



ISSN:1306-3111

e-Journal of New World Sciences Academy
2012, Volume: 7, Number: 2, Article Number: 3C0089

NWSA-SOCIAL SCIENCES

Received: November 2011

Accepted: April 2012

Series : 3C

ISSN : 1308-7444

© 2010 www.newwsa.com

Mehmet Deniz

Inonu University

mehmet.deniz@inonu.edu.tr

Malatya-Turkey

**DUYGUSAL ZEKÂ BOYUTLARI İLE LİDERLİK UYGULAMALARI ARASINDAKİ İLİŞKİ:
SAĞLIK SEKTÖRÜ YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

ÖZET

Bu çalışmada kamu sektörü sağlık yöneticilerinin duygusal zekâ boyutları ile liderlik uygulamaları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bulgular, yöneticilerin kendi ve başkalarının duygularını değerlendirmeleri ile liderlik uygulamaları arasında olumlu yönde bir ilişki bulunduğu yönündedir. Ayrıca, demografik değişkenlerden kendi ve başkalarının duygularını değerlendirme boyutları açısından, cinsiyetler arasında kadınlar lehine fark bulunmuştur. İlave olarak 11 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olan yöneticiler, duygulardan yararlanma boyutu açısından diğer yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Zekâ, Duygusal Zekâ Boyutları, Duygusal Zekâ Modelleri, Liderlik Uygulamaları, Sağlık Sektörü Yöneticileri

**THE RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL INTELLIGENCE DIMENSIONS AND
LEADERSHIP PRACTICES: AN APPLICATION OVER MANAGERS IN HEALTH SECTOR**

ABSTRACT

In this study, it is aimed to investigate the relationship between the emotional intelligence dimensions of managers in health sector and their leadership practices. According to the research results, it is found that there exists a positive relationship between managers' leadership practices and the capability of their assessing emotions of both themselves and others. Of the demographic variables, female managers differentiate from male managers in terms of the capability of evaluating emotions of themselves and others. Moreover, managers whose employment period is 11 years and more differ from the ones whose employment period is less than 11 years in terms of the level of benefiting from emotions.

Keywords: Emotional Intelligence, Dimensions of Emotional Intelligence, Emotional Intelligence Models, Leadership Practices, Health Sector Managers

1. GİRİŞ (INTRODUCTION)

Yönetim, esas olarak davranış yönetimiyle ilgilidir. Yönetim uygulamaları ve sistemleri örgütsel etkinliği artırmak için bazı davranışların değiştirilmesi yönünde tasarlanmıştır. Ancak bir organizasyonda işgörenlerin doğru veya etkili davranış göstermesi, onların doğru bir şekilde anlaşılmasına bağlıdır. Bugünün yöneticisinin yönetsel düzeylerinin gerektirdiği ölçüde teknik, kavramsal, problem çözme gibi becerilere sahip olmaları yanında başkalarıyla iyi ilişkiler kurma ve onları anlama becerilerine de sahip olmaları yönetsel etkinlik için bir gerekliliktir.

Duyguların; insanları bir aksiyona hazırlaması, gelecekteki davranışları şekillendirmesi, başkalarıyla daha etkili iletişim kurmaya yardımcı olması gibi fonksiyonları [1], ayrıca pozitif ruh halinin genellikle insanların verimliliğini, yaratıcılığını ve başkalarına yardım etme eğilimlerinde artışa yol açması, negatif ruh halinin ise bilişsel ve davranışsal etkilere sahip olması [2]; yine duygusal durumun; muhakemeyi, tutumsal tepkileri, yaratıcılığı, yardımlaşma davranışını ve risk almayı içeren performansa ilişkin sonuçları etkileyebileceğini göstermesi [3] gibi birçok nedenle yöneticilerin, işgörenlerinin duygularının farkında olması ve ona göre davranmaları önem arz eder. Kaldı ki bugünün çalışanlarının, düne göre daha eğitilmiş, daha nitelikli ve yaşam kalitelerinin de daha yüksek olması nedeniyle işyerlerinden beklentileri artmış, adeta bir "duygusal çalışan" konumuna gelmişlerdir. Bu durum yöneticiler için, hem iyi hem de kötü bir haberdir. Gerçekten, nitelikli çalışanlar, kaliteli çıktı anlamına gelebilir ancak bu çalışanlar, aynı zamanda etkilenmesi (motivasyonu) zor, beklentileri yüksek, yaptıkları işlerde inisiyatif kullanmak isteyen çalışanlardır. Bu beklentilere karşılık vermek ise, etkili bir liderlik gerektirmektedir.

Lucia'ya göre liderlik, empati demektir. İnsanları nasıl dinleyeceğini ve işiteceğini bilmektir. Etkili liderler, başkalarının söylemek istediği şeyi işitirler ve onların problemleriyle empati kurarlar. Liderler, insanları mantıkla ikna edebilirler ancak onları motive etmede duyguları kullanırlar [4]. Bu kavramlar ise duygusal zekâ ile ilgilidir.

2. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ (RESEARCH SIGNIFICANCE)

Günümüzde başarılı bir liderlik; liderlerin, kendilerini ve takipçilerini yönetebilme düzeyleriyle değerlendirilmektedir. Ayrıca günümüzde başarılı liderlerden beklenen beceriler, sadece zihni yetenek ve teknik uzmanlık değil bunlara ilave olarak empati, şefkat, esneklik ve başkalarını etkileyebilmeyi içeren kişisel özellikler ve insani meziyetlerdir. Bu kavramlar ise "duygusal zekâ" kavramıyla ilgilidir ve duygusal zekâ ile ilgili beceriler, yönetim literatüründe temel bir liderlik becerisi olarak kabul görmeye başlamıştır.

Son zamanlarda duygusal zekânın etkili liderlik için olmazsa olmaz bir gereklilik olduğu [5] ve duygusal zekâ becerisine sahip yöneticilerin daha etkili bir liderlik sergileyecekleri görüşü oldukça popüler bir görüş olarak literatürde kabul görmeye başlamıştır. Gerçekten duygusal zekâ, liderlik ve performansları ilişkisini inceleyen [6, 7, 8 ve 9] vb. çalışmalarda duygusal zekâ becerilerinin etkili bir liderlik için olmazsa olmaz bir gereklilik olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Ayrıca George, duyguların liderlik sürecinde oynadığı merkezi rolü ve duygusal zekânın liderlik etkinliğine nasıl katkı sağladığını açıkladığı makalesinde, duygusal zekâ yetenekleriyle etkili liderlik davranışları arasındaki bağlantıya vurgu yaparak etkili liderlik için beş temel unsur tanımlamaktadır. Bunlar [10]:

- Kollektif amaç ve hedefler geliştirme,

- Başkalarına yaptıkları işin önemli olduğu hissini aşılama,
- İş yapma isteği, kendine güven, iyimserlik, işbirliği ve sorumluluk oluşturma ve sürdürme,
- Karar verme ve değişim süreçlerinde esnekliği teşvik etme,
- Organizasyona anlamlı bir kimlik/kişilik kazandırma ve sürdürme.

Yazar ayrıca, duygusal yönleri içeren bu unsurların her birinde yüksek duygusal zekâya sahip liderlerin daha iyi sonuçlar alabileceğini savunmaktadır. Duygusal zekaya sahip yöneticiler, duygularıyla düşüncelerini daha fazla entegre etmeye ihtiyaç duyarlar. Kouzes ve Posner'ın söyledikleri gibi, *Liderlik, aklın değil kalbin konusudur*. Örnek liderlerin önemli icraatlarından biri "kalbi desteklemek/teşvik etmek"tir. Kalbe hitap ettiğinizde sevginizi de vermiş olursunuz [11]. Kalbe hitap ise, çalışanların liderlere olan güvenlerini, bağlılıklarını artırıcı olabilecek ve daha motive olmuş bir işgücü ve yüksek performans ortaya çıkabilecektir.

Duygularla başa çıkabilme becerisi, bireyin kendini avutabilmesi, endişe, gerginlik gibi olumsuz düşünceyle baş edebilmesi demektir. Duygularını yönetebilen birey, hayatın kötü sürprizleri ve olumsuzluklarıyla çok daha kolay başa çıkabilirken, yönetemeyen bireyler sürekli strese maruz kalırlar [12]. Mesleki yaşamlarında tökezleyen üst düzey yönetici ve liderlerde rastlanan en yaygın iki özellik: katılık ve kötü ilişkilidir. Bu kişilerle başarılı yöneticiler ve liderler karşılaştırıldığında şu farklar tespit edilmiştir [13]:

- Başarısız olan kişiler, baskı altında yetersiz kalmakta ve günü gününe uymayan ruh hallerine ve öfke patlamalarına yatkın olmaktadır. Başarılı olanlar ise, stres altında sakin kalabilmekte, kriz anlarında soğukkanlılıklarını ve güvenilirliklerini koruyabilmektedirler.
- Başarısız grup, başarısızlığa ve eleştiriye savunmacı bir tavırla tepki verirken başarılı olanlar, hatalarını ve başarısızlıklarını kabullenerek sorumluluğu üstlenmektedirler.
- Başarısızlar, genelde aşırı hırslı, başkalarını harcayarak kendilerini öne çıkarmaya fazlasıyla hazır tiplerdir.
- Başarısız grubun duyarsızlığı ve içten pazarlıklı tutumu, işbirliğine dayanan ve karşılıklı yarar sağlayan güçlü bir ilişki ağı kuramadıkları anlamına gelmektedir. Başarılı olanlar, farklılıkların değerini daha iyi bilip, her türlü insanla anlaşabilmektedir.

3. DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMI (EMOTIONAL INTELLIGENCE)

Günümüz örgütlerinde her seviyedeki çalışanlar için arzulanan bir nitelik olan duygusal zekâ kavramını tanımlamadan önce bileşenleri olan duygu ve zekâ kavramlarının kısaca tanımlanması gerekmektedir.

3.1. Duygu Kavramı (Emotion)

Duygu, insan yaşamının merkezinde yer alan bir kavramdır. Buna rağmen duygu olgusunu kabul gören bir şekilde tanımlamak bugüne kadar mümkün olamamıştır. Literatürde duygu kavramıyla ilgili pek çok tanımlama bulunmaktadır. Ancak, yapılan tanımlamalar ve değerlendirmeler bir konsensüsü yansıtmamaktadır. Bunun çeşitli nedenleri bulunabilir. İnsanların bir kısmı duyguları tarafından yönetilirken, bir kısmı duygularını bastırmaktadır. Bu ne anlama gelmektedir? Acaba duygularını farklı ifade eden kişiler, bedenlerinde ve beyinlerinde duyguları farklı mı algılamaktadırlar? Yoksa sadece farklı mı ifade etmektedirler? Bütün bu karmaşık sorular, duygu ifadesini tanımlamayı zorlaştıran faktörlerdir. Duyguları

gözlemlenmesindeki zorluklardan dolayı, onlarla ilgili tam bir tanımlama yapılamamaktadır [14]. Parkinson'a göre duyguların tanımlanmasına yönelik birkaç yaklaşım söz konusudur. Bunlar [15]:

- Duygu kategorilerine ait örnekler vererek,
- Duygusal yaşantının farklı yönleri ve bileşenlerine bakarak,
- Duyguların değişik yönlerini, diğerleriyle birleştiği yönlerini ve bir duygusal olayın diğer duygularla etkileşimini dikkate alarak tanımlamalar yapılmaktadır.

Bu karmaşıklığına rağmen duygular, "Genellikle davranışları etkileyen fizyolojik ve bilişsel hisler" [16], "Belirli bir nedene veya geçmiş yaşanmışlıklara bağlı olarak yaşanan ve zihni süreçleri ve davranışları sekteye uğratan kısa vadeli yoğun hisler" [17]. vb tanımlanmaktadır. Ayrıca duygular, psikolojik ve fizyolojik unsurlardan oluşmaktadır. Buna sosyal çevre olgusu da eklenebilir. [18]. Duygular; sevgi, sevinç gibi olumlu; kızgınlık, üzüntü, korku gibi olumsuz duygular olarak iki bölüme ayrılabilir [19]. İşyerlerinde olumlu ve olumsuz duyguların; örgütsel davranış, psikoloji ve karar vermeyle beraber, örgütsel çatışmalarda önemli bir rolü olduğu söylenebilir [20].

3.2. Zekâ Kavramı (Intelligence)

Duygusal zekâ kavramının ikinci bileşeni olan zekâ ise bireyin karşılaştığı her tür durum ile başa çıkabilmesi ve tabiata ayak uydurmak için kullandığı zihinsel bir kapasitedir. Başka bir yaklaşımla zekâ, bireyin amaçlı davranma, akılcı düşünme ve çevresine uyum gösterme kapasitesi olarak değerlendirilebilir.

Zekânın ne olduğunu, nelerden oluştuğunu, yapısını vb. farklı bilim insanları tarafından duygusal zekâ, sosyal zekâ, kültürel zekâ, çok boyutlu zekâ, pratik zekâ vb. farklı yaklaşımlarla açıklamaya çalışmaktadırlar. Bu çalışmada zekâ, duygu boyutu üzerinden anlamaya ve tanımlamaya çalışan duygusal zekâ kavramından kısaca bahsedilecek ve liderler için ne anlama geldiği üzerinde durulacaktır.

3.3. Duygusal Zekâ (Emotional Intelligence)

Duygusal zekâ kavramı; ilk olarak 1961 yılında pek fazla dikkat çekmeyen bir edebiyat eleştirisinde, takiben 1966 yılında Psikiyatri alanında kullanılmış ve 20 yıl kadar sonra bir tez çalışmasında (Payne,1986) yoğun bir şekilde işlenmiştir [21]. Kavram 1990'da Peter Salovey ve Jack Mayer tarafından yönetim literatürüne kazandırılmış ve tanımlanmıştır. 1995 yılında ise Daniel Coleman'ın yayınladığı *Emotional Intelligence* isimli kitapla kavram, popülerlik kazanmıştır [22].

Duygusal zekâ; duyguların doğru bir şekilde ölçülmesi, değerlendirilmesi, ifade edilmesi ve denetlenmesini içeren beceriler seti [23, 24 ve 25] olarak tanımlandığı gibi "kişilik özellikleri, yetkinlikler veya yetenek seti" olarak ta tanımlanabilir. Kişisel özellikler yaklaşımları; iyimserlik, kendine güven ve duygusal zekâyı yaratabilecek gerçeklik testi gibi özellikleri bir araya getirir. Yetkinlik temelli yaklaşımlar; etkileme, iletişim ve öz farkındalık gibi geleneksel liderlik yetkinliklerini kapsar. Beceri temelli duygusal zekâ yaklaşımları ise; (bu çalışmada kabul gören tanımdır) duyguları doğru bir şekilde tanımlama, duygulardan yararlanma, duyguların oluşma nedenleri ve duygulardaki değişimleri anlama, uygun sonuçlar almak için duyguları yönetme gibi birbiriyle ilgili dört beceriden oluşmaktadır [26 ve 27], duygusal zekâ becerisini (yukarıdaki tanımla paralellik arz edecek şekilde), bireylerin kendinin veya başkalarının etkili veya daha üstün bir performansa yol açan duygusal bilgileri fark etme, anlama ve kullanma yeteneği olarak

tanımlamaktadırlar [28]. Buna göre, Mayer & Salovey (1997), duygusal zekâyı bir tutum olarak (Bar-on, 1996; Goleman, 1995; Petrides, 2004; Shutte vd., 1998) gibi bilim adamları ise beceriler ve özellikler karışımı olarak kavramsallaştırmışlar ve kendi ölçekleri aracılığıyla duygusal zekâyı ölçmeyi amaçlamışlardır [29]. Ayrıca, duygusal zekanın temelini; başkalarıyla empati kurma, kendi duygularının farkında olma ve sosyal becerilerin oluşturmakta [30] olduğu söylenebilir.

3.3.1. Mayer ve Salovey Modeli (Mayer and Salovey Model)

En popüler duygusal zekâ beceri ölçme modellerinden biri Mayer ve Salovey (1997) tarafından tasarlanan ve temel psikolojik süreçlerden oluşan dört bölümlü modeldir. Bu dört bölüm [31]:

- Duyguların farkında olma: Kendi hislerinin farkında olma becerisi,
- Duygulardan yararlanma: Başkalarının duygularını anlamak için duygulardan yararlanma becerisi,
- Duyguları anlama: Karmaşık duyguları ve duygu değişim dönemlerini anlama becerisi ve
- Duyguları yönetebilme: Kendi ve başkalarının duygularını yönetebilme becerisidir.

Caruso & Slovey [32] yöneticilerin duygusal zekâ becerisini değerlendirdikleri *duygusal zekâ yöneticisi* kitaplarında, duygusal zekâ yöneticisinin yapı taşı oluşturulan dört duygusal beceriden bahsetmektedirler. Bunlar:

- *İnsanlarla doğru iletişim*: Duyguları tanımlayabilme,
- *Uygun ruh haline bürünme*: Duyguları kullanma,
- *Duyguların geleceğini tahmin etme*: Duyguları anlama ve
- *Hissettiğin gibi davran*: Duyguları yönetme.

3.3.2. Reuven Bar-On'un Duygusal Zekâ Envanteri (The Bar-On's The Emotional Quotient Inventory)

Reuven Bar-On duygusal zekâyı "Bireyin çevresel baskı ve taleplerle başa çıkmasında ona başarı kazandırma yeteneğini etkileyen bilişsel olmayan beceriler, yetenekler ve yetkinlikler sıralaması" olarak tanımlamaktadır [33]. Duygusal zekânın yapısı hakkında araştırmalar yapan Reuven Bar-On duygusal zekâ (Emotional Quotient) terimini ilk kez kullanan kişidir. Bar-On duygusal zekâyı; kişisel, kişiler arası, uyum, stres yönetimi ve genel ruh hali olmak üzere beş bölümde incelemektedir [34]. Bar-On'a göre duygusal zekâsı yüksek olan insanlar, şu özellikleri gösterirler [35]:

- Kendilerini tanıyıp severler ve kendilerini gerçekleştirmeye çalışırlar
- Başkalarını anlarlar, onlarla ilgilenir ve bağ kurarlar. İyi birer dinleyicidirler.
- Değişime ve sorunlara uyum göstermede esneklik gösterirler.
- Strese dayanıklıdırlar, tahrik ve güdülerini denetlerler
- Duygularını kontrol altında tutarlar.
- İyimser ve mutludurlar.

Bar-On'un duygusal zekâ yaklaşımı, gerçek yaşam sonuçları ve etkili performans olgusu üzerine odaklanmaktadır. Bar-On'un *duygusal zekâ envanteri*; neden bazı bireyler hayatta diğerlerine göre daha başarılı olma kabiliyetine sahiptirler? sorusunu temel alarak geliştirilmiştir. Bar-On'un ölçeceği, duygusal zekâyı ölçme konusunda ilklerden birisi olarak, psikolojik ölçüm literatüründe yer alan ilk duygusal zekâ ölçeceği niteliğini taşımaktadır [36].

3.3.3. Goleman'ın Duygusal Zekâ Yetkinlik Modeli (Goleman's Emotional Competence Inventory)

Goleman duygusal zekâyı, kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam etme, dürtülerini kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendini başkasının yerine koyabilme ve umut besleme olarak tanımlamaktadır. Kişiler arası ilişkilerde zekâ, diğer insanları anlamaktır. Kişinin kendisi hakkında dikkatli, doğru bir model oluşturup bunu etkili bir yaşam sürdürürebilmek için kullanma becerisidir [37].

Goleman 1995 yılında yayınladığı "Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ" isimli kitabında başarılı bir hayatın, standart zekâdan çok, duygusal zekâyı ihtiyaç duyduğunu ileri sürmüştür. Goleman'ın Mayer ve Salovey'ın modelini temel olarak ele alıp oluşturduğu duygusal zekâ modeli beş başlık altında toplanmaktadır: Kişinin kendi duygularının farkında olabilmesi (özbilinç), kişinin kendi duygularını yönetebilmesi (özdenetim), empati kurabilme, kişinin kendini motive edebilmesi ve sosyal beceriler [38]. Daniel Goleman'a göre duygusal zekâ bileşenleri ve tanımlamaları aşağıdadır [39]:

- **Özbilinç:** Kendini tanıma -bir duyguyu oluşurken fark edebilme-duygusal zekâ'nın temelidir. Duyguların her an farkında olma yeteneği, psikolojik sezgi ve kendini anlama bakımından şarttır. Gerçek duygularımızı fark edememek bizi onların insafına bırakır. Duygularını tanıyan kişiler, hayatlarını daha iyi idare ederler.
- **Duyguları Yönetebilme (Özdenetim):** Duyguları uygun biçimde yönetme yeteneği, özbilinç temelinde gelişir. Bu yeteneği zayıf olan kişiler sürekli huzursuzlukla mücadele ederken, bu yeteneği kuvvetli olanlar ise hayatın tatsız sürprizleri ve terslikleri karşıladıktan sonra kendilerini daha kolay toparlayabilmektedirler.
- **Kendi Kendini Harekete Geçirme (İç Motivasyon):** Duyguları bir amaç doğrultusunda toparlayabilme, dikkat edebilme, kendini harekete geçirebilme, kendine hakim olabilme ve yaratıcılık için gereklidir. Tıkanıp kalmamak her türlü yüksek performansı mümkün kılar. Bu beceriye sahip kişiler, yaptıkları her işte daha üretken, etkili ve verimli olabilmektedirler.
- **Başkalarının Duygularını Anlama (Empati):** Empati başkalarının duygu gereksinim ve kaygılarının bilincinde olmayı gerektirir. Başkalarını anlamak demek, onların duygularını ve bakış açılarını hissetmek demektir. Başkalarını geliştirmenin en iyi yolu onların gelişmek için nelere gereksinim duyduklarını anlamaktır.
- **İlişkileri Yürütebilme (Sosyal Yetenek):** İlişki sanatı, büyük ölçüde başkalarının duygularını idare edebilme becerisidir. Bu beceri popüler olmanın, liderliğin, kişilerarası etkinliğin altında yatan unsurlardır. Bu becerilerini çok geliştirmiş kişiler, insanlarla sürtüşmesiz bir etkileşim sürdürmeye dayalı her alanda başarılı olur ve parlak sosyal bir yaşam sürerler.

3.3.4. Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zekâ Modeli (Cooper and Sawaf's The Emotional Quotient Map)

Duygusal zekâ kavramının liderlikle olan ilişkisini ilk araştıran araştırmacılar, Cooper ve Sawaf'tır. Cooper & Sawaf, duygusal zekâ ve liderlik ilişkisini, dört köşe taşı adını verdikleri modelle açıklamışlardır. Bu modele göre duygusal zekâyı meydana getiren bu dört köşe taşı; bireyin kendi duygularını bilmesini ve

anlamasını içeren *duygusal okuryazarlık*, esnekliği içeren *duygusal uyum*, duygusal gelişimi içeren *duygusal derinlik* ve üretken süreçlerini anlamada duygulardan yararlanmayı içeren *duygusal simyadan* oluşmaktadır [40]. Cooper & Sawaf'ın dört köşe modellerindeki birinci boyut olan duygusal okuryazarlık; kişinin duygusal potansiyelinin farkında olması ve bunu ilişkilerde değerlendirmesi üzerine kuruludur. İkinci boyut olan duygusal uyumun oluşması için kişi; öz varlığa, güven çemberine, yapıcı hoşnutsuzluğa ve esneklik ve yenilenmeye sahip olmalıdır. Üçüncü boyut olan duygusal derinlik ise, kişinin içsel amaçlarını tam olarak belirlemesi, bunlara kendisini adanması ve bunu örgütün amaçları ile koordine etmesi, dürüstlüğü yaşaması ve insanlarda yetkisi olmadan etki uyandırması üzerine kuruludur. Dördüncü boyut olan duygusal simya ile duygusal zekânın kişinin potansiyelini ve özellikle yaratıcılığını artıran özelliklere yoğunlaşmıştır [41].

4. METODOLOJİ (METHODOLOGY)

Araştırmanın metodolojiyle ilgili bölümünde, duygusal zeka ile liderlik uygulamaları arasındaki ilişki araştırılmakta ve literatür araştırmasından ortaya çıkan hipotezler test edilmektedir. Bölüm ayrıca araştırmanın ana kütle ve örnekleme, değişkenler ve ölçümleri, araştırma ve hipotezleri, veri toplama, analiz ve sonuç ve önerileri de içermektedir.

4.1. Araştırmanın Evren ve Örnekleme (Population and Sample)

Araştırmanın evrenini Malatya, Adıyaman ve Sivas illerindeki kamu sektörü hastanelerinde yönetici pozisyonundaki çalışanlar oluşturmaktadır. Bu illerin araştırmacı açısından seçilmesinde ulaşılabilirlik özelliği etkili olmuştur. Araştırma evreninin tümüne ulaşmak hedeflenmiş, bu amaçla hazırlanan ölçme aracı tüm yönetim konumunda bulunan çalışanlara ulaştırılmış olup ölçme aracını gönüllü olarak yanıtlayıp geri gönderen 124 kişi araştırmanın çalışma grubunu oluşturmuştur.

4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçları (Variables and Measures)

Bu araştırmada kullanılan ölçüm aracı üç kısımdan oluşmaktadır. Ölçme aracının birinci kısmında yanıtlayıcıların demografik özelliklerine ilişkin beş soru yer almıştır. İkinci kısımda 16 sorudan oluşan *Duygusal zekâ becerileri ölçeği* ve üçüncü kısımda ise, 30 sorudan oluşan *Liderlik uygulamaları ölçeği* yer almıştır. Ölçeklerin toplam yanıtlama süresi, yaklaşık 30 dakikadır.

- **Duygusal Zekâ Becerileri Ölçeği:** Bu ölçek, Wong ve Law'ın [42] Salovey ve Mayer'in(1990) duygusal zekâ konusundaki teorilerini temel alarak geliştirdikleri 16 madde ve dört boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin orijinalinde yer alan ilk dört madde *kendi duygularını değerlendirebilme* boyutu, 5-8. maddeler *başkalarının duygularını değerlendirebilme* boyutu, 9-12. maddeler *duygulardan yararlanma*, 13-16. maddeler *duyguların kontrolü* boyutu olarak adlandırılmaktadır. Bu çalışma kapsamında ölçeğin yapı geçerliliğine ilişkin olarak 124 kişiden alınan cevaplar üzerinde faktör analizi, madde test korelasyonu ve güvenilirliğine ilişkin olarak da Cronbach Alpha iç tutarlık katsayıları hesaplanmıştır.
- **Liderlik Uygulamaları Ölçeği:** Liderlik uygulamalarını ölçmek üzere Kouzes ve Posner'in geliştirdikleri 30 maddeden oluşan geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiş *Liderlik Uygulamaları Ölçeği* kullanılmıştır. Kouzes ve Posner (2002), başarılı bir liderliği tanımlamak amacıyla 225 farklı nitelik ve

sınıflandırılmış 20 spesifik özellik tanımlamışlardır. Devamlı bu tanımlanmış nitelikleri kolay ölçülebilir sadeliğe kavuşturmak üzere vak'a çalışmaları, anket uygulamaları ve mülakatlar yoluyla beş liderlik uygulamasına indirgemişlerdir. Bu beş liderlik uygulamasının aşağıdaki tabloda görüleceği üzere iki davranışsal açıklayıcı şekilde tasarlanmıştır.

Tablo 1. Başarılı bir liderliğin beş uygulaması ve yerine getirilmesi gereken 10 gereklilik [43]

(Table 1. Five practices and ten commitments of exemplary leadership) [43]

Başarılı liderliğin beş uygulaması	Başarılı liderlik uygulama için 10 gereklilik
Başkaları için rol modeli olma boyutu	Personelin sesi olmak
	Başkaları için örnek oluşturmak
Paylaşılan bir vizyon için çalışanlara esin kaynağıdır	Geleceği düşünmek
	Vizyon konusunda başkalarının desteğini almak
Sürecin zorluklarının üstesinden gelir	Fırsatları araştırmak
	Yeni yol veya yöntemler denemek ve risk almak
Başkalarının başarılı olmasına olanak tanır	İşbirliğini teşvik etmek
	Personelini desteklemek
Kalbe hitap eder	Katkı sağlayanların farkında olmak
	Değerleri ve başarıları övmek

4.3. Araştırma Modeli (Proposed Model)

Bu araştırmada duygusal zekâ faktörleri bağımsız değişken olarak ve liderlik uygulamaları boyutu ise bağımlı değişken olarak değerlendirilmiş olup model olarak tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2. Bağımsız ve bağımlı değişken boyutlarının ölçümü (Table 2. The measurement of independent and dependent variable dimensions)

WLEIS'in Duygusal Zekâ Ölçeği	
Duygusal zekâ faktörleri	Faktörlerin tanımı
1.Kendi duygularını değerlendirebilme,	Kendine ait sözlü ve sözsüz duyguların değerlendirilmesi,
2.Başkalarının duygularını değerlendirebilme,	Başkalarına ait sözlü ve sözsüz duyguların değerlendirilmesi,
3.Duyguların kullanımı,	Duyguları insanları motive etmede kullanma,
4.Duyguların kontrolü.	Aşırı duygusal tepkileri kontrol edebilme
LPI Liderlik Uygulamaları	
Bağımlı değişken	Değişkenin tanımı
Liderlik	Süreci başarıyla yönetir,
	Paylaşılan bir vizyon için çalışanlara bir esin kaynağıdır,
	Başkalarının başarılı olması için fırsatlar yaratır,
	Başkaları için rol modeldir
	Kalbe/duygulara hitap eder

4.4. Araştırma Sorusu ve Hipotezler (Research Question and Hypotheses)

Araştırma sorusu ve hipotezler, bağımsız değişken olan demografik özellikler ve duygusal zekâ'yı oluşturan dört boyutla; bağımlı değişken olan liderlik uygulamaları arasındaki muhtemel ilişkilerden türetilmiştir. Buna göre araştırmanın temel sorusu Liderlerin demografik nitelikleri ve liderlerin duygusal zeka faktörleri (kendi duygularını değerlendirebilme, başkalarının duygularını değerlendirebilme, duyguların kullanımı ve duyguların kontrolü) ile liderlik uygulamaları (süreci başarıyla yönetebilme, paylaşılan bir vizyon için çalışanlar için bir esin kaynağı olabilme, başkalarının başarılı olması için fırsatlar yaratabilme, başkaları için rol model olabilme ve kalbe hitap edebilme) arasında olumlu bir ilişki var mıdır? şeklinde saptanmıştır.

Hipotezler ise demografik nitelikler ve duygusal zekâ ile liderlik uygulamaları arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu şeklinde tasarlanmıştır. Bu perspektifle aşağıda açıklanan beş hipotez geliştirilmiştir:

H₁:Yöneticilerin demografik özelliklerine bağlı olarak duygusal zekâ becerileri değişkenlik göstermektedir,

H₂:Kendi duygularını değerlendirebilme ile liderlik uygulaması arasında olumlu yönde bir ilişki vardır,

H₃:Baskalarının duygularını değerlendirebilme ile liderlik uygulaması arasında olumlu yönde bir ilişki vardır,

H₄:Duyguların kullanımı ile liderlik uygulaması arasında olumlu yönde bir ilişki vardır ve

H₅:Duyguların kontrolü ile liderlik uygulaması arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.

4.5. Cevaplayıcıların Demografik Özellikleri (Demographic Characteristics of Survey Participants)

Araştırmaya katılan sağlık sektörü yöneticilerinin demografik özelliklerine ilişkin bulgular tablo 3'de sunulmuştur.

Tablo 3. Cevaplayıcıların demografik özelliklere göre dağılımı
(Table 3. Distribution of survey participants according to demographic characteristics)

Yöneticilerin Kimlikleri					
	N	%		N	%
1.Görev Unvanı			4. Çalışma Süresi		
Müdür	76	61,3	<5yıl	10	8,1
Müdür Yrd.	14	11,3	6-10 yıl	42	33,9
Şef	34	27,4	11 ve üstü	72	58,1
Toplam	124	100	Toplam	124	100,0
2.Cinsiyet			5.Eğitim		
Erkek	88	71,0	Orta-Lise	12	9,7
Bayan	36	29,0	Y.Okul-Üniversite	70	56,5
Toplam	124	100,0	Lisansüstü	42	33,9
3. Yaş			Toplam		
30 ve altı	10	8,1		124	100,0
31-40	50	40,3			
41-50	54	43,5			
51 ve üstü	10	8,1			
Toplam	124	100,0			

4.6. Ölçeklerin Genel Değerlendirmeleri (General Assessment of Scales)

Bu bölümde, araştırmada kullanılan duygusal zekâ ölçeği ile ilgili genel değerlendirmeler ile duygusal zekâ ölçeğinin boyutları, maddeleri, faktör yükleri, madde test korelasyonları ve iç tutarlık katsayıları ve liderlik uygulamaları ölçeği ile ilgili genel değerlendirmeler yer almaktadır.

4.6.1. Duygusal Zekâ Ölçeğinin Genel Değerlendirmesi (General Assessment of Emotional Intelligence Scale)

Duygusal zekâ ölçeği ile ilgili genel değerlendirmeler tablo 4'te sunulmaktadır.

Tablo 4. Duygusal zekâ ölçeğinin genel değerlendirmesi
(Table 4. General assessment of emotional intelligence scale)

	Katılmıyor um		Pek Katılmıyor um		Kısmen Katılıyor m		Büyük Ölçüde Katılıyor m		Katılıyor m		Xort	SS
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1.Belirli hisleri niçin yaşadığımı anlamada oldukça yetenekliyimdir			2	1,6	14	11,3	54	43,5	54	43,5	4,29	,73
2.Duygularımı çok iyi anlarım					10	8,1	20	16,1	94	75,8	4,67	,61
3.Kendimi nasıl hissettiğimi anlarım			2	1,6	10	8,1	26	21,0	86	69,4	4,58	,71
4.Mutlu olup olmadığımı farkındayım			2	1,6	8	6,5	26	21,0	88	71,0	4,61	,68
5.Arkadaşlarımda duygularını davranışlarından anlarım	2	1,6	6	4,8	8	6,5	56	45,2	52	41,9	4,20	,88
6.Başkalarının duygularının iyi gözlerim	4	3,2	10	8,1	4	3,2	46	37,1	58	46,8	4,18	1,05
7.Başkalarının duygularına hassasiyet gösteririm			2	1,6	10	8,1	30	24,2	82	66,1	4,54	,71
8.İnsanların duygularını iyi anlarım			8	6,5	8	6,5	58	46,8	50	40,3	4,20	,82
9.Kendime ait hedefler belirler ve onları başarmaya çalışırım			4	3,2	10	8,1	44	35,5	66	53,2	4,38	,77
10.Kendimi uzman/yetenekli bir kişi olarak görürüm			10	8,1	14	11,3	74	59,7	26	21,0	3,93	,80

11.Başkalarından ziyade, kendimi motive ederim	2	1,6	4	3,2	4	3,2	58	46,8	56	45,2	4,30	,81
12. En iyisini başarmak için kendimi motive ederim			2	1,6	8	6,5	44	35,5	70	56,5	4,46	,69
13.Zorluklar karşısında öfkemi kontrol edebilirim			2	1,6	14	11,3	62	50,0	46	37,1	4,22	,70
14.Duygularımı kontrolde oldukça kabiliyetliyimdir			8	6,5	10	8,1	60	48,4	46	37,1	4,16	,83
15.Çok kızgın olduğumda hızlı bir şekilde öfkemi yatıştırabilirim	4	3,2	12	9,7	18	14,5	56	45,2	34	17,4	3,83	1,03
16.Duygularımı kontrolde oldukça iyiyimdir	2	1,6	14	11,3	10	8,1	48	38,7	50	40,3	4,04	1,04

Duygusal zekâyı ortaya koyan dört temel değişken açısından tablo 4 değerlendirildiğinde, ortalamalar genelde yüksek olmakla beraber göreceli olarak en yüksek üç ortalamaların sırasıyla 2, 4 ve 3.maddelere ait (4,67, 4,61, 4,58) kendi duygularını değerlendirme alt değişkeniyle ilgili olduğu görülmektedir. Bundan çıkarılacak önemli bir sonuç; yöneticilerin kendi duygularını değerlendirmede, başkalarının duygularını değerlendirme, duygulardan yararlanma ve duyguların kontrolü alt değişkenlerine göre daha yüksek bir beceri gösterdikleridir. Ayrıca, yöneticilerin göreceli olarak en düşük üç ortalama puanlarının sırasıyla 15, 16, 14. maddelere ait (3,83, 4,04, 4,16) dördüncü değişken olan duyguların kontrolü faktörüyle ilgili olmasıdır.

Tablo 5. Liderlik uygulamaları ölçeğinin genel değerlendirmesi
(Table 5. General assessment of leadership practices scale)

	Katılmıyorum		Pek Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Büyük ölçüde katılmıyorum		Katılıyorum		Xort	SS
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1.Personelden beklentilerimi ortaya koymak için kişisel örnekler saptarım			6	4,8	10	8,1	56	45,2	52	41,9	4,24	,80
2.Gelecekte iş yapma biçimimizi etkileyecek muhtemel gelişmeler konusunda personelle konuşurum					12	9,7	46	37,1	64	51,6	4,42	,66

Tablo 5'in devamı												
3.Beceri ve yeteneklerimi test etmek için fırsatlar araştırıp bulurum	4	3,2	6	4,8	14	11,3	44	35,5	56	45,2	4,14	1,01
4.Çalıştığım insanlar arasında işbirliğine dayalı ilişkiler geliştiririm			2	1,6	12	9,7	24	19,4	86	69,4	4,56	,73
5.İyi iş çıkaran personelden övgüyle bahsederim					8	6,5	22	17,7	94	75,8	4,69	,58
6.Kararlaştırdığımız prensip ve standartlara sadık kalan insanlar için zaman ve enerjimi harcarım					8	6,5	28	22,6	88	71	4,64	,60
7.Gelecekte bulunmayı hedeflediğimiz yeri tanımlayabilirim			2	1,6	16	12,9	42	33,9	64	51,6	4,35	,76
8.İşlerini yenilikçi bir şekilde yapmaları konusunda personeli desteklerim					4	3,2	30	24,2	90	72,6	4,69	,52
9.Farklı bakış açılarını görmek için personeli aktif bir şekilde dinlerim					6	48	38	30,6	80	64,5	4,59	,58
10.Onların yeteneklerine güvendiğimi bilmelerini sağlayacak mesajlar veririm							42	33,9	82	66,1	4,66	,47
11.Verdiğim söz ve taahhütleri yerine getiririm					2	1,6	36	29	82	66,1	4,66	,50
12.Gelecekle ilgili heyecan verecek bir hayalimi paylaşmak üzere insanlara anlatırım			2	1,6	6	4,8	72	58,1	44	35,5	4,27	,62
13.İş geliştirmede yeni yollar bulmak için organizasyon dışı çözümler araştırırım	2	1,6	8	6,5	16	12,9	46	37,1	52	41,9	4,11	,97
14.Başkalarına saygılı ve insan onuruna yakışır bir şekilde davranırım					4	3,2	28	22,6	92	74,2	4.70	,52
15.Projelerimizin başarısına katkısı olan insanların ödül almasını sağlayacak yaratıcı fikirler ortaya koyarım.					8	6,5	40	32,3	72	58,1	4,53	,62

Tablo 5'in devamı												
16.Davranışlarımın başkalarının davranışını nasıl etkilediği konusunda onlardan geri besleme alırım					8	6,5	56	45,2	60	48,4	4,41	,61
17.Bir ortak vizyonu gerçekleştirmenin uzun vadede kendilerine ne tür kazanımlar sağlayacağını açıklarım					10	8,1	46	37,1	68	54,8	4,46	,64
18.İşler beklendiği gibi gitmediğinde ne öğrenebiliriz? diye sorarım			2	1,6	18	14,5	46	37,1	58	46,8	4,29	,77
19.İnsanların kendileriyle ilgili olarak verdikleri kararları desteklerim			2	1,6	14	11,3	68	54,8	40	32,3	4,17	,68
20.Paylaşılan değerlere örnek teşkil edecek şekilde bağlı olan insanları net bir şekilde anlarım			2	1,6	8	6,5	56	45,2	56	45,2	4,36	,68
21.Organizasyonumuzun başarılı bir şekilde işlemesi için ortak değerler seti konusunda görüş birliği oluştururum			2	1,6	14	11,3	38	30,6	70	56,5	4,40	,81
22.Başarmayı hayal ettiğimiz büyük resmi tanımlarım					6	4,8	46	37,1	72	58,1	4,53	,59
23.Başarabileceğimiz amaçlar saptar, planlara konsantre olur ve üzerinde çalıştığımız proje ve programlar için hedefler saptarım					6	4,8	60	48,4	58	46,8	4,41	,58
24.İnsanlara işlerini nasıl yapacaklarının kararını vermelerinde büyük serbestlik tanırım			8	6,5	18	14,5	54	43,5	44	35,5	4,08	,87
25.Başarıları övmenin yollarını bulurum					10	8,1	42	33,9	72	58,1	4,50	,64
26.Liderlik felsefem açıktır/nettir					10	8,1	42	33,9	72	58,1	4,50	,64
27.İşimizin amaç ve önemiyle ilgili samimi görüşümü açıklarım					2	1,6	34	27,4	88	71,0	4,69	,49

Tablo 5'in devamı												
28. Bir işi yapmada başarısızlık ihtimali olsa bile risk alır, onu denerim	2	1,6	4	3,2	16	12,9	48	38,7	54	43,5	4,19	,89
29. İnsanların yeni beceriler kazanarak ve kendilerini geliştirerek işlerine başarılı olacaklarına inanıyorum					2	1,6	32	25,8	90	72,6	4,70	,49
30. Takım üyelerine katkıları nedeniyle takdir hislerimi bildirir ve katkı konusunda onlara cesaret veririm					2	1,6	24	19,4	96	77,4	4,77	,45

Liderlik etkinliğini ortaya koyan 5 temel değişken (süreci başarıyla yönetir, paylaşılan bir vizyon için çalışanlara esin kaynağıdır, başkalarının başarılı olması için fırsatlar yaratır ve kalbe hitap eder) ve 30 alt değişken açısından tablo 5 değerlendirildiğinde, ortalamalar genelde yüksek olmakla beraber göreceli olarak en yüksek ortalamanın (4.77) ile 30. liderlik değişkeni olduğu görülmektedir. Bu değişken ise, Lider kalbe/duygulara hitap eder değişkeniyle ilgili olup cevaplayıcı yöneticilerin göreceli olarak yüksek düzeyde bu beceriye sahip olduklarını göstermektedir. İkinci ve üçüncü sırada yer alan yüksek ortalamalar ise sırasıyla çalışanları güçlendirmek gerektiğini (4.70) ile 29. madde ve insanlara saygılı bir biçimde davranmayı (4.70) ile 14. madde izlemektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin en düşük ortalamaya sahip oldukları liderlik uygulamasının ise (4.08) ortalama ile 24. değişken insanlara işlerini nasıl yapacaklarının kararını vermelerinde büyük serbestlik tanırım olduğu görülmektedir. Bundan katılımcı yöneticilerin, çalışanların kendi işlerini yapma yöntemlerini saptamaları konusunda yeterli desteği vermekten kaçındıkları sonucu çıkarılabilir.

4.6.2. Faktör ve Güvenilirlik Analiz Sonuçları (Factor and Reliability Analysis Results)

Duygusal zekâ ölçeğinin geçerlilik çalışması olarak yapı geçerliliği kapsamında KMO and Barlett's Test'i kullanılmıştır.

Tablo 6. KMO ve barlett testi
(Table 6. KMO and barlett's test)

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem yeterlilik ölçümü	,679
Barlett's Test of Sphericity ki-kare değeri	937,447
Sd	120
Sig.	,000

Duygusal zeka ölçeğinin faktör analizine ait KMO örneklem uygunluk katsayısının .67 ve Barlett's Sphericity testi ki-kare değerinin 937,447 olarak bulunmuş ve ölçek maddelerine verilen cevapların faktörleşebileceği görülmüş ve faktör çözümlenmesi sonuçları dört faktörle sınırlandırılmıştır. Duygusal zekâ ölçeğine ait faktör yükleri ve madde test korelasyonları ve güvenilirlik değerleri (Cronbach alpha) tablo 7'da sunulmuştur.

Tablo 7. Duygusal zekâ yetkinliği ölçeğinin boyutları, maddeleri, faktör yükleri, madde test korelasyonları ve iç tutarlılık katsayıları (Table 7. Dimensions of emotional intelligence scale, items, factor loadings, item total correlation test, reliability internal consistency)

Boyutlar	Maddeler	Faktör Yükleri	Madde Test Korelasyonu
I. Boyut	1.Genellikle belirli hisleri niçin yaşadığımı anlamada oldukça yetenekliyimdir	,79	,812
	2.Kendi duygularımı çok iyi anlarım	,76	,824
	3.Gerçekte kendimi nasıl hissettiğimi anlarım	,80	,824
	4.Mutlu olup olmadığımın farkındayım	,68	,665
	Cronbach Alpha		,785
II. Boyut	5.Arkadaşlarının duygularını, onların davranışlarını yorumlayarak anlarım	,79	,859
	6.Başkalarının duygularının iyi gözlemlerim	,84	,893
	7.Başkalarının duygularına özen gösteririm	,62	,654
	8. İnsanların duygularını iyi anlarım	,86	,856
	Cronbach Alpha		,836
III. Boyut	9.Kendimi her zaman uzman bir kişi olarak görürüm	,75	,796
	10.Başkalarının motivasyonundan ziyade, kendimi motive ederim	,70	,768
	11.Her zaman en iyisini başarmak için kendimi motive ederim	,84	,843
	Cronbach Alpha		,715
IV. Boyut	12.Zorlukların üstesinden akılcı bir şekilde gelebilmek için öfkemi kontrol edebilirim	,77	,755
	13.Duygu kontrolünde oldukça kabiliyetliyimdir	,81	,861
	14.Kızgın olduğumda öfkemi yatıştırabilirim	,75	,822
	15.Duygularımı kontrolde oldukça iyiyimdir	,86	,847
	Cronbach Alpha		,831

*Ölçeğin orijinalinde üçüncü boyut olan -duygulardan yararlanma- yer alan 9.madde "Her zaman kendime ait hedefler belirler ve onları başarıyla gerçekleştirmek için çaba gösteririm" yapılan faktör analizinde 5.boyutta .80 faktör yükü almıştır. Tek maddenin yer aldığı bu boyut değerlendirme dışı tutulmuştur.

Tablo 7'de görüleceği üzere duygusal zekâ ölçeğine ait değişken boyutlarından en yüksek güvenilirlik analiz değerlerini gösteren alfa değeri 2.boyut olan başkalarının duygularını değerlendirebilme değişkenidir. Ölçeğin faktör yükleri ,62 ile ,86 arasında sıralanmaktadır. DZÖ'nin madde analizi için madde toplam korelasyonları hesaplanmıştır. Yapılan analiz sonuçları yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere ,654 ile ,893 arasında değiştiği görülmektedir. Ayrıca, ölçeğin iç tutarlılık güvenilirlik katsayıları

da (Cronbach Alpha) tabloda ,715 ile ,836 arasında değişmektedir. Bu değerler ise ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

Madde-toplam test korelasyonu, test maddelerinden alınan puanlar ile testin toplam puanı arasındaki ilişkiyi açıklar. Başka bir ifadeyle, bir ölçme aracındaki her bir maddenin benzer davranışları örneklediğini gösterir. Bu nedenle madde-toplam test korelasyonunun pozitif ve yüksek olması beklenir. Madde-toplam puan korelasyonunun yorumlanmasında ,30 ve daha yüksek olan maddelerin bireyleri ölçülen özellik bakımından iyi derecede ayırt ettiği dikkate alındığında [44] ölçekte yer alan 16 maddeye ait bu katsayıların yeterli derecede yüksek değerler olduğu söylenebilir.

4.6.3. Korelasyon Analizi Sonuçları (Correlation Analysis Results)

Bu analizle, duygusal zekâ boyutları ile liderlik uygulamaları arasında bir ilişki olup olmadığı test edilmiştir. Verileri değerlemede Pearson korelasyon analizi tercih edilmiştir. Değişkenler arası korelasyon değerleri tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8. Toplam duygusal zekâ ve alt boyutları ile toplam liderlik puanı arasındaki korelasyon analizi tablosu
(Table 8. The table of correlation analysis between total emotional intelligence and its sub-dimensions, and total leadership score)

D.Z Boyutları	I. Boyut	II. Boyut	III. Boyut	IV. Boyut	Lid.top. puan
I. Boyut Sig.(2tailed) N	1 124	,402** ,000 122	,049 ,590 124	,049 ,589 124	,564** ,000 112
II. Boyut Sig.(2-tailed) N	,402** ,000 122	1 122	,249** ,006 122	,226 ,013 122	,472** ,000 110
III. Boyut Sig.(2-tailed) N	,049 ,590 124	,249 ,006 122	1 124	,347** ,000 124	,050 ,604 112
IV. Boyut Sig.(2-tailed) N	,049 ,589 124	,226* ,013 122	,347 ,000 124	1 124	,122 ,199 112
DZ toplupuan Sig. (2-tailed) N	,536** ,000 122	,751** ,000 122	,581** ,000 122	,671** ,000 122	,465** ,000 110

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Pearson korelasyon katsayısı, iki sürekli değişkenin doğrusal ilişkisinin derecesinin ölçümünde kullanılır. Başka bir ifadeyle, iki değişken arasında anlamlı bir ilişki var mıdır sorusunun cevabı alınır. [45] Korelasyon katsayısının (r), 1'e yaklaşması ilişkinin mükemmelliğini; sıfıra yaklaşması ise ilişkinin zayıflığını göstermektedir. Tablo 8 incelendiğinde, liderlik uygulamaları ile duygusal zekânın birinci boyutu olan kendi duygularını değerlendirme boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. (r=,56, p<0,05). Yine, liderlik uygulamalarıyla duygusal zekânın ikinci boyutu olan başkalarının duygularını değerlendirme arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. (r=,47, p<0,05). Tablodan elde edilen üçüncü bir sonuç, liderlik uygulamalarıyla duygusal zekânın üçüncü boyutu olan duyguların kullanımı ve dördüncü boyutu olan duyguların kontrolü arasında anlamlı ilişkiler gözlenememiştir. Ayrıca, duygusal

zekâ toplam puanı ile toplam liderlik puanı arasında pozitif yönlü ancak zayıf düzeyde bir ilişki bulunmuştur. ($r=,46$, $p<0,01$) Son olarak toplam duygusal zekâ ile alt boyutları arasında yüksek düzeyde ve olumlu yönde ilişkiler bulunmaktadır. Bu ise, duygusal zekâ bileşenlerinin birbirinden bağımsız olamadıkları anlamına gelmektedir.

4.6.4. Hipotez Test Sonuçları (Results of Hypotheses Testing)

Bu araştırmada, biri demografik değişken ve diğer 4'ü duygusal zekâ boyutu ile ilgili olarak saptanan beş hipotez için sırasıyla t-testi ve One-Way Anova Testi ve Regresyon Analizi yapılmıştır.

- Cinsiyet değişkenine göre, duygusal zekâ alt boyutları puanlarının farklılığının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları tablo 9'da gösterilmektedir.

Tablo 9. Cinsiyet değişkeni açısından duygusal zekâ boyutlarının t testi sonuçları

(Table 9. t - test results of emotional intelligence dimensions in terms of gender variable)

	Cinsiyet	N	\bar{X} ort	SS	t	Sig.
Kendi duygularını değerlendirme	Erkek	88	17,86	2,38	-2,46	,000
	Kadın	36	18,88	1,11	-3,25	
Başkalarının duygularını değerlendirme	Erkek	86	16,69	3,24	-2,72	,000
	Kadın	36	18,22	1,28	-3,71	
Duygulardan yararlanma	Erkek	88	12,59	2,04	-1,11	,040
	Kadın	36	13,00	1,21	-1,37	
Duyguların kontrolü	Erkek	86	16,04	3,06	-1,33	,432
	Kadın	36	16,83	2,73	-1,40	

Tablo 9'dan da görülebileceği üzere, duygusal zekâ boyutları ile cinsiyet ilişkisi değerlendirildiğinde I. boyut olan *kendi duygularını değerlendirme* ile *cinsiyet* arasında ($p=,000$) kadınlar lehine (ortalama puanlar daha yüksek) anlamlı bir farklılık olduğunu, ayrıca 2.boyut olan *başkalarının duygularını değerlendirme* ile yine *cinsiyet* arasında kadınlar lehine anlamlı bir fark ($p=,000$) olduğu görülmektedir. Diğer iki boyutla cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki görülemediği görülmüştür.

- Çalışma süresi değişkeni açısından, duygusal zekâ alt boyutları ve liderlik toplam puanları ortalamalarının anlamlılık farklılığına ilişkin One-Way Anova analizi sonuçları tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10. Çalışma süresi değişkeni açısından duygusal zekâ boyutları ve liderlik toplam puanları ortalamalarının varyans analizi sonuçları
(Table 10. The variance analysis results of emotional intelligence dimensions and means of total leadership score in terms of employment period variable)

	Çalışma süreleri	N	\bar{X} ort	SS	df	f	Sig (p)
Kendi duygularını değerlendirme	<5	10	18,00	1,49	Gruplar arası Grup içi Toplam	2 121 123	,032 ,969
	6-10 yıl	42	18,19	1,81			
	11+	72	18,16	2,40			
Başkalarının duygularını değerlendirme	<5	10	16,60	2,17	Gruplar arası Grup içi Toplam	2 119 121	,518 ,597
	6-10 yıl	40	16,90	3,15			
	11+	72	17,36	2,83			

Duygulardan yararlanma	<5	10	11,80	,78	Gruplar arası	2	5,78	,004
	6-10 yıl	42	12,14	2,48				
	11+	72	13,16	1,33	Grup içi	121		
					Toplam	123		
Duyguların kontrolü	<5	10	13,60	3,16	Gruplar arası	2	4,68	,011
	6-10 yıl	42	16,38	3,03				
	11+	72	16,58	2,78				
				Grup içi	121			
				Toplam	123			

Tablo 10 incelendiğinde, duygusal zekâ boyutları ile çalışma süreleri arasında sadece *duygulardan yararlanma* boyutu ile *çalışma süresi* arasında anlamlı bir farklılık olduğu ($p=,004$) görülmektedir. 11 yıl ve üzeri çalışanların ortalama puanlarının diğer çalışma süresi değişkeni gruplarının ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre, yöneticilerin çalışma süreleri arttıkça duygulardan yararlanma becerisinin geliştiği söylenebilir. Ayrıca, duygusal zekâ boyutlarının; diğer demografik değişkenler olan görev unvanı, yaş ve eğitim düzeyi değişkenleri arasında manidar bir farklılık tespit edilememiştir.

- Duygusal zeka boyutları ile liderlik uygulamaları arasındaki ilişki düzeyini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi sonuçları tablo 11'de verilmektedir. Ayrıca modelimizdeki katsayıların tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri yer almaktadır. Aşağıdaki tabloya göre liderin kendini değerlendirme becerisindeki bir birimlik artış, liderlik uygulamasını 2,05 birim etkinliğini arttıracaktır. Aynı şekilde, liderin başkalarının duygularını anlama becerisindeki bir birimlik gelişme onun liderlik pratiğini 1,02 birim arttıracaktır.

Tablo 11. Duygusal zekâ boyutları ile liderlik uygulamaları regresyon analizi sonuçları

(Table 11. The regression analysis results of emotional intelligence dimensions and leadership practices)

Model	Standardize edilmemiş katsayı		Standardize edilmiş katsayı	t	Sig
	Beta	Std. error	Beta		
1 (Sabit)					
K.uygu değerlendirme	81,11	8,53		9,502	,000
B. duygu değerlendirme	2,056	,391	,442	5,261	,000
Duyguların kullanımı	1,027	,303	,297	3,387	,001
Duyguların kontrolü	-,532	,480	-,094	-	,270
	,253	,301	,070	1,108	,403
				,841	

a. Bağımlı değişken: Liderlik toplam puan
 $R^2=.393$

Araştırmada Duygusal Zekâ Boyutları ile Liderlik Uygulamaları arasındaki ilişkiyi araştıran modelimize uygun olarak geliştirilen dört hipotez, regresyon analizine tabi tutulmuştur. Buna göre; H_2 : Kendi duygularını değerlendirebilme ile liderlik uygulaması arasında olumlu yönde bir ilişki vardır şeklinde saptanan hipotez, t-değeri

5,261 ve $P < 0,05$ nedeniyle kabul edilmiştir. H_3 : Başkalarının duygularını değerlendirebilme ile liderlik uygulaması arasında olumlu yönde bir ilişki vardır şeklinde belirlenen hipotez t-değeri 3,387 ve $p < 0,05$ olduğundan kabul edilirken; H_4 : Duyguların kullanımı ile liderlik uygulaması arasında olumlu yönde bir ilişki vardır hipotezi t-değeri -1,108 ve $p > 0,05$ olması nedeniyle ve aynı şekilde H_5 : Duyguların kontrolü ile liderlik uygulaması arasında olumlu yönde bir ilişki vardır şeklinde belirlenen hipotez, t-değeri ,841 ve $p > 0,05$ olması nedeniyle reddedilmiştir.

Ayrıca tablo 11'de gösterilen standardize edilmiş regresyon katsayılarına bakarak duygusal zekâ boyutlarının liderlik uygulaması üzerindeki etkileri hakkında bilgi edinilebilir. Duygusal zekâ boyutları 1 ve 2; ,442 ile ,297 arasında değişen bir ağırlıkta liderlik uygulaması üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Yalnızca duygusal zekâ faktörlerinin liderlik uygulamalarını açıklama gücü ise 0,393 tür.

5. SONUÇLAR (CONCLUSIONS)

Duygular, örgütsel yaşamın bütünleyici parçaları olup yönetilmeye ihtiyaç gösterirler. Bu ihtiyacın algılanması nedeniyle de, örgütlerde duygu yönetimi, duygusal zekâ ve liderlik ilişkisi vb konular birçok farklı sektör ve organizasyon tipinde değişik düzeylerde araştırmaya konu olmuştur. Yapılan birçok çalışmada, duyguları yönetebilmenin ve yüksek duygusal zekâ yetkinliklerinin yöneticilerin başarısını artıran önemli bir faktör olduğu görülmektedir. Bu çalışmada da, duygusal denge ve duygusal zekâ becerilerinin örgütsel liderlik için önemli bir faktör olduğu önermesini destekleyici sonuçlar saptanmıştır.

Etkili liderler, duygusal zekâlarını sadece kendilerini yönetmek için değil aynı zamanda mahiyetindeki diğer insanları etkili bir şekilde yönetme becerisinde de kullanırlar. Bu araştırma bulgularından hareketle, duygusal zekânın liderlik üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Bu durumda duygusal zekâ becerisinin yüksek düzeyde olması, liderlik performansı veya etkinliğini geliştirmeye yardımcı olabilecektir. Ayrıca, duygusal zekâ becerileri öğrenilebilir bir nitelik arz eder. Bu nedenle, genelde işletmeler özelde insan kaynakları departmanları bünyesinde yer alan eğitim birimleri, mevcut yöneticilerinin liderlik yetkinliklerini geliştirmek için duygusal zekâ düzeylerini geliştirecek özelliklerle de duygu kontrolü boyutu (araştırmada göreceli olarak düşük ortalamalara sahip) ile ilgili eğitim programları uygulamaları yerinde olacaktır. Duygusal zekâ eğitim programları ayrıca, yönetsel görevi olmayan işgörenler için de söz konusu olmalıdır. Bu eğitimlerle, kendi duygularının farkında olan, başkalarının duygularını anlayabilen, onunla empati kurabilen, duyguları bir motivasyon aracı olarak kullanabilen, aşırı duygularını kontrol edebilen bireyler ve yöneticilerin çalıştığı başarılı olma potansiyeli yüksek duygusal zekâ organizasyonu oluşabilecektir. İkinci olarak, organizasyonların yönetici seçim süreçlerinde, adayların diğer seçim testleri yanında duygusal zekâ boyutlarını test eden bir teste tabi tutulmaları da önemli bir kriter olarak göz önüne alınması önemlidir.

Son olarak duygusal zekâ becerilerinin yüksek düzeyde olmasının, yöneticilerin performansını artıracak bilgisi aynı zamanda; işgören devir oranı, işe devamsızlık, iş tatmini ve işe bağlılık gibi tutumlara yönelik örgütsel sonuçları iyileştirme konusunda geliştirilecek stratejinin girdisini oluşturabilir.

KAYNAKLAR (REFERENCES)

1. Feldman, R.S., (2009), Essentials of Understanding Psychology, 8th Edition, Mc Graw Hill.
2. Herz, R.S., Carrente S., Sophia B., and Old F., (December-2004), "Emotion and associative learning: Effects on motivated behavior", Motivation and Emotion, V.28, N.4., pp.363-383.
3. Brief A.P. and Howard M.W., (2002), Organizational Behavior; Affect in the Workplace Annual Psychology.
4. Maddock, Richard C. & Richard L. Fulton, (1998), Motivation, Emotions and Leadership, Quorum Books, USA
5. Sosik, J.J. and Megerian, L.E., (1999), "Understanding leader emotional intelligence and performance", Group & Organization Management, 24(3), pp.367-390
6. Coetzee, C. and Schaap, P., (2004), "The relationship between leadership styles & emotional intelligence", 6th Annual conference for the society of industrial & organizational psychology, Sandton, South Africa
7. Higgs, M. and Aitken, P., (2003), "An exploration of relationship between emotional intelligence and leadership practices, Journal of Managerial Psychology, 18, pp.814-823
8. Barbuto, J.E. Jr, and Burbach, M.E., (2006), "The emotional intelligence of transformational leaders: A field of elected officers", The Journal of Social Psychology, 146(1), pp.51-64
9. Sosik, J.J. and Megerian, L.E., (1999), "Understanding leader emotional intelligence and performance", Group & Organization Management, 24(3), pp.367-390
10. Antonakis, J., Ashkanasy, Neal M., and Dashborough, Marie T., (2009), Does leadership need emotional intelligence?, The Leadership Quarterly 20, 247-261
11. Muna, F.A. and Ziad, A.Z., (2010), Developing Multicultural Leaders, Palgrave Macmillan.
12. Genç, N., (2007), Yönetim ve Organizasyon, Gözden Geçirilmiş 3. Baskı, Seçkin Yayınları, Ankara.
13. Şahinkaya, B., (2006), "Yöneticilik ve liderlikte duygusal zekâ", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
14. Weiss, H. and Cropanzano, R., (1996), "Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Cases and Consequences of Affective Experiences at Work", Research in Organization Behaviour, Cilt 18, pp.1-74.
15. Hanin, Y.L., (2007), "Emotions in Sport", Handbook of Sport Psychology, 3.Ed., Edited By: Tenenbaum, Gershon, John Wiley & Sons, Inc, New Jersey.
16. Feldman, R.S., (2009), Essentials of Understanding Psychology, 8th Edition, Mc Graw Hill.
17. George, J.M., Jones, G.R., (2008), Understanding and Managing Organizational Behavior, 5th Ed., Pearson- Prentice Hall.
18. Gardner, W., (1999), "Emotion", Annual Review Psychology, pp,191-214.
19. Feldman, R.S., (2009), Essentials of Understanding Psychology, 8th Edition, Mc Graw Hill.
20. Kafetsios, K. and Loumakou, M., (2007), "A Comparative evaluation of the effects of trait emotional intelligence and Emotion Regulation on Affect at Work and Job Satisfaction", International Journal of Work Organisation and Emotion, V.2, N.1, pp.71-87
21. Mayer, J.D., Salovey, P., and Caruso, D.R., (2004), "Emotional intelligence: Theory, findings and implications", Psychological Inquiry, 15, 197-215

22. Salovey, P. and Mayer, J., (1990), "Emotional intelligence", *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, pp. 185-211
23. Mayer, J.D., Salovey, P., and Caruso, D.R., (2004), "Emotional intelligence: Theory, findings and implications", *Psychological Inquiry*, 15, 197-215
24. Humphrey, N., Curan, A., and Morris, E., (2007), "Emotional intelligence and education: A critical review", *Educational Psychology*, 27, 235-254.
25. Zeidner, M., Matthews, G., and Roberts, R.D., (2004), "Emotional intelligence in the workplace: A critical review", *Applied Psychology: An International Review*, 53, 371-399.
26. Rogelberg, S.G., (Edited by), (2007), *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*, Sage Publications.
27. Boyatzis, R.E. and Sala, F., (2004), "The Emotional Competence Inventory (ECI), pp.147-180, Editor: G.Geher, Measuring Emotional Intelligence, Nova Science Publishers, Inc.
28. Guillen, R.L., (2009), "How can we make sense of emotional and Social competencies within Organizational Settings?", *Emotions in Groups, Organizations and Cultures, Research on Emotion in Organizations*, Edited by: Hartel vd., Emerald Group Pub., V.5, pp.1-21
29. Anand, R., (2010), "Emotional intelligence and its relationship with leadership practices", *International Journal of Business and Management*, Vol:5, No:2, pp.65-76
30. Feldman, R.S., (2009), *Essentials of Understanding Psychology*, 8th Edition, Mc Graw Hill.
31. Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N., and Boyle, E., (2006) "Emotional intelligence and leadership effectiveness", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.27, No.4, pp.265-279
32. Caruso, D.R. and Salovey, P., (2007), *Duygusal Zekâ Yöneticisi*, Çev: Hale Kayra, CREA Yayıncılık, İstanbul
33. Bar-On, R., (1995), *The Emotional Quotient Inventory Manual: A Test of Emotional Intelligence*, New York: Multi- Health Systems
34. Gürbüz, S. ve Yüksel M., (2008), "Çalışma ortamında Duygusal Zekâ: İş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özelliklerle ilişkisi", *Doğu Üniversitesi Dergisi*, 9(2, ss.174-190
35. Aydın, D., (2001), "Yönetimde Duygusal Zekânın Önemi", *Emniyet Müdürlüğü Polis Dergisi*, Yıl:7, S:6, s.721-722
36. Edizler, G., (2010), "İnsan Kaynakları Yönetiminde Duygusal Zekâ Ölçüm ve Modelleri", *The Journal of Yasar University*, No:18, V.5, s.2970-2984
37. Goleman, D., (Ocak-2000), "Duygusal yeterlilik", *Executive Excellence*.
38. Gürbüz, S. ve Yüksel M., (2008), "Çalışma ortamında Duygusal Zekâ: İş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özelliklerle ilişkisi", *Doğu Üniversitesi Dergisi*, 9(2, ss.174-190
39. Goleman, D., (2009), *Duygusal Zekâ*, Çev: Banu Seçkin Yüksel, İstanbul Varlık Yayınları
40. Rozell, E.J., Pettjohn, C.E., and Parker R.S., (2004), "Customer- oriented selling: Exploring the roles of emotional intelligence and organizational commitment", *Psychology & Marketing* 21(6):405-424
41. Çakar, U. ve Arbak, Y., (2004). "Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zekâ", *Dokuz Eylül Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 6, S. 3, s. 23-48.

42. Wong, C.S. and Law, K.S., (2002), "The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study", *Leadership Quarterly*, 13(3):243-274
43. Kouzes, J. and Posner, B., (2003), *Leadership Practices Inventory, Facilitators Guide*, Pfeiffer
44. Büyüköztürk, Ş., (2004), *Veri Analizi El Kitabı*, Ankara: Pegem Yayıncılık
45. Kalaycı, Ş., (Editör) (2009), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 4.Baskı, Asil Yayın Limited Şti, Ankara.