

YÖNETİCİLERİN DUYGUSAL ZEKÂ DÜZEYLERİNİN DEMOKRATİK-KATILIMCI VE TAM SERBESTİ TANIYAN YÖNETİM TARZLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ¹

Dr. Murat ÖZTURAN

İstanbul Ticaret Odası

murat.ozturan@ito.org.tr

<https://orcid.org/0000-0003-0759-2320>

Dr. Öğr. Üyesi Türker TUĞSAL

Beykent Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sermaye Piyasaları ve Portföy Yönetimi

Bölümü

t.turker@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-7585-4989>

ÖZ

Araştırmanın amacı, yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin, demokratik ve tam serbesti tanıyan (laissez-faire) yönetim tarzları üzerindeki etkisini araştırmaktır. Bilişim sektöründe çalışan 368 yöneticinin katılımıyla anket yapılmıştır. Bulgulara göre duygusal zekânın kendini gerçekleştirme boyutunun tam serbesti tanıyan yönetim tarzı üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır ($p<.001$). Duygusal zekânın iddialılık boyutunun laissez-faire yönetim tarzı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ve iki kavram arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($p<.001$). Duygusal zekânın gerçekçilik boyutunun ($p<.01$) ve problem çözme boyutunun ($p<.05$) tam serbesti tanıyan yönetim tarzı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır. Demokratik-katılımcı yönetim tarzı ile ilgili bulgulara göre duygusal zekânın kendini gerçekleştirme ve problem çözme boyutlarının demokratik-katılımcı yönetim tarzı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ($p<.001$ ve $p<.01$) ve pozitif etkisi varken, gerçekçilik boyutunun anlamlı ($p<.05$) ve negatif etkisi “bulunmaktadır. Duygusal zekânın diğer hiçbir boyutunun demokratik-katılımcı

¹ Doktora tezinden türetilmiştir.

yönetim tarzı ve tam serbesti tanıyan yönetim tarzı üzerinde anlamlı etkisi bulunmamaktadır ($p>.05$).

Anahtar Kelimeler: *Duygusal Zekâ, Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzı, Tam Serbesti Tanıyan Yönetim Tarzı, Kendini Gerçekleştirme, İddialılık, Gerçekçilik, Problem Çözme*

THE EFFECTS OF MANAGERS' EMOTIONAL INTELLIGENCE LEVELS ON DEMOCRATIC-PARTICIPATIVE AND LAISSEZ-FAIRE MANAGEMENT STYLES

ABSTRACT

The object of the research is investigating the effect of managers' emotional intelligence levels on their laissez-faire management style. The research has been done in IT sector and 368 managers have attended to the study. According to the findings, the self-actualization dimension of emotional intelligence has a significant negative effect on laissez-faire management style ($p<.001$). It is determined that the assertiveness dimension of emotional intelligence has a significant effect on laissez-faire management style and there is a positive relationship between the two terms ($p<.001$). Reality testing dimension ($p<.01$) and problem solving dimension ($p<.01$) of emotional intelligence have significant positive effects on laissez-faire management style. According to the findings related to democratic-participative management style; while self-actualization and problem-solving dimensions of emotional intelligence are statistically significant ($p<.001$ and $p<.01$) and have positive effect on democratic-participative management style, the reality testing dimension of emotional intelligence has negative effect ($p<.05$). No other dimension of emotional intelligence has a significant effect on democratic-participative management style and laissez-faire management style ($p>.05$).

Keywords: *Emotional intelligence, democratic-participative management style, laissez-faire management style, self-actualization, assertiveness, reality testing, problem solving*

GİRİŞ

İşletmeler açısından bakıldığında yöneticilerin yüksek duygusal zekâ düzeylerine sahip olmaları, sadece işletme içi kaynakların doğru yönetilmesi açısından değil, temel hedefler açısından da büyük önem arz etmektedir. Modern dünyada bilgi ve iletişim teknolojilerinin baş döndüren bir hızla gelişimi neticesinde, artık tüm dünya 7/24 ulaşılabilen ve herkesin birbirine rakip olduğu bir pazar

haline gelmiştir. Yönetici, sahip olduğu duygusal zekâ düzeyi doğrultusunda, müşterilerin duygularını ve ihtiyaçlarını doğru anlama ve algılama ve bunları çıktı haline getirme durumundadır. Aksi takdirde bir başka rakip bu süreci yönetecek ve rekabette bir adım öne geçecektir.

Duygusal zekâ sahipliği, günümüz organizasyonlarında kaliteli bir insan kaynağı tesis edilebilmesi için işletmeler tarafından talep edilen bir olgu haline gelmiştir. **Kendi duygularının ve başkalarının duygularının farkında olan, bu duyguları doğru bir şekilde algılayabilen ve anlayabilen, empati kurabilen ve tüm bu süreçleri çalışanlarla daha iyi iletişim kurabilmek ve iş verimliliğini arttırabilmek adına kullanan yöneticiler**, duygusal zekâları yüksek olan yöneticilerdir ve bu yöneticiler kurumsal firmalar tarafından tercih edilmektedirler.

Duygusal zekâsı yüksek yöneticilerin işletmenin refahı, çalışanların mutluluğu, verimi ve motivasyonu için en uygun olan yönetim tarzını benimseyecekleri düşünülmektedir. Doğru yönetim tarzının benimsenmesi, işletmelerde sürdürülebilir büyüme ve gelişmenin ana unsurlarından birisidir. Örgütlerde doğru ve etkin bir şekilde hayata geçirilen yönetim felsefesi, işletmenin enerji ve para kaybını da önlemektedir. Bugün bakıldığında işletmelerde yöneticilerin izlemeyi tercih ettikleri yönetim tarzları birçok etkene bağlı olarak şekillenmektedir. Araştırmacılar, yönetim tarzlarının işletme içi ve işletme dışı etkenler tarafından etkilendiği gibi, kişilik ve duygusal zekâyâ göre de şekillendiğini savunmaktadır. Yönetim tarzının işletme açısından önemi, yöneticilerin sahip oldukları duygusal zekâ düzeyinin de önemini arttırmaktadır. Bu araştırmada, yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin, demokratik-katılımcı ve tam serbesti tanıyan (laissez-faire) yönetim tarzı üzerinde etkisi olup olmadığı incelenmiştir.

Duygusal Zekâ

Çağdaş bilimde duygular esas olarak psikoloji biliminin bir konusu olmuştur. Psikologlar, duyguların doğası ve yapısını araştırmakta ve duygusal gelişimin seyrini ve evrelerini analiz etmektedir. Günümüzde duygular ekonomik araştırmaların da alanına girmiş, ekonomistler ve yöneticiler duyguları kontrol etme ve spesifik hedefler doğrultusunda yönlendirme çalışmaları yürütür hale gelmiştir (Dabrowski, 2016).

Duygusal zekâ, kişinin kendisinin ve çevresindekilerin duygularını anlayabilmesi, çevresindeki insanları motive edebilmesi, ilişkilerini başarılı bir şekilde yönetebilmesi, empati kurabilmesi gibi yeteneklerle ifade edilmektedir. Deniz, Erus ve Büyükcebeci'ye göre (2017), işletmeler açısından

duygusal zekâ; yönetim, pazarlama, kişilerarası iletişim, çatışma yönetimi, personel güçlendirme, stratejik karar alma vb. birçok alanda ön plana çıkan etkin ve olumlu ilişkiler kurabilme yeteneği açısından önem arz etmektedir. Duygusal açıdan zeki bir kişi, diğer bireylerle iyi ilişkiler kurup bu ilişkileri devam ettirirken, aynı zamanda makul kararlar almak için iyi akıl yürütme becerileri ile duyguyu anlama yeteneğini kullanarak, toplumsal durumların nüanslarını uygun bir şekilde anlama ve bunlara cevap verme konusunda uzmandır (Moran ve Carter, 2016).

Reuven Bar-On, sosyal ve duygusal zekâyı; kişinin kendini anlaması ve ifade etmesi, başkalarını anlaması ve onlarla ilişki kurması, kişilerin günlük sıkıntılar, ihtiyaçlar ve taleplere karşı güçlü bir şekilde mücadele edebilmelerini sağlayan ve bu çerçevede bir parçası olunan çevre ile birey arasında uyumlu bir ilişki yaratılmasını mümkün kılan yetenekler, sosyal ve duygusal yetkinlikler ile davranışlar olarak tanımlamaktadır (Pellitteri, 2016; Castillo ve Valle, 2017).

Bar-On, duygusal ve sosyal yönden zeki insan tanımını, etkin bir şekilde kendini ifade edebilen, başkalarını anlayabilen, onlarla ilişki kurabilen, başarılı bir şekilde günlük hayatın zorlukları ile mücadele edebilen kişi olarak belirtmektedir. Bu, her şeyden önce bireyin kendisinden haberdar olma, güçlü ve zayıf yönlerini anlama ve duygu ve düşüncelerini yıkıcı olmayan bir şekilde ifade etme kabiliyeti üzerine kuruludur. Ju vd.'ne göre (2015), kişiler arası düzeyde duygusal ve sosyal olarak akıllı olmak, başkalarının duygularını ve ihtiyaçlarını fark edebilme, işbirlikçi, yapıcı ve karşılıklı tatmin edici ilişkiler kurma ve sürdürme kabiliyetini içerir. Nihai olarak duygusal ve sosyal açıdan zeki olmak, kişisel, toplumsal ve çevresel değişimi acil durumla gerçekçi ve esnek bir şekilde ele alarak, kişisel ve kişilerarası problemleri çözerek ve ihtiyaç ortaya çıktıkça kararlar almak suretiyle etkili bir şekilde yönetmek demektir (<http://www.reuvenbaron.org/wp/the-bar-on-model/>).

Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzı

Demokratik-katılımcı yönetim tarzı, otoriter yaklaşımın aksine, çalışanlarla iki yönlü iletişimin kurulduğu bir yönetim biçimidir. Üstünlerin tutumu, istişareye ve örgütsel amaç ile ilgili üyelerle yapılan değerlendirmeye dayanmaktadır. Ramos, Mota ve Corrêa'ya göre (2016), yönetim kademesinde üst sıralarda bulunan yöneticiler, astlarına doğrudan emir vermek yerine onları yönetimle eşit olarak karar verme süreçlerine dahil etmektedir. Dolayısıyla yönetim, çalışanlara yetki vermekte ve onlara güvenmektedir. Elbette bu durum çalışanların işletmenin amaç ve hedefleri hakkında yeterli bilgiye, işletmenin sürdürülebilir büyümesine katkıda bulunacak uzmanlığa sahip kişiler olarak kabul edildiği ve kuruluşun

yönetişimine eşit derecede katılabilecekleri gerçeğine dayanmaktadır. Böylece çalışanlardan gelebilecek değerli bilgi, öneri ve fikirler, tartışma gruplarında demokratik bir temelde talep edilmektedir. Demokratik-katılımcı yönetimin hâkim olduğu akılcı kurumlarda, astları denetleme, izleme ve kontrol etme ihtiyacı, çalışanlarda verimlilik ve iş tatmininin ön plana çıkması ile önemini yitirmektedir (<https://www.econstor.eu/handle/10419/145297>).

Demokratik-katılımcı tipte yönetici, teamül olarak ekip üyelerine danışır ve -nihai karar kendisine ait olsa da onların önerilerini değerlendirir. Bu katılımcı liderlik tarzını kullanmanın avantajları arasında, iş miktarı azalmış olmasına rağmen ortaya çıkan yüksek iş kalitesi ve çalışanlar üzerinde oluşan takımın bir parçası olma ve kuruma aidiyet hissiyle ortaya çıkan hedeflere olan bağlılık sayılabilir (Martin ve Edwards, 2016).

Tam Serbesti Tanıyan Yönetim Tarzı

Tam serbesti tanıyan yönetim tarzı; örgütlerde yöneticilerin karar vermeden, inisiyatif almaktan ve yetki kullanımından kaçınılması olarak tanımlanmaktadır (Diebig, Bormann ve Rowold, 2017). Bu yönetim tarzı, “nasıl yönetilmemeli” kavramını en iyi tanımlayan davranıştır. Tam serbesti tanıyan yöneticiler etkinlikten uzak, çoğunlukla varlığı ile yokluğu belli olmayan, işletme içerisindeki görev dağılımını yapmaktan aciz ve çalışanlar arasındaki çatışmaları çözümlenememesi konusunda hiçbir faydaları olmayan kişilerdir. Yöneticinin çalışanlardan beklentisinin net olmaması ve çalışanlara geri bildirim sağlamaması sebebi ile çalışanlar arasında rol çatışmaları, güç kavgaları, stres ortamının oluşması gibi çeşitli sorunlar ortaya çıkmaktadır.

Tam serbesti tanıyan yönetici, sorumluluklarını yerine getirmemekte, kendilerine ihtiyaç duyulduğu anlarda işletme içerisinde bulunmamakta, çalışanlardan kendilerine ulaşan yardım taleplerini göz ardı etmekte ve örgüt için önem arz eden konularda görüş bildirmekten kaçınmaktadır (Sandhaland vd., 2017).

Tam serbesti tanıyan yönetim tarzında yönetici, sorumluluk almak veya karar vermekten kaçınır, yalnızca sorunlar olduğunda ve eylemlerin önlenmesinin zor olduğu durumlarda çalışanların faaliyetlerine müdahale etmektedir (Che vd., 2017). Bu yönetim tarzını benimseyen yönetici, çalışanlarından ziyade kendi kişisel ihtiyaçlarını karşılayarak tatmin olur. Bu tip liderliğin görüldüğü birimlerde, grup üyeleri kendi hedeflerini oluşturmada ve kendi problemleriyle kendileri ilgilenmektedir. Ayrıca grup üyeleri, kendi kendilerini eğitmekte ve kendi kendilerine motivasyon sağlamaktadır. Bu sebeple tam serbesti tanıyan liderler, grup üyelerini etkilemede çok küçük bir rol oynarlar. Bu tip liderler, çalışanlarının

özgürce fikirlerini ifade edebilmelerine odaklanırlar. Böylece çalışanların orijinal fikirlerinin ortaya çıkması için ideal bir ortam yaratmış olurlar. Tam serbesti tanıyan yönetim tarzı, kişilerin yaratıcılığının, zihinsel betimlemelerinin, kişisel özgürlüklerinin üst düzeyde olması ve ön plana çıkarılması gereken sanatsal faaliyet ve bu faaliyetlerin yürütüldüğü organizasyonlarda avantajlı bir yönetim tarzı iken, diğer şartlarda liderliğin olmadığı ve problemlerin yaşanabileceği bir liderlik tipi olarak karşımıza çıkmaktadır (Örücü ve Çoban, 2017).

ARAŞTIRMANIN TASARIMI, EVREN, ÖRNEKLEM VE YÖNTEM

Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmış ve mümkün olduğunca doğru ve uygun örneklem elde edilebildiği için tesadüfi örnekleme gerçekleştirilmiştir (Tuğsal, 2018). Verilerin analizinde hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizi ile çok sayıda açıklayıcı değişkenin bağımlı değişkene etkileri araştırılmaktadır.

Araştırmanın evrenini bilişim sektörü oluşturmaktadır ve örneklemini İstanbul ilinde bilişim sektöründe çalışan ilk kademe, orta kademe ve üst kademe yöneticilerden oluşan 362 katılımcı oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilere ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Çizelge 1’de belirtilmektedir.

Çizelge 1: Frekans ve yüzde dağılımı

Değişken	Düzye	N	%
Cinsiyet	Kadın	82	22,65
	Erkek	280	77,35
Yaş	20-29	36	9,94
	30-39	159	43,92
	40-49	129	35,64
	50-59	36	9,94
	60 ve üzeri	2	0,55
	Bekâr	79	21,82
Medeni Durum	Evli	258	71,27
	Boşanmış/Dul	25	6,91

Eğitim Düzeyi	Lise	7	1,93
	Ön Lisans	19	5,25
	Lisans	181	50
	Yüksek Lisans	137	37,85
	Doktora	18	4,97
Bulunduğu Şirketteki	İlk Kademe Yönetici	85	23,48
	Orta Düzey Yönetici	131	36,19
	Üst Düzey Yönetici	146	40,33
Yöneticilik Kıdemi	1-5 yıl	142	39,23
	6-10 yıl	94	25,97
	11-20 yıl	99	27,35
	21 -30	22	6,08
	31 yıl ve üzeri	5	1,38
Mevcut İşinde Yöneticilik	1-5 yıl	255	70,44
	6-10 yıl	61	16,85
	11-20 yıl	40	11,05
	21 -30 yıl	4	1,1
	31 yıl ve üzeri	2	0,55
Çalıştığı İşletmenin Büyüklüğü	Küçük (50 çalışandan az)	121	33,43
	Orta (50-249)	106	29,28
	Büyük (250 ve daha fazla çalışan)	135	37,29

Araştırmada, katılımcıların duygusal zekâ yeteneklerinin ölçülmesi ile ilgili bölümde Reuven Bar-On'un geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarını gerçekleştirdiği Bar-On EQ anketi kullanılmıştır. Araştırmada, Duygusal Zekâ Ölçeği olarak, orijinali Dr. Reuven Bar-On tarafından geliştirilmiş olan "The Bar-On Emotional Quotient Inventory"nin Türkçe'ye uyarlaması Füsün Acar tarafından yapılmış olan, 5 Boyut ve toplam 88 ifadeden oluşan anket kullanılmıştır. Bar-On Duygusal Zekâ Ölçeğine göre 5 ana boyut ve 15 alt boyut doğrultusunda ankette yer alan ifadelerin dağılımı aşağıdaki şekildedir (Yüksel, 2006). Yöneticilerin yönetim tarzlarını belirlemek için Yönetici Davranışları Anketi (YDA) kullanılmıştır (Kurt ve Terzi, 2005).

Kurt ve Terzi tarafından oluşturulan YDA anketi hiçbir zaman, nadiren, bazen, çoğunlukla, her zaman biçiminde en olumsuzundan en olumlu seçeneğe doğru puanlanmış beşli Likert tipi bir derecelendirme sistemine sahiptir. YDA anketinin “demokratik-katılımcı” yönetici davranışlarını içeren alt ölçeği ve “tam serbesti tanıyan” yönetici davranışlarını içeren alt ölçeği kullanılmaktadır.

Anket, zaman kısıtı ve araştırma maliyetinin düşürülmesi amacıyla internet ortamında hazırlanmıştır. Analize başlamadan önce anket verileri incelenmiştir. Kayıp değerler kontrol edilmiş olup herhangi bir kayıp veri bulunmamıştır. Yeniden kodlama işlemleri sonrasında veri seti analize hazır hale getirilmiştir. Öncelikle üç ölçeğin güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modelinde yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin, yönetim tarzları üzerindeki etkisi incelenmektedir. Duygusal zekâ kavramı, yapılan açıklayıcı faktör analizinde 11 alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; bağımsızlık, kendine saygı, mutluluk, problem çözme, gerçekçilik, esneklik, kişilerarası ilişkiler, dürtü kontrolü, empati, iddialılık ve kendini gerçekleştirme. Araştırmanın tasarlanan modeli şöyledir:

Duygusal Zekâ

- Bağımsızlık
- Kendine Saygı
- Mutluluk
- Problem Çözme
- Gerçekçilik
- Esneklik
- Kişilerarası İlişkiler
- Dürtü Kontrolü
- Empati
- Kararlılık
- Kendini Gerçekleştirme

Yönetim Tarzları

- Demokratik-Katılımcı
- Tam Serbesti Tanıyan

Şekil 1: Duygusal zekânın yönetim tarzları üzerindeki etkisi modeli

Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Veri setinden çıkarılması gereken gözlem olmadığı için örneklemdaki 362 gözlemin tamamını analizde kullanılmıştır.

Çizelge 2: Duygusal zekâ ölçeğinin güvenilirlik istatistikleri

Cronbach's Alpha	Standart Maddelere Dayalı Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
0.896	0.903	88

Cronbach's Alpha katsayısı 0.61 ile 0.80 arasında ise ölçek güvenilirliği kabul edilebilir düzeydedir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014). Duygusal zekâ ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0.896 olarak saptanmıştır ve ölçeğin güvenilirliğinin yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Çizelge 3: Duygusal zekâ ölçeğinin ölçek istatistikleri

Ortalama	Varyans	Standart Sapma	Madde Sayısı
278.86	649.229	25.48	88

Duygusal zekâ ölçeğinin istatistik değerlerinde ortalama 278.86, varyans 649.229, standart sapma 25.48 ve ölçeğin madde sayısı 88'dir.

Çizelge 4: Demokratik-katılımcı yönetim tarzı ölçeğinin güvenilirlik istatistikleri

Cronbach's Alpha	Standart Maddelere Dayalı Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
0.746	0.747	4

Demokratik-katılımcı yönetim tarzı ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha değeri 0.746 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin güvenilirliğinin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir.

Çizelge 5: Demokratik-katılımcı yönetim tarzı ölçeğinin ölçek istatistikleri

Ortalama	Varyans	Standart Sapma	Madde Sayısı
17.35	3.856	1.964	4

4 maddeden oluşan demokratik-katılımcı yönetim tarzı ölçeğinin ölçek istatistik değerlerinde ortalama 17.35, varyans 3.856, standart sapma 1.964 olarak hesaplanmıştır.

Çizelge 6: Tam serbesti tanıyan yönetim tarzı ölçeğinin güvenilirlik istatistikleri

Cronbach's Alpha	Standart Maddelere Dayalı Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
0.903	0.907	9

Tam serbesti tanıyan yönetim tarzı ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha değeri 0.903 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin güvenilirliğinin yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

Çizelge 7: Tam serbesti tanıyan yönetim tarzı ölçeğinin ölçek istatistikleri

Ortalama	Varyans	Standart Sapma	Madde Sayısı
12,50	30,245	5,500	9

9 maddeden oluşan tam serbesti tanıyan yönetim tarzları ölçeğinin ölçek istatistik değerlerinde ortalama 12.50, varyans 30.245, standart sapma 5.500 olarak hesaplanmıştır.

Ölçeklerde doğrulayıcı faktör analizinde tek faktörle açıklama yapılamadığı için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizinde faktör yapısı oluşturulurken varimax dikey döndürme sonucunda özdeğeri 1 ve üzerinde olan faktörler toplam varyansı belirli yüzdeler ile açıklamaktadır (İslamoğlu ve Alınacak, 2014).

Faktör analizinde bir sorudan oluşan faktörler varsa bu sorular çıkarılıp faktör analizi yeniden yapılmalıdır (Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, 2013). Duygusal zekâ ölçeğinde 8, 14, 44, 45, 56, 59, 64, 71 numaralı maddeler çıkarılarak analiz tekrar yapılmıştır.

Çizelge 8: Duygusal zekâ ölçeğinin istatistik sonuç değerleri

İstatistik Sonuç Değerleri	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11
Özdeğerler	21.6	7.06	2.57	2.45	2.30	1.76	1.63	1.53	1.42	1.35	1.33
Açıklanan Kümülatif Varyans (%)	25.4	33.7	36.7	39.6	42.3	44.4	46.3	48.1	49.8	51.4	52.9
KMO Örneklem Yeterliliği	0.926										
Bartlett Küresellik Testi	3570										
p	0.000										
Ölçek Cronbach's Alfa Değeri	0.896										

Anketteki ifadeler 1-Tamamen Katılmıyorum, 5- Tamamen Katılıyorum aralıkları arasında değerlendirilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliğinin 0.926 olduğu hesaplanmıştır. Modelin geçerliliğini test eden Bartlett küresellik testinin sonucu ise 3570'dir ve model $p < 0.001$ düzeyinde anlamlıdır.

Özgün ölçekte 15 faktör olmakla birlikte, keşifsel faktör analizi sonucunda bu araştırmada 11 faktörle açıklanmaktadır. Faktör analizin sonuçları orijinal ölçek maddeleri ile karşılaştırılarak ve faktör yükleri dikkate alınarak faktörler belirlenmiştir. 1. Faktör, Kendini Gerçekleştirme; 2. Faktör, İddialılık; 3. Faktör, Empati; 4. Faktör, Dürtü Kontrolü; 5. Faktör, Kişilerarası İlişkiler; 6. Faktör, Esneklik; 7. Faktör, Gerçekçilik; 8. Faktör, Problem Çözme; 9. Faktör, Mutluluk; 10. Faktör, Kendine Saygı ve 11. Faktör, Bağımsızlık olarak ifade edilmektedir. Modeldeki birinci faktör olan Kendini Gerçekleştirme, toplam varyansın %25.424'ünü açıklamaktadır; bu çok yüksek bir orandır. Toplamda 11 faktör ile ölçeğin açıklanan kümülatif varyansı %52.996 olmaktadır.

Faktör analizi sonucunda tam serbesti tanıyan yönetim tarzı ölçeğinin istatistik sonuç değerlerinden Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği değerinin 0.898 olduğu hesaplanmıştır. Bartlett küresellik testinin sonucu 1825,868'dir ve model $p < 0.001$ düzeyinde anlamlıdır. Tam serbesti tanıyan yönetim tarzı boyutu %57.484 varyans ile açıklanmaktadır.

Çizelge 9: Tam serbesti tanıyan yönetim tarzı ölçeğinin istatistik sonuç değerleri

İstatistik Sonuç Değerleri	Faktör1
Özdeğerler	5.174
Açıklanan Kümülatif Varyans (%)	57.484
KMO Örneklem Yeterliliği	0.898
Bartlett Küresellik Testi Ki Kare	1825,868
p	0.000
Ölçek Cronbach's Alfa Değeri	0.903

Çizelge 10'da görüldüğü üzere faktör analizi sonucunda demokratik-katılımcı yönetim tarzı ölçeğinin istatistik sonuç değerlerinden Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği değerinin 0.712 olduğu hesaplanmıştır. Bartlett küresellik testinin sonucu 339,805'dir ve model $p < 0.001$ düzeyinde anlamlıdır. Demokratik-katılımcı yönetim tarzı boyutu %56.937 varyans ile açıklanmaktadır.

Çizelge 10: Demokratik-katılımcı yönetim tarzı ölçeğinin istatistik sonuç değerleri

İstatistik Sonuç Değerleri	Faktör1
Özdeğerler	2.277
Açıklanan Kümülatif Varyans (%)	56.937
KMO Örneklem Yeterliliği	0.712
Bartlett Küresellik Testi Ki Kare	339,805
p	0.000
Ölçek Cronbach's Alfa Değeri	0.746

Analiz ve Bulgular

Araştırma için toplanan veriler, hiyerarşik regresyon analizi ile değerlendirilmiştir. İlk hipotez ile yöneticilerde duygusal zekânın “kendini gerçekleştirme, iddialılık, empati, dürtü kontrolü, kişilerarası ilişkiler, esneklik, gerçekçilik, problem çözme, mutluluk, kendine saygı ve bağımsızlık” boyutları düzeylerinin; Demokratik-katılımcı yönetim tarzı üzerindeki etkisi analiz edilmektedir.

h₁: *Yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin demokratik-katılımcı yönetim tarzı üzerinde etkisi vardır.*

Demokratik-katılımcı yönetim tarzı üzerindeki etkilerin model özeti tablosu, Çizelge 11’de görülmektedir. Modelde Durbin-Watson değeri 1.972 olarak hesaplanmaktadır. Durbin-Watson değerinin 2’ye yakın olması, modelde sorun olmadığını göstermektedir (Field, 2013).

Çizelge 11: Demokratik-katılımcı yönetim tarzı üzerindeki etkilerin model özeti tablosu

Aşama	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Değişim İstatistikleri			Durbin-Watson Değeri
				R ² Değişimi	F Değişimi	p	
1	0.383	0.147	0.12	0.147	5.486	0.000	1.972

Analize tahmin değişkenleri olarak sabit (demokratik-katılımcı yönetim tarzı), kendini gerçekleştirme, iddialılık, empati, dürtü kontrolü, kişilerarası ilişkiler, esneklik, gerçekçilik, problem çözme, mutluluk, kendine saygı ve bağımsızlık değişkenleri dahil edilmiştir. Modeli birinci aşama %14.7 varyans ile açıklamaktadır ($p < 0.001$).

Çizelge 12: Demokratik-katılımcı yönetim tarzı üzerindeki etkilerin ANOVA istatistik değerleri tablosu

Aşama	Kareler Toplamı	Ortalamaların Karesi	F	p
1	53.085	4.826	5.486	0.000

Modelin, Çizelge 12’de yer alan ANOVA istatistik değerlerinde, F değerinin istatistiksel olarak $p < 0.001$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. İlk aşamada tahmin gücünün anlamlı olduğu görülmektedir ($F_{362-11} = 5.486$).

Çizelge 13: Demokratik-katılımcı yönetim tarzı üzerindeki etkilerin katsayılar tablosu

Aşama	Bağımsız Değişkenler	Standartlaştırılmayan Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	St. Hata	Beta		
1	Sabit (Demokratik Katılımcı)	5.83	0.049		0	1
	DZ_Kendini Gerçekleştirme	0.311	0.049	0.311	6.308	0.000
	DZ_Iddialilik	-0.071	0.049	-0.071	-1.442	0.150
	DZ_Empati	0.014	0.049	0.014	0.283	0.777
	DZ_Durtu Kontrolü	0.048	0.049	0.048	0.969	0.333
	DZ_Kisilerarasi Iliskiler	0.071	0.049	0.071	1.434	0.153
	DZ_Esneklik	-0.036	0.049	-0.036	-0.736	0.462
	DZ_Gercekcilik	-0.12	0.049	-0.12	-2.422	0.016
	DZ_Problem Cozme	0.129	0.049	0.129	2.616	0.009
	DZ_Mutluluk	0.035	0.049	0.035	0.706	0.48
	DZ_Kendine Saygi	0.057	0.049	0.057	1.161	0.247
	DZ_Bagimsizlik	0.027	0.049	0.027	0.548	0.584

Bağımlı değişken, demokratik-katılımcı

İstatistiksel hesaplamalar doğrultusunda birinci aşamada kabul edilen modelin regresyon denklemi şu şekilde ifade edilmektedir:

$$\text{Demokratik-katılımcı yönetim tarzı} = 5.83 + [(0.311 \times \text{Kendini Gerçekleştirme}) + (-0.120 \times \text{Gerçekçilik}) + (0.129 \times \text{Problem Çözme})]$$

Bulgular değerlendirildiğinde duygusal zekânın demokratik-katılımcı yönetim tarzı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi olan faktörlerden duygusal zekânın kendini gerçekleştirme boyutunun yöneticilerin demokratik-katılımcı yönetim tarzları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi ($p<0.001$) olduğu tespit edilmiştir. Hipotez kabul edilmektedir. Dolayısıyla kendini gerçekleştirme bir birim arttığında, demokratik-katılımcı yönetim tarzı 0.311 birim artmaktadır denebilir. Araştırma bulgularına göre kendini gerçekleştirme boyutunun demokratik-katılımcı yönetim tarzı üzerinde pozitif etkisi saptanmıştır.

Duygusal zekânın gerçekçilik boyutunun yöneticilerin demokratik-katılımcı yönetim tarzları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi ($p<0.05$) olduğu tespit edilmiştir. Hipotez kabul edilmektedir. Dolayısıyla gerçekçilik bir birim arttığında, demokratik-katılımcı yönetim tarzı 0.120 birim azalmaktadır. Bu doğrultuda gerçekçilik boyutunun yöneticilerin demokratik-katılımcı yönetim tarzları üzerinde negatif etkisi bulunmaktadır. Duygusal zekânın problem çözme boyutu ile yöneticilerin demokratik-katılımcı yönetim tarzları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi ($p<0.01$) olduğu tespit edilmiştir. Hipotez kabul edilmektedir. Problem çözme bir birim arttığında, demokratik-katılımcı yönetim tarzı 0.129 birim artmaktadır denebilir. Bu doğrultuda problem çözme boyutunun yöneticilerin demokratik-katılımcı yönetim tarzları üzerinde pozitif etkisi bulunmaktadır. Duygusal zekânın diğer hiçbir değişkeninin, yönetim tarzlarından demokratik-katılımcı yönetim tarzı boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi olmadığı görülmüştür.

Araştırmanın ikinci hipotezi ile yöneticilerde duygusal zekânın “kendini gerçekleştirme, iddialılık, empati, dürtü kontrolü, kişilerarası ilişkiler, esneklik, gerçekçilik, problem çözme, mutluluk, kendine saygı ve bağımsızlık” boyutları düzeylerinin; Tam serbesti tanıyan yönetim tarzı üzerindeki etkisi analiz edilmektedir.

h₂: *Yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin tam serbesti tanıyan yönetim tarzı üzerinde etkisi vardır.*

Modelde Durbin-Watson değeri 1.986 olarak hesaplanmaktadır. Durbin-Watson değerinin 2'ye yakın olması modelde sorun olmadığını göstermektedir (Field, 2013).

Çizelge 14: Tam serbesti tanyan yönetim tarzı üzerindeki etkilerin model özeti tablosu

Aşama	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Değişim İstatistikleri			Durbin-Watson Değeri
				R ² Değişimi	F Değişimi	p	
1	0.425	0.181	0.155	0.181	7.025	0.000	1.986

Analize tahmin değişkenleri olarak sabit (tam serbesti tanyan yönetim tarzı) kendini gerçekleştirme, iddialılık, empati, dürtü kontrolü, kişilerarası ilişkiler, esneklik, gerçekçilik, problem çözme, mutluluk, kendine saygı ve bağımsızlık değişkenleri dâhil edilmiştir. Modeli birinci aşama %18.1 varyans ile açıklamaktadır ($p < 0.001$).

Çizelge 15: Tam serbesti tanyan yönetim tarzı üzerindeki etkilerin ANOVA istatistik değerleri tablosu

Aşama	Kareler Toplamı	Ortalamaların Karesi	F	p
1	65.291	5.936	7.025	.000

Modelin ANOVA tablosunda F değerinin istatistiksel olarak $p < 0.001$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. İlk aşamada tahmin gücünün anlamlı olduğu görülmektedir ($F_{362-11} = 7.025$).

Çizelge 16: Tam serbesti tanıyan yönetim tarzı üzerindeki etkilerin katsayılar tablosu

Aşama	Bağımsız Değişkenler	Standartlaştırılmayan Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	St. Hata	Beta		
1	Sabit (tam serbesti tanıyan)	1,14	0.048		0	1
	DZ_Kendini Gerçekleştirme	-0.286	0.048	-0.286	-5.903	0.000
	DZ_Iddialılık	0.252	0.048	0.252	5.212	0.000
	DZ_Empati	-0.014	0.048	-0.014	-0.284	0.777
	DZ_Durtu Kontrolü	-0.046	0.048	-0.046	-0.943	0.347
	DZ_Kisilerarasi İlişkiler	0.053	0.048	0.053	1.103	0.271
	DZ_Esneklik	0.027	0.048	0.027	0.552	0.581
	DZ_Gerçekçilik	0.133	0.048	0.133	2.75	0.006
	DZ_Problem Çözme	0.097	0.048	0.097	2.012	0.045
	DZ_Mutluluk	0.027	0.048	0.027	0.556	0.578
	DZ_Kendine Saygı	0.024	0.048	0.024	0.495	0.621
	DZ_Bağımsızlık	0.038	0.048	0.038	0.782	0.435

Bağımlı değişken, tam serbesti tanıyan istatistiksel hesaplamalar doğrultusunda birinci aşamada kabul edilen modelin regresyon denklemi şu şekilde ifade edilmektedir:

$$\text{Tam serbesti tanıyan yönetim tarzı} = 1.14 + [(-0.286 \times \text{Kendini Gerçekleştirme}) + (0.252 \times \text{İddialılık}) + (0.133 \times \text{Gerçekçilik}) + (0.097 \times \text{Problem Çözme})]$$

Bulgular değerlendirildiğinde duygusal zekânın, tam serbesti tanıyan yönetim tarzı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi olan faktörlerden duygusal zekânın kendini gerçekleştirme boyutunun yöneticilerin tam serbesti tanıyan

yönetim tarzı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi ($p < 0.001$) olduğu tespit edilmiştir. Hipotez kabul edilmektedir. Dolayısıyla kendini gerçekleştirme bir birim arttığında, Tam serbesti tanıyan yönetim tarzı 0.286 birim azalmaktadır. Bu doğrultuda duygusal zekânın kendini gerçekleştirme boyutunun tam serbesti tanıyan yönetim tarzı üzerinde negatif etkisi bulunmaktadır.

Duygusal zekânın iddialılık boyutunun yöneticilerin tam serbesti tanıyan yönetim tarzı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi ($p < 0.001$) olduğu tespit edilmiştir. Hipotez kabul edilmektedir. Dolayısıyla iddialılık bir birim arttığında, tam serbesti tanıyan yönetim tarzı 0.252 birim artmaktadır. Bu doğrultuda duygusal zekânın iddialılık boyutunun tam serbesti tanıyan yönetim tarzı üzerinde pozitif etkisi bulunmaktadır.

Duygusal zekânın gerçekçilik boyutunun yöneticilerin tam serbesti tanıyan yönetim tarzı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi ($p < 0.01$) olduğu tespit edilmiştir. Hipotez kabul edilmektedir. Dolayısıyla gerçekçilik bir birim arttığında, tam serbesti tanıyan yönetim tarzı 0.133 birim artmaktadır. Bu doğrultuda duygusal zekânın gerçekçilik boyutunun tam serbesti tanıyan yönetim tarzı üzerinde pozitif etkisi bulunmaktadır.

Duygusal zekânın problem çözme boyutunun yöneticilerin tam serbesti tanıyan yönetim tarzı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi ($p < 0.05$) olduğu tespit edilmiştir. Hipotez kabul edilmektedir. Problem çözme bir birim arttığında, tam serbesti tanıyan yönetim tarzı 0.097 birim artmaktadır. Bu doğrultuda duygusal zekânın problem çözme boyutunun tam serbesti tanıyan yönetim tarzı üzerinde pozitif etkisi bulunmaktadır.

Duygusal zekânın diğer hiçbir değişkeninin yönetim tarzlarından tam serbesti tanıyan yönetim tarzı boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi olmadığı görülmüştür.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Duygusal zekânın kendini gerçekleştirme boyutunun yöneticilerin demokratik-katılımcı yönetim tarzları üzerinde pozitif etkisi saptanmıştır. Duygusal zekânın kendini gerçekleştirme boyutu; bireyin potansiyelini ortaya koyabilmek için kişisel hedefler belirleme ve bunlara ulaşmak için harekete geçme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bu, bireyin ısrarla elinden gelenin en iyisini yapma ve kendisini geliştirme çabasına bağlıdır. Kendini gerçekleştirme faktörü, genel bir başarı sürecinin yanı sıra yaşamdaki yön duygusunu ve kişisel hedeflere yönelik bir arzuyu içermektedir. Ayrıca ekip ortamında olduğu gibi bireyin çevresindeki insanlar üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmasını sağladığı için bulaşıcıdır.

Birey için olduğu kadar örgüt için de çok önemlidir. Kendini gerçekleştirme çabalarının aynı zamanda organizasyonun amaçları doğrultusunda yürütülmesi konusunda bireyler cesaretlendirilmelidir. Kendini gerçekleştirmeyi başarmış bireylerin örgüt içerisinde çalışan verimliliği ve motivasyonu açısından en uygun yönetim tarzı olan demokratik-katılımcı yönetim tarzını benimseyecekleri düşünülmektedir. Kendisini gerçekleştirmiş ve bireysel tatmini yüksek kişilerin, çevresindeki diğer bireylerin de bu düzeye gelebilmeleri adına çaba göstermesi, onları karar alma süreçlerine katması, fikirlerine ve düşüncelerine değer vermesi kuvvetle muhtemel görülmektedir. Araştırma bulgularının, yüksek duygusal zekâya sahip kişilerin transformasyonel liderlik davranışları gösterdiğini ortaya koyan diğer araştırmalarla uyumlu olduğu görülmektedir (Lam ve Higgins, 2013; Çakar ve Arbak, 2003).

Duygusal zekânın gerçekçilik boyutunun yöneticilerin demokratik-katılımcı yönetim tarzları üzerinde negatif etkisi bulunmaktadır. Gerçekçilik ile demokratik-katılımcı yönetim tarzı arasındaki ilişkinin negatif çıkmasının nedenlerinin başında, işletmenin içinde bulunduğu farklı şart ve durumların geldiği kanaati taşınmaktadır. Gerçekçilik, bireyin duygularını ve düşüncelerini dış gerçeklikle nesnel olarak doğrulama kabiliyetini ifade etmektedir. Gerçekçilik, bireyin deneyimleri ile var olan durumun uygunluğunu değerlendirmesini de içermektedir. Basitçe gerçekçilik, acil durumun doğru ve gerçekçi bir şekilde «boyutlandırılması» yeteneğidir (<http://www.reuvenbaron.org/wp/the-bar-on-model/>).

Çalışmaya katkıda bulunan yöneticilerin faaliyette bulunduğu bilişim sektörünün proje odaklı, rekabetin üst düzeyde yaşandığı, dolayısıyla da iş teslimlerinde zaman kısıtının çokça rastlandığı, hayati önem taşıyan stratejik kararların bir an önce alınması gerekebilecek bir sektör olması sebebi ile yöneticilerin normalde çalışanlarına yetki verip onlara güvenseler bile, gerekli durumlarda otoriteyi ellerine aldıkları ve karar alma süreçlerini hızlandırdıkları düşünülmektedir. Bu açıdan bakıldığında bu araştırma bulgularını destekler nitelikte, gerçekçilik boyutu ile demokratik-katılımcı yönetim tarzı arasında negatif bir ilişki olması olası görülmektedir.

Duygusal zekânın problem çözme boyutunun yöneticilerin demokratik-katılımcı yönetim tarzları üzerinde pozitif etkisi bulunmaktadır. Duygusal zekânın problem çözme boyutu, problemi anlamaya ve etkili bir çözüm bulmaya çalışan bilişsel ve davranışsal faaliyetlerle ilişkilendirilmektedir. Problem çözme eğilimi, sorunlu koşullarla başa çıkmak için çeşitli alternatif ve potansiyel tepkiler (reaksiyonlar) sağlayan ve en iyi ve en etkili yanıtları seçme olasılığını artıran bilişsel-davranışsal

süreci ifade etmektedir. Problemlerin etkin çözümü için mümkün olduğunca çok çözüm yolu üretmek, olası çözümlerin her birinin artı ve eksilerini tartıp en iyi yol tarifi seçildikten sonra çözümlerden birini uygulamak gerekmektedir. Problemlerin çözülme koşullarına bağlı olarak, çözüm bireysel veya grup çalışması halinde bulunabilir. İşletmelerdeki sorunların çözümlenmesinde, grup çalışmasının bireysel çözümlerden çok daha etkin olduğu kanıtlanmış bir gerçekliktir. Problem çözüme yetisi gelişmiş olan yöneticiler bu farkındalık içerisinde, demokratik-katılımcı bir yönetim tarzını benimseyerek çok daha fazla üyeyi bu sürecin içerisine çekmeyi ve sorunların daha kısa ve etkin bir biçimde çözüme ulaşmasını hedefleyebilirler. Bu şekilde değerlendirildiğinde araştırma bulgularının uygun sonuçlar ihtiva ettiği düşünülmektedir.

Duygusal zekânın kendini gerçekleştirme boyutunun tam serbesti tanıyan yönetim tarzı üzerinde negatif etkisi bulunmaktadır. Tam serbesti tanıyan yöneticiler etkinlikten uzak, çoğunlukla varlığı ile yokluğu belli olmayan, işletme içerisindeki görev dağılımını yapmaktan aciz ve çalışanlar arasındaki çatışmaları çözümlenmek konusunda hiçbir faydaları olmayan kişiler olarak tanımlanmaktadır. Tam serbesti tanıyan yönetim tarzında yöneticiler sorumluluk almak veya karar vermekten kaçınır, yalnızca sorunlar olduğunda ve eylemlerin önlenmesinin zor olduğu durumlarda çalışanların faaliyetlerine müdahale etmektedirler. Bu tarz bir yöneticinin kendini gerçekleştirme boyutuna geldiğini düşünmek pek mümkün değildir. Duygusal zekânın kendini gerçekleştirme faktörü genel bir başarı sürecinin yanı sıra yaşamdaki yön duygusunu ve kişisel hedeflere yönelik bir arzuyu içermektedir. Dolayısıyla böyle güçlü arzu ve isteklere sahip olan başarıya alışkın insanların tamamen ilgisiz bir yönetim tarzını benimsemesi beklenmemektedir. Araştırmanın duygusal zekânın kendini gerçekleştirme boyutu ile tam serbesti tanıyan yönetim tarzı arasında negatif ilişki çıkmış olması, kendini gerçekleştirmiş bireylerin demokratik-katılımcı bir yönetim tarzı benimsediklerini ve bu açıdan değerlendirildiğinde araştırma bulgularının teorik bilgiyle örtüştüğünü göstermektedir. Araştırmanın gerçekleştirildiği bilişim sektörü açısından değerlendirildiğinde, sektörde üretilen çıktılarının kolektif bir çalışmayla hazırlandığı görülmektedir. Örneğin bir yazılımın hazırlanması, sadece kod yazımından ibaret değildir. Kodların oluşturulmasından önce hizmet alıcının ihtiyaçlarının belirlenmesi, teknik gerekliliklerin hizmet alıcıda olup olmadığının test edilmesi, satış sonrası güncelleme ve servis gibi hizmetlerin verilmesi, birçok departmanın beraber yürüttüğü süreçlerdir. Bu süreçlerin eksiksiz bir şekilde yürütülebilmesi için doğru bir yönetim tarzıyla koordine edilmesi gerekmektedir. Bu da ilgisiz bir yöneticinin başarabileceği bir süreç olarak görülmemektedir.

Duygusal zekânın iddialılık boyutunun tam serbesti tanıyan yönetim tarzı üzerinde pozitif etkisi bulunmaktadır. Duygusal zekânın iddialılık veya kişinin kendini etkin ifade etmesi boyutu genel olarak bireyin kendisini ve hissettiklerini etkili ve yapıcı bir şekilde ifade etmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu durum, kendine aşırı güvenme, açıklık ve cesaret üzerine kuruludur. Goleman modelinde de bu özellik, kişinin kendisini değerli kılan özelliklerinin ve yeteneklerinin farkında olması ve bu durumun kişide sağladığı güçlülük hissi olarak tanımlanmaktadır. İnsan doğasının bir tezahürü olarak bazen kişinin kendisine fazla güvenmesi narsistik durumlara yol açabilmektedir. Böyle durumlarda kişi kendisinin sadece ve sadece problem çıktığında iletişime geçilmesi gereken, diğer durumlarda ise rahatsız edilemeyecek kadar önemli birisi olduğuna inanabilir ve kişinin narsistik düzeyde kendine güveni, tam serbesti tanıyan yönetim tarzını ortaya çıkarabilir. Yine bir başka bakış açısından, “Gereğinden fazla güven ve cesarete sahip olan yöneticiler işletmede çıkabilecek her türlü problemi tam zamanında ve gerektiği gibi çözümleyebileceklerine inanabilirler. Bu inançları sayesinde işletmenin diğer yönetsel süreçlerine karşı ilgisiz davranabilir, problem çıkmadığı sürece yöneticiliğin diğer gereklerini yerine getirmeyip işletmeyi kendi haline bırakabilirler” denebilir.

Duygusal zekânın gerçekçilik boyutunun tam serbesti tanıyan yönetim tarzı üzerinde pozitif etkisi bulunmaktadır. Çalışma bulgularında duygusal zekânın gerçekçilik boyutu ile tam serbesti tanıyan yönetim tarzı arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Bazen kişinin gerçeği değerlendirme yetisinin üst düzey olması, negatif durumlar da doğurabilir. Böyle durumlara örnek olarak, yöneticinin işletme içerisinde kendi rolünü anlayamaması, işletmenin amaç ve hedeflerinin aslında kendi amaç ve hedefleri ile örtüşmediğinin farkına varması, çalıştığı ekibin kendisini başarıya götürebilecek nitelikte olmadığını ve bunu değiştirmek için elinden bir şey gelmediğinin bilincine varması vb. durumlarda yönetici, işletmeye ve çalışanlara karşı ilgisizleşebilir. Sadece zorunlu olarak el atması gereken durumlara müdahale eder hale gelebilir. Yani nesnel gerçekliğin farkına varması aslında kendi verimliliğini ve motivasyonunu tehdit eder duruma gelmekte ve bu durum sadece kendisine değil, diğer çalışanlara ve örgüte zarar verecek boyutlara dönüşebilmektedir.

Duygusal zekânın problem çözme boyutunun tam serbesti tanıyan yönetim tarzı üzerinde pozitif etkisi bulunmaktadır. Tam serbesti tanıyan yönetim tarzında sadece problemlerin baş gösterdiği zamanlarda yönetim süreçlerine dahil olan yöneticilerin problem çözme yetilerinin diğer yönetsel işlevlerine oranla daha gelişmiş olabileceği düşünülmektedir. Problem çözme becerileri üst düzey olan

kişilerin bir süre sonra sadece problemler baş gösterdiğinde ortaya çıkmaları olası görülmektedir. Burada kişinin asli görevinin problem çözme olduğunu düşünmesi ve yönetim süreçlerinin diğer alanlarında aktif olmak yerine, yalnızca ortaya çıkan problemleri çözmeye odaklandığı ve işletmenin diğer süreçlerine karşı ilgisiz davrandığı varsayılabilir. Bu bağlamda problem çözme boyutunun yüksek oluşu ile tam serbesti tanıyan yönetim tarzı arasındaki pozitif ilişki buna bağlanabilir. Yine bir başka bakış açısında bu tip liderler, çalışanlarının özgürce fikirlerini ifade edebilmelerine odaklanırlar. Böylece çalışanların orijinal fikirlerinin ortaya çıkması için ideal bir ortam yaratmış olurlar. Bilişim sektörü de orijinal fikirlere en çok ihtiyaç duyulan sektörlerden birisidir. Bugün bakıldığında Apple, Google, Microsoft gibi şirketlerin yıllık ciroları dünya çapında yüzden fazla ülkenin yıllık milli gelirini geride bırakmaktadır. Bu durumun sebebi ise bu şirketlerin teknolojide öncü olmalarıdır. Bu öncüllüğün temelinde ise bu dev şirketlerin çalışanlarına yarattıkları serbest çalışma ortamı yatmaktadır. Bu perspektiften değerlendirildiğinde, bilişim sektöründe yöneticilerin, yaratıcılığı ve orijinalliyi teşvik için tam serbesti tanıyan bir yönetim tarzı izlemeleri, grup çalışması sonucunda çalışanların kendileri olmasa dahi başarıya ulaşabileceklerini düşünmeleri ve sadece problem çıktığında sürece dahil olmaları, karşılaşılmaması muhtemel bir yönetim biçimi olarak görülmektedir.

KAYNAKÇA

Castillo, S.A.M., Valle, D.D.I. "Is emotional intelligence the panacea for a better job performance? A study on low-skilled back office jobs." [s.l.] Employee Relations, Vol. 39 Issue: 5, 683-698. 2017.

Che, X.X., Zhou, Z.E., Kessler, S.R., Spector, P.E., "Stressors Beget Stressors: The Effect Of Passive Leadership On Employee Health Through Workload And Work-Family Conflict," [s.l.] Work & Stress, 1-17. 2017.

Çakar, U., Arbak, A., "Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma", Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi, 18(2), 83-98, 2003.

Dabrowski, A., "Reflections of Emotions", [s.l.] Studia Humana Vol. 5:3, 3-7, 2016.

Deniz, E.M, Erus, M.S., Büyükcebeci, A., "Bilinçli Farkındalık ile Psikolojik İyi Oluş İlişkisinde Duygusal Zekanın Aracılık Rolü", Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi, 47(7), 17-31, 2017

Diebig, M., Bormann, C.K. ve Rowold, J., “A double-edged sword: Relationship between full-range leadership behaviors and followers’ hair cortisol level”, [s.l.] *The Leadership Quarterly* 27 684–696, 2017.

Durmuş, B., Yurtkoru, E. S., Çinko, M., *Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi*, Beta Yayınlar, İstanbul, 2013.

Field, A., “*Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics. 4th Ed*, Sage Publications [Electronic Version], London, 2013.

İslamoğlu, A. H., Alnıaçık, Ü., *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Beta Yayınları, İstanbul, 2014.

Ju, C., Lan, J., Li, Y., Feng, W., You, X.,” *The mediating role of workplace social support on the relationship between trait emotional intelligence and teacher burnout*”, [s.l.] *Teaching and Teacher Education*, 51, 58-67, 2015.

Kurt, T., Terzi, A.R., “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi”, [s.l.] *Milli Eğitim Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi*. 33(2), 166, 2005.

Lam, S.C., Higgins, E.,[s.l.] *Asia Pacific Management Review*, 18(4), 441-467, 2013.

Martin, H., Edwards, K., “*The Interaction Between Leadership Styles and Management Level, and Their Impact On Integrated Solutions for Infrastructure Development*, 2016.

Moran, T.M., Carter, B.C., “*Cultivating the emotional intelligence of instructional coaches*”, [s.l.] *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, Vol. 5 Issue: 4, 287-303, 2016.

Örücü, E., Çoban, M., “*Kamu ve Özel Bankalarda Uygulanan Liderlik Tarzlarının Kıyaslanması Üzerine Bir Araştırma*”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S.52, 1-15, 2017.

Pellitteri, J., “*Which Emotional Intelligence? A Comparison of Measures and Implications for Counseling Psychology*”, [s.l.] *Psychology Research*, 6(2), 57-68, 2016.

Ramos, P., Mota, C., Corrêa, L., “*Exploring the management style of Brazilians project managers*”, [s.l.] *International Journal of Project Management*, 902-913, 2016.

Sandhaland, H., Oltedal, A.H., Hystad, W.S., Eid, J., “Effects of leadership style and psychological job demands on situation awareness and the willingness to take a risk: A survey of selected offshore vessels”, [s.l.] Safety Science, 178-186, 2017.

Tuğsal, T., İş-Yaşam Dengesi, Sosyal Destek ve Sosyo-Demografik Faktörlerin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi, Cinius Yayınları, İstanbul, 2018.

Yüksel, M., “Duygusal Zekâ ve Performans İlişkisi: Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum. 2006.

<http://www.reuvenbaron.org/wp/the-bar-on-model/> Erişim tarihi: 12.07.2017

<https://www.econstor.eu/handle/10419/145297> Erişim tarihi: 09.07.2017

<http://www.reuvenbaron.org/wp/the-bar-on-model/> Erişim tarihi: 08.06.2017