

Üst Düzey Spor Örgüt Yöneticilerinin Duygusal Zeka Özelliklerini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma

Exploring Emotional Intelligence Among Senior Sport Managers

Araştırma Makalesi

Özlem ÖZDİNÇ¹, F. Pervin BİLİR¹,

¹ Whitireia Community Polytechnic, Auckland, Yeni Zelanda

² Çukurova Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Spor Yöneticiliği Bölümü, Adana

ÖZ

Bu araştırmanın amacı Türkiye'deki üst düzey spor yöneticilerinin duygusal zeka yeteneklerini temel tanımlayıcı değişkenlere göre belirlemektir. Ana kütlesi Türkiye'deki tüm Spor Federasyonu Başkanları ve Genel Sekreterleri ile Gençlik Hizmetleri ve Spor (GHS) İl Müdürlüklerinden oluşan çalışmada anakütlenin (N = 205) tam sayımına gidilmiş ve n = 103 yöneticiden katılım sağlanmıştır (%50.2 dönüş oranı). Bar-On EQ-i gerecinin sadeleştirilmiş Türkçe sürümü ile toplanan ve normal dağılmadığı görülen veriler Mann-Whitney ve Kruskal-Wallis testleriyle incelenmiştir. İki önemli bulgudan ilki, duygusal zeka skorunun yaş, görev süresi ve spor geçmişi gibi 'zaman' temelli değişkenlerin hiçbirine göre farklılık göstermediğine, diğeri ise 20'den fazla ast ile çalışan spor yöneticilerinin, az sayıda astla çalışanlara oranla, daha yüksek duygusal zeka skoruna sahip olduğuna işaret etmektedir.

Anahtar Kelimeler

Duygusal zeka, Spor yöneticiliği, Spor federasyonları, GHS il müdürlükleri

ABSTRACT

This study aims to explore the emotional intelligence (EQ) by major demographic variables among senior sport managers in Turkey. A nationwide census including the directors and secretaries of Sport Federations and the directors of local Youth Services and Sport Directorships in cities (N = 205) returned n = 103 participating directors (50.2% response rate). Data gathered by employing the simplified Turkish version of Bar-On EQ-i required the use of non-parametric statistical tests for analyses, namely Mann-Whitney and Kruskal-Wallis. Of the two main findings, the first indicated that EQ is independent of changes in time-dependent variables, such as age, years on duty and of sportsmanship, whereas the second showed that sport managers with a span of control over 20 subordinates have higher EQ than those with less number of followers.

Key Words

Emotional intelligence, Sport management, Sport federations, GHS local directorships

GİRİŞ

Özellikle teknolojik ve toplumların sosyoekonomik yapılarındaki birtakım gelişmeler, geçtiğimiz yüzyıl boyunca pazarların yerelden ulusal düzeye, ulusaldan uluslararası düzeye ve oradan da küresel düzeye genişlemesine neden olmuştur. Bu genişleme sürecinde sürekli değişen dış çevre koşullarına ayak uydurabilmek için işletmeler yeni yetenekler geliştirmek zorunda kalmıştır. Genel bir gruplama yapılacak olunursa, yerelden küresel pazara geçiş döneminde bu yeteneklerin sırasıyla 1950 öncesinde seri üretim yeteneği, 1950'lerden itibaren iletişim yeteneği, 1980'lerden itibaren öğrenme yeteneği ve günümüzde de duygusal zeka yeteneği olduğu söylenebilir. Bunlardan duygusal zeka yeteneği, her ne kadar birbirinden farklı yetenekler olsalar da diğer üç yeteneğin hakim olduğu dönemlerde ortak olan ve iş ile duyguların ayrık tutulması gerektiğini öngören görüşe (Tomaney, 1994) zıt yönde bir görüş öne sürmesi açısından farklıdır. Belki de bu nedenle, yazında sosyal zeka olarak geçmiş 1909'a, diğer bir deyişle seri üretim yıllarına, dayanan (Landy, 2005) ve 1990'dan itibaren bilimsel yazında duygusal zeka olarak geçen (Salovey and Mayer, 1989-1990) bu yeni yeteneğin örgütsel yapıda kabul görmesinin 1998'de gecikmiş olduğu öne sürülebilir. Duygusal zekanın 1998'de Goleman tarafından örgüt yönetim seviyelerinde ilk kez incelenmesi ardından kısa süre sonra kavramın yönetim-organizasyon yazınında ve uygulamalarında tutunduğu görülmektedir. Bu çalışmalar arasında ne yazık ki konuyu spor kurumları ve spor yöneticileri özelinde araştıran az sayıda çalışma bulunmaktadır. Türkçe yazında duygusal zekayı spor alanında inceleyen önceki çalışmaların ilgilenim alanlarının genellikle performans sporcuları (Tok, 2008), profesyonel futbolcular (Adiloğulları, 2011) ve üniversitelerin beden eğitimi ve spor yükseköğrencileri (Taşkın, 2008; Yalız, 2013) olduğu görülmektedir. Uzun soluklu bir araştırmanın keşifsel ilk ayağı olan ve duygusal zeka yeteneğini Türkiye'deki federasyon başkanları ve genel sekreterleri ile Gençlik Hizmetleri ve Spor (GHS) il müdürlerinden oluşan üst düzey spor yöneticileri

leri genelinde inceleyen bu çalışma, ilgili yazında gözlemlenen bu eksikliğin giderilmesine katkıda bulunmak amacıyla tasarlanmıştır.

Yazın Taraması ve Hipotezlerin Geliştirilmesi

Duygusal zeka üzerine yapılan çalışmaların çoğunda cinsiyete dayalı farklılıkların araştırıldığı görülmektedir. Bu çalışmaların bir kolu duygusal zeka ile cinsiyet arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki tespit etmezken (Bar-On, 1997; Fernández-Berrocal ve diğ., 2012; Petrides ve Furnham, 2000; Whitman ve diğ., 2009), diğer bir koldaki çalışmalar aksi yönde bulgular öne sürmektedir. Duygusal zeka skorunun kadın ve erkek test grupları arasında farklılık gösterdiğini öne süren çalışmalar çoğunlukla kadınların lehine bulgular ortaya koymaktadır. Bu durumu bazı araştırmacılar kadının yaratılış itibarıyla erkeğe oranla daha duygusal ve anaç oluşuyla ilişkilendirmektedir (Brackett ve Salovey, 2006; Craig ve diğ., 2009; Gur ve diğ., 2002; Jausovec ve Jausovec, 2005; Hall ve Mast, 2008; Palmer ve diğ., 2005; Shutte ve diğ., 2002). Bazı araştırmacılar da cinsiyete bağlı bu farkı kadının ve erkeğin toplumsal yapı içerisindeki farklı rollerine dayandırmaktadır (Sánchez ve diğ., 2008). Söz gelimi, pek çok toplumda üzüntü (örneğin: ağlama), korku ve sevgi gibi olağan duygusal tepkiler çoğunlukla kadına atfedilirken (Brody ve Hall, 2000), erkeğin bu duyguları bastırması beklenir. Joseph ve Newman (2010)'ın 2008 yılına kadar yapılmış toplam 118 çalışmayı kapsayan meta-analizi de kadınlarda duygusal zeka skorunun erkeklere oranla yüksek olduğuna işaret etmektedir. Türkçe yazında da duygusal zeka skorunun cinsiyete göre farklılık gösterdiğini ve kadınlarda erkeklere oranla daha yüksek olduğunu tespit eden çalışmalar olduğu gibi (Aksaraylı, 2008; Çon ve diğ., 2011; Erdoğan, 2008; Gürbüz ve Yüksel, 2008; Receptoğlu, 2012), cinsiyetin anlamlı bir farklılığa neden olmadığı yönünde sonuçlara ulaşan çalışmalar da bulunmaktadır (Acar, 2001; 2002; Akın 2004; Aslan ve Özata, 2008; Özdemir ve Özdemir, 2007; Taşkın, 2008; Tuna, 2008). Buraya ka-

darki tartışmalar doğrultusunda araştırmamızın ilk hipotezi, üst düzey spor yöneticilerinin duygusal zeka skorları ile cinsiyetleri arasındaki olası bir ilişkiyi tek yönlü sorgulamak üzere aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H₁: Kadın spor yöneticilerinin duygusal zeka bileşke skoru erkek spor yöneticilerine oranla daha yüksektir.

Duygusal zekanın yaş ile ilişkisini araştıran çalışmalarda, kullanılan gerecin türüne göre farklı sonuçlar elde edilebilmektedir (Tsaousis ve Kazi, 2013). Bar-On tarafından geliştirilen EQ-i gibi kişilik yaklaşımını benimseyen gereçlerin ('trait measures') kullanıldığı çalışmalarda genellikle duygusal zeka ile yaş arasında herhangi bir ilişki tespit edilmediği görülse de (Tsaousis ve Kazi, 2013), bu tür gereçlerin uygulandığı az sayıda araştırmada iki değişkenin ilişkili olduğu yönünde sonuçlara varıldığı da olmuştur. Bunlardan Bar-On (1997), 50 yaşına kadar duygusal zeka düzeyinde yaşa paralel olarak artış kaydederken, Dersken ve diğ. (2002) 65 yaşından sonra duygusal zeka düzeyinde düşüş gerçekleştiğini bildirmektedir. Yine Bar-On EQ-i gerecini kullanan Chapman ve Hayslip (2006), örneklem kümeleri kapsamındaki bireylerden en yüksek duygusal zeka skoru elde edenlerin ortalama 49 yaşında olduğunu, bu yaş ortalamasının altında ve üzerindeki daha düşük skor yaptığını bildirmektedir. MSCEIT gibi yetenek yaklaşımını benimseyen gereçlerin kullanıldığı çalışmalarda ise çoğunlukla yaş ilerledikçe duygusal zekanın da geliştiğine yönelik bulgular görülmektedir (Gardner ve Qualter, 2011; Kafetsios, 2004; Mayer ve diğ., 1999; Mayer ve diğ., 2001). Ancak bu gerecin de anlamlı bir ilişki tespit etmediği (Palmer ve diğ., 2005; Schlaerth ve diğ., 2013) ya da ters yönlü bir ilişki saptadığı çalışmalara da rastlamak mümkündür (Day ve Carroll, 2004). Bu ters yönlü ilişkinin nedeni olarak yaş ilerledikçe hatırlama zorluğu yaşanması öne sürülmektedir (Ruffman ve diğ., 2008). Yaş değişkenini örneklem grubu genelinde kontrol altında tutarak, duygusal zeka skorunun cinsiyete göre nasıl bir değişiklik göster-

diğini MSCEIT gereciyle araştıran Fernández-Berrocal ve diğ. (2012)'in çalışması ilginçtir. Araştırmacılar cinsiyete göre anlamlı bir fark tespit etmezken, konu üzerine gelecekte düzenlenecek çalışmalara yaş değişkeninin duygusal zeka skoru üzerindeki olası etkisini araştırma önerisinde bulunmaktadır. Türkçe yazında da yaş ile duygusal zeka düzeyi arasında ilişki belirleyen (Çon ve diğ., 2011; Gürbüz ve Yüksel, 2008), bunun yanı sıra söz konusu değişkenler arasında anlamlı bir ilişki gözlemeyen çalışmalara da rastlanmıştır (Aksaraylı ve Özgen, 2008; Özdemir ve Özdemir 2007; Receptoğlu, 2012). İlgili yazındaki yaş-duygusal zeka ilişkisini sorgulayan çalışmaların farklı bulguları ışığında, spor yöneticilerinin duygusal zeka yeteneğinin yaşlarına göre göstereceği olası farklılığı çift yönlü araştırmak üzere ikinci hipotezimiz şu şekilde oluşturulmuştur:

H₂: Bileşke duygusal zeka skoru spor yöneticilerinin yaşına göre farklılık gösterir.

Dulewicz ve Higgs (2000), 100 yönetici üzerinde duygusal zeka düzeyinin kariyer gelişimindeki rolünü inceledikleri çalışmada, bireylerin duygusal zeka skorunun iş yaşantılarında başarının bir göstergesi olabileceği sonucuna varmışlardır. Goleman (1998; 1999), Goleman ve Boyatzis (2008) ve Palmer ve diğ. (2003) gibi araştırmacıların çıkarımlarıyla örtüşen bu sonuç, görev statüsü yüksek olan yöneticilerle daha düşük statüde çalışanlar arasında duygusal zeka skoru bazında farklılık olabileceğine işaret etmektedir. Ne var ki Collins (2001), 59 uluslararası örgütün üst düzey yöneticisiyle yaptığı çalışmada duygusal zekanın görev statüsü ile ilişkili olmadığını gösteren sonuçlar elde etmiştir. Türkçe yazında da duygusal zeka skoru ile görev statüsü arasında anlamlı bir ilişki tespit eden (Receptoğlu, 2012) ve etmeyen çalışmalar bulunmaktadır (Aksaraylı ve Özgen, 2008). Bu bilgiler doğrultusunda, görev statüsü yükseldikçe duygusal zeka yeteneğinin de göreceli olarak yükseleceği yönündeki sezgimizi test etmek üzere araştırmamızın üçüncü hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

H₃: Görev statüsü yüksek olan spor yöneticilerinin bileşke duygusal zeka skorları, statüsü düşük olanlara oranla, daha yüksektir.

Kurumda geçirilen süre ile ilgili olarak, Schlaerth ve diğ. (2013) genç ve yeni istihdam edilen çalışanların kurumlarındaki daha eski çalışanlara oranla daha yüksek duygusal zeka yeteneğine sahip olmaları gerektiğini savunmaktadır. Bunun nedeni olarak araştırmacılar, daha uzun süredir örgüt bünyesinde bulunanların ekipteki diğerlerini tanıdıkları ve örgüt kültürüne aşina oldukları için insanlara ve ortama tanışıklıkları nedeniyle, iş yerindeki genç ve yeni çalışanlara oranla daha başarılı sosyal ilişkilere sahip olduklarını öne sürmektedir (Schlaerth ve diğ., 2013, s. 132). Türkçe yazındaki çalışmalardan çeşitli işletmelerde konuyu inceleyen araştırmacılar arasında çalışma süresi ile duygusal zeka arasında aynı yönlü ilişki tespit edenler bulunmaktadır (Çon ve diğ., 2011; Receptoğlu, 2012). Diğer taraftan Özdemir ve Özdemir (2007), üniversite idari ve akademik personeli üzerinde yaptıkları incelemede duygusal zeka skoru ile kurumdaki görev süresi arasında anlamlı bir ilişki olmadığını saptamıştır. Bu tartışma sonucunda, duygusal zeka skorunun statüsünde bulunma süresine ve kurumdaki geçmiş süresine göre farklılık gösterebileceği yönündeki sezgilerimizin geçerliliğini test amacıyla aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₄: Spor yöneticilerinin bileşke duygusal zeka skorları mevcut statülerinde bulunma sürelerine göre farklılık gösterir.

H₅: Spor yöneticilerinin bileşke duygusal zeka skorları bağlı oldukları kurumdaki görev sürelerine göre farklılık gösterir.

Bir kimsenin belirli bir alanda deneyim sahibi olması, o kimseye aynı alanda kendisinden daha deneyimsiz olanlara yapıcı önerilerde bulunabilme ve onlara karşılaştıkları sorunların üstesinden gelmelerinde yardımcı olabilme ayrıcalığını getirir. Çünkü deneyimli kimseler daha az deneyimli kimselerle empati kurabilirler. Türk Dil Kurumu sözlüğünde duygudaşlık olarak kar-

şılığı verilen empati, diğerlerinin hissettiklerini anlama becerisi (Salovey ve Mayer, 1989-1990, s. 194) ya da bireyin kendini başkalarının yerine koyarak onların hallerinden anlayabilme yetisi (Webb, 2009, s. 35) olarak tanımlanabilir. Empati becerisini beraberinde getirdiği için, araştırmamız kapsamındaki spor yöneticilerinin ilgili oldukları spor alanında (yıl itibariyle) geçmişleri ile duygusal zeka skorları arasında artı yönlü bir ilişkinin varlığı sorgulamaya değer görülmüştür. Bu sezgimizi H₄ ve H₅ hipotezlerinin oluşumuna önyak olan ve yukarıda aktarılan tartışmalar da desteklemektedir. Bu açıklamalar doğrultusunda şu hipotez geliştirilmiştir:

H₆: Spor geçmişi daha fazla olan spor yöneticilerinin bileşke duygusal zeka skorları, spor geçmişi daha az olanlara oranla, daha yüksektir.

Üst düzey spor yöneticilerin duygusal zeka yeteneği ile altındaki çalışanların sayısı arasında olası bir ilişkinin araştırmamız kapsamında sorgulanması gerekli görülmüştür. Bu düşüncemizin temelinde, altında çalışan sayısı arttıkça liderin duygusal zekanın boyutlarını oluşturan unsurlardan olan 'empati', 'stres yönetimi', 'esneklik' ve 'problem çözme' gibi becerilerini daha çok kullanma gereği duyacak olmasıdır. İlgili liderlik yazınında, buradaki tartışmamıza konu olan 'altında çalışan sayısı' değişkeninin İngilizce karşılığı 'span of control' olarak geçmektedir. Uluslararası bir işletme olan Johnson & Johnson bünyesindeki liderler genelinde yaptığı araştırmada Cavallo ve Brienza (2006), kendisine bağlı çalışan sayısını arttıkça yöneticiler genelinde empati kurma gibi yetenekleri daha sık gözlemlediğini belirtmektedir. Ancak bunun tersi yönde bulgular da mevcuttur. Örneğin, Rubin ve diğ. (2005) astlarının sayısı arttıkça liderlerde duygusal zeka yeteneğine ilişkin izlerin daha az görüleceğini savunmaktadır. Bunun mantıksal nedeni olarak araştırmacılar, sayıları arttıkça çalışanların bireysel farklılıklarına liderin vereceği dikkatin azalacak olmasını öne sürmektedir (s. 851). Nitekim Lucas ve diğ. (2008) sağlık personeli üzerinde yaptığı daha yakın tarihli incelemelerde, sorumluluğu altındaki hemşire sayısı arttıkça başhemşirelerin duygusal zeka yetenek-

lerini liderlik davranışlarına yansıtmadıklarını gözlemlemiştir. Bu açıklamalar doğrultusunda, spor yöneticilerinin duygusal zeka skorlarının altlarında çalışan kişi sayısına göre bir farklılık gösterip göstermediğini sorgulamak üzere son hipotezimiz aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H₇: Spor yöneticilerinin bileşke duygusal zeka skorları altlarında çalışan kişi sayısına göre farklılık gösterir.

YÖNTEM

Araştırma Grubu: Araştırma grubu Türkiye'deki üst düzey spor yöneticilerini kapsamaktadır. Bu tanım kapsamına federasyon başkanları, federasyon genel sekreterleri ve Spor Genel Müdürlüğü'ne (SGM) bağlı GHS il müdürleri da-

hil edilmiştir. Çalışmanın tasarım ve veri toplama aşamalarının yürütüldüğü 2013 yılı itibariyle Türkiye'de 62 spor federasyonunun ve 81 GHS İl Müdürlüğü'nün (GHSİM) olduğu belirlenmiştir. Böylece araştırma grubunu 62'si federasyon başkanı, 62'si federasyon genel sekreteri ve 81'i GHS il müdürü olmak üzere toplam N = 205 üst düzey spor yöneticisi oluşturmaktadır. PsychInfo indisi kapsamındaki bilimsel dergilerde 1985-2005 arası 20 yıllık dönemde duygusal zeka üzerine yayınlanan 102 çalışmanın ortalama örneklem hacmi n = 103'tür (medyan = 205) (Landy, 2005, s. 412). Bu bilgi referans alındığında, N = 205 kişilik araştırma grubu örneklem uygulamasına gitmeye elverişli görülmemiştir.

Katılımcılar: Tamsayımına gidilen araştırma grubundan n = 103 üst düzey spor yöneticisi

Tablo 1. Spor yöneticilerinin tanımlayıcı istatistikleri

Yaş	f	%	Eğitim Durumu	f	%
30 yaş altı	4	%4	Lise	4	%4
30-39 yaş arası	6	%6	Üniversite	79	%77
40-49 yaş arası	35	%34	Yüksek lisans	12	%12
50 yaş ve üzeri	58	%56	Doktora	8	%8
Görev Statüsü			Bu Statüde Bulunma Süresi		
Federasyon başkanı	23	%23	5 yıldan az	30	%29
Federasyon genel sekreteri	53	%52	5-10 yıl arası	14	%14
GHS il müdürü	26	%26	10 yıldan fazla	59	%57
Spor Geçmiş süresi			Kurumdaki Görev Yılı		
5 yıldan az	14	%14	5 yıldan az	34	%34
5-10 yıl arası	9	%9	5-15 yıl arası	44	%43
10 yıldan fazla	77	%77	16-26 yıl arası	16	%16
			26 yıldan fazla	8	%8
Cinsiyet					
Kadın	9	%9			
Erkek	94	%94			

* n = 103 (N = 205 ve geri dönüş oranı = %50.2). Bazı grup yüzdeleri yuvarlamadan ötürü 100'den farklıdır. 1 Bazı katılımcılar bu soruyu yanıtlamadığından grup frekans toplamı 103'ten farklıdır.

çalışmaya katılım sağlamıştır. Geri dönüş (n/N) oranı %50.2'dir. Türkçe yazındaki duygusal zeka üzerine yapılan önceki çalışmalarda araştırma grubunun tamsayımına gidenine rastlanmamıştır. Örneklem uygulamasına gidilmiş önceki bazı çalışmalar arasında örneklem hacmi, n = 87 (Özdemir ve Özdemir, 2007), n = 81 (Aksaraylı ve Özgen, 2008) gibi, bu çalışmanın sağladığı geri dönüş oranından daha az ya da yaklaşık aynı düzeyde olanlara [Çon ve diğ. (2011)'da n = 106; Yalız (2013)'da n = 107] rastlanmıştır. Çalışmaya katılımda bulunan spor yöneticilerinin tanımlayıcı bilgileri Tablo 1'de özetlenmektedir.

Veri Toplama Aracı: Veri toplanmasında, dört dil uzmanıyla birlikte Acar (2001) tarafından Türkçeye çevrilen ve Mumcuoğlu (2002) tarafından içerik, güvenilirlik ve geçerlik incelemesi yapılan Bar-On EQ-i gereci kullanılmıştır. Beşli Likert tipte derlenmiş toplam 133 önermeyi içeren bu gerecin Acar (2001)'in çalışmasında 87 önermeye indirgediği Türkçe sürümünü, Türk araştırmacılar arasında doktora tezinde (Adiloğulları, 2011), yerli (Delice ve Günbeyi, 2013; Yalız, 2013) ve yabancı hakemli dergi yayınlarda (Baltacı ve Demir, 2012) kullananlar bulunmaktadır. Ölçeğin en olumlu anlam taşıyan kutbu '1 = Kesinlikle katılıyorum' şeklinde etiketlenmiştir. Katılımcılar arasında erişim olanağımızın bulunduğu toplam 36 spor yöneticisi üzerinde önteste tabii tutulan duygusal zeka ölçeğinin beş boyutu genelinde güvenilirliği $.60 \leq \alpha \leq .77$ aralığında

tespit edilmiştir. Veri toplama gerecinin güvenilirliği ile ilgili ayrıntılı bilgi, aynı gereci kullanmış önceki bazı Türkçe çalışmalarla karşılaştırmalı olarak Tablo 2'de sunulmaktadır.

Duygusal zeka ölçümü gibi psikolojik içerikli ölçekler için $\alpha \geq .6$ aralığı güvenilir olarak kabul edilmektedir (Kline, 1999). Özdamar (2004, s. 632-633) da, $\alpha \geq .6$ aralığındaki değerlerin oldukça güvenilir olduğunu belirtmektedir. Bu değerlendirmeler veri toplama gerecinin araştırmamız için yeterli güvenilirlik düzeyinde olduğuna işaret etmektedir.

Verilerin Toplanması: Yaklaşık yedi ay süren veri toplama süreci Mart 2013'te sonlanmıştır. Veriler İnternet üzerinden toplanmıştır. Gerecin ağ adresi anakütleyi oluşturan tüm spor yöneticilerine e-posta yoluyla iletilmiştir. Belirtilen altı aylık süre içerisinde araştırma grubu üyelerine ikişer ay arayla olmak üzere toplam üç kez, e-posta ve/veya telefon yollarıyla katılım çağrısı yinelenmiştir. Tekrarlanan katılım çağrılarının, ilk iki aylık gözlem sürecinde 27 olan geri dönüş sayısının süreç sonunda 103'e ulaşmasında önemi büyüktür.

Verilerin Analizi: Toplanan verilerin normallik kontrolleri için, dağılımın hem çarpıklık hem de diklik değerlerini dikkate alan Shapiro-Wilk (W) testi (Field, 2009) kullanılmıştır. Test istatistikleri 'Genel ruh durumu' boyutu için $W(103) = .944$, $p = .000$; 'Kişilerarası beceriler' boyutu için $W(103) = .975$, $p = .045$; 'Kişisel

Tablo 2. Veri toplama gerecinin güvenilirlik testi sonuçları (α değerlerinin önceki bazı çalışmalarla karşılaştırması)

Duygusal Zeka Ölçeği Ana Boyutları	Öntest*	Adiloğulları (2011)**	Mumcuoğlu (2002)	Acar (2001)
Genel Ruh Durumu	.6666	.769	.7350	.7506
Kişilerarası Beceriler	.6734	.841	.6433	.7787
Kişisel Beceriler	.6495	.837	.7020	.8373
Stresle Başa Çıkma	.7740	.674	.7950	.7314
Uyumluluk	.5991	.619	.7066	.6542
Boyutlar Ortalama	.6725	.748	.7164	.7504

* n = 36 üst düzey spor yöneticisi (22 federasyon genel sekreteri, 10 federasyon başkanı ve dört GHS il müdürü).

** Özgün çalışmada α değerleri üç haneli sunulmuştur.

beceriler' boyutu için $W(103) = .944$, $p = .000$; 'Stresle başa çıkma' boyutu için $W(103) = .952$, $p = .001$ ve 'Uyumluluk' boyutu için $W(103) = .943$, $p = .000$ olarak hesaplanmıştır. Bu değerler gerçekteki duygusal zeka ölçeğinin beş boyutundan hiçbirinin normal dağılım özelliği göstermediğine işaret etmektedir. Söz konusu beş boyutun bileşkesi olan 'Duygusal zeka skoru' da normallik ölçütünü sağlamamaktadır [$W(103) = .955$, $p = .001$]. Bu nedenle verilerin analizinde Mann-Whitney ve Kruskal-Wallis testleri kullanılmıştır.

BULGULAR

Kadın spor yöneticilerinin erkek meslektaşlarına oranla daha yüksek duygusal zeka skoruna sahip olduğu sezgisiyle oluşturulan tek yönlü H_1 hipotezi, test sonuçları doğrultusunda red edilmiştir. Mann-Whitney testi (U) sonuçları, duygusal zeka skor sırasal ortalamaları (mean ranks) karşılaştırıldığında kadın spor yöneticileri ($= 58.13$, $n = 8$) erkeklere oranla ($= 50.94$, $n = 94$) -sayısal değeri yüksek görünse de- düşük skor ortalamasına sahiptir (ölçek kodlamasına göre skor azaldıkça olumlu anlam anlaşılacaktır. Bkz. 'Veri Toplama Gereci'). Ancak cinsiyete dayalı bu skor farkı $p < .050$ seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı değildir: $U = 323$, $Z = -.660$, $p = .259$, $r = -.065$. Bu sonuç, Tablo 3'te de görülen, kadın spor yöneticilerin sayısal azlığından kaynaklı olabilir. Nitekim duygusal zekayı inceleyen ve aynı karşılaştırmayı benzer çarpıklıkta dağılan cinsiyet grupları ile yapan bazı araştırmacılar, ortalama skorların gruplar arasında farklı olmasına rağmen istatistiksel açıdan anlamlı olmayışını cinsiyet gruplarından birinin yeteri çoğunlukta olmayışına bağlamaktadır (Petrides and Furnham, 2000, s. 455-457).

Spor yöneticilerinin yaşına göre bileşke duygusal zeka skorlarında olası bir farkı çift yönlü araştırmak üzere geliştirilen H_2 hipotezini test etmeden önce yaş değişkenine ilişkin veriler, istatistiksel anlamda daha kabul edilebilir bir karşılaştırma yapılabilmesi için, '50 yaş altı' ve '50 ve üzeri yaş' olarak iki gruba indirgenecek şekilde yeniden kodlanmıştır (bkz. Tablo 3). Bu işlem ardından, yaşça daha genç olan $n = 45$ (%43.7)

spor yöneticisi ilk gruba, yaşça daha ileri olan $n = 58$ (%56.3) spor yöneticisi de diğer gruba yerleşmiştir. Mann-Whitney testi sonuçları, '50 yaş altı' spor yöneticileri ile '50 ve üzeri yaş' grubundaki spor yöneticilerinin duygusal zeka skor sırasal ortalamaları (mean ranks) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farka işaret etmemektedir ($_{50 \text{ yaş altı}} = 54.61$, $n = 45$ ve $_{50 \text{ ve üzeri yaş}} = 49.97$, $n = 58$); $U = 1187.5$, $Z = -.781$, $p = .437$, $r = -.077$.

Görev statüsü bağımsız değişkeninin spor yöneticilerinin bileşke duygusal zeka skorlarında olası etkisini tek yönlü sorgulayan H_3 hipotezinin testi öncesi beklentimiz federasyon genel sekreterleri genelinde duygusal zeka skorunun diğer iki grup spor yöneticilerine göre daha düşük olacağı yönündedir. H_3 hipotezinin geçerliliğini sınamak üzere Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır. Test sonuçları incelendiğinde, spor yöneticilerinin duygusal zeka skorlarında görev statüsüne göre anlamlı bir fark tespit edilmemiştir: $\chi^2(2) = 2.631$, $p = .268$ (bkz. Tablo 3).

Spor yöneticilerinin kurumlarında bulunma sürelerinin bileşke duygusal zeka skorlarına olası etkisini çift yönlü araştırmak üzere geliştirilen H_4 hipotezini test etmeden önce 'kurumdaki görev süresi' değişkeni, daha uygun bir karşılaştırma yapılabilmesi için, '10 yıl ve altı' ile '10 yıl üzeri' olarak iki gruba indirgenecek şekilde yeniden (bkz. Tablo 3) kodlanmıştır. Bu işlem ardından, $n = 44$ (%42.7) spor yöneticisinin 10 yıl ve daha az, $n = 59$ (%57.3) spor yöneticisinin de 10 yıl üzeri bir süredir mevcut statülerinde bulunduğu görülmüştür. Mann-Whitney testi ardından karşılaştırmaya konu iki gruptaki spor yöneticilerinin duygusal zeka skor sırasal ortalamaları (mean ranks) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark görülmemiştir ($_{10 \text{ yıl ve altı}} = 49.14$ ve $_{10 \text{ yıl üzeri}} = 54.14$, $U = 1172$, $Z = -.840$, $p = .403$).

Kurumdaki görev süresine göre (bağımsız değişken) spor yöneticilerinin bileşke duygusal zeka skorlarında olası bir farklılığı tek yönlü sorgulayan H_5 hipotezi, H_3 hipotezine konu görev statüsü değişkeni için düşünüldüğü gibi, kurumda hizmet yılı daha fazla olanlarda göreceli olarak daha yüksek duygusal zeka skoru beklentisiyle oluşturulmuştur. Özgün halinde dört kate-

Tablo 3. Gruplar arası duygusal zeka skoru farkını sorgulayan hipotez testlerinin toplu sonuçları

Üst düzey spor yöneticileri (n=103)			Mann-Whitney testi sonuçları			Kruskal-Wallis testi sonuçları		
Hipotez	Karşılaştırma Grupları	n	Ort*	U	Z	χ^2	df	p
H1	Kadın	8	58.13	323	-.660			.259
	Erkek	94	50.94					
H2	50 yaş altı	45	54.61	1187.5	-.781			.437
	50 ve üzeri yaş	58	49.97					
H3	Fed. başkanı	23				2.631	2	.268
	GHS il müdürü	26						
	Fed. genel sekreteri	53						
H4	Statüsünde 10 yıldan az	44	49.14	1172	-.840			.403
	Statüsünde 10 yıl ve üzeri	59	54.14					
H5	Kurumda 5 yıldan az	34				.523	2	.770
	Kurumda 5-15 yıl	44						
	Kurumda 16 yıl ve üzeri	24						
H6	Spor geçmişi 10 yıl ve az	23	50.04	875	-.086			.467
	Spor geçmişi 10 yıl üzeri	77	50.64					
H7	Ast sayısı 20'den az	56	56.58	835.5	-2.601			.004
	Ast sayısı 20 ve üzeri	43	41.43					

* Sırasal ortalama (mean ranks) skoru. Ölçek kodlamasına göre düşük ortalama değeri olumlu anlam taşımaktadır. Bkz. 'Veri Toplama Gereci'

gorili bağımsız değişken, kategori frekanslarının daha uygun karşılaştırmaya el vermesi amacıyla, yeniden kodlanarak üç kategoriye indirgenmiştir (bkz. Tablo 3). Bu işlem sonrasında bağımsız değişken grupları '5 yıldan az' (n = 34), '5-15 yıl' (n = 44) ve '16 yıl ve üzeri' (n = 24) olarak adlandırılmıştır. H₅ hipotezinin geçerliliğini sınamak üzere uygulanan Kruskal-Wallis testi sonuçları, bağlı bulunan kurumdaki görev süresinin spor yöneticilerinin duygusal zeka skorlarında anlam-

lı bir fark yaratmadığını göstermektedir: $\chi^2(2) = .523, p = .770$.

Spor geçmişi süresine bağlı olarak, spor yöneticilerinin bileşke duygusal zeka skorlarında (H₆) olası bir farklılığı tek yönlü sorgulayan hipotezimiz, ilgilendiği spor alanında yıl itibariyle geçmişi daha fazla olanlarda daha yüksek duygusal zeka skoru beklentisiyle oluşturulmuştur. Katılımcılara yöneltilen üç seçenekli soruyla toplanan spor geçmişi ilişkin veriler, daha uy-

gun karşılaştırmaya olanak tanınması amacıyla, analiz öncesinde yeniden kodlanarak iki sınıfta derlenmiştir. Bu işlem sonrasında bağımsız değişkenin nominal sınıfları '10 yıl ve daha az' (n = 23), '10 yıldan fazla' (n = 77) olarak adlandırılmıştır (bkz. Tablo 3). Mann-Whitney testi sonuçları, sahip olunan spor geçmişi süresine göre spor yöneticilerinin duygusal zeka skorlarında anlamlı bir fark olmadığına işaret etmektedir: ($_{10}$ yıl ve daha az = 50.04 ve $_{10}$ yıldan fazla = 50.64, $U = 875$, $Z = -.086$, $p = .467$).

Spor yöneticilerinin bileşke duygusal zeka skorlarının, altlarında çalışan kişi sayısına göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin sorgumuzu (H_7) test etmek üzere Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır. Bağımsız değişkenin kategorileri arasında frekans dağılımı karşılaştırmaya elverişli çoğunlukta ve denklikte olduğundan, değişken kategorilerinde herhangi bir yeniden kodlamaya gidilmemiştir. Test sonuçları, altında çalışan sayısına bağlı olarak spor yöneticilerinin duygusal zeka skorlarında anlamlı bir fark olduğuna işaret etmektedir: $\chi^2(3) = 7.959$, $p = .047$. Söz konusu farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla olası her grup ikilisine Post-Hoc uygulaması Mann-Whitney testi ile yapılmıştır. Bağımsız değişkenin kategorileri toplam altı karşılaştırma ikilisi (tek yönlü) oluşturmaktadır (grup 1: '<10 x 10-19', grup 2: '<10 x 20-39', grup 3: '<10 x >40', grup 4: '10-19 x 20-39', grup 5: '10-19 x >40' ve grup 6: '20-39 x >40'). Post Hoc uygulamasında Mann-Whitney testinin ard arda altı kez kullanımı hipotez testlerinde Tip 1 (doğruyken H_0 hipotezinin reddedilmesiyle oluşan) hatanın gerçekleşme olasılığını arttırıcıdır. Bu nedenle, her bir grup ikilisinde genel anlamlılık değeri $p = .05$ 'in altında biri olan $p = .008$ 'in kritik değer olarak gözetilmesi bu olasılığı oldukça düşüreceğinden (Field, 2009, s. 566), Post Hoc sonrasında referans değer $p = .008$ olarak gözetilmiştir. Post Hoc uygulamasının sonuçları üç karşılaştırma grubunda, altlarındaki çalışanların sayısı yüksek olan spor yöneticilerinin daha yüksek bileşke duygusal zeka skoru elde ettiğini göstermiştir: grup 2 için $U = 194$, $Z = -1.900$, $p = .029$, grup 4 için $U = 35$, $Z = -2.059$, p

= .020 ve grup 5 için $U = 194.5$, $Z = -2.110$, $p = .017$. Ancak bu ilişkiler $p = .008$ düzeyinde anlamlı değildir. Bu grup karşılaştırmaları incelendiğinde, altında çalışan sayısının 20 ve üzeri olan spor yöneticilerinde bileşke duygusal zeka skoru sırasal ortalamasının (mean rank) daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak olası Tip 1 hatasını önlemek amacıyla düşük gözetilen p değeri bu ilişkilerin kabul edilmesine olanak tanımamaktadır. Bu durum üzerine, 'altında çalışan sayısı' değişkeni '20'den az' ve '20 ve üzeri' olacak şekilde iki kategoride yeniden kodlanarak hipotezin geçerliliği Mann-Whitney testi ile bir kez daha sorgulanmıştır. Kodlama işlemi ardından kategori frekans dağılımları '20'den az' (n = 56), '20 ve üzeri' (n = 43) olarak gerçekleşmiştir (bkz. Tablo 3). Test sonuçlarında, karşılaştırmaya konu iki gruptaki spor yöneticilerinden, altında çalışanların sayısı fazla olanlarda duygusal zeka skor sırasal ortalamalarının (mean ranks) daha yüksek olduğu görülmüştür: $_{20'den az} = 56.58$ ve $_{20 ve üzeri} = 41.43$, $U = 835.5$, $Z = -2.601$, $p = .004$ (ölçek kodlamasına göre skor azaldıkça olumlu anlam anlaşılacaktır. Bkz. 'Veri Toplama Gereci').

TARTIŞMA

Duygusal zeka ile ilgili yabancı ve yerli çalışmaların bir kısmında kadın katılımcıların erkeklere oranla daha az sayıda olduğu görülmüştür. Örneğin, Chancler (2012)'in örnekleme %32, Acar (2001, s. 126)'in örnekleme %27, Tuna (2008, s. 103)'nin örnekleme %11 ve Akın (2004, s. 199)'in örnekleme %10 kadın katılımcıyı kapsamaktadır. Bu durum, tamsayımına gittiğimiz anakütleden geri dönüş sağlayanlar arasında kadın spor yöneticilerin oranı yaklaşık %10 olan çalışmamız için de benzerdir. Ancak GHSİM'de çalışanların yaklaşık %12'sini kadınların oluşturduğu göz önünde bulundurulursa (Koca, 2011), kadın spor yöneticilerin araştırmamızdaki azınlığı olağan karşılanabilir. Yukarıda örneklenen çalışmaların tamamında örneklem uygulaması yapılmış, duygusal zeka ile cinsiyet arasındaki ilişki 'bileşke duygusal zeka skoru' bazında araştırılmış ve istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Türkçe yazında, örnekleminde kadınların

sayıca daha fazla temsil edildiği araştırmalarda bile cinsiyete göre katılımcıların duygusal zeka skorlarında bir farkın genellikle tespit edilmediği görülmektedir. Örneğin, örnekleme %40 kadın katılımcıdan oluşan Taşkın (2008), konuyla ilgili beden eğitimi öğrencileri üzerinde yaptığı çalışmasında anlamlı bir fark tespit etmemiştir. Test grubunun %64 gibi yaklaşık üçte ikilik bir kesitini kız öğrencilerin oluşturduğu ve duygusal zekanın ilkokul çağındaki çocuklarda gelişimini araştırdığı çalışmasında, Sağırkaya (2013) da cinsiyete dayalı herhangi bir fark gözlemlemediğini rapor etmektedir. Bu karşılaştırmalar doğrultusunda, üst düzey spor yöneticilerinin cinsiyetine göre 'bileşke duygusal zeka skoru' seviyelerinde anlamlı bir fark olmadığına işaret eden bulgularımızın (H_1) genel yazınla aynı yönde olduğu düşünülebilir. Ancak bu noktada, bizim çalışmamız da dahil olmak üzere yukarıda örneklenen çalışmaların büyük çoğunluğunda rapor edilen sonuçların, cinsiyet değişkeninin çarpık dağılan yapısından etkilenmiş olabileceği unutulmamalıdır (Petrides ve Furnham, 2000, s. 455-457). Bu nedenle eriştiğimiz sonuçlar dikkatle değerlendirilmeli ve kadın-erkek spor yöneticisi gruplarında duygusal zeka için bir genelleme yapılmamalıdır.

Araştırmalarımız sonucunda ulaşılan ilginç bir bulgu duygusal zeka skorunun 'zaman' temelli değişkenlere göre farklılık göstereceği sezgisiyle oluşturulan tüm hipotezlerimizin reddedilmiş olmasıdır. Zaman temelli değişken olarak sınıfladığımız bu grupta 'yaş' (H_2), 'görev statüsünde bulunma süresi' (H_4), 'kurumdaki görev süresi' (H_5) ve 'spor geçmişi süresi' (H_6) değişkenleri yer almaktadır. Üst düzey spor yöneticilerinin kaydettikleri duygusal zeka skorları bu 'zaman' temelli değişkenlerden hiçbirine göre fark göstermemiştir. İlgili yazında, özellikle H_2 hipotezimizin oluşum sürecinde değinilen ve bizim de çalışmamızda kullandığımız Bar-On EQ-i gerecini kullanan çok sayıda araştırma, söz konusu değişkenler ile duygusal zeka arasında sorguladııkları ilişkileri doğrulayan bulgulara ulaşmıştır. Söz gelimi Fernández-Berrocal ve diğ. (2012, s. 82-83), tüm katılımcıların aynı yaşta ol-

duğu (yaş değişkenini kontrol altında tuttukları) bir örnekleme grubu üzerinde, duygusal zeka skorunda cinsiyete göre fark tespit etmemiş, bu nedenle cinsiyet haricindeki diğer demografik değişkenler ve özellikle yaş ile söz konusu ilişkiyi araştırmaları üzere sonraki çalışmalara öneride bulunmuştur. Zaman temelli değişkenlere ilişkin elde ettiğimiz bulguların bu yazından farklı yönde oluşu, karşılaştırmaya konu diğer çalışmalarda veri toplanan kitleler ile bizim çalışmamızdaki kitlenin demografik farklılıklarından kaynaklı olabilir. Yazındaki önceki çalışmalar genellikle farklı yaş gruplarındaki çocuklarla (Bar-On ve Parker, 2000), 13-19 yaş arası gençlerle ('teenagers') (Bar-On 1997) ve uğraş alanı spor olmayan çok sayıda işletmenin yönetim kademesindeki kişilerle (Goleman, 2006, s. 34; Schlaerth ve diğ., 2013) yapılmıştır. Bunun yanı sıra, bulgularımızın genelden farklılık göstermesine bir başka ussal açıklama da, araştırmamıza katılan spor yöneticilerinin çoğunluğunun aynı yaş grubunda oluşu olabilir (çoğunluk 50 yaş ve üzeri, bkz. Tablo 1). Bu durumla ilgili olarak yazında yaşça ileri olan örgüt çalışanlarının, kurumsal yapıyı ve iş ortamındakileri çok daha uzun süredir ve yakından tanıyor olmalarından dolayı, duygusal zeka yeteneklerini değil de sosyal ilişkilerini genç ve yeni çalışanlara göre daha iyi kullanabildikleri belirtilmektedir (Schlaerth ve diğ., 2013). Bu görüşe dayanarak, 'zaman' temelli değişkenlerden hiçbirinin araştırmamız kapsamında duygusal zeka skorunda farklılık yaratmaması yadsınamayacak bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Üst düzey spor yöneticilerinin statülerine göre duygusal zeka skorlarında bir fark olabileceği beklentisiyle oluşturulan H_3 hipotezinin test sonuçları doğrultusunda reddedilmesi de, yukarıda tartışılan 'zaman' temelli değişkenlerin etkisinden dolayı olabilir. Çünkü federasyon başkanı, GHS il müdürü ve federasyon genel sekreteri gibi yüksek görev statülerine erişmek, söz konusu kurum içerisinde olmasa bile ilgili alanda (örneğin: Basketbol Federasyonu başkanlığı için basketbol alanında), uzunca bir süre edinilen deneyimler sonrasında gerçekteşebilir.

Altında 20'den fazla çalışan bulunan spor yöneticilerinin duygusal zeka skorları 20'den az sayıda grup üyesiyle çalışan spor yöneticilerine oranla daha yüksek tespit edilmiş ve bu ilişkiyi sorgulamak üzere oluşturulan H_7 hipotezimiz kabul edilmiştir. Rubin ve diğ. (2005), daha geniş bir ekibe liderlik yapan kişilerin daha fazla iletişim ve empati yeteneklerine gereksinim duyduğunu öne sürmektedir. Bundan dolayı araştırmacılar, çok sayıda astla çalışan liderlerin duygusal zeka skorlarının da, daha küçük ekiplere liderlik yapanlara oranla, yüksek beklenmesini olağan karşılamaktadır. H_7 hipotezimizin test sonuçları, her ne kadar Rubin ve diğ. (2005) ile ve ilgili yazındaki kimi deneysel çalışmaların (örneğin: Cavallo ve Brienza, 2006, Lucas ve diğ., 2008) sonuçlarıyla örtüşüyor olsa da, ulaştığımız sonuçlar araştırmamızın kapsadığı kitlelerin birtakım özelliklerinden dolayı tartışmaya açıktır. Bu özelliklere örnek olarak 'spor dalı' ve 'faaliyet gösterilen il' gibi birtakım değişkenler verilebilir. Şöyle ki, göreceli daha popüler olan ve uluslararası karşılaşmaların sıkça yapıldığı birtakım spor dallarının (örneğin: futbol, voleybol) federasyonları ile daha büyük şehirlerde (örneğin: Ankara, İzmir) konuşlu GHS il müdürlüklerinin çoğunlukla daha geniş bir ekiple çalışıyor olduğu bir gerçektir. Dolayısıyla, ilgili yazın ve önceki birtakım çalışmaların bulguları göz önünde bulundurulduğunda, araştırmamız kapsamında daha küçük ekiplerle çalışan federasyon başkanlarının, genel sekreterlerinin ve GHS il müdürlerinin belirtilen kontrol dışı etkenlerden ötürü duygusal zeka yeteneklerini, büyük çaplı federasyonlarda ve illerde kendileriyle aynı

statüde bulunan spor yöneticileriyle aynı oranda kullanamadıkları olasılığı, H_7 hipotezinin test sonuçlarını değerlendirirken göz önünde bulundurulmalıdır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Sonuç olarak çalışmamızın bulguları, ilgili yazında spor yöneticileri üzerine yeterli sayıda karşılaştırma yapacak öncül çalışma olmayışından dolayı, bu an itibarıyla keşifsel niteliktedir. Bu nedenle, burada sunulan tüm önerilerimiz gelecekte konu üzerine düzenlenecek çalışmalara yönelik olarak sınırlı kalmaktadır. Mevcut bulgularımıza dayanarak Türkiye'deki üst düzey spor yöneticileri ya da spor örgütleri için herhangi bir genel çıkarım yapılması bu an itibarıyla söz konusu değildir. Çalışmamızın bulgularından hareketle genel bir yargıya varılması, erişilen sonuçlarımızın yakın gelecekte konu ile ilgili yürütülecek diğer çalışmaların bulgularıyla birlikte değerlendirilmesiyle mümkün olabilecektir. Bu çalışmalar, örneğin üst düzey spor yöneticilerinin liderlik tarzlarını belirlemeye ya da kulüp yöneticileri ve antrenör gibi diğer tür spor liderlerinin, özellikle kadın yöneticilerin göreceli daha çok bulunduğu ritmik cimnastik, bale ve dans gibi spor dallarında incelemeye yönelik tasarlanabilir.

Yazışma Adresi (Corresponding Address):

Dr. Özlem Özding

Whitireia New Zealand, Level 2, 450 Queen Street, Auckland, New Zealand

E-posta: oozdinc@gmail.com

Telefon No: 00 64 21 024 15 715

KAYNAKLAR

1. **Acar F.** (2001). Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışlarıyla İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
2. **Acar F.** (2002). Duygusal zeka ve liderlik. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (Bahar), 53-68.
3. **Adiloğulları İ.** (2011). Profesyonel Futbolcularda Duygusal Zeka ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
4. **Akın M.** (2004). İşletmelerde Duygusal Zekanın Üst Kademe Yöneticiler İle Astları Arasındaki Çatışmalar Üzerindeki Etkileri (Kayseri'deki Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama). Yayınlanmamış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
5. **Aksaraylı M, Özgen I.** (2008). Akademik kariyer gelişiminde duygusal zekanın rolü üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 8(2), 755-769.
6. **Aslan Ş, Özata M.** (2008). Duygusal Zeka ve tükenmişlik arasındaki ilişkilerin araştırılması: sağlık çalışanları örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30 (Ocak-Haziran), 77-97.
7. **Baltacı HS, Demir K.** (2012). Pre-service classroom teachers' emotional intelligence and anger expression styles. *Education Science: Theory & Practice*, 12(4), 2422-2428.
8. **Bar-On R.** (1997). *Bar-On Emotional Quotient Inventory: Technical Manual*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems, Inc.
9. **Bar-On R, Parker JDA.** (2000). *The Bar-On Emotional Quotient Inventory: Youth Version (EQ-i: YV) Technical Manual*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.
10. **Brackett MA, Salovey P.** (2006). Measuring emotional intelligence with the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). *Psicotema*, 18(Suppl.), 34-41.
11. **Brody LR, Hall JA.** (2000). *Gender, Emotion, and Expression*. (M Lewis, JM Haviland Eds.) Handbook of Emotions. New York, NY: Guilford.
12. **Cavallo K, Brienza D.** (2006). Emotional competence and leadership excellence at Johnson & Johnson. *Europe's Journal of Psychology*, 10 Aralık 2016,. <http://ejop.psychopen.eu/article/view/313/html>
13. **Chancler J.** (2012). A Comparison of Emotional Intelligence and Leadership Styles among Texas Public School Principals. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Texas A&M Üniversitesi, Kingsville, (ABD).
14. **Chapman BP, Hayslip B Jr.** (2006). Emotional intelligence in young and middle adulthood: cross-sectional analysis of latent structure and means. *Psychology and Aging*, 21(2), 411-418.
15. **Collins VL.** (2001). Emotional Intelligence and Leadership Success. Yayınlanmamış Doktora Tezi. University of Nebraska, Lincoln (ABD).
16. **Craig A, Tran Y, Hermens G, Williams LM, Kemp A, Morris C, ve diğ.** (2009). Psychological and neural correlates of emotional intelligence in a large sample of adult males and females. *Personality and Individual Differences*, 46(2), 111-115.
17. **Çon M, Yazıcı M, Taşmekteplil MY, Bıyık K.** (2011). Doğu Anadolu Bölgesi spor il müdürlükleri çalışanları arasındaki ast-üst ilişkilerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 13(2), 204-210.
18. **Day AL, Caroll SA.** (2004). Using and ability-based measure of emotional intelligence to predict individual performance, group performance, and group citizenship behaviours. *Personality and Individual Differences*, 36(3), 1443-1458.
19. **Delice M, Günbeyi M.** (2013). Duygusal zeka ve liderlik ilişkisinin incelenmesi: polis teşkilatı örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 209-239.
20. **Dersken J, Kramer I, Katzko M.** (2002). Does a self-report measure for emotional intelligence assess something different than general intelligence? *Personality and Individual Differences*, 32(1), 37-48.
21. **Dulewicz V, Higgs M.** (2000). Emotional intelligence: a review and evaluation study. *Journal of Managerial Psychology*, 15(4), 341-372.
22. **Erdoğdu MY.** (2008). Duygusal zekanın bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi (Elektronik)*, 7(23), 62-76.
23. **Fernández-Berrocal P, Cabello R, Castillo R.** (2012). Gender differences in emotional intelligence: the mediating effect of age. *Behavioral Psychology / Psicología Conductual*, 20(1), 77-89.
24. **Field A.** (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. (3rd Edition) London: Sage Publications.
25. **Gardner KJ, Qualter P.** (2011). Factor structure, measurement invariance and structural invariance of the MSCEIT V2.0. *Personality and Individual Differences*, 51(4), 492-496.
26. **Goleman D.** (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76(6), 93-104.
27. **Goleman D.** (1999). Emotional competence. *Executive Excellence*, 16(4), 19-21.
28. **Goleman D.** (2006). *Social Intelligence: The New Science of Human Relationships*. New York: Bantam Dell.
29. **Goleman D, Boyatzis R.** (2008, Ekim 1). Sosyal zeka liderliği geliştiriyor. *Capital*, 16(10), 208-216.
30. **Gur RC, Gunning-Dixon F, Bilker W, Gur RE.** (2002). Sex differences in temporo-limbic and frontal brain volumes of healthy adults. *Cerebral Cortex*, 12(9), 998-1003.
31. **Gürbüz S, Yüksel M.** (2008). Çalışma ortamında duygusal zeka: iş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özelliklerle ilişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2), 174-190.
32. **Hall JA, Mast MS.** (2008). Are women always more interpersonally sensitive than men? impacts of goals and content domain. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(1), 144-155.

33. **Jausovec N, Jausovec K.** (2005). Differences in induced gamma and upper alpha oscillations in the human brain related to verbal/performance and emotional intelligence. *International Journal of Psychophysiology*, 56, 223-235.
34. **Joseph DL, Newman DA.** (2010). Emotional intelligence: an integrative meta-analysis and cascading model. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 54-78.
35. **Kafetsios K.** (2004). Attachment and emotional intelligence abilities across the life course. *Personality and Individual Differences*, 37(1), 129-145.
36. **Kline P.** (1999). *The Handbook of Psychological Testing*. (2nd Edition) London: Routledge.
37. **Koca C.** (2011). Spor kurumlarının yönetim kademelerinde kadınların temsili. *Hacettepe Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 22(1), 1-12.
38. **Landy FJ.** (2005). Some historical and scientific issues related to research on emotional intelligence. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 411-424.
39. **Lucas V, Laschinger S, Wong CA.** (2008). The impact of emotional intelligent leadership on staff nurse empowerment: the moderating effect of span of control. *Journal of Nursing Management*, 16(8), 964-973.
40. **Mayer JD, Caruso DR, Salovey P.** (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298.
41. **Mayer JD, Salovey P, Caruso DR, Sitarenios G.** (2001). Emotional intelligence as a standard intelligence. *Emotion*, 1(3), 232-242.
42. **Mumcuoğlu Ö.** (2002). Bar-On Duygusal Zeka Testi'nin Türkçe Dilsel Eşdeğerlik, Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
43. **Özdamar K.** (2004). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi. Eskisehir: Kaan Kitabevi.*
44. **Özdemir YA, Özdemir A.** (2007). Duygusal zeka ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Üniversitede çalışan akademik ve idari personel üzerine uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 393-410.
45. **Palmer BR, Gignac G, Manocha R, Stough C.** (2005). A psychometric evaluation of the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test version 2.0. *Intelligence*, 33(May-June), 285-305.
46. **Palmer BR, Manocha R, Gignac C, Stough C.** (2003). Examining the factor structure of the Bar-On Emotional Quotient Inventory with an Australian general population sample. *Personality and Individual Differences*, 35(5), 1191-1210.
47. **Petrides KV, Furnham A.** (2000). Gender differences in measured and self-estimated trait emotional intelligence. *Sex Roles*, 42(5/6), 449-461.
48. **Recepoğlu E.** (2012). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin duygusal zeka düzeylerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, 194(Bahar), 149-165.
49. **Rubin RS, Munz DC, Bommer WH.** (2005). Leading from within: the effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior. *Academy of Management Journal*, 48(5), 845-858.
50. **Ruffman T, Henry JD, Livingstone V, Phillips LH.** (2008). A meta-analytic review of differences in emotion recognition between younger and older adults. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 32, 863-881.
51. **Sağırkaya P.** (2013). Resim Eğitiminin 7-11 Yaş Arası Çocukların Duygusal (Psiko-Sosyal) Zeka Gelişimlerine Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
52. **Salovey P, Mayer JD.** (1989-1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-221.
53. **Sánchez NMT, Fernández-Berrocal P, Montaños J, Latorre JM.** (2008). Does emotional intelligence depend on gender? The socialization of emotional competencies in men and women and its implications. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 6(2), 455-474.
54. **Schlaerth A, Ensari N, Christian C.** (2013). A meta-analytical review of the relationship between emotional intelligence and leaders' constructive conflict management. *Group Process & Intergroup Relations*, 16(1), 126-136.
55. **Schutte NS, Malouff JM, Simunek M, Hollander S, McKenley J.** (2002). Characteristic emotional intelligence and emotional well-being. *Cognition and Emotion*, 16(6), 769-785.
56. **Taşkın A.K.** (2008). Beden Eğitimi Öğrencilerinde Duygusal Zeka Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
57. **Tok S.** (2008). Performans Sporcusu ve Spor Yapmayan Üniversite Öğrencilerinde Duygusal Zeka ve Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
58. **Tomaney JA.** (1994). *New Paradigm of Work Organization and Technology*. (A. Amin, Ed.) Post-Fordism: A Reader. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
59. **Tsaousis I, Kazi S.** (2013). Factorial invariance and latent mean differences of scores on trait emotional intelligence across gender and age. *Personality and Individual Differences*, 54(2), 169-173.
60. **Tuna Y.** (2008). Örgütsel İletişim Sürecinde Yöneticilerin Duygusal Zeka Yetenekleri. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
61. **Webb KS.** (2009). Why emotional intelligence should matter to management: A survey of the literature. *SAM Advanced Management Journal*, 74(2), 32-41.
62. **Whitman DS, Van Rooy DL, Viswesvaran C, Kraus E.** (2009). Testing the second-order factor structure and measurement equivalence of the Wong and Law Emotional Intelligence Scale across sex and ethnicity. *Educational and Psychological Measurement*, 69(6), 1059-1074.
63. **Yalız D.** (2013). Anadolu Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümü öğrencilerinin duygusal zeka düzeyleri. *Pamukkale Spor Bilimleri Dergisi*, 4(2), 94-111.