

Algılanan Liderlik Stillerinin Çalışanların Performansı ve Duygusal Zekâ Üzerine Etkileri

Arzu GÜNGÖR¹, Mehmet Ozan CİNEL²

¹ Doktora Öğrencisi, Giresun Üniversitesi, SBE, arzugungor.5252@hotmail.com, ORCID: 0000-0003-3529-8866

² Doç. Dr., Giresun Üniversitesi, İİBF, ozan.cinel@giresun.edu.tr, ORCID: 0000-0003-4606-8097

Öz: Günümüzde işletmelerde liderlik, çalışan performansı ve duygusal zekâ son derece önemli konulardır. Bu çalışmanın amacı; algılanan liderlik stillerinin çalışanların performansı ve duygusal zekâ üzerine etkilerini incelemektir. Bu kapsamda öncelikle, liderlik, performans ve duygusal zekâ konuları açıklanmıştır. Daha sonra liderlik ve çalışan performansı ilişkisi, duygusal zekâ ve çalışan performansı ilişkisi, liderlik ve duygusal zekâ ilişkisi ele alınmıştır. Son olarak da algılanan liderlik stillerinin çalışanların performansı üzerine etkisinde duygusal zekânın aracılık rolü ile ilgili yapılmış çalışmalara değinilmiştir. Sonuç olarak liderlik ve performansın anlamlı bir etkileşime sahip olduğu, duygusal zekâ ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu, liderlik ve duygusal zekâ arasında olumlu ilişkilerin varlığı görülmüştür. Liderliğin çalışan performansı üzerine etkisinde duygusal zekânın aracılık etkisi olduğu anlaşılmıştır. Bu çalışmanın liderlere, çalışanlara ve okuyanlara yol gösterici olması ve alan yazınına katkı sağlaması amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Çalışan Performansı, Duygusal Zekâ

Jel Kodları: M10, M12, M16

The Effects of Perceived Leadership Styles on Employee Performance and Emotional Intelligence

Abstract: Today, leadership, employee performance, and emotional intelligence are extremely important issues in businesses. The purpose of this study is to examine the effects of perceived leadership styles on employee performance and emotional intelligence. In this context, first of all, leadership, performance, and emotional intelligence issues are explained. Then, the relationship between leadership and employee performance, the relationship between emotional intelligence and employee performance, and the relationship between leadership and emotional intelligence were discussed. Finally, studies on the mediating role of emotional intelligence in the effect of perceived leadership styles on employee performance are mentioned. As a result, it was seen that leadership and performance have a significant interaction, there is a significant relationship between emotional intelligence and business performance, and there are positive relationships between leadership and emotional intelligence. It has been understood that emotional intelligence has a mediating effect on the effect of leadership on employee performance. This study is intended to provide guidance to leaders, employees, and readers and to contribute to the literature.

Keywords: Leadership, Employee Performance, Emotional Intelligence

Jel Codes: M10, M12, M16

Atıf: Güngör, A., & Cinel, M. O. (2026). Algılanan liderlik stillerinin çalışanların performansı ve duygusal zekâ üzerine etkileri. *Fiscaeconomia*, 10(1), 1-9.

<https://doi.org/10.25295/fsecon.1740392>

Geliş Tarihi: 11.07.2025

Kabul Tarihi: 29.10.2025



Telif Hakkı: © 2026. (CC BY) (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

1. Giriş

Liderlik denilince akla etkileme gelir. Bu etkileme belirli amaçlara ulaşmak içindir. İşletmelerin her düzeyinde liderler vardır. Etkili liderlerin kişilik, benlik saygısı, yönlenme, dürüstlük, motivasyon, iş bilgisi, bilişsel ve pratik zekâ, duygusal zekâ gibi

yetkinlikleri bulunur. Liderliğin diktatör, otokratik, demokratik, serbestiyetçi lider gibi çeşitleri olduğu gibi etkileşimci ve dönüşümcü liderlik gibi çağdaş liderlik stilleri bulunur. Performans ise bir şeyi ne kadar iyi veya kötü yaptığımızla ilgilidir. Çalışanların performansı örgütlerin başarısını etkiler. Duygusal zekâ kişinin kendisinin ve diğerlerinin duygularını anlayabilmesi, yönlendirebilmesi olarak bilinir. Duygusal farkındalık, duyguları yönetmek, kendi kendini güdüleme, empati ve sosyal beceriler duygusal zekâ boyutlarıdır.

Doğru liderlik çalışan performansını artırır ve duygusal zekâ seviyesi yüksekse çalışan performansı yükselir. Liderlerin duygusal zekâya sahip olmaları gerekir. Hem liderlik hem de duygusal zekâ çalışan performansını etkiler. İşletmelerde performansı artırmak için hangi liderlik stilini uygulamamız gerektiğini belirlememiz gerekir. Sonradan da kazanılması mümkün olan duygusal zekâ seviyesini artırmak için etkili eğitimler alınmalıdır.

Bu çalışmada liderlik ve çalışan performansı ilişkisi, duygusal zekâ ve çalışan performansı ilişkisi, liderlik ve duygusal zekâ ilişkisi, liderlik stillerinin çalışanların performansı üzerine etkisi ve duygusal zekâya etkisi konularına değinilmiştir.

2. Liderlik

Amaçların ve vizyonun başarılmasına yönelik grubu etkileyebilme becerisine liderlik denir. Bu etkilemenin kaynağı, organizasyon içinde var olan yönetsel pozisyonlara verilen biçimsel hak olabilir. Fakat bütün liderlerin hepsi yönetici olmamaktadır. Bunun yanında bütün yöneticiler de lider olmamaktadır. Çünkü organizasyonların yöneticilere sağladığı biçimsel haklar, onların etkili bir yönetim gerçekleştirmelerini sağlayacak kadar güvenli değildir. Organizasyonun biçimsel yapısı dışında ortaya çıkan, onaylanmamış liderliğin etkileme kabiliyeti, biçimsel etkileme kadar hatta ondan daha da önemli olabilir. Liderler bir grup içerisinde, aynen biçimsel olarak atanmış gibi, aniden ortaya çıkabilir (Robbins & Judge, 2019, s. 376).

Örgütler neye gereksinim duyarlar? Örgütler, organizasyonun tüm düzeylerinde liderlere gereksinim duyarlar. Liderler, sadece organizasyon genelinde insanların istediği şeyleri yapmak için değil, aynı zamanda yaratıcı olmak ve stratejik planları gerçekleştirmek için de gereklidir. Örgütlerde, organizasyonel amaçları başarmak amacıyla resmî liderlik görevlerine birileri yerleştirilir (Bateman & Snell, 2016, s. 230).

Tablo 1. Etkili Liderlerin Yetkinlikleri

Liderlik Yetkinliği	Tanım
Kişilik	Liderin üst düzey dışa dönüklüğü ve vicdanlılığıdır.
Benlik Saygısı	Liderin kendine inancı ve kendi liderlik becerileri ile amaçlara erişme yeteneğine ilişkin olumlu kişisel değerlendirmesidir.
Yönlendirme	Hedefleri izlemede liderin içsel motivasyonudur.
Dürüstlük	Liderin güvenilirliği ve sözleri işe yönlendirme yatkınlığıdır.
Liderlik Motivasyonu	Liderin takımın ve organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmeye dönük sosyalleşmiş güce olan ihtiyacıdır.
İş bilgisi	Daha sezgisel kararlar alması konusunda lideri güçlendiren şirketin çevresi ile ilgili liderin örtük ve açık bilgisidir.
Bilişsel ve pratik zekâ	Liderin bilgiyi işlemlerini sağlayacak ortalama üstü bilişsel yetkinliği ve gerçek sorunları uygun çevreye uyumlaştırarak, bu çevreyi biçimlendirerek ve uygun çevreyi tercih ederek çözebilme becerisidir.
Duygusal zekâ	Liderin, kendisinin ve diğerlerinin duygularını gözlemleme, diğerlerinden ayırma ve duygu ile etkinliklerini yönlendirmeyi sağlayacak bilgiyi kullanma kabiliyetidir.

Kaynak: (McShane & Von Glinow, 2016, s. 216).

Liderlik çeşitleri şunlardır (Mucuk, 2008, s. 167):

Diktatör lider, işlerini ceza korkusu ile, eleştirici ve olumsuz sayılabilecek davranışlarla sürdürür. Otokratik lider, astların iş tatminini önemseyen ve kendisine güven duyulmasını arzu eden babacan kişi rolündedir. Demokratik lider, sadece kendi becerileri ile değil, astlara danışarak, onlarla tartışarak işlerini yapar. Serbestiyetçi lider,

astların kendi hedeflerini kendilerinin saptamalarına ve kendi kararlarını kendilerinin vermelerine dayanır.

Etkileşimci liderlik, geleneklere ve geçmişe bağlı, dönüşümcü liderlik ise geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma yönelmiştir. Dönüşümcü liderlikte, işgörenlerin yaratıcı ve yenilikçi yönleri vurgulanırken etkileşimci liderlikte, rutin faaliyetlerin daha etkin ve verimli yapılması amaçlanır. Örgütlerde değişimi ve yenilenmeyi gerçekleştiren insanlar dönüşümcü liderler olarak tanımlanır. Bunlar takipçilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını ve yargılarını değiştiren kişilerdir. Dönüşümcü liderler, organizasyon için iyi olduğuna inandıkları şeyleri takipçilerin de benimsemesini sağlarlar ve onların gelecek ile ilgili vizyonu vardır (Vergiliel Tüz, 2014, s. 145-146).

3. Performans ve Çalışan Performansı

Performans sözcüğünün Oxford sözlüğündeki anlamları şunlardır: “bir oyun, konser veya başka bir tür eğlence gerçekleştirme eylemi, bir kişinin bir oyunda, konserde vb. performans sergileme şekli, bir şeyi ne kadar iyi ya da kötü yaptığınız; bir şeyin ne kadar iyi ya da kötü çalıştığı, bir görevi, eylemi vb. gerçekleştirme eylemi veya süreci, bazen gerekli olmadığında çok fazla çaba veya sıkıntı gerektiren bir eylem” (Oxford Learner's Dictionaries, tarih yok).

Performans, çalışanları çalışma yaşamında etkileyen büyük bir örgütsel davranış değişkenidir. Çalışanların göstermiş oldukları performansları birey ve örgüt için önem arz etmektedir. Çalışanların performanslarının yüksek olması durumunda organizasyonlar etkili ve verimli olur aksi bir durumda organizasyonların verim ve etkinliği azalır, personel devir hızı artar ve çalışan mutlu olmaz. Bu durum örgütler için hiç istenmeyen tablolara neden olur (Ünsal, 2022, s. 49).

4. Duygusal Zekâ

Duygusal zihin akılcı zihinden çok daha hızlıdır ve bir an bile durup ne yaptığını gözden geçirmez ve eyleme atılır. Duygusal zihnin bu hızı, düşünen zihnin bir işareti olan ölçülü ve analitik düşünmeye olanak tanımaz (Goleman, 2016, s. 376).

Duygusal zekâ, kişinin kendisinin ve diğerlerinin duygularını anlayabilmesi ve kendi ve çevresindekilerin duygu ve his dünyasını yönlendirebilmesi ile ilgili beceriler bütünüdür (McShane & Von Glinow, 2016, s. 72).

Duygusal zekânın boyutları şunlardır (Tanrıöğen, 2018, s. 146-147):

Duygusal farkındalık: Bir bireyin kendi duygu ve düşüncelerinin farkında olması anlamındadır. Duygularımızı izlemeyi ve duygularımızın davranışlarımızı nasıl etkilediğini anlamamıza destek olur.

Duyguları yönetmek: Kişinin strese neden olabilecek duygularını kontrol altında tutabilmesi ve yönetebilmesi duygusal zekânın önemli bir boyutudur.

Kendi kendini güdüleme: Belirli bir amacı gerçekleştirebilmek amacıyla, bireyin kendi kendini harekete geçirebilme yeteneğine sahip olması duygusal zekânın önemli boyutlarından biridir.

Empati: Bir bireyin kendisini karşısındaki bireyin yerine koyarak onun, duygularını, düşüncelerini ve algı çerçevesini anlayabilme yeteneği olarak tanımlanır.

Sosyal beceriler: Hızlı bir biçimde iyi ilişkiler kurma, çatışmaları çözme ve insanların duygularını yönlendirebilme ve eğitebilme yetenekleri olarak tanımlanır.

5. Liderlik ve Çalışan Performansı İlişkisi

Literatür incelendiğinde liderlik ve çalışan performansı arasında ilişki görülebileceği gibi bir ilişki görülmeyebilir. Aynı şekilde liderlik çalışan performansını etkileyebilir ancak etkileyemeyebilir de.

Tekin (2019) yaptığı “Paternalist Liderliğin İş Tatmini ve Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmada paternalist liderlik tarzının çalışanın iş tatmini ve performansı üzerindeki etkisi araştırıldı. 2006 sonrası kurulan üniversitelerde

çalışan 149 araştırma görevlisi üzerinde anket çalışması yapıldı. Veriler SPSS programı ile analiz edildi. Veriler analiz edilirken faktör, korelasyon ve regresyon analizleri kullanıldı. Araştırma sonucunda paternalist liderlik tarzının çalışanın iş tatmini ile performansını anlamlı ve olumlu yönde etkilediği bulundu. Aile ortamı ile sadakat ve memnuniyet beklentisi, performansı anlamlı ve olumlu etkilemesine rağmen çalışanlara ilgi alt boyutunun performansı etkilemediği bulunmuştur.

Kılınç (2019) yaptığı “Stratejik ve Dönüşümcü Liderlik ile İşgören Performansı İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma” adlı tez çalışmasında liderlik, strateji, stratejik liderlik ve dönüşümcü liderlik, bireysel performans incelendi ve alan araştırması yapıldı. Alan araştırması, Malatya ilinde görev yapan sağlık çalışanları aracılığıyla gerçekleştirildi. Alan araştırmasında veri toplama aracı olarak anket formları kullanıldı ve değişkenlerin birbiriyle ilişkisi yapısal eşitlik modeli vasıtasıyla analiz edildi. Çalışma sonucunda stratejik ve dönüşümcü liderlik ile bireysel performans ilişkisinin pozitif yönlü ve zayıf olduğu görüldü. Her iki liderlik türünün sağlık çalışanlarının performansını artırmada tek başına yeterli olmadığı ve var olan durumu iyileştirmek için köklü reformlar yapılması gerektiği şeklinde yorum yapılmıştır.

Satır (2017) yaptığı “İş görenlerin Otantik ve Hizmetkâr Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerine Etkileri: Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde Bir İşletme Uygulaması” adlı tez çalışmasında çalışanların otantik ve hizmetkâr liderlik algılamalarının onların performansları üzerindeki etkileri araştırıldı. Çalışma, Kayseri İli Organize Sanayi Bölgesindeki bir işletmede çalışan 159 kişi ile yürütüldü. Çalışanların hizmetkâr liderlik algılamalarının görev ve bağlamsal performansları ile anlamlı bir etkileşime sahip olduğu sonucuna ulaşıldı. Otantik liderlik algılamalarının ise görev performansı ile herhangi bir anlamlı ilişkisinin olmadığı, bağlamsal performans ile ise sadece etik boyutu kapsamında anlamlı etkileşime sahip olduğu bulunmuştur.

6. Duygusal Zekâ ve Çalışan Performansı İlişkisi

Literatür incelendiğinde duygusal zekâ ve çalışan performansı ilişkisi görülmür. İki arasında ilişki ve etki ya bulunur ya da bulunmaz.

Deniz & Kalay (2020) yaptıkları “Duygusal Zekâ ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin Turist Rehberleri Açısından Değerlendirilmesi” adlı makalelerinin amacı, turist rehberlerinin duygusal zekâ düzeyleri ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının saptanması, duygusal zekâ ve iş performansı düzeylerinin belirlenmesi; duygusal zekâ boyutları ile iş performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve bu ilişkinin turist rehberleri açısından değerlendirilmesidir. Bu amaçla 155 kişiye anket uygulandı. Verilerin toplanmasında yüz yüze ve online anket tekniği kullanıldı. Sonuç olarak turist rehberlerinin yüksek duygusal zekâyâ sahip oldukları ve duygusal zekâ ile iş performansı düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tanır (2022) yaptığı “Duygusal Zekâ ve Çalışan Performansı İlişkisi: Nicel Bir Araştırma” adlı yüksek lisans tezinde duygusal zekânın çalışan performansı ile olan ilişkisi bir yerel yönetim kurumunda çalışanlar aracılığıyla test edildi ve aralarında yüksek düzeyli bir pozitif ilişki olduğu saptandı. Sonuç olarak, duygusal zekânın, çalışan performansını önemli ölçüde etkilediği ortaya çıkartıldı. Bu durumun, çalışan performansını artırmak amacıyla duygusal zekâ yönüyle çalışanlara önem verilmesi ve geliştirilmelerini göstermesi bakımından önemli olduğu vurgulanmıştır.

Çetinkaya (2020) yaptığı “Duygusal Zekânın İş Performansı Üzerine Etkisi: Bursa’da Otomotiv Sektöründe Beyaz Yakalı Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma” adlı tez çalışmasında, duygusal zekânın iş performansı üzerinde etkisinin olup olmadığı araştırıldı. Çalışması, nicel araştırma yöntemi kullanılarak Bursa’da otomotiv sektöründe faaliyet yürüten işyerlerinde çalışan 360 beyaz yakalı personelden anket yolu ile elde edilen verilerin analiz edilmesi ile yürütüldü. Veriler iki temel analiz ile araştırıldı. Güvenilirlik ve faktör analizi yapılarak duygusal zekâ ve iş performansının alt boyutları oluşturuldu. Elde edilen alt boyutlar ile temel değişkenler arasındaki ilişkiler ve etkiler

korelasyon ve regresyon analizleri ile araştırıldı. Sonuç olarak duygusal zekânın iş performansı üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır.

7. Liderlik ve Duygusal Zekâ İlişkisi

Literatür incelendiğinde liderlik ve duygusal zekâ arasında ilişkiler ve etkiler görülür. İkisi arasında ilişkiler ve etkiler bulunur ya da bulunmaz. Aşağıdaki örneklerde de bu durumlar açıklanmıştır.

Acar (2002) yaptığı “Duygusal Zekâ ve Liderlik” adlı makalesinde yöneticilerin duygusal zekâları ile liderlik davranışları arasında bir ilişki olup olmadığı incelendi. Araştırma sonucunda, boyutların tümünün içinde olduğu duygusal zekânın toplam boyutuyla insana yönelik liderlik davranışları arasında olumlu bir ilişki bulunurken, göreve yönelik liderlik davranışı ile bir ilişki bulunamadı. Sonuçlara göre, kişisel boyut, kişilerarası boyut, uyumluluk ve genel ruh durumu boyutları insana yönelik liderlikle pozitif yönde ilişkilidir, uyumluluk ve genel ruh durumu boyutları yine göreve yönelik liderlik davranışı ile ilişkilidir. Stresle basa çıkma boyutunun her iki liderlik davranışı ile de ilişkili olmadığı saptanmıştır.

Geçikli (2012) yaptığı “Liderlik ve Duygusal Zekâ: Mustafa Kemal ATATÜRK Örneği” adlı makalesinde duygusal zekânın, özellikle liderlikte çok önemli olduğu, liderliğin başkalarının işlerini etkili ve verimli yürütmelerini sağlayan bir rol olduğu ve liderlerin kişisel ve sosyal yetkinliklerindeki eksiklik herkesin performansını ve motivasyonunu düşüreceği, zaman kaybına yol açacağı, bağlılığı yıpratacağı vurgulandı. Çalışmasında, duygusal zekâyı sahip bir lider olan Mustafa Kemal Atatürk örnek olarak alındı ve söylevleriyle çalışması desteklenmiştir.

Danacı (2015) yaptığı “Spor Yöneticilerinin Liderlik ve Duygusal Zekâ Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi (İstanbul İli Örnekleme)” adlı tez çalışmasında, İstanbul ilindeki spor kulüplerinde çalışan spor yöneticilerinin liderlik ve duygusal zekâ seviyeleri arasındaki ilişkiler incelendi. Çalışmanın bulgular kısmında, Bolman ve Deal liderlik ölçeği ve Wong and Law duygusal zekâ ölçeği kullanılarak İstanbul ilinde 36 amatör, 6 profesyonel spor kulübüne gidilerek 205 spor yöneticisine anketler yapıldı. Yapılan anket sonuçları SPSS 21 paket programı ile analiz edildi. T Testi, Anova Testi, faktör ve korelasyon analizleri uygulandı. Araştırma sonucunda liderlik ve duygusal zekâ arasında olumlu ve pozitif düşük düzeyde bir ilişkinin varlığı saptanmıştır.

8. Liderlik Stilleri, Çalışanların Performansı ve Duygusal Zekâ İlişkisi Üzerine Yapılan Literatür Taraması

Literatür incelendiğinde liderlik stillerinin çalışanların performansı üzerine etkisinde duygusal zekânın aracılık rolü ile ilgili çalışmalara ulaşılmıştır. Duygusal zekânın aracılık rolünün ön plana çıktığı çalışmalara değinilmiştir.

Mishra, Mishra & Singh (2019) yaptıkları “Dönüşümcü Liderliğin Takım Performansına Etkisi: Konaklama ve Turizm Sektörü Liderlerinde Duygusal Zekânın Aracı Rolü” adlı çalışmada, konaklama ve turizm endüstrisinin liderleri/yöneticileri arasında dönüşümcü liderlik ve ekip sonuçları üzerinde aracı bir değişken olarak duygusal zekânın etkisi vurgulandı. Dönüşümcü liderlik ve ekip performansı sırasıyla bağımsız ve bağımlı değişken olarak önerilmiştir.

Irshad & Hashmi (2014) yaptıkları “Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasında Nasıl Bir İlişki Vardır? Duygusal Zekânın Aracı Rolü” adlı çalışmalarında yöneticilerin duygusal zekâsının, örgütsel vatandaşlık davranışının ve liderlik stillerinin örgütsel başarıda önemli bir rol oynadığı vurgulandı. Mevcut araştırmada, övd ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkide duygusal zekânın aracı rolü araştırıldı. Veriler, Pakistan’ın bankacılık hizmet sektörü çalışanlarından toplandı. Kavramsal modelde çalışmanın hipotezlerini test etmek için SPSS ve Amos kullanıldı. Bu çalışma için toplam örneklem büyüklüğü N=300’dür. Cronbach alfa değeri 0,907’dir. Sonuçlarda, dönüşümcü liderlik ve övd arasındaki ilişkide duygusal zekânın aracılık

etkisine dair bir kanıt sunuldu. Makale, akademisyenler ve yöneticiler için sonuçların ve çıkarımların tartışılmasıyla sona erdirilmiştir.

Supriyanto, Ekowati, Idris, Susminingsih & Iswanto (2020) yaptıkları “Banka Çalışanlarının Gönüllü Çalışma Davranışlarının Yordayıcısı Olarak Liderlik Stilleri” adlı çalışmalarında, gönüllü çalışma davranışını açıklamak için dönüşümcü liderlik ve iş doyumu ile ilgili literatürü genişletmek amaçlandı. Örgütsel performans üzerinde önemli etkileri olan insan kaynaklarının kalitesinin iki önemli yönü, örgütsel vatandaşlık davranışı ve üretkenlik karşıtı çalışma davranışlarıdır. Önerilen teorik model üzerinde duygusal zekânın moderasyon etkisini belirleme mekanizması da değerlendirildi. Örneklem, Malang’da bir Devlet Teşebbüsü (KİT) olarak PT Bank Syariah’in 140 çalışanından oluşmaktadır. Sonuçlarda, dönüşümcü liderlik ve iş doyumunun gönüllü çalışma davranışına önemli ölçüde katkıda bulunduğu gösterildi. Bulgularda, dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışını artırabileceği, buna karşılık üretkenlik karşıtı çalışma davranışını azaltabileceği gösterildi. Sonuçta ayrıca iş doyumunun dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği gösterildi. Düzenleyici bir değişken olarak duygusal zekânın etkisi de doğrulanmıştır.

9. Sonuç

Bu çalışmanın amacı algılanan liderlik stillerinin çalışanların performansı ve duygusal zekâ üzerine etkilerini incelemektir. Sonuç olarak, liderlik ve performans arasında, duygusal zekâ ve performans arasında, liderlik ve duygusal zekâ arasında anlamlı ilişkilerin olduğu anlaşılmıştır. Liderliğin çalışan performansı üzerine etkisinde duygusal zekânın aracılık etkisi olduğu literatürdeki çalışmalara değinilerek açıklanmıştır.

Liderler kendilerini geliştirmelidir ve doğru liderlik stilini uygulamalıdır. Çalışan performansını artırıcı tedbirler alınmalıdır. Duygusal zekâ seviyesini artırmak için gerekli eğitimler verilmeli ve alınmalıdır. Liderler dönüşümcü ve etkileşimci olurlarsa bu durum çalışan performansına yansır. Aynı zamanda duygusal zekâ boyutlarından olan kendi duygularını ve başkalarının duygularını anlama, motivasyon becerisi geliştirme, sosyal becerilerin gelişmesi işletmedeki çalışanlara olumlu bir etki yapar. İletişim artarsa sorunlar daha hızlı çözülebilir.

Bir işletmenin başarısı için etkili liderleri işe alalım, duygusal zekâ seviyelerini yükseltelim ve performansları için geri bildirim yapalım. İşletmelerin başarılı olması ekonomimize çok büyük katkılar sunar. Üretimimiz artar, uluslararası işletme konumuna ulaşılabilir.

Dünyamızdaki tüm işletmelerde liderler çok değerlidir. İyi bir lider, özellikle de duygusal zekâsı yüksek bir lider çalışanların performansını artırabilir. Lider yol gösterici olursa, doğru bilgi verirse, amaçlara ulaşma konusunda olumlu tutumda olursa, çalışanlar pozitif yönde etkilenir. Çalışanların çalışma istek ve azimleri artar. Duygusal zekâ da çalışan performansını etkiler. Liderliğin çalışan performansı üzerine etkisinde duygusal zekâ aracı bir rol oynayabilir.

Sonuç olarak algılanan liderlik stillerinin çalışan performansını etkilediği görülmüştür. Aynı zamanda algılanan liderlik stillerinin duygusal zekâyı etkilediği saptanmıştır. Duygusal zekânın da çalışan performansını etkilediği belirtilmiştir. Algılanan liderlik stillerinin çalışan performansına etkisinde duygusal zekânın aracılık etkisi olduğu da anlaşılmıştır. Bu çalışmanın bu konuda yapılacak çalışmalar için yol gösterici olması dileğiyle.

Kaynakça

- Acar, F. (2002). Duygusal zekâ ve liderlik. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 53-68.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2016). *Yönetim*. (S. Besler, & C. Erbil, Çev.) Nobel Akademik Yayıncılık.

- Çetinkaya, G. (2020). *Duygusal zekânın iş performansı üzerinde etkisi: Bursa' da otomotiv sektöründe beyaz yakalı çalışanlar üzerine bir araştırma*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi.
- Danacı, E. (2015). *Spor yöneticilerinin liderlik ve duygusal zekâ düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi*. İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Deniz, D., & Arslan Kalay, H. (2020). Duygusal zekâ ve iş performansı arasındaki ilişkinin turist rehberleri açısından değerlendirilmesi. *Jatos Journal*, 1(1), 30-45.
- Geçikli, F. (2012). Liderlik ve duygusal zekâ: Mustafa Kemal ATATÜRK örneği. *Atatürk Üniversitesi İletişim Dergisi*, (3), 19-38.
- Goleman, D. (2016). *Duygusal zekâ neden iq'dan daha önemlidir?* (B. Seçkin Yüksel, Çev.) İstanbul: Varlık Yayınları.
- Irshad, R., & Hashmi, M. S. (2014). How transformational leadership is related to organizational citizenship behavior? The mediating role of emotional intelligence. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 8(2), 213-225.
- Kılınç, E. (2019). *Stratejik ve dönüşümcü liderlik ile işgören performansı ilişkisi: Sağlık sektöründe bir araştırma*. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2016). *Örgütsel davranış*. (A. Günsel, & S. Bozkurt, Çev.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Mishra, N., Mishra, R., & Singh, M. K. (2019). The impact of transformational leadership on team performance: The mediating role of emotional intelligence among leaders of hospitality and tourism sector. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 3111-3117.
- Mucuk, İ. (2008). *Modern işletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Oxford Learner's Dictionaries. (t.y.). <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/performance?q=performance> adresinden alındı
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Liderlik. S. P. Robbins, T. A. Judge & İ. Erdem (Dü.), *Örgütsel davranış* (A. Yalçın, Çev., s. 376-418). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Satır, F. (2017). *İşgörenlerin otantik ve hizmetkar liderlik algılamalarının performansları üzerine etkileri: Kayseri organize sanayi bölgesinde bir işletme uygulaması*. Nevşehir: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Supriyanto, A. S., Ekowati, V. M., Idris, I., Susminingsih, & Iswanto, B. (2020). Leadership styles as a predictor of the voluntary work behaviors of bank employees. *International Journal of Economics and Management*, 14(1), 1-11.
- Tanır, E. (2022). *Duygusal zekâ ve çalışan performansı ilişkisi: Nicel bir araştırma*. Bahçeşehir Üniversitesi.
- Tanrıöğen, A. (2018). *Örgütlerde etkili insan ilişkileri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Tekin, E. (2019). Paternalist liderliğin iş tatmini ve çalışan performansına etkisi üzerine bir araştırma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 54(1), 178-204. doi:10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.19.03.1087
- Ünsal, N. (2022). *Mobbing ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki ve bu ilişkinin çalışan performansı üzerindeki etkisi*. Ankara: Ufuk Üniversitesi.
- Vergiliel Tüz, M. (2014). *Kriz yönetimi- uygulama için temel adımlar*. Nobel Akademik Yayıncılık.

Çıkar Çatışması: Yoktur

Finansal Destek: Yoktur

Etik Onay: Yoktur

Yazar Katkısı: Arzu GÜNGÖR (%50), Mehmet Ozan CİNEL (%50)

Conflict of Interest: None

Funding: None

Ethical Approval: None

Author Contributions: Arzu GÜNGÖR (50%), Mehmet Ozan CİNEL (50%)

The Effects of Perceived Leadership Styles on Employee Performance and Emotional Intelligence

Arzu Güngör & Mehmet Ozan Cinel

Extended Abstract

The purpose of this study is to investigate the effects of perceived leadership styles on employee performance and emotional intelligence. The first question of the study is whether perceived leadership styles affect employee performance. The second question of the study is whether perceived leadership styles affect emotional intelligence. In this study, literature review was conducted and information was provided on perceived leadership, employee performance, and emotional intelligence. In this context, firstly, definitions of leadership, employee performance and emotional intelligence were given and concepts related to the subject were explained. Then, the relationship between leadership and employee performance, the relationship between emotional intelligence and employee performance, and the relationship between leadership and emotional intelligence are given, and studies on leadership, employee performance, and emotional intelligence are mentioned. As a result, it has been seen that perceived leadership styles affect employee performance. It has been seen that perceived leadership styles affect emotional intelligence. It has also been seen that emotional intelligence affects employee performance and emotional intelligence plays a mediating role in the effect of perceived leadership styles on employee performance.

Today, leadership is a very important subject. That is why it is the subject of a lot of research in the field of management and organization. When we look around us, we can come across leaders. Leadership has certain characteristics. There are many types of leadership. There are also a certain number of leadership models. There are also leaders in businesses. These leaders undertake certain tasks for the success of businesses. Sometimes we come across an impressive leader, sometimes a transformational leader. Leadership affects both employee performance and emotional intelligence. For this reason, this study starts with leadership. Then, we move on to the second important topic, employee performance. Employee performance is a very important topic. It is frequently researched in the field of human resources. If employee performance is good, a business can be successful. If employees who do their jobs well are present in the business, things will go well. But if employee performance is bad, a business can close down in a short time. If employees who do their jobs poorly are present in the business, things will not go well. The dream of being a long-lasting business in the business world disappears. Therefore, employees who will do their jobs well are taken to the businesses after various tests. The effects of leadership styles are reflected in work performance. The third important topic, emotional intelligence, is frequently mentioned in the field of management and organization. Emotional intelligence has various characteristics and dimensions. The question of "Is emotional intelligence or other types of intelligence important?" has often been asked by various authors. There are also various models of emotional intelligence. Leadership also affects emotional intelligence.

Can leadership be acquired later? Or is it a trait that a person is born with? The answer to this question is both. A person may have some leadership traits that come from birth. At the same time, a person can develop leadership traits with the training they receive later and with the influence of their environment. Leadership trainings are organized in many parts of the world. A person learns a lot about leadership by attending these trainings and applies them to their life. If we are a business employee, we should follow these trainings without missing them. As leadership skills increase, our contribution to the business increases. In addition, businesses provide feedback for performance, giving employees the opportunity to understand how they are doing. Employees are encouraged by giving rewards for good performance. The employee notices a good deed, bad deed, or mistake. They make an effort to increase quality. He also makes an effort to leave mediocrity behind. He also learns from his mistakes. An interactive leader increases performance by influencing employees positively. He takes on an interactive role in businesses. A transformational leader also increases performance by influencing employees positively. The literature is not limited to interactive and transformational leaders, there are many more types of leadership such as visionary leader, social leader, or team leader.

The problem of our research is "How does leadership affect employee performance?" For example, if a leader is helpful, reviews decisions, looks for different approaches to solving problems, acts optimistically, is interested and enthusiastic, can spend time with others, has self-respect, or is reliable and strong, employee performance is also affected by these deeds, and everyone does their jobs better. Employees work in a way that is loyal to their institutions. Employees love their jobs and their motivation is always at the highest level. At the same time, where these leadership qualities are shown, the emotional intelligence of employees also increases because in such a good environment, a person knows their own feelings, understands what they feel, becomes more sensitive to the feelings of others, the person's motivation increases, and they can direct their feelings.

When the literature is examined, it is seen that similar studies have been conducted. Three studies in which perceived leadership affects employee performance, three studies in which emotional intelligence affects employee performance, and three studies in which leadership affects emotional intelligence are mentioned. Three more studies in which three subjects are together and the mediation effect is at the forefront are mentioned. In these studies, the relationships and effects between the subjects are also seen. Some concepts are confused with leadership. The distinction between leadership and management has been made by many authors. Can every employee be a leader? Every employee can have leadership characteristics. While one person can be the team leader in one job, another person can be the leader in another job. The leader must always be a guide. He must see the future. Leadership requires sincerity, good manners, calmness, truthfulness, and justice. A leader is not always in business. The people who govern countries are also leaders. Thanks to the Leaders Summit, all leaders come together and exchange ideas on various issues. The leadership qualities of leaders are commented on by various commentators.

There are two dimensions of performance. These are contextual performance and task performance. Leadership affects both of these dimensions. Emotional intelligence has dimensions, such as understanding one's own emotions, understanding the emotions of others, motivation, making sense of emotions, and direction. Leadership also affects these dimensions. The characteristics and reflections of a good leader have been seen. So, what are the characteristics and reflections of a bad leader? A bad leader does not help others, does not review decisions, is careless, does not seek different approaches, there is only one right decision for him, is indifferent, is unwilling, has no time for other people, and has no respect for himself or others. People with these leadership characteristics affect employee performance and emotional intelligence. They reduce performance and harm people. These leaders are expected to be dismissed in a short time anyway. Today, there is a need for the leaders who keep their businesses afloat. High-performance employees and employees with high emotional intelligence should be given a chance. The reasons for poor performances can be investigated. If it is a temporary situation, it is not a problem. However, if it has been going on for a long time, the business suffers various losses. Various events can be organized to increase the performances. Leaders should come together, get to know each other better, and exchange ideas. Sometimes, relationships outside the business can also be reflected in the business. The knowledge of the leaders is also very important. If a leader improves himself/herself, businesses win. If a leader reads a lot of books, attends self-development courses, and balances his/her work and personal life, businesses win.