liderler yüksek seviyede incelikli sosyal anlayış, hassasiyet ve güçlü şekilde duygu idaresini gerektirmektedir. Liderlerin, denetim, taktik, proje takipçiliği gibi liderlik görevlerinin yanı sıra takipçilerini motive etme, ilham verme, iş yerine olumlu tutumları geliştirme, güçlü bir katılım ve itibar algısı oluşturmalarına dair beklentiler gittikçe artmaktadır (Edizler, 2010). Tüm bu gayrette sahip olunan duygusal zekâ erginliklerini önemli bir temel noktası olmaktadır. Liderin duygusal zekâ kaynaklı karmaşık sosyal ve kişisel dinamikleri idare etme yeteneğine ilişkin artan alaka, liderlik geçmişinde duyguların ve duygusal zekânın rolünü daha da kritiklemektedir (Edizler, 2010).

Bir liderin etkisi, çevresindeki kişiler hakkında edindiği bilgilerden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, liderin hem sözlü hem sözlü olmayan kaynaklardan gelen bilgiyi, doğru bir şekilde anlama ve değerlendirme yeteneği, onun gücünü dinamiklerini yansıtabilir. Bilgi ve yönlendirme yoluyla derin duygular, lider yönlendirmenin temel gerekliliklerinden biridir (Cooper ve Sawaf, 1997).

Duygusal zekâ ile yönetici bileşenleri arasında bağlantı olan konulardır. Duygusal zekâ liderliğin “ne istersen yap” halidir ve değerlendirme becerileri, teknik veriler ve taktiksel düşünme ile beraber çalışır. Bu dört bileşen yerinde olduğunda, yüksek duygusal zekânın liderlik üzerindeki etkisi artmaktadır. Düşük duygusal zekâ her zaman liderliğe zarar verir (Owen, Hodgson ve Gazzard, 2007).

Sosik ve Megerian, (1999); duygusal zekâ boyutlarının kuvvetli bir duygusal ilişkiyi barındıran dönüşümcü liderlik davranışı üzerinde etkisi olabileceğini ifade etmişlerdir. Dönüşümcü liderlik davranışı boyutlarının duygusal zekâyla olan ilişkisi incelendiğinde araştırmanın sonucunda; dönüşümcü liderlik hareket boyutları olan karizma, esinlenme sebebi olma, kişiselleştirilmiş ilki ve durumsal ödülle duygusal zekanın alakalı olduğu sonucuna varılmışken, dönüşümcü liderlik davranışı boyutlarından entelektüel uyarımla duygusal zekâ arasında bir bağlantıya rastlanmamıştır (Barling, Slater ve Kelloway, 2000).

Acar (2002) ‘in çalışmaları; yöneticilerin yönetici kadroları ile duygusal zekâları arasında bir bağ olup olmadığı üzerinedir. Çalışmasının ışığında, duygusal zekâ ile lider arasındaki bağ araştırıldığında, tüm duygusal zekânın kişiye özel liderlik davranışı ile pozitif doğrultuda bir ilişkisi olduğu gözlemlenmiştir.

Goleman (2008), uyumlu ve uyumsuz yöneticilerde duygusal ve duygusal olmayan lider tipi arasındaki benzer farklılaşmayı incelemiştir. Goleman vd. (2008) çalışmasında; “duygular yönetim için son derece önemlidir ve duygusal olarak zeki liderlik, yönetici çabalarının başarılı olup olmayacağını büyük ölçüde belirleyen en önemli boyuttur ” şeklinde belirtmiştir (Obradovica, Jovanovicb, Petrovica, Mihica ve Mitrovica, 2012).

İyi liderler, diğer kişilerin zekâsını küçümsemezler. Başka insanların fikirlerini ve onların yaptıkları eleştirileri rahatlıkla dinleyebilmek için liderlerin kendilerinden emin olmaları gerekir. Başkalarının görüşlerine ihtiyaç duymayan kendilerini küçülttüğünü düşünmezler. Etkili liderler herkesin fikrine açıktırlar. Liderler dinlemeye hazır oldukları sürece günümüz çalışanların tecrübelerini, bilgilerini ve becerilerini gösterebilirler. İnsanları dinlemek ve yönetmek bir işlem değil, bir saygı meselesidir (Hesselbein, Goldsmith ve Beckhard, 1996).

Günümüzün çağdaş liderlik yaklaşımları, başarılı bir lider, teknik bilgisi yüksek birisi olarak değil, meslektaşları ile iyi ilişkileri ve iletişimi olan, takımında çalışan ve kendine güvenen biri olarak tanımlanmaktadır (Boyatzıs, 2006; Cherniss, 2001). Özgen (2003), bir liderde en çok arzu edilen özelliklerin; diğerlerine ve onların işe katkılarına dikkat etmek, çalışanlarına insanların keşfetmeleri için fırsat tanıma, psikolojik olarak iyi hissetmelerini sağlamak ve hatta onlara karşı hoşgörü sergilemelidir. Dolayısıyla duygusal zekâsı yüksek liderler, etkili ve başarılı olma potansiyellerinin yüksek olduğunu söylenebilir.

Bir liderin temel nitelikleri; astlarını akılcı bir şekilde yönlendirmesi, bilgeliği, kendine güveni, takipçilerinin yeteneklerini keşfedip onları kullanması gibi yeteneklerin yanında bir liderin temel özelliklerinden birisi de içinde bulunduğu ekip içerisinde takipçilerinin duygusal öncüsü olmasıdır. Çünkü lider ve takipçilerinin etkileşimi birçok duygusal unsurunda bulunmaktadır. Takipçilerinin duygusal olarak bağlandığı kişiler liderlerdir. Bu duygusal etkileşimden dolayı üst düzey duygusal zekâyâ sahip olan liderler takipçileri üzerindeki etkinin fazla olacağı sonucu çıkarılabilir. Birçok örneği verilen duygusal zekâ ve liderlik arasındaki bağı inceleyen çalışmalar sonucunda liderlik ile duygusal zekâ arasında kuvvetli bir bağ olduğu kanısına varılmıştır.

Bir yöneticinin konumu ve rütbesi nedeniyle sahip olduğu resmi güç, kendisinin astları arasında bir duvar inşa edebilmektedir. Yöneticiler, astlarına liderlik etme ve etkin yönetim sergilemek için sahip oldukları yönetsel güç ile astları ile geliştirmeleri gereken sağlıklı iletişim ve etkileşimi bağlamak zorundadırlar. Liderlerin toplum davranışını etkilerinin yansımalarına bakıldığında aslında liderlerin toplumu ve kişileri etkilediği görölmektedir. Liderlerin çalışanlarını anlaması, kendilerini yeri geldiğinde çalışanlarının yerine koyabilmesi sonucunda çalışanlar ile liderler arasındaki ilişkinin daha uyumlu ve daha rahat yönetilmesi muhtemeldir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PROJE YÖNETİMİ

3.1.Proje Kavramı

Proje, kaynaklarda bulunan anlamı ile farklı alanlarda planlanmış veya plana dâhil edilmiş, proje maliyeti hesaplanmış, proje ile ilgili birim yönetim kurulu tarafından seçilmiş, belli bir süre ile bağlanarak, özel ya da devlet kuruluşları adına gerçekleştirilmesi kabul edilmiş olan bilimsel çalışma önerisi olarak tanımlanmaktadır (T.D.K., 2022).

Proje kavramının birçok tanımı bulunmaktadır. Örneğin Juran, projeyi çözümü planlanıp, çizelgelenmiş bir sorun olarak tanımlamıştır. Bu tarif bize projenin var olan bir sorunu ortadan kaldırmaya yönelik gayretlerin toplamı olduğu sonucuna götürür. Sorunun doğru tanımlanması projenin performansını olumlu etkiler. Archibald tarafından yapılmış bir başka örnekleme “Proje yeni bir ürün, yeni bir bina, tesis, yeni bir sistem veya özellikli bazı sonuçların elde edilmesi için gerçekleştirilmesi gereken toplam süreçtir” diye belirtmektedir. General Electric firması proje kavramını özellikli bir amacın elde edilmesi için, kısıtlı bir zaman aralığı tanımlanmış faaliyetler olarak tanımlanmış ve projenin bir defaya mahsus olarak yapıldığı vurgulanmıştır (Wermter, 1996).

Kısaca tanımlanacak olursa proje; belli bir zaman diliminde gerçekleştirilmek üzere kullanma, amaç, kapsam ve bütçesi öncesinde belirlenen ve tekrarlanmayan etkinliklerin bütünüdür (Baraz, 2008). Proje, yüksek performans elde etmek için ekibin faydalarını bir araya getirmeyi ve daha önce hiç yapılmamış yeni bir şey oluşturmak için kurumsal stratejiyi sınırlamayı amaçlamaktadır (Onur, 2007). Maylor’a göre, bir proje aşağıdaki kriterleri sağladığı zaman proje olarak tanımlanabilir (İpekgil Doğan ve Güler, 2006);

- “Tekrarlanamayan faaliyetler;
- Özgün ürün veya hizmet yaratmak için üstlenilen geçici faaliyetler;
- Bir başlangıcı ve bir sonu olan faaliyetler;

- Tanımlı başlangıç ve bitiş noktasıyla ve belirtilen zamanlamada, belirli hedeflere bireysel ya da örgütsel olarak ulaşılması amacıyla düzenlenmiş özgün faaliyetlerdir.”

Tanımlar değerlendirildiğinde elde edilen sonuç, projenin bir ihtiyaca karşılık vermesi, bir amacı olması, bir kere yapılması, başlangıç ve bitiş sürelerinin net olması, bir ekip yapısı içinde gerçekleşmesi ve kaynak tükettiğidir (Gitmez, 1998).

3.2.Projenin Özellikleri

İnsanlar genellikle düzenli olarak yapılması gereken işlemleri proje olarak tanımlamaktadırlar. Proje yalnızca bir kez yapılırken, günlük işlemler sürekli ve tekrarlayıcıdır. Ayrıca, bir proje sonunda ortaya çıkan yeni bir ürün veya hizmet mevcuttur (Gray ve Larson, 2006).

Projeler bittiğinde ortaya yeni ürün, hizmet, sistem veya bir sonuç meydana gelecektir. Proje sonucunda elde edilen çıktılar benzer olmamalı, yan, projeler benzersiz olmalıdırlar. Diğer bir ifadeyle, gerçekleştirilen her projenin kendine has özelliklere sahip olan özgün bir ürün, hizmet veya sonuç üretmesi gerekmektedir (Onur, 2007).

Projeler aşağıdaki özelliklerinden en az birine sahip olmalıdır (Tekir, 2006):

- Değişiklik yaratmalı,
- Stratejik plana ulaşmayı hedeflemeli,
- Her iki taraf da bir anlaşmaya varmalı,
- Belli başlı çatışmaları etkili bir şekilde çözmelidir.

İşletmeler tarafından yukarıda belirtilen özelliklere sahip projeler, eğer aşağıdaki projelere aitse, aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir:

- Yeni teknolojiler veya ürünler araştırıp geliştirmeyi amaçlayan ARGE tasarımları,
- Hizmet tasarımları,
- Sözleşme ile yürütülen ticari projeler ile bina ve inşaat tasarımları,

- Bilgi sistemleri tasarımları,
- Bakım ve modernizasyon tasarımlarıdır.

Projeler bir seferlik uygulanan, kolay olmayan ve tekrarı söz konusu olmayan işlerdir. Sıradan veya rutin olarak tekrar eden işler proje olarak kabul edilmemektir. Bu nedenle temel özelliklerinden biri, projenin bir defaya mahsus olması yani tekrarlanmamasıdır. Projelerin bu temel özelliği, bir işin mi yoksa tüm işlerin mi proje olup olmaması hususunda karar vermesi yardımcı olmaktadır (Onur, 2007).

Projelerin bir diğer özelliği de gerçekleştirilen projelerin kalıcı olmamasıdır. Başlangıcı ve sonu olmayan bir projenin varlığı imkânsızdır. Projeler gelir ve gider, yani gidecek her proje için belirli bir başlangıç ve bitiş tarihi yoktur ve her projesi önceden belirlenmiş bir zaman çerçevesi içinde yürütülmelidir. Hayata geçirilen projenin, proje olarak kabul edilebilmesi için kesin ve bir başlangıç ve bitiş tarihinin olması gerekmektedir (Kaplan, 2012)

Her projenin mutlaka paydaşları mevcuttur. Proje müellifleri, gerçekleştirilecek projede sorumlu veya projenin uygulanmasından ya da projenin sonucundan etkilenen ve projede etkili olan birey veya kurumlar olarak tanımlanmaktadır (Şenyurt, 2010).

3.3.Proje Yönetimi Kavramı

Proje yönetimi, hizmetleri ve dağıtımları doğru zamanda doğru yerde bir araya getirme, doğru operasyonların genellikle tek yönetimin planlanması, yönlendirme ve kontrol edilmesi, planlanan zamanlama ve maliyetlerin tamamlanmasının takibi gibi inşaatın proje boyutları gerçekleştirilecek operasyonların tümüdür. (Giran, 2002)

Yapılan incelemeler göz önüne alındığında bakıldığında proje yönetiminin tanımı hakkında birçok yorum yapılmıştır. Tanes, Meydanlı ve Özdemir, (2011)'e göre proje yönetimi, proje maliyetlerini karşılamak için veriler, yetenekler, ekipmanlar ve yöntemler geliştirilerek ortakların taleplerini bütünleştirerek bu taleplere ulaşma neticesini fazlasıyla karşılayabilmektedir.

Hedeflere ulaşmak için gerçekleştirilen eylem ve etkinliklerin tamamı proje yönetimi olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanıma göre ise proje yönetimi;

problemlerin dile getirilebilmesi, sonuca varılabilmesi ve uygulanmasından gereksinim duyulan bütün tedbirlerin alınmasıdır (Albayrak, 2005).

Proje yönetimi, bilgilerin, becerilerin, araçların ve tekniklerin, projenin gereksinimlerini yerine getirmek amacıyla proje aktivitelerine uygulanmasıdır. Proje yönetimi, mantıksal olarak gruplanmış 47 proje yönetimi sürecinin uygun şekilde uygulanması yoluyla gerçekleştirilir. Bu süreçler 5 süreç grubunda toplanmıştır:

- Başlangıç,
- Planlama,
- Yürütme,
- İzleme ve Kontrol Etme ve
- Kapanış.

Bir projenin yönetilmesi genellikle şunları içerir:

- Gereksinimlerin belirlenmesi;
- Projenin planlanması ve yürütülmesi aşamalarında paydaşların çeşitli ihtiyaçlarının, kaygılarının ve beklentilerinin ele alınması ve projenin yürütülmesi;
- Aktif, etkili ve işbirlikçi paydaşların arasında iletişim kurulması, korunması ve yürütülmesi;
- Projenin birbiri ile çekişen kısıtlarının dengelenmesi. Bu kısıtların bazıları şunlardır:
 - Kapsam,
 - Kalite,
 - Zaman çizelgesi,
 - Bütçe,
 - Kaynaklar ve
 - Riskler.

Belirli proje özellikleri ve şartları, proje yönetim ekibinin odaklanması gereken kısıtları etkileyebilir.

Bu etkenler arasındaki ilişki sebebiyle, herhangi bir faktörde bir değişiklik olursa diğer faktörlerin en azından birinin etkilenmesi olasıdır. Örneğin, zaman çizelgesi kısıtlandığında, çoğu zaman aynı miktarda işi daha kısa bir zamanda tamamlayabilmek için farklı kaynaklara başvurulur ve bunun için bütçenin artırılması gerekir. Bütçe artışının imkânı yoksa aynı bütçeyle daha kısa sürede bir ürün üretilmesi için kapsam ya da istenilen kalite düşürülebilir. Proje paydaşlarının en önemli etkenlerin hangileri olduğu konusunda birbirlerinden farklı fikirleri olabilir ve bu durum daha da büyük bir zorluğun ortaya çıkmasına yol açar. Proje ihtiyaçlarını veya amaçlarını değiştirmek ek risklere sebep olabilir. Proje ekibi, başarılı bir proje çıkartabilmek için durumu değerlendirebilmek, talepleri dengeleyebilmek ve paydaşlarla proaktif olarak iletişimi korumak zorundadır. (PMBOK, 2013)

Bir kural olarak projenin tamamlanma zamanı belirli bir optimum süreyi aştığı zaman, maliyet artar bunun nedeni şu şekilde açıklanmıştır; Bütün projelerin, bu arada özellikle yatırım projelerinde yatırımın tutarı ve yatırımın işletmeye açılma veya projelerin sonuçlarının elde edilme tarihi net olarak belirtilir. Eğer, yatırım, önceden belirtilen tarihte işletmeye açılmazsa, projede tahmin edilen bütün hesaplar geçerliliğini büyük miktarda yitirir. Her şeyden önce, projede gösterilen satış gelirleri zamanında elde edilemeyeceği için, finansal tabloların dengesi bozulur. Borçları ve işletme giderlerini karşılamak için başka ek yatırım kaynakları bulma zorunluluğu oluşur. Böyle bir durum yeni yatırımcı masraflarına neden olur. Öte yandan, projede tahmin edilen yatırım miktarı, belirli bir zaman için geçerlidir. Projenin işletmeye açılma süresi uzadıkça, yatırım mallarının fiyatı artabilir, ithalat şartları değişebilir, yapılan yatırım harcamalarının boş bekleme süresi uzayacağı için, alternatif maliyeleri yüksek tutarlara varabilir. Bunun haricinde projeye yatırıldığı halde kullanıma alınmayan sermaye miktarının en az banka faizi kadar görünmeyen bir maliyeti de vardır (Aral, 1979).

Proje yönetimi, proje olarak devam ettirilen operasyonların unsurlarını ve bu unsurların uygulandığı proje yönetim yöntemlerini tanımlamak üzere kullanılan Proje Yönetimi olarak da bilinen organizasyonel yaklaşımı da anlatır (Bodur, 2011).

Projenin yönetilmesi projenin ön değerlendirmesi tanımlanması, planlama, örgütlenme, uygulama, koordinasyon ve kontrol evrelerinden oluşur (Gür, 2006).

3.4.Proje Yönetim Tarihçesi

Proje yöneticisinin geçmiş konusunda yapılan çalışmalarda, bazı toplumlar Mısır Piramitleri ve Çin Seddi yapımının proje yönetimi kavramının çıkış noktası olduğu konusunda hemfikirdiler. Fakat proje yönetiminin Amerika Birleşik Devletleri Silahlı Kuvvetleri tarafından atom bombasının geliştirildiği Manhattan Projesi ile başladığı görüşü daha yaygındır. Shenhar ve Dvir, (2007)'a göre Manhattan Projesi'nde; projeyi yönetmek için organizasyon, planlama ve yönlendirme ilkeleri kullanılmıştır.

Proje yönetimi ile ilgili ilk olarak 1900'lü yılların başında Frederick Taylor'un (1856-1915) yönetim tekniklerinin bilimsel olarak test edebileceğini ve geliştirebileceğini keşfetmesi ile birlikte yönetim anlayışında yeni bir sayfa açılmıştır. Taylor'un incelemelerinden önce verimliliği artırmanın tek yolu çalışanların daha uzun saatler boyunca daha yoğun çalıştırılmasıdır. Taylor iş süreçlerini, en basit parçalarını tek tek inceleyerek, daha verimli hale getirmiştir. Philadelphia'daki mezar taşında yazan "bilimsel yönetimin babası" sözü belki bu sebeple kendisine atfedilmiştir (Wrege ve Greenwood, 1991).

1917 yılında Henry Gantt (1861-1919) proje takvimini oluşturmada büyük kolaylıklar sağlayan Gantt Diyagramlarını geliştirdi. Bilgisayarın da devreye girmesiyle beraber proje mühendislerinin işi daha da kolaylaşmıştır. Çünkü Gantt diyagramları planlama, inceleme ve hatta gerçek zamanların da tablolara eklenmesi ile birlikte performans ölçümü alanlarında büyük rahatlıklar sağlamaktadır (Coşkun ve Ekmekçi, 2012).

Kısaca, proje yönetiminin meydana geldiği yıllar olan 1950'lerde; ilk defa bir kişi proje yöneticisi olarak tanınmış ve bu kişiye projenin amaçlarını gerçekleştirme sorumluluğu verilmiştir. Yine ilk defa 1950'li yıllarda proje zaman yönetimi ile alakalı olarak proje yönetimi yaklaşımının ana öğeleri olan ağ diyagram teknikleri geliştirilmiştir (Ata, 2009).

1950 ve 1960 yılları arasında proje yönetimi; iş kırılım yapıları, kazanılmış değer hesaplamalarını, PERT gibi araç ve teknikleri içermektedir (Morris ve Geraldi, 2011). 1969 yılında Proje Yönetim Enstitüsü'nün kurulması, proje yönetiminin bir mesleğe dönüştürmesi konusunda ilk büyük adım olmuştur. Proje yönetimi; artan standartlaşma, kavramların sürekli iyileştirilmesi ve bilgisayar yazılımının geliştirilmesiyle zamanla sanattan bilime dönmüştür (Kabeyi, 2019).

1970 yıllar ve sonralarında var olan yöntemler geliştirilmiş, yeni teknikler üretilmiştir. PMI v IPMA'nın incelemeleri ile proje yönetimi bağımsız bir meslek olarak kabul edilmiştir. PMI tarafından profesyonel proje yönetim standardı olan PMBOK oluşturulmuştur. 1986 yılında yayımlanan PMBOK'ta süre ve maliyet yönetimi yöntemlerinin yanına proje kapsam, kalite, risk, insan kaynakları, iletişim, sözleşme/tedarik yöntemleri eklenmiş ve proje yönetiminin bilgi alanları genişletilmiştir (Ata, 2009).

Son 10 yılda proje yönetim kapsamında yapılan çalışmalar incelendiği zaman bu kapsamdaki çalışmaların proje yönetiminde olgunluk modeli, çevik portföy yönetimi ve sürdürülebilir proje yönetimi alanlarında yoğunlaştığı görülmektedir (Wawak ve Wozniak, 2020).

3.5.Proje Yöneticisi

Proje ekibi, projenin performansındaki en önemli etkidir. Proje yöneticisi ise proje çalışmalarının en önemli girdisi olan insan gücünü oluşturan proje ekibinin en verimli olarak, proje hedefleri doğrultusunda yönlendirmesini sağlar. Proje ekibinin kurulması aşamasında başlayan bu gayret, projenin bitimine kadar devam eder. Proje yöneticisinin, teknik olarak proje alanında yürütülen faaliyetlere hâkimiyetinin yanı sıra, projenin gerçekleştirilmekte olduğu iş organizasyonu içerisindeki insan ilişkileri konusunda da yetkin olması gerekir. Bu durum, hem projenin başlangıcında, fonksiyonel birim yöneticilerinden insan kaynağı isteme aşamasında, hem de proje ekibinin kurulması sonrasında, grup içerisindeki iletişimi sağlayabilmek için bir gereksinimdir.

Gaddis'in bu bağlamda yaptığı genel bir benzetme ile proje yöneticisinin görevi, yüksek teknolojiye sahip benzeri olmayan bir donanımı üretmektedir. Bunu üretirken

kullanabileceği ana araç, farklı konularda uzmanlığa sahip profesyonellerin beyin güçleridir. Proje yöneticisi bu aracı; ürünün oluşumu sürecini oluşturan, fikir aşaması, ilk ürün analizleri ve sonraki üretim süreçleri boyunca kullanır (Gaddis, 1959). Gaddis bu benzetmesi ile proje yönetimi faaliyetlerinin performansındaki insan etkeninin önemini vurgulamıştır.

Proje yöneticisinin belirlenmesi esnasında dikkate alınması gereken ölçütlerden biri de proje konusuna olan hâkimiyet olmalıdır. Bu çerçevede de istenen iyi önemli ölçütten biri, seçilecek yöneticinin, projeyi oluşturan faaliyetleri ayrıntılı olarak bilmesi, diğeri ise faaliyetler arasındaki ilişkileri tam olarak benimsemiş olmasıdır (Çay, 1994).

Normal şartlarda proje finansmanı tarafından atanan proje yöneticisi, günlük olarak projenin yönetimi ve proje amaçlarını beklenen kalite standartları çerçevesinde sağlaması sorumluluğu üstlenir (Cadle ve Donald, 2001).

Proje yöneticisi, sorumlusu olduğu projenin sınırları içerisinde, proje grubunun kurulması, projenin finansal yönetimi, teknik uygulama ve gerekli malzeme ve teçhizatın tedarik edilmesi gibi durumlarda karar verme yetkisine sahip olmalıdır. Proje yöneticisinin sahip olduğu yetki ile birlikte üstlendiği sorumluluk da artacaktır. Proje yöneticisinin yetki ve sorumluluğu arasındaki denge, projenin sağlıklı şekilde yürütülmesi açısından çok önemlidir ve organizasyonun üst yönetimi tarafından titizlikle sağlanmalıdır. Ayrıca proje yöneticisinin bütün çalışanlar üzerindeki otoritesinin (yetkisinin) açıkça belirlenmiş olması önemlidir (Ekici, 2006).

Proje yöneticisinin görevleri, işletmenin bağlı bulunduğu iş kolunun ve projenin özelliklerine göre değişebilir. Genel bir değerlendirme ile bu görevler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Vural, 2003):

- Proje ekibini yönetir ve çalışmaların grup içerisindeki koordinasyonunu sağlar. Bu konuda yönetimin tam desteğine sahiptir.
- Proje planının gerçekleşmesini takip eder.
- Proje ile ilgili olarak müşteriye karşı firmayı temsil eder.
- Proje konusunda müşteriye istemlerine hızlı ve zamanında tepki verilmesini takip ve temin eder. Temasların organizasyonunda bulunur.

- Proje grubunun yönetimle ilişkisini sağlar.
- Proje grubu çalışmalarının gerçekleştirilmesi konusunda bölüm yöneticileri için gerekli bilgileri yayımlar.
- Proje planında oluşabilecek sapmalarda proje grupları koordinasyonunu sağlayan yönetim birimini bilgilendirir ve gerekli tedbirlerin alınmasını sağlar.

Proje yöneticisi kurumsal yapı içerisindeki fonksiyonu ile değerlendirildiğinde; proje gereksinimlerinin ve hedeflerinin açık bir şekilde tanımlanmasını sağlamak, proje sponsorunun iş hedefleri ile proje arasındaki ilişkiyi net bir şekilde tanımlamak, proje stratejisini belirlemek ve proje gereksinimlerini karşılamak üzere önerilen teknik çözümleri oluşturmak gibi kilit bir fonksiyon üstlendiği söylenebilir (Morris, 2000).

Proje yöneticisi, yönetmiş olduğu projede yer alan iş gücü, finansal kaynaklar ve makine parkını en verimli şekilde kullanmalıdır. Bu nedenle proje sürecinde yapılacak en doğru planlama, programlama, uygulama, koordinasyon ve kontrol arzu edilen kalitede zamanda ve tahmin edilen bütçede işin zamanlaması açısından önemlidir (Kolayoğlu, 2006).

Gary R. Heerkens, proje yöneticinin sorumluluklarını dört genel başlıkta ifade etmiştir (Onur, 2007);

- “Proje yöneticisinin sorumlu olduğu proje,
- Proje yöneticisinin içinde bulunduğu organizasyon,
- Proje yöneticisinin içinde bulunduğu ve yönettiği proje takımı,
- Proje yöneticisinin kendisi.”

3.6.Proje Yöneticisinin Fonksiyonları

Günümüzde genel olarak yönetimin ve yöneticinin araştırılmasında yaygın olarak kabul gören yol, yönetici tarafından yerine getirilen ana görevlerin ayrı ayrı incelenmesidir. Üretim, pazarlama, finansman, personel ve benzeri işletme fonksiyonlarının anlam ve öneminin işletmeler arasında değişmesine karşın yönetim fonksiyonları işletmenin çalışma alanı, işletme türü ve büyüklüğü ne olursa olsun

değişmemektedir. Buna göre bir proje yöneticisinin temel fonksiyonları şöyle sıralanabilir (Tosun, 1989):

1. Planlama,
2. Örgütlenme,
3. Yönelme,
4. Düzenleştirme,
5. Kontrol.

3.6.1. Tanımlama ve Planlama

Proje yönetiminin tanımlama adımı; bir projedeki başarının önemli noktasıdır. Proje, uygun bir şekilde anlatılmalı, tanımlamanın olabirirliğinden emin olunmadan sermayenin tamamı projeye bağlanmamalıdır(proje yönetiminde ekip birliği). Proje başlatma aşaması, yeni bir projeye ya da mevcut bir projenin yeni bir aşamasına başlamak için onay alarak, bu projeyi ya da fazı tanımlamak amacıyla yürütülen süreçlerin tümü olarak da tanımlanabilir (PMBOK, 2013).

Projelerin tamamlanma sürelerinin sınırlı olması ve genellikle projedeki insan kaynaklarının kendi fonksiyonel birimlerinde de hizmet veriyor olması, ayrıntılı bir planlama süreci gereksinimi ortaya çıkarmaktadır (Kerzner, 2006).

Bir yönetici planlama ile amaç ve hedeflere nasıl, nerede, ne zaman ve ne biçimde ulaşacağını saptar. Ayrıca planlama yapıldıktan sonra örgütsel ve çevresel koşullardaki değişimler sebebiyle bu önce yapılan plan devamlı kontrol edilmesi ve gerekiyorsa günün koşullarına uyarlanması gerekir (Darcan, 1988).

Planlama, uygulama veya eylemden önce zorunlu bir adımdır. Projelerin ayrılması, hedefleri ve önceliklere dayalı olarak hangi eylemlerin hangi zaman çerçevesinde yerine getirileceğine karar verilmesi gerekmektedir (Luecke, 2010). Meredith ve Mantel (2006)'a göre planlama evresinde yapılması gerekli olan tüm analizler yapılmalı, projenin hedeflerine göre gidilmesi gereken yol ve yollar belirlenmeli ve bu bilgiler doğrultusunda uygulamaya geçilmelidir. Bu aşama proje veya fazı başarılı bir şekilde tamamlamak için yol veya eylem dizisinin yanı sıra strateji ve taktikleri de ortaya koyar (PMBOK, 2013).

Programlama, programlama adımımda karar verilen aktivitelerin zaman ile bir araya getirilerek başlangıç ve bitiş tarihlerinin belirlenmesi şeklinde tanımlanır. Proje programlamada ilk adım, her eylem için gerekli sürenin belirlenmesidir (Kutlu, 2001).

Proje beklentilerini karşılamak amacıyla, proje planında tanımlanan çalışmaları tamamlamak üzere yürütülen süreçlerin tümü, projenin yürütme ve uygulama aşaması olarak tanımlanır (PMBOK, 2013). Bu süreç, proje ürününün ya da hizmetinin tamamlanmasını ve teslimini içeren aktivitelerden oluşur ve proje ürününün teslimi ile sonuç bulur (Almak, 2011).

Aşağıda belirtilen faaliyetler ile planlama ve programlama safhaları meydana gelmektedir (Karadeniz, 2007):

- Hedef kapsamını belirlemek, hedef doğrultusunda gözlemlemek ve işi yapılandırın sınırları belirlemek,
- İş yükünü hesaplamak,
- Hedefler arasındaki birincil ilişkileri belirlemek ve aralarındaki ilişkinin kurulması,
- Kullanılacak kaynak tahsisi,
- Etkinlik zamanlarının belirlenmesi,
- Etkinliğin başlangıç ve bitiş zamanlarının belirlenmesi,
- Projenin bitiş tarihinin belirlenmesi

3.6.2. Örgütlenme

Programlama, programlama adımımda karar verilen aktivitelerin zaman ile bir araya getirilerek başlangıç ve bitiş tarihlerinin belirlenmesi şeklinde tanımlanır. Proje dönemlerindeki ilk adım, her bir muameleye yönelik ihtiyaç duyulan süreyi belirlemektir (Kutlu, 2001)

Proje planında tanımlanan işlerin proje maliyetlerinin bir şekilde gerçekleştirilmesi için tüm aşamaların, projenin yürütme ve uygulama aşaması olarak ele alınmıştır (PMBOK, 2013). Bu süreç, proje ürün veya hizmetlerinin tamamlanması

ve teslimini içeren durumlardan oluşur ve proje ürününün teslim edilmesi ile sonuçlanır (Alniak, 2011).

Aşağıda belirtilen aşamalar planlama ve programlama sonucu meydana gelmektedir (Karadeniz, 2007):

- İş çerçevesinin betimlenmesi, hedef odaklı gözlemlemek ve işin işleyişini belirlemek,
- İş yükünü belirlemek,
- Kullanıcılar arasındaki hedef boyutunu belirlemek ve aralarındaki uzantıları belirlemek,
- Kullanım kaynaklarının tahsisi,
- İşletim sürelerinin ölçülmesi,
- Etkinliklerin başlangıç ve bitiş sürelerinin belirlenmesi,
- Projenin bitiş tarihinin belirlenmesi

3.6.3. Yönelme

Bu aşamada amaç, işletmede çalışan kişilerin bilgi ve becerilerinden en üst düzeyde yararlanmasını ve bu insanların gayretlerinin işletme amaçları doğrultusunda yönlendirilmesinin sağlanmasıdır.

Bu süreç, insanlar ve kaynaklar arasındaki koordinasyon sağlamayı, paydaşların beklentilerini yönetmeyi ve proje faaliyetlerini proje yönetim planına uygun olarak yürütmeyi içerir (PMBOK, 2013).

3.6.4. Düzenleştirme

İşletmeler, hedeflerini en üst seviyede gerçekleştirebilmek için çaba harcarlar. Bu süreç, proje ekibinin projenin ne kadar sağlıklı yürüdüğünü daha iyi anlayabilmesini ve özellikle dikkat edilesi gereken konuların belirlenmesini sağlar. Bu grubun ana amacı, projeyi proje yönetimi planıyla uyumlu hale getirmek üzere proje aşamalarını kontrol eder. Bu gözden geçirme, proje yönetimi planında tavsiye edilen ve onaylanan güncellemelerin yapılmasıyla sonuçlanabilir (PMBOK, 2013).

3.6.5. Kontrol

Kontrol aşaması, projenin planlandığı gibi gitmediği esnalarda, planlandığı gibi gitmeyen yerlerin belirlendiği ve proje performansının bir analize tabii tutulduğu süreçtir (Mulcahy, 2005). Uygulanan prosedürün ve modellemenin takibi ve tespit edilen eksikliklere göre yeni personel ve kaynak tahsisi kontrol sürecine dâhil edilir. Proje yönetim esnasında, kontrol ekibi bu süreci sık sık gözden geçirmelidir (Cleland, 1996).

Amerikan Project Management Institute ise, proje yöneticisinin altı fonksiyonunu aşağıdaki gibi ifade etmiştir (Thomsett, 1996):

1. Hedefleri ve yapılacak işleri yeteri kadar ayrıntılı bir şekilde, anlamayı ve düzeltici faaliyetlere girişmeye imkân vermek için belirleyip, proje ölçeğini yönetmek,
2. Projeye dâhil olan insan kaynaklarını yönetmek,
3. Projeye dâhil olan çeşitli taraflar arasında bilgi akışını sağlamak ve projeyi çizelge dâhilinde yürütmek için yeterli bilgiye sahip olmak, iletişimi yönetmek,
4. Zamanı, planlama ve çizelgeleme ile yönetmek,
5. Projenin sonuçlarının tatmin edici olması için kaliteyi yönetmek,
6. Projenin en düşük maliyetle ve bütçe içinde bitirilmesi için maliyetleri yönetmek.

3.7.Motivasyon

Motivasyon çalışanı, istenilen nitelikte ve nicelikte görevini yapması için etkilemek anlamındadır (Başaran, 1982). Motivasyon, fizyolojik veya psikolojik yoksunluk ya da gereksinimle başlayan amaca yönelik bir davranış ve dürtüyü harekete geçiren, devam ettiren süreçtir (Ceylan, 1998).

Motivasyon kavramı iş topluluklarında karşılaşılan başlıca sorunlardan biridir. İnsanlar gördükleri işten ve iş çevresinden memnun oldukları sürece daha verimli çalışırlar. Bu yüzden insanları çalışmaya teşvik etmenin yolları, araştırılması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmıştır. Yöneticiler çalışanlarını bazı motivasyon

araçlarından yararlanarak yönetmelidirler. Bunun için kişileri motive edecek şeyler belirlenmeli ve talepleri yerine getirilmeye çalışılmalıdır. Böylelikle hem kendi hem de bireysel ihtiyaçlarını karşıladıkları, hem de toplumun amaçlarına ulaşmak üzere çalıştıkları bir ortam yaratabilecektir (Eren E. , 2020).

Örgütün amaçlarına ulaşmada motivasyon, çalışanların kendi ihtiyaçlarının ortadan kaldırılmasıyla örgütün veya kurumun hedeflerine ulaşmasında gereken bütün çabanın gösterilmesidir (Robbins S. P., 1996).

Motivasyonun açıklanmasındaki birbirinden farklı benzetmelerin ortak noktası, kişinin davranışını etki altına alma ve bu etki ile birlikte bireyi belirli hedefler doğrultusunda eyleme geçirme anlamının olmasıdır. Motivasyonun, eyleme geçme anlamının olması nedeniyle, bu kavramın, arzu, hedef, yönelim, eylem, menfaat, tercih etme, hasret, başarı, moral, tatmin vb. gibi kavramların çağrışımını ortaya çıkarması normal görülmelidir (Eroğlu, 2000).

Belirli bir hedefe ulaşabilmek için kişilerin yeteri kadar motive olmuş olması gerekmektedir. Bu durum bir sınavda başarıya ulaşmak çalışma ortamında işin gerekliliklerini gerçekleştirebilmek, kariyerinde yükselebilmek vb. şeklinde olabilir. Motivasyonu yüksek kişiler hedeflerini gerçekleştirebilme ihtimallerini artırmış olurlar. Motivasyon kişilerin davranışlarını çalışma ortamında da çok fazla etkilediği için çalışma motivasyonu üzerinde çalışmalar yapılmıştır (Yılmaz , 2017; Çakar ve Ceylan, 2005).

Bir yönetici çalışanlara pozitif etkide bulunacak bir isteklendirme yöntemi seçmeli ve bunu yapabilmek için iş görenlerin benliğini iyi tanımalıdır. Amaç çalışana işi daha iyi yaptırmak olduğu için, çalışanın kişiliğine uygun bir isteklendirme yöntemi seçilmelidir (Başaran, 1982).

Yüksek motivasyonun kaynağı, çalışanların işe yaptıkları katkının değerli olduğunu bilmeleri ve işlevini sevmeleridir. Kurumları ile iyi uyum sağlayan ve kurumun değerlerini destekleyen çalışanların performansları yükselir, işe devamsızlık oranları düşük olur, kurumda kalarak verimi ve çalışma ahlakını arttırmayı amaçlarlar. Yüksek performanslı kurumlar ileri seviyede motivasyon sağlamak ve çalışanları elde tutmak için aşağıdaki uygulamaları gerçekleştiriyorlar (Baltaş ve Baltaş, 2000):

- Açık ve net vizyona sahip olmak: Şirketin önündeki birkaç yıl için belirlediği stratejik plan ve hedefleri konusunda, çalışanların açık bilgiye sahip olması gerekir.
- İş gören kişinin memnuniyeti yaratmak için mümkün olduğu kadar eğitim sağlamak: En iyi uygulamaları gerçekleştiren şirketler eğitim ihtiyaçlarını kontrol eder ve ihtiyacı olan bu çalışanlara bu imkânı sağlar. En yararlı eğitim, performansa etki edendir.
- Performans değerlendirmeleri yerine hedef belirleme oturumları yapmak: Çalışma ortamında değerlendirme aşamasından daha iyi sonuçlar çıkarabilecek çok az işlem vardır. Bu işlemleri gerçekleştirmek için gereken, çalışanlar ve çalışanları yönetenlerin birlikte çalışmalarıdır. Birçok kurum, performans değerlendirmesi yerine daha pozitif bir ortam sağlayan 3 aylık ya da yıllık hedef belirleme oturumlarını tercih etmektedir.
- Çalışanların kabul ettiği ve benimsedikleri değerlere sahip olmak: Çalışma ortamı içinde işlerin nasıl ilerleyeceği hakkında yol gösteren, doğruyu yanlıştan ayırt etmeye yardım edebilecek niteliklere sahip değerlerin varlığı, çalışanları isteklendirir.
- Çalışanlarına ve onların şirkete katkılarına saygı duymak: Çalışanların şirket için önemli konularda tol almasına imkân tanınması, onların sorumluluk ve çalışma isteğini artırır.
- İşin özelliklerine uygun bireyleri işe almak: İşle alakalı yetenekler kazandırılabilir, yetkinlikler ise geliştirilebilir. Ancak duygusal olgunluğu yetersiz olan, kendisi ve kurumla alakalı farkındalık geliştirmeyen kişiler, ne kadar eğitilmiş ve zeki olursa olsun, kuruma yarardan çok zarar getirir.
- Çalışanlar tarafından gurur kaynağı olarak algılanmak: Çalışanların arasında bulunmaktan memnun kalacakları bir fizik ortamının oluşu, kurumun sektördeki itibar ve başarılarıyla çalışanlarda ait olma

gereksinimini karşılması, şirketin çalışanlar için gurur kaynağı olarak algılanmasında büyük rol oynar.

- Çalışanlara örnek olacak yönetici tavırları sergilemek: Bir şirket içinde müdürün tavrı, şeflere örnek olmakta, onların tutumları da aynı biçimde diğer çalışanlara yansımaktadır. Şirket içinde olumlu yumuşak bir havanın olması, çalışanların birbirleriyle hem rekabet etme hem de dostça bir ilişki içerisinde olması, liderlik niteliğine sahip bir yönetici tarafından sağlanabilir.

3.8.Proje Yöneticilerinin Yetki ve Sorumlulukları

Proje yöneticisi, proje planlamasının icrasından birinci derecede sorumlu kişidir. Proje yöneticisi hem teknik hem de yönetsel yetenek ve bilgiye sahip olmalıdır (Barutçugil, 1991).

Genellikle proje yöneticileri şu ihtiyaçları karşılamakla sorumludur: Görevin getirdikleri, takımın ihtiyaçları ve kişisel ihtiyaçlar. Proje yönetimi önemli bir stratejik disiplin olduğu için proje yöneticisi strateji ve ekip arasında bir köprü kurar. Projeler organizasyonların büyümeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri için çok önemlidir. Projeler iş süreçlerinin iyileştirilmesi yoluyla değer katar, yeni ürünlerin ve hizmetlerin geliştirilmesi için vazgeçilmezdir ve şirketlerin çevresinde, rekabette ve pazarda meydana gelen değişikliklere uyum sağlamasını kolaylaştırır. Proje yöneticisinin rol bu nedenle giderek artmaktadır. Ancak, iyi uygulama olarak kabul edilen bilginin, araçların ve tekniklerin anlaşılması ve uygulanması etkili bir proje yönetimi için yeterli değildir. Projenin gerektirdiği alan becerilerinin ve genel yönetim becerisinin yanı sıra, projeyi etkili bir şekilde yönetmek için bir proje yöneticisinin aşağıdaki yetkinliklere sahip olması gerekir:

- Bilgi,
- Performans,
- Kişisel etkinlik (PMBOK, 2013).

Proje yöneticisinin bağlı olduğu sektöre göre iş tanımı çeşitlenir. Örneğin inşaat sektöründeki bir proje yöneticisinin sorumlulukları farklı, bir reklam ajansında çalışan

proje yöneticisinden beklenenler farklıdır. Proje yöneticisinin çalışma tarzı, yarım zamanlı, tam zamanlı ya proje odaklı olabilir.

- Proje sunumunu hazırlar,
- Proje için en uygun kişileri bulur,
- Proje hakkında toplantılar düzenler,
- Proje ekibi arasındaki iletişimi sağlar,
- Zaman yönetimini yapar, “son tarihi” belirler,
- Performans kontrolü yapar,
- Bütçe yönetimi yapar,
- Projedeki değişikliklerin etkisini ölçümler,
- Proje ekibi ile ilgili eğitim ve seminerleri seçer ya da düzenler (kariyer.net, 2022).

3.9.Proje Kanunları

Amerikan Üretim ve Envanter Kontrolü Topluluğu üyesi bir uzman olan Parkinson proje yönetimindeki belirsizlikten oluşabilecek olumsuz sonuçları aşağıdaki proje kanunları şeklinde özetlemiştir (Thomsett, 1996);

1. Hiçbir proje zamanında, tahmin edilen bütçe içinde ve ilk başlanan çalışanlarla bitirilemez.
2. Projeler %90’ları bitirilinceye kadar hızla ilerler sonra da sonsuza kadar %90 tamamlanmış olarak kalırlar.
3. Bulanık proje hedefleri belirlemenin iyi yan, sizin maliyetleri yanlış tahmin etme utancından korumalarıdır.
4. İşler yolunda ise muhtemelen ters gideceklerdir.
5. İşler daha kötüsü olamayacak durumdaysalar daha da kötü olacaklardır.
6. Eğer işler iyi gidiyor gibi görülüyorsa, bir şeyler gözden kaçmıştır.

7. Eğer proje içeriğinin değişmesine izin verilirse değişim oranı ilerleme oranını geçecektir.
8. Hiçbir sistem tamamen hatasız değildir. Bir sistemin kusursuzlaştırmaya çalışmanın sonu, kaçınılmaz olarak yeni ve bulunması daha zor hataların oluşmasıdır.
9. Kötü planlanmış bir projenin tamamlanması beklenenin üç katı zaman alırken planlanmış bir projeyi tamamlamak beklenenin sadece iki katı zaman alır.
10. Proje ekipleri raporlamayı ihmal ederler çünkü aksi takdirde ilerleme eksiklikleri ortaya çıkacaktır.

3.10. Projenin Başarısı

Projeler doğası gereği geçici olduğundan, projenin başarısı, projenin, proje yöneticileri ile üst yönetim arasında açılı onaylanmış olan kapsam, zaman, maliyet, kalite, kaynaklar ve risk kısıtları dahilinde tamamlanması açısından değerlendirilir. Proje başarısı, yetkili paydaşlar tarafından onaylanmış olan son temel çizgilere sevk edilmelidir (PMBOK, 2013).

Proje başarısı; iyi bir biçimde yapılmış olan planlamaya, hedef ve amaçların gerçekçiliğine, proje paydaşlarının ve proje paydaşları arasında oluşan ilişkilerin tam olarak saptanmasına, bütçenin ve maliyet dengesinin iyi kurulmasına, zamanlamanın doğru ve uygun bir şekilde yapılmasına ve yürütme aşamasındaki duyarlılıklara bağlıdır (Örsdemir ve Kabukçuoğlu, 2005).

Başarı ölçütlerinin belirlenmesi proje paydaşlarının bakış açılarına göre değişmektedir. Müşterinin başarı olarak kabul etmesi için gerekli beklentileri ile projeyi uygulayan tarafın başarı olarak tanımlaması değişiklik gösterebilir. Ayrıca, sadece projeyi uygulayan taraf ile müşteri arasında değil, projeyi uygulayan taraftaki organizasyonlar hatta birimler arasında bile farklılık olabilmektedir (Harputoğlu, 2008).

Proje yönetimi, bir dizi halinde olan görevlerin aynı anda yapılması olarak tanımlanmaktadır. Yapılması gereken görevler gerçekleştirilirken; kaynakların kullanımı, proje zamanının belirlenmesi, bütçeye ait işlemler, örgütsel iletişim, sorunların giderilmesi ve proje paydaşları ve çalışan ilişkileri gibi konular hakkında

kararlar alınacaktır. Ayrıca görevler yerine getirilirken öncelikli konuların belirlenmesi ve bunlardan kritik öneme sahip olanların daha erken yerine getirilmesi önemlidir. Kritik öneme sahip konuların kararı bir projeden diğerine göre farklılık gösterdiği gibi projenin her aşamasında da değişiklik gösterebilmektedir. Proje yönetim sorumlusu bu açıdan gerekli olan analizleri yaparak kritiklik kararlarını verecektir (Onur, 2007).

Yapılan araştırmalar ve deneyimler proje başarısını etkileyen faktörlerin aşağıdakiler olduğunu göstermektedir (Şakar, 2006);

- Proje amaçlarının ve kısıtlarının belirlenmiş olması: Amaçlar; net, ölçülebilir, organizasyon amaçlarına uygun, teslim hazırları gösteren, zaman sınırlı, önem sıralı, risk faktörlerini içeren, “Nasıl” değil “neyi” içeren, ulaşılır ve kolay anlaşılır olmalıdır. Kısıtlar ise; yetenekli kaynaklar, zaman aralıkları, yerleşim, teknoloji, kalite, para, zaman, insan ve diğer maliyetlerdir.
- Projenin planlaması ve personel organizasyonunun sağlanması: Başarılı sonuç için dikkatli yapılan planlama esastır. Planlama özet ve detay seviyelerini bir arada içermeli, sorumluluk tanımlarını ve teslim hazırları göstermelidir. Sorumluluk tanımlarında eksiklik projede başarısızlığa neden olabilir. Plan dahilindeki tahminlerdeki gerçeklik düzeyinin yüksek tutulması amaçlara ulaşmada, ekibin motive edilmesinde ve proje yöneticisinin kredibilitésinin yükselmesinde etkili birinci faktördür.
- Kullanıcıların katılımı: Kullanıcıların katılım düzeyi ve kıdemleri belirleyici olmakla beraber, işi üstlenme seviyeleri en önemli faktördür. Doğru kullanıcının doğru işi yapıyor olduğundan emin olunmalıdır. Aktif, bilgili, karar verebilen, bilgi veren ve alan vb.
- Proje kontrolü: Proje sürecinde sık gözden geçirmeler olarak da kabul edebileceğimiz proje kontrolü, son derece önemlidir ve dikkatlice planlanmalıdır. Proje başarısı, proje kontrol sonuçları doğrultusunda proje ilerleyişinin objektif olarak değerlendirilmesi ve bu doğrultuda işlemlerin başlatılması ya da uygulanmasıyla mümkündür. Değişim

kontrol prosesler tanımlanmalıdır. Potansiyel problem alanları araştırılmalıdır. Proje yöneticisinin karar verebilmesi için yetki düzeyleri tanımlanmalıdır.

- Proje yöneticisinin etkililiği: Projenin merkezi ve sürükleyici gücü olarak proje yöneticisi ürün kalitesi, zaman ve maliyet faktörleri arasındaki ince ayarı yaparak proje başarısında anahtar rol oynar. Proje yöneticisinin bu rolleri etkin bir biçimde gerçekleştirebilmesi kendisine verilen yetki ile doğrudan ilişkilidir. Başarılı proje yöneticisi; politik, sosyal, uyum sağlayabilen, projeye inanan, izleme sorumluluğu bulunan, profesyonel bakış açısı olan, pozitif düşünceli, insan ilişkilerinde başarılı, proje yönetim deneyimi olan, dinleyen, objektif, cana yakın, hayır diyebilen, yardımsever, başarı heveslisi, disiplinli, planlayışı, çalışkan, eğitilmiş, analitik düşünceye sahip, çabuk öğrenen, pratik zekâlı, hafızası güçlü, ikna edici, kararlı, açık ve dürüst olmalıdır.

Bir proje başarısı birçok faktöre bağlıdır;

- Başarıyı tanımlama,
- Başarıyı etkileyen kriterleri belirlenmek,
- Tüm bu standart profesyonel yöntemler.

Proje yöneticisi ekibi bir araya getirebilmeli ve belki de bir araya gelenlerle uyum içinde çalışabilmelidir.

Pinto ve Slevin, proje başarısı üzerine yaptıkları çalışmada, bu bağlamda en etkili 10 faktörü belirlemişlerdir. Bu faktörler (Onur, 2007):

1. Uygulanacak projenin amaç ve hedefleri,
2. Üst yönetimin desteği,
3. Projelendirme,
4. Müşteri bilgilerini sağlama,
5. Çalışanlar ile ilgili hususlar,
6. Teknik hususlar,

7. Müşteri kabulü,
8. Proje izleme ve proje denetimi,
9. İletişim,
10. Sorun giderme.

Bir proje başarısı, uygulanacak projenin sahibinin, proje geliştiricisinin, müteahhitlerin, projenin kullanıcılarının ve kamuoyunun görüşlerine bağlıdır. Önceden belirlenmiş proje hedeflerine ulaşmak, proje başarısı olarak kabul edilmektedir. Bu hedefler ise genellikle zaman, maliyet, performans, kalite ve güvenlik değişkenleridir (Tekir, 2006).

3.11. İnşaat Sektörü ve İnşaat Projesi

İnşaat, belirli bir tüketicinin ihtiyaçlarını karşılamak için genellikle belirli bir zamanda mühendislik uygulamalarından yararlanılarak yapılan binalar, yollar, köprüler, barajlar, limanlar ve benzeri yapıları içeren bir sözleşme veya iş akışıdır (Barutçugil, 1986).

Sanayi, ülke ekonomisinin gelişmesinde önemli bir etkiye sahiptir. İnşaat sektörü, gerek sağladığı istihdam gerekse inşaat malzemeleri üreten sektör içindeki rolü açısından Türkiye ekonomisine katkı sağlayan ana sektörlerden biridir (Kuruoğlu ve Arslan, 2002).

İnşaat sektörü hem boyutları hem de işlevsel olarak diğer bölümlere göre değişiklik göstermektedir. İnşaat sektörünün diğer sektörlerden farklı; inşaat sektöründeki ürün sabit bir alanda iken üretim yeri her yerdir. Her proje üretim biçimi farklı bir amaç ve içerik olduğu için üretim yöntemleri standart olmaktan çok ürüne özeldir. Bir inşaat projesinin sabit bir iş gücü yoktur, proje için gerekli ekip ve makine parkuru her projeden önce o projeye özel olarak belirlenir. İnşaat projeleri aşamalarında her zaman bilinmezlikler mevcuttur. İnşaat projelerinde yoğun teknoloji kullanılır, insan odaklıdır ve çoğu zaman sabit kalmayan işçiler barındırır. İnşaat sektörü projeleri sonucunda meydana gelen ürün sabittir, taşınmaz vasfında ve uzun ömürlü olup tek tip ve benzeri yoktur (Sorguç, 1980).

Bir inşaat projesi, belirli kaynaklarla belirli bir süre içinde tamamlanması gereken, tekrarlanmayan belirli faaliyetlerin bir koleksiyonu olarak da ifade edilebilir. Daha açık bir tanımla inşaat projesi, belirli tüketici ihtiyaçlarını veya kullanıcı ihtiyaçlarını karşılamak üzere tasarlanmış bina, yol, köprü, baraj, liman vb. yapıları içeren bir sözleşme veya iş programıdır (Dinç, 2005).

İnşaat projeleri genellikle aşağıdaki özelliklerle diğer sektörlere ait projelerden ayrılmaktadır (İslamoğlu, 2015):

- İnşaat projelerinin çoğu tek seferliktir,
- Projede yer alan ilişkileri benzersizdir,
- Proje süreci uzundur,
- Bir inşaat projesinde müşteri tanımını değiştirmek,
- Bir projede iş yapmanın farklı yolları,
- Proje ekibinin ve proje üyelerinin rollerini ve sorumluluklarını tanımlamanın farklı yollarını bulmak,
- İnşaat projelerinin maliyetini belirlemede zorluklar.

3.12. İnşaat Proje Yönetimi

İnşaat sektörü, oluşturduğu yapılar ve iç planlamalar ile birlikte farklı bir süreç ile ilerleyen bir sektördür. İnşaat sektörü içerisinde proje kapsamında olan tüm işlemler doğru bir yönetimle yürürlüğe geçerek bir yapı haline gelmektedir. İnşaat proje yönetimi de sektör içerisinde uzmanlık isteyen bir konudur. İnşaat proje yönetimi, bir projenin amaçlarına ulaşarak sonuca varılması için tüm kaynak yapıların planlanması, organize edilmesi, tedarik aşaması ve yönetilmesi işlemleridir (Turson, 2022).

Yanlış bir planlama ya da yönetim ile inşaat projeleri istedikleri amaca ulaşmadan, sorun çıkartabilecek yapılara dönüşmektedir. Bu nedenle inşaat sektörü içerisinde proje yönetiminin yeri oldukça ayrı bir alanda bulunmaktadır (Turson, 2022).

İnşaat proje yönetimi, ilk fikir aşamasından teslim edilen işin hazırlanmasına kadar zaman, maliyet ve kalite kontrol açısından tüm prosedürleri kapsayan profesyonel bir yönetim sürecidir (Sorguç, 2002 ve Ünder, 2006).

Başka bir deyimle; inşaat projelerinde sorunların giderilmesi, proje amaçlarına ulaşılması, etkinliğin artırılması, proje üst yönetimi ile şantiye arasında sistemli bir çalışma ortamının oluşturulması amacıyla yönetim işlevlerinin gerçekleştirilmesi faaliyetine inşaat yönetimi denir (Ünder, 2006).

İnşaat proje yönetimi, bir projenin ilk geliştirilmesinden bitimine kadar olan güzergâhı, ayarı ve izlenmesi olarak tanımlanabilir (Burmistrov, Maria ve Oksana, 2018). İnşaat proje yönetiminin temel konsepti, bütçe ve uygulama gibi teknik parametrelerle doğrudan ilgilidir, ancak aynı zamanda tüm paydaşlar arasında kapsamlı bir bağlantıya da ihtiyaç duyar (Williams, 2016).

Amerika Birleşik Devletleri'ndeki inşaat proje yönetim kuruluşlarından biri olan CMAA "İnşaat Proje Yönetim Hizmetleri ve Uygulama Standartları" adlı kitabında inşaat proje yönetimini "Proje tasarımı ve yapımında eksiksiz sistem ve prosedürleri kullanan profesyonel ekip" olarak tanımlamaktadır (İslamoğlu, 2015).

Şerbetçioğlu (2007), proje yönetiminin bir tür insan yönetimi olduğundan bahsetmiştir. Proje yönetimi, birçok farklı sürecin koordinasyonu, projenin hedeflerine ulaşmak için süreçlerin planlanması, kontrolü ve yönetimi ile ilgilenir ve bu işlevlerin yerine getirilmesinde insan kaynağı gerektirmektedir.

İnşaat proje yönetimi, mal sahibinin hedeflerine ulaşmasını ve projeyi başarılı kılmasını sağlamak için yerleşik prosedürlerin profesyonellerden oluşan bir ekip tarafından entegre bir sistem yaklaşımıyla uygulanması olarak tanımlanır. Bu sistemler ve prosedürler, programlar içindeki farklı uzmanlıkları doğru ve anlamlı bir şekilde değerlendirmek için geliştirilmiştir (Ata, 2009).

İnşaat proje yönetimi, altı temel fonksiyondan (İslamoğlu, 2015):

- Proje Yönetimi (Genel),
- Maliyet Yönetimi,
- Zaman Yönetimi,

- Kalite Yönetimi,
- Sözleşme Yönetimi,
- İş Güvenliği Yönetimi.

Sorguç ve Kuruoğlu (2001)'e göre, inşaat işletmelerinde proje yönetiminin özellikleri şunlardır:

- Her aşamada grup çalışması vardır.
- Organizasyon, proje hedeflerine karşı çalışır.
- Örgütsel birimlerin kesişme noktasında gücün yoğunlaşmasıdır.
- Yaratıcılık, yeni fikirler, teknikler ve yaklaşımlar üretilerek tasarım aşamasında ağır gelmektedir.
- Çözüm kaynakları proje çalışanları arasında paylaşılmaktadır.
- Kararlaştırılan tasarım alternatiflerine dayalı olarak kaynaklar sağlanıp, veri analizi ve stratejileri belirleyerek, uygulama ve sonuçların verimlilik analizleri yapılmamaktadır.
- Sistem, deneyimli ve bilgili ekip üyeleri ve gelişmiş teknik donanım gerektirdiği için oldukça maliyetli hatta lüks sayılmaktadır.
- Problem çözme, yaratıcı düşünmeyi ve uygun sonuçlara ulaşmayı gerektirir.
- Kurumsal düzeyde, üst yönetim astların fikir ve çözümlerine açıktır.
- Kurallar, uyulması gereken yükümlülükler değil, çözüme ulaşmak için anlaşmalar sağlayan düzenlemelerdir.
- Çözüm seçeneklerini bir projede kullanmaktaki amaç, amaca ulaşmayı zorlaştırmak değil, en uygun çıkış yolunu bulmaktır.
- Çalışanların sabit sorumlulukları yoktur. Görevleri proje nitelikleri, çıkış yolları ve hedefler açısından tanımlanmaktadır.

3.13. İnşaat Proje Yöneticisinin Temel Görevleri

İNŞAAT proje yöneticileri, şantiye faaliyetlerinin planlanmasından, programlanmasından, organize edilmesinden ve kontrol edilmesinden ve projelerin zaman ve maliyet kısıtlamaları dâhilinde tamamlanmasından sorumludur. İnşaat sürecine girdi sağlayan tüm kuruluşları bir araya getiren projenin odak noktasıdır. Projeye ilgili sorunları koordine eder ve ilgili birey ve kuruluşlarla doğrudan ilişki kurarak proje çalışmasını hızlandırır. İşler hızlı ilerlediğinde ve tutarlı ve bilinçli kararlar gerektiğinde, kişinin liderliğine ihtiyaç duyulur. Proje yöneticisi, tüm sorumluluğu üstlendiği için projenin unsurları üzerinde açık bir izne sahip olmalıdır. Binanın doğası gereği, hızlı bir şekilde, genellikle kendi inisiyatifleriyle hareket etmesi gerekir ve bunun için onu güçlendirmek önemlidir. Etkili olabilmesi için iş üzerinde tam kontrole sahip olması ve proje adına konuşan tek ses olması gerekmektedir. Proje yönetimi, projeleri tamamlamak için birçok farklı unsuru bir araya getiren yönetici liderliğin bir işlevidir (Ekici S. , 2006).

İNŞAAT proje yöneticisi, projelerin hem uygulanmasında hem de planlanmasında önemli bir rol oynar. Projenin çeşitli aşamalarında sorumlu olduğu görevler arasında şunlar bulunur (kariyer.net, 2022):

- Proje kapsamındaki birimlerle sürekli iletişim halinde olmak ve birimleri koordine etmek,
- Toplantılara katılmak ve karar aşamasında etkili olmak,
- Projenin hedeflenen biçimde gelişmesini sağlamak,
- Proje risklerini yönetmek ve projenin her aşamasını takip etmek,
- Proje raporlarını analiz etmek ve yönetime proje ile ilgili bilgi sunmak.

Proje yöneticisinin sorumluluğu altında olan ve yetkili olduğu konular şöyle sıralanabilir:

- Projenin genel tanımı içinde amaçlarına ulaşmasını sağlamak,
- Projenin organizasyonunu kurmak ve etkili biçimde yürütülmesini sağlamak,

- Proje sürecinde aşağıda verilen konularla ilgilenip etkili biçimde yürütülmesini sağlamak,
 - ❖ Bütçe,
 - ❖ Kaynaklar,
 - ❖ Alımlar,
 - ❖ Personel,
 - ❖ Taşeronlar,
 - ❖ Kontratlar.

Bir organizasyon içinde proje yöneticisinin konumu çok büyük değişiklikler gösterebilir. Proje yöneticisinin konumu, onun yetki ve sorumluluklarını da doğrudan etkilemekte, böylece projenin yönetim biçimini de belirlemektedir (Gitmez, 1998).

Barutçugil (1996), proje yöneticisinin başlıca görev ve sorumluluklarını ana hatlarıyla aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

- Belirli bir nihai ürün veya sonucu, mevcut örgütsel kaynaklarla ve önceden belirlenen teknik, maliyet ve süre koşullarına uygun olarak elde etmektedir.
- Bir müşteri ile sözleşme durumunda inşaat projesinin kâr amaçlarını gerçekleştirmek.
- Teknik, maliyet ve zaman amaçlarının herhangi birinin veya tümünün gerçekleşmesi tehlikeye düştüğünde üst yönetimi uyarmak ve alınabilecek önlemler konusunda öneri hazırlamak.
- İnşaat projesi amaçlarını gerçekleştirmek üzere gerekli kararları almak veya alınmasını sağlamak.
- Eğer proje amaçlarının gerçekleştirmek üzere gerekli kararları almak veya alınmasını sağlamak.
- Müşterilerle, üst yönetimle ve fonksiyonel bölüm yöneticileri ile inşaat konusunda ilk temas noktası görevini üstlenmek.

- Üstlenilen işlerin ve yapılan sözleşmelerin çeşitli bölümlere veya alt topluluklara düşen iş paketlerinin öngörülen teknik özelliklerine uygun olarak, zaman ve maliyet sınırları içinde yerine getirilmesi için pazarlık etmek.

3.14. İnşaat Projelerinin Özellikleri ve Diğer Projelerden Farkı

Diğer tüm projeler gibi, bir inşaat projesinin de kesin bir amacı vardır. Yine tüm eşyalar gibi geçici ve benzersizdir. Ayrıca çeşitli örgütsel yapılar ve işlevsel ilişkiler yoluyla da gerçekleştirilirler (Frederick ve Naney, 2000).

İnşaat projeleri diğer projelerden farklıdır ve bazı benzersiz özelliklere sahiptir (Richard ve Glenn, 1991):

- Bir inşaat projesi, farklı uzmanlık gerektiren birçok aşamadan oluşan karmaşık ve zaman alıcı bir çabadır. Planlamadan projenin tamamlanmasına kadar birbirini izleyen bu aşamalar, farklı kurumlardan gelen girdileri kullanılmaktadır. Bunlara finans kuruluşları, devlet kurumları, mühendisler, mimarlar, avukatlar, sigorta şirketleri, müteahhitler, inşaat tedarikçileri örnek verilebilir.
- Her inşaat projesi, çevresi ile uyum içerisindedir, kendine özgü işlevini sağlar ve bireysel zevk ve tercihleri yansıtacak şekilde tasarlanır. Çoğu standart bina ile gelen yaratıcılık ve faydalar, her mimari projeyi yeni ve farklı bir deneyim haline getirir. Müteahhit firmalar şantiyelerde kendi fabrikalarını kurar ve her iş özgün sonuçlar meydana getirir.
- İnşaat süreci, oldukça değişken ve öngörülemeyen birçok faktörden etkilenmektedir. İnşaat ekipleri her projede değişir. Yüzey topografyası, yerel taşeronlar, toprak altı, hava, ulaşım ve kaynak sağlama koşulları gibi karmaşıklıklar inşaat projelerinin doğal bir özgedir.

İnşaat sektörü, ekonomik önemine rağmen, yapı yatırımı, açık imalat, çevresel faktörlere maruz kalması, farklı tür ve büyüklükteki risklere maruz kalması nedeniyle diğer sektörlerden çok farklılık göstermektedir (Sorguç, 1993)

İnşaat kolunu diğer kollardan farklı kılan nitelikler aşağıdaki gibi sayılabilir (Güner, 2003; Akıner, 2004):

- İnşaat projelerinin diğer sektörlerle göre daha kısa ve kısıtlı zamanları bulunmaktadır.
- Bu sürenin kısa olması sebebiyle proje ekibi üyeleri içinde buldukları ana ve “en iyi ne olmalıdır” tutumuyla devam etmektedirler.
- Müşteri ve müşterinin projesini teslim edeceği süreye odaklanmaktadır.
- Nelerin gerçekleşeceğinin geniş olarak tanımlanmasının yapılması; planlama, programlama, vb.
- Maliyet ve programlama açısından performansı kontrol etmek için yoğun çaba harcanır.
- İnşaat sektörünün üretim dalından farklı olarak projenin her aşamasında denetim gerekir. Böylelikle işler hızları ve denetim yol gösterici konumda olur.
- İyi performans gösteren kişiler, işin daha iyi nasıl ve ne şekilde yapılabileceğini analiz edebilirler.
- Zaman baskıları, idari karar alma etkileri ve gecikmelere müsamaha göstermez.
- Projenin bitiş süresinin tamamlanması, proje düzenlemenin yürütülmesi ve tasfiye edilmesinden kaçınmasını sağlar.
- Verimlilik, proje organizasyonunun proje aşamalarını sağlayıp sağlamadığına bağlıdır.
- Ana firma inşaat projesindeki işlerin bir bölümünü uzmanlık alanına göre alt firmalara emanet eder.
- Projenin büyüklüğüne göre, 20 veya daha fazlası kadar değişik türde firma ve çalışanı belirli bir zaman aralığında tek bir şantiyede iş görüyor

olabilir. Bu sebeple, bir inşaat faaliyeti geçici, çoklu-organizasyon olarak tanımlanmaktadır.

- Tek firma tarafından bakılacak olursa, firma iş gören çevrenin kontrolü yönünden eksiktir.
- Proje programına bağlı olarak işin zorunlulukları sebebiyle, çalışanlar işe dâhil edilebilir veya çıkartılabilir. Sonuç olarak, çalışma ekipleri istikrarı sağlayamayabilir.
- Projenin bitiş süresinden doğan yüksek zaman baskısı, faaliyet politikası ve usullerinin incelenemediği çok yönlü, tahmini sosyalleşme olanaklarına engel koyar.
- İnşaat sektörü için standart bir ürün konsepti yoktur. Bu departmanlardaki ürünler tekrarsız üretim özelliği göstermektedir. Toplu üretim yapabilen toplu konut ve kooperatif projelerinde bile çevrenin karakteri değiştikçe projeler de değişmektedir.
- Ürün konumu sabittir. Binalar taşınamaz eserlerdir.
- İstek belli değildir. Herhangi bir ekonomik krizde, projeler ertelenebilir hatta iptal bile edilebilmektedir. Talebin belli olmaması ya da devamlı olmaması sebebiyle yatırımcı kişilerin inşaat sektörüne yatırım yapmasına engel olmaktadır. Dolayısıyla sektör sanayileşmiş değildir.
- Burada müşterinin ümitleri bakımından tasarımı yapılan bir ürün söz konusu tasarımda bilhassa üretim dalından farklı olarak sanatsal endişeler de yer alır.
- İnşaat sektöründe uzun üretim süreleri ve birçok değişken nedeniyle geri bildirimler zordur.
- Proje süresinin uzaması, nakit ödeme ve proje büyüklüğü gibi nedenlere bağlı olarak değişebilmektedir.
- İnşaat sektörü müşteriyi farklı tanımlamaktadır. Bir müşteri, bina sahibi, finansman sağlayan taraf, bina kullanıcılarını, genel müteahhit veya birmiş ürün alıcısı gibi bir veya daha fazla rol üstlenebilir. Her durum için

müşteri; bina ve süreç ile alakalı müşterinin istekleri ve müşteriye karşı olan sorumluluklar daha farklı olacaktır. Fakat her halükarda alıcı beklentilerini tayin etmek ve bu yolda yapıyı ve bu aşamayı tasarlamak, alıcı ile sürekli iletişim halinde olup ilerleyen zaman içerisinde de istek ve taleplerini göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Yapı, inşaat esnasında veya sonrasında kullanacak kişilere teslim edileceğinden burada satış hizmetleri ön plana çıkmaktadır.

- İnşaat sektöründe diğer bölümlerden farklı olarak bitmiş proje için ihale yapılmamaktadır. Bu sebeple, üretimden önce maliyeti tahmin etmek gerekmektedir. Fakat her projenin kendine has niteliklerinin olması, bulgularının farklı bir projede kullanılmasına engel olmaktadır. Üretim işlemlerinin uzun olması ve üretimin çevre koşullarından ve ülkenin sosyal, politik ve ekonomik şartlarından etkilenmesi belirsizliğin artmasına sebep olmaktadır. Bu sebeple tahmini maliyet zorlaşmaktadır.
- Her proje için çalışan kişiler farklılık göstermektedir. Proje ekibi, gerçekleşme sürecinde yer alan kişi ve kuruluşlardır ve mal sahibi, tasarım ekibi, ihale ekibi, yapım ekibi, işletme ekibi ve mal sahibinin talebi doğrultusunda proje ekibine entegre olan proje yönetimi grubundan oluşmaktadır.
- İnşaat sektöründe standart terimini kullanma mecburiyeti vardır. Bu standartlar; fiziksel objeler standardı, proses standardı, çevresel standartlar ve soyut vaka standardıdır.
- İnşaat sektöründe iş yaptırma biçimleri diğer sektörlerle göre farklılık göstermektedir. Bu sistemlerin inşaat sektöründeki maliyetleri, zaman, ürün kalitesi ve uygulama ile ilgili farklı özellikleri ortaya koymaktadır. Bunlar; genel müteahhitlik sistemi, tasarla-yap sistemi ve yapım yönetim sistemidir.

İnşaat projelerini diğer projelerden ayıran önemli nitelikler şu şekilde sıralanabilir;

- Her projenin benzersizliği: Her inşaat projesi farkı ve benzersizdir. Her bir binada barındırdığı farklı etkileyici özellik mevcuttur, bu sebeple her bir proje farklı yönetim özelliklerine sahiptir. (Gould ve Joyce, 2000).
- Karmaşıklık özelliği: İnşaat projelerinin farklı mecraları vardır. Her farklı süreçte çeşitli uzmanlık alanları ve faaliyetleri etkindir. Proje planlamasından proje tamamlanmasına kadar geçen bu süreçler ve bu mertebelerdeki katılımcılar inşaat projelerinin karmaşıklık özelliğinin oluşmasına katkıda bulunurlar (Clough ve Sears, 1991).
- Varyasyon ve risk profili: İnşaat projeleri diğer dallara göre daha yüksek riske sahiptirler. Projenin her seviyesinde değişiklik gösteren ve önceden kestirmek mümkün olmayan faktörler bulunur (Gould ve Joyce, 2000).
- Farklı yaşam gruplarının ortak özelliği: İnşaat yapıları farklı becerilere ve uzmanlık alanlarına sahip ekipleri bir araya getirir. Bu grup aynı amaç için birlikte çalışırlar (Clough ve Sears, 1991). Mimari yapıların en önemli özelliği belirli amaçlar için bir araya getirilen farklı emek gruplarından organlar olmasıdır. Bu sebeple inşaat projelerinde, insan kalitesinin geliştirilmesinden veya başarısızlığından daha büyük önem teşkil etmektedir (Gould ve Joyce, 2000).

Dalyan (2010)'a göre inşaat sektörü ile diğer sektörler arasında temel farklar bulunmaktadır. Bu farklı ise aşağıda yer almaktadır:

- Proje süresinin uzunluğu: Proje süreci, proje geliştirilmesinin başlamasından inşaatın bitirilmesine kadar devam eden uzunca bir süredir. Uygulanacak olan projenin büyüklüğüne, nakit akışının hızına ve diğer hususi sebeplere bağlı olarak sürenin uzunluğu değişiklik gösterebilir. Üretim işlemi yapan bazı sektörlerde dakikalar, hatta saniyeler ile gözlenen imalat sürecine karşın, bu zaman inşaat sektöründe ayları belki de yılları bulabilmektedir.
- Maliyetin belirlenmesindeki zorluklar: Maliyetin öncesinde hesaplanabilmesi inşaat sektöründe diğer sektörlerle nazaran daha zordur.

Maliyetin ön görülememesinin en önemli sebebi, projelerin her bir uygulama için farklı olması, proje boyunca başta belirtilmiş olan istek ve taleplerin değişime uğrayabilmesi ve proje süresinin uzunluğudur.

- İnşaat projelerinin çoğu tek seferliktir: Kitlese olarak üretilen sanayileşmiş sistemlerin dışındaki geleneksel inşaat projeleri tek seferliktir. İnşaat sektöründe projelere çizimleri, sürece dâhil olan firma ve kişiler ve değişkenlerin önem sırası her proje için farklılık göstermektedir.
- Kalite standartlarının belirlenmesindeki zorluk: İnşaat sektöründe ürünlerin kalitesi, bazı teknik ölçülerin yanı sıra estetik ölçülere de bağlı olduğundan, yapılacak her bina için standartların oluşturulması zordur.
- İnsan ilişkileri genellikle benzersizdir: Uygulanacak her proje süreci için bir araya gelen insanların bağlantıları birbirlerine benzemezler. Aynı şekilde, her projede müşteriler, kullanıcılar, yükleniciler, taşeronlar ve daha fazlasıyla karşılaşır. Bu sebeple ortaklıklar da farklı olacaktır.
- Geriye bildirim zordur: İnşaat sektöründe, uygulama süresinin uzun olması ve çok fazla değişken olması gibi nedenlerle geri bildirim zordur.

3.15. İnşaat Proje Süreci

Proje düzeyinde incelendiğinde, her inşaat projesinde dört adet çelişki yaratan eleman bulunmaktadır. Bunlar; işlev, estetik, maliyet ve zaman ölçütüdür. Her proje için bu ölçütün önem sırası farklı olacaktır. Bu ölçütün belirlenmesinde ve sorumlulukların paylaşımında, müşteri beklentileri ve istekleri büyük rol oynamaktadır. Hellard (1993)'a göre bu ölçüt aşağıdaki gibidir:

- İşlev – Tüm teknik ve fiziksel ihtiyaçlar
- Estetik – İnsanların subjektif görüşlerini karşılama gereksinimi
- Maliyet – İnşaatın tüm hayatı boyunca gerektirdiği maliyet
- Zaman – İnşaatın tamamlanması açısından gereken zaman dilimi

Bir inşaat projesinde başından sonuna kadar birçok farklı aşama vardır. Her aşamanın birbirinden farklı görevi ve birbirinden farklı katılımcıları vardır. İnşaat projesi aşaması üç ana bölüme ayrılabilir (Clough ve Sears, 1991):

- Planlama ve tanımlama aşaması,
- Tasarım aşaması,
- Tedarik ve inşaat aşaması.

Yenilikçi fikirler dikkate alınarak proje yönetimi süreçleri sürekli iyileştirilmeli ve proje yönetimi eğitimleri, proje ekibi üyelerinin rollerine göre planlanmalı ve işletme genelinde yaygınlaştırılmalıdır (Kwak ve Ibbs, 2000).

Planlama ve tanımlama aşaması, mal sahibinin binayı inşa etme ihtiyaçlarının doğmasıyla başlar. Planlama, iş öğelerini sıralamayı ve maliyeti, zamanı, kaynak vb. proje sınırları açısından bir optimizasyon görevidir. İnşaat projelerinin tasarlanmasında daha farklı yöntemler kullanılabilir. Bunlar, planlama ve izleme gerektiren herhangi bir işe uygulanabilen basit fakat etkili grafik tabanlı yöntemlerdir. Ortak bir amaca yönelik, birbiri ile bağlantılı bir dizi iş kaleminden oluşan projenin planlanması ve kontrolü amacı ile en yaygın kullanılan teknikler; çubuk ve şebeke diyagramlarıdır (Sorguç ve Kuruoğlu, 2001).

Tasarım aşaması, tüm projenin mimari ve mühendislik tasarımını içerir. Tasarım aşaması, nihai çalışma çizimlerinin belirlenmesi ve hazırlanması ve genel inşaat planı için kullanılan malzemelerin kalite ve niteliklerinin belirlenmesi ile son bulur. Tasarım, satın alma ve inşaat aşamaları çoğunlukla iç içe geçmiştir (Clough ve Sears, 1991).

Tasarım aşaması, ön proje, uygulama projesi ve detay projelerinin hazırlanmasını içermektedir. Tüm tasarım aşamalarında, gözden geçirmeler ve istişareler de dahil olmak üzere tüm konularda ekip üyeleri arasında sürekli bir fikir alışverişi olmalıdır (Ekici, 2006).

Tedarik, proje araçlarının ve malzemelerinin siparişini, nakliyesini ve teslimatını içerir. İnşaat, bir projenin fiilen uygulanması ve malzeme ve ekipmanların yerleştirilmesidir. Bu aşama, işgücünün, inşaat malzemelerinin, kaynakların

kullanımını ve projenin inşası için gerekli olan kontrollerin sağlanmasını içerir (Clough ve Sears, 1991).

Sözleşme yönetiminde, sözleşme ilişkisine doğru proje yönetimi süreci uygulanır ve sürecin çıktısı, projenin genel yönetimi ile entegre edilir. Birden fazla ürün ve tedarikçi olması durumunda, bu entegrasyon ve koordinasyon farklı seviyelerde uygulanacaktır. Sözleşme yönetimi alanında gerçekleştirilecek işlemler (Kerzner, 2003):

- Müteahhidin işini onaylaman için proje planlarını doğru zamanda yürütmek,
- Müteahhidin maliyetini, programını ve teknik performansının kontrol etmek için performans raporları,
- Müteahhidin ürününün kabul edilebilirliğinin kontrolü ve onaylanması için kalite kontrol,
- Değişikliklerin doğru biçimde kabul edilmesi ve gerek görülen bireylerin yapılan değişikliklerin farkında olmalarının sağlanması için değişim kontrolüdür.

İnşaat yapım evresi RIBA'ya göre, inşaat yapım işini 5 ve 6. Aşamalar arasında tamamlandığı aşağıda (Strucare, 2019):

- Stratejik tanım yapılması,
- Hazırlık ve özet çalışmaları,
- Konsept tasarımı yapılması,
- Geliştirilmiş tasarım yapılması,
- Teknik tasarım yapılması,
- İnşaat yapım süreci,
- Tamamlanarak teslim edilmesi,
- Yapının kullanılmaya başlanması.

Proje yönetimi çerçevesinde yürütülen maliyet kontrolü, olumlu ve olumsuz çatışma sebeplerinin araştırılmasını içerir. Diğer kontrol aşamaları (prosedür kontrol, kalite kontrol, vb.) ile entegre olmalıdır (Heerkens, 2002)

Teknik başarının ölçülmesi zordur ve “öngörülen teknik hedeflere gerçekte ne ölçüde ulaşıldığını tahmin etmeye yönelik sürekli girişimler” olarak ifade edilebilir. Bu aşama aynı zamanda, “şu anda elde edilen”, “bugünün tahmin” ve “şartname gereksinimleri” arasındaki tutarsızlıkların kontrol edilmesini ve varsa neden ve sonucun değerlendirilmesini içerir (Kerzner, 2003).

Bir proje veya aşamalarından biri hedeflerine ulaştığında veya başka bir şekilde bozulduğunda, kapatılması gerekir. İdari kapanış, müşterinin proje ürününü resmi olarak kabul etmesi için proje sonuçlarının onaylanmasını ve belgelenmesini içerir. İdari kapanış, proje kayıtlarının toplanmasını, bunların nihai özellikleri yansıttığından emin olunmasını, projenin başarısının ve etkinliğinin analiz edilmesini ve bu bilgilerin ileride kullanılmak üzere saklanmasını içerir. Teslimat sırasında eksik işlemlerin tamamlanması, kesin hak edişlere ilişkin belgelerin hazırlanarak teslim edilmesi, imalat resimlerinin alınması, taşeron ve ana müteahhitlerin şantiyeden uzaklaştırılması gerekmektedir (Ekici, 2006).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Araştırma metodolojisi, temel olarak üç aşamadan oluşmaktadır: kavramsal çerçevenin hazırlanması, bir anket araştırmasının yürütülmesi ve yapısal eşitlik modelleme analizi. İlk aşamada kavramsal çerçeve oluşturuldu ve literatür taraması sonucunda bileşenler ve faktörler belirlendi. İkinci aşamada, anket araştırmasının yürütülmesi sırasındaki adımlara değinildi. Google Forms yardımıyla anket, hem çevrimiçi ve hem de yüz yüze yürütülebilecek bir anket oluşturuldu. Oluşturulan anketin, inşaat sektöründe proje yöneticiliği yapan kişilere yönelik hazırlanmasına dikkat edildi. Üçüncü aşamada YEM analizi yapıldı. Veriler, piyasada bulunan bir yazılım olan IBM SPSS AMOS kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçümler hem duygusal zekânın liderliğe hem de proje performansına etkilerini ölçen kriterlerini içerir.

4.1.Faktör Listesi

Kavramsal çerçevenin faktörlerini türetmek için kapsamlı bir literatür taraması yapılmıştır. Yapılan literatür taraması sonucunda bileşen ve faktörlerin olduğu bir liste hazırlanmıştır. 3 bileşen altında 16 faktörü içeren liste Tablo 1’de sunulmaktadır.

Tablo 1. Bileşen ve faktörler listesi

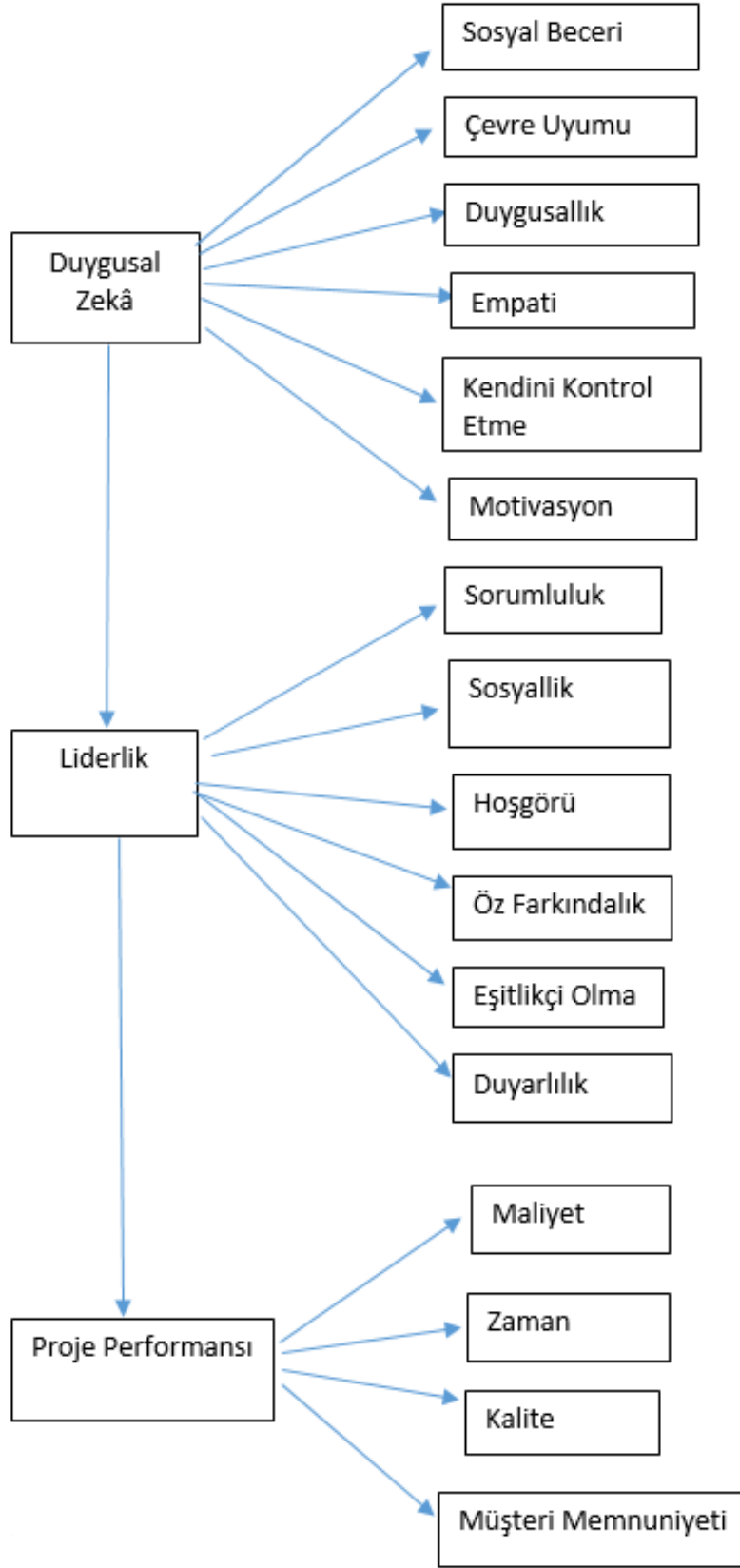
BİLEŞENLER	FAKTÖRLER	KAYNAKLAR
DUYGUSAL ZEKÂ	SOSYAL BECERİ	(Dung, Tran, Ha, ve Phung, 2020), (Petries ve Furnham, 2000), (Talman, Hupli, Rankin, Engblom ve Haavisto, 2020), (Konakay, 2013)
	ÇEVRE UYUMU/KİŞİLER ARASI İLİŞKİLER	(Dung vd.,2020), (Nelson ve Nelson, 2003), (De Raad, 2005), (Sudak ve Zehir, 2013), (Dutoğlu ve Tuncel, 2008)

	KENDİNİ KONTROL ETME	(Talman vd., 2020), (Konakay, 2013), (Taşlıyan, Hırlak ve Çiftçi, 2014), (Sudak ve Zehir, 2013),
	DUYGUSALLIK	(Doung vd., 2020), (Petries ve Furnham, 2000), (Taşlıyan vd., 2014), (Gordon, 1952)
	EMPATİ	(Nelson ve Nelson, 2003), (De Raad, 2005), (Talman vd., 2020), (Konakay, 2013), (Taşlıyan vd., 2014), (Dutoğlu ve Tuncel, 2008)
	MOTİVASYON	(Talman vd., 2020), (Konakay, 2013), (Surji, 2015), (Aydıntan, 2009)
LİDERLİK	SORUMLULUK	(Sudak ve Zehir, 2013), (Gordon, 1952) (Hıdıroğlu ve Hıdıroğlu, 2014), (Surji, 2015), (Dutoğlu ve Tuncel, 2008)
	SOSYALLİK	(Gordon, 1952) (Hıdıroğlu ve Hıdıroğlu, 2014)
	ÖZ FARKINDALIK	(Gordon, 1952) (Hıdıroğlu ve Hıdıroğlu, 2014)
	DUYARLILIK	(Gordon, 1952) (Hıdıroğlu ve Hıdıroğlu, 2014) , (Tabak, Polat, Coşar ve Türköz, 2012)
	EŞİTLİKÇİ OLMAK	(Tabak vd., 2012)
	HOŞGÖRÜ	(Gordon, 1952) (Hıdıroğlu ve Hıdıroğlu, 2014) , (Tabak vd., 2012)

PROJE PERFORMANSI	MALİYET	(Lindhard ve Larsen, 2016), (Anantatmula, 2015), (Lauras, Marques ve Gourc, 2010), (Eriksson ve Westerberg, 2011), (Kabirifar ve Mojdahedi, 2011)
	ZAMAN	(Lindhard ve Larsen, 2016), (Anantatmula, 2015), (Lauras vd., 2010), (Eriksson ve Westerberg, 2011), (Kabirifar ve Mojdahedi, 2011)
	KALİTE	(Lindhard ve Larsen, 2016), (Lauras vd., 2010), (Eriksson ve Westerberg, 2011), (Kabirifar ve Mojdahedi, 2011)
	MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ	(Lindhard ve Larsen, 2016)

4.2.Geliştirilen Hipotezler

Araştırmanın amacı doğrultusunda araştırmanın modeli Şekil.1'deki gibi oluşturulmuştur. Oluşturulan model Tablo 1'den alınan bilgiler doğrultusunda oluşturulup, hipotezler bu kaynaklar referans alınarak geliştirilmiştir.



Şekil 1. Araştırma modeli

Araştırmanın modeli kapsamında hipotezler aşağıda belirtildiği şekilde oluşturulmuştur:

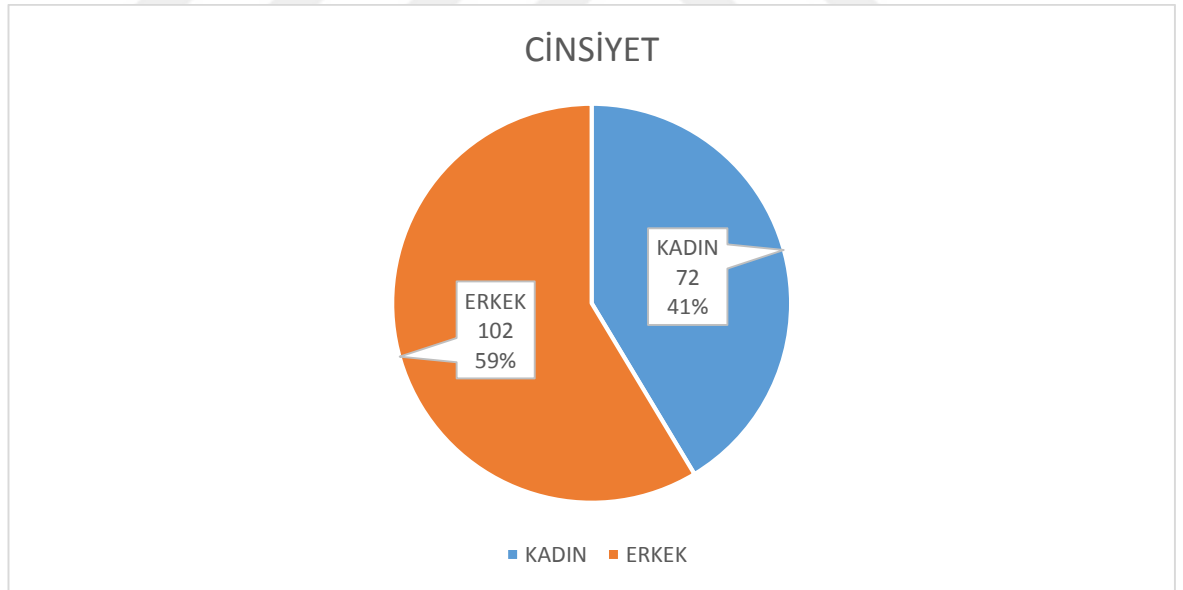
H1: Duygusal Zekânın liderlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Liderliğin proje performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

4.3. Veri Toplama ve Değerlendirme Süreci

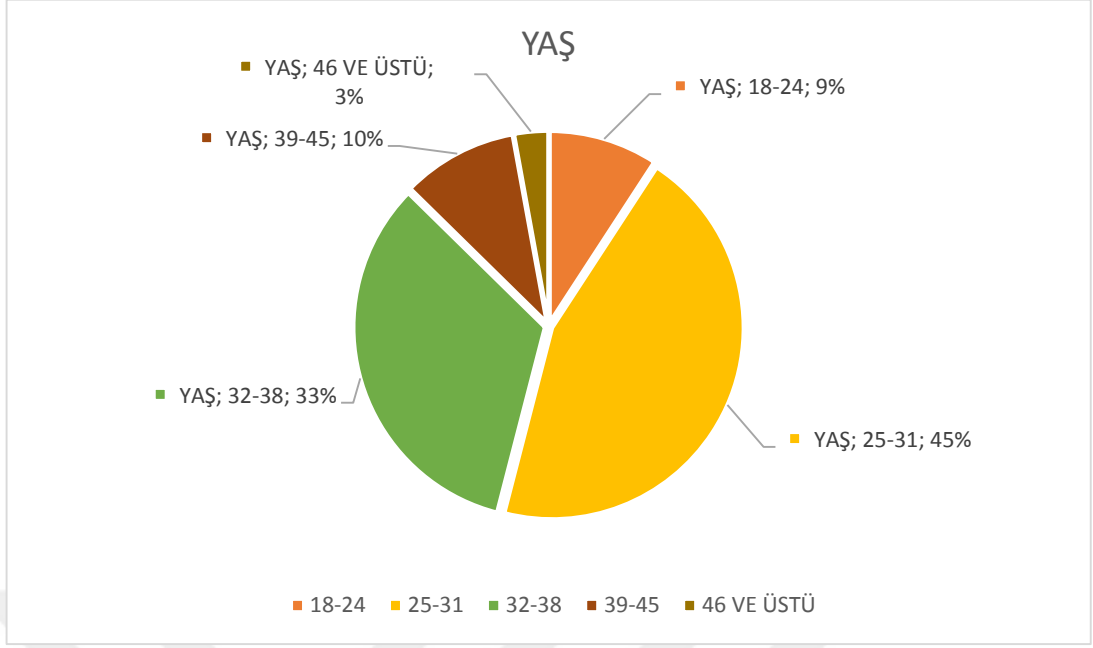
Veri toplama süreci 2022 yılı içinde gerçekleştirilmiştir. Veriler kâğıt temelli klasik anketler ve çevrimiçi yöntemler ile yapılmıştır. Anket; Esenyurt Belediyesi, Avcılar Belediyesi ve Beylikdüzü Belediyesi'nde çalışan inşaat mühendisleriyle yapılmıştır. Anket, 300 kişiye ulaştırılmış olup, 180 kişi cevap vermiş, 120 kişi ise geri dönüş yapmamıştır. Anketi cevaplayanlardan 6'sı eksik işaretleme yaptığından dolayı verileri programa işlenmemiştir. Bu sebeple toplamda 174 veri kullanılmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde IBM SPSS 27 istatistiksel analiz programı kullanılmıştır.

Katılımcıların demografik verileri aşağıdaki grafiklerde gösterildiği gibidir. Ankete katılan 174 kişiden 102'i erkek, 72'i ise kadındır.



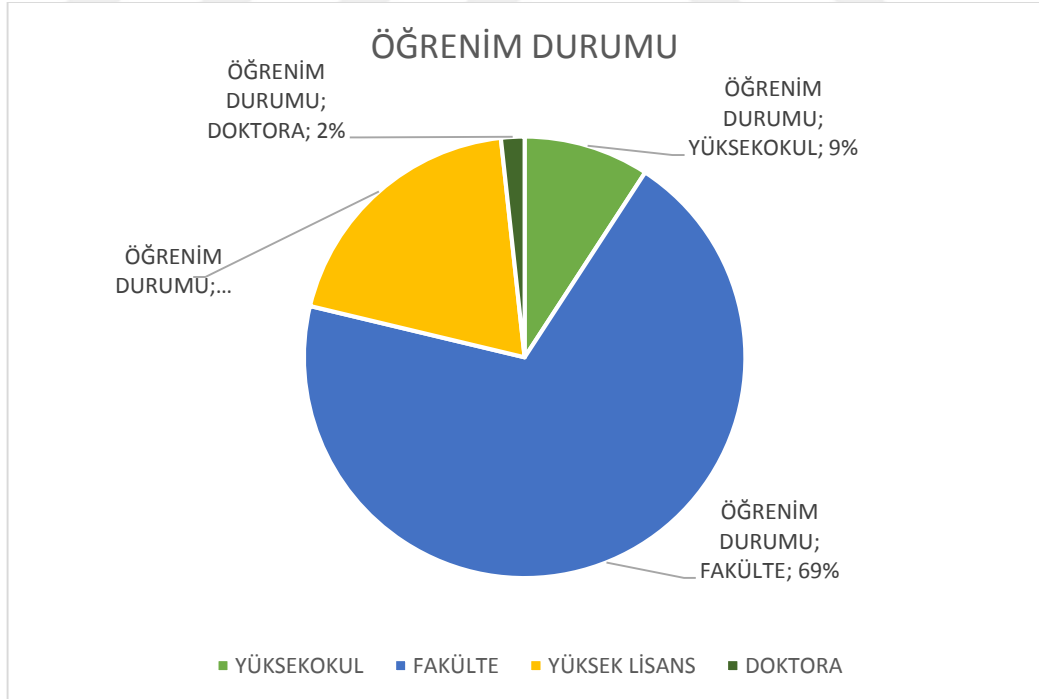
Grafik 1. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı

Ankete katılan katılımcıların yaş dağılımlarına bakıldığında 174 kişinin; 16'ı 18-24, 78'i 25-31, 58'i 32-38, 17'i 39-45 ve 5'i ise 46 ve üstüdür.



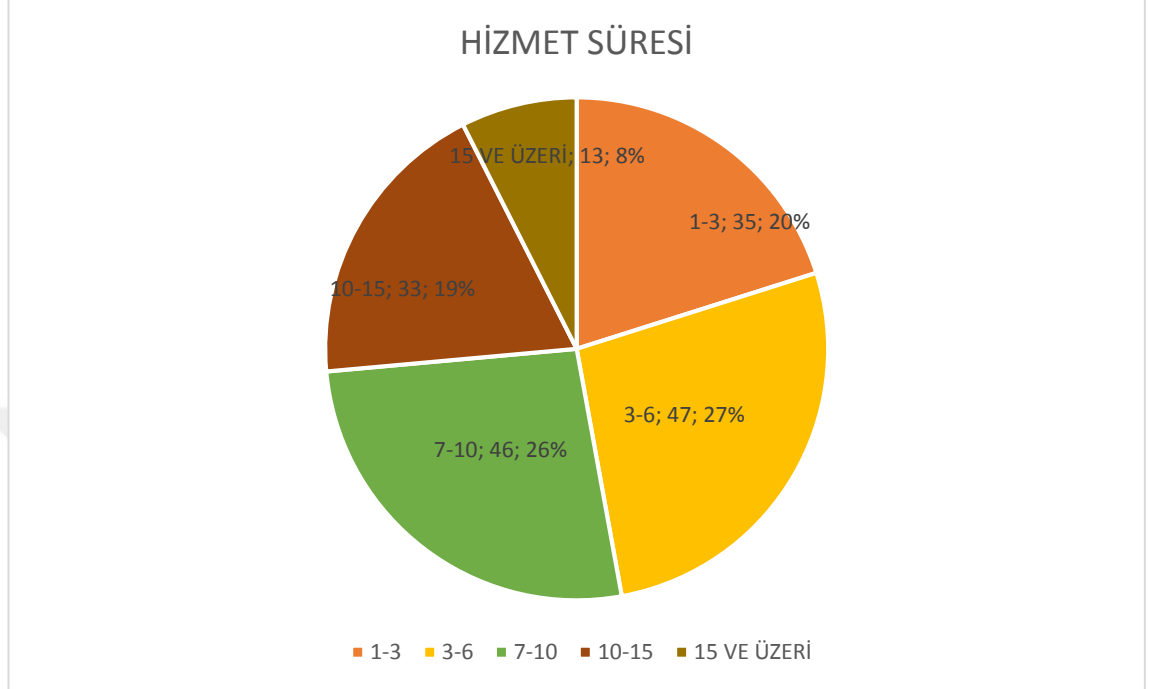
Grafik 2. Katılımcıların Yaş Dağılımları

Ankete katılan katılımcıların öğrenim durumuna bakıldığında 174 kişinin; yüksekokul eğitimi alan 16, fakülte eğitimi alan 121, yüksek lisans eğitimi alan 34 ve doktora eğitimi alan 3 kişidir.



Grafik 3. Katılımcıların Öğrenim Durumu

Ankete katılan katılımcıların hizmet süresine bakıldığında 174 kişinin; 1-3 yılları arasında 35, 3-6 yılları arasında 47, 7-10 yılları arasında 46, 10-15 yılları arasında 33 ve 15 yıl ve üzeri hizmet veren 13 kişidir.



Grafik 4. Katılımcıların Hizmet Süresi

4.4.Araştırma Teknikleri

4.4.1. Anket Yöntemi

Araştırmanın en önemli aşamalarından biri de veri ve bilgi toplama yöntem ve aracının seçilmesidir. Anket yöntemi ile bir ana kütle ya da örnekleme oluşturan birimlerden sistematik biçimde bilgi elde edebilmektedir (Odabaşı, ve diğerleri, 1999). Anket, bir araştırma yapmak ve bir sonuç çıkarmak amacıyla, bazı soruları ayrı ayrı kişilere sorarak yapılan bilgi toplama işi olarak bilinmektedir. Bu durum bazen genel olarak gerçekleşir bazen ise ülke çapında öne çıkan bir anket şeklinde ifade edilebilir (Hürriyet, 2021). Anket yöntemi veri toplama yöntemlerinden biri olup daha çok kamuoyu araştırmaları ve sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılmaktadır (Anket nedir ?, 2019). Anketler, kaynak kişilerin okur-yazar olmalarını gerektirir. Bu yüzden

de anketler yazılı veri toplama aracı olarak da tanımlanmıştır (Balci, 2010). Anketler yüz yüze, telefonla veya çevrimiçi yapılabilir.

Anket, inşaat sektöründe proje yöneticileri ile çalışmış inşaat mühendislerine çevrimiçi ve yüz yüze görüşmeler vasıtasıyla gerçekleştirildi. Gönderilen 300 anketten 180'i geri döndü ve %60'lık bir yanıt oranı elde edildi. Yanıtlar, farklı inşaat projesini temsil etmekte olup katılımcılar soruları kendi bakış açıları ve kendi yöneticileri kapsamında değerlendirmişlerdir. Anket katılımcılarının 69'u kadın, 111'i erkek mühendislerden oluşmaktadır. Anket iki bölümden oluşmakta olup, ilk bölümde kişisel bilgilerini (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve hizmet süresi) belirlemeyi amaçlayan 4 soru yer almaktadır. İkinci bölümde ise İnşaat Proje sektöründe çalışan mühendis, mimar ve teknikerlerin proje yöneticilerinin duygusal zekâ ile ilişkilerini irdeleyen 16 soruya yer verilmiştir.

Anketin ikinci bölümünde bulunan uygulamada kullanılan ölçme formundaki maddeler, "Kesinlikle katılmıyorum: 1", "Katılmıyorum: 2", "Kısmen katılıyorum: 3" ve "Katılıyorum: 4", "Kesinlikle katılıyorum: 5" şeklinde derecelendirilmiştir. Analizde kullanılan veri "Ek" kısmında gösterilmiştir.

1.10.2. Yapısal Eşitlik Modelleme Analizi

1.10.2.1. Tanım ve Temel Özellikler

Yapısal eşitlik modeli ikinci nesil veri analizi tekniğidir (Bagozzi ve Fornell, 1982). Literatürde gözlemlenemeyen (örtük-gizil) değişkenlerin, etkilerinin belirlenmesinde sıklıkla kullanılan bir yöntem tespit edilmiştir "Yapısal Eşitlik Modelleme" (YEM). Kısaca YEM; az sayıda gözlemlenen değişkene dayanarak, gözlemlenemeyen değişkenler arasındaki doğrusal ilişkileri tanımlamak, tahmin etmek ve değerlendirmek için kullanılan bir tekniktir. YEM bağımlı ve bağımsız olabilen; gözlemlenen değişkenleri ve gözlenemeyen değişkenleri içerir (Shah ve Meyer, 2006). Regresyon gibi birinci nesil analiz tekniklerine nazaran birden fazla bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkinin modellenmesi ile karmaşık yapıdaki araştırma problemini kapsamlı, sistematik bir şekilde ve tek bir süreçte ele almaktadır (Anderson ve Gerbing, 1988). YEM 'in temeli gizil değişkenlere dayanmaktadır. Bu değişkenler ancak dolaylı olarak, belirli diğer davranışlar ya da göstergeler temelinde

ölçülen değişkenler yardımıyla gözlenir (Sümer, 2000). YEM; sosyal bilimler, eğitim bilimleri, tıp gibi birçok alanda kullanılmaktadır (İlhan ve Çetin, 2014). YEM 'in birçok alanda kullanılması (Hersberger, 2003), diğer istatistik yöntemlerden farklı olarak gözlenen değişkenlere ait ölçüm hatalarını dikkate almasından kaynaklanır (Schumacker ve Lomax, 2004). YEM analizleri bir zamanlar sadece uzmanlar tarafından anlaşılabilen karmaşık çok değişkenli istatistik yöntemlerini, her araştırmacı tarafından kullanılabilir hale getirmiştir (Meydan ve Şeşen, 2011). YEM 'in tarihsel seyrindeki tartışmalar kronolojik sıra ile dört tür modelle ilgili gelişmelerdir. Bunlar sırasıyla regresyon analizi, yol analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modelidir. İlk model regresyon ağırlıklarının hesaplanması için En Küçük Kareler kriteri ve korelasyon katsayısının kullanılması ile ilgili lineer regresyon modelini kapsamaktadır (Schumacker ve Lomax, 2004).

YEM tamamen teoriye dayalıdır ve gizil değişkenler seti arasında bir nedensellik yapısının var olduğunu kabul etmektedir (Yılmaz, 2004). Oluşturulan modelin sağlam bir teorik alt yapıya sahip olması bu yöntemin en önemli konusudur (Dursun ve Kocagöz, 2010). YEM sürekli ya da süreksiz bir ya da daha fazla bağımsız değişken ile sürekli ya da süreksiz ve bir ya da daha fazla bağımlı değişken arasındaki ilişki dizilerini test eden istatistiksel tekniktir. Bağımsız ve bağımlı değişkenler ya faktör ya da gözlenen değişken olabilir. YEM aynı zamanda nedensel modelleme, nedensel analiz, eşzamanlı eşitlik modellemesi, kovaryans yapılarının analizi, yol analizi ya da faktör analizi olarak da adlandırılır (Tabachnick ve Fidell, 2007). YEM, bazı özellikleri bakımından klasik çok değişkenli istatistiksel yöntemlerden farklılık göstermektedir.

- Keşfedici bir yaklaşım yerine, doğrulayıcı bir yaklaşım benimsemektedir. Diğer yöntemler veri seti üzerindeki ilişkileri keşfetmeye çalışırken; YEM, kuramsal olarak oluşturulmuş bir ilişkinin veri ile uyumunu doğrulamaktadır. YEM 'in hipotez testleri için diğer yöntemlerden daha başarılı olduğu söylenebilir.

- Geleneksel yöntemler ölçüm hatalarını ayrı ayrı ele alırken, YEM tüm çözümlenemelerde ölçüm hatalarını açıkça hesaba katmaktadır.

- Geleneksel yöntemler analizlerde sadece gözlenebilen değişkenleri dikkate alırken, YEM aynı model içerisinde hem gözlenebilen hem gözlenemeyen

değişkenlerin aynı anda test edilebildiği, doğrudan ve dolaylı ilişkilerin ölçülebildiği, bir model olduğundan günümüzde oldukça yaygın olarak kullanılmaktadır (Byrne, 2010; Meydan ve Şeşen, 2011).

YEM, Ölçüm Modeli ve Yapısal Modeli olmak üzere iki temel modelde oluşmaktadır. İyi bir YEM analizinin ölçüm modeliyle başlaması gerekir (Anderson ve Gerbing, 1988; Sümer, 2000). Ölçüm modelinin tanımlanmasında ilk olarak, her bir gizil değişkenin en az üç adet gösterge değişkenle ölçülmesi, en az iki göstergenin hatalarının birbirinden bağımsız olması ve gizil değişken göstergelerinden en az birinin bir başka gizil değişken göstergesi ile hiçbir ortak hata kovaryansının olmaması gelir. Yapısal modelde ise, minimum kuralına dikkat edilmesi gerekir. Bu kuralda, bir modeldeki bilinen değerlerin sayısının, serbest parametrelerin sayısına eşit ya da daha fazla olmalıdır (Sümer, 2000).

Modelin belirlenmesinin teorik bilgiye dayanması sebebiyle veri toplama aşamasına geçmeden evvel modele dâhil edilecek olan değişkenler ve aralarında oluşması beklenen ilişkiler belirlenmelidir (Schumacker ve Lomax, 2010).

Modelin tanımlanması aşamasında yanıtlanması gereken bilinmeyen parametrelerin tahmin sonuçlarının yalnızca bir değer alıp almadığı noktasıdır. Buradan elde edilecek olan yanıt modelin tanımlı olup olmadığını gösterir. Tanımlanmış bir modelde sadece bir tahmin değeri olur, olmaması durumunda ise modelin eksik kaldığı söylenir (Bollen, 1989).

Yapısal eşitlik modellemesinin bazı karakteristik özellikleri şöyledir; (a) Modeller, genellikle doğrudan ölçülemeyen ve muhtemelen (çok) iyi tanımlanmamış teorik veya varsayımsal yapılar açısından tasarlanır, (b) modeller genellikle tüm gözlenen değişkenlerdeki olası ölçüm hatalarını hesaba katar. Bunu her bir ölçüm için bir hata terimini modele dahil ederek gerçekleştirir, (c) modeller genellikle gözlenen değişkenlerin tüm çiftleri arasındaki ilişki göstergelerinin matrislerini (yani, kovaryans ve korelasyon matrisleri) temel alır (Raykov ve Marcoulides, 1996).

YEM araştırmacınının, her biri birkaç gözlemlenen değişkenle belirtilen birden fazla kuramı olduğunda ve bu kuramlar dışsal ve içsel olarak ayrıldığında uygundur. YEM' in en temel farkı, bir ilişkide bağımsız değişken olarak hareket eden bir

değişkenin, bir başka ilişkide bağımlı değişken olabilmesidir. YEM çoklu regresyona göre "en iyi uyum sağlayan" modeli kurmada çok daha etkilidir (Nusair ve Hua, 2010).

YEM' in araştırmacılar tarafından tercih edilmesinin dört nedeni vardır. Birinci nedeni; araştırmacıların sorgularını daha net anlamaları için birden fazla gözlemlenen değişkene ihtiyaçları vardır. Temel istatistiksel metodlar, sofistike teorileri açıklamada yetersiz kalan sınırlı sayıda değişken kullanırlar. İkinci nedeni; analizler sırasında hesaplama gözlemlenen değişkenler ve gözlemlenmeyen değişkenlerin yanında, ölçüm hatalarının da katılmasıdır. Üçüncü nedeni; çoklu seviyelerin testine olanak sağlamasıdır. Dördüncü nedeni ise; kullanıcıya kolaylık sağlayan yazılım programlarının oldukça gelişmiş olmasıdır (Schumacker ve Lomax, 2004).

1.10.2.2. Yol Analizi

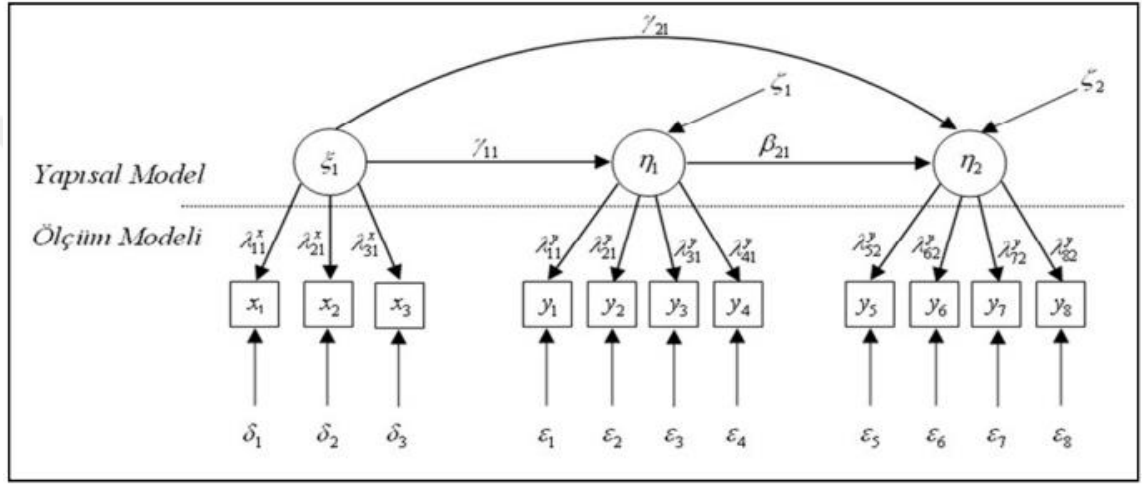
Araştırma için hazırlanan ankette yol analizi yöntemi kullanılmıştır. İki değişkenin karşılıklı değişimleri incelendiğinde, terimlerdeki değişiklikler bakımından bir benzerlik veya bağlılık varsa dağılımların ilgili oldukları olaylar arasında bir ilişkinin bulunduğu söylenebilir. İncelenen iki değişken arasındaki ilişki çoğu zaman bir sebep-sonuç ilişkisidir (Çömlekçi, 1998). Yol analizi ise YEM modellerinde değişkenler arasındaki istatistiksel ilişkileri "başlangıç düzeyinde" ayırtmada kullanılan bir yaklaşımdır (Alpar, 2011). Yol analizi modelleri sadece gözlemlenen değişkenler kullanılarak tasarlanan yöntemlerdir (Meydan ve Şeşen, 2011).

YEM, yol modellerinin inandırıcılığını test edebilir. Yol modelleri gerçek verinin tanımını veya açıklamasıdır. Yol modeli basit regresyon olabileceği gibi, çok faktörlü regresyon analizi gibi karmaşık bir model de olabilir. Regresyon analizlerinde sadece tek bir bağımlı değişken analiz edilir. Oysa YEM, birden fazla bağımlı ve bağımsız değişken için veriyi analiz edebilir (Du, 2009).

Yol analizi nedensel modeldeki değişkenlerin her biri için sadece tek göstergelerin kullanıldığı eşitlik modellemesinin özel bir durumu olarak görülebilir. Günümüzde uygulanan şekline bakıldığında yol analizi ve doğrulayıcı faktör analizi aslında YEM 'in özel uygulama tipleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2011). Üzerinde çalışılan konu ile ilgili olan değişkenler arasındaki bu ilişkiler

de genel olarak doğrusal olan ve doğrusal olmayan ilişkiler olarak iki grupta incelenirler. Eğer değişkenler arasında ilişki varsa bu ilişkinin derecesi ve fonksiyonel şekli belirlenmeye çalışılır (Bal, Doğan ve Doğan, 2000).

YEM iki parçadan oluşmaktadır. Bunlardan birincisi, gözlenen değişkenleri gizil değişkenlere doğrulayıcı faktör analizi ile bağlayarak uygulanan ölçüm modeli; ikincisi ise birbirine eşzamanlı eşitlik ile sistemleri ile bağlayarak uygulanan yapısal modeldir Şekil 2’ de üç gizil değişken için basit yinelemeli yol diyagramını göstermektedir (Çelik ve Yılmaz, 2013).



Şekil 2. Yol analizi diyagramı YEM ‘in grafiksel gösterimi

Yol modelleri, kutular veya dikdörtgenler tarafından grafiksel olarak gösterilen bağımsız ve bağımlı değişkenlerden oluşur. Bağımlı değişkenler başka bir değişkenden kendisine en az bir yol içeren değişkenlerdir. Bağımsız değişkenler ise kendinden ok çıkan ancak kendisine hiç ok bağlanmayan değişkenlerdir. Şekil 2’de gösterilen daireler örtük (gizil) değişkenleri, dikdörtgenler ise gözlenen değişkenleri temsil etmektedir. Yapısal model (gizil değişken modeli), gizil değişkenler arasındaki ilişkileri özetleyen yapısal eşitlikleri kapsar. Gizil değişkenlerden kaynaklanan ilişkilerin belirlenemiyor olmasının getirdiği güçlük, YEM ‘e dayanan yol analizi yöntemi ile aşılmaya çalışılmıştır (Yener, 2007). Yol analizindeki en kritik kısım yol diyagramının oluşturulmasıdır. Değişkenler arasında belirlenecek neden-sonuç ilişkisi sonucunda tüm araştırma çıktıları ve hipotezler değişecektir (Alpar, 2011).

Çoklu regresyon analizinde dikkate alınan varsayımlar altında, bir bağımlı değişken tüm bağımsız değişkenler üzerinden analiz edilirken, yol analizinde her

bağımlı değişken her bir bağımsız değişken üzerinden analiz edilmekte ve bu yolla birden fazla regresyon analizi yapılabilmektedir (Pek, 1999). Yol analizinde her bağımlı değişken her bir bağımsız değişken üzerinden analiz edilmekte yani birden fazla regresyon analizi yapılabilmektedir (Kaygısız, Saraçlı ve Dokuzlar, 2005). Yol diyagramının üstünlüklerinden biri var olduğu varsayılan ilişkilerin bir resminin çizilebilmesidir. Birçok araştırmacı için resim, ilişkileri denklemlerden daha açık ve anlaşılır şekilde ortaya koymaktadır (Hair, Anderson ve Black, 1998).

Değişkenler arasında doğrusal ilişkilerin dışında doğrusal olmayan ilişkiler de mevcuttur. Doğrusal olmayan ilişkilerin analizlerinin zor olmasının yanı sıra sistemin yorumlanmasının da zor olması nedeniyle bütün ilişki sistemlerinin doğrusal olduğu kabul edilmiş ve yol analizi tekniğinin ilkeleri bu varsayıma göre anlatılmaya çalışılmıştır. İlişkilerin doğrusal olmadığı durumlarda, belirli bir dönüşümle ilişki doğrusal hale getirilmeye çalışılır (Wright, 1968). İlişkilerin doğrusal olmadığı bir sistemde, ilişkileri doğrusal hale getirip yaklaşık değerler bularak yapılacak analiz, doğrusal olmayan bir ilişki sisteminde doğrudan yapılacak bir analizden daha sade ve yapılan yorumlar daha anlamlı olur (Kaşıkçı ve Orhan, 2002).

Yol analizinde, araştırmacının ana problemi, literatür taramasına dayanarak ortaya koymuş olduğu bir modelin veri aracılığıyla doğrulayıp doğrulamadığını test etmektir. Modellerde, direkt ölçüm yapılamayan yapılar ve bu yapılar arasındaki ilişkileri ilişkilendirir. Yapılara örnek olarak; zeka, motivasyon, sosyal beceri, duygusallık verilebilir.

1.10.2.3. Güvenilirlik Testi Cronbach- Alfa Katsayısı

Araştırma için hazırlanan anket forumunda kullanılan ölçeğin güvenilirliği test edilmiştir. Ölçek güvenilirliği için yaygın olarak Cronbach-Alfa katsayısı kullanılmaktadır (Bademci, 2011). Cronbach–Alfa katsayısı, “Ölçekte yer alan maddenin varyansları toplamının genel varyansa ortalaması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır” (Aydın, 2010). Ölçeklerin güvenilir olduğunu tespit edebilmek için Alpha değerinin 0,70 ve yukarısında olması gerekmektedir (Nunnally, 1978).

Cronbach alfa katsayısının yorumlanması için farklı sınıflamalar literatürde yer almaktadır. Yaygın kabul edilen yaklaşıma ait sınıflama şu şekildedir (George ve Mallery, 2003) (Tablo 2).

Tablo 2. Cronbach Alfa Katsayısı Ölçütleri

Güvenirlilik katsayısı (Cronbach alfa)	Yorum
$\alpha \geq 0,9$	Mükemmel
$0,7 \leq \alpha < 0,9$	İyi
$0,6 \leq \alpha < 0,7$	Kabul edilebilir
$0,5 \leq \alpha < 0,6$	Zayıf
$\alpha < 0,5$	Kabul edilemez

1.10.2.4. İyi Uyum İndeksleri

Elde edilen modelin uygunluğunun değerlendirilmesinde çok sayıda uyum iyiliği indeksleri kullanılmakta ve bu indekslerin, modelin kabul edilip edilmeyeceğine dair karar vermek için sınır değerleri bulunmaktadır (Özer ve Anıl, 2011). Yapısal eşitlik çalışmalarının en temel amacı, araştırma veri seti ile kavramsal dünyanın önermelerini eşleştirmek ve bunların birbiriyle ne düzeyde uyumlu olduğunu belirlemektir (Şimşek, 2007). Bu kapsamda oluşturulan modellere ilişkin uyum iyiliği, χ^2/sd , ki kare uyum testi; CFI, karşılaştırmalı uyum indeksi; NNFI (TLI); Tucker-Lewis indeksi ve RMSEA, yaklaşık hataların ortalama karekökü aracılığıyla test edilmiştir. χ^2 /sd değerinin 5'in altında, TLI ve CFI değerinin 0,90'ın üstünde ve RMSEA değerinin ise 0,08'in altında olması kabul edilebilir uyum anlamına gelmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011).

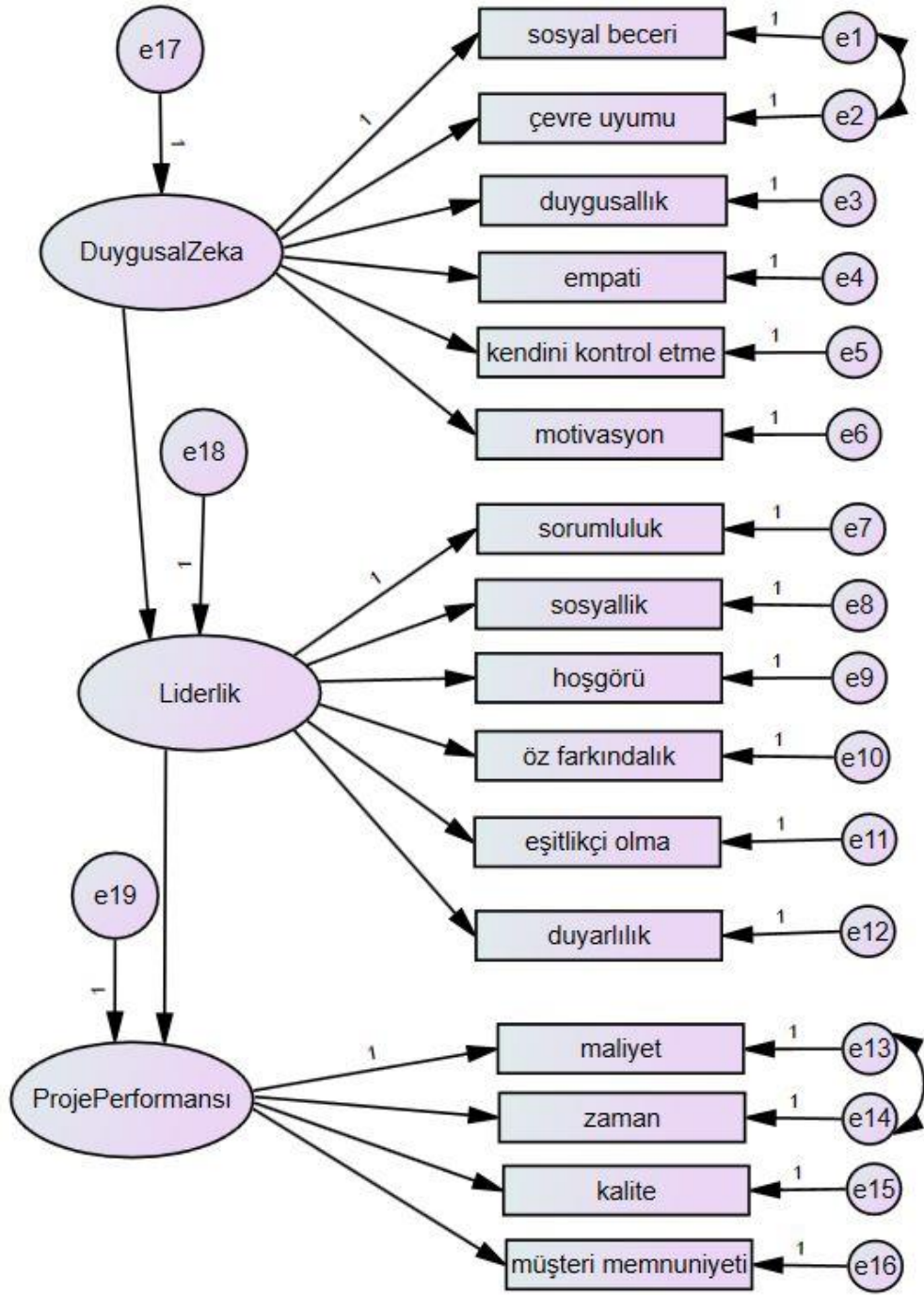
Tablo 3. Yapısal Eşitlik Modeli Araştırmalarında Kullanılan Uyum İndekslerine İlişkin Mükemmel ve Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri

UYUM İNDEKSLERİ	Mükemmel Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri
¹ χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 3$
² CFI	$.94 \leq CFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI \leq 0.95$
² NNFI (TLI)	$.95 \leq NNFI (TLI) \leq 1.00$	$.90 \leq NNFI (TLI) \leq 0.95$
³ RMSEA	$.00 \leq RMSEA \leq 0.08$	$.08 \leq RMSEA \leq 1.00$

¹(Kline R. B., 2011), ²(Baumgartner ve Homburg, 1996), (Bentler, 1980), (Bentler ve Bonett, 1980), (Marsh, Hau, Artel, Baumert ve Pecshar, 2006), (Kline R. , 2005) (Çelik ve Yılmaz, 2013)³ (Browne ve Cudeck, 1993).

1.10.3. AMOS 'ta Model Geliştirme

Yapısal Eşitlik Modeli, güncel olarak kullanılan bir yazılım olan IBM SPSS AMOS 27 kullanılarak geliştirilmiştir. Geliştirilen model Şekil 1.'de gösterilmiştir. Model, gözlemlenen ve gizli değişkenleri içerir. Dairelerle çevrili üç gizli değişken vardır. Her gizli değişken, dikdörtgenler içinde belirtilen gözlenebilen değişkenlerden oluşur. Gizil değişkenler; duygusal zekâ, liderlik ve proje performansdır. Gözlenebilen değişkenler ise duygusal zeka için, sosyal beceri, çevre uyumu, duygusallık, empati, kendini kontrol etme, motivasyon; liderlik için, sorumluluk, sosyallık, hoşgörü, öz farkındalık, eşitlikçi olma, duyarlılık ve proje performansı için ise maliyet, zaman, kalite ve müşteri memnuniyetidir. Bütün gizli ve gözlenen değişkenler, elipsoit yapıda gösterilen hata terimlerini içerir. Model Şekil 3.'te gösterilmiştir.



Şekil 3. Yapısal Eşitlik Modeli Yol Analizi

BEŞİNCİ BÖLÜM

ANALİZ SONUÇLARI

Bu bölümde analiz sonuçları; betimsel ve model sonuçları olmak üzere iki başlıkta incelenmiştir. Tablo 4’de ankete katılan katılımcıların doldurmuş oldukları form sonuçlarına göre faktörlerin belirleyici istatistik sonuçları listelenmiştir.

Tablo 4. Belirleyici İstatistikler

Bileşenler	Faktörler	Ortalama	Mod	Medyan	Minimum	Maksimum
Duygusal Zekâ	Sosyal Beceri	3,32	4	3	1	5
	Çevre Uyumu	3,41	4	4	1	5
	Duygusallık	3,28	3	3	1	5
	Empati	3,18	3	3	1	5
	Kendini Kontrol Etme	3,52	4	4	1	5
	Motivasyon	3,44	4	4	1	5
Liderlik	Sorumluluk	3,75	4	4	1	5
	Sosyallik	3,23	4	3	1	5
	Hoşgörü	3,53	4	4	1	5
	Öz Farkındalık	3,01	3	3	1	5
	Eşitlikçi Olma	3,07	3	3	1	5
	Duyarlılık	3,27	3	3	1	5
Proje Yönetimi	Maliyet	2,80	3	3	1	5
	Zaman	2,91	3	3	1	5
	Kalite	3,43	4	4	1	5
	Müşteri Memnuniyeti	3,48	4	4	1	5

5.1.Güvenilirlik Testi

Cronbach Alfa Katsayısının değer aralıkları 6.4.3.2'deki bölümde açıklanmıştır. Güvenilirlik testi sonuçları, Tablo 5'te gösterilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, yapılan araştırmanın ölçek güvenilirliğini karşıladığı görülmüştür.

Tablo 5. Güvenilirlik Testi Sonuçları

Bileşenler	Faktörler	Cronbach Alfa Değeri
Duygusal Zekâ	Sosyal Beceri	,940
	Çevre Uyumu	,939
	Duygusallık	,941
	Empati	,938
	Kendini Kontrol Etme	,941
	Motivasyon	,940
Liderlik	Sorumluluk	,940
	Sosyallik	,940
	Hoşgörü	,939
	Öz Farkındalık	,940
	Eşitlikçi Olma	,940
	Duyarlılık	,938
Proje Yönetimi	Maliyet	,944
	Zaman	,942
	Kalite	,940
	Müşteri Memnuniyeti	,940

5.2.Uyum Testleri

Araştırmada test edilen yapısal eşitlik modeli üç dışsal değişken (duygusal zeka, liderlik ve proje performansı), 16 içsel değişken (sosyal beceri, çevre uyumu, duygusallık, empati, kendini kontrol etme, motivasyon, sorumluluk, sosyallik, hoşgörü, öz farkındalık, eşitlikçi olma, duyarlılık, maliyet, zaman, kalite ve müşteri memnuniyeti) içermektedir. Araştırmadaki yapısal eşitlik modelinin uyum indeksleri Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6. Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri	Mükemmel Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri	Model Ölçütleri
Cronbach Alfa Katsayısı	$\leq 0,90$	$0,7 \leq \alpha < 0,9$,944
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 3$	2,263
CFI	$.94 \leq CFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI \leq 0.95$,932
NNFI (TLI)	$.95 \leq NNFI (TLI) \leq 1.00$	$.90 \leq NNFI (TLI) \leq 0.95$,919
RMSEA	$.00 \leq RMSEA \leq 0.08$	$.08 \leq RMSEA \leq 1.00$,085

5.3.Yol Katsayıları

Kurulan modele ait oluşturulan yolların katsayıları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir (Tablo 7).

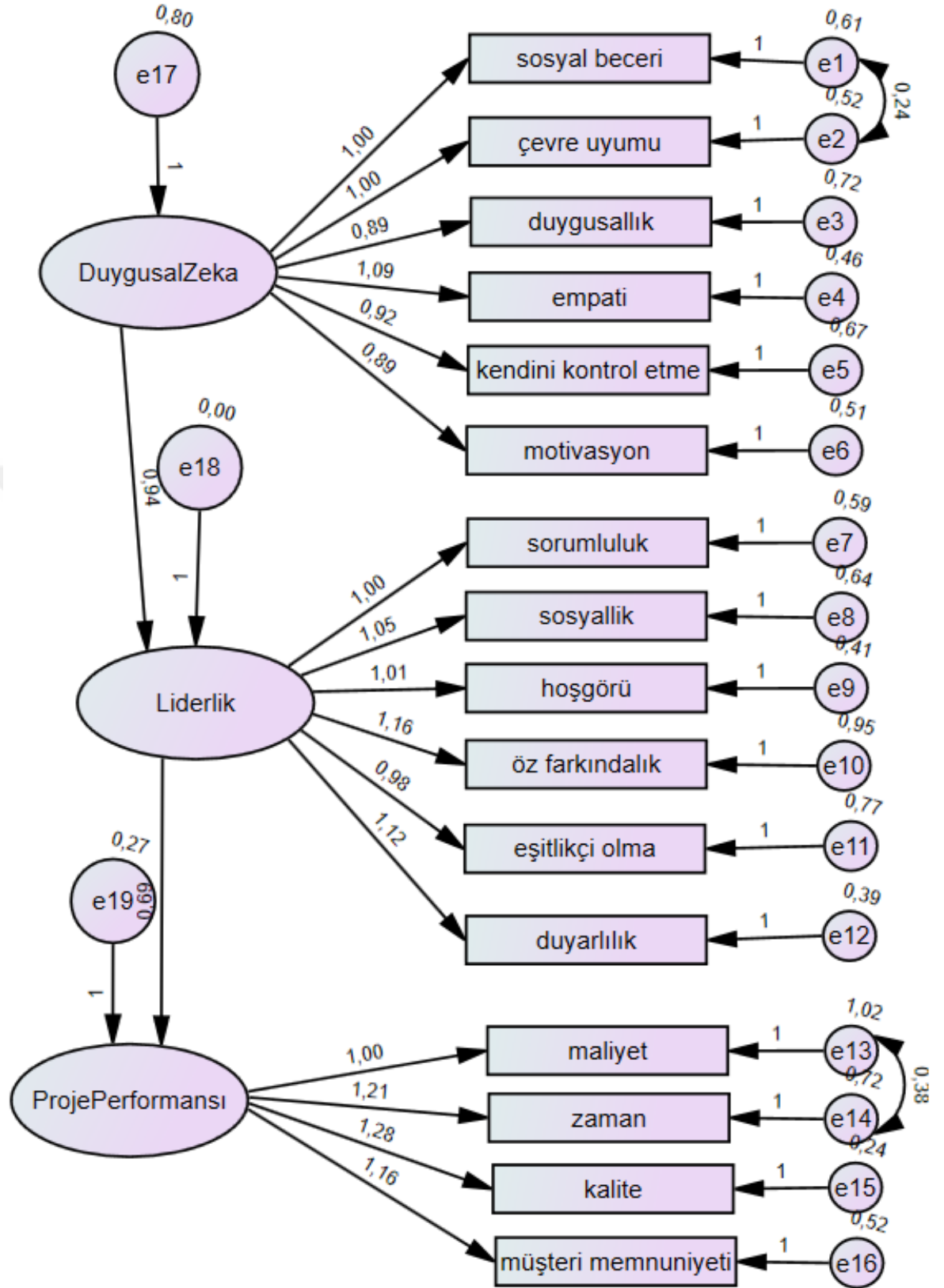
Tablo 7. Modele Ait Yol Katsayıları

Hipotezler	Yollar	Föktör Yükleri
H1	Duygusal Zekâ → Liderlik	,944
H2	Liderlik → Proje Performansı	,695
H3	Duygusal Zekâ → Sosyal Beceri	1,000
H4	Duygusal Zekâ → Çevre Uyumu	,999
H5	Duygusal Zekâ → Duygusalılık	,889
H6	Duygusal Zekâ → Empati	1,086
H7	Duygusal Zekâ → Kendini Kontrol Etme	,922
H8	Duygusal Zekâ → Motivasyon	,892
H9	Liderlik → Sorumluluk	1,000
H10	Liderlik → Sosyallik	1,051
H11	Liderlik → Hoşgörü	1,014
H12	Liderlik → Öz Farkındalık	1,165
H13	Liderlik → Eşitlikçi Olma	,979

H14	Liderlik → Duyarlılık	1,121
H15	Proje Performansı → Maliyet	1,000
H16	Proje Performansı → Zaman	1,215
H17	Proje Performansı → Kalite	1,277
H18	Proje Performansı → Müşteri Memnuniyeti	1,161

Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modellemesinin Yol analizi sonucu aşağıdaki görseldeki gibi sonuçlanmıştır.





Şekil 4. Yapısal Eşitlik Modeli Yol Analiz Sonucu

ALTINCI BÖLÜM

BULGULAR VE TARTIŞMA

6.1.Giriş

Firmaların başarılarını ileri seviyeye taşıma amaç ve isteklerinin, etkili bir performans yönetimi ile mümkün olduğu görülmektedir (Yüksel, 2018). Performans yönetiminin etkin biçimde titizlikle gerçekleştirilmesi sonucu, firmanın üstlenmiş olduğu süreç ve operasyonlar detaylıca ele alınabilmekte ve mevcut olan hata ve eksiklikler yapılan iyileştirme çalışmalarıyla giderilebilmektedir. Projelerden kazançlı çıkmak ve müşteriler ile güven bağı oluşturmak için, yüklenen tüm süreçlerin eksiksiz yürütülmesi için çalışılmalı ve finansal olarak da proje hacmi oranında adımlar atılmalıdır.

Projelerin başarı ile tamamlanmasında etkin bir rol alan insan kaynağının bir araya getirilmesi, geliştirilmesi ve sorunlarının çözülmesi gibi konularda proje yöneticilerine büyük bir rol düşmektedir. Ülkemizde genel olarak, proje yöneticilerinin yönetsel ve liderlik becerilerinin yeterli seviyede olmadığı, ancak iş ile alakalı teknik hususlarda üst düzey yeteneğe sahip olduğu görülmüştür (Kurşunoğlu, 2017). Bu bağlamda mevcut yönetsel ve liderlik becerilerinin geliştirilmesi, proje performansının geliştirilmesi açısından büyük önem sahibi olacaktır (Kurşunoğlu, 2017). Günümüzde liderlik kavramının önemi tüm dünyada giderek artmaktadır. Rekabet ortamına ayak uydurmak, gelişime ve değişime uyum sağlamak, çağın gereklerinin ardında kalmamak için tüm sektörlerde lidere ihtiyaç vardır. Bu konuda birçok sektörde yönetici pozisyonundaki personele eğitimler ve seminerler verilmektedir. Ancak inşaat sektöründe bu konu üzerine yapılan çalışmalar oldukça azdır. Hâlbuki tüm dünyada ekonominin lokomotif sektörlerinden biri olan inşaat sektöründe lidere duyulan ihtiyaç oldukça fazladır ve gün geçtikçe artmaktadır (Tarım, 2010).

İnşaat proje yöneticilerinde hem yaş hem de inşaat sektöründeki deneyim yılı arttıkça, bir başka deyişle tecrübe arttıkça, yöneticiye çalışanları tarafından duyulan güven duygusu artmaktadır. Dönüşümcü liderliğin en belirgin özelliklerinden biri çalışanlarınca/astlarınca lidere güven duyulmasıdır, dolayısıyla dönüşümcü liderliğin

bu özelliğinin inşaat proje yönetimi sektöründe, mesleki süreçte edinilen tecrübe ile de kazanıldığı görülmüştür. Aynı zamanda katılımcılardan elde edilen sonuçlara göre, inşaat sektöründeki deneyim süresi arttığında ekip ruhunu dinamik tutuma, çalışanların motivasyonunu artırma, çalışanların kişisel gelişimlerine önem verme ve çalışanlarla açık bir iletişim sağlama özelliklerinin de arttığı gözlemlenmiştir. Bu sonuçlara göre inşaat sektöründeki deneyimli olanların, çalışanlarını daha mutlu ettiği ve onlarla güçlü bir iletişim kurabildiği söylenebilir (Mamaş, 2015).

Duygusal zekâ, liderlik, proje performansı ve inşaat sektörü birçok araştırmaya konu olmuş fakat ülkemizde bileşenlerin faktörlerini de içeren detaylı bir anket analizi çalışması bulunmamaktadır. Literatüre bakıldığında inşaat firmalarında proje müdürlerinin iş yükü, iş stresi, iş tatmini ve motivasyon ilişkisi veya inşaat sektöründe proje yönetimi performans değerlendirilmesine yönelik model önerisi gibi çalışmalar bulunmaktadır. İş yükü, motivasyon ve iş stresinin, iş tatmini üzerindeki etkilerinin tek tek belirlenmesi için Doğrusal Regresyon analizi yapılmıştır (İldız, 2009). Analiz sonuçlarına göre iş stresinin iş tatmini üzerinde negatif bir etkisi olduğu, motivasyonun ise pozitif bir etkisi olduğu belirlenmiştir. İnşaat proje yönetiminde verimlilik değerlerine doğrudan ulaşmak mümkün olmadığından dolayı proje yönetim araçlarının kullanılması kaçınılmaz olduğu görülmüştür (Yüksel, 2020). Proje yönetim sürecinde kapsam, bütçe ve en önemlisi zaman kriterleri göz önünde bulundurulduğu zaman bu kriterleri doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen birçok faktör üzerinde yönetim ekibinin durması gerekmektedir. İşveren için projenin İşveren için projenin ihtiyaç duyulan özelliklerde, kullanıma açılması için gereken zamanda, kalite standartlarını karşılayacak ve mevcut bütçe ile tamamlanabilecek bir yapı ihtiyacının karşılanması işverenin proje verimliliği açısından tatmin olmasına yetecektir. Bu bilgilerin ışığında, duygusal zekanın proje performansına ve liderliğin üzerindeki etkisini incelemenin, inşaat sektörü açısından önemli bir çalışma olacaktır.

6.2.Ana Bileşenler Arasındaki Karşılıklı İlişkiler

Yapılan analiz sonucunda H1; 0,944 yol katsayısı değerini almıştır. Yani; duygusal zekânın, liderlik üzerinde oldukça güçlü bir etkisi vardır. Bu sonucun belirli çıkarımları mevcuttur. Öncelikle duygusal zekâ, kişinin kendi duygularını ve başkalarının duygularını tanıma, anlama ve yönetme yeteneğidir. Öz farkındalık,

empati, duygusal düzenleme ve ilişki yönetimi gibi becerileri kapsar (Delibaş, 2023). Kişisel farkındalık; liderlerin kendi duygularını, güçlü yanlarını, zayıf yönlerini ve değerlerini anlamalarını sağlar. Liderler kendilerini daha iyi anlayarak tepkilerini yönetebilir, daha rasyonel seçimler yapabilir ve zorluklara etkili bir şekilde yanıt verebilir. Empati; liderlerin başkalarının duygularını ve bakış açılarını anlamasını sağlar. Empatik liderler, ekip üyeleriyle bağlantı kurabilir, anlayış gösterebilir ve onların ihtiyaç ve endişelerini dikkate alabilir (Ercan, 2022). Duygusal zekaya sahip liderler etkili bir şekilde iletişim kurabilir, aktif olarak dinleyebilir ve yaklaşımlarını farklı bireylere uyarlayabilir. Bu, ilişki kurmaya, çatışmaları çözmeye ve işbirlikçi ve üretken bir ekip dinamiği oluşturmaya yardımcı olur. Duygusal zekaya sahip liderler kendilerini açık ve saygılı bir şekilde ifade edebilir, başkalarının duygularını dikkate alabilir ve iletişim tarzlarını farklı durumlara göre uyarlayabilirler. Etkili iletişim, fikirlerin iletilmesine, geri bildirim sağlanmasına ve ekip içinde anlayışın sağlanmasına yardımcı olur. İlgili kişilerin duygularını anlayarak, açık diyalogu kolaylaştırarak ve kazan-kazan çözümleri arayarak çatışmalarda yol alabilirler. Duygusal olarak zeki liderler, kararlarının bireyler ve tüm ekip üzerindeki duygusal etkisini dikkate alır. Seçenekleri empati ile değerlendirebilir ve hem rasyonel analizleri hem de ekip üyelerinin refahını dikkate alan seçimler yapabilirler. Duygusal zekası gelişmiş liderler, ekip üyelerinin bireysel motivasyonlarını, isteklerini ve güçlü yanlarını anlarlar. Ekip üyelerinin kendilerini değerli hissettikleri ve ellerinden gelenin en iyisini yapmaları için motive oldukları olumlu bir çalışma ortamı yaratarak teşvik, destek ve tanınma sağlayabilirler. Kısacası, duygusal zekanın liderlik üzerinde güçlü bir etkisi vardır. Liderlerin öz farkındalık geliştirmelerini, güçlü ilişkiler kurmalarını, etkili iletişim kurmalarını, çatışmaları çözmelerini, daha iyi kararlar almalarını ve ekiplerini motive etmelerini sağlar. Duygusal zekayı liderlik yaklaşımlarına dahil ederek, bireyler etkinliklerini artırabilir ve etraflarındakileri olumlu yönde etkileyebilir.

Yapılan analiz sonucunda H2; 0,69 yol katsayısı değerini almıştır. Liderliğin proje performansı üzerinde üst düzey bir etkisi vardır. Etkili liderlik net bir vizyon sağlar ve proje için belirli hedefler belirler. Projenin hedeflerini ekibe ileterek, herkesin istenen sonucu ve buna ulaşmadaki rolünü anlamasını sağlarlar (Yeniğün, 2020). Net hedefler ve yön, çabaları hizalamaya, odaklanmayı teşvik etmeye ve

performansı artırmaya yardımcı olur. Liderler, proje planlama ve organizasyonunda çok önemli bir rol oynarlar. Projeyi yönetilebilir görevlere ayırır, zaman çizelgelerini tanımlar, kaynakları tahsis eder ve öncelikleri belirler. Etkili planlama, proje faaliyetlerinin koordine edilmesini, son teslim tarihlerinin karşılanmasını ve kaynakların optimize edilmesini sağlayarak proje performansının artmasına yol açar. Liderler, yüksek performanslı proje ekipleri oluşturmaktan ve beslemekten sorumludur (Kalaycı, 2022). Proje için gereken becerileri ve uzmanlığı belirler, doğru kişileri işe alır ve işbirlikçi ve olumlu bir çalışma ortamını teşvik eder. Motive olmuş ekiplerin proje hedeflerine ulaşma konusunda ilgili, üretken ve kararlı olma olasılığı daha yüksektir. Liderler, proje ekibi içinde ve dış paydaşlarla etkili iletişimi kolaylaştırır (Şakar, 2021). Bilginin serbestçe akmasını, fikirlerin paylaşılmasını ve sorunların derhal ele alınmasını sağlarlar. Güçlü iletişim ve paydaş yönetimi işbirliğini geliştirir, riskleri azaltır ve proje ivmesini korur. Etkili liderler sağlam muhakeme kullanır, ilgili bilgileri dikkate alır, kilit paydaşları dahil eder ve zamanında kararlar alır. Aynı zamanda bir problem çözme kültürünü teşvik ederek ekibin zorlukları proaktif bir şekilde belirlemesi ve çözmesi için yetki verirler. Liderler, proje performansı üzerindeki etkilerini en aza indirmek için proje risklerini belirler ve yönetir. Risk değerlendirmeleri yapar, hafifletme stratejileri geliştirir ve risk göstergelerini izlerler. Liderler proje ilerlemesini izler, performans ölçümlerini takip eder ve proje faaliyetlerini kontrol eder. Proje sağlığını değerlendirmek ve iyileştirme alanlarını belirlemek için izleme sistemleri kurar, veri toplar ve temel performans göstergelerini analiz ederler. Liderler, öğrenme ve uyum sağlamaya yönelik bir zihniyet geliştirerek performansın iyileştirilmesini sağlar ve proje başarısını garantiler. Liderler, proje ekibi içinde hesap verebilirliği teşvik eder. Rollerin ve sorumlulukların açıkça tanımlanmasını ve ekip üyelerinin bireysel ve toplu yükümlülüklerinin farkında olmasını sağlarlar. Liderler, cesaretlendirme sağlayarak, başarıları takdir ederek ve olumlu bir proje kültürünü teşvik ederek ekiplerine ilham verir. Bağlılık, dayanıklılık ve profesyonellik göstererek örnek teşkil ederler. İlham veren liderler, ekibin morali, katılımı ve genel proje performansı üzerinde derin bir etkiye sahiptir. Kısacası, liderlik proje performansında önemli bir rol oynamaktadır. Etkili liderler net hedefler koyar, etkili bir şekilde planlar ve organize eder, ekipler kurar ve motive eder, paydaşlarla iletişim kurar ve yönetir, bilinçli kararlar alır, riskleri yönetir, ilerlemeyi izler ve

kontrol eder, sürekli gelişmeyi teşvik eder ve ekiplerine ilham verir. Bireyler, güçlü liderlik nitelikleri sergileyerek proje sonuçlarını olumlu yönde etkileyebilir ve başarıya yön verebilir.

6.3.Ana Bileşenler ve Faktörler Arasındaki Karşılıklı İlişkiler

6.3.1. Duygusal Zekâ ve Faktörler Etkileşimi

Yapılan analiz sonucunda H3; 1.000 yol katsayısı değerini almıştır. Analiz sonucuna göre duygusal zekânın, sosyal beceriler üzerinde önemli bir etkisi vardır. Duygusal zekâ, kişinin kendi duygularını ve başkalarının duygularını tanıma, anlama ve yönetme becerisini ifade eder. Duygusal zekâ, bireylerin başkalarının duygularını, bakış açılarını ve deneyimlerini anlayarak onlarla empati kurmasını sağlar. Empati, bireylerin başkalarıyla duygusal düzeyde bağlantı kurmasına, gerçek bir anlayış göstermesine ve şefkatle karşılık vermesine olanak tanır. Bu beceri, olumlu ilişkiler kurmak ve sürdürmek için gereklidir. Duygusal zekâ, bireylerin etkili dinleyiciler olmasına yardımcı olur. Sadece konuşulan kelimelere değil, aynı zamanda mesajla ilgili duygulara ve sözel olmayan ipuçlarına da odaklanabilir ve bunları anlayabilirler. Aktif dinleme daha iyi iletişimi teşvik eder, açık diyalogu teşvik eder ve kişilerarası bağlantıları güçlendirir. Duygusal zekâ, yüz ifadeleri, vücut dili ve ses tonu gibi sözsüz ipuçlarının farkındalığını artırır. Bireyler, kendi duygularını anlayarak ve yöneterek sakin kalabilir, iddialı bir şekilde iletişim kurabilir ve karşılıklı yarar sağlayan çözümler bulabilir. Duygusal zekâ, etkili ilişki yönetimini destekler. Duygusal zekâsı yüksek olan bireyler, olumlu ilişkiler kurabilir ve sürdürebilir, kişilerarası dinamikleri yönetebilir ve sosyal karmaşıklıkları yönlendirebilir. Duygusal zekâ, sosyal dinamikleri, normları ve ipuçlarını tanımayı ve anlamayı içeren sosyal farkındalığı geliştirir. Yüksek duygusal zekâyâ sahip bireyler, grup dinamiklerini yönlendirebilir, çatışmaları yönetebilir ve işbirlikçi ve kapsayıcı bir çalışma ortamını teşvik edebilir. Kısacası; duygusal zekâ sosyal beceriler üzerinde derin bir etkiye sahiptir. Empati, aktif dinleme, sözsüz iletişim, çatışma çözümü, ilişki yönetimi, sosyal farkındalık, işbirliği, takım çalışması ve liderlik becerilerini geliştirir. Bireyler, Duygusal Zekâlarını geliştirerek ve keskinleştirerek sosyal etkileşimlerini geliştirebilir, daha güçlü ilişkiler kurabilir ve sosyal durumlarda daha etkili bir şekilde gezinebilir.

Yapılan analiz sonucunda H4; 0,999 yol katsayısı değerini almıştır. Duygusal zekânın çevre uyumu üzerinde etkisi vardır. Duygusal zekâ, bireysel davranışlar ve karar verme üzerindeki etkisiyle çevresel uyumluluğu dolaylı olarak etkileyebilir. Duygusal zekâ, çevrenin bakış açılarını ve ihtiyaçlarını anlamaya ve dikkate almaya kadar genişleyebilen empatiyi teşvik eder. Bireylerin doğal dünyanın birbirine bağlılığını fark etmelerini ve ona karşı sorumluluk duygusunu geliştirmelerini sağlar. Böylelikle, bireyleri çevreye daha uyumlu seçimler yapmaya yönlendirebilir. Duygusal zekâsı yüksek olan bireylerin, eylemlerinin ve kararlarının çevre üzerindeki etkisini yansıtmaya olasılığı daha yüksektir. Kendi davranışlarını ve alışkanlıklarını değerlendirebilir, iyileştirme alanlarını belirleyebilir ve ekolojik ayak izlerini azaltmak için bilinçli çaba gösterebilirler (Gül ve Bayramlı, 2022). Duygusal zekâ, yalnızca anlık memnuniyet veya kişisel çıkarları değil, aynı zamanda çevre için uzun vadeli sonuçları da dikkate alarak sorumlu karar vermeyi destekler. Bireylerin enerji tüketimi, atık üretimi ve kaynak kullanımı gibi seçimlerinin çevresel etkisini tartmasına yardımcı olur. Bu değerlendirme çevreyle daha uyumlu kararların alınmasına yol açabilir (Tetik ve Açıkgöz, 2013). Duygusal zekâ, bireylerin çevresel zorlukları ele almak için başkalarıyla etkili bir şekilde iş birliği yapmasını sağlar. İlişkiler kurmaya, çatışmalarda gezinmeye ve ikna edici bir şekilde iletişim kurmaya yardımcı olur. Duygusal zekâsı yüksek olanlar, çevresel nedenleri savunabilir, başkalarını olumlu yönde etkileyebilir ve çevresel uyumluluğa yönelik toplu eylemi yönlendirebilir. Duygusal zekâsı yüksek olan bireyler stresi yönetebilir, zorluklarla başa çıkabilir ve davranışlarını değişen çevre koşullarına uyum sağlayacak şekilde uyarlayabilir. Bu uyarlanabilirlik, ortamın gelişen ihtiyaçları ile uyumluluğu teşvik eder. Kısacası; duygusal zekâ bireysel davranışlara ve karar vermeye katkıda bulunabilirken, çevresel uyumluluğun da bilgi, farkındalık ve sistemik değişiklikler gibi faktörlere bağlı olduğunu not etmek önemlidir. Bununla birlikte, duygusal zekâ, çevresel sürdürülebilirlik ve yönetimle daha uyumlu bir zihniyet ve davranışların geliştirilmesinde rol oynayabilir.

Yapılan analiz sonucunda H5; 0,899 yol katsayısı değerini almıştır. Duygusal zekâ ile duygusallık birbiriyle ilişkili fakat farklı kavramlardır. Duygusallık, bireyin duyguları deneyimleme ve ifade etme eğilimi veya yoğunluğunu ifade eder (Sarıcaoğlu ve Avcı, 2021). Bireyin duygusal tepki vermeye yönelik doğal eğilimini

veya eğilimini yansıtır. Öte yandan, duygusal zekâ, bireylerin duygularını tanımalarını, anlamalarını, yönetmelerini ve etkin bir şekilde kullanmalarını ve başkalarının duygularını algılamalarını ve bunlara tepki vermelerini sağlayan bir dizi beceri ve yeteneği ifade eder (Sertbas, 2013). Duygusallık, bireyin doğuştan gelen duygusal eğilimleriyle ilgiliyken, duygusal zekâ daha çok bireyin kendi duygularını ve başkalarının duygularını yönlendirme ve yönetme kapasitesiyle ilgilidir (Lyons ve Schncider, 2005). Duygusal zekâ, duygusallık düzeyleri ne olursa olsun, bireylerin duygularını üretken ve uyumlu yollarla düzenlemelerine ve kanalize etmelerine yardımcı olabilir. Duygusal zekâ, kişinin kendi duygularını tanımasını ve anlamasını içeren öz farkındalığı içerir. Yüksek duygusal zekâyâ sahip kişiler, duygusallık düzeyleri ne olursa olsun, yaşadıkları çeşitli duyguları tanımlayabilir ve ayırt edebilirler. Duygusallık, duygusal deneyimlerin yoğunluğunu etkileyebilir, ancak duygusal zekâ, bireylerin bu duyguları ve bunların altında yatan nedenleri anlamalarına yardımcı olur. Duygusal zekâ, kişinin duygularını etkili bir şekilde düzenleme ve yönetme yeteneğini kapsar. Duygu düzenleme, dürtü kontrolü ve stres yönetimi gibi becerileri içerir. Duygusallık, ilk duygusal tepkiyi etkileyebilirken, duygusal zekâ, bireylerin duygularını düzenlemesine ve kontrol etmesine yardımcı olarak, bunaltıcı hale gelmelerini veya karar alma ve ilişkilere müdahale etmelerini önler. Duygusal zekâ, başkalarının duygularını algılamayı ve anlamayı içeren sosyal farkındalık ve empatiyi de içerir. Bireyin duygusallığından bağımsız olarak, duygusal zekâ, başkalarının duygularını tanımasını ve onlarla empati kurmasını sağlayarak daha iyi kişiler arası ilişkiler ve iletişimi teşvik eder. Duygusal zekâ, bireylerin duygularıyla sağlıklı bir ilişki kurmasına yardımcı olur. Kişinin duygularını, onlar tarafından ezilmeden kabul etmeyi içerir. Duygusal zekâ, bireylerin duyguların sağladığı değerli bilgi ve enerjiyi karar verme, problem çözme ve kişilerarası etkileşimlerde yapıcı bir şekilde kullanmalarına olanak tanır. Hem duygusallık hem de duygusal zekâ zaman içinde geliştirilebilir. Duygusallık nispeten istikrarlı olsa da bireyler duygusal zekalarını öz-yansıtma, uygulama ve öğrenme yoluyla geliştirebilirler. Artan duygusal zekâ, bireylerin duygusallıklarını daha iyi yönlendirmelerine ve yönetmelerine yardımcı olabilir, bu da daha iyi duygusal esenlik ve daha etkili kişilerarası işlevsellik ile sonuçlanır. Özetle, duygusallık ve duygusal zekâ birbiriyle ilişkili fakat farklı kavramlardır. Duygusallık, bireyin duyguları deneyimleme ve ifade etme konusundaki

doğal eğilimini veya yoğunluğunu ifade ederken, duygusal zekâ duyguları tanıma, anlama, yönetme ve etkili bir şekilde kullanma ile ilgili bir dizi beceri ve yeteneği temsil eder. Duygusal zekâ, bireylerin duygusallık seviyeleri ne olursa olsun duygularını düzenlemelerine ve yönlendirmelerine yardımcı olabilir, daha iyi öz farkındalık, kişilerarası ilişkiler ve genel duygusal refahı teşvik eder.

Yapılan analiz sonucunda H6; 1,086 yol katsayısı değerini almıştır. Kısaca duygusal zekanın, empati üzerinde oldukça önemli bir etkisi vardır. Empati, başkalarının duygularını, bakış açılarını ve deneyimlerini anlama ve paylaşma yeteneğidir. Duygusal zekâ, empati geliştirme ve ifade etmede çok önemli bir rol oynar. Kendi duygularıyla temas halinde olan yüksek duygusal zekaya sahip bireyler, başkalarının duygusal ipuçlarını ve sinyallerini daha iyi tanıyabilir ve yorumlayabilir. Bu tanım, empatik tepkilerin temelini oluşturur. Duygusal zekâ, bireylerin başkalarının bakış açısına sahip olmalarını ve durumları onların bakış açısından görmelerini sağlar. Bu perspektif alma becerisi, bireylerin başkalarının duygularını ve deneyimlerini anlamalarına yardımcı olarak, başka birinin yerine geçmelerine ve onların duygu ve zorluklarıyla empati kurmalarına olanak tanır. Yüksek duygusal zekâyâ sahip kişiler, dikkatle dinleyebilir, gerçek ilgi gösterebilir ve başkaları tarafından ifade edilen duygulara empatik bir şekilde yanıt verebilir. Duygusal zekâ, olumlu ilişkiler kurmak ve sürdürmekle yakından bağlantılıdır. Yüksek duygusal zekaya sahip bireyler, başkalarıyla bağlantı kurmak ve güveni geliştirmek için daha donanımlıdır. Empati, bireylerin başkalarının duygularını ve ihtiyaçlarını anlamasına ve bunlara yanıt vermesine olanak tanıdığından, daha derin ve daha anlamlı bağlantılara yol açtığından, bu ilişkilerin kurulmasında hayati bir rol oynar. Empati, ekipler içinde bir destek ve anlayış duygusunu teşvik ederek genel ekip çalışmasını ve üretkenliği artırır. Özetle, duygusal zekânın empati üzerinde derin bir etkisi vardır. Bireylerin duyguları tanımasını ve anlamasını, başkalarının bakış açısını almasını, kendi duygularını düzenlemesini, empati kurarak dinlemesini, sözlü olmayan ipuçlarını yorumlamasını, ilişkiler kurmasını, çatışmaları çözmesini ve etkili bir şekilde iş birliği yapmasını sağlar. Duygusal zekayı geliştirmek, kişinin empati kapasitesini artırabilir, başkalarıyla daha şefkatli ve anlayışlı etkileşimleri teşvik edebilir.

Yapılan analiz sonucunda H7; 0,922 yol katsayısı değerini almıştır. Duygusal zekânın otokontrol üzerinde önemli bir etkisi vardır. Otokontrol, istenen sonuçlara ulaşmak için kişinin kendi düşüncelerini, duygularını ve davranışlarını düzenleme ve yönetme becerisini ifade eder. Duygusal zekâ, öz kontrolü geliştirmede ve güçlendirmede çok önemli bir rol oynar (Baltaş, 2018). Kişinin kendi duygularını tanımasını ve anlamasını içeren öz farkındalığı içerir. Yüksek duygusal zekâyâ sahip bireyler, duygularına daha fazla uyum sağlar ve duygusal durumlarını daha doğru bir şekilde tanımlayabilirler. Bu farkındalık, özdenetimlerini potansiyel olarak etkileyebilecek güçlü duygular yaşadıklarını fark etmelerini sağlar. Yüksek duygusal zekâyâ sahip kişiler, uzun vadeli hedefler lehine anlık ödüle veya ayartmalara direnebilirler. Eylemlerinin potansiyel faydalarını ve sonuçlarını değerlendirebilir ve değerleri ve hedefleriyle uyumlu seçimler yapabilirler (Kazan, 2010). Bu hazzı geciktirme yeteneği öz denetimi destekler ve karar vermeyi geliştirir. Yüksek duygusal zekâyâ sahip bireyler alternatif bakış açılarını değerlendirebilir, birden çok çözüm üretebilir ve bilinçli kararlar verebilir. Bu bilişsel esneklik, bireylerin dürtüsel olarak tepki vermek yerine en uygun yanıtı seçmelerini sağlayarak öz kontrolü destekler (Martin ve Rubin, 1995). Yüksek duygusal zekâyâ sahip bireyler, duygusal ihtiyaçlarını fark ederek, anlamlı hedefler belirleyerek ve içsel motivasyon kaynakları bularak kendi motivasyon düzeylerini etkili bir şekilde yönetebilirler (Kartal ve Durukan, 2018). Bu öz motivasyon, bireylerin hedeflerine odaklanarak ve dikkat dağıtıcı şeylere direnerek öz denetimlerini korumalarına yardımcı olur. Özetle, duygusal zekâ özdenetim üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Duygusal farkındalık, duygu düzenleme, dürtü kontrolü, stres yönetimi, hedefe yönelik davranış, gecikmiş haz, bilişsel esneklik ve öz motivasyonu geliştirir. Duygusal zekâ becerilerinin geliştirilmesi, bireylerin daha amaçlı seçimler yapmalarını, duygularını etkili bir şekilde yönetmelerini ve arzu ettikleri sonuçlara ulaşmalarını sağlayarak öz kontrolü güçlendirebilir (Kasapoğlu ve Güneysu, 2017).

Yapılan analiz sonucunda H8; 0,892 yol katsayısı değerini almıştır. Duygusal zekâ, bireyin motivasyonu artırmak için duygularını anlama, yönetme ve kullanma yeteneğini etkiler (Kartal ve Durukan, 2018). Duygusal zekâ, kişinin kendi duygularını, güçlü ve zayıf yönlerini tanımayı ve anlamayı içeren öz farkındalığı içerir. Yüksek duygusal zekâyâ sahip bireyler, değerleri, arzuları ve özlemleri hakkında daha

derin bir anlayışa sahiptir (Demiral ve Doğan, 2007). Bu öz-farkındalık, hedeflerini ve motivasyonlarını temel değerleriyle uyumlu hale getirmelerini sağlayarak daha fazla içsel motivasyona yol açar. Yüksek duygusal zekâya sahip bireyler, duyguları ve özlmleriyle yankılanan net, anlamlı ve ulaşılabilir hedefler belirleyebilir. Bireyler, duygusal dürtülerini anlayarak ve hedeflerini değerleri ile ilişkilendirerek, güçlü bir motivasyon ve amaç duygusunu koruyabilirler. Duygusal olarak zeki bireyler, korku, hayal kırıklığı veya kendinden şüphe duyma gibi motivasyonu engelleyebilecek olumsuz duyguları tanımlayabilir ve düzenleyebilir (Yılmaz, 2007). Motivasyonun artmasına katkıda bulunan coşku, iyimserlik ve tutku gibi olumlu duyguları da geliştirebilirler. Duygusal olarak dayanıklı bireyler, stresi yönetmek, başarısızlıkla başa çıkmak ve olumlu bir bakış açısı sürdürmek için daha donanımlıdır. Engellerin üstesinden gelebilir, motive kalabilir ve hedefleri doğrultusunda çalışmaya devam edebilirler. Duygusal olarak zeki bireyler, başkalarının ihtiyaçlarını ve bakış açılarını anlayarak, iş birliğini ve karşılıklı büyümeyi teşvik eden motive edici bir atmosfer yaratabilirler (Vardarher ve Yapıcı, 2020). Duygusal zekâ, hedefleri takip etme ve çabayı sürdürme dürtüsü olan öz motivasyonu geliştirir. Yüksek duygusal zekaya sahip bireyler, işlerinde kişisel tatmin ve tatmin bularak içsel motivasyonlarından yararlanabilirler. Kendileri için yüksek standartlar belirleyebilirler, inisiyatif alabilirler ve zorluklar karşısında sebat edebilirler, bunların tümü sürekli motivasyona katkıda bulunur. Duygusal olarak zeki bireyler, zorluklara iyimserlikle yaklaşma ve başarısızlıkları başarısızlıktan çok öğrenme deneyimleri olarak görme olasılıkları daha yüksektir (Demiral ve Doğan, 2007). Bu olumlu zihniyet, motivasyonu ve dayanıklılığı besleyerek bireylerin hedeflerini takip etmede ısrar etmelerini sağlar. Özetle, duygusal zekanın motivasyon üzerinde önemli bir etkisi vardır. Öz farkındalığı, hedef belirlemeyi, duygusal düzenlemeyi, dayanıklılığı, empatiyi, öz motivasyonu, sosyal desteği ve olumlu zihniyeti geliştirir. Duygusal zekâ becerilerinin geliştirilmesi, içsel motivasyonu besleyebilir, dayanıklılığı güçlendirebilir ve artan bağlılık, üretkenlik ve başarıya yol açan pozitif ve motive edici bir ortam yaratabilir.

6.3.2. Liderlik ve Faktörler Etkileşimi

Yapılan analiz sonucunda H9; 1,000 yol katsayısı değerini almıştır. Analiz sonucuna göre liderliğin sorumluluk üzerinde önemli bir etkisi vardır. Liderlik,

başkalarını ortak bir hedefe doğru yönlendirmeyi ve etkilemeyi içerir ve bununla birlikte, ekibin ve bir bütün olarak organizasyonun başarısını ve refahını sağlama sorumluluğu gelir (Özer, 2008). Etkili liderler, ekip üyeleri için net beklentiler belirlemekten sorumludur. Rollerini, sorumlulukları ve performans standartlarını tanımlayarak herkesin kendilerinden ne beklendiğini anlamasını sağlarlar. Liderler, bu beklentileri belirleyerek bir sorumluluk duygusu yaratır ve ekip içinde bir sorumluluk kültürü geliştirir. Liderler, takım üyeleri için rol model olarak hizmet ederler. Kendi eylemlerinin sahipliğini alarak, hatalarını kabul ederek ve hesap verebilirlik göstererek örnek teşkil ederler (Apilioğulları, 2023). Liderler sürekli olarak sorumluluk gösterdiklerinde, ekip üyelerini de aynı şeyi yapmaları için etkiler ve teşvik eder. Liderler, sorumlulukları atayarak, bireylere kendilerine verilen görevlerin sahipliğini alma ve yetki alanları dahilinde kararlar alma yetkisi verir. Bu yetki devri, ekip üyeleri arasında bir sorumluluk ve özerklik duygusu geliştirir. Liderler, ekip üyelerini destekleyerek sorumluluğu besleyen ve başarıyı teşvik eden bir ortam yaratırlar. Liderler, ekip üyelerini eylemlerinden ve performanslarından sorumlu tutmaktan sorumludur (Artun, 2023). Geri bildirim mekanizmaları kurar, performans değerlendirmeleri yürütür ve üzerinde anlaşmaya varılan sorumluluklardan herhangi bir performans açığı veya sapmayı ele alırlar. Başkalarını sorumlu tutarak, liderler sorumluluğun önemini pekiştirir ve sürekli gelişmeyi sağlar. Liderler dürüstlük, şeffaflık ve etik davranışa öncelik vererek kararlarının kuruluşun değerleri ve ilkeleriyle uyumlu olmasını sağlar. Etik kararlar alarak, liderler bir sorumluluk ve güven kültürü geliştirirler. Sorumlu liderler, sıkıntılı zamanlarda esneklik, uyum ve hesap verebilirlik sergileyerek ekip üyelerine de aynı şeyi yapmaları için ilham verir. Özetle liderliğin sorumluluk üzerinde önemli bir etkisi vardır. Etkili liderler net beklentiler belirler, sorumluluklar için model olur, yetki devreder, destek sağlar, başkalarını sorumlu tutar, etik kararlar alır, krizleri yönetir ve sürekli gelişmeyi teşvik eder. Eylemleri ve davranışları aracılığıyla liderler, sorumluluk ve hesap verebilirliği besleyen, daha yüksek bireysel ve ekip performansı seviyelerine yol açan bir ortam yaratırlar.

Yapılan analiz sonucunda H10; 1,051 yol katsayısı değerini almıştır. Analiz sonucuna göre liderliğin sosyallik üzerinde önemli bir etkisi vardır. Sosyallik, başkalarıyla etkili bir şekilde etkileşimde bulunma ve ilişki kurma, ilişkiler kurma ve

olumlu ve işbirlikçi bir çalışma ortamı geliştirme becerisini ifade eder (Ergun, 2021). Liderler, bir ekip veya kuruluş içinde etkili iletişimi kolaylaştırmada çok önemli bir rol oynar. Aktif olarak dinleyerek, geri bildirimde bulunarak ve diyalogu teşvik ederek açık ve şeffaf iletişimin tonunu belirlerler. İletişime öncelik veren liderler, sosyalliği, işbirliğini ve fikir paylaşımını teşvik eden bir ortam yaratırlar. İlişki kurmaya öncelik veren liderler, bireylerin birbirleriyle ilişki kurmakta kendilerini rahat hissettikleri sosyal bir çalışma ortamı yaratır. Yüksek duygusal zekaya sahip liderler, destekleyici ve anlayışlı bir çalışma ortamı yaratarak sosyalleşmeyi teşvik eder (Demiral ve Doğan, 2007). Kapsayıcı liderler, geçmişleri veya özellikleri ne olursa olsun tüm ekip üyelerinin katkıda bulunmaları ve seslerini duyurmaları için fırsatlar yaratır. Bu kapsayıcılık, işbirliğini teşvik ederek ve farklı bakış açılarına değer vererek sosyalliği geliştirir. Ekip oluşturmaya öncelik veren liderler, sosyal etkileşimleri teşvik ederek, güven inşa ederek ve ekip üyeleri arasında bir yoldaşlık duygusu geliştirerek sosyalleşmeyi kolaylaştırır. Yaklaşılabilir, saygılı ve kapsayıcı olmak gibi sosyal davranışlar sergileyen liderler, sosyallik standardını belirler ve başkalarını da aynı şeyi yapmaya teşvik eder. Özetle, liderliğin sosyalleşme üzerinde önemli bir etkisi vardır. Etkili iletişime, ilişki kurmaya, duygusal zekaya, kapsayıcılığa, ekip oluşturmaya, çatışma çözümüne, iş birliğine, ağ oluşturmaya ve örnek teşkil etmeye öncelik veren liderler, sosyal bir çalışma ortamı yaratır. Bu, olumlu etkileşimleri, iş birliğini ve aidiyet duygusunu teşvik ederek daha yüksek ekip morali, katılımı ve genel performans sağlar.

Yapılan analiz sonucunda H11; 1,014 yol katsayısı değerini almıştır. Kısaca liderliğin hoşgörü üzerinde önemli sayılabilecek bir etkisi vardır. Hoşgörü, farklılıkların mevcudiyetinde bile farklı bakış açılarını, fikirleri ve bireyleri kabul etme ve bunlara saygı gösterme becerisini ifade eder (Güzelergene ve Tanrıoğan, 2023). Liderler, farklı bakış açılarını kabul ederek ve saygı duyarak hoşgörü gösterdiklerinde, diğerlerinin izlemesi için bir örnek oluştururlar. Kapsayıcı ve saygılı davranışları rol model alarak, liderler kuruluş içinde bir hoşgörü kültürü yaratır. Çeşitliliğe ve kapsayıcılığa öncelik veren liderler, hoşgörüyü besleyen bir ortam yaratır. Aktif olarak farklı bakış açıları ararlar, çeşitli işe alım uygulamalarını teşvik ederler ve yeterince temsil edilmeyen grupların katkıda bulunup başarılı olmaları için fırsatlar yaratırlar. Liderler, çeşitliliğe değer vererek ve kapsayıcılığı teşvik ederek farklılıkları kutsayan

ve hoşgörüü teşvik eden bir kültür geliştirirler. Çoğunluktan farklı olsalar bile bireylerin fikir ve bakış açılarını rahatça ifade edebilecekleri bir ortam yaratırlar. Liderler, açık iletişimi teşvik ederek farklı bakış açılarının duyulmasını ve saygı duyulmasını sağlayarak ekip veya kuruluş içinde hoşgörüü teşvik eder. Liderler, empati geliştirerek, bireylerin duyulduğunu, değer verildiğini ve saygı duyulduğunu hissettiği, hoşgörüü ve farklı bakış açılarının kabulünü teşvik ettiği bir ortamı teşvik eder. Liderler, saygılı iletişimi teşvik ederek ve ortak bir zemin bularak gerilimi azaltır ve bir hoşgörü kültürünü teşvik eder. Liderler, ekip üyelerini farklı bakış açılarını anlama ve takdir etme bilgi ve becerileriyle donatarak, hoşgörüü teşvik eder ve daha kapsayıcı ve kabul edici bir ortam yaratır. Bireyler hoşgörü, saygı ve farklı bakış açılarını kabul ettiklerinde, liderler çabalarını kabul edebilir ve takdir edebilir (Akbaş ve Yöney, 2019). Kapsayıcı davranışı vurgulayarak ve kutlayarak, liderler başkalarını hoşgörü ve çeşitliliği benimsemeye teşvik eder. Özetle liderliğin hoşgörü üzerinde önemli bir etkisi vardır. Hoşgörü konusunda rol model olan, çeşitliliği ve katılımı teşvik eden, açık iletişimi teşvik eden, empati gösteren, çatışmaları etkin bir şekilde yöneten, eğitim sağlayan, kapsayıcı davranışı tanıyan ve kapsayıcı politikalar oluşturan liderler, bir hoşgörü kültürüne katkıda bulunur. Liderler, farklı bakış açıları için kabulü ve saygıyı teşvik ederek, farklılıklara değer veren ve işbirliğini, yeniliği ve genel kurumsal başarıyı destekleyen bir ortam yaratır.

Yapılan analiz sonucunda H12; 1,165 yol katsayısı değerini almıştır. Liderliğin kişisel farkındalık üzerinde yüksek bir etkisi vardır. Kişisel farkındalık, kişinin kendi duygularını, güçlü ve zayıf yanlarını, değerlerini ve başkaları üzerindeki etkisini anlama yeteneğidir (Demiral ve Doğan, 2007). Etkili liderler, kendileri hakkında derin bir anlayış kazanmak için öz-yansıtma ve iç gözlem ile meşgul olurlar. Düşüncelerini, duygularını ve davranışlarını incelemek için zaman ayırırlar ve liderliklerini ve başkalarıyla olan etkileşimlerini nasıl etkiledikleri üzerine düşünürler. Liderler, öz-yansıtma ile meşgul olarak öz-farkındalıklarını geliştirir ve güçlü, zayıf yönleri ve büyüme alanları hakkında daha iyi bir anlayış geliştirirler. Liderler, duygusal zekalarını geliştirerek öz farkındalıklarını geliştirirler ve kendilerini ve başkalarıyla olan ilişkilerini yönetmek için daha donanımlı hale gelirler (Elçi, Eminoğlu, Sivrikaya, Ay ve Keçeci, 2021). Değerlerini, inançlarını ve kişisel güçlerini net bir şekilde anlarlar ve liderlik tarzlarını ve eylemlerini buna göre düzenlerler. Özgün bir

şekilde liderlik ederek liderler, ekip üyeleri arasında güven ve güvenilirlik oluşturur ve olumlu ve özgün bir çalışma ortamı yaratır. Kişisel gelişim faaliyetleri, liderlere liderlik etkinliklerini ve öz farkındalıklarını geliştirmek için içgörüler ve araçlar sağlar. Önyargıların karar verme süreçlerini ve başkalarıyla olan etkileşimlerini etkileyebileceğinin farkındadırlar. Önyargılarını anlayan liderler, daha nesnel ve adil kararlar alabilir ve daha kapsayıcı ve çeşitliliğe sahip bir çalışma ortamı yaratabilir. Kendini tanıyan liderler, kendi duygularını daha iyi anlarlar, bu da başkalarının duygularını tanımalarını ve anlamalarını sağlar (Demiral ve Doğan, 2007). Bu artan empati, liderlerin ekip üyeleriyle daha derin bir düzeyde bağlantı kurmasına, daha güçlü ilişkiler kurmasına ve empati ve anlayışla yanıt vermesine olanak tanır. Liderler, sürekli olarak yeni bilgiler arayarak ve kendi varsayımlarına meydan okuyarak öz farkındalıklarını genişletir ve liderlik rollerinde daha uyumlu ve etkili hale gelir (İpekçi, 2019). Kısacası, liderliğin öz farkındalık üzerinde önemli bir etkisi vardır. Düşünen, geri bildirim arayan, duygusal zeka geliştiren, otantik bir şekilde liderlik eden, kişisel gelişimi takip eden, önyargıları yöneten, empati gösteren ve sürekli öğrenmeyi benimseyen liderler, öz farkındalıklarını geliştirir. Liderler kendilerini daha iyi anlayarak, başkalarına liderlik etmek, bilinçli kararlar almak ve olumlu ve etkili bir çalışma ortamı yaratmak için daha donanımlı hale gelirler (Akgün, 2018).

Yapılan analiz sonucunda H13; 0,979 yol katsayısı değerini almıştır. Analiz sonucu, liderliğin ekip içinde eşitlikçiliği teşvik etmede önemli bir etkisi olduğunu göstermiştir. Eşitlikçilik, geçmişlerine, statülerine veya özelliklerine bakılmaksızın tüm bireyler için eşit haklara, fırsatlara ve muameleye olan inancı ve uygulamayı ifade eder (Satici, 2015). Liderler adalet, saygı ve kapsayıcılık gibi eşitlikçi ilkelere öncelik verdiklerinde ve onları teşvik ettiklerinde, eşitlikçi bir kültürün temellerini atmış olurlar. Bu değerlerin kuruluşun politikalarına, uygulamalarına ve karar alma süreçlerine dahil edilmesini sağlarlar. Liderler herkesin başarılı olmak ve büyümek için eşit şansa sahip olduğu eşit bir oyun alanı yaratırlar. Bu, adil işe alma ve terfi uygulamaları, kaynaklara ve gelişim fırsatlarına eşit erişim sağlama ve çeşitliliği ve katılımı teşvik etme gibi girişimleri içerebilir. Eşitlikçi liderler, ekip üyelerini karar alma süreçlerine dahil eder ve kararların şeffaf ve kapsayıcı bir şekilde alınmasını sağlar (Şentürk, 2019). Konumları veya statüleri ne olursa olsun tüm bireylere değer verir ve onlardan fikir isterler. Tüm ekip üyelerinin katkıları ve fikirleri için değer

gördüğü bir ortam yaratırlar. Eşitlikçi liderler, bireylerin hiyerarşi veya kayırmacılıktan bağımsız olarak ortak amaçlar doğrultusunda birlikte çalıştıkları bir işbirliği ve karşılıklı destek kültürünü teşvik eder. Liderler bir eşitlik ve adalet duygusu yaratarak, tüm ekip üyelerinin başarılarını ve çabalarını kabul eder ve takdir ederler. Eşitlikçi liderler, önyargı ve kayırmacılığı en aza indirerek, ödüller ve terfiler için açık ve şeffaf kriterler belirler. Eşitlikçi liderler, güven, yetkilendirme ve eşit katılım kültürünü teşvik ederek ekip üyelerinin yeteneklerine inanırlar. Eşitlikçi liderler, önyargılarının farkında olarak ve etkilerini en aza indirmek için aktif olarak çalışarak daha kapsayıcı ve eşitlikçi bir ortam yaratırlar. Özetle, liderliğin eşitlikçiliği teşvik etmede önemli bir etkisi vardır. Eşitlikçi ilkelere öncelik veren ve teşvik eden liderler, kapsayıcı bir kültür yaratır, fırsat eşitliği sağlar, ekip üyelerini karar verme sürecine dahil eder, işbirliğini ve ekip çalışmasını teşvik eder, takdir ve ödülleri adil bir şekilde dağıtır, ekip üyelerini güçlendirir ve onlara güvenir, ön yargıları azaltır ve sürekli öğrenmeyi benimser. Liderler, eşitlikçiliği teşvik ederek, tüm bireylerin gelişebileceği ve tam potansiyellerine katkıda bulunabileceği daha eşitlikçi ve kapsayıcı bir çalışma ortamına katkıda bulunur.

Yapılan analiz sonucunda H14; 1,121 yol katsayısı değerini almıştır. Kısaca liderliğin, özellikle kişilerarası etkileşimler ve başkalarının ihtiyaç ve duygularını anlama ve bunlara yanıt verme yeteneği açısından duyarlılık üzerinde önemli bir etkisi vardır. Kendilerini başkalarının yerine koyma, aktif olarak dinleme ve anlayış ve şefkatle karşılık verme kapasiteleri vardır. Empati ve duygusal zeka sergileyen liderler, ekip üyelerinin duygularına ve bakış açılarına karşı daha duyarlıdır. Aktif dinleme uygulayan liderler, başkalarının bakış açılarına değer vererek ve onları dikkate alarak hassasiyet gösterirler. Liderler, ekip üyelerinin düşüncelerini, endişelerini ve fikirlerini yargılama veya misilleme korkusu olmadan ifade etmeleri için güvenli bir alan yaratırlar (Yeşil, 2006). Liderler, açık iletişim hatlarını koruyarak ekip üyelerinin ihtiyaç ve tercihlerini daha iyi anlayabilirler. Liderlikte duyarlılık, çeşitliliğe değer vermeyi ve kucaklamayı içerir. Hassas liderler, farklı geçmişlere ve bakış açılarına sahip bireylerin hoş karşılandıklarını ve saygı duyulduklarını hissettikleri kapsayıcı bir ortam yaratmanın önemini anlarlar. Hassas yaklaşıma sahip liderler, altta yatan sorunları anlamaya ve karşılıklı yarar sağlayan çözümler bulmaya odaklanma ile çatışırlar. İlgili tüm tarafların duygu ve kaygılarını dikkate alarak çatışmaları saygı ve

adaletle ele alırlar. Duyarlı liderler, belirli, zamanında ve bireyin ihtiyaçlarına göre uyarlanmış geri bildirim ve takdir sunarak olumlu ve destekleyici bir çalışma ortamını teşvik eder (Erdoğan, 2023). Duyarlılığı somutlaştırarak, liderler duyarlılığa değer verilen ve başkaları tarafından uygulanan bir ortam yaratırlar. Özetle liderliğin duyarlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. Empati sergileyen, aktif dinleme uygulayan, açık iletişimi teşvik eden, çeşitliliği benimseyen, uyarlanabilir, çatışmaları hassasiyetle ele alan, yapıcı geri bildirim sağlayan ve kişisel bir duyarlılık örneği oluşturan liderler, başkalarının duygularına ve ihtiyaçlarına değer veren bir çalışma ortamını teşvik eder. Liderlikte hassasiyet, güveni, bağlılığı ve işbirliğini teşvik ederek gelişmiş ekip dinamikleri ve genel performans sağlar.

6.3.3. Proje Performansı ve Faktörler Etkileşimi

Yapılan analiz sonucunda H15; 1,000 yol katsayısı değerini almıştır. Proje performansının, proje yönetimi bağlamında maliyet üzerinde önemli bir etkisi vardır. İyi performans gösteren bir proje ekibi, çalışmalarında muhtemelen daha verimli ve üretken olacaktır (Shaikh, 2023). Görevler zamanında ve yüksek kalitede tamamlandığında, gecikme, yeniden çalışma ve ek maliyet riskini azaltır (Yıldıztekin, 2011). Proje ekipleri, olası riskleri erkenden belirleyip ele alarak, bunların proje maliyeti üzerindeki etkilerini azaltabilir. Uygun risk yönetimi stratejileri, maliyetli sürprizlerin önlenmesine yardımcı olur ve ekibin riskleri ve olasılıkları yönetmek için kaynakları uygun şekilde tahsis etmesini sağlar. Proje gereksinimlerindeki veya spesifikasyonlarındaki değişikliklerin maliyet sonuçları olabilir. Proje ekipleri, maliyet üzerindeki etkilerini değerlendirmek de dâhil olmak üzere değişiklikleri uygun şekilde değerlendirip yöneterek bilinçli kararlar alabilir ve genel proje harcamalarını kontrol edebilir. Proje ekipleri, tedarikçileri ve yüklenicileri verimli bir şekilde yöneterek maliyetleri kontrol edebilir ve potansiyel maliyet aşımalarını önleyebilir (Erdoğan, 2009). Kaliteye gösterilen özen, proje maliyetlerini etkileyebilecek kusur, hata ve müteakip düzeltici eylemlerin olasılığını azaltır. Proje ekipleri, proje ilerlemesini, maliyet performansını ve kaynak kullanımını yakından takip ederek plandan sapmaları belirleyebilir ve derhal düzeltici önlemler alabilir. Zamanında müdahale, maliyet aşımalarının önlenmesine yardımcı olur ve projenin finansal olarak yolunda gitmesini sağlar. Memnun hissedarların, proje maliyetlerini olumlu yönde

etkileyebilecek gerekli kaynakları ve desteği sağlama olasılığı daha yüksektir. Özetle, proje performansı, proje maliyetlerini önemli ölçüde etkiler. Verimli ve etkili proje yürütme, proaktif risk yönetimi, kapsam ve değişiklik yönetimi, tedarikçi ve yüklenici yönetimi, kalite kontrol, izleme ve kontrol ve paydaş yönetiminin tümü, maliyetlerin kontrol edilmesine ve projenin bütçe dahilinde kalmasının sağlanmasına katkıda bulunur. Proje ekipleri, proje performansına odaklanarak daha iyi mali sonuçlar elde edebilir ve maliyet hedeflerini karşılayan projeler sunabilir.

Yapılan analiz sonucunda H16; 1,215 yol katsayısı değerini almıştır. Proje performansının proje yönetimi bağlamında zaman üzerinde önemli bir etkisi vardır. İyi performans gösteren proje ekipleri, işlerinde daha verimli ve üretken olma eğilimindedir (Şakar, 2006). Proje programlarına bağlı kalarak görevleri ve etkinlikleri zamanında tamamlarlar. Verimliliği ve üretkenliği en üst düzeye çıkaran proje performansı, projenin planlanan zaman çizelgesine göre ilerlemesini sağlar. Görevler iyi yönetildiğinde ve kaynaklar etkin bir şekilde kullanıldığında, gecikmelerin önlenmesine yardımcı olur ve projeyi zamana göre yolunda tutar. İyi yürütülen bir proje, görevlerin, bağımlılıkların ve kilometre taşlarının tanımlandığı ve belgelendiği kapsamlı planlamayı içerir. Etkili zamanlama, görevlerin uygun şekilde sıralanmasını ve son tarihlerin gerçekçi olmasını sağlar. Proje planlama ve çizelgeleme iyi yapıldığında, proje zaman çizelgelerini karşılamak için güçlü bir temel oluşturur (Akıncı, 2022). Proje ekipleri, proje takvimi üzerindeki etkilerini değerlendirmek de dâhil olmak üzere değişiklikleri etkin bir şekilde değerlendirerek ve yöneterek bilinçli kararlar alabilir ve olası gecikmeleri azaltabilir. Zamanında müdahale, projenin yolunda gitmesini ve olası gecikmelerin proaktif olarak ele alınmasını sağlamaya yardımcı olur. Açık ve zamanında iletişim, yanlış anlaşılmaları önlemeye yardımcı olur, uyum sağlar ve hızlı karar almayı sağlar. İşbirlikçi çalışma ortamları, verimli bilgi alışverişini ve koordinasyonu teşvik ederek zamanında proje yürütmeyi destekler. Özetle, proje performansının proje süresi üzerinde önemli bir etkisi vardır. Verimli ve etkili proje yürütme, uygun görev ve kaynak yönetimi, planlama ve çizelgeleme, proaktif risk ve değişiklik yönetimi, paydaş katılımı, izleme ve kontrol ve güçlü iletişim ve işbirliği, proje zaman çizelgelerinin sürdürülmesine katkıda bulunur. Proje ekipleri, proje performansına odaklanarak zamanında proje teslimi sağlayabilir ve projenin zaman hedeflerini karşılayabilir.

Yapılan analiz sonucunda H17; 1,277 yol katsayısı değerini almıştır. Proje performansının proje yönetimi bağlamında kalite üzerinde önemli bir etkisi vardır. Proje ekipleri, net hedefler, kapsam ve kalite kriterleri belirlemek için zaman ve çaba harcadıkları zaman, yüksek kaliteli bir proje sunmanın temelini oluşturur. Doğru planlama, kalite beklentilerinin tüm paydaşlar tarafından iletilmesini ve anlaşılmasını sağlar (Tekindağ, 2005). Düzenli kalite kontrolleri ve denetimler, projenin kalitesinden ödün verebilecek herhangi bir sapma veya sorunu belirlemeye ve düzeltmeye yardımcı olur. Detaylara gösterilen özen, hataları en aza indirmeye yardımcı olur ve işin gerekli kalite seviyesinde yapılmasını sağlar. İyi performans gösteren bir ekip, görevlerini etkili bir şekilde yerine getirmek için gerekli uzmanlığa ve bilgiye sahiptir. Nitelikli ekip üyeleri, kalite standartlarını karşılamak için uzmanlık ve deneyimlerini uygulayarak proje çıktılarının genel kalitesine katkıda bulunur. İşbirlikçi çalışma ortamları, bilgi paylaşımını, problem çözmeyi ve toplu karar almayı teşvik ederek daha kaliteli sonuçlara yol açar. Etkili risk yönetimi, kalite risklerinin dikkate alınmasını ve ele alınmasını sağlayarak projenin yürütülmesi sırasında ortaya çıkan kalite sorunlarının olasılığını azaltır. Özetle, proje performansının proje kalitesi üzerinde önemli bir etkisi vardır. Kapsamlı planlama, etkin kalite güvencesi ve kontrol, detaylara dikkat, yetkin ve yetenekli ekipler, iletişim ve işbirliği, sürekli iyileştirme, risk yönetimi ve paydaş memnuniyetinin tümü, projenin genel kalitesine katkıda bulunur. Proje ekipleri, proje performansına odaklanarak paydaşların beklentilerini karşılayan veya aşan yüksek kaliteli sonuçlara ulaşabilir ve sunabilir.

Yapılan analiz sonucunda H18; 1,161 yol katsayısı değerini almıştır. Kesinlikle, proje performansının müşteri memnuniyeti üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Bir proje iyi yapıldığında, genel müşteri deneyimini geliştirir ve memnuniyetlerini artırır. Proje performansı, müşteri beklentilerini karşılayan veya aşan proje sonuçlarının sunulmasını içerir (Erdem ve Younis, 2013). Bir proje etkin bir şekilde yürütüldüğünde, müşterinin gereksinimleri, hedefleri ve istenen sonuçları ile uyumlu hale gelir. Söz verilenleri yerine getirerek ve müşteri beklentilerini karşılayarak, proje performansı müşteri memnuniyetine katkıda bulunur. Kaliteli teslimatlar, amaçlanan amacı yerine getirdikleri ve müşterinin işine veya hedeflerine değer kattıkları için müşteri memnuniyetine katkıda bulunur. Zamana duyarlı gereksinimleri olan veya proje sonucuna bağlı olan müşteriler için zamanında teslimat çok önemlidir. Güçlü

iletişim, proje performansının önemli bir yönüdür. Proje ekipleri müşterilerle etkili bir şekilde iletişim kurduğunda, şeffaflığı teşvik eder, güven oluşturur ve müşteriye projenin ilerleyişi hakkında bilgilendirmeye devam eder. Düzenli güncellemeler, net açıklamalar ve müşteri beklentilerinin proaktif yönetimi, müşteri memnuniyetine katkıda bulunur. Proje performansı, müşteri ihtiyaçlarına yanıt vermeyi ve endişelerini derhal ele almayı içerir. Duyarlılık ve uyarlanabilirlik, olumlu bir müşteri deneyimine katkıda bulunur. Proje ekipleri problem çözme becerilerini sergilediklerinde, zorlukları sahiplendiklerinde ve proaktif olarak çözümler bulduklarında, müşteriye engellerin aşılacağına dair güven aşılar. Verimli sorun çözümü, müşteri memnuniyetine katkıda bulunur. Özetle, proje performansının, müşteri beklentilerini karşılama, kaliteli çıktılar sunma, proje zaman çizelgelerine bağlı kalma, etkili iletişim, müşteri ihtiyaçlarına yanıt verme, beklentileri yönetme, problem çözme ve paydaş katılımı yoluyla müşteri memnuniyeti üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Proje ekipleri, etkili proje performansına odaklanarak müşteri memnuniyetini artırabilir ve müşterileriyle güçlü, uzun süreli ilişkiler kurabilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İnşaat sektöründe proje yönetimi birçok konudan dolayı oldukça önemlidir. Maliyet kontrolü, zaman yönetimi, kaynak tahsisi, risk azaltma, kalite güvencesi gibi birçok konuya değinir. Genel olarak, inşaat endüstrisindeki proje yönetimi, problemlerin etkili şekilde planlanmasını, yürütülmesini ve kontrolünü sağlayarak başarılı sonuçlara, memnun müşterilere ve artan karlılığa yol açar. Proje performansı dört faktör ile analiz edilmiştir. Bu faktörler; maliyet, zaman, kalite ve müşteri memnuniyetidir. Yol analizi sonucuna göre yol katsayısı en yüksek kalite faktöründe çıkarken, en düşük maliyet analiz edilmiştir. Proje performansının proje kalitesi üzerinde önemli bir etkisi vardır. Kapsamlı planlama, etkin kalite güvencesi ve kontrol, detaylara dikkat, yetkin ve yetenekli ekipler, iletişim ve işbirliği, sürekli iyileştirme, risk yönetimi ve paydaş memnuniyetinin tümü, projenin genel kalitesine katkıda bulunur. Proje ekipleri, proje performansına odaklanarak paydaşların beklentilerini karşılayan veya aşan yüksek kaliteli sonuçlara ulaşabilir ve sunabilir. Proje performansı ise proje maliyetlerini önemli ölçüde etkiler. Verimli ve etkili proje yürütme, proaktif risk yönetimi, kapsam ve değişiklik yönetimi, tedarikçi ve yüklenici yönetimi, kalite kontrol, izleme ve kontrol ve paydaş yönetiminin tümü, maliyetlerin kontrol edilmesine ve projenin bütçe dahilinde kalmasının sağlanmasına katkıda bulunur. Proje ekipleri, proje performansına odaklanarak daha iyi mali sonuçlar elde edebilir ve maliyet hedeflerini karşılayan projeler sunabilir.

Duygusal zekâ; ilişki kurma, ekip işbirliği, iletişim, liderlik ve etki, stres yönetimi gibi önemli konularda proje yönetimini etkilemektedir. Duygusal zekâ ile proje yönetimi ilişkisini inceleyen çalışmaların yetersizliğinden bu sebeple de proje yönetimi performansının inşaat sektöründe yetersiz kaldığında ve duygusal zekanın doğru algılanarak liderliğe ve dolayısıyla proje yönetimine olan etkisi incelenerek proje performansının geliştirilebileceği düşünülmüştür.

Bu çalışma; inşaat firmaları için duygusal zekanın liderlikte ve proje performansı üzerindeki etkiyi açıkça ortaya koymaktadır. Duygusal zekâ için sosyal beceri, çevrenin uyumu, duygusallık, empati, kendini kontrol etme ve motivasyon analiz edilmiştir. Edinilen analiz sonuçlarının ışığında görülüyor ki; empati, duygusal zekâ için en önemli faktörlerden birisidir. Empati, başkalarının duygularını, bakış açılarını

ve deneyimlerini anlama ve paylaşma yeteneğidir. Duygusal zekanın empati üzerinde derin bir etkisi vardır. Bireylerin duyguları tanınmasını ve anlamasını, başkalarının bakış açısını almasını, kendi duygularını düzenlemesini, empati kurarak dinlemesini, sözlü olmayan ipuçlarını yorumlamasını, ilişkiler kurmasını, çatışmaları çözmesini ve etkili bir şekilde iş birliği yapmasını sağlar. Duygusal zekâyı geliştirmek, kişinin empati kapasitesini artırabilir, başkalarıyla daha şefkatli ve anlayışlı etkileşimleri teşvik edebilir. Analiz sonuçlarında en düşük yol katsayısını alan faktör ise motivasyon olsa da duygusal zeka, hedefleri takip etme ve çabayı sürdürme dürtüsü olan öz motivasyonu geliştirir. Yine de duygusal zekanın motivasyon üzerinde önemli bir etkisi vardır. Öz farkındalığı, hedef belirlemeyi, duygusal düzenlemeyi, dayanıklılığı, empatiyi, öz motivasyonu, sosyal desteği ve olumlu zihniyeti geliştirir. Duygusal zekâ becerilerinin geliştirilmesi, içsel motivasyonu besleyebilir, dayanıklılığı artırabilir ve artan bağlılık, üretkenlik ve başarıya yol açan pozitif ve motive edici bir ortam sağlayabilir.

Liderlik; vizyon, karar verme, ekip oluşturma ve motivasyon, iletişim, anlaşmazlık çözümü, risk yönetimi, paydaş yönetimi gibi birçok konuda proje yönetimi açısından oldukça önemlidir. Liderlik için sorumluluk, sosyallik, hoşgörü, öz farkındalık, eşitlikçi olma ve duyarlılık analiz edilmiştir. Yapılan yol analizi sonucunda en yüksek yol katsayısını alan faktör öz farkındalıktır. Öz farkındalığın liderlik üzerinde önemli bir etkisi vardır. Düşünen, geri bildirim arayan, duygusal zeka geliştiren, otantik bir şekilde liderlik eden, kişisel gelişimi takip eden, önyargıları yöneten, empati gösteren ve sürekli öğrenmeyi benimseyen liderler, öz farkındalıklarını geliştirir. Liderler kendilerini daha iyi anlayarak, başkalarına liderlik etmek, bilinçli kararlar almak ve olumlu ve etkili bir çalışma ortamı yaratmak için daha donanımlı hale gelirler. Analiz sonucunda en düşük yol katsayısını alan faktör ise eşitlikçi olmadır. Fakat yine de eşitlikçi ilkelere öncelik veren ve teşvik eden liderler, kapsayıcı bir kültür yaratır, fırsat eşitliği sağlar, ekip üyelerini karar verme sürecine dahil eder, işbirliğini ve ekip çalışmasını teşvik eder, takdir ve ödülleri adil bir şekilde dağıtır, ekip üyelerini güçlendirir ve onlara güvenir, ön yargıları azaltır ve sürekli öğrenmeyi benimser. Liderler, eşitlikçiliği teşvik ederek, tüm bireylerin gelişebileceği ve tam potansiyellerine katkıda bulunabileceği daha eşitlikçi ve kapsayıcı bir çalışma ortamına katkıda bulunur.

Genel olarak bakıldığında; analiz sonuçlarının ışığında duygusal zekânın liderlik ve proje performansı üzerinde oldukça önemli olduğu, duygusal zekanın yine liderlik üzerinde büyük öneme sahip olduğu görülmüştür. Duygusal zekâsı gelişmiş kişilerin liderliklerinin daha geliştiği ve bunun sonucunda da proje performanslarının arttığı gözlemlenmiştir. Yani duygusal zekaya sahip liderler, duygusal zekaya sahip olmayan liderlere oranla daha başarılı sonuçlar elde etmişlerdir. Araştırma bulgularına dayanarak, proje performansını artırmak amacıyla inşaat firmalarına liderlerin duygusal zekâ anlamında kendilerini geliştirmeleri tavsiye edilebilir.



KAYNAKÇA

Acar, F. (2002). Duygusal Zekâ ve Liderlik. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 65.

Akbaş, M. (2019). Fark Yaratan Beceriler. *Sabancı Vakfı*, Erişim adresi :<https://ashokaturkiye.org/wp-content/uploads/2021/03/Fark-yaratan-beceriler-empati.pdf>.

Akgün, M. (2018, Ekim 16). *kariyer rehberi*. kariyer.net: <https://www.kariyer.net/kariyer-rehberi/2-etkili-referans-mektubu-ornegi/> adresinden alındı

Akın, M. (2004). İşletmelerde Duygusal Zekanın Üst Kademe Yöneticiler İle Astları Arasındaki Çatışmalar Üzerindeki Etkileri (Kayseri'deki Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama). *Anadolu Üniversitesi S.B.E.*, 44.

Akinci, A. (2022, Ocak 5). *Proje Yöneticisi Neyi Nasıl Yapmalı*. Linked-in: <https://www.linkedin.com/pulse/proje-y%C3%B6neticisi-neyi-nas%C4%B1l-yapmal%C4%B1-akif-akinci/?originalSubdomain=tr> adresinden alındı

Akiner, İ. (2004). Türk inşaat sektöründe kültür ve kültürel farklılıklar, Doktora Tezi. *İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü*, Erişim adresi : <https://polen.itu.edu.tr/bitstream/11527/11521/1/8380.pdf>.

Aksoy Yükselay, F. G. (2018). İnşaat Sektöründe Proje Yönetimi Performans Değerlendirmesine Yönelik Bir Model Önerisi ve Uygulaması. (*Yüksek Lisans Tezi*), 142 Erişim adresi : https://acikbilim.yok.gov.tr/bitstream/handle/20.500.12812/203369/yokAcikBilim_10212556.pdf?sequence=-1&isAllowed=y.

Al Khajeh, E. H. (2018). *Impact of Leadership Styles on Organizational Performance*. *Journal of Human Resources Management Research*, Erişim adresi : <https://ibimapublishing.com/uploads/articles/JHRMR/2018/687849/687849-1.pdf>.

Albayrak, B. (2005). *Proje Yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Alimo-Metcalfe, B. (1995). 'An investigation of female and male constructs of leadership and empowerment, *Women in Management Review*. 3-8 Erişim adresi : <https://doi.org/10.1108/09649429510146901>.

Alkın, M. (2006). Liderlik özellik ve davranışlarının belirlenmesi ve konuyla ilgili olarak yapılan bir araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı*, Erişim adresi : <http://dspace.trakya.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/trakya/1480/m27.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Alniak, M. (2011). *Proje Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.

Alpar, R. (2011). *Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Ananatmula, V. (2015). Proje performansını artırma stratejileri. *Stratejiler*, 1, 2.

Anderson, C. M., & Martin, M. (1995). Why Employees Speak to Coworkers and Bosses: Motives, Gender, and Organizational Satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 249-265, Erişim adresi : <https://doi.org/10.1177/002194369503200303>.

Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach.,. *Psychological Bulletin*, 103, 411-423 Erişim adresi : <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>.

Andorka, F. N. (1998). Women gaining leadership roles . *Hotel and Motel Management*, 54, Erişim adresi : <https://link.gale.com/apps/doc/A50363201/AONE?u=anon~27085e8f&sid=googleScholar&xid=8996f4a4>.

Anket nedir ? (2019). avys.omu.edu.tr: <https://avys.omu.edu.tr/storage/app/public/vsaglam/133074/Anket%20nedir,%20veri%20kaynaklar%C4%B1%20nelerdir.pdf> adresinden alındı

Apilioğulları, L. (2023, Haziran 4). *Leanofis Consulting*. <https://leanofis.com/author/leanofis/> adresinden alındı

Aral, N. (1979). *Yapı Üretiminde Proje Yönetimi İçin Üretkenlik Kavramına Dayalı Bir Değerlendirme Modeli*. İstanbul: İTÜ Mimarlık Fakültesi Baskı Atölyesi.

Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior* Dorsey Press, Homewood, IL. Homewood: Dorsey Press.

Arıcioğlu, M. A. (2002). Yönetimsel Başarının Değerlemede Duygusal Zekanın Kullanımı: Öğrenci Yurdu Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma. *Akdeniz İ.İ.B.F.*, 26-42 Erişim adresi : <https://www.ajindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423868918.pdf>.

Arıkanlı, A., & Ulubaş, B. (2004). *Yönetim: Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları*. Ankara: Tarım ve Köyişleri Bakanlığı Yayınları.

Armstrong, A., Galligan, R., & Critchley, C. R. (2007). *Emotional Intelligence on Psychological Resilience, Communication and Adjustment in Romantic Relationships and Workplace Functioning (Unpublished Doctoral Dissertation)* Faculty Of Life And Social Sciences Swinburne University of Technology Hawthorn. [swinburne.edu.ad: https://researchbank.swinburne.edu.au/file/68396bb4-179c-43b3-9971-6a3b0f8850ba/1/Andrew%20Richard%20Armstrong%20Thesis.pdf](https://researchbank.swinburne.edu.au/file/68396bb4-179c-43b3-9971-6a3b0f8850ba/1/Andrew%20Richard%20Armstrong%20Thesis.pdf) adresinden alındı

Arslan, R., Mazan, İ., & Aydın, E. (2013). Yönetimde Değişen Duygu Zekâ İlişkisi Ve Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 101.

Arslan, R., Mazan, İ., & Aydın, E. (2013). *Yönetimde Değişen Duygu Zekâ İlişkisi Ve Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma*. Uşak: Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Erişim adresi : <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/202258>.

Arslanoğlu, Ş. (2016). Lise müdürlerinde liderlik, liderlik düzeylerinin öğretmenlerin motivasyonuna etkisi (Konya ili örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. *KTO Karatay Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı*, 22, Erişim adresi : <https://acikerisim.karatay.edu.tr/bitstream/handle/20.500.12498/448/429747.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Artun, H. E. (2023, Mart 8). *Liderlikle İlgili Kavramlar ve Tanımları*. ienstitu: <https://www.iienstitu.com/blog/liderlikle-iligili-ingilizce-kavramlar-ve-anlamlari> adresinden alındı

Ata, N. İ. (2009). Türkiye'de İnşaat Sektöründe Profesyonel Proje Yönetim Standartlarının Kullanımı. *Yüksek Lisans Tezi, İTÜ,FBE*, 11, Erişim adresi : <http://hdl.handle.net/11527/8323>.

Avcı, U., & Topaloğlu, C. (2009). Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1-20; Erişim adresi : <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/107386>.

Aydın, B. (2010). Motivasyonu Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle Belirlenmesi: Bir Tekstil İşletmesi Örneği”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Osmangazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü*, 21-30; Erişim adresi : https://acikbilim.yok.gov.tr/bitstream/handle/20.500.12812/409500/yokAcikBilim_361038.pdf?sequence=-1&isAllowed=y.

Aydıntan, B. (2009). Ruhsal Zekânın Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkisini Araştıran Uygulamalı Bir Çalışma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 257-274.

Bademci, V. (2011). Kuder-Richardson 20, Cronbach'ın Alfası Hoyt'un Varyans Analizi, Genellenirlik Kuramı ve Ölçüm. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, , 186; Erişim adresi : <https://dergipark.org.tr/tr/pub/zgefd/issue/47948/606661>.

Bagozzi, R. P., & Fornell, C. (1982). Theoretical Concepts, Measurement and Meaning, Vol. 2, C. Fornell (Ed.). *A Second Generation of Multivariate Analysis*, 5-23.

Bakan, İ. (2009). Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması. *TİSK Akademi*, 138-172.

Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri” Ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 73-84.

Bal, C., Doğan, N., & Doğan, İ. (2000). Path Analizi ve Bir Uygulama, 5. Ulusal Biyoistatistik Kongresi, Osmangazi Üniversitesi, Tıp Fakültesi, Biyoistatistik Ana Bilim Dalı, Biyoistatistik Derneği, Eskişehir. *Biyoistatistik Derneği*, 13-15.

Balcı, A. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma:Yöntem,Teknik ve İlkeler*. Ankara: Pegem Akademi, Erişim adresi : <https://depo.pegem.net/9789756802403.pdf>.

Baltaş, Z. (2006). *Duygusal Zeka*. İstanbul: Remzi Kitapevi.

Baltaş, Z. (2018). Duygusal Çeviklik. *Baltaş Bilgievi* , 25-28 Erişim adresi : <https://kaynakbaltas.com/wp-content/uploads/2020/11/Kaynak-73-74.pdf>.

Baltaş, Z., & Baltas, A. (2000). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. İstanbul: Remzi Kitapevi.

Baraz, E. (2008). Şebeke Analizi İle Proje Yönetimi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 31.

Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E. (2000). Transformational Leadership and Emotional Intelligence: An Exploratory Study,”. *Leadership & Organization Development Journal*, 158 Erişim adresi : <https://doi.org/10.1108/01437730010325040>.

Barnard, I. C. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.: Erişim adresi : https://www.academia.edu/35000313/_Barnard_C_I_1938_1968_The_Functions_of_the_Executive_30th_Anniversary_ed_.

Bar-On, R. (1997). *Bar-On Emotional Intelligence Quotient Inventory User's Manual*. Toronto: Mhs.

Barsade, S., & Gibson, D. E. (1998). Group Emotion: A View from Top and Bottom”Research on Managing Groups and Teams. *Research on Managing Groups and Teams*, 84, Erişim adresi : https://www.researchgate.net/publication/284024690_Group_emotion_A_view_from_top_and_bottom.

Barutçugil, İ. (1991). Proje Yöneticisi. *Katılım Dergisi*, 9-17.

Barutçugil, İ. S. (1986). *İnşaat Yönetimi*. İstanbul: Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Yayınları.

Barutçugil, İ. S. (1996). *İnşaat Yönetimi*. İstanbul: Anka Ofset A.Ş.

Bass, B. M. (1998). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership, Theory, Research, and Managerial Applications*. Newyork: The Free Press. Erişim adresi : <https://books.google.com.tr/books?id=KxLizZ3aYmUC&lpq=PR3&ots=FP56kNUsv2&dq=Bass%20%26%20Stogdill%E2%80%99s%20Handbook%20of%20Leadership%20Theory%20Research%20and%20Managerial%20Applications%2C&lr&hl=tr&pg=PP1#v=on>.

Bass, B. M., Avolio, B. J., & Atwater, L. (1996). The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women. *Applied Psychology: An International Review*, 5-34; Erişim adresi : <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1996.tb00847.x>.

Bastian, V. A. (2005). Are The Claims For Emotional İntelligence Justified? Emotional Intelligence Predicts Life Skills But Not As Well As Personality And Cognitive Abilities, (Unpublished Doctoral Dissertation),. 32, Erişim adresi : https://www.researchgate.net/publication/264870896_Are_the_claims_for_emotional_intelligence_justified_Emotional_intelligence_predicts_life_skills_but_not_as_well_as_personality_and_cognitive_abilities.

Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel Davranışın Yönetimi, A.Ü.E.F.* Ankara: A.Ü.E.F. Yayınları.

Baumgartner, H., & Homburg, C. (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review. . *International Journal of Research in Marketing*, 13(2), 139-161; Erişim adresi : [https://doi.org/10.1016/0167-8116\(95\)00038-0](https://doi.org/10.1016/0167-8116(95)00038-0).

Baymur, F. (1994). *Genel Psikoloji*. İstanbul: İnkılap Kitapevi.

Bayram, Ş. (2013). *Liderlik Kavramı ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri*. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Begeç, S. (1999). Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulamaları. *Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü*, Erişim adresi : <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=bItIpVLGw5mHUB50CrrVtw&no=bItIpVLGw5mHUB50CrrVtw>.

Bennis, W. (2002). *Become a Tomorrow Leader. Larry C. Spears ve Michele Lawrence (Eds.), Focus on Leadership: Servant-Leadership For the Twenty-First Century*. NY:Wiley.

Bentler, P. M. (1980). Multivariate analysis with latent variables: Causal modeling. *Annual Review of Psychology*, 31,. 419-456.

Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88,. 588-606; Erişim adresi :

https://www.researchgate.net/publication/232518840_Significance_Tests_and_Goodness-of-Fit_in_Analysis_of_Covariance_Structures.

Berberoğlu, D., & Demiray, C. (2002). *Askeri Liderlik Ders Kitabı*. Ankara: KHO Matbaası.

Bodur, A. (2011). *Proje Yönetimi*. Ankara: Emo Yayın.

Bollen, K. A. (1989). *Structural Equations with Latent Variables*,. John Wiley & Sons, New York.: Erişim adresi : <https://books.google.com.tr/books?id=4a3UDwAAQBAJ&lpg=PA1&ots=znSQ2sIssW&dq=Structural%20Equations%20with%20Latent%20Variables%2C%20John%20W%20C4%B1ley%20%26%20Sons%2C%20New%20York.%20Bollen%2C%20K.A.&lr&hl=tr&pg=PR1#v=onepage&q=Structural%2>.

Bova, B., & Kroth, M. (2001). Workplace learning and generation X. *Journal of Workplace Learning*,, 39-57; Erişim adresi : https://www.researchgate.net/publication/235288188_Workplace_learning_and_Generation_X.

Boyatzıs, R. E. (2006). Using Tipping Points of Emotional Intelligence and Cognitive Competencies to Predict Financial Performance of Leaders. 124-131; Erişim adresi : https://www.researchgate.net/publication/6509290_Using_tipping_points_of_emotional_intelligence_and_cognitive_competencies_to_predict_financial_performance_of_leaders.

Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In: Bollen, K.A., & Long, J.S. (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136-162). Beverly Hills, CA: Sage. 230-258; .

Brownell, J. (1994). Women in hospitality management: general managers' perceptions of factors related to career development. *International Journal of Hospitality Management*, 101-117; Erişim adresi : [https://doi.org/10.1016/0278-4319\(94\)90032-9](https://doi.org/10.1016/0278-4319(94)90032-9).

Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organization*. London: Sage Publications.

Burke, R. J. (1984). Mentors in Organizations”, *Group and Organization Studies*. 353-357; Erişim adresi : <https://doi.org/10.1177/105960118400900304>.

Burke, S., & Collins, K. M. (2001). Gender Differences in Leadership Styles and Management Skills. *Women in Management Review*. *Women in Management Review*, Vol. 16 No. 5,, 244-257; Erişim adresi : <https://doi.org/10.1108/09649420110395728>.

Burmistrov, A., Sinavina, M., & İliaşenko, O. (2018). Project Management Life Cycle Models to Improve Management in High-rise Construction. 305; Erişim

adresi :
https://www.researchgate.net/publication/323578723_Project_Management_Life_Cycle_Models_to_Improve_Management_in_High-rise_Construction.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Burns, M. (1978). *Leadership*, Harper-Row. Newyork.

Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS*. . New York: Routledge: Taylor & Francis Group Erişim adresi :
<https://www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html?id=551bcf4cd2fd6424088b45e4&assetKey=AS:273770781052931@1442283449007>.

Cadle, J., & Donald, Y. (2001). *Project Management For Information Systems*. England: Third Edition, Pearson Education Limited; Erişim adresi :
[http://www.mim.ac.mw/books/Project%20Management%20for%20Information%20Systems%20\(6e\)Cadle%20&%20Yeates.pdf](http://www.mim.ac.mw/books/Project%20Management%20for%20Information%20Systems%20(6e)Cadle%20&%20Yeates.pdf).

Campbell, J. P. (1990). *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*. In M.D. Dunnette (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology (Rev.ed., pp.687–732)*. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.

Ceylan, A. (1998). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Matbaası.

Cherniss, C. (2001). Developing Emotional Competence Through Relationships at Work. *Rutgers, The State University of New Jersey*, 254-285; Erişim adresi :
https://www.researchgate.net/publication/232542859_Social_and_emotional_competence_in_the_workplace.

Cleland, D. I. (1996). *Project Management, Strategic Design And Implementation*, Pittsburgh: Tab Books Inc. America: John Wiley & Sons. Erişim adresi :
<https://books.google.com.tr/books?id=xBIKxFcTKosC&lpg=PR7&ots=NR8F3iK6TW&dq=Project%20Management%2C%20Strategic%20Design%20And%20Implementation%2C%20Pittsburgh%3A%20Tab%20Books%20Inc.&lr&hl=tr&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>.

Clough, R. H., Sears, G. A., & Sears, K. ., (2000). *Construction Project Management*. America: John Wiley & Sons. Erişim adresi :
<https://books.google.com.tr/books?id=56ZUMHjdicgC&lpg=PP11&ots=93Sr0rr0iJ&dq=Construction%20Project%20Management%20Clough%2C%20r.h.%201991&lr&hl=tr&pg=PP8#v=onepage&q&f=false>.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1997). *Liderlikte Duygusal Zekâ*, (Çev. Zelah Bedriye Ayman- Banu Sancar). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Cooper, R., & Sawaf, A. (2000). *Liderlikte Duygusal Zeka*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Coşkun, O., & Ekmekçi, İ. (2012). Bir İnşaat Projesinin Evreleri ile Zaman ve Maliyet Analizinin Proje Yönetim Teknikleri Vasıtasıyla İncelenmesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 45, Erişim adresi : https://www.ticaret.edu.tr/uploads/yayin/fen20_dosyalar/39-53.pdf.

Court, G., & Moralee, J. (1995). Balancing the building team: Gender issues in the building professions. REPORT-INSTITUTE FOR EMPLOYMENT STUDIES. *Institute for Employment Studies*, Erişim adresi : <https://eric.ed.gov/?id=ED391090>.

Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve idari bilimler fakültesi öğrencileri ile mühendislik fakültesi öğrencilerinin liderlik tarzına ilişkin eğilimlerinin karşılaştırılmalı analizi ve Çorum örneği. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18; Erişim adresi : https://www.researchgate.net/publication/302957006_Iktisadi_ve_Idari_Bilimler_Fakultesi_Ogrencileri_Ile_Muhendislik_Fakultesi_Ogrencilerinin_Liderlik_Tarzina_Ilişkin_Egilimlerinin_Karsilastirilmali_Analizi_ve_Corum_Ornegi.

Çakar, N. D., & Ceylan, A. (2005). İş Motivasyonun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 52-66; Erişim adresi : <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2151843#:~:text=Bu%20sonuca%20g%C3%B6re%20%C3%A7al%C4%B1n%20duygusal,i%C5%9Fe%20ba%C4%9Fl%C4%B1n%20oldu%C4%9Fu%20g%C3%B6ze%20%C3%A7arpmaktad%C4%B1r>.

Çakar, U., & Arbak, Y. (2004). Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26.

Çakar, U., & Arbak, Y. (2004). Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26, 37-39; Erişim adresi : https://www.researchgate.net/publication/260406684_MODERN_YAKLASIMLAR_ISIGINDA_DEGISEN_DUYGU-ZEKA_ILISKISI_ve_DUYGUSAL_ZEKA_Emotional_Intelligence_The_Changing_Relationship_of_Emotion-Intelligence_Under_Modern_Approaches.

Çay, T. (1994). Arazi Düzenlemesi Çalışmalarında Proje Planlaması ve Yönetimi, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). *Selçuk Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü*, Erişim adresi : <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/468453>.

Çelik, H. E., & Yılmaz, V. (2013). *LISREL 9 .1 İle Yapısal Eşitlik Modellemesi*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Çelik, O. (2011). Basketbol oyuncularının görüşlerine göre antrenörlerin karizmatik liderlik özelliklerinin takım bütünlüğüne etkisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü*, 147; Erişim adresi : <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/340385>.

Çömlekçi, N. (1998). *Temel İstatistik İlke ve Teknikleri*.. Eskişehir: Bilim Teknik Yayınevi.

Daft, R. L. (1999). *Leadership: Theory and Praticce*. Harcourt Colloge Pub.: Dryden Press.

Daley, D. M., & Naff, K. C. (1998). Gender differences and managerial competencies: Federal supervisor perceptions of the job of management. *Review of Public Personnel Administration*. 41-56.

Dalyan, İ. (2010). Türk İnşaat Sektöründe Proje Yönetimi ve Bilgisayar Destekli Planlama ile Verimlilik Analizi. *Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü*, 10, Erişim adresi : https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=mppG7jp0psIBpWumCn_sBw&no=0eTlqMzaG7Ufkmfww5FC-A.

Davidson, M. J., & Cooper, C. L. (1992). *Shattering the Glass Ceiling*. London: Paul Chapman Publishing.

De Raad, B. (2005). The trait-coverage of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*. 38, 673-687.

Delibaş, H. (2023). *Duygusal Zeka Ne Anlama Geliyor*. Doç.Dr.D.Hakan Delibaş Psikiyatı: <https://www.hakandelibas.com/duygusal-zeka-ne-anlama-geliyor> adresinden alındı

Deliveli, Ö. (2010). *Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik Yüksek Lisans Tezi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü; Erişim adresi : https://www.researchgate.net/publication/277245825_Yonetimde_yeni_yonelimler_baglaminda_lider_yoneticilik.

Demir, H., & Okan, T. (2008). Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi. *İstanbul İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 72-90; Erişim adresi : <https://kutuphane.dogus.edu.tr/mvt/pdf.php?pdf=0006211&lng=0>.

Demiral, Ö., & Doğan, S. (2007). Kurumların Başarısında Duygusal Zekanın Rolü ve Önemi. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.*, 214-215; Erişim adresi : <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/145948#:~:text=Duygusal%20zeka%20becerilerine%20sahip%20kurumlarda,2006%3A%201%2D2>.

Deniz, M. (2012). Duygusal Zekâ Boyutları ile Liderlik Uygulamaları Arasındaki İlişki: Sağlık Sektörü Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. *Dergipark*, 46; Erişim adresi : <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/187074>.

Dessler, G. (2003). *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall , Upper Saddle River, Erişim adresi : <https://archive.org/details/humanresourceman00dess>.

Dikmen, B. (2012). Liderlik kuramları ve dönüştürücü liderlik kuramının çalışanların örgütsel bağlılık algıları üzerindeki etkisine yönelik uygulamalı bir araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı*, 4,15,58, 125, 161 Erişim adresi : https://www.academia.edu/7418522/Liderlik_kuramlar%C4%B1_ve_d%C3%B6n%C3%BCr%C5%9Ft%C3%BCr%C3%BCc%C3%BC_liderlik_kuram%C4%B1n%C4%B1n_%C3%A7al%C4%B1%C5%9Fanlar%C4%B1n.

Dinç, D. (2005). İnşaat Proje Yönetimi: Bir Baraj ve Hidroelektrik Santral Projesi Üzerine Uygulama, Yüksek Lisans Tezi. *YÖKTEZ*, Erişim adresi : https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=dY7-mKbXIADggmmUHM_Iog&no=QKaKPlk1qtLiaPex23A2Uw.

Dindar, A. M. (2001). Liderlik, Liderlik Tarzları ve Bir uygulama; İnşaat Sektöründeki Yöneticilerin Liderlik Yaklaşımları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. *İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü*, 61; Erişim adresi : <https://polen.itu.edu.tr/items/efd3e56c-12ea-4df8-acb1-5f8ae849bb64>.

Doğan, S. (2001). *Vizyona Dayalı Liderlik*. İstanbul: Kare Yayınları.

Doung, T., Tran, N., Ha, A., & Phung, Y. (2020). The impact of emotional intelligence on performance: A closer look at individual and environmental factors. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*. 183-193.

Du, Y. F. (2009). A review of structural equation modeling and its use in library and information studies,. *Library & Information Science Research*, 31, 257-263; Erişim adresi : <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2009.07.007>.

Dulewicz, V., & Higgs, M. (2000). Can Emotional İntelligence be Measured and Developed? *Leadership & Organization Development Journal*, , 244; Erişim adresi : <https://doi.org/10.1108/01437739910287117>.

Durmuş Arıcı, A. (2002). Yönetici Yaşının Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkileri: Bankacılık Sektöründen Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma. *Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi*, 1-20; Erişim adresi : https://www.researchgate.net/publication/301231547_YONETICI_YASININ_LIDERLIK_DAVRANISLARI_UZERINDEKI_ETKILERI_BANKACILIK_SEKTORUNDEN_BIR_GRUP_YONETICI_UZERINE_BIR_ARASTIRMA_THE_IMPACT_OF_MANAGER'S_AGE_ON_LEADERSHIP_BEHAVIOUR_A_RESEAR.

Durmuş Arıcı, A. (2002). YÖNETİCİ YAŞININ LİDERLİK DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR GRUP YÖNETİCİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 1-20.

Dursun, Y., & Kocagöz, E. (2010). Yapısal Eşitlik Modellemesi Ve Regresyon: Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:35, 1-17; Erişim adresi : <https://dergipark.org.tr/pub/erciyesiibd/issue/5892/77926>.

Dutoğlu, G., & Tuncel, M. (2008). Aday öğretmenlerin eleştirel düşünme eğilimleri ile duygusal zeka düzeyleri arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 8, 11-32.

Edizler, G. (2010). Karizmatik Liderlikte Duygusal Zekâ Boyutuyla Cinsiyet Faktörüne İlişkin Literatürel Bir Çalışma. *Ege Üniversitesi Selçuk İletişim Dergisi*, Erişim adresi : <https://dergipark.org.tr/tr/pub/josc/issue/19020/200638>.

Ekici, S. (2006). Proje Organizasyonlarının Yönetimi ve İnşaat Sektöründe Bir Uygulama Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 51-52.

Ekici, S. (2006). Proje Organizasyonlarının Yönetimi ve İnşaat Sektöründe Bir Uygulama Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 51-52; Erişim adresi : <http://nek.istanbul.edu.tr:4444/ekos/TEZ/41183.pdf>.

Ekman, P. (1992). An Argument of Basic Emotions, . *Cognition and Emotion*, 6(3-4), 200; Erişim adresi : <https://doi.org/10.1080/02699939208411068>.

Elçi, M., Murat Eminoğlu, G., Sivrikaya Şerifoğlu, F., Çeviker Ay, Ş., & Keçeci, A. (2021). Lider Etkinliği ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişkiler: Kadın Akademisyenler Üzerinde Bir Çalışma. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 28-41; Erişim adresi : <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iicder/issue/65542/883899>.

Ercan, E. (2022, ocak 4). *Hayatın Ritmi Danışmanlık Koçluk Eğitimi*. <https://hayatinritmi.com.tr/empati-nedir-empati-liderlik-yetenegini-gelistirir-mi/> adresinden alındı

Erdem, O., & Younis, A. E. (2013). Yazılım Projelerinin Geliştirme Sürecinde Yönetim. *Dergipark Akademi*, 4-6; Erişim adresi : <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/75323>.

Erdinç, S. (2009). KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YİYECEK – İÇECEK MALİYET ANALİZİ. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi*, 314-320; Erişim adresi : <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/194699>.

Erdoğan, K. (2023, Şubat). *Yeni Nesil Liderlik*. scientu: <https://scientu.net/yeni-nesil-liderlik/> adresinden alındı

Erdoğdu, M., & Kenarlı, Ö. (2008). Duygusal Zekâ ile Akademik Başarı Arasındaki İlişki. *Milli Eğitim Dergisi*, 297-310; Erişim adresi : https://www.academia.edu/4591026/Duygusal_Zeka_ile_Akademik_Basari_Arasindaki_Iliski.

Eren, E. (2008). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. *Beta Basım Yayım*, 457.

Eren, E. (2020). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım.

Ergun, S. (2021, Ağustos). *Duygusal Okuryazarlık Eğitimlerinin Sosyal Zeka Gelişimine Yansımaları: Arabulucular Üzerine Bir İnceleme*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://iksadyayinevi.com/wp-content/uploads/2021/08/DUYGUSAL-OKURYAZARLIK-EGITIMLERININ-SOSYAL-ZEKA-GELISIMINE-YANSIMASI-ARABULUCULAR-UZERINE-BIR-INCELEME.pdf> adresinden alındı

Erikson, E. (1963). *Childhood and Society*. Newyork: W.W.Norton.

Eriksson, P., & Westerberg, M. (2011). İşbirlikçi satın alma prosedürlerinin inşaat projesi performansı üzerindeki etkileri: Kavramsal bir çerçeve. *Uluslararası proje yönetimi dergisi* . 197-208.

Ermütlu, Z. (1994). Önderlik Kavramı ve İnşaat Firmalarında Önderlerin Yönetim Yaklaşımları, Yüksek Lisans Tezi. *İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü*, Erişim adresi : <https://polen.itu.edu.tr/items/aa02911c-35e2-4258-b7e2-5b6ca32124ab>.

Eroğlu, F. (2000). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Yayınları.

Eröz, S. (2013). Örgütlerde Duygusal Zeka. *Balikesir University The Journal of Social Sciences Institute*, 213-241; Erişim adresi : <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/853629>.

Farr, J. V., Walesh, S. G., & Forsythe, G. B. (1997). Leadership development for engineering managers. *Journal of Management in Engineering*, 38-41; Erişim adresi : https://www.researchgate.net/publication/252059672_Leadership_Skills_Development_for_Engineers.

Feldman, R. S. (1996). *Understanding Psychology*. ABD: McGraw Hill.

Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.: McGraw Hill Text; First Edition .

Fındıkçı, İ. (2009). *Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkar Liderlik*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Fiol, C. H., & Evi, R. (1999). Charismatic Leadership: Strategies For Effecting Social Change. *The Leadership Quarterly*, 10(3), 450; Erişim adresi : [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00021-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00021-1).

Frederick, E., & Naney, E. (2009). *Construction Project Management*. Pearson Printice Hall, Erişim adresi : <https://archive.org/details/constructionproj0000goul/page/n7/mode/2up>.

Gaddis, P. O. (1959). The Project Manager. *Harvard Business Review*, 89; Erişim adresi : <https://www.nickols.us/ThePM.pdf>.

Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik ve Okul Yönetimi*. Ankara: Anı Yayınevi.

George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4th ed.)*. Boston: Allyn ve Bacon.

Giampalmi, J. (2000). Global Sustainable Development: Leadership and Integration. *Executive Speeches*, 4.

Giderler, C. (2005). Yöneticilerin Kişilik Tarzları ile Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki ve Eczacıbaşı Topluluğu'nda Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Erişim adresi : <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=2efkGSd84HdJLCY2DBek8g&no=bpTEu4HgD1PgnaV6pOOaPw>.

Gilbert, G., Collins, R. W., & Brenner, R. (1990). Age and Leadership Effectiveness: From the Perceptions of the Follower., *Human Resource Management*, 187-196, Erişim adresi : <https://doi.org/10.1002/hrm.3930290205>.

Giran, Ö. (2002). Modern Proje Yönetiminde Kullanılan Uzman Sistemlerin Değerlendirilmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. *İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü*, Erişim adresi : https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=eIUI7OYHecC3q_5VkPCieA&no=PoI3cDQsisj1zwF5U5L_mA.

Gitmez, Y. (1998). *Proje Yönetiminde Yönetim Fonksiyonları ve Bir Uygulama*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi; Erişim adresi : <https://hdl.handle.net/11421/9021>.

Goleman, D. (1998). *What makes a leader ?* Harvard Bussiness Reviev Erişim adresi : <https://link.gale.com/apps/doc/A53221401/AONE?u=anon~b80e6263&sid=googleScholar&xid=2aebe76f>.

Goleman, D. (2005). *Duygusal Zeka IQ'dan Neden Önemlidir ?* İstanbul: Varlık Yayınları.

Goleman, D., & Çev.Yüksel, B. (2009). *Duygusal Zeka*. Varlık Yayınları.

Goleman, D., Boyatzis, R., & Mckee, A. (2003). *Yeni Liderler*. İstanbul: Varlık Yayınları.

Goleman, D., Boyatzis, R., & Mckee, A. (2003). *Yeni Liderler*. 17.

Gordon, L. (1952). Personal factors in leadership. *The Journal of Social Psychology*. 36, 245-248.

Gough, H. G. (1984). A managerial potential scale for the California Psychological Inventory. *Journal of Applied Psychology*, 188-233; Erişim adresi : <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.2.233>.

Gould, F. E., & Joyce, N. E. (2002). *Construction Project Management, Upper Saddle River*. pper Saddle River, NJ : Printice Hall.

Gray, F., & Larson, E. W. (2006). *Project Management*. New York, USA: McGraw-Hill Companies; Erişim adresi : https://www.academia.edu/35329168/Clifford_F_Gray_Project_Management_Fithe dition.

Gül, N., & Bayramli, P. (2022). Duygusal Zekâsı Yüksek Bireyler Daha Mı Fazla Ses Çıkarır? *Dergipark Akademik*, 847; Erişim adresi : <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/2219939>.

Güner, A., & Giritli, H. (2003). İnşaat Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulamaların Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi. *İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü*, Erişim adresi : https://www.academia.edu/37239013/%C4%B0n%C5%9Faat_sekt%C3%B6r%C3%BCnde_toplam_kalite_y%C3%B6netimi_ve_T%C3%BCrkiye_deki_uygulamalar.

Günlü Küçükaltan, E. (2008). Stratejik Yönetimde Liderlik ve Motivasyon. Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar. C. Serinkan içinde, *Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*, (s. 190). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Gür, İ. (2006). Proje Yönetiminde PERT/CPM'in Proses Modeli İle Simüle Edilmesi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi. *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü*, 4; Erişim adresi : https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=NVmiq53_uTqZwWDoqEK0hg&no=1YjKs68c0GKOnB7XZczgug.

Gürbüz, S., & Yüksel, M. (2008). Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 175; Erişim adresi : <https://dergipark.org.tr/tr/pub/doujournal/issue/66659/1042942>.

Güzelergene, E., & Tanrıoğen, A. (2023). Kültürel Değerlere Duyarlı Eğitimde Mesleki Öğrenme Toplulukları Oluşturma: Bir Eylem Araştırması. *Pamukkale*

Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Hair, F., Anderson, E. T., & Black, C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice Hall.

Harputoğlu, C. (2008). Bir Proje Yönetim Firmasında PMI Proje Yönetim Sistemine Göre Model Önerisi ve Uygulaması Yüksek Lisans Tezi. *İstanbul Teknik Üniversitesi*, Erişim adresi : <http://hdl.handle.net/11527/7250>.

Harris, P. R., & Moran, R. T. (1996). Managing Cultural Differences. *Houston: Gulf Publications*, 42, Erişim adresi : <https://doi.org/10.1177/004728758702600147>.

Heerkens, G. R. (2002). *Project Management*. New York: McGraw-Hill.

Hein, S. (2005). Wayne Payne's 1985 Doctoral Paper on Emotions and Emotional Intelligence. Erişim adresi : <http://eqi.org/payne.htm>.

Helgesen, S. (1990). *The Female Advantage*. New York: Doubleday.

Hellard, R. (1993). *Total Quality Management in Construction Projects – Achieving Profitability with Customer Satisfaction*. London : T. Telford ; New York : Distributor for USA, American Society of Civil Engineers, Publications Sales Dept. Erişim adresi: <https://archive.org/details/totalqualityinco0000hell>.

Hemphill, J., & Coons, A. (1957). *Development of the Leader Behaviour Description Questionnaire*, ed. R.M.Stogill- A.E. Coons, *Leader Behaviour: Its Description and Measurement*,. Columbus:Ohio State University.

Hersberger, S. L. (2003). The growth of structural equation modeling: 1994-2001", *Structural Equation Modeling. Taylor & Francis Online*, 35-46, Erişim adresi : https://doi.org/10.1207/S15328007SEM1001_2.

Hesselbein, F., Goldsmith, M., & Beckhard, R. (1996). *The leader of the future: new visions, strategies, and practices for the next era*. San Francisco: Jossey-Bass.

Hıdıroğlu, Y., & Hıdıroğlu, Ç. (2014). Başarılı bir ortaokulda okul müdürünün çok faktörlü liderlik vasıflarının araştırılması (Şanlıurfa/Siverek örneği). *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 1-15.

Hofstede, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316; Erişim adresi : <https://doi.org/10.2307/2393392>.

House, R. J. (1992). Charismatic Leadership in Service-Producing Organizations. *International Journal of Service Industry Management*, 1-24, Erişim adresi : <https://doi.org/10.1108/09564239210011944>.

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Leadership and Cultural Variation: The Identification of Culturally Endorsed*

Leadership Profiles Culture, Leadership And Organizations: The GLOBE Study Of 62 Societi. California: Sage Publication Inc.

Hürriyet. (2021, 02). Anket ne demek, ne anlama gelir? Anket kelimesinin TDK sözlük anlamı: <https://www.hurriyet.com.tr/egitim/anket-ne-demek-ne-anlama-gelir-anket-kelimesinin-tdk-sozluk-anlami-41930484> adresinden alındı

İldız, G. Ö. (2009). İnşaat Firmalarında Proje Müdürlerinin İş Yükü, İş Stresi. *İstanbul Kültür Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü*, 36-40, 73-75; Erişim adresi : <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=qRFWEB4jSGRfemnJZL6mHA&no=Pvf9homWVOoNETcGOAxAWQ>.

İlhan, M., & Çetin, B. (2014). LISREL ve AMOS programları kullanılarak gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) analizlerine ilişkin sonuçların karşılaştırılması”. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme Değerlendirme Dergisi, Cilt:5, Sayı:2*, 26-42; Erişim adresi : <https://doi.org/10.21031/epod.31126>.

İnce, M., Bedük, A., & Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , (11) , 423-446; Erişim adresi : <https://dergipark.org.tr/tr/pub/susbed/issue/61775/923553>.

İpekçi, S. (2019). Örtük Liderliğin İş Memnuniyetine Etkisi ve Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Rolü. *YOK TEZ*, 36, 98; Erişim adresi : https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=QLHtoSrmVdATzzKnDd05rA&no=YW7Ago3_794_Rag6uHZRlg.

İpekgil Doğan, Ö., & Güler, M. E. (2006). *Proje Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.

İslamoğlu, A. (2015). Türkiye’de Faaliyet Gösteren İnşaat Proje Yönetimi Firmalarının Profillerinin Tespiti Yüksek Lisans Tezi. *İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü*, Erişim adresi : <https://polen.itu.edu.tr/items/cc019ced-e2c9-428f-80bb-fb0c1409b8eb>.

Jeanquart-Bsrone, S., & Sekeran, U. (1994). Effect of Supervisor's Gender on American Women's Trust. *The Journal of Social Psychology*, 253-255; Erişim adresi : <https://doi.org/10.1080/00224545.1994.9711391>.

Kabacoff, R., & Stoffey, R. W. (2001). Age differences in organizational leadership. Paperpresented at the 16th Annual Convention of the Society for Industrial and OrganizationalPsychology. *Management Research Group*, Erişim adresi : <https://www.yumpu.com/en/document/view/7422928/age-differences-in-organizational-leadership-management->.

Kabeyi, M. (2019). Evolution of project management, monitoring and evaluation, with historical events and projects that have shaped the development of project management as a profession. *International Journal of Science and Research*, 63-79; Erişim adresi :

https://www.researchgate.net/publication/337744504_Evolution_of_Project_Management_Monitoring_and_Evaluation_with_Historical_Events_and_Projects_that_Have_Shaped_the_Development_of_Project_Management_as_a_Profession.

Kabirifar, K., & Mojdahedi, M. (2011). Mühendislik, Tedarik ve İnşaat (EPC) aşamalarının proje performansına etkisi: Büyük ölçekli bir konut inşaatı projesi örneği. *Binalar* . 9,15.

Kakabadse, A., Kakabadse, N., & Myers, A. (1998). Demographics and Leadership Philosophy: Exploring Gender Differences. *Journal of Management Development*, 351-388; Erişim adresi : <https://doi.org/10.1108/02621719810220225>.

Kalaycı, Z. (2022, Ekim 21). *Linked-in*. <https://www.linkedin.com/pulse/proje-y%C3%B6netimi-prensipleri-06-liderlik-g%C3%B6sterilmesi-zafer-kalayci/?originalSubdomain=tr> adresinden alındı

Kaplan, O. (2012). *Proje Yönetiminde Maliyetlerin Minimizasyonu ve İnşaat Sektöründe Uygulaması*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü; Erişim adresi : <http://dspace.yildiz.edu.tr/xmlui/handle/1/7120>.

Karadeniz, C. (2007). Pert-Cpm İle Proje Planlama, Değerlendirme Ve Bir İşletme Uygulaması Yayınlanmamış Doktora Tezi. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Erişim adresi : <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=NhQf1Mm5GUXzkgL0twoHzA&no=toGoEKzs7V34reFXEAjipw>.

Karadoğan Doruk, S. (2006). Sosyal Yaşamın Mimarları: Liderler. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 127-141; Erişim adresi : arastirmax-sosyal-yasamin-mimarlari-liderler.pdf.

kariyer.net. (2022). <https://www.kariyer.net/pozisyonlar/proje+yoneticisi+yonetmeni/nedir#2> adresinden alındı

Kartal, C., & Durukan, T. (2018; 4(1)). Doğrudan Pazarlamada Duygusal Zeka, Performans Algısı, Motivasyon İlişkisi. *Usaysad Dergisi*, 1-14; Erişim adresi : <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/471482>.

Kasapoğlu, H., & Güneysu, S. (2017). Öğrencilerin Duygusal Zeka Becerilerinin Geliştirilmesinde Yaratıcı Dramanın Kullanılmasına İlişkin Görüşlerin İncelemesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 1049-1051; Erişim adresi : <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/313163>.

Kaşıkcı, D., & Orhan, H. (2002; 43(2)). Path Katsayısı, Kısmi Regresyon Katsayısı ve Korelasyon Katsayılarının Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. *Süleyman Demirel Üniversitesi, Fen Bilimleri Fakültesi*, 70, 71; Erişim adresi : <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/85177>.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1977). *Social psychology of organizations*. Ankara: Çeviren: Halil Can ve Yavuz Bayar.

Kaygısız, Z., Saraçlı, S., & Dokuzlar, K. (2005). İllerin Gelişmişlik Düzeyini Etkileyen Faktörlerin Path Analizi ve Kümeleme Analizi ile İncelenmesi . VII. *Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri Bilimleri*, 6.

Kazan, H. (2010). Proje Yönetimi. *İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim*, 19-20; Erişim adresi : <https://docplayer.biz.tr/186001712-Proje-yonetimi-prof-dr-halim-kazan-istanbul-universitesi-acik-ve-uzaktan-egitim-fakultesi.html>.

Keçecioglu, T. (2003). *Lider&Liderlik*. İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık.

Kelly, R. (2003). “Group Processes”, Blackwell Handbook of Social Psychology, ed. Michael A. Hogg, Scott Tindale, Blackwell Publishing. 164.

Kerzner, H. (2003). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling. 197.

Kerzner, H. (2006). *Project Management, 9th Editions*. New York: John Wiley & Sons İc.; Erişim adresi : https://www.academia.edu/5623290/Project_management_harold_kerzner1.

Kıralı, M. (2013). Liderlik Davranış Tiplerinin Örgütsel İletişim Üzerine Etkisi Edirne İlinde Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi*, Erişim adresi : <https://core.ac.uk/download/pdf/84158722.pdf>.

Kırby, S. L., & Lam, L. T. (2002). Is emotional intelligence an advantage? An exploration of the impact of emotional and general intelligence on individual performance. . *The Journal of Social Psychology*, 142(1), 134; Erişim adresi : <https://doi.org/10.1080/00224540209603891>.

Kline, P. (1991). *İntelligence: The Psychometric View*,. Routledge, 1.

Kline, R. (2005). Principles and practice of structural equation modeling.

Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.

Kobe, L. M., Palmon, R. R., & Rickers, J. D. (2001). Self-reported leadership experiences in relation to inventoried social and emotional intelligence. *Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues*, 20(2), 155; Erişim adresi : <https://doi.org/10.1007/s12144-001-1023-2>.

Koca, A. (2001). *İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım, Erişim adresi : <https://polen.itu.edu.tr/items/505952f0-cef8-4c06-a0ef-049a77d4136a>.

Koçel, T. (1989). İşletme Yöneticiliği. *İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi*, 241-254.

Koçel, T. (2007). İşletme Yöneticiliği. *İstanbul: Beta Yayınları*, 507.

Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım, Erişim adresi : <https://www.scribd.com/document/394298768/142277-2-pdf#>.

Kolayoğlu, Ö. (2006). İnşaat sektöründe proje yönetimi ve proje yöneticisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Erişim adresi : <http://hdl.handle.net/20.500.12397/11735>.

Konakay, G. (2013). Akademisyenlerde duygusal zekâ faktörlerinin tükenmişlik faktörleri ile ilişkisine yönelik bir araştırma: Kocaeli Üniversitesi örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 15, 121-144.

Konrad, S., & Hendl, C. (2002). *Duygularla Güçlenmek: Duygusal Zeka Sayesinde Başarılı Bir Hayat*. İstanbul: Hayat Yayınları.

Köse, S., & Ünal, A. (2003). *Farklı Toplumsal Kültürler Örgüt Yapıları Liderlik Davranışları*. İzmir: Güven Kitapevi.

Kurşunoğlu, Z. (2017). Proje Yönetiminde Başarı Kriterleri Üzerine Bir Araştırma. *TEZ YOK*, 97, Erişim adresi : <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=YGBILBXY16KNFsm2oZ2ePQ&no=3Ob9swjDs4FeVUSDq87Yqw>.

Kuruoğlu, M., & Arslan, M. (2002). *Türk İnşaat Sektöründe Proje Yöneticileri için Bilgi ve Becerilerin Değerlendirilmesi*. Balıkesir: IV. Mimarlık Mühendislik Sempozyumu.

Kutlu, T. N. (2001). Proje Planlama Teknikleri Ve Pert Tekniğinin İnşaat Sektöründe Uygulaması Üzerine Bir Çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 35-38, Erişim adresi : <https://acikerisim.deu.edu.tr/xmlui/handle/20.500.12397/5389>.

Kwak, Y. H., & Ibbs, W. C. (2000). Calculating Project Management's Return On Investment (RoI). 38-47, Erişim adresi : https://www.researchgate.net/publication/237717776_Calculating_Project_Management's_Return_on_Investment.

Larssona, J., & Vinberg, S. (2010). Leadership behaviour in successful organisations: Universal or situation-dependent? *Total Quality Management*, 317-334; Erişim adresi : <https://doi.org/10.1080/14783360903561779>.

Lauras, M., Marques, G., & Gourc, D. (2010).). Çok boyutlu bir projeye doğru Performans Ölçüm Sistemi. *Karar Destek Sistemleri* . 48, 342-353.

Lee, J. A. (1988). Changes in Managerial Values. 1965-1986, *Business Horizons*, 29-37; Erişim adresi : [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(88\)90065-1](https://doi.org/10.1016/0007-6813(88)90065-1).

Levinson, D. J. (1978). *The Seasons of Man's Life*. New York: Knopf.

Lindebaum, D., & Jordan, P. J. (2014). When it can be good to feel bad and bad to feel good: exploring asymmetries in workplace emotional outcomes. *Human Relations*, 67(9), 1037-1050; Erişim adresi : <https://doi.org/10.1177/0018726714535824>.

Lindhard, S., & Larsen, J. (2016). Proje performansını etkileyen temel sreç faktrlerinin belirlenmesi. Mühendislik, inşaat ve mimari yönetim .

Lipman-Blumen, J. (1996). *The Connective Edge: Leading in an Interdependent World*, Francisco: Jossey-Bass. Erişim adresi : <https://archive.org/details/connectiveedgele00lipm>.

Loden, M. (1985). *Feminine leadership, or, how to succeed in business without being one of the boys*. New York: Times Books.

Luecke, R. (2010). *Proje Yönetimi*. İstanbul: İş Bankası Kltr Yayınları .

Lunenberg, F. C. (2003). Emerging Perspectives: The Usefulness of the Construct of Transformational Leadership in Educational Organizations. *EDRS Price MF01/PC01 Plus Postage*, 1-20; Erişim adresi : <https://eric.ed.gov/?id=ED482695>.

Lyons, J. B., & Schnaider, T. (2005). The Influence Of Emotional İntelligence On Performance Personality and Individual Differences. *Personality and Individual Differences*, 693-703; Erişim adresi : <https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.02.018>.

Maccoby, E. E., & Jaklin, C. N. (1974). The psychology of sex differences. Stanford, CA: Stanford University Press. *Stanford University Press*.

Maloş, R. (2012). Leadership Styles. *Annals of Eftimie Murgu University Resita, Fascicle II, Economic*, 421-422; Erişim adresi : <https://www.coursehero.com/file/47314096/Casopdf/>.

Mamaş, G. (2015). Türk İnşaat Proje Yönetimi Sektöründe Çalışan st ve Orta Dzey Yöneticilerin Dnşmc Liderlik Davranışları zerine Bir Araştırma (Doctoral dissertation, Fen Bilimleri Enstitüsü). 83-84.

Maqbool, R., Sudong, Y., Manzoor, N., Rashid, & Yahya. (2017). The Impact of Emotional Intelligence, Project Managers' Competencies, and Transformational Leadership on Project Success: An Empirical Perspective. *Proje Yönetimi Dergisi* , 48 (3), 58-75; Erişim adresi : <https://doi.org/10.1177/875697281704800304>.

Marsh, H. W., Hau, K. T., Artel, C., Baumert, J., & Pecshar, J. L. (2006). OECD's brief self-report measure of educational psychology's most useful affective constructs: Cross-cultural, psychometric comparisons across 25 countries. *International Journal of Testing*, 6(4), *Student Approaches to Learning 1*, 311-360 Erişim adresi : [10.1207/s15327574ijt0604_1](https://doi.org/10.1207/s15327574ijt0604_1).

Martin, M. M., & Rubin, R. B. (1995). A new measure of cognitive flexibility. *Psychological Reports*, 623-626; Erişim adresi : <https://doi.org/10.2466/pr0.1995.76.2.623>.

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1993). The Intelligence of Emotional Intelligence. *Intelligence*, 433-442; Erişim adresi : [https://doi.org/10.1016/0160-2896\(93\)90010-3](https://doi.org/10.1016/0160-2896(93)90010-3).

Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (1999). Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence. *Intelligence*, 267-298; Erişim adresi : [https://doi.org/10.1016/S0160-2896\(99\)00016-1](https://doi.org/10.1016/S0160-2896(99)00016-1).

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional Intelligence: Theory, Findings and Implications. *Psychological Inquiry*, 15(3), 197-215; Erişim adresi : https://doi.org/10.1207/s15327965pli1503_02.

Mayer, J. D., Salovey, P., & Dipaolo, M. (1990). Perceiving Affective Content In Ambiguous Visual Stimuli: A Component Of Emotional Intelligence. *Journal Of Personality Assessment*, 772-781; Erişim adresi : https://doi.org/10.1207/s15327752jpa5403&4_29.

Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, G. (2001). Emotional Intelligence as a Standard Intelligence. *Emotion*, 1(3), 232-242, Erişim adresi : <https://doi.org/10.1037/1528-3542.1.3.232>.

Mead, R. (1998). *International Management. Second Edition, Blackwell, Oxford*. New York: Wiley-Blackwell; 2nd edition .

Meeker, B., & Elliott, G. (1996). Reward allocations, gender, and task performance. *Social Psychology Quarterly*. 294-301.

Menon, N., & Akhilesh, K. (1994). Functionally Dependent Stress among Managers. *Journal of Managerial Psychology*, 13-22.

Meredith, J., & Mantel, S. (2006). Project Management a Managerial Approach. *John Wiley & Sons*.

Meydan, C., & Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Morris, P. (2000). Researching The Unanswered Questions of Project Management. *Indeco Management Solutions*, 12.

Morris, P., & Gerdali, J. (2011). Managing the institutional context for projects. *Project Management Journal*, 20-32.

Moskal, B. (1997). Women make better managers. *Industry Week*. 17-19.

Mount, G. (2006). The Role of Emotional Intelligence in Developing International Business Capability: It Provides Traction. 97-124.

Mulcahy, R. (2005). Pmp Exam Prep 3rd. Edition. *Rmc Publications*.

Munson, E. L. (1921). *The management of men*. New York: Henry Hold and Company Erişim adresi: <http://resource.nlm.nih.gov/14011910R>.

Müller, R., & Turner, J. (2007). Matching the project manager's leadership style to project type. *International Journal of Project Management*, 21-32; Erişim adresi : <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.04.003>.

Müller, R., & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 437-448; Erişim adresi : <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.09.003>.

Müngen, U., Kuruoğlu, M., & Ezcan, V. (2005). Türkiye'de Yapı İşletmesi Eğitiminin Değerlendirilmesi,. *3.Yapı İşletmesi Kongresi*, 45-53; Erişim adresi : https://www.imo.org.tr/Eklenti/5516,10524pdf.pdf?0&_tag1=35BF08D698896B21F5488EACB533185AF2B5DE07.

Naktiyok, A. (2009). Bilgi temelli örgüt oluşturmada yöneticilerin kalite liderliğine uygun davranışlarının rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 253-276; Erişim adresi : <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ataunisosbil/issue/2823/38115>.

Nawaz, M. M., & Bodla, M. (2010). Comparative Study of Full Range Leadership Model among Faculty Members in Public and Private Sector Higher Education Institutes and Universities. *International Journal of Business and Management* , 209-214; Erişim adresi : [10.5539/ijbm.v5n4p208](https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n4p208).

Nelson, D., & Nelson, K. (2003). Emotional Intelligence Skills: Significant Factors in Freshmen Achievement and Retention.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. McGrawHill: New York; Erişim adresi : <https://seyhan.library.boun.edu.tr/search/?searchtype=o&searcharg=193064>.

Nusair, K., & Hua, N. (2010). Comparative assessment of structural equation modeling and multiple regression research methodologies. *Tourism Management*, 314-324; Erişim adresi : <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.03.010>.

Oatley, K., Jenkins, J. M., & Dacher, K. (2006). *Understanding Emotions (2nd ed.)*. New York: Blackwell Publishing.

Obradovica, V., Jovanovicb, P., Petrovica, D., Mihica, M., & Mitrovica, Z. (2012). Proje Yöneticilerinin Duygusal Zekası- Bir Bilet Başarısı. *Belgrad Üniversitesi, Örgütsel Bilimler Fakültesi*, 275-282; Erişim adresi : <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.03.034>.

Odabaşı, Y., Özdamar, K., Hoşcan, Y., Bir, A. A., Kırcaali-İftar, G., Özmen, A., & Uzuner, Y. (1999). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları; Erişim adresi : <https://www.researchgate.net/profile/Gonul-Kircaali->

Iftar/publication/315608799_Bilim_ve_arastirma/links/58d52d844585153378585f01/Bilim-ve-arastirma.pdf.

Onur, İ. (2007). Proje Yönetiminde Stratejik Planlama Ve Olgunluk Modeli Kapsamında Yapılan Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 10; Erişim adresi : <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/613674>.

Owen, H., Hodgson, V., & Gazzard, N. (2007). *Liderlik El Kitabı*. İstanbul: Optimist Yayınları.

Örsdemir, A., & Kabukçuoğlu, S. (2005). *Proje Hazırlama Rehberi*. Ankara: KTSO-TÜGİDEM Girişimcilik Okulu Yayınları.

Özdevecioğlu, M. (2003). Organizasyonlarda Saldırgan Davranışlar ve Bireyler Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 129-130; Erişim adresi : <https://acikerisim.uludag.edu.tr/handle/11452/17822>.

Özer, M. A. (2008). *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*. Ankara: Nobel Yayınları.

Özer, Y., & Anıl, D. (2011). Öğrencilerin fen ve matematik başarılarını etkileyen faktörlerin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, *Öğrencilerin fen ve matematik başarılarını etkileyen faktörlerin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41, 313-324; Erişim adresi : <http://efdergi.hacettepe.edu.tr/yonetim/icerik/makaleler/702-published.pdf>.

Özgen, E. (2003). İletişim ve Liderlik, İletişim. *Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi İletişim Dergisi*, Sayı: 18, 99-119.

Özkalp, E. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Öztürk, Z., & Arslan, Ü. (2016). Hastahane Personelinin Durumsallık Yaklaşımına Göre Organizasyonel Konumlandırma Algısı(Bir Devlet Hastahanesi Örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 132-133; Erişim adresi : <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gaziuiibfd/issue/28289/300486>.

Pek, H. (1999). Nedensel Modeller, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. *Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü*.

Peslak, A. R. (2005). Emotions and team project and processes. *Team Performance Management*, 251-262; Erişim adresi : <https://doi.org/10.1108/13527590510635143>.

Petrides, K., Frederickson, N., & Furnham, A. (2004). The role of trait emotional intelligence in academic performance and deviant behavior at school.

ScienceDirect, 277-293; Erişim adresi : [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(03\)00084-9](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(03)00084-9).

Petrides, K., Furnham, A., & Martin, G. N. (2004). Estimates of Emotional and Psychometric Intelligence: Evidence for Gender-Based Stereotypes. *The Journal of Social Psychology*, 144(2), 149-162. Erişim adresi : <https://doi.org/10.3200/SOCP.144.2.149-162>.

Petries, K., & Furnham, A. (2000). On the dimensional structure of emotional intelligence. *Personality and individual differences*, 29(2), . 313-320.

PMBOK. (2013). *Proje Yönetimi Bilgi Birikim Klavuzu*. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management İnstitute, İnc.

Rau, W. A. (2001). The relationship of Emotional Intelligence Test Scores to Job Performance Evaluation Scores in the Management Group of a Health Care Organization. *Medicial University of South Carolina*, 9-51. Erişim adresi : <https://www.proquest.com/openview/26ee116d116ea0447e02e2768254b59b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>.

Rauch, C., & Behling, O. (1984). *unctionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership*. In J. G. Hunt, D. M. Hosking, C. A. Schriesheim, & R. Stewart (Eds.), *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership* (pp. 45-62). New York: Pergamon Press.

Raykov, T., & Marcoulides, G. A. (1996). *A First Course in Structural Equation Modeling*. Mahwah: NJ: Lawrence Erlbaum.

Richard, H., & Glenn, A. (1991). *Construction Project Management*. New York: John Wiley & Sons Inc.

Rigg, C., & Sparrow, J. (1994). Gender, Diversity and Working Styles. Women in Management Review. *Women in Management Review* , Cilt. 9 No. 1, 9-16. Erişim adresi : <https://doi.org/10.1108/09649429410050971>.

Robbins, S. (2003). *Organizational Behavior*. Prentice-Hall: New Jersey.

Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. Englewood Cliffs: Decimotercera edicion. Erişim adresi : https://www.academia.edu/21939735/ORGANIZATIONAL_BEHAVIOR_CONCEPTS_CONTROVERSIES_APPLICATIONS_Seventh_Edition.

Robert, J. H., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership And Organizations: The GLOBE Study Of 62 Societies*. California: Sage Publications; Erişim adresi : <https://archive.org/details/cultureleadershi0000unse>.

Rosener, J. B. (1990). Ways Women Lead. *Harvard Business Review*, 90. Erişim adresi : https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-90-481-9014-0_3.

Rowlinson, S., Ho, T. K., & Po-Hung, Y. (1993). Leadership style of construction managers in Hong Kong, *Construction Management and Economics* 11(6), 455-465. Erişim adresi : 10.1080/01446199300000051.

Rozier, C. K., & Hers-Cochran, M. (1996). Gender differences in managerial characteristics in a female-dominated health profession, *Health Care Supervisor*. *Health Care Supervisor* 14(4):, 55-70. Erişim adresi : <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/10157009/>.

Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Furkan Ofset.

Saraoğlu, ř. (2003). İşletme Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Duygusal ve Zihinsel Becerilerin Yönetim Başarısına Etkisi ve Bir Uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Doktora Programı*, 31. Erişim adresi : <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=Jp8sTS4XlCgCtwxtcmjo3A&no=47wJLqDmFEmSFfArscDOJg>.

Sarıcaoğlu, A. Ö., & Avcı, R. (2021). Kişilerarası Duygu Düzenleme Yaklaşımına Dayalı Geliştirilen Grup. *MSKU Eğitim Fakültesi Dergisi*, 216. Erişim adresi : <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1269345>.

Saruhan, S., & Yıldız, M. L. (2009). Çağdaş Yönetim Bilimi. *Beta Basım Yayım Dağıtım*, 247.

Satıcı, M. (2015). Hak ve Özgürlük Ütopyası Olarak "İnsan Hakları": Felsefesi ve Eleştirisi. *Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 24-30. Erişim adresi : <https://dergipark.org.tr/tr/pub/acusbd/issue/24115/255989>.

Schermerhorn, J. R. (1997). Situational Leadership Conversations with Paul Hersey, Center for Leadership Studies. *Mid American Journal of Bussiness* , 1-63. Erişim adresi : <https://www.slideshare.net/Jaxxen/situational-leadership-article>.

Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). *A Begginer's Guide to Structural Equation Modeling*. New York: Third Edition, Routledge.

Schumacker, R., & Lomax, R. (2004). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Sertbas, K. (2013). Research on Emotional Intelligence of Students in The School of Physical Education and Sports in Terms of Various Variables (Sakarya University case). *International Journal of* , 200-206.

Shah, R., & Meyer, S. (2006). Use of structural equation modeling in operations management research: Looking back and forwards. *Journal of Operations Management*, 148-169. Erişim adresi : <https://doi.org/10.1016/j.jom.2005.05.001>.

Shaikh, M. (2023). *Performans değerlendirmesi – Tanım, yöntem, anket soruları ve örnek*. QuestionPro: <https://www.questionpro.com/blog/tr/performance-evaluation/> adresinden alındı

Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). Project Management Research- the challenge and opportunity. *Project Management Journal*, 93-99. Erişim adresi : 10.1109/EMR.2008.4534315.

Sorguç, D. (1980). *Yapı İşletmesi Ders Notu 1*. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi, İnşaat Fakültesi Matbaası.

Sorguç, D. (1993). *İnşaat Mühendisliği eğitiminin Temel İlkeleri. Türkiye Mühendislik Haberleri*. Ankara: İMO.

Sorguç, D. (2002). *İnşaat Proje Yönetiminin Hizmet ve Uygulama Standardı*. İstanbul: İMO Yayınları. Erişim adresi : <https://docplayer.biz.tr/3994549-Standard-construction-management-services-and-practice-3-rd-edition-insa-at-proje-yonetiminin-hizmet-ve-uygulama-standardi.html>.

Sorguç, D., & Kuruoğlu, M. (2001). *İnşaat İşletmelerinde Çağdaş Yönetim ve Değişim Modeli*. İstanbul: İTO .

Sosik, J. J., & Megerian, L. E. (1999). Understanding Leader Emotional Intelligence And Performance., *Group & Organization Management*, 367-390. Erişim adresi : <https://doi.org/10.1177/1059601199243006>.

Stenberg, R. J. (2001). Successful intelligence: Understanding what Spearman had rather than what he studied. In J. M. Collis & S. Messick (Eds.), *Intelligence and personality: Bridging the gap in theory and measurement*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 347-373.

Stephens, J. P., & Carmeli, A. (2016). The positive effect of expressing negative emotions on knowledge creation capability and performance of project teams. *International Journal of Project Management*, 862-873. Erişim adresi : <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.03.003>.

Strucare. (2019). Strucare: <https://www.strucare.com/insa-at-yapim-asamalari-nelerdir/> adresinden alındı

Sudak, M., & Zehir, C. (2013). Kişilik tipleri, duygusal zeka, iş tatmini ilişkisi üzerine yapılan bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11, 141-165.

Surji, K. (2015). Understanding Leadership and Factors that Influence Leaders' Effectiveness . *Hawler Medical University*, 155-162.

Sümer, N. (2000). Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar”. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3, 6, 49-73. Erişim adresi : https://www.researchgate.net/publication/281981476_Yapidotlessal_esitlik_modelle_ri_Temel_kavramlar_ve_ornek_uygulamalar.

Şahin, B. (2009). Örgütsel Gelişmenin Sağlanması Dönüşümcü Liderlerin Rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 102. Erişim adresi : <http://hdl.handle.net/20.500.12397/5651>.

Şakar, S. (2006, 07 11). *Başarılı Proje Bileşenleri*. <https://www.savassakar.com/basarili-proje-bilesenleri/> adresinden alındı

Şakar, S. (2021, 09 22). *Proje Yönetimi Eğitim ve Danışmanlık*. PMBOK7'i Beraber Okuyalım-29-Proje Performans Alanları-Proje Ekibi 1 : <https://www.savassakar.com/pmbok7yi-beraber-okuyalım-29-proje-performans- Alanlari-proje-ekibi-1/> adresinden alındı

Şentürk, H. A. (2019). Kapsayıcı Liderlik Davranışı ve İş Modeli İlişkisi. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ekonomi ve Finans Ana Bilim Dalı*, 1-7. Erişim adresi : <http://adudspace.adu.edu.tr:8080/jspui/bitstream/11607/3854/1/590524.pdf>.

Şenyurt, H. (2010). *Hayal Şenyurt'tan Proje Yönetimi*. <https://hayalsenyurt.wordpress.com/> adresinden alındı

Şerbetçioğlu, H. (2007). İnşaat Tedarik Zinciri Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi., *İTÜ FBE*, 43-76. Erişim adresi : <https://polen.itu.edu.tr/items/7677513a-11f0-4637-a920-ce5af951886a>.

Şimşek, A. (2006). Duygusal Zekânın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi, Yüksek Lisans Tezi. *Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 11. Erişim adresi : <https://dspace.ankara.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/20.500.12575/33174/191267.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Şimşek, N., & Fidan, M. (2005). *Kurum Kültürü ve Liderlik*. Konya: Tablet Kitapevi.

Şimşek, Ö. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Ekinoks.

T.D.K. (2022). *Türk Dil Kurumu Sözlükleri*. <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı

Tabachnick, B., & Fidell, L. (2007). *Using multivariate statistics. (sixth ed)*. Allyn & Bacon/Pearson Education. 6. Basımdan Çeviri, Çeviri: Mustafa Baloğlu., Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Tabak, A., Polat, M., Coşar, S., & Türköz, T. (2012). Otantik liderlik ölçeği: güvenilirlik ve geçerlik çalışması. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*. 14, 89-106.

Talman, K., Hupli, M., Rankin, R., Engblom, J., & Haavisto, E. (2020). Emotional intelligence of nursing applicants and factors related to it: A cross-sectional study. *Nurse education today*. 85.

Tanes, Y., Meydanlı, İ. İ., & Özdemir, S. S. (2011). *Proje Yönetimi Kılavuzu*. İstanbul: İstanbul Sanaayi Odası Yayınları.

Tannenbaum, R. J., Weschler, I. R., & Massarik, F. (1961). *Leadership and organization: A behavioral science approach*. McGraw-Hill.: Literary Licensing, LLC.

Tarım, N. (2010). Türk İnşaat Sektöründe Liderlik Yaklaşımları ve Cinsiyet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü*, 135. Erişim adresi : <https://polen.itu.edu.tr/items/9aa07cfc-0fba-4daf-958f-20d0f9026914>.

Taşlıyan, M., Hırlak, B., & Çiftçi, G. (2014). Akademisyenlerin duygusal zekâ, iş tatmini ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 6, 63-80.

Taynor, J., & Deaux, K. (1973). When women are more deserving than men: Equity, attribution, and perceived sex differences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 28(3), 360-367. Erişim adresi : <https://doi.org/10.1037/h0035118>.

Tekarslan, E., Tanıl, K., Şencan, H., & Baysal, A. (2000). *Davranışın Sosyal Psikolojisi*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi. Erişim adresi : <https://iupress.istanbul.edu.tr/tr/book/davranisin-sosyal-psikolojisi/home>.

Tekindağ, F. (2005, Mayıs). *Proje Döngüsü Yönetimi Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/83435/mod_resource/content/1/EK%20KAYNAK_PROJE%20D%C3%96NG%C3%9CS%C3%9C%20Y%C3%96NET%C4%B0M%C4%B0.pdf adresinden alındı

Tekir, G. (2006). *Proje yönetimi Kavramları Metedolijisi ve Uygulamaları*. İstanbul: Çağlayan Kitapevi.

Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4-5. Erişim adresi : <https://dergipark.org.tr/tr/pub/esosder/issue/6128/82185>.

Tetik, S., & Açıkgöz, A. (2013). Duygusal Zeka Düzeyinin Problem Çözme Becerisi Üzerindeki Etkisi: Meslek Yüksekokulu Öğrencileri Üzerinde Bir Uygulama. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)* , 89. Erişim adresi : <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ejovoc/issue/5389/73091>.

Thomas, J., & Mengel, T. (2008). Preparing project managers to deal with complexity- advanced project management education. *International Journal of Project Management*, 304-315. Erişim adresi : <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.01.001>.

Thomsett, M. C. (1996). *Proje Yönetimi*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık Hizmetleri.

Titrek, O. (2007). *IQ'dan EQ'ya: Duyguları Zekice Yönetme*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Toduk Akiş, Y. (2004). *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Toor, S.-u. R., & Ofori, G. (2012). Leadership and Construction Industry Development in Developing Countries. *Journal of Construction in Developing Countries, Supp. 1*, 1-21. Erişim adresi : https://www.researchgate.net/publication/287744164_Leadership_and_construction_industry_development_in_developing_countries.

Tosun, K. (1989). *Yönetim ve Organizasyon İlkeleri*. İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi.

Turson. (2022). Turson İnşaat: <https://www.turson.com.tr/tr/hizmetlerimiz/insaat-proje-yonetimi.html> adresinden alındı

Tylor, E. B. (1883). *Primitive culture: Researches into the development of mythology, philosophy, religion, art and custom*. New York: Henry Holt and Company.

Ural, A. (2001). Yöneticilerde Duygusal Zeka'nın Üç Boyutu. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 212. Erişim adresi : <https://acikerisim.deu.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/20.500.12397/5393/3.2%2520ural.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Bu%20%C3%A7al%C4%B1%C5%9Fman%C4%B1n%20amac%C4%B1%2C%20konaklama%20i%C5%9Fletmeleri,d%C3%BCzeylerini%20belirleyerek%20>

Ünder, M. B. (2006). İnşaat İşletmelerinde Proje Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri Uygulamaları, Yüksek Lisans Tezi. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 3-47. Erişim adresi : <http://nek.istanbul.edu.tr:4444/ekos/TEZ/41864.pdf>.

Valentine, S., & Godkin, L. (2000). Supervisor gender, leadership style and perceived job design. *Women in Management Review (15(3))*, 117-129. Erişim adresi : <http://www.sciepub.com/reference/118290>.

Van Velsor, E., Taylor, S., & Leslie, J. B. (1993). An examination of the relationships among self-perception accuracy, self-awareness, gender, and leader effectiveness. *Human Resource Management*, 249-263. Erişim adresi : https://www.academia.edu/73739938/An_examination_of_the_relationships_among_self_perception_accuracy_self_awareness_gender_and_leader_effectiveness.

Vardarlıer, P., & Yapıcı, H. (2020). Duygusal Zekâ ve Liderlik. *Muhakeme Dergisi*, 12-14. Erişim adresi : [10.33817/muhakeme.731270](https://www.muhakeme.com.tr/10.33817/muhakeme.731270).

Vroom, V. H., & Jago, A. H. (1978). On the validity of the Vroom-Yetton model. *Journal of Applied Psychology*. *Journal of Applied Psychology*, 63(2), 151-162. Erişim adresi : <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.2.151>.

Vural, T. (2003). Kalite Güvence Sistemi Kriterlerine Uygun Olarak Jant Tasarımı ve Dayanım Analizi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü*, Erişim adresi : <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/561391>.

Wah, L. (1999). Yaşlı Patronlar En İyisidir, Yönetim İncelemesi . 7.

Wawak, S., & Wozniak, K. (2020). Evolution of project management studies in the XXI century. *International Journal of Managing Projects in Business*, 867-888. Erişim adresi : https://www.researchgate.net/publication/340633723_Evolution_of_project_management_studies_in_the_XXI_century.

Webb, K. S. (2009). Creating Satisfied Employees in Christian Higher Education: Research on leadership competencies. *Christian Higher Education* , v8 n1, 18-31. Erişim adresi : <https://eric.ed.gov/?id=EJ821968>.

Weber, M. (1998). *Sosyoloji Yazıları*. İstanbul: İletişim Yazıları.

Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of The Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work. *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, Vol. 18, 1-74.

Wermter, M. (1996). *Stratejik Proje Yönetimi*. İstanbul: Evrim Yayınevi.

William, J. (1978). What is an Emotions. *Oxford University Press*, 139-161. Erişim adresi : https://emotion.wisc.edu/wp-content/uploads/sites/1353/2020/11/James_1884_What_is_an_Emotion.pdf.

Williams, T. (2016). Identifying success factors in construction projects: A case study. *Project Management Journal*, 47(1), 97-112. Erişim adresi : <https://doi.org/10.1002/pmj.21558>.

Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 249. Erişim adresi : [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1).

Wrege, C. D., & Greenwood, R. (1991). *The Father of Scientific Management*. USA: Myth and Realty, Business One Irwin.

Wright, S. (1968). Genetic and Biometric Foundation, The University of Chicago Pres, Vol.1, Chicago, USA. *Royal Society*, 568-579.

Wu, G., Liu, C., Zhao, X., & Zuo, J. (2017). Investigating the relationship between communication-conflict interaction and project success among construction

project teams. *International Journal of Project Management*, 1466-1482. Erişim adresi : <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.08.006>.

Yammarino, F., Dubinsky, A., Comer, L., & Jolson, M. (1997). Women and transformational and contingent reward leadership: A multiple-levels-of-analysis perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 205-222. Erişim adresi : <https://doi.org/10.2307/257027>.

Yener, H. (2007). Personel Performansına Etki Eden Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) İle İncelenmesi ve Bir Uygulama. Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü (Doktora Tezi),. *Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü*, 208. Erişim adresi : <https://avesis.gazi.edu.tr/dosya?id=a5f5f7e5-c5d5-4621-b950-173ce855d215>.

Yenigün, Ö. (2020, Kasım 24). *Etkili Proje Yöneticisi Olmak İçin 10 Liderlik Özelliği*. Linked-in: <https://www.linkedin.com/pulse/etkili-proje-y%C3%B6neticisi-olmak-i%C3%A7in-10-liderlik-%C3%B6zelli%C4%9Fi-yenig%C3%BCn/?originalSubdomain=tr> adresinden alındı

Yerlikalan, N. (2006). 21. Yüzyılda Girişimcinin Yeni Özelliği: Duygusal Zeka. *Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Đbrahim Bodur Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 39-51, Erişim adresi : <http://acikerisim.comu.edu.tr/xmlui/handle/20.500.12428/979>.

Yeşil, A. (2006). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 158-180. Erişim adresi : <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/627098>.

Yıldıztekin, İ. (2011). Maaliyet Kontrolü İçin Faaliyet Analizi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 181-211. Erişim adresi : <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/30262>.

Yılmaz, P. (2017). İlkokul öğretmenleri ve yöneticilerinin iş motivasyon düzeylerinin incelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı*, Erişim adresi : <https://openaccess.izu.edu.tr/xmlui/handle/20.500.12436/461>.

Yılmaz, S. (2007). Duygusal Zeka ve Akademik Başarı Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İlköğretim Ana Bilim Dalı*, 1-2,5. Erişim adresi : <https://atauni.edu.tr/yuklemeler/a9a64845c9826532e647dc76762a85c6.pdf>.

Yılmaz, V. (2004). Consumer Behaviour of Shopping Center Choice, Social Behavior and Personality, 32(8),. *Social Behavior and Personality An International Journal* 32(8), 783-790. Erişim adresi : https://www.researchgate.net/publication/233677231_Consumer_behavior_in_shopping_center_choice.

Yukl, G. (1991). *Leadership in Organizations Pearson Education India*.

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 285-305. Erişim adresi : [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2).

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organisations; 8th ed.* Prentie-Hall, Englewood Cliffs, Nj.: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, Erişim adresi : <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.mim.ac.mw/books/Leadership%20in%20Organizations%20by%20Gary%20Yukl.pdf.No1fvHJjqGHg1RgmjuyjD0oYNhx7MNeo>.

Yüksel, H. (2020). İnşaat Proje Yönetiminde Verimlilik Analizleri. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*, 101-102. Erişim adresi : <file:///C:/Users/gulsah.kara/Desktop/tez/%C4%B0n%C5%9Faat%20Proje%20Y%C3%B6netiminde%20Verimlilik%20Analizleri.pdf>.

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

Zenger, J. H., & Folkman, J. (2002). *The Extraordinary Leader: Turning Good Managers into Great Leader*. Birleşik Krallık: McGraw-Hill.

EKLER

ANKET FORMU

Bu anket formu Gelişim Üniversitesinde yürütülmekte olan “*İnşaat Proje Yönetiminde Duygusal Zekâ ve Proje Performansı*” başlıklı yüksek lisans tez çalışması için yapılmaktadır. Sizlerden edinilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Katkılarınız bizim için önemlidir. Şimdiden değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Ad-Soyad

1- Lütfen size uygun cevabı işaretleyiniz.

KİŞİSEL BİLGİLER						
1	Cinsiyetiniz	Erkek ()	Kadın ()			
2	Yaşınız	18-24 ()	25-31 ()	32-38 ()	39-45 ()	46 ve Üstü ()
3	Öğrenim Durumunuz	Lise ()	Yüksekokul ()	Fakülte ()	Yük. Lisans ()	Doktora ()
4	Hizmet Süreniz	1-3 ()	3-6 ()	7-10 ()	10-15 ()	15 ve Üstü ()

2-Lütfen görev yapmakta olduğunuz kurumda, proje müdürünüzü düşünerek, yargılara katılım düzeyinizi belirtiniz.

1=Kesinlikle katılmıyorum

2=Katılmıyorum

3=Kısmen katılıyorum

4=Katılıyorum

5=Kesinlikle katılıyorum

SORU NO		1	2	3	4	5
1	Proje müdürü, çalışanlarını düşüncelerini ifade edebilmeleri için her zaman cesaretlendirdi.	()	()	()	()	()
2	Proje müdürü iş arkadaşları ile uyum içinde çalıştı.	()	()	()	()	()
3	Proje müdürünün açığa vurduğu duyguları ile hissettikleri tam olarak aynıydı.	()	()	()	()	()
4	Kendisini astlarının yerine koydu ve çalışma arkadaşlarını anladı.	()	()	()	()	()
5	Sorunlarını çözmeye engelleyecek olumsuzluklardan kendisini uzak tutar çözüm odaklı çalışır.	()	()	()	()	()
6	Proje müdürü, çalışanlara onları teşvik edici konuşmalar yaptı.	()	()	()	()	()
7	Proje müdürü görev ve sorumluluklarının bilincinde olan bir insandı.	()	()	()	()	()
8	Proje müdürü sık sık çalışma arkadaşları ile bir araya gelip onları dinledi.	()	()	()	()	()
9	Proje müdürü çalışanlara karşı hoşgörülü davranırdı.	()	()	()	()	()
10	Proje müdürü hata yaptığında hatasını kabul etti.	()	()	()	()	()
11	Çalışanlarına eşit iş bölümü yaptı.	()	()	()	()	()
12	Proje müdürü çalışanlara karşı oldukça duyarlıydı.	()	()	()	()	()
13	Projenin maliyeti projeye başlamadan önce hesaplanandan daha az oldu.	()	()	()	()	()
14	Proje süresi tahmin edilenden önce bitti.	()	()	()	()	()
15	Ürünün kalitesi tahmin edilenden daha iyi sonuçlandı	()	()	()	()	()

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Gülşah KARA

Uyruğu : T.C.

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
Yüksek lisans	İstanbul Gelişim Üniversitesi	2020 - Halen
Lisans	Karadeniz Teknik Üniversitesi	2012 - 2018
Lise	Avcılar Lisesi	2008 - 2012

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2020 - Halen	Esenyurt Belediyesi	Jeoloji Mühendisi

Yabancı Dil

İngilizce

