



T.C.

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**DUYGUSAL ZEKÂ İLE DÖNÜŞÜMSEL VE ETKİLEŞİMSSEL
LİDERLİĞİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

YEŞİM MONUS

Tez Danışmanı

DOÇ. DR. SENA ERDEN AYHÜN

ÇANAKKALE – 2022



T.C.

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**DUYGUSAL ZEKÂ İLE DÖNÜŞÜMSEL VE ETKİLEŞİMSSEL
LİDERLİĞİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

YEŞİM MONUS

Tez Danışmanı

DOÇ. DR. SENA ERDEN AYHÜN

ÇANAKKALE – 2022

ETİK BEYAN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi taahhüt ve beyan ederim.

(İmza)

Yeşim MONUS

15/01/2022

TEŞEKKÜR

Bu tezin gerçekleŐtirilmesinde, çalıŐmam boyunca bana destek olan, gece g¼nd¼z demeden bir an olsun yardımlarını esirgemeyen saygı değer danışman hocam Doç. Dr. Sena Erden AYPH¼N'e, çalıŐmamın her anında beni destekleyen sevgili eŐim Ayhan MONUS ve biricik kızım Mine G¼ke MONUS'a teŐekk¼rlerimi sunarım.

Yeşim MONUS
anakkale, Ocak 2022



ÖZET

DUYGUSAL ZEKÂ İLE DÖNÜŞÜMSSEL VE ETKİLEŞİMSSEL LİDERLİĞİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yeşim MONUS

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi,

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doç. Dr. Sena ERDEN AYHÜN

20/01/2022, 127

Günümüzdeki örgütsel yapılarda duygusal zekâ algısı yüksek işgörenlerin istihdam edilmesi işletmelerin başarısında önem teşkil etmektedir. Buna ilaveten örgütlerde uygulanabilecek liderlik türleri de çalışanların iş tatmini düzeylerini artırmakta ve böylece işletmelerin etkinlik, etkililik ve verimlilik kriterlerindeki iyileşmeleri beraberinde getirmektedir.

Literatürde yapılan araştırmalar dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik tarzlarının çalışanların iş tatmini üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Buna ilaveten çalışanların sahip olduğu duygusal zekâ algıları da iş tatmini düzeylerini etkilemektedir. Araştırmada farklı pozisyonlarda görev yapan işgörelere üst kademe yöneticileri tarafından uygulanan dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik tarzlarının iş tatmini davranışlarına olan etkisi incelenmiştir. Ayrıca çalışmada çalışanların duygusal zekâ algılarının iş tatmini davranışlarına olan etkisi de belirlenmeye çalışılmıştır. Buna ilaveten dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik tarzlarının iş tatmini üzerindeki etkisinde duygusal zekânın aracılık rolü incelenmiştir. Bu amaç doğrultusunda araştırmada özel sektör ve kamu sektörünün farklı pozisyonlarında görev yapan 542 çalışan üzerinde anket çalışması uygulanmıştır.

Araştırma bulguları, etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik tarzları ile duygusal zekânın iş tatminini pozitif yönde etkilediğini göstermiştir. Buna ilaveten etkileşimsel ve dönüşümsel

liderlik tarzları ile iş tatmini arasındaki ilişkide duygusal zekânın aracılık rolü tespit edilememiştir.

Anahtar Kelimeler: Etkileşimsel Liderlik, Dönüşümsel Liderlik, Duygusal Zekâ, İş Tatmini



ABSTRACT

A RESEARCH ON THE EFFECT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE AND TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP ON JOB SATISFACTION

Yeşim MONUS

Çanakkale Onsekiz Mart University

School of Graduate Studies

Master of Science Thesis in Social Science

Advisor: Doç. Dr. Sena ERDEN AYHÜN

20/01/2022, 127

In organizational structures of today, employing human relations with high perception of emotional intelligence constitutes a great importance to success of establishments. In addition, types of leaderships that could be applied to the human relations departments of organizations also increase the level of job satisfaction of employees, thus, accompanies improvements in the criteria of activity, efficiency and productivity of establishments.

Researches made in literature show that transformational and transactional leadership styles are influential over employees' job satisfaction. Moreover, perception of emotional intelligence possessed by the employees is also affective on the level of job satisfaction. In the research, how transformational and transactional leadership methods executed by top administrators effect satisfaction behaviors of employees from various positions in human relations department are being analyzed. The research attempts to identify employees' perceptions of emotional intelligence's impacts on their satisfaction behaviors as well. Furthermore, emotional intelligence's mediation between transformational and transactional leadership styles' effects on work satisfaction is being examined. In accordance with these purposes, a survey study is conducted upon 542 employees working for diverse positions in both private and public sectors to be used in this research.

Research results present that transactional and transformational leadership styles combined with emotional intelligence induce a positive influence on job satisfaction. On the

other hand, an intermediary role in the relationship between transactional and transformational leadership styles and job satisfaction is not detected.

Keywords: Transactional Leadership, Transformational Leadership, Emotional Intelligence, Job Satisfaction



İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
JÜRİ ONAY SAYFASI.....	i
ETİK BEYAN.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vii
SİMGELER ve KISALTMALAR.....	viii
TABLolar DİZİNİ.....	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	x

BİRİNCİ BÖLÜM

1

GİRİŞ

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE/ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR

4

2.1. Duygusal Zekâ.....	4
-------------------------	---

2.1.1.	Duygu Kavramı ve Duygunun Özellikleri.....	4
2.1.2.	Zekâ Kavramı ve Zekânın Özellikleri.....	6
2.1.3.	Zekânın Sınıflandırılması.....	9
	Bilişsel Zekâ.....	9
	Sosyal Zekâ.....	10
	Çoklu Zekâ.....	11
	Duygusal Zekâ.....	14
2.1.4.	Duygusal Zekâ Kavramı ve Tarihsel Gelişimi.....	14
2.1.5.	Duygusal Zekâya Kaynaklık Eden Duygusal Nitelikler	19
2.1.6.	Duygusal Zekâ Modelleri ve Duygusal Zekânın Boyutları.....	20
	Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zekâ Modeli.....	21
	Mayer ve Salovey'in Duygusal Zekâ Modeli.....	23
	Bar-On'un Duygusal Zekâ Modeli.....	25
	Goleman'ın Duygusal Zekâ Modeli.....	27
	Baltaş'ın Duygusal Zekâ Modeli.....	29
	Wong ve Law'ın Duygusal Zekâ Modeli.....	30
2.2.	Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik.....	33
2.2.1.	Liderlik Kavramı.....	33
2.2.2.	Lider ve Yöneticinin Temel Farkları.....	35
2.2.3.	Liderin Özellikleri.....	37
2.2.4.	Liderlik Yaklaşımları.....	39
	Özellikler Yaklaşımı.....	40
	Davranışsal Yaklaşım.....	41

Durumsal Liderlik Yaklaşımı.....	41
Modern Yönetim Yaklaşımları.....	42
2.2.5. Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik.....	42
2.2.6. Dönüşümsel Liderlik ve Özellikleri.....	43
2.2.7. Etkileşimsel Liderlik ve Özellikleri.....	48
2.3. İş Tatmini.....	52
2.3.1. İş Tatmini Kavramı.....	53
2.3.2. İş Tatmininin Önemi.....	55
2.3.3. İş Tatminine Yol Açan Faktörler.....	56
Örgütsel Faktörler.....	56
Bireysel Faktörler.....	64
2.3.4. İş Tatminsizliğinin Örgütler Açısından Sonuçları.....	70
2.3.5. Çalışanların İş Tatminsizliğini İfade Ediş Biçimleri.....	67

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

69

3.1. Değişkenler Arasındaki İlişkiler.....	74
3.2. Araştırmanın Amacı.....	79
3.3. Araştırmanın Önemi.....	79
3.4. Araştırma Modeli ve Hipotezler.....	81
3.5. Araştırmanın Yöntemi.....	82
3.5.1. Araştırmanın Evren ve Örnekleme.....	82

3.5.2. Veri Toplama ve Değerlendirmede Kullanılan Yöntemler.....	83	
3.5.3 Araştırmanın Sınırlılıkları.....	84	
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM		85
ARAŞTIRMA BULGULARI		
4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	85	
Araştırma Modelinin Analizi.....	89	
4.2. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri.....	89	
Yapısal Model.....	92	
BEŞİNCİ BÖLÜM		97
SONUÇ ve ÖNERİLER		
5.1. Araştırma Sonuçları.....	97	
5.2. Öneriler.....	100	
KAYNAKÇA	102	
EKLER	I	
EK 1. ANKET	I	
EK 2. ETKİLEŞİMSEL ve DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİK DEĞİŞKENLERİNİ ÖLÇEN İFADELERE İLİŞKİN KODLAMALAR.....	IV	
EK 3. DUYGUSAL ZEKÂ DEĞİŞKENİNİ ÖLÇEN İFADELERE İLİŞKİN KODLAMALAR.....	VI	

EK 4. İŞ TATMİNİ DEĞİŞKENİNİ ÖLÇEN İFADELERE İLİŞKİN KODLAMALAR.....	VII
EK 5. ÖZGEÇMİŞ.....	VIII



SİMGELER VE KISALTMALAR

BD	Bireysel Destek
DK	Duyguları Kullanma
EU	Entelektüel Uyarım
EQ	Duygusal Zekâ
IQ	Bilişsel Zekâ
İEA	İdealleştirilmiş Etki- Atfedilen
İED	İdealleştirilmiş Etki- Davranış
İT	İş Tatmini
İVM	İlham Veren Motivasyon
KDD	Kendi Duygularını Değerlendirme
KÖ	Koşullu Ödül
TDK	Türk Dil Kurumu

TABLolar DİZİNİ

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa No
Tablo 1	Lider ve yönetici arasındaki farklar	36
Tablo 2	Araştırmaya katılan bireylerin yaş aralığına göre dağılımı	84
Tablo 3	Araştırmaya katılan bireylerin cinsiyetlerine göre dağılımı	85
Tablo 4	Araştırmaya katılan bireylerin medeni durumlarına göre dağılımı	85
Tablo 5	Araştırmaya katılan bireylerin çalışma sürelerine göre dağılımı	86
Tablo 6	Araştırmaya katılan bireylerin eğitim durumlarına göre dağılımı	86
Tablo 7	Araştırmaya katılan bireylerin kurumdaki görev/pozisyon durumlarına yönelik dağılımı	87
Tablo 8	Araştırmaya katılan bireylerin çalıştıkları sektörlere göre dağılımı	88
Tablo 9	Ölçüm modeli sonuçları	90
Tablo 10	Ayrışma geçerliliği sonuçları (Fornell ve Larckell Kriteri)	90
Tablo 11	Ayrışma geçerliliği sonuçları (HTMT Kriteri)	92
Tablo 12	Araştırma modeli katsayıları	94
Tablo 13	Araştırma modeli (Hipotez Testleri)	95
Tablo 14	Yapısal eşitlik modellemesinde hipotezler kabul-Red tablosu	

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No	Şekil Adı	Sayfa No
Şekil 1	Araştırma Modeli	80
Şekil 2	Yapısal Eşitlik Modeli	91



BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Duygusal zekâ kavramı uzun zamandan beri iş yaşamı açısından önem teşkil etmektedir. Zekâ kavramının tanımlandığı ve ölçülmeye çalışıldığı 1920'lerden 1980'li yıllara kadar ağırlıklı olarak bilişsel zekâ (IQ) üzerinde durulmuş olmasına rağmen; akademik başarı gösteren bir bireyin, yaşamının diğer alanlarında bu başarıyı tekrar edememesi, ilişkilerinde olumsuz sonuçlar alması ya da iş yaşamında başarılı olamaması bilişsel zekâ ile izah edilememiştir. Thorndike'in (1920) ortaya attığı sosyal zekâ bu günkü anlamda duygusal zekânın kapılarını aralamış, Gardner'ın (1983) geliştirdiği çoklu zekâ kavramı ise bilişsel zekânın tek başına bireyin yeteneklerini tanımlamakta yeterli olmadığını ortaya koymuştur.

Duygusal zekâ araştırmalarına bakıldığında pek çok tanım olmasına rağmen tanımların birbirine yakın olduğu ve ortak yanlarının bulunduğu görülmektedir. Bu ortak yanlar; bireyin öncelikle kendi duygularını tanıyıp ayırt edebilmesi, kullanabilmesi, sonrasında da başkalarının duygularını anlayarak, o duyguları yönetebilmesi ve yönlendirebilmesi olarak ifade edilebilir. Duygusal zekâyâ sahip bir bireyin kendi duygularını da, başkalarının duygularını da yönetebilmesi duygusal zekâ tanımındaki en önemli unsur olarak görünmektedir. Başkalarının duygularını yönetebilmek önemli bir liderlik vasfı olarak kabul edilmektedir.

İş yaşamında liderlik tarzları da çok sayıda araştırmanın yapıldığı ve mümkün olan en iyi yönetim tarzını bulma gayretleri içeren çalışmalar arasındadır. Liderlik kavramı her disiplin tarafından kendi iç dinamikleri açısından tanımlanmıştır. İş yaşamı lideri örgüt amaçlarına ulaştırma becerisi olan yönetici olarak ortaya koymaktadır. Tanımlanması bu kadar güçken en iyi liderlik tarzının belirlenebilmesi de hiç kolay olmamaktadır. Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik konuları alan yazınında çok fazla araştırmacı tarafından çalışılmış liderlik tarzları arasındadır. Araştırmalar incelendiğinde, özellikle dönüşümsel liderlik ile ilgili çalışmaların sayısı dikkat çekicidir. Birçok araştırmacı dönüşümsel liderliği günümüzde en iyi yönetim tarzı olarak ifade etmekte ve geliştirmeye çalışmaktadır.

Dönüşümsel lider, çalışanlarda işe bakışı ve kendi amaçları ile iş amaçları arasındaki dengeyi işin lehine dönüştürme becerisine sahiptir. İlham veren, yol gösteren ve kalıcı davranış değişikliklerine yol açan dönüşümsel liderler özellikle kriz dönemlerinde son derece stratejik öneme sahip olmaktadır. Etkileşimsel liderlere bakıldığında yönetmemek üzere programlandıkları, sorun çıkıncaya kadar müdahale etmedikleri, hatta kimi durumlarda sorunların kendi başına hallolmasını bekledikleri görülmektedir. Etkileşimsel lider takipçileri ile neredeyse bir alışveriş içerisindedir. İstendik davranışların sergilenmesi karşılığında ödül vaat etmekte, beklentilerinin gerçekleşmemesi halinde de ceza vermektedir. Ödül ve cezanın hangi durumlar için geçerli olduğu en başından bilinmektedir. Lider ve takipçi arasındaki etkileşim ödül ve ceza arasında konumlanmaktadır. Etkileşimsel liderlik tarzı ile stabil ekonomilerde, dengeli sektörlerde başarı da gösterilmektedir. Dönüşümsel liderlik ve etkileşimsel liderlik tarzlarının uygun olduğu ve olmadığı örgüt yapılarından bahsetmek elbette mümkündür. Bu iki tarz birbirinden önemli derecelerde farklılıklara sahiptir ve çalışanlar tarafından da farklı tutumlar sergilenmesine yol açmaktadır. Çalışanlar mevcut sektöre göre bu liderlik tarzları karşısında olumlu ya da olumsuz tutumlar geliştirebilmektedirler. Geliştirilen bu tutumların neticesinde iş tatmini ya da iş tatminsizliği sonucu doğmaktadır.

İş tatmini bireyin işine karşı geliştirdiği tutum olarak ifade edilmekte, bu tutum olumlu yönde ise iş tatmininin varlığından bahsedilmektedir. İş tatmininin doğal olarak yüksek olması beklenmekte ve iş tatmini sağlayan bireylerin iş amaçlarına kendilerini adanmaları doğal bir sonuç halini almaktadır. 2021 yılı düşünüldüğünde Z kuşağının iş hayatına dahil olmaya başladığı görülmektedir. Z kuşağı kendisinden önce gelen kuşakların aksine özgürlükçü, bağımsızlığına ve rahatına düşkün, konfor arayışında, yaşamdan beklentileri olan ve bu beklentileri karşılanmadığında bulunduğu ortam ile olan bağlarını sonlandıran bir yapıya sahiptir. Bu da bize bundan sonraki zamanda çalışma yaşamında iş tatmininin şimdikiinden çok daha büyük bir öneme sahip olacağını göstermektedir.

Araştırmada duygusal zekâ, dönüşümsel liderlik, etkileşimsel liderlik ve bu kavramların iş tatminine olan etkileri incelenmektedir. Alan yazını tarandığında; duygusal zekâ ve dönüşümsel liderlik, duygusal zekâ ve etkileşimsel liderlik, duygusal zekâ ve iş tatmini, iş tatmini ve etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik kavramlarının birbirleri ile olan

ilişkilerinin çeşitli araştırmacılar tarafından incelendiği görülmüş ancak bu üç kavramın birlikte ele alındığı çalışmalara, var ise de rastlanılamamıştır.

Araştırma beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm giriş kısmıdır. İkinci bölüm kavramsal çerçeveyi içermekte, kendi içerisinde duygusal zekâ, dönüşümsel liderlik, etkileşimsel liderlik ve iş tatmini kavramlarının izah edildiği dört kısma ayrılmaktadır. Bu bölümde duygusal zekâ kavramı; içeriği, nasıl ortaya çıktığı, katkı sağlayan araştırmacılar ve alt boyutları ile detaylı olarak ele alınmaktadır. Ayrıca bu bölümde etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik kavramları, özellikleri ve alt boyutları ile iş tatmini kavramı incelenmiştir. İş tatminine yol açan faktörler ve tatmin sağlanmadığında alınan sonuçlar bu bölümde izah edilmiştir. Üçüncü bölüm araştırmanın metodolojisi ve yöntemlerinden oluşmaktadır. Bu bölümde araştırmanın amacı, hipotezleri, kullanılan ölçekler ve ifadeler yer almaktadır. Dördüncü bölümde araştırma bulguları ve alan yazınındaki diğer araştırmalara yer verilmiştir. Beşinci bölüm ise sonuç ve önerilerden meydana gelmektedir. Gelecek çalışmalar için tavsiyeler ile sonraki araştırmalara ışık tutulmaya çalışılmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE VE ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR

Bu bölümde sırasıyla duygusal zekâ, dönüşümsel liderlik, etkileşimsel liderlik ve iş tatmini kavramları ele alınmış ve her biri tanımları, tarihçeleri, önemleri ve alt boyutları ile sunulmuştur. Duygusal zekâ konusunda çalışma yapan araştırmacılar ve ortaya koydukları duygusal zekâ modelleri alt boyutlarıyla birlikte ele alınmıştır. Liderlik kavramı ve tarihçesi açıklanarak, başlıca liderlik teorileri sıralandıktan sonra dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik alt boyutları ifade edilmiştir. Son olarak iş tatmini, iş tatminini etkileyen faktörler ve iş tatminsizliğinin sonuçlarına yer verilmiştir.

2.1. Duygusal Zekâ

Günümüz koşullarında; okul hayatında akademik başarı göstermiş, bilişsel zekâ (IQ) seviyesi yüksek, son derece başarılı öğrencilerin eğitim süreçlerini bitirdikten sonra gerek iş hayatında gerekse sosyal veya özel hayatlarında başarı gösteremediklerine ilişkin pek çok örneğe rastlamak mümkündür. Bu kapsamda IQ seviyesi yüksek olan bireylerin nasıl olup da iş hayatında başarısız oldukları ya da ilişkilerini yürütemedikleri, başarısız evlilikler yaptıkları sorusu duygusal zekâ kavramı ile açıklanabilmektedir. Çağımızda mesleği, kültür seviyesi, yaş grubu veya sosyal statüsü ne olursa olsun her insan için duygusal zekâ yadsınamaz bir öneme sahip bulunmaktadır. Çalışmanın bu kısmında duygu, zekâ ve duygusal zekâ kavramlarına ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

2.1.1. Duygu Kavramı ve Duygunun Özellikleri

Duygu sözcüğünün kökü “motere” olup Latince hareket etmek anlamına gelmektedir. Goleman (2019: 32; Goleman, 2009: 373) duyguyu “*Bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik ve fizyolojik durumlar ve birbirini takip eden hareketlerin eğilimi*” olarak ifade etmektedir. Türk Dil Kurumu (TDK) duygu kavramını; “*Belirli nesne,*

olay yahut bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim” olarak tanımlamaktadır. Çakar ve Arbak (2004: 27) duygu kavramını; “*Birine ya da bir şeye karşı yöneltilen yoğun hisler*” olarak ifade etmiştir. Feldman ise duyguyu; “*Mutluluk, umutsuzluk ve hüznün gibi genelde hem fizyolojik hem de bilişsel tabanları olan ve davranışları etkileyen faktörler*” olarak izah etmektedir (Feldman, 1996; aktaran Çakar ve Arbak, 2004: 27).

Duygu düşünülerek alınan bir karar değil otomatik olarak, kendiliğinden meydana gelen bir tepkidir ve insanın biyolojisinden ayrı düşünülemez. Otomatik tepkiler biyolojik yapı sayesinde var olabilmektedir. Duygu oluşumu beyinde bulunan nöronların salise gibi, küçük zaman birimlerinde verdiği tepkilerle meydana gelmektedir (Metin, 2019: 2029-2030).

Gerek yöneticilerin gerekse çalışanların farklılaşan ve değişen şartlara ve gelişmekte olan örgüt dinamiklerine hızla uyum sağlayabilmeleri önemlidir. Bireylerin planlı ya da plansız bir şekilde ortaya çıkabilen değişimin gereklerini kavrayarak yeni koşulları ve kuralları takip edebilmeleri, mevcut çalışma koşullarından ve içerisinde buldukları ortamlardan memnuniyet duyabilmeleri duyguların yönetimi ile ilgili ön koşullar arasında yer almaktadır. Hem çalışanların hem de yöneticilerin kurum kültürüne karşı duygusal bir bağ ve aidiyet hissi taşıyabilmeleri ve bu bağlamda çalıştıkları örgüt ortamında ruhsal doyuma ulaşabilmeleri için insana dair en önemli gösterge olan duyguları net olarak tanıyabilmeleri gerekmektedir. Günümüzde gerek liderlerin gerekse işgörenlerin duyguların davranışlar üzerinde oluşturabileceği etkilerin boyutları, nasıl ve ne şekilde bir etki bırakacağı, duyguların dışı vurulma şekilleri ve duyguların nasıl yönetileceği gibi konularda çok daha fazla bilgi sahibi olmaları önem teşkil etmektedir (Töremen ve Çankaya, 2008: 34).

Duyguların bireyden bireye farklılıklar göstermesine rağmen herkeste ortak olan bazı nitelikleri de vardır. Bu özellikler şöyle açıklanmaktadır; “*İnsana özgü duygular vardır, duygular biyolojik kalıplara sahiptirler, duygular bireyden bireye farklılık gösterir ve kişilere hastır, duygular önce bedene yansır, duygular ortak ararlar, duygular geçicidir, aynı duyguyu uzun süre yaşamak normal kabul edilmez*” (Baltaş, 2006: 13).

İş yaşamında duyguların önemi yakın tarihlere kadar yok sayılmaktaydı. Bunun önemli nedenlerinden birisi iş yerinde mantık önce gelir düşüncesidir. Bir diğer neden ise duyguların yıkıcı olabilmesidir. Öfke ya da kıskançlık gibi olumsuz duygular iş yerinde ekip ruhu, verimlilik ya da barışı zedeleyebilir. Yöneticiler duyguları işlerden soyutlamak için

uzun yıllar çaba sarf etmiş olsalar bile insanın duygularından arındırılmasının mümkün olmadığı artık anlaşılmıştır. Duygular doğru ve mantıklı kararlar alınabilmesi için son derece önemlidir (Robbins ve Judge, 2012: 100-101).

Bütün insanlarda duygular ortaktır ancak kişilik yapısı, eğitim seviyesi, cinsiyeti, içinde bulunduğu kültürel ortamlar gibi özelliklerine göre yönü ve şiddeti farklı olabilmektedir (Baltaş, 2006: 12).

2.1.2. Zekâ Kavramı ve Zekânın Özellikleri

Alan yazını incelendiğinde zekâ kavramının neredeyse insanlık tarihi kadar eski olduğu görülmektedir. Zekâ kavramı insanlığın var oluşundan beri bilim insanları ve konu ile ilgilenen uzmanlar tarafınca ilgi duyulan, merak edilen ve araştırılan bir konu olagelmıştır (Yelkikalan, 2006: 40). Bu bağlamda zekâ kavramının; milattan önce üç bin yıllarında Sümer öyküleri içerisinde, insanları anlatırken “iyi, güzel yürekli” gibi sıfatların yanında “akıllı” olma vasfıyla bahsedildiği açıklanmaktadır. Buna ilaveten Gılgamış destanına bakıldığında aklın, bilginin, kararlılığın önemine atıfta bulunan olayların hikâye edildiği görülmektedir (Köknel, 2013: 50). Eski Çin ve Yunan kaynaklarında, günümüzden 2000-2500 yıl öncesinde bireylerin kişilikleri veya fiziksel özelliklerindeki bazı farklılıkları ölçme çabalarına rastlanmaktadır. Bu yolla insanların nitelikleri hakkında kararlar verdikleri ifade edilmektedir (TZV, 2021a).

Zekâ konusunda yazılı kaynaklara ilk kez Antik Yunan ve Hindistan’da rastlanmıştır. Zekâ bu kaynaklarda “sofist” şeklinde geçmektedir. Kelime Yunancada beceriklilik, bilgelik ve zeki anlamlarına gelen “sophos” kelimesinden türetilmiştir (Uzunboylu, 2015: 1).

İnsanlık eski çağlardan beri bu kavramla ilgilenmiş olmasına rağmen bu konudaki sistemli ve bilimsel çalışmalar ancak yüz yıl öncesine dayanmaktadır. Zekâyı ölçmeye çalışan ilk kişi İngiltere’de Sir Francis Galton olmuştur. Galton bilimsel anlamda yapılan ilk zekâ testi çalışmalarını yürütmüştür. Formâl kabul edilen ilk zekâ testi ise bu yüzyılın başında Binet ve Simon isimli bilim adamları tarafından geliştirilmiştir. 1908 yılında tamamlanan test Binet- Simon ismi ile kullanılmıştır. Testin güncellemelerinden birisi 1937

yılında Stanford Üniversitesinde yapılmış olup bu tarihten sonra da ismi Stanford–Binet zekâ testine dönüşmüştür (Sak, 2016: 105-107; Karabulut, 2012: 19; Akın, 2004: 33).

Tarihte ilk kez tanımlanmasından bugüne kadar her meslek grubu zekâ kavramını kendi uzmanlık alanı çerçevesinde izah etmeye çalışmıştır. Zekâ üstüne gerek psikologlar gerekse farklı bilim dallarından akademisyenler çok sayıda bilimsel çalışma yapmışlardır. Ortaya konulan bu çalışmalarda zekâ kavramı ile ilgili pek çok tanıma rastlamak mümkündür. Alan yazını tarandığında karşılaşılan tanımlardan bazıları aşağıda gösterilmiştir.

TDK sözlüğünde zekâ kavramı; “*İnsanın düşünme, akıl yürütme, objektif gerçekleri algılama, yargılama ve sonuç çıkarma yeteneklerinin tamamı*” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2021). Osmanlıca Türkçe sözlükte zekâ; “*Zihin keskinliği, çabuk anlama kabiliyeti*” olarak açıklanmaktadır (Özön, 1979: 913). Türk Zekâ Vakfının tanımlaması ise; “*Kavramlar ve algılar yardımıyla soyut ya da somut nesnelere arasındaki ilişkiyi kavrayabilme, soyut düşünme, muhakeme etme ve bu zihinsel işlevleri uyumlu şekilde bir amaca yönelik olarak kullanabilme yetenekleridir*” şeklinde olmuştur (TZV, 2021b).

Zekânın “*somut düşünme, engel aşma, sorun çözme öğrenme, uslama, karar verme, ortama uyum, yaratıcı güç, beceri yeteneği ve testlerin değerlendirdiği ruhsal yaşantı*” olarak tanımlandığı da dikkat çekmektedir (Köknel, 2013: 50).

Zekâ kavramı; zihinsel davranışlar konusunda mevcut duruma göre, yerinde, zamanında, toplumun değer yargılarını gözeterek, kendine has özellikler taşıyabilme, soyut kavramlarla düşünebilme, soyut olayları zamanında ve net olarak kavrayabilme, karşı karşıya kalınan sorunlara hızlı ve doğru çözümler oluşturabilme, zorlu koşullarda dahi motivasyonu yüksek tutarak kişisel enerjiyi yükseltip, mevcut heyecan dalgalanmalarına karşı koyabilme kapasitesidir (Güney, 2000: 228).

Zekânın hem psikolojik hem de biyolojik özellikleri bulunmaktadır ve insanlarda bir potansiyel olarak bulunmaktadır. Bu potansiyel bireyin yaşamında kendisine iz bırakmış tecrübeler, içinde yetiştiği sosyolojik koşullar, ailesinden ve toplumdan aktarılan kültür ve kişilik özelliklerinin bir karması ile şekillenmekte ve ortaya çıkmaktadır (Gardner, 1999: 23).

Ordway Tead'a göre; zekâ zihnin kavrayış fonksiyonu ile ilgilidir. Zihnin berraklığı, işlekliliği, sorunları çözebilme yeteneği ve ne kadar karmaşık olursa olsun konuların ya da kavramların birbirleri ile ilişkisini net olarak algılayabilmesi zekânın ayrılmaz bir unsurudur (Adair, 2005: 74).

Gottfredson'a göre zekâ; “*Diğer şeylerin yanı sıra akıl yürütme, planlama, problem çözmeye, soyut düşünme, karmaşık fikirleri anlama, hızlı öğrenme ve deneyimlerden öğrenme becerisini içeren çok genel bir zihinsel yetenektir*” (Gottfredson, 1997: 13).

Mayer vd. (2000) zekâ kavramını; zihni yeteneklerin hiyerarşik bir bileşimi olarak tanımlamışlardır. Beynin işlevi ve işleyiş biçimi hususunda son zamanlarda yapılmış olan araştırmalar, zekânın karmaşık ve bütünleşmiş bir yetenek olduğunu ifade etmektedir. Zekâ sadece bilişsel değil aynı zamanda duygusal bir yetenek olarak ortaya çıkmaktadır. Bu araştırmalar fizyolojik yapı ve duyguların zekâdan bağımsız olmasının mümkün olmadığını göstermektedir (Çakar ve Arbak, 2004: 26; Doğan ve Şahin, 2007: 233). Duygusal zekâ, zihin ve duygular arasındaki etkileşimin bir sonucu olarak kendini göstermektedir (Mayer ve Salovey, 1995: 197).

Yazında zekâ kavramı ile ilgili birbirinden farklı pek çok tanım yapılmış olmasına rağmen söz konusu kavram hakkında ortak bir tanıma ulaşılamadığı görülmektedir. Bu kapsamda yazında tek tür zekâdan bahsedilmediği, çoklu zekâ kavramının sıklıkla ifade edildiği görülmektedir. Çoklu zekâ kavramından bahseden Gardner'a (1999; 23) göre “*Zekâ tek yönlü bir olgu değildir, sekiz farklı zekâ türü bulunmaktadır*”. Bireyin bu zekâ türlerinden birine ya da birkaçına sahip olmaması halinde zeki olmadığı iddia edilemez. Birey bu zekâ türlerinden sadece birine veya birkaçına sahip olabilir ya da bazı türleri kişide daha baskın olarak ortaya çıkabilir. Önemli olan bireyin kendi yetenekleri çerçevesinde eğitilmesi ve zekâ türüne uygun olan işleri yapmasıdır (Karabulut, 2008: 82).

Yazındaki görüşler çok uzun zamanlar boyunca sadece sayısal ve sözel yeteneği içeren bilişsel zekânın önemi üzerinde durulduğunu göstermektedir. İnsanın yaşamını sürdürebilmesi, ilk çağlardan beri diğer türlerden ayrılabilmesi ve evrim sürecinde hayatta kalmayı başarabilmesi fiziksel gücü sayesinde değil zekâsı ile mümkün olabilmiştir. Psikoloji bilimi geliştikçe zekâ ile ilgili araştırmalar artmış ve birbirinden farklı zekâ türleri ortaya konulmuştur (Acar, 2002: 54-55; Çakar ve Arbak, 2004: 24).

Zekâyâ bu çerçeveden bakıldığında; zekânın içine aldığı unsurlar aşağıda sıralanmaktadır (Adair, 2005: 74):

- Görünen yüzden ziyade içindeki özü görebilecek kavrayışa sahip olmak,
- Karmaşık ilişkiler ağını ve benzerlikleri hızlı bir şekilde algılamak,
- İlgisi gibi görünen şeyleri birbirine bağlayabilmek, büyük resmi görebilmek,
- İki ayrı faktörü karşılaştırarak iyi ve kötü yanlarını tespit edebilmek,
- Yaşadığı sorunları çözebilmek için mevcut tecrübelerinden yararlanabilmek,
- Amaç ve araçları birbirinden ayırt edebilmek,
- Muhakeme yeteneği,
- Eki tecrübelerden faydalanarak yeni deneyimleri doğru değerlendirebilmek,
- Akılcı hareketin ne olduğuna dair gerekli işaretleri alabilmek.

2.1.3. Zekânın Sınıflandırılması

Zekânın ilk ortaya çıkışından itibaren çeşitli şekillerde tanımlandığı ve zekâ konusunda birçok araştırmanın yapıldığı bilinmektedir. Zekâ geniş kapsamlı bir kavram olup yapılan araştırmalar neticesinde ifade edilen başlıca zekâ türleri aşağıda açıklanmıştır.

Bilişsel Zekâ

İnsanların dil ve matematiksel yeteneğine odaklanan bilişsel zekâ ilk çağlardan beri çok önemsenen bir zekâ türüdür. Bireylerin zihinsel becerileri ve entelektüel kapasitelerini konu alan bilişsel zekâ türü pek çok kişinin özellikle ilkökul çağından beri aşına olduğu bir zekâ türüdür. Bilişsel zekâsı yüksek olan insanların daha hızlı kavramaları, daha çabuk öğrenmeleri, ezber ve hafıza yeteneklerinin daha gelişmiş olması beklenir (Bilişsel Duygusal ve Kültürel Zekâ, 2015).

Zekânın en sık yapılan tanımları arasında “yeni ve beklenmedik durumlara hızla uyum sağlama ve bilgileri yerinde ve zamanında kullanabilme kabiliyeti” bulunmaktadır (Şemin, 1945: 1). Zekâ çok sıklıkla tanımlanmaya çalışılmış ancak üzerinde mutabakata varılmış bir tanıma erişilememiştir. 1923 yılında Boring’in yaptığı tanımda zekâ; “*Zekâ testlerinin ölçtüğü şeydir*” ifadesi yer almaktadır. (Boring’den aktaran Savaşan, 2006: 8). Tanıma bakıldığında araştırmacıların zekâyı net olarak tanımlayamamakla birlikte zeki bir insanda bulunması gereken özellikleri bildikleri anlaşılmaktadır (Savaşan, 2006: 8).

Bilişsel zekâ iş yaşamında önem taşımaktadır. Anlama, düşünme, rasyonel kararlar verebilme, mantık ilişkileri kurabilme ve analitik beceri gibi önemli yetkinlikler büyük oranda bilişsel zekâdan temel almaktadır (Doğan ve Şahin, 2007: 233).

Sosyal Zekâ

Sosyal zekâ konusundaki ilk çalışmaların Thorndike’in (1920) görüşleri ile başladığı belirtilmektedir (Wong ve Law, 2002: 245). Bu kapsamda sosyal zekâ, insan davranışlarını anlayabilme, yönetebilme ve bireyler arası ilişkilerde ustaca davranabilme yeteneği olarak ifade edilmiştir. Thorndike’e (1920) göre işyerlerinde çalışanların verimlilik ve performansları üzerinde etki sağlayan faktör sadece bilinen anlamda bilişsel zekâ değildir. Genel zekâyı ilave olarak diğer bireyleri anlamak ve onları yönetebilme yeteneğine sahip olmak şeklinde ifade edilen sosyal zekâ da son derece önemlidir. İş yaşamında diğer bireylerle birlikte çalışılmak ve aynı zamanda sosyal bir ortam olan iş yaşamında sosyal zekâyı sahip olmak başarının anahtarlarından biri olmaktadır (Hançer ve Tanrısevdi, 2003; 212, İlhan ve Çetin: 2014: 6; McQueen, 2004: 102; İşmen, 2001: 112).

Yapılan tanımlarda sosyal zekâ iki boyutta ele alınmıştır. Bu boyutlardan birisi olan bilişsel boyut, insanı anlamayı; diğer boyut ise davranışsal özellikleri yani bireyler arası ilişkilerde mantıklı ve akılcı davranabilmeyi içermektedir (Doğan vd., 2009: 236).

İnsanın en önemli özelliklerinden birisi de sosyal bir varlık olmasıdır. Zekâsı kadar duyguları ile de hareket etmekte olan ve karar alırken duygularını da kullanan insanın duygularını fark edebilmek ve etkin bir biçimde yönetebilmek hususunda önemli yetilerinden birisi de sosyal yetkinliği veya sosyal zekâsıdır. Sosyal zekâ birçok araştırmacı

tarafından incelenmiştir. Genel olarak dört alt faktörü kapsadığı ifade edilmektedir. Bu alt faktörler; “*Durumun bilincinde olmak, bir duruş içerisinde olmak, samimiyet ve açık davranabilmek ve empati olarak ortaya konulmaktadır*” (Albrecht, 2006: 42).

Çoklu Zekâ

Çoklu zekâ kavramının 1983 yılında Howard Gardner tarafından tanımlandığı bilinmektedir. Gardner; “Zihnin Çerçevesi: Çoklu Zekâ Teorisi” isimli eserinde zekâ konusu ile ilgili yazında geçerli sayılan, kabul edilmiş pek çok bilimsel verinin değişmesine olanak sağlamıştır. Zekâ konusunda kavramsal çerçevede yüz yıllık bir zaman diliminde bilişsel zekâ kavramı tartışmasız bir öneme sahipken, Gardner; bir tek zekâ türünden bahsedilemeyeceğini, yedi farklı zekâ türü olduğu fikrini ifade etmiştir. Bununla birlikte zekâ kavramının içeriği tartışmalı bir konu haline gelmiştir (Gardner, 1999: 15-16; Sternberg, 1999: 438; Gürel ve Tat, 2010).

Bilişsel zekâyı ölçen ve IQ testi olarak adlandırılan test; matematik ve dil becerisini ölçmekte fakat bu becerilerin dışında kalan tüm yeteneklere karşı kayıtsız kalan bir yapı sergilemektedir. IQ testi ile ölçülen ve insanların sadece matematik ve dil becerisi ile değerlendirilmesine sebep olan inanış Gardner’ın çoklu zekâ kavramı ile tekrar özgürlüğüne kavuşmuştur. İnsan zekâsının IQ testi sonucunda oluşturulan rakamdan çok daha fazla ve karmaşık olduğu fikri Gardner ile bilim dünyasındaki yerini almıştır (Gürel ve Tat, 2010: 336).

Gardner çoklu zekâ teorisinde yedi farklı zekâ türü açıklamış olup 1987 yılında yaptığı son çalışmada sekizinci zekâ türünü de çoklu zekâ teorisine ilave etmiştir. Bunlar aşağıda sıralanmıştır. (Gardner, 1999: 39; Sternberg, 1999: 438; Altan, 1999: 6-7; Talu, 1999: 166, Başaran, 2004: 9).

Dilsel Zekâ: Dilsel zekâ kavramı; “*Sözel zekâ, kelime akli veya dil zekâsı*” olarak da bilinmektedir (Stein’ den aktaran: Yelkikalan, 2006: 41). Dil zekâsının konuşulan dili etkili kullanabilme becerisinden oluştuğu açıklanmaktadır. Birey kendi dilini kullanırken hem kendi derdini ifade edebilmekte hem de diğer insanları anlayabilmektedir. Yazmak, mizah yapmak, esprileri kavrayabilmek, okumak ve okuduklarını anlayabilmek dilsel zekâ

kapsamındadır. İş yaşamında iletişim son derece önemlidir. Yazarlar, şairler, topluluk önünde konuşma yapmak gereken meslekler, siyasetçiler ve yöneticiler gibi mesleklerde dilsel zekâ çok daha fazla önemlidir (Talu, 1999: 166; Özkan, 2008: 337).

Mantıksal / Matematiksel Zekâ: Mantıksal/ matematiksel zekâ sayısal olarak ifade edilen problemleri çözebilme, hesap yapma, muhakeme etme, sorgulama gibi bilişsel zekâ testlerinde de ölçülen zekâyı ifade etmektedir. Mantıksal zekâsı güçlü kişilerin başarı göstereceği alanlara; muhasebe ve finans, matematik, istatistik, mühendislik ve bilgisayar programcılığı örnek olarak gösterilmektedir (Talu, 1999: 166).

Görsel Zekâ: Görsel zekâyı sahip kişiler, resim konusunda yetenekli olmalarının yanı sıra, boyama, çizme, harita okuma, herhangi bir konuda model ya da motif oluşturabilme, uygulamalı sanatlar için örnek yaratma konusunda başarılıdır. Söz konusu zekâ türü gelişmiş olan bireyler; görsel sanatlarda yer alan işlere yönelmektedirler. (Gardner, 1999: 40; Sternberg, 1999: 438).

Bedensel / Kinestetik Zekâ: Bedensel/ kinestetik zekâ ritim duygusu gerektiren dans, bedensel faaliyetlerden olan egzersiz, spor ve hareketlilik ile tanımlanmaktadır. El, göz koordinasyonu, motor becerileri, bedene hükmedebilme, zorlu fiziksel koşullara uyum sağlayabilme bedensel zekâ kapsamında değerlendirilmektedir (Gardner, 1999: 40).

Müziksel / Ritmik Zekâ: Müzikal ya da ritmik zekâ, duyguların paylaşımında ya da dışarıya yansıtılmasında müziğin bir iletişim aracına dönüşmesini sağlayabilme yeteneğine sahip olan insanlarda bulunmaktadır. Bu bireylerde ritim, melodi, ses frekansları gibi müziksel duyarlılıklar bulunmaktadır. Müzikal zekâ bir müzik aleti çalma, işittiği melodinin benzerini tekrar edebilme gibi kabiliyetleri içermektedir. Müziksel zekâları gelişmiş olan bireyler, daha ziyade müzisyenlik, bestekârlık, orkestra şefliği gibi müzik yeteneği gerektiren işlerde başarılı olmaktadır (Talu, 1999: 166).

Çoklu zekâ kuramının en özellikli yeteneği müziksel zekâdır. Şarkı söyleyebilme, bir ya da birkaç müzik aleti çalabilme, ritmik hareket edebilme, tempo tutma, çok çeşitli sesleri birbirinden ayırt edebilme, müzik dinleme ve dinlediği müziği, kendi sesi ya da herhangi bir enstrümanla aynen taklit edebilme müzik zekâsını ifade etmektedir (Gardner, 1999: 41).

Sosyal Zekâ: Kimi zaman çok yüksek akademik başarılar göstermiş bireylerin özel yaşamlarında, arkadaşlık kurmakta ya da aile çevreleriyle kurdukları ilişkilerde son derece

başarısız oldukları görülebilmektedir. Toplumsal yaşamda IQ düzeyi yüksek olmasına rağmen özel yaşamlarında mutluluğu, uyumu ve dengeyi tesis edemeyen bireylerin varlığı dikkat çekmektedir. Sosyal zekâ bir ekibin parçası olabilme, gruplar içerisinde var olabilme, aracılık edebilme, kendi duygularını ya da başkalarının duygularını anlayabilmeyi kapsayan bir zekâ türüdür (Salovey ve Mayer, 2003: 43).

Sosyal zekâ, bireylerarası zekâ olarak ifade edilmekte ve iletişimde bulunulan bireylerin ruh hallerini, duygusal dünyalarını ya da içinde buldukları işletmelerde hissettiklerini, güdülerini, arzu ve isteklerini, ne şekilde çalıştıklarını ve bu kimselerle nasıl ortaklaşa çalışılabileceğini anlayabilme, çözebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Gardner,1999: 43).

Kişiyeye Dönük Zekâ: Kişiyeye dönük zekâ ise kişinin kendi içine dönebilmesi, kendini değerlendirebilmesi, hayal kurması ya da hedefler koyabilmesi gibi başarıları gerektiren bir zekâ türüdür. Bu zekâ türüne sahip bireyler; bağımsız davranabilmekte, kuvvetli ya da zayıf yanlarını objektif olarak değerlendirebilmekte, kendilerini yönlendirebilmekte ve özgüvenlerinin yüksek olmasıyla dikkat çekmektedirler (Gardner, 1999: 43).

Gardner'ın geliştirdiği bu teori, zekâ ile ilgili araştırmaların yönünü değiştirmiş ve daha sonraları gelişecek olan duygusal zekânın günümüze gelebilmesine olanak sağlamıştır. Gardner; 1993 yılında, daha evvelden ifade ettiği yedi zekâ türüne “doğa zekâsı” kavramını da eklemiş ve zekâ türlerinin kendisinin ifade ettiği söz konusu bu türlerden de fazla olabileceği hususuna işaret etmiştir. Bu türlere ilaveten, yeni adaylar olarak “ruhsal” ve “varoluşsal” zekâ boyutlarını da ekleyerek bu alanda yapılacak araştırmalara öncülük etmeyi sürdürmüştür. Bahsi geçen zekâ türleri detaylandırıldığında, birçok alt boyutu kapsadığı ve her birinin de sürekli olarak birbirleriyle etkileşim içinde olduğu ifade edilmektedir (Çakar ve Arbak, 2004: 29; Talu, 1999: 167).

Doğa Zekâsı: Gardner'ın kuramına eklediği son zekâ türü doğa zekâsı olarak isimlendirilmektedir. Doğa zekâsı insanın üzerinde yaşadığı doğal hayat içerisinde karşılaştığı bitkileri, bunların yarar ya da zararlarını keşfedebilmeyi, doğru biçimde kullanabilmeyi, hayvanları insan yararına kullanmayı ve dünya yüzeyinde bulunan tüm doğallığın yapısını ve işleyişini insanlığın hizmetinde kullanabilmeyi ifade etmektedir. Gardner gerek bölgesel gerekse küresel çevrede oluşan farklılıkları, önemli olabilecek değişiklikleri anlama ve izah etme; evcil hayvanları, doğal hayatı ve bütün olarak doğayı

inceleyebileceği çeşitli yöntemleri kullanarak bilimsel çıkarımlarda bulunma gibi yetenekleri bu zekâ türü ile açıklamıştır. Avcı, denizci, dağcı ya da biyologlar doğal zekâlarını etkin kullanabilen söz konusu alanda gelişmiş bireyler olarak belirtilmektedirler (Becerren, 2012: 12).

Duygusal Zekâ

Duygusal zekâ Thorndike (1920) tarafından sosyal zekâ olarak ifade edilmiş ve bugüne kadar önemini sürekli arttırmıştır. Özetle; bireyin hem kendi duygularını hem de başkalarının duygularını anlama, algılama, anlamlandırma ve yönetme konusunda gösterdiği beceriler bütünü olarak ifade edilebilir. Zekâ türleri arasında önemli bir yer alan duygusal zekâ sınıflandırma içinde yer alması sebebiyle başlık olarak yazılmış olup bir sonraki başlıkta detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

2.1.4. Duygusal Zekâ Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

20. yüzyılın başlarından günümüze gelinceye kadar iş hayatının en önemli söylemlerinden birisi duyguların işe karıştırılmaması gerektiğidir. İşletmelerde çalışanlardan beklenen işlerin doğru yürüyebilmesi için iş yerinde duyguları ile değil mantıkları ile çalışmaları ve verimliliğe odaklanmalarıdır. İşgörenlerden beklenen davranış mantığı rehber edilmeleridir. Örgütler doğru davranış olarak mantıklı davranışları kodlamış ve duygusal davranışları olumsuz olarak nitelemiştir. Ancak, insanın duygulardan tekâmül etmiş bir varlık olmasının reddedilmesinin aslında sanıldığı kadar mantıklı olmadığı, duyguları yok saymanın önemli ölçüde zararlı olduğu, işleri sekteye uğrattığı ve insanı insan yapan en önemli faktörün duyguları olduğu yapılan araştırmalar neticesinde tespit edilmiştir. Duygusal zekâ kavramının temelini oluşturan bu yaklaşımda, duyguların sağlıklı bir şekilde kabul görmesinin mantığın kaybolmasına engel olduğu ve genel zekâ üzerinde pozitif etkileri bulunduğu artık bilinmektedir (Acar, 2002: 53).

Duygusal zekâ kavramı ilk kez Thorndike'in 1920 yılında sosyal zekâ ile ilgili olarak yaptığı çalışmalarla başlamıştır. Thorndike *Harpr's Magazine* dergisi için kaleme aldığı makalesinde duygusal zekâ kavramının bir yönü olan "sosyal zekânın", bilişsel zekânın başlı başına bir parçası olduğunu ifade etmiştir (Goleman, 2019: 72). Thorndike'in tanımına göre "Sosyal zekâ, bireyleri anlama ve yönetme yeteneğidir" (Kılıç, vd., 2007: 211-212).

Thorndike' in çalışmasının ardından; 1983 yılında Gardner, tek tip bir zekâdan bahsedilemeyeceğini farklı türlerde yedi zekâ türü olduğunu ifade ederek çoklu zekâ teorisini ortaya atmış ve duygusal zekâ kavramının gündeme gelmesini sağlamıştır. 1990 yılında Salovey ve Mayer, 1995 yılında Goleman yaptıkları çalışmalar ile günümüzdeki anlamda duygusal zekânın temellerini atmışlardır (Yelkikalan, 2006: 44; Kılıç vd., 2007: 212; Acar, 2002: 53-54).

Duygusal zekâ Mayer ve Salovey tarafından 1990 yılında kavramlaştırılmıştır. Araştırmacılar kavramı açıklarken duygusal zekâyı "kişinin *gerek kendisi gerekse başkalarının duygu hareketliliğini takip edebilme, bu duyguları birbirinden ayırt edebilme ve tanımlama, buradan elde ettiği bu verileri duygularını yöneterek davranışlarına yansıtma ve yön verebilme yeteneği*" olarak izah etmişlerdir (Mayer ve Salovey, 1993: 433). Araştırmacıların tanımında vurguladıkları en önemli nokta bu zekâ türünün bireyin duyguları ile başa çıkabilmesi yeteneğini içermesidir (Wong ve Law, 2002: 245-246).

Söz konusu olan bu tanım bilim insanları tarafından benimsenmiş ve yaygın olarak kullanılmıştır (Yelkikalan, 2006: 43; Acar, 2002: 54-55). Araştırmacıların yaptığı tanımlamadan da anlaşılabilceği gibi duygusal zekâyâ sahip olan bireyler sadece kendilerini değil iletişimde bulunulan diğer insanların davranış biçimlerini de ayırt ederek, neden o şekilde davrandıklarının farkına varabilmekte ve bu bilgiler ışığında hem kendilerine hem de diğerlerine yön verebilmektedirler. Duygusal zekâ kavramsal olarak tanımladığı 1990 yılından günümüze kadar üzerinde en çok konuşulan konulardan birisi olmuştur. Duygusal zekâ kavramı sadece psikoloji alanında değil çeşitli bilim dalları tarafından da ilgi görmüş ve gerek bilim insanları gerekse akademisyenler bu kavram konusunda pek çok araştırma yapmışlardır (Acar, 2002: 54-55). Yapılan araştırmalar sayesinde; Galton'un geliştirdiği zekâ testi ile başlayan ve insanın başarısının bilişsel zekâ (IQ) ile ilişkilendirildiği yüz yılı aşkın bir zamanın ardından, insanın duygularından arındırılmayacağı ve tek başına bilişsel zekânın başarı için yeterli olmadığı net olarak anlaşılmıştır (Savaşan, 2006: 8).

Araştırmacılar, özellikle de psikoloji alanı yüz yılı aşkın bir zamandır zekâ kavramını tanımlamak için çalışmaktadır. 1990 yıllarına kadar; zekâ söz konusu edildiğinde, matematik, mantık ve dil yeteneğini içeren, hafızayı kullanabilen, parçaları birbirleri ile ilişkilendirebilme ve problemleri çözebilme gibi yeteneklerden oluşan IQ, akla gelen ilk veri olmuştur. Bu ön kabullerin sonucunda da zekâ testlerinin bilişsel yetenek ve becerilerini analiz etmeye yönelik çalışmalar yaptığı dikkat çekmektedir. Daha önce de ifade edildiği gibi bilişsel zekâsı yüksek olduğu için hemen kavrayan, hızlı öğrenen, analize yetenekli, akademik başarıları yüksek olan insanların hem iş yaşamında hem de özel hayatlarında başarıyı her koşulda yakalayamamaları bilişsel zekâya olan inancı sarsarak sorgulanmasına sebep olmuştur (Baltaş, 2006: 6).

Duygusal zekâ, bireylerin hissettiği duyguların bilincine varabilmesidir. İnsan gösterdiği duygusal tepkinin ayırımına varabildiğinde bu farkındalık yeni bir tepki olarak beyinde bir işlem gerçekleştirir. Bu işlem sayesinde bireyin yaşadıkları pozitif bir biçimde algılayacak şekilde gelişir ve yaşadıklarıyla daha sağlıklı başa çıkabilme ihtimali artar (Baltaş, 2006: 6-8; Karabulut, 2008: 82).

Mayer ve Salovey konu hakkındaki çalışmalarını devam ettirmişler ve 1997 yılında tanımlarını genişletmişlerdir. Söz konusu olan bu yeni tanıma göre duygusal zekâ: *“Duyguları anlama, duyguları düşüncelere yardımcı olabilecek bir biçimde yeniden üretme ve çoğaltma, duygusal bilgiyi kavrayabilme, duyguları, duygusal ve zihinsel büyümeyi sağlayacak şekilde reflektif (yansıtıcı) olarak düzenleyebilme yeteneğidir”* (Mayer ve Salovey, 1997: 5).

Duygusal zekâ Mayer ve Salovey'den sonra Daniel Goleman tarafından daha kapsamlı bir biçimde ele alınarak 1995 yılında Duygusal Zekânın neden IQ'dan önemli olduğuna ilişkin bilimsel bir çalışma yapılmıştır. Goleman'ın “Duygusal Zekâ” isimli kitabında insan zihninin iki tür olduğu ifade edilmiş bunlar; akılcı zihin ve duygusal zihin olarak açıklanmıştır. Buna ilaveten bu iki zihnin birbirinden kesinlikle farklı olduğu ancak aralarında ağlara benzer gelişmiş bağlantılar bulunması sebebiyle birbirlerinden etkilendikleri ve sürekli bir etkileşim ile uyum içinde çalıştıkları dile getirilmiştir. Birbirinden çok farklı bu iki tip kavrayış sistemi, zihinsel yaşamı meydana getirebilmek için süreklilik arz eden bir iletişim içindedir. Akılcı zihin, bireylerin bilincinde olduğu bir kavrayış tarzıdır; düşünceye, akla ve mantığa yakındır. Akılcı zihnin yanı sıra ani değişimler

yaşayan, fevri, kuvvetli ve kimi zaman da mantık dışı olan bir kavrayış sistemi daha bulunmaktadır. Goleman akılcı zihinden farklı olan bu sistemi duygusal zihin olarak tanımlamaktadır. Birisi duygusal diğeri akılcı olan bu iki zihin, çoğunlukla birbirini dengeler nitelikte ve şaşırtıcı bir ahenkle çalışmaktadır. Bu iki sistemin uyumlu çalışmaları bireyin yaşam içerisinde yol alabilmesine olanak sağlamaktadır (Goleman, 2019: Tuğrul, 1999: 13; Saraçlı vd., 2012: 416).

Damasio'ya göre insan, hayatını sürdürebilmek için duygu ve hislerine ihtiyaç duymaktadır. Akılcı düşünce duygudan yoksun olamaz (Karahana ve Sardoğan, 1994: 111; Çakar ve Arbak, 2004: 86).

Duygusal zekâ ile ilgili alan yazınında yer alan tanımlardan bazıları aşağıda yer almaktadır:

Mayer ve Salovey (1993: 433) duygusal zekâyı; “*Bireyin gerek kendisinin gerekse başkalarının duygularını izleme kabiliyetini, bu duyguları ayırt edebilmeyi, gözlem ve yeteneği ile elde ettiği bu verileri düşünce ve davranışlarına dayanak olarak kullanabilmeyi içeren bir nevi sosyal zekâ türü*” olarak izah etmişlerdir.

Duygusal zekâ kavramı, “*Bireyin kendi kendini harekete geçirebilme, olumsuz olaylara rağmen yaptığı işe ve hayatına devam edebilme, dürtülerini denetleyerek kontrol altına alma, tatmini erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşüncüyü engellemesine izin vermeme, kendini başkasının yerine koyabilme ve umut besleme kabiliyetidir*” (Goleman, 2019: 62).

Bar-On (2006); duygusal zekâ üzerinde çalışmalar yapan araştırmacılardan birisidir. Araştırmacıya ait tanıma göre “*Duygusal zekâ, çevresel baskı ve taleplerle etkin bir şekilde başa çıkma becerisini etkileyen bilişsel olmayan kapasiteler, yeterlilikler ve beceriler düzenidir*” (Bar-On, 2006: 13).

Duygusal zekâ bireylerde bulunan öz farkındalık, kendi davranışlarını düzenleyebilme, kendini motive edebilme, sosyal olarak farkındalık ve sosyal yaşamdaki beceriler alanlarında içsel ve kişiler arası iletişimde yeterlilik anlamına gelmektedir. Zekâ Araştırmaları Konsorsiyumu tarafından yayınlanan bir rapor, duygusal zekânın işyerinde başarılı performansla yakın ilişkili bir kavram olduğunu ifade etmektedir. Raporla yaklaşık iki düzine sosyal ve duygusal yetenek sıralanmakta olup bu yetenekler öz farkındalık, öz

düzenleme, öz motivasyon, sosyal farkındalık ve sosyal beceriler olarak beş ana başlık halinde düzenlenebilir. (Freshman ve Rubino, 2002: 2).

Acar (2001: 28) ise duygusal zekâyı; “Bireyin duygularını fark edip tanıması, kontrol etmesi, hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla kendi motivasyonunu oluşturması ve ilişkide bulunduğu bireylerin hissettiklerini anlayarak pozitif bir iletişim kurabilmesi ile alakalı sosyal yetenek ve becerilerin bir bileşkesi” olarak ifade etmektedir.

Duygusal zekâ; “*Kendimizle ve başkalarıyla başa çıkabilmeyi kolaylaştıran, duyguları tanıma, anlama ve etkin bir biçimde kullanabilme yeteneğidir*”. Duygusal zeka; “*Başkalarının ne istediğini, neye ihtiyaç duyduğunu, güçlü ve zayıf yanlarını, duygularını kullanarak anlayabilmek, stresle başa çıkabilmek ve insanların çevrelerinde görmek istedikleri biri gibi olmaları için gereken bir yetkinliktir*” (Baltaş, 2006: 7).

Duygusal zekâ kavramının içeriği; sözel ve sözel olmayan tüm kapsamının değerlendirilmesi, duyguların ifade edilebilmesi, kişinin kendisinin ve ilişkide olduğu insanların duygularını düzenleyebilmesi ve bütün bu bilgileri problem çözmeye kullanabilmesi unsurlarından oluşmaktadır. Mayer ve Salovey duygusal zekâ kavramına isim verirken “duygusal yeterlilik” kavramını uygun bulmuş olmalarına rağmen çalışmalarını zekâ konusundaki yazın ile ilişkilendirmek ve bu çalışmalara yeni bir zincir eklemek istedikleri için kavramı duygusal zekâ olarak nitelmişlerdir. Bu kapsamda duygusal zekâ tanımlarının ve bu konudaki görüşlerin Gardner’ın 1983 yılında yaptığı çalışma ile örtüştüğü ve ilgili çalışmanın devamı niteliğinde olduğu belirtilmiştir. (Mayer ve Salovey, 1993: 434; Freshman ve Rubino, 2002: 3).

Bireyin gerek kendisine gerekse etrafında bulunan diğer bireylere ait duygularını doğru bir biçimde kavrayarak, değerlendirebilmesi ve yansıtabilmesi, bu duyguları sınıflandırarak aralarında bulunan farklılıkların ayırıcısına varabilmesi, elde ettiği verileri düşüncelerinde, sözlerinde ya da davranışlarını yönetmede kullanma becerisi göstermesi ile ilgili olan yetenekleri duygusal zekâ kavramı ile ifade edilmektedir. Duygusal zekânın; insanın, sadece özel hayatında değil aynı zamanda sosyal ya da iş hayatında gösterdiği başarısını da geleneksel zekâ olan IQ’ dan daha fazla etkilediği bilinmektedir (Acar, 2002: 53).

Goleman (2019: 19) “Duygusal Zekâ neden IQ’dan Daha Önemlidir” isimli eserinin en başına Aristo’dan; “*Herkes kızabilir, bu kolaydır. Ancak doğru insana, doğru ölçüde, doğru zamanda, doğru nedenle ve doğru şekilde kızmak, işte bu kolay değildir*” ifadesini alıntılanmıştır. Goleman, Ariston’un bu sözü ile duygusal zekâ kavramına önemli bir atıf yaptığını ifade etmektedir.

2.1.5. Duygusal Zekâyâ Kaynaklık Eden Duygusal Nitelikler

Duygusal zekâ tanımlanmaya ve ayrıntılı bir şekilde açıklanmaya çalışılırken kavramın doğası gereği birçok duygudan bahsedildiği görülmektedir. Duygusal zekânın yüksek olmasının göstergesi olan daha doğru bir ifade ile duygusal zekâyâ pozitif bir biçimde etki ve kaynaklık eden duygusal özellikler aşağıda sıralanmıştır (Yelkikalan, 2006: 45; Güney, 2000: 233).

- Empati konusunda gelişmiş bir yeteneğin varlığı,
- Duygularının farkında olabilme ve onları doğru bir biçimde aktarabilme kabiliyeti,
- Bireyin kendi kişiliği hakkında bilgi sahibi olması ve kendi iç dünyasını kontrol edebilme yeteneği,
- Karar alırken, başkalarının arzu ve isteklerinden duygusal olarak etkilenmeyerek bağımsız davranabilme,
- Yaşadığı çevreye ve değişen koşullara uyum yeteneği,
- Beğenilme endişesi duymama,
- Problemleri çözebilme özellikle de iletişim konusundaki sorunları hızlı ve doğru bir biçimde çözebilme,
- Aceleci olmamak, sebat edebilmek,
- Sempatik olma, bireylere ve duygulara saygılı davranabilme.

Duygusal zekâ ile ilgili yetenekler bilişsel zekânın tersi yahut karşıtı değil daha ziyade onun tamamlayıcısıdır. Büyük bir lider ve yüzyılınin dâhisi olan Mustafa Kemal Atatürk, çok zeki olmasının yanında zorlu savaş koşullarında yüksek azim, özdenetim, mücadele gücü, bağımsız düşünebilme, sakin ve sağduyulu kalabilme ve kendini kimseye ihtiyaç duymaksızın motive edebilme yeteneği ile duygusal zekâ yönünden de çok önemli bir örnek teşkil etmektedir (Güney, 2000: 230).

Lam ve Kirby (2002: 142); duygusal zekânın genel zekâ düzeyini arttırdığını, duygusal zekâ yeteneklerinin çalışmalarına katılan bireyler üzerinde genel zekâ seviyesini artırıcı bir rol oynadığını ifade etmişlerdir. Bu çalışma sonucuna göre duygusal zekâ bilişsel yeteneklere ilave avantajlar sağlamaktadır. Lam ve Kirby'ye paralel olarak Schutte vd.'nin (2001: 531) yapmış oldukları çalışma sonuçlarına göre; duygusal zekâyâ sahip bireyler, daha işlevsel etkileşimlerde bulunmakta, becerilerini daha etkin kullanabilmekte ve iş birliği konusunda daha başarılı olmaktadır. Bu da ekip çalışmalarında kendilerine önemli bir avantaj sağlamaktadır. Strickland (2000: 125) ise duygusal zekânın bilişsel zekâ ve teknik becerilerin bileşiminden iki kat daha güçlü olduğunu belirtmekte ve bu yeteneklerin karmasının etkili sonuçlar doğurduğunu ifade etmektedir. Duygusal zekâ ve bilişsel zekânın ayrı ayrı önemleri yadsınamaz. Ancak bireylerin gösterdiği akıllıca eylemler ve başarılı bir yaşam; bilişsel zekâ ve duygusal zekânın her ikisini de gerektirmektedir (Evans' tan aktaran McQueen, 2004: 101).

2.1.6. Duygusal Zekâ Modelleri ve Duygusal Zekânın Boyutları

Duygusal zekâ kavramının pek çok tanımı olması sebebiyle birçok kullanım alanı da mevcuttur. Yapılan araştırmalar incelendiğinde duygusal zekâ ile ilgili iki farklı yaklaşım olduğu görülmektedir. Bunlardan birisi yetenek temelli yaklaşım, diğeri ise karma temelli yaklaşımdır. Duygusal zekâ tanımlarının bir kısmı duygusal zekâyı yetenek konusu ile ilişkilendirerek açıklarken, bir kısmı da yetenek ve karakterin yani kişisel özelliklerin bir karması olarak izah etmektedir. Duygusal zekâ yeteneğinin bireyin davranışları, sosyal becerileri ve kişilik özelliklerinin bir karması olarak ele alınması karma modeli oluşturmaktadır (Çakar ve Arbak, 2004: 34; Erkuş ve Günlü, 2008: 189).

Mayer ve Salovey' in öne sürdüğü duygusal zekâ teorisi yetenek tabanlı bir model olup duygusal zekâyı bir zekâ türü olarak değerlendirmektedir. Bar-On, Goleman, Cooper ve Sawaf'ın ifade ettikleri modeller ise karma modellerdir (Doğan ve Şahin, 2007: 237). Çalışmada öncelikle geleneksel hale gelen dört model incelenecek sonrasında Baltaş ve Wong ve Law'ın modelleri ele alınacaktır.

Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zekâ Modeli

Cooper ve Sawaf'ın duygusal zekâ tanımına bakıldığında duygusal zekâyı hem bir yetenek hem de zekâ türü olarak ele alan karma yaklaşıma sahip oldukları görülmektedir (Doğan ve Şahin, 2007:231). Cooper ve Sawaf'a göre duygusal zekâ kavramı; “*Duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir*” (Cooper ve Sawaf, 1997: xii). Araştırmacıların ortaya koyduğu modelde duygusal zekâ yönetim alanında ve örgütteki etkileşimler açısından irdelenmekte özellikle liderliğe olan etkileri üzerinde durulmaktadır (Cooper ve Sawaf, 1997: 12).

Cooper ve Sawaf'ın 1997 yılında yayımladığı Executive EQ isimli kitabı dilimize Liderlikte Duygusal Zekâ olarak çevrilmiştir. Bu kitapta duygusal zekânın dört boyutu olduğu ifade edilmiştir (Schutte vd., 2001: 524; Erkuş ve Günlü, 2008: 189; Doğan ve Şahin, 2007: 236). Bu boyutlar aşağıda ifade edilmektedir.

- **Duygusal okuryazarlık**

Duyguları öğrenmek olarak da ifade edilen bu boyut bireylerin duygularının nasıl bir sistem içinde yer aldığı, nasıl oluştuğu ve ne şekilde ifade edildiğini anlama yeteneğini içermektedir. Bu boyut içerisinde yer alan özellikler ise; “*Duygusal dürüstlük, duygusal enerji, duygusal geribildirim ve pratik sezgi*” olarak ifade edilmektedir (Aslan ve Özata, 2006: 199). Duygusal okuryazarlık boyutunda birey duyguları konusunda kendi

potansiyelinin bilincindedir ve bunu da iletişimde kullanabilme becerisi göstermektedir (Çakar ve Arbak, 2004: 39; Doğan ve Şahin, 2007: 237).

- **Duygusal zindelik**

Duygusal zindelikte duyguların esnekliğinden bahsedilmektedir. Duyguların nerede katı bir şekilde sergilenip hangi durumlarda esneklik gösterileceğini sezebilme yeteneği duygusal zindelik anlamına gelmektedir. Duygusal zindelik boyutundan bahsedebilmek için birey; öz varlığa, güvenli bir ortama, yapıcı eleştirel yeteneğe, esneklik ve inovatif düşünebilme becerisine sahip olmalıdır (Çakar ve Arbak, 2004: 39; Doğan ve Şahin, 2007: 237).

- **Duygusal derinlik**

Duygusal gelişime vurgu yapan bu boyut duyguların oluşması ve hissedilmesi esnasında ne derecede yoğun ve derin olduğunu kavrayabilme becerisini ifade etmektedir. Birey içsel amaçlarını belirleyebilmeli, bu amaçlar çerçevesinde gayret göstermeli, amacına ulaşabilmek için adanmış bir şekilde çalışabilmeli ve kendi amaçlarını örgütsel amaçlar ile uyumlaştırmayı başarabilmelidir. Bu boyutu gelişmiş olan kimseler herhangi bir yetkiye yahut güce sahip olmadan da insanları etkileyebilmektedirler. Duygusal derinlik boyutunun alt boyutlarında ise “*Özgün potansiyel ve amaç, adanmışlık, dürüstlüğü yaşamak ve güç ya da yetki olmadan etki sağlayabilmek*” yer almaktadır (Doğan ve Şahin, 2007: 237; Çakar ve Arbak, 2004: 40).

- **Duyguların kimyasını anlama yeteneği**

Üretken ve verimli olabilmek için gerek kendisinin gerekse başkalarının duygularının yaratıcı yeteneğini harekete geçirebilmek için duyguları kullanabilme becerisi duyguların

kimyasını anlama boyutudur. Bu boyutta duygular daha iyi anlaşılabilir hale getirilmekte ve duyguların yaratıcı gücünden ve olumlu enerjisinden yararlanılmaktadır. Bu boyutun alt boyutları; “*sezgisel akış, düşünsel zaman değişimi, fırsatı sezinlemek ve geleceği yaratmak*” olarak belirlenmiştir (Doğan ve Şahin, 2007: 237).

Mayer ve Salovey ’in Duygusal Zekâ Modeli

Mayer ve Salovey kavramsal olarak “duygusal zekâ” kavramı hakkında ilk çalışmayı yapan araştırmacıdır. 1990 yılında yaptıkları çalışmada duygusal zekâyı “*Kişinin gerek kendisi gerekse başkalarının duygu hareketliliğini takip edebilme, bu duyguları birbirinden ayırt edebilme ve tanımlama, buradan elde ettiği bu verileri duygularını yöneterek davranışlarına yansıtma ve yön verebilme yeteneği*” olarak izah etmişlerdir. (Mayer ve Salovey, 1993: 433).

Mayer ve Salovey (1993: 433); duygusal zekâyı üç boyuta ayırarak açıklamaya çalışmışlardır. Bu boyutlar aşağıda belirtilmiştir.

- Bireyin hem kendisinin hem de başkalarının duygu durumunu değerlendirebilmesi,
- Bireyin hem kendi duygularını hem de başkalarının duygularını düzenleyebilmesi,
- Duyguların meydana gelen problemlerin çözümünde bilişsel zekâyı eşlik ederek çözümlenmesi.

Mayer ve Salovey (1993: 433); duygusal zekâ üzerine uzun zaman araştırma yapmış ve tanımlarını sürekli revize ederek geliştirmişlerdir. 2000 yılında bu çalışmalara Carusso’yu da dahil ederek duygusal zekâyı dört boyutta ele almışlardır (Mayer vd., 2000: 320; Çakar ve Arbak, 2004: 37; Doğan ve Şahin, 2007: 237). Bu boyutlar aşağıda verilmektedir:

- **Duyguları algılama, tanımlama ve ifade etme boyutu**

Bu boyut; duygusal zekânın temeli, duyguları anlamak ve anladığı duyguyu tanımlayabilmek şeklinde izah edilmiştir. Farkındalık duygusal zekânın zorunlu yapı taşıdır. Bu boyut insanların jest ve mimiklerindeki anlamı, olaylardaki duygusal içerikleri kısaca duygu barındıran her türlü işareti doğru ve eksiksiz bir biçimde anlamayı ifade eder. Duyguları net olarak ifade edememek bireyin kendini anlatamadığı anlamına gelmektedir. Bu durum ihtiyaçların karşılanamaması ile sonuçlanmaktadır. (Caruso ve Salovey, 2007: 75-76). Duyguların sadece anlaşılması tek başına işe yaramamakta, aynı zamanda söz konusu duyguları anlamlandırarak ifade etmek önemli olmaktadır. Birey kendi duyguları kadar diğerlerinin duygularını, yüz ifadelerini, ses tonlarındaki ayırt edici duygu işaretlerini ya da sanat eserlerinde verilen duyguları, hisleri vasıtasıyla algılayarak aktarabilmelidir. Duyguları anlama ve tanıma boyutunun alt boyutları; bireyin kendisinin ve diğerlerinin kendi duygularını fiziksel ve psikolojik yapıları içerisinde anlaması ve ifade edebilmesi, diğerlerinin duygularını tam ifade edebilmesi, duygularını net olarak ifade edebilmesi ve ihtiyaçların dile getirilmesi, farklı duygusal ifadeleri birbirinden ayırt edebilmesi olarak belirtilmiştir (Gedizler, 2010: 2973).

- **Duyguların kullanılması (Düşüncenin duygusal olarak kolaylaştırılması)**

Bu boyutta hisleri dönüştürmek, duygu ve düşünceleri bir arada değerlendirebilmek ön plana çıkmaktadır (Somuncuoğlu, 2005: 280).

Duygular, beynin işleyişine göre bilişsel zekâdan ve düşüncelerden etkilenmektedir. Zihinsel yeteneklerin ve fizyolojik özelliklerin etkileşimi altında olan duygular karmaşık yapılardır. Birey olumlu düşünerek duygularını pozitif yönde etkileyebilmektedir. Bunun tam tersi yani olumsuz düşünceler ile duyguların da kötüleşmesi ve iyilik halinin bozulması mümkün olabilmektedir. Düşüncenin duygusal olarak kolaylaştırılması duygusal zekâ açısından önemli bir yetenektir. Bu boyutu gelişmiş olan bireyler duygularını dikkatle yönetebilir, duyguları üzerinde düşünebilirler (Mayer ve Salovey, 1997: 11).

- **Duygusal Anlayış ve Muhakeme**

Duyguları anlama yeteneği, ne hissettiği ile ilgili doğru bir kavrayışa ve bu bilgiyle muhakeme edebilmeye dayanmaktadır (Caruso ve Salovey, 2007: 55). Duygular hissedildiğinde ya da karşıdaki insanların duyguları anlaşılıp isimlendirildiğinde duygusal anlayış gerçekleşir ve muhakeme edilmiş olur. Bu boyutun yetenekleri; duyguları tanımlamak ve ayırt edebilmek, farklı duygular arasındaki anlam farklılıklarının farkına varabilmek, duyguların derinliğini ve karmaşık duyguları çözümleyebilmek ve kullanabilmektir. Farklı duygular arasındaki etkileşim ve ilişkileri, neden sonuç ilişkilerini kavrayabilmek bu boyut için önemli bir yetenektir. Duygusal anlayış ve muhakeme bir sonraki boyut için de ön şart niteliğindedir (Doğan ve şahin, 2007: 240)

- **Duyguların yönetimi**

Bu boyutta bireyin hem kendi duygularını hem de başkalarının duygularını yönetebilme yeteneğinden bahsedilmektedir (Somuncuoğlu, 2005: 281). Duygusal zekânın bu boyutu problemleri zezebilmek ve başarı sağlayabilmek için en önemli faktördür. Bireyin hem kendi duygularını hem başkalarının duygularını kavrayarak yönetebilmesi en gelişmiş duygusal yeteneklerden birisidir. Duyguları yönetme yeteneği; bireyin, duyguları, kararları ve davranışlarını gerek kendisi gerekse iş çevresindekilerin yaşam kalitelerini arttıracak şekilde btnleştirebilmesi anlamına gelmektedir (Caruso ve Salovey, 2007: 114). Problemleri tanımlayarak zme kavuşturabilmek, diğer insanlarla duygusal ilişkileri sağlıklı bir biçimde yürütebilmek ve ilerletebilmek bu sayede gerçekleşmektedir. Bu boyuta sahip bireyler iyi ve kötü duygulara açık olup, bu duygularını ayırt edebilir, olumsuz duyguların etkisini azaltabilir ve ruh hallerini pozitifeye çevirebilirler. Hem kendilerinin hem de başkalarının duygularını yönetebilirler (Mayer ve Salovey, 1997: 14).

Bar-On'un Duygusal Zekâ Modeli

Bar-On' duygusal zekâyı “*Bireyin çevresinden gelen baskı ve taleplerle başarılı şekilde baş edebilmesinde bireye yardımcı olacak, kişisel, duygusal ve sosyal yeterlilik ve beceriler dizini*” olarak tanımlamıştır. Araştırmacıya göre duygusal zekâ çevreye uyum sağlayabilme gücünü arttırmaktadır. Bar-On duygusal zekâyı ölçebilmek için kendi adıyla anılan detaylı bir ölçek geliştirmiştir (Bar-On, 1997: 2).

Bar-On (1997: 8-9) yaptığı çalışmada duygusal zekânın beş boyutu ve bahsi geçen beş boyutun da on beş alt boyutu olduğunu ifade etmiştir. Bar-On 'un ifade ettiği duygusal zekâ boyutları aşağıda verilmiştir (Mayer vd., 2000: 322- 402; Çakar ve Arbak, 2004: 37).

- **Bireye dönük boyut, kendini anlama**

Bu boyut bireyin kendini anlayabilmesine, duygularının hislerinin farkına varabilmesine yöneliktir. Söz konusu boyutun gerektirdiği yetenekler; duygusal benliğin farkında olmak, özsaygının varlığı, bağımsız davranabilme becerisi, kendini gerçekleştirilebilir olarak ifade edilmiştir (Bar-On, 2006: 18-19).

- **Bireyler arası boyut, başkalarını anlama**

Bu boyutta ilişkide bulunulan başka insanların hislerini anlayabilmek, yorumlayabilmek ve kullanabilmek yer almaktadır. Kuvvetli bir iletişim becerisine işaret eden bu boyutun gerektirdiği yetenekler; sosyal sorumluluk, empatik kişilik özellikleri ve iletişim becerisidir. Bu boyutu güçlü olan bireylerin ilişkilerini uzun süre yürüttükleri ve sağlam ilişkiler kurabildikleri ifade edilmiştir (Bar-On, 2006: 18-19).

- **Uyumluluk Boyutu**

Bireyin içinde bulunduğu koşullar ve dış çevre sürekli bir değişim halindedir. Bu değişimlere uyum sağlayabilme ve duyguları bu yeni koşullara adapte edebilmeyi ifade eden bu boyutun gerektirdiği özellikler ise dürtüleri kontrol edebilmek ve strese karşı tolerans sahibi olabilmek olarak izah edilmiştir (Bar-On, 2006: 18-19).

- **Stresi Yönetme Boyutu**

Yaşam içerisinde stresin mevcut olmadığı herhangi bir an yoktur. Bireyin strese karşı tutumu ile ilgili olan bu boyutta bireyin stresini yönetebilmesi ve bir dengede tutabilmesi ifade edilmektedir. Birey stres ile mücadelede başarı sağlayarak duygularını kontrol altında tutabilmelidir. Bu boyutta başarı sağlayan bireyler esnek, problem çözebilen ve gerçekliğin farkında olan insanlardır (Bar-On, 2006: 18-19).

- **Genel Duygu Durumu Boyutu**

Bu boyut bireyin genel ruh halinin olumlu duygulardan oluşması konusundaki becerilerini ifade etmektedir. Mutlu olmayı bilmek ve iyimser bakış açısı bu boyut açısından son derece önemli becerilerdir (Bar-On, 2006: 18-19).

Goleman'ın Duygusal Zekâ Modeli

Mayer ve Salovey'in kavramsallaştırdığı duygusal zekâ çalışmalarının hemen ardından Goleman bu kavram üzerinde çalışmaya başlamıştır. Goleman duygusal zekâyı; *“Bireyin kendi kendini harekete geçirebilme, olumsuz olaylara rağmen yaptığı işe ve hayatına devam edebilme, dürtülerini denetleyerek kontrol altına alma, tatmini erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünceyi engellemesine izin vermeme,*

kendini başkasının yerine koyabilme ve umut besleme kabiliyeti” olarak tanımlamıştır (Goleman, 2019: 62).

Goleman duygusal zekâ çalışmaları neticesinde kavramı beş boyutta izah etmiştir. Bu beş boyut; duyguları tanımak, duyguları yönetmek, insanları motive etmek, başkalarının duygularını tanıyabilmek ve ilişkileri yürütebilmek olarak belirtilmiştir (Mayer vd., 2000: 322; Goleman, 2019: 73-74; Erkuş ve Günlü, 2008: 189).

Goleman duygusal zekânın boyutlarını yetenek ve kişilik özellikleri karması olarak ele almıştır. Duygusal zekâyı kişisel yeterlilik ve sosyal yeterlilik olarak iki ana başlıkta ele alan Goleman’ın ifade ettiği boyutlar ve söz konusu bu boyutların alt boyutları aşağıda verilmiştir (Goleman 2019: 73-74; Erkuş ve Günlü, 2008: 189; Çakar ve Arbak, 2004: 25);

- **Kişisel yeterlilik boyutu**

Kişisel yeterlilik boyutu üç alt boyuta ayrılır. Bunlar: Öz bilinç, duyguları idare edebilme, kendine yön verme ve motivasyondur. Bu boyutlar aşağıda açıklanmıştır (Goleman 2019: 73-74; Erkuş ve Günlü, 2008: 189; Çakar ve Arbak, 2004: 25);

Öz Bilinç: Kişinin kendini tanıması anlamına gelir. Birey içinde bir duygu oluşurken bunun farkına öz bilinci sayesinde varmaktadır. Öz bilinci gelişmemiş kimse oluşan duygunun ayırdına varamayacak ve dolayısıyla bu duygusunu yönetmeye vakıf olamayacaktır. Bu alt boyut öz değerlendirme ve özgüven yeteneklerini ifade etmektedir.

Duyguları İdare Edebilme, Kendine Yön Verme: Duyguları doğru bir biçimde yönetebilme becerisi öz bilinç temeli üzerine inşa edilir. Duyguları yönetebilmek, oluşan içsel huzursuzlukları yatıştırabilmek, sevinç ya da öfke gibi gerek pozitif gerekse negatif heyecan oluşturan duyguları kontrol edebilmek insan yaşamında önemi yok sayılamayacak nitelikteki becerilerdir. Bu alt boyut özdenetim, güvenilirlik, vicdanlılık, uyumluluk, yenilikçilik gibi özellikleri içermektedir.

Motivasyon, Kendini Harekete Geçirme: İnsanın duygularını belli hedefler çerçevesinde toparlayarak amacına ulaşma yolunda harekete geçirebilme becerisidir. Duygusal özdenetim, doyumunu erteleyebilme ya da acıyı kontrol ederek gereken adımları

atma başarı için önemli unsurlardır. Tıkanıp kalmamak yüksek performans göstermek için önemlidir. Bu alt boyut; başarıma güdüsü, bağlılık, inisiyatif, iyimserlik konularında başarıyı ifade etmektedir.

- **Sosyal Yeterlilik Boyutu**

Sosyal yeterlilik boyutu; empati ve sosyal beceriler alt boyutları ile aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Goleman: 2019: 73-74; Doğan ve Şahin, 2007: 237);

Empati, Başkalarının Duygularını Anlamak: Empati başkalarını anlayabilme becerisi olup insan ilişkilerinin en temel gereksinimlerinden biridir. Empatik bireyler ilişkide buldukları diğer bireylerin ne hissettiklerini anlayabilme, bireylerin duygularını dışa vurdukları belli belirsiz sosyal sinyalleri bile kavrayabilme yeteneğine sahiptirler. Bu alt boyut; “başkalarını anlamak, başkalarını geliştirmek, hizmete yönelik olmak, çeşitlilikten yararlanmak, politik bilinç sahibi olmak” gibi yetenekleri içermektedir.

Sosyal Beceriler, İlişkileri Yürütebilmek: İlişkileri yönetebilmek önemli oranda karşınızdaki bireylerin duygularını idare edebilme becerisinden kaynaklanır. Bu beceriler popülerliğin, liderliğin ya da kişiler arası etkililiğin anahtarıdır. Bu becerisi yeterli olan kimseler diğer insanlarla iletişim kurmakta bir problem yaşamamakta, iletişim becerisi gerektiren her türlü iş alanında başarılı olmaktadır. Buna ilaveten bu kişilerin sosyal yaşamlarında da iş hayatlarındaki gibi başarılı oldukları bilinmektedir. Bu alt boyutun içeriği; iletişim, problem çözümü, çatışmayı sorunların tespiti için yararlı bir şekilde kullanabilmek, iletişimci liderlik, değişime aracılık edebilmek, ekibin bir üyesi olarak ekip içinde uyumla var olabilmek şeklinde sıralanabilir.

Baltaş'ın Duygusal Zekâ Modeli

Baltaş'ın ifadesine göre; duygusal zekânın ele alınan beş boyutu; bireylerin iç dünyasını, özel hayatını ve iş yaşamını direkt etkileyen önemli bir faktördür. Daha önceleri örgütler pazar payları, karlılık ve müşteriler gibi dış etkenlerle ilgili konularda rakiplerinin

önüne geçmeye çalışırken artık modern çağda rekabet en iyi çalışanları bulabilmek ve aynı zamanda da uzun vadede elinde tutabilmek konusunda yoğunlaşmıştır. Baltaş'a göre duygusal zekânın beş boyutu vardır (Baltaş, 2006: 18-51);

- Kendini tanımak (Kendini yönetmek),
- Çevreyi Hissetmek (İlişkileri yönetmek),
- Değişimi Yakalamak (Kendini yenilemek),
- İç Dengeyi Kurmak (Sağlıklı olmak),
- Olumlu enerjiyi yaymak (Aranan kişi olmak).

Wong ve Law'ın Duygusal Zekâ Modeli

Wong ve Law duygusal zekâyı, bireylerin duygularla başa çıkabilmek için sahip oldukları, birbiriyle ilişkili bir dizi yetenek olarak tanımlamaktadırlar. Araştırmacılara göre zekâ; *“Bir bireyin yeteneklerinin belirli bir kümesidir.”* Bir başka deyişle *“Duygusal zekâ; bireyin kendisinin ve diğerlerinin hislerini ve duygularını izleme, bunlar arasında ayırım yapma, bu bilgiyi düşünce ve eylemlerinde kullanma gibi bir dizi beceriyi içeren, sosyal zekânın bir alt kümesidir”* (Doğan ve Şahin, 2007: 235). Bireyde duygusal zekâ kapsamında var olduğu belirtilen bu bir dizi yetenek liderlik ile çok yakından ilişkilidir. Liderlerin işleri gereği farklı zamanlarda farklı roller oynamaları gerekmektedir. Liderlikte başarılı olabilmek için liderler durumun gerektirdiği doğru rolü seçebilmelidirler (Boal ve Hooijberg'den aktaran Wong ve Law, 2002: 247).

Wong ve Law'a göre işletmeler, bireyler arasında sürekli ilişkiler gerektiren sistemlerdir. Bu sistemler içerisinde yöneticinin duygusal zekâsı çalışanları ve iş verimini etkilemektedir. Duygusal zekâ düzeyi yüksek olan çalışanlar gerek kendi davranışlarını gerekse amirleri, mesai arkadaşları ya da müşterilerle olan iletişimlerini düzenlemeyi etkili bir şekilde başarabilen ve başkalarıyla etkileşimlerini iyi bir şekilde yönetebilen kişilerdir (Wong ve Law, 2002: 248; Genç vd., 2016: 104).

Wong ve Law (2002: 271); duygusal zekânın daha ziyade liderler için bir gereksinim olduğunu ileri sürmüşlerdir. Buna ilaveten iyi bir liderin başarısının duygusal zekâ ile ilişki olduğunu kesin delillerle ortaya koyamamışlardır. Bunun sebebi olarak duygusal zekâyı ölçecek psikolojik olarak sağlam, pratik ve kısa bir ölçeğin olmamasını ileri sürmüşler ve bir ölçek geliştirmek için çalışmalar yapmışlardır.

Wong ve Law (2002: 270-271); hem liderin hem de takipçilerinin duygusal zekâ seviyelerinin iş sonuçlarına nasıl yansıdığını ölçmeye yarayacak bir ölçek geliştirmişlerdir. 16 maddelik bir duygusal zekâ ölçeği geliştiren araştırmacılar bu ölçeği 149 ast ve üst çiftine uygulamışlardır. Ölçeği kontrol grubuyla da sınayan araştırmacılar duygusal zekâyı dörder ifadeden oluşan dört alt boyutta incelemişlerdir. Wong ve Law'a (2002) göre duygusal zekânın dört alt boyutu bulunmaktadır. Bunlar; kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguları kullanma ve duyguları düzenleme boyutu olarak ifade edilmiştir. Bu dört boyutun her biri dört ifade ile tespit edilmeye çalışılmaktadır (Wong ve Law, 2002: 271; Genç vd., 2016: 104).

- **Kendi Duygularını Değerlendirme Boyutu**

Bu boyut bireyin kendi içerisinde gelişen duyguları tespit edebilmesi ve bunların niteliklerini anlayabilmesini ifade etmektedir. Kendi duygularını değerlendirebilen, bu yeteneği gelişmiş olan bireyler, hissettikleri duyguların farkındadırlar. Hissettiklerini doğru analiz edebildikleri için oluşan bu duygular çerçevesinde hareketlerini ayarlamak konusunda zorlanmamaktadırlar. Duygularını tartarak harekete geçmek konusunda diğer insanlardan daha hızlı davranabilmektedirler (Wong ve Law, 2002: 270; Kelsay, 2010: 70-71).

- **Başkalarının Duygularını Değerlendirme Boyutu**

Başkalarının duygularının değerlendirilmesi boyutu bireyin iletişim halinde olduğu, etrafında bulunan kişilerin duygularını anlaması ve doğru bir biçimde değerlendirmesini ifade etmektedir. Başkalarının duygularının değerlendirilmesi konusunda güçlü yeteneklere

ve iyi bir algıya sahip olan bireyler diğerlerine karşı sabırlı, hassas ve nazik davranmaktadırlar (Başaran, 2019: 22).

Bu boyut bireyin sadece kendine odaklı olmasını önleyerek kendisini karşısındakinin yerine koyabilmesine olanak tanımaktadır. Ayrıca söz konusu boyut; diğerlerinin imkân ve koşullarını da düşünerek onlar gibi hareket edebilmesinin sebeplerini anlamasını sağlamaktadır (Yeşilyaprak, 2001: 141; Wong ve Law, 2002: 270).

- **Duyguları Kullanabilme Boyutu**

Bu boyut kişinin kendi yaşamını düzenlemek ve kişisel performansını yönetebilmek hususunda kendi duygularını kullanabilmesi, yönetebilmesi ve kendi yararına kullanabilmesini ifade etmektedir (Wong ve Law, 2002: 271). Duyguları kullanabilme yeteneği yaşamının herhangi bir evresinde bir problemle karşılaşan bireyin bu sorunu çözme aşamasında içinde bulunduğu ruh halini ve duygusal dalgalanmalarını dikkate almayı gerektirir. Duygular düzenlenmeden, ilk reflexler ile hareket etmek çoğu zaman yaşam standartları üzerinde etkili olmaktadır. Birey duygularını ifade edebilmeli, davranışlarının toplumda nasıl bir etki yarattığına önem vermeli ve yaşamını daha iyi yönetebilmek için yeni fikirler üretebilmelidir. Bütün bu durumlar bireyin duygularını kullanabilme yeteneği ile mümkün olabilmektedir (Tatar vd. 2011: 326). Bu sebeple duygular ve akıl birlikte hareket edebilirse bireyin duygusal zekâsı yüksek olarak nitelendirilebilmektedir (Baltaş, 2006: 10; Wong ve Law, 2002: 271).

- **Duyguları Düzenleme Boyutu**

Bu boyut bireylerin kendi duygularına hâkim olması ve onları düzenleyebilmesi ve böylelikle herhangi bir kriz anında daha doğru ve hızlı tepki gösterebilmelerini ifade etmektedir. Bu boyutta gelişmiş olan bireylerin duygularına daha hâkim ve kontrollü oldukları ifade edilmektedir (Kelsay, 2010: 71, Başaran, 2019: 22). Duyguları yönetme olarak da ifade edilen bu boyut beyni rasyonel akıl çerçevesinde tutabilmek, kendi

duygularını izleyerek, kontrol altında tutabilmek ve insanın içinde oluşan olumsuz duygu ve anksiyetelerden bilinçli olarak arınabilmek, kendini teskin edebilmek olarak ifade edilmektedir (Çeşitçiöğlü, 2003: 146; Wong ve Law, 2002: 271).

2.2. Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik

Liderliğin işletme bilimi içerisinde incelenmeye başlanmasından günümüze kadar gelen süreçte pek çok liderlik teorisi ifade edilmiştir. Modern liderlik yaklaşımları içerisinde en önemlileri etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik tarzlarını en iyi liderlik türleri olarak ifade etmekte ve geliştirmeye çalışmaktadırlar.

Çalışmanın bu bölümünde liderlik kavramı açıklanarak etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik kavramları detaylı olarak ele alınmaktadır.

2.2.1. Liderlik Kavramı

Tarihin en eski zamanlarından beri var olduğu bilinen liderlik kavramı çok eski bir geçmişe sahiptir. 1800 yıllarına kadar İngilizce’de liderlik sözcüğünün yer aldığı bilinmektedir. Bu tarihlerin öncesinde kral ya da generallerin varlığı söz konusu olmakta ve lider yerine bu meslekler kullanılmaktaydı. 1800 yılından itibaren liderlik ile ilgili tanımlamalar yapılmaya ve kavram üzerinde düşünceler geliştirilmeye başlamıştır (Gordon, 2007: 3).

Liderlik kavramı ilk insan topluluklarından beri mevcuttur. 1920’li yılların başından itibaren bilimsel olarak ele alınmış ve birçok araştırmacı tarafından tanımlanmıştır. Yirminci yüzyılda liderlik ile ilgili beş binden fazla çalışma ve dört yüze yakın lider tanımı yapılmıştır (Erçetin, 2000: 3).

Alan yazını incelendiğinde liderlik teorileri kapsamında; liderlerin ne gibi özelliklere sahip oldukları, hangi faaliyetleri gerçekleştirdikleri, davranışlarında hangi yöntemleri benimsedikleri, kararlarını nasıl aldıkları, liderin örgütsel yapı içerisinde etkinlik düzeyinin

nasıl geliştiği gibi konularda çok sayıda bilimsel araştırma yapıldığı görülmektedir (Acar, 2002: 56).

Liderliğin herkes tarafından kabul edilen kesin ve net bir tanımını yapmak mümkün olamamaktadır. Bu hususun önemli sebeplerinin başında liderlik kavramının son derece karmaşık olan evrensel, sosyal ve beşerî konuların karmasından oluşması gelmektedir (Şahin ve Temizel, 2007: 182). Yönetim, yöneticilik ve liderlik konusunda yazında yapılmış olan tanımlardan bazıları aşağıda yer almaktadır.

Lider kelimesinin kökü İngilizce “Leader” kelimesinden gelmekte olup dilimizde kelime anlamı TDK sözlüğünde; “Bir kurumun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse, önder, şef” şeklinde ifade edilmiştir. Sözlükte liderlik kavramı ise “liderin görevini, lider olma durumunu” açıklamaktadır (TDK, 2021).

Beşerî ve sosyal bilimlerin bütün kavramlarında olduğu gibi liderlik kavramı da yazında çok çeşitli tanımları olan bir yönetim becerisidir. Yöneticinin görevlerinden birisi de liderlik etmektir. Açıkta ki yöneticinin liderlik etmekten başka görevleri de vardır. Bu açıdan bakıldığında yöneticilik liderlikten çok daha geniş bir kavramdır. Liderlik en geniş anlamda “Başkalarını, belirli görevleri yapmaları için en etkili şekilde, yüksek motivasyonla ve tutkuyla yapmak konusunda etkileme becerisi, sanatı” olarak ifade edilmektedir (Akdemir, 2018: 35).

Burns’un (1978: 425) tanımına göre liderlik; “Bireylerin, ekonomik, sosyal, siyasi ve bunlara benzer güç ve değerler kullanarak, bağımsız ya da karşılıklı olarak belirledikleri amaçlara ulaşmak için takipçilerini harekete geçirmeleri” olarak ifade edilmiştir.

Liderlik, insanları belli amaçlar çerçevesinde motive etme çabası olarak izah edilebilir. Liderlik sadece komuta etme yetkisi değildir. İnsanlara ilham vererek harekete geçirebilme becerisini de içermektedir. Sadece zaman elverişli olduğunda bir kişi hak ettiğine kavuşur. Liderlik tanım olarak ilk zamanlardan günümüze kadar değişerek gelmiş olmasına rağmen iyi bir liderin özellikleri hep aynı kalmıştır (Adair, 2005: 63).

Yukarda verilen bilgilerden de anlaşılacağı gibi lider ve liderlik kavramları pek çok tanıma sahiptir. Her disiplin kavramları kendi açısından ele almakta ve tanımlamaktadır. Tarih öncesinden beri var olan kavram yönetim biliminin alanı içerisinde ve iş dünyası ile ilgili olduğu gibi siyasi, askeri, dini, felsefi, sosyolojik ve psikolojik açılardan da incelenen

bir kavram olmasına rağmen liderin tanımı hakkında sosyal bilimler konusunda ortak bir tanım oluşturulamamıştır. Liderlik farklı yönlerden ele alınmakta, farklı disiplinlerce kullanılmakta, farklı analiz edilmekte ve be sebeple de farklı tanımlanmaktadır. Bir nesneye farklı açılardan bakıldığında değişik niteliklerinin görülmesi gibi liderlik kavramı da bulunulan disipline göre farklı algılanabilmektedir (Şişman, 2002: 1).

Yöneticiler kurumlarda bulunan mevcut yapıyı yönetmek ve işleri daha evvelinde planlanan şekilde yürüterek kontrol etmekle yükümlü kişiler iken, liderler bu yapıyı farklılaştıran, süreçleri etkin ve verimli bir şekilde idare ederek, çalışanların tanımlı görevlerinin dışında farklı sorumluluklar da almasını ve kendisini geliştirmesini sağlamaya çalışan yöneticilerdir. Başka bir ifade ile çalışanların yetkinliklerini arttırmak ve onları güçlendirmek için gayret sarf eden kişilerdir (Ayça, 2018: 283).

2.2.2. Lider ve Yöneticinin Temel Farkları

Liderlik ve yöneticilik pek çok konuda birbirini kapsarken bazı önemli konularda farklılaşmakta ve liderlik öne çıkmaktadır. Liderlikte kişisel özellikler öne çıkarken yöneticilik kendisine verilmiş olan yetki ile var olur. Liderin en önemli görevi astlarının işletme amaçları için kendi istekleriyle ve gayretli bir şekilde çalışmalarını sağlamak iken yönetici mevcut kurallar çerçevesinde işgörenleri yönetmektedir. Bu esnada lider ilham verir, yönetici ise kuralları uygular (Doğan, 2005: 34).

Yönetici örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye odaklanırken lider takipçilerinin hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik davranışlar sergiler. Yöneticinin örgüt tarafından kendisine verilmiş yasal gücüne karşın lider gücünü takipçilerinin kendisine duyduğu güven ve verdiği destekten alır. Yönetici çalışma koşulları içinde pozisyonunun izin verdiği sürece otoritesini delege etmeye riayet ederken lider yasal emir komuta sisteminin gereklerine dikkat etmez. Yönetici her zaman örgüte karşı sorumluluk duyarken liderin hissettiği sorumluluk daha ziyade takipçilerine karşı olmaktadır (Koçel, 2011: 569).

Liderlik çok eski zamanlara kadar uzanırken yöneticilik sanayi devrimi sırasında zaruretten ortaya çıkmıştır. Kotler liderlik ve yöneticilik olgularını incelemiş ve ikisinin birbirinden işlevsel ve görev bazında farklı olduğunu ifade etmiştir (Paksoy, 2018: 7).

Yöneticilik bir meslek olarak icra edilirken, liderlik takipçilerini etkileme ve motive ederek harekete geçmelerini sağlama becerisidir. Yöneticiye yetkileri formal bir yapı tarafından verilirken, liderlik birileri tarafından verilecek bir yeti değildir. Formal bir yapıya ihtiyaç duymadan da lider olunabilir. Yönetici örgütün belirlediği amaç ve hedefleri gerçekleştirmeye çalışırken, lider bu amaç ve hedefleri etkileyen hatta belirleyen bir konumdur. Yönetici yasal haklarına dayanırken, lider kendi kişisel özellikleri ile gücünü ortaya koyar (Paksoy, 2018: 7). Liderlik birileri tarafından verilebilecek bir vasıf değildir. Liderin üyelerini etkilemekte kullandığı araç kişisel özellikleri, davranış biçimi, insanlara kazandırdığı vizyon, hissettirdiği güven ve verdiği ilhamdır. Yöneticinin bir görev tanımı varken liderin böyle bir tanımı bulunmaz, liderin bir mesajı vardır. Bu mesaj insanları heyecanlandırmakta ve harekete geçirmektedir (Baltaş, 2010: 131). Yöneticilik görev tanımında eğitim, hesaplama, strateji, yönetmelik ve prosedürleri uygulamak gibi işler ağırlıktayken liderlikte takipçileri kendi rızaları ile işleri yürütecek davranışlara yöneltilme, amaçlara kanalize edebilme gibi işler önceliklidir. Yöneticilikte hedeflere ulaşabilmek amacı varken, liderlik değişim ve ileriye götürücü dönüşüm peşindedir. Yönetici iç dinamiklere, lider ise daha ziyade dış faktörlere odaklıdır (Demir, t.y.: 15-16). Aşağıdaki tabloda liderlik ve yöneticilik arasındaki farklar gösterilmektedir (Paksoy, 2018: 7).

Tablo 1: Lider ve yönetici arasındaki farklar

• YÖNETİCİ	• LİDER
• Düzen ve istikrar oluşturmak	• Değişim ve hareketlilik oluşturmak
• Ajanda oluşturmak	• Vizyon oluşturmak
• Planlama / Bütçe	• Yön verme
• Zaman çizelgesi hazırlamak	• Büyük resmi netleştirmek
• Kaynakları bulmak	• Stratejiler oluşturmak
• Organize etmek	• İnsanlarla iletişim kurmak
• İş bölümü yapmak	• Bağlılık aramak
• Yapı oluşturmak	• Amaçlarla iletişim kurmak
• Teşvik yöntemleri geliştirmek	• İlham kaynağı olmak ve enerji vermek
• Yaratıcı çözümler üretmek	• Yan grupları güçlendirmek
• Kaynakları bulmak	• Stratejiler oluşturmak
• Doğru adımlar atmak	• İhtiyaçları karşılamak

Kaynak: Paksoy (2018: 7).

Yönetici örgüt tarafından belirlenen yönetici tanımını birebir taklit eder, lider ise icat eder. Yönetici statükocuyken lider statükoya isyan eder ve meydan okur. Bennis (2003); lider olabilmek adlı eserinde Wallace Stevens'in liderlik ve yöneticilik tanımlarından yararlanarak yöneticileri "*Öğretim neticesinde bir şeyler öğrenen kimseler*", liderleri ise "*Eğitime yönelen kimseler*" olarak ifade etmiştir.

2.2.3. Liderin Özellikleri

Liderlik tarihin her döneminde önem teşkil etmiştir. Felsefe, ahlak, ruh bilim, mantık, matematik, fizik, kimya, din ve siyaset gibi birçok bilim dalında eserler vermiş olan Farabi (870-950) liderliği bir yetkinlik meselesi olarak değerlendirmiştir (Yüksel, 2006: 15-16).

Sokrates (M.Ö 399, Atina) başarılı tacir ve generallerin hemen hemen aynı davranış biçimlerini gösterdiklerini ve bu ortak davranış biçiminin yönetimde başarıyı getirdiğini iddia etmiştir. Sokrates'in ortaya koyduğu bu fonksiyonel davranışlar altı tane olup aşağıda sıralanmıştır (Adair, 2005: 23-24):

- İyi davranışları ödüllendirirken kötü olanı cezalandırmak,
- İyi niyetli davranışlarla astlarının iyi niyetini desteklemek,
- Davranış biçimi ile iş birliği yapılabilecek müttefikleri ve yardımcıları kendi tarafında tutabilmek,
- Kazandıklarını muhafaza etmek,
- Kendi işinde gayretli ve çalışkan olmak,
- Doğru iş için doğru personeli seçebilmek.

Aynı zamanda Sokrates'in de öğrencisi olan Ksenophon (M.Ö. 431, Erchia) liderliği öğrenilen ve başkalarına da aktarılabilen bir sanat ve kabiliyet olarak görmüş ve liderlikle ilgili fikirler geliştirmiştir. Ksenophon özellikle liderliğin önderlikle ilgili olduğunu, bir işi isteksiz bir kimsenin yönetemeyeceğini, liderin kendisinin yapmak istemeyeceği bir işi başkalarından istememesini vurgulamıştır. Ksenophon'a göre lider; teknik ve mesleki olarak becerikli, yetenekli ve donanımlı olmalı, riskleri ve zorlukları açıklıkla paylaşmalı, zor zamanlarda astlarını motive etmeli ve başarabileceklerine onları ikna etmeli, amaçları astları ile paylaşmalı ve gerektiğinde bu amaçları tekrar tekrar hatırlatmalı, disiplinli ve adil olmalı, empati yeteneğine sahip olmalı ve en önemlisi de işinin her daim başında bulunmalıdır (Adair, 2005: 38-39).

Etkili liderler davranış şekilleri itibariyle ekipten birisi gibi algılanmalı yani bir nevi ekibin bir üyesi olabilmeyi başarmalıdır. Liderin davranışları tüm ekibin lider kadar rahat ve içten davranabilmesine olanak sağlamalıdır (Gordon, 2007: 41).

Baltaş (2006: 54-59); iş hayatında liderlerin sahip olması gereken en önemli özellikleri; kendisiyle ilgili farkındalık, duyguları denetleme ve stresle başa çıkma, insanları motive edebilme, takipçilerini geliştirme, mantıklı iyimserlik, duygularını ifade edebilme ve empati olarak ifade etmiştir. Bu kavramlar incelendiğinde duygusal zekânın vazgeçilmez unsurlarının iyi bir liderin özellikleri ile iç içe olduğu da görülmektedir.

De Guingand 1947 yılında yazdığı Operation Victory adlı eserinde sadece askeri bir sahada değil her alanda iş yapan bir stratejik lider için geçerli olan “Başarılı generalliğin altı anahtarı”nı ifade etmiştir (Adair, 2005: 58-59). Buna göre liderliğin oluşabilmesi için aşağıda belirtilen unsurlar önem teşkil etmektedir;

- İşini tam olarak bilmelidir,
- Askerleri tarafından bilinmeli ve kabul görmelidir,
- Astlarının kabiliyetleri çerçevesinde görevlendirilmesini sağlamalıdır,
- Altında görevli askerlerin karşılaşacağı engelleri öngörerek bu engelleri ortadan kaldıracı tedbirler almalıdır,
- Kişisel temas kurarak komuta etmelidir,
- İnsani davranışlar sergilemeli ve insan unsurunu dikkate almalıdır.

De Guingand savaş sırasında büyük adam nasıl olur sorusunu; geride kalıp izleyebilmek ve ayrıntılarda boğulmamak, adam seçme konusunda başarı, emri altındakilere itimat duyabilmek ve işlerini yaparlarken onlara müdahale etmemek, berrak bir zihne ve karar verme yeteneğine sahip olmak, güven tesis etmek ve kibirli olmamak olarak belirtmiştir (Adair, 2005: 59).

Araştırmalar başarılı olan liderlerin; kendileriyle uyum halinde, hırsları olan ancak aynı zamanda uyumluluk kabiliyetleri de yüksek bireyler olduğunu göstermektedir. Liderlerin; uzlaşmacı, tedbirli, inovatif düşünme yeteneğine sahip, öğrenmeyi öğrenmiş olması ve bu özelliklerini dengeli bir şekilde kullanabilmesi gerektiği ifade edilmektedir (Baltaş, 2010: 123).

Baltaş’a (2010: 124-125) göre; ekip üyelerinin takip edebileceği liderlerde, tutarlı ve dürüst, özü sözü bir, tutarlı ve davranışlarında süreklilik gösterebilen, güvenilir, insanlara eşit muamele yapan, öz saygısı ve özgüveni yüksek, kararlı, baskıyı tolere edebilen ve astlarına yansıtmayan, sorumluluk duygusu yüksek, yapılan işin detaylarına hâkim, öğrenmeye ve farklı fikirlere karşı açık, hitabeti kuvvetli bir vizyona sahip olabilmek özelliklerine değinilmiştir.

Bennis’in çalışmaları çerçevesinde bir liderin başarılı sayılması için gerekli olan nitelikleri; bir vizyon geliştirebilmek ve dikkati çekebilmek, takipçilerinin ilgisini çekecek

vizyonu onlara sunabilmek ve dikkatlerini bu noktaya odaklayabilmek, ekibe ortak amaçlar ve ilişkilere ortak anlamlar yükleyebilmek, ortak amaçlar ile ilgili iletişimi kurabilmek ve takipçilere benimsetebilmek, güven tesis edebilmek, kendisini ve ekibinde bulunan bireyleri tanıyabilmek ve anlamak olarak ifade edilmiştir (Antonakis vd., 2004: 175).

2.2.4. Liderlik Yaklaşımları

Liderlik teorilerinin hepsi birbirleri ile az ya da çok etkileşim içerisindedir. Liderlik teorilerinin hiçbirisi tek başına yeterli bir yaklaşım olarak kabul edilmemektedir. Teoriler birbirlerini tamamlayan parçalar gibi görülmekte ve bu parçalardan herhangi birinin eksik olması halinde teori eksik kalmaktadır (Ayça, 2018: 288). Liderlik teorileri davranışsal yaklaşım, özellikler teorisi ve durumsal yaklaşım başlıklarıyla sınıflandırılmıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74; Çelik ve Şimşek, 2017: 72). Bu yaklaşımlar aşağıda açıklanmaktadır.

Özellikler Yaklaşımı

Liderlik teorilerinden ilki özellikler teorisidir. Bu yaklaşımı savunan araştırmacılara göre birey doğuştan bazı özellikler getirmektedir ve bu da onların iyi bir lider olmasına sebep olmaktadır. Bu yaklaşıma göre bireyler doğal bir liderlik davranışı sergilemekte ve bireyin kişisel özelliklerinden kaynaklanan söz konusu doğal önderliği önem kazanmaktadır. Birey kişilik özellikleri sebebiyle diğerlerinden farklı olduğu için lider konumuna yükselmesi mümkün olmaktadır (Yukl, 1991: 178, Koçel, 2011: 588; Tengilimoğlu, 2005: 4).

Özellikler teorisinde güdülen amaç etkili bir liderin taşıdığı özellikleri kavrayabilmektir. Yazında çeşitli testler yapılarak fiziksel, kişisel ve doğuştan getirilmiş olan yetenekler araştırılmıştır (Yukl, 1991: 178). Cinsiyet, yaş, boy, fiziksel görünüm, özgüven, saldırganlık, özgürlük duygusu, yaratıcılık, analitik düşünme becerisi zekâ gibi özelliklerin liderlik özelliklerinde etkili olduğu ifade edilmiştir. Bu teori kapsamında bir liderde bulunması gereken özellikler; fiziksel özellikler, zekâ ve yetenek, yaratıcı, açıkgozlü ve dürüst bir kişilik, yüksek başarı güdüsü, amaçların gerçekleşmesinde gönüllü olarak

sorumluluk alabilme, iş birliği ve ekip ruhuna sahip olma, iletişim becerisi ve nezaket olarak sıralanabilir (Daft, 1999: 373).

Bu yaklaşımda hangi özelliklerin liderlik için önemli olduğu hususunda birçok araştırma yapılmıştır. Fakat liderliği sadece doğuştan gelen özellikler ile açıklamaya çalışan bu teori gerçek iş dünyasında karşılık bulamamıştır. Araştırmalarla tespit edilmiş olan özelliklerin bir tek insanda aynı anda bulunması söz konusu olamadığı gibi hangi özellikler kombinasyonun en iyi sonucu vereceği bilgisine de ulaşılammıştır. Bunlara ilave olarak liderde bulunan pek çok özelliğin takipçilerde de var olmasına karşın neden takipçinin değil de bir başkasının lider olduğu da açıklanamamaktadır (Tengilimoğlu, 2005: 4).

Bu yaklaşım son derece öznel değerlendirmeleri kapsadığı için dayandığı temellerin sağlam olmadığı, eksik kaldığı ifade edilmektedir. Hangi özellikler iyi liderliğe sebep olmaktadır sorusu bu yaklaşımda cevap bulamamıştır (Demir vd., 2017: 178).

Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşım 1950 yılından 1970 yılına kadar olan süreçte tanımlanmaya çalışılmıştır. Davranışsal yaklaşımın özü; liderin karakter ve kişilik özelliklerinden ziyade örgüt içindeki ve takipçilerine karşı olan genel tavır, tutum ve davranışlarının önemli olduğu iddiasıdır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74).

Davranışsal liderlik ile ilgili yapılan araştırmalardaki ortak bulgulara göre; liderlerin liderlik ile ilgili davranışlar sergilerken en çok ön planda tuttıkları iki önemli nokta bulunmaktadır. Bunlardan birisi işe yönelik, diğeri ise kişilere odaklı liderlik tarzıdır. Araştırma sonuçlarında kişiye yönelik liderlik tarzının daha verimli sonuçlar verdiği değerlendirilmiştir (Paksoy, 2002: 171; Dereli, 1982: 238).

Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Durumsal liderlik yaklaşımlarının dayandığı nokta farklı durumların her birinde doğal olarak farklı liderlik tarzlarının geçerli olacağıdır. Liderlik için tek bir en iyi yoldan

bahsedebilmek mümkün olamamaktadır çünkü koşullar her durumda farklılık göstermektedir. (Tofur, 2018: 824). Durumsal yaklaşıma göre en iyi ve uygun liderlik davranışı o anki koşullara ve duruma göre değişiklik gösterecektir (Tengilimoğlu, 2005: 5).

Yönetimde sadece tek bir en iyinin olamayacağı gerçeğinin ortaya atılmasından sonra pek çok çalışma yapılmıştır. Araştırmalarda kimi durumlarda otoriter liderliğin başarılı olduğu kimi durumlarda demokratik liderlik göstermek gerektiği ifade edilmiştir. Takipçilerin durumu davranış biçimine yol göstermektedir. Lider bazen daha yumuşak, hoşgörülü, demokratik davranışlar sergilerken bazen de sert, disiplinli ve katı davranış tarzları kullanarak en iyi sonuçları alma ve amaçlara ulaşma başarısını gösterebilmektedir. Bu yaklaşımda liderin başarısı mevcut durumu iyi analiz edebilmesi ve uyum sağlayabilmesi ile ilişkilendirilmiştir (Arıkan, 2001: 254).

Kendinden önce gelen teorilere nazaran geçerliliği ve uygulanabilirliği daha yüksek olan durumsallık yaklaşımı kısaca liderin durumlara göre davranarak yönetmesi gerektiğini ifade etmektedir. Liderlik kavramını mevcut koşulları ön plana alarak izah eden ve ortaya koyan davranışsal yaklaşıma göre, liderin başarısında en önemli faktör, bulunan ortamın ve durumun koşullarıdır (Tengilimoğlu, 2005: 5).

Modern Yönetim Yaklaşımları

Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri ve sınırlı ve kıymetli kaynaklarını en doğru ve verimli şekilde kullanabilmeleri için donanımlı liderlere ihtiyaç duydukları açıktır (Tengilimoğlu, 2005: 2). Bu durum son yıllarda liderlik ile ilgili araştırmaların ve çalışmaların artmasına sebep olmaktadır. Liderlikle ilgili ilk kuram özellikler teorisi olarak başlamış ve özellikler yaklaşımının yetersizliği durumsal teoriyi, davranışsal teoriyi geliştirmeyi zorunlu kılmıştır. Zaman ilerledikçe pek çok yeni yaklaşım literatüre kazandırılmış olup son yıllarda modern liderlik teorileri başlığında pek çok yaklaşım alan yazınında yer almıştır. Modern yaklaşımlar içinde “Etik Liderlik, Öğretim Liderliği, Dağıtımçı Liderlik, Karizmatik Liderlik, Vizyoner Liderlik, Kültürel Liderlik, Hizmetkar Liderlik, Etkileşimsel ve Dönüşümsel liderlik” tarzları sayılabilir (Erden Ayhün ve Celep,

2019: 11-22). Araştırma konusu çerçevesinde Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik kavramları ve alt boyutları aşağıda detaylı olarak incelenmiştir.

2.2.5. Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik

Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik kavramı ilk kez 1978 yılında Burns tarafından dile getirilmiş olup Bass ve Avolio 1988 yılında konuyu tekrar ele almış ve incelemişlerdir. Birçok araştırmacı dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik konusunu incelemiş olmakla birlikte öncülük eden araştırmacılar Burns, Bass ve Avolio olmuştur (Kent ve Chelladurai, 2001: 135-136).

Bass (1985: 154) dönüşümsel liderliğin, sosyal değerlerin kullanılması gereken kriz, sıkıntı ve değişim zamanlarında ortaya çıkma ve başarılı olma olasılığının daha yüksek olduğunu, etkileşimsel liderliğin ise dengeli ve düzenli iş koşullarında gözlemlenmesinin ve başarı kaydetmesinin daha olası olduğunu savunmuştur.

Etkileşimsel liderlikte takipçilerin ulaşması gereken hedefler belirlenerek işletme amaçları doğrultusunda yönlendirilmelerine odaklanılırken, dönüşümsel liderlik daha yüksek amaçlara yöneliktir. Adalet ve eşitlik gibi önemli misyonları üstlenen dönüşümsel liderler ilham kaynağı olmak gibi bir iddiaya sahiptirler (Bakan vd., 2015: 203).

2.2.6. Dönüşümsel Liderlik ve Özellikleri

Dönüşümsel liderlik kavramı ilk kez Max Weber tarafından karizmatik liderlik başlığı altında ortaya atılmıştır. Burns, Weber' in çalışmasına katkı yaparak etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik ayrımını tanımlamıştır (Burns, 1978: 4; Öge ve Ayrancı, 2010: 39; Gedik, 2020: 28). Bass ve Avolio (1990a) ise teoriyi geliştirerek günümüze taşınmasında önemli katkılar sağlamıştır. Araştırmacılar en verimli ve etkili teorinin dönüşümsel liderlik olduğunu iddia etmiştir (Ergeneli vd., 2007: 203). En genel anlamda tanımlamak gerekirse dönüşümsel lider; takipçileri için bir vizyon oluşturan, oluşturduğu vizyonun takipçileri

tarafından önemsenmesini ve benimsenmesini sağlayan, onları dönüşümün gerekliliğine ikna ederek ilham veren kişidir (Paksoy, 2002: 197).

Yukl (1989: 269) tarafından "*Örgütün üyelerinin tutum ve davranışlarındaki önemli ve büyük değişiklikleri etkileme ve kuruluşun misyon ve hedeflerine bağlılık oluşturma süreci*" olarak tanımlanan dönüşümsel liderlik hem örgütte çalışan bireylere hem de bir bütün olarak örgüte fayda sağlayan lider takipçi ilişkisine odaklanmaktadır (Kent ve Chelladurai, 2001: 136).

Bass ve Avolio'ya (1994: 29) göre; dönüşümsel liderlik sergileyen yöneticiler; takipçilerinin daha yüksek ahlaki değerlere ulaşmasını, beklentilerinin yükselmesini ve örgüte adanmışlıklarının artırılmasını amaçlamaktadırlar. Takipçiler bu dönüşüm sürecinde kendilerini hem işe hem de örgütün amaçlarına dahil edilmiş ve desteklenmiş hissederler, daha yüksek öz saygı kazanırlar, değişmeye ve kendilerini liderin vizyonuna adamaya isteklidirler (Tichy ve Ulrich, 1984: 66-67; Yukl, 1989: 269-270).

Dönüşümsel liderlik teorisinin temel ilkesi, dönüşümcü liderin yetenekli astların potansiyelini en üst düzeye çıkaracağı ve kendi liderlik yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olacaktır (Bass, 1985; Bennis, 1989). Dönüşümsel liderlik tarzı sergileyen yöneticiler işgörenlerin bireysel farklılıklarına ve kişilik özelliklerine önem vererek, daha iyi olmak, işinde ilerlemek ve donanımlı hale gelmek için yardıma ihtiyacı olan astlarına rehberlik eder. Dönüşümsel liderler çalışanlarına sorunlarını çözmeleri hususunda yeni bakış açıları kazandırmak, onlara karşılaşılabilecek güçlükleri birer engel olarak görmekten ziyade armağan gibi değerlendirmelerini önermektedir. Dönüşümsel lider akılcı çözümleri göstermek konusunda istekli ve yeteneklidir. Dönüşümsel liderlik tarzını benimsemiş olan yöneticiler örgütün amaçları konusunda takipçilerini güdüleyerek örgüt çıkarlarının kişisel çıkarlardan daha önemli ve üstün olduğu bilincini kazandırmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 377; Paksoy, 2002: 197).

Alan yazını incelendiğinde dönüşümsel liderin özellikleri şu şekilde ifade edilmektedir (Babadağ ve İşcan, 2017: 401);

- Dönüşümsel liderlik proaktif olmayı gerektirir. Sorunlar oluşmadan önce öngörülür ve gereken tedbirler alınarak oluşması önlenir

- Dönüşümsel lider aynı zamanda yenilikçi liderdir. Mevcut örgüt kültürünü değiştirmeye gayret gösterir.
- Dönüşümsel lider işgörenleri amaca odaklamak için ilham verme becerilerini kullanır.
- Dönüşümsel lider takipçilerini bir ekip olmaya yönlendirir. Ekip üyelerinin bireysel çıkarlarına değil ekibin yararına olacak şekilde hareket etmesini sağlar.
- Dönüşümsel lider takipçilerini izleyerek onların ifade edemedikleri istek ve ihtiyaçlarını anlamaya çalışır.
- Dönüşümsel lider takipçilerini sorgulama ve problem çözme becerilerini geliştirir.

Yazında, dönüşümsel liderliğin alt boyutları “*Entelektüel Dönüşümsel Liderlik, Reformcu Dönüşümsel Liderlik, Mevcut Düzeni Tamamen Değiştiren (Devrimci) Dönüşümsel Liderlik ve Kahraman Niteliğindeki Dönüşümsel Liderlik*” olarak dört başlıkta incelenmiştir (Burns, 1978: 142-144). Konu ile ilgili araştırma yapan önemli araştırmacılardan birisi de Warren Bennis’ tir. Bennis’e göre etkili liderlik becerisi gösteren yöneticilere ait ortak özellikler; vizyon kurmak ve dikkat çekmek, ortak anlamlar tesis etmek, güven telkin edebilmek, kendini tanımak olarak dört başlık altında toplanmaktadır (Antonakis vd., 2004: 175).

Bu günkü anlamda dönüşümsel liderliğin alt boyutlarının temelleri Bass ve Avolio (1990b: 22) tarafından ortaya konulmuştur. Bass ve Avolio’ya göre tek tip bir liderlikten söz edilememektedir. Dönüşümsel liderlik birçok liderlik tarzından bir tanesidir. Araştırmacılar tarafından dönüşümsel liderliğin alt boyutları vizyoner, motivasyon, entelektüel teşvik, karizma ve kişiye özel ilgi olarak belirlenmiştir (Deluga ve Souza, 1991: 50).

Avolio ve Howell liderliğin alt boyutlarına katkılar sağlamışlardır (Bass ve Avolio: 1993: 112-121; Bass ve Avolio, 1994: 39). Bass ve diğer araştırmacılar tarafından dönüşümsel liderlik dört boyutta incelenmiştir. Bu boyutlar; “*İdealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek*” olarak sıralanmış olup aşağıdaki gibi açıklanmıştır (Karip, 1998: 447; Deluga ve Souza, 1991: 50).

Dönüşümsel liderliğin alt boyutları

Dönüşümsel liderliğin yukarıda da ifade edilen alt boyutları aşağıda detaylı olarak verilmiştir.

- **İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen ve Davranış)**

Dönüşümsel liderliğin dayandığı karizmatik liderlik ile yakın ilişkisi olan bu boyut kimi araştırmacılar tarafından karizmatik etki olarak da ifade edilebilmektedir (Kelsay, 2010: 39; Deluga ve Souza, 1991: 50).

İdealleştirilmiş etki boyutunda lidere duyulan hisler ifade edilmektedir. Takipçilerinin lidere karşı duyduğu beğeni ve saygı, hayranlık ve güven duygusunun seviyesi idealleştirilmiş etkiyi belirler. Bu boyut takipçilerin lider ve liderin belirlediği amaçlar ile özdeşleşmesini ve motive olmasının nedenini karizmatik davranışlar ile ilişkilendirmektedir. Dönüşümsel liderler idealleştirilmiş etki boyutu ile yenilikçi fikirlerini takipçileri ile paylaşmakta ve onlara yönetime katılma fırsatı vermektedirler. Bu davranışlarla yönetimde inovasyonu ve takipçilerinin de inovasyona açık bir ekip haline dönüşmelerini teşvik ederler (Bass vd., 2003: 209-210; Gedik, 2020: 29).

Bu boyut takipçilerin lidere ve liderin gösterdiği davranışlara karşı geliştirdikleri tepkiyi ifade etmektedir. Liderin davranışlarından etkilenen takipçiler onu taklit etmeye çalışmakta, ona güvenmekte, saygı duymakta ve özenmektedirler (Kelsay, 2010: 39).

Dönüşümsel liderler takipçileri için belirleyeceği hedefleri zorlayıcı ve giderek zorluk derecesi artacak şekilde oluşturmalarıdır. Onlara rehberlik etmek, takip etmek ve delegasyon ile yetkilendirmek gelişimin sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Dönüşümsel liderler, çalışanlarının her birinin özel gelişim ihtiyaçlarına dikkat ederek kişiselleştirilmiş bir bakış açısı gösterirler (Bass ve Avolio, 1990a: 30).

İdealleştirilmiş etki alt boyutunda liderin yönetim biçimi ve davranışları takipçileri tarafından idealize edilmiştir. Bu idealize etme iki ana başlık altında toplanır. Bunlar; *“davranış olarak idealleştirilmiş etki”* ve *“atfedilen idealleştirilmiş etki”* dir. Davranış olarak idealleştirilmiş etki boyutunda liderin gerekli gördüğü konular, değer yargıları ve

inançları ile ilgili takipçileri ile konuşabilmesi, amaçlara sahip olmanın önemini ifade etmesi, davranışlarını sergilerken dürüst ve etik davranması ve ekip için ortak hedefler belirleyerek bir misyon oluşturacak şekilde davranabilmesini ifade eder. Lidere atfedilen etkiler ise; *“takipçilerinin ekibin bir parçası olmaktan ve lider ile çalışmaktan gurur duymalarını sağlaması, ekibin çıkarlarını kendi bireysel çıkarlarından üstün tutması, üyelerin lidere saygı duymasını sağlaması ile kendine güvenen, güçlü bir insan olduğu izlenimini vermesi gibi lidere atfedilen etkileri içerir”* (Karip, 1998: 447).

- **İlham veren Motivasyon**

Dönüşümsel liderliğin alt boyutlarından birisi de ilham vererek takipçileri motive edebilmektir. Lider olarak benimsenmiş olan kişinin güvenilirliği sorgulanmamakta (Yukl, 1989: 205) ve kendisine saygı duyulmaktadır. Bu sebeple çalışanlar açısından örnek alınmakta ve takipçilerinin gerek işlerine gerekse yaşamlarına anlam katarak gelecek ile ilgili umut verici hedefler belirlemelerini sağlamaktadır. Bu tarz liderlikte takipçilere coşku ve iyimserlik aşılansarak bir ekip ruhu oluşturulur. Lider çalışanları çekici bir gelecek kurma konusunda motive etmekte başarılıdır (Bass vd., 2003: 208).

Bu boyutta lider yüksek beklentileri oluşturur, çabalara odaklanılması için örgütsel amaca hizmet eden bazı sembollerle, amaçları basit bir şekilde ifade eder (Yammarino ve Dubinsky, 1994: 791; Bass, 1990b: 22). Alan yazınında telkin ile güdüleme olarak da karşımıza çıkan bu boyutta lider astları için önemli bir moral kaynağıdır. Kullandığı semboller, sloganlar, örgüt için oluşturduğu duygusal hikâye gibi unsurları kullanarak sağlam bir ekip ruhunu ve ortak bir amaç tesis eder. Liderin bu davranışları takipçilerinde bir güven oluşturur ve önemli bir motivasyon sağlar (Karip, 1998: 447; Deluga ve Souza, 1991: 50).

- **Entelektüel Uyarım**

Liderler, takipçilerine işyerinde yeni fırsatları keşfedebilecek, örgütsel sorunları teşhis edebilecek ve çözümler üretebilecek imkânı tanır ve bu konuda onları cesaretlendirir, böylece çalışanlarına entelektüel olarak uyarıma görevini başarıyla yerine getirmiş olurlar (Deluga ve Souza, 1991: 50). Lider, entelektüel uyarımda bulunabilmesi için kendi işlerini koordine ederken acil ama önemsiz sorunları çözmeye odaklanmak yerine, ileriye ve daha geniş bir vizyonla düşünmek için vakit yaratmalıdır. Dönüşümsel lider, astlarını zekâlarını kullanmaya, akılcılığa ve dikkatli problem çözmeye teşvik eder (Bass vd., 2003: 208).

Entelektüel uyarım söz konusu olduğunda takipçiler, işlerin yapılış biçimleri ya da iş yapılış prosedürlerinin sorgulanması, eleştirilmesi ya da yeni fikirler üretilmesi konusunda cesaretlendirilirler. Takipçiler yeni bakış açıları oluşturmak konusunda rahat hissederler, lider ise bu ortamı sağlayacak koşulları oluştur (Karip, 1998: 447). Bu tarz liderlik yönteminde lider kendisinin de sorgulanmasını beklemektedir (Yammarino ve Dubinsky, 1994: 791). Ayrıca liderler, izleyenlerinin daha yaratıcı olmaları konusunda da onlara yardımcı olmaktadır. Üyelerin hataları ile ilgili yargılama, eleştirme ya da alay etmeleri söz konusu değildir (Bass vd., 2003: 208). Bu davranış modelinin sonunda örgütün; yenilikçi, işe odaklı, entelektüel ve değişime açık kapasitesini ortaya çıkararak aktif bir işlerle kavuşturma amacı güdülmektedir (Karip, 1998: 447-448; Çetin ve Aydın, 2013: 333).

- **Bireysel İlgi**

Bu boyutta ifade edilen liderin takipçileri ile bireysel ihtiyaçları çerçevesinde ilgi göstermesi ve onları geliştirmesi gerektiğidir. Dönüşümsel liderler, çalışanlarının her birinin kendisine özel bireysel gelişim ihtiyaçlarını analiz ederek kişiye özel bir bakış açısı geliştirirler, astlarına kişisel ilgi gösterir, her çalışana ayrı ayrı ve dikkatli davranır, koçluk yapar ve tavsiyelerde bulunurlar. Çalışanların işleri, bu ihtiyaçlar ve organizasyonun ihtiyaçları göz önünde bulundurularak tasarlanmalıdır. Dönüşümsel liderler her personelin

gelişim ihtiyaçları doğrultusunda tecrübe kazanabileceği görevlere atanmalarına özen göstermektedirler (Bass vd., 2003: 208).

Bu yaklaşımda lider takipçilerini sadece ekibin bir parçası olarak değil ilaveten bir birey olarak da değerlendirir. Takipçilerinin bireysel kaygıları ile ilgilenir. Astların kaygılarını dinler ve ilgi gösterir (Karip, 1998: 447).

Lider takipçileri ile bire bir iletişim halinde olmalıdır. Bu kapsamda lider, takipçilerinin bilgi seviyelerini arttırmak ve belirlenen amaçlara ulaşmaları için etkili çalışmanın yollarını aramaktadır (Bass vd., 2003: 208).

2.2.7 Etkileşimsel Liderlik ve Özellikleri

Etkileşimsel liderlik 1978 yılında Burns tarafından ifade edilmiş ve ardından 1985 yılında Bass tarafından tekrar değerlendirilerek liderlerin davranış biçimleri incelenmiştir (Gedik, 2020: 27; Bass vd.,2003: 215).

Etkileşimsel liderlik tarzında yöneticiler çalışanlarıyla bir anlaşma yaparak, onlardan neyin gerekli olduğunu ve bu gereksinimleri yerine getirirlerse ne tür bir karşılık alacaklarını açıklarlar. Karşılıklı bir alışverişe benzeyen bu tarz liderlik tarzında yapılacak olan işler bellidir. İşlerini yapan astlara sorun yaşanmadığı sürece müdahale edilmez. İşlerini iyi yapmayan astların cezalandırılması söz konusudur ve bu da baştan bilinmektedir. Lider ve takipçileri arasında bir nevi takas söz konusudur. Bu boyut liderin istisnasız pasif yönetime büyük ölçüde güvenmesi ve grubuyla yalnızca görevleri yerine getirme prosedürleri ve standartları karşılanmadığında müdahale etmesini ifade eder (Bass, 1990b: 19-20). Etkileşimsel liderlik modelinde bir nevi takas söz konusudur. Liderle takipçileri arasında gerçekleşen takasta lider takipçilerin temel ihtiyaçlarını, güvenlik gereksinimlerini ve itibar sahibi olma gibi toplumsal saygınlığa ilişkin ihtiyaçlarını karşılar. Takipçiler ise liderin talep ve beklentilerine karşı son derece hassas bir şekilde davranırlar (Deluga ve Souza, 1991: 50).

Alan yazınında önemli bir yer tutan ve daha çok tercih edilen dönüşümsel liderlik, organizasyonlarda en etkili yönetim tarzı olmayabilir. Dönüşümsel liderlik birçok durumda uygun olmayabilir ve etkileşimsel liderliğe ihtiyaç duyulabilir. Genel olarak istikrarlı sektörlerde çalışan kurumsal firmalar, gerekli liderliği sağlamak için etkileşimsel liderliğe

güvenebilirler. Teknoloji, iş gücü ve ortam da istikrarlıysa, o zaman görevlerini yerine getirmeleri için çalışanlara sadece söz veren ve ödüller veren yöneticilerle işler oldukça iyi ilerleyebilecektir. İstikrarlı organizasyonlarda, yönetici çalışanın performansını izler ve gerektiğinde düzeltici eylemler gerçekleştirirse, istisnaya dayalı yönetim bile oldukça etkili olabilir. Çalışanlar tarafından açıkça anlaşılıp kabul edildiğinde işlerin yapılmasına yönelik kurallar ve düzenlemeler, bazı durumlarda liderlik ihtiyacını ortadan kaldırabilir. Çalkantılı piyasalarda etkileşimsel liderlik firmanın hayatını sürdürebilmesi açısından sorunlar teşkil edebilir (Bass, 1990b: 29-30).

Dönüşümsel liderler; bilimsel araştırmalar, araştırma sonuçlarından elde edilen veriler ve teknolojik ilerlemelerden sağladıkları bilgiler çerçevesinde örgütü değiştirmeye ve dönüştürmeye çalışırken; etkileşimsel liderler işletmenin önceden beri olagelmış mevcut yapısı ve sistemin işleyişine müdahale etmezler (Avcı, 2015: 166).

Etkileşimsel liderlerde bulunan temel nitelikler aşağıda verilmiştir (Erden Ayhün ve Celep, 2019: 135):

- Etkileşimsel Liderler ortada bir problem varsa onu çözmeye çalışırlar,
- Örgüt kültürüne riayet ederek işlerini yürütmeye özen gösterirler,
- Etkileşimsel liderler, takipçilerinin talepleri ile ilgili vaatlerde bulunarak motivasyonu arttırmaya çalışırlar,
- Çalışanlar için ödüller ve cezalar geliştirerek örgütün amaçlarına ulaşmaya gayret ederler,
- Etkileşimsel bir lider statükocu ve muhafazakardır,
- Risk almaktan hoşlanmazlar ve ciddi anlamda gözlemler yaparak önceden ortaya konulmuş olan kurallardan sapma olmaması için önemli çaba sarf ederler,
- Sorumlulukları üstüne almak yerine dağıtır ve önemli kararlar almaktan kaçınmaya eğilimlidirler.

Etkileşimsel Liderliğin Alt Boyutları

Literatürde etkileşimsel liderliğin alt boyutları; “*koşullu ödül, istisnalarla yönetim (Aktif ve Pasif) ve tam serbestlik tanıyan liderlik*” olarak ifade edilmektedir. Bu alt boyutlar aşağıda izah edilmiştir (Karip, 1998: 448).

- **Koşullu Ödül**

Liderle takipçileri arasındaki ilişkileri olumlu yönde geliştirmeye dayanan ve karşılıklı alışverişlerin bulunduğu koşullu ödül boyutu bir nevi takas işlevi görmektedir. Lider astlarına daha önceden üzerinde anlaşmış oldukları konularda ve ortak amaçlara ulaşma konusunda destek verir. Bu boyutta astların ihtiyaçları ve örgütün kaynakları belirlenmiştir ve ödüllerin hangi hedeflerin gerçekleşmesi, hangi amaçlara ulaşılması ve hangi durumlar gerçekleşirse verileceği herkes tarafından en başından beri bilinmektedir (Bass vd., 2003: 208; Deluga ve Souza, 1991: 50).

Koşullu ödüllendirme tarzında liderin görevi öncelikle amaçları tespit etmek ve bu amaçların gerçekleşmesi halinde takipçilerin ne şekilde ödüllendirileceğini net olarak ortaya koymaktır. Takipçinin ortaya koyduğu performansın karşılığı olarak beklediği desteğin sağlanacağı, ödüllendirilmek için ne yapılması gerektiği herkes tarafından bilinmelidir (Bass, 1985; Karip, 1998: 448; Yeşilyurt, 2015: 8). Takipçiler beklenen davranışları gösterdiğinde lider tarafından ödüllendirilirken istenmeyen davranışlar cezalandırılır. Ceza da ödül gibi önceden kuralları belirlenerek takipçilere bildirilmiştir (Bass vd., 2003: 208; Deluga ve Souza, 1991: 50).

- **Aktif olarak istisnalarla yönetim**

Bu tarz liderlik söz konusu olduğunda lider öncelikli olarak izlemeyi tercih etmektedir. Sadece işler yolunda değilse müdahil olmaktadır. Lider istisnalarla yönetim tarzında takipçilerini gözlem altında tutmakta; hata yapıldığında, amaçlardan ya da

hedeflerden sapmalar oluştuğunda cezalandırıcı bir yöntem ile çalışanları disiplin altına almaya çalışmaktadır (Bass vd., 2003: 208).

Liderler hata yapıldığında üyelerle birlikte hataların sebeplerine odaklanarak ya da yanlış giden Şeylere müdahale ederek istisnai durumları yönetmeye çalışırlar (Howell ve Avolio, 1993: 891). Aktif olarak istisnalarla yönetimde liderler takipçileri aktif bir şekilde izlemek, gözlem yapmak suretiyle hata yapıldığı anda sorunu çözmek üzere hazır olurlar. Davranışları düzeltici müdahalelerde bulunulan bu tarzda gerekirse cezalandırma yöntemine de başvurulabilir. Gerekli hallerde müdahale olumsuz geri bildirim ve eleştiri ile gerçekteşmektedir. Aktif olarak istisnalarla yönetim hedeflerden sapmaları ve bu sapmaları yakından izlemeyi ve ileride tekrar meydana geldiklerinde mümkün olan en kısa sürede düzeltici eylemde bulunmayı gerektirir (Bass vd., 2003: 208-209; Karip, 1998: 447-448).

- **Pasif olarak istisnalarla yönetim**

Pasif olarak istisnalarla yönetimde ise lider ya problemler ortaya çıktıktan sonra devreye girmekte ya da hiç müdahil olmamaktadır. Bu yönetimde, genellikle pasif ve kaçınmacı bir yaklaşım sergilenmektedir. Pasif istisnalarla yönetimde liderler ana kuralları belirlemekten, yönetimin beklentilerini netleştirmekten ve takipçiler için açık anlaşılır hedefler belirlemekten kaçınırlar (Bass vd., 2003: 209). Mevcut işleyiş her ne ise onu aynen yürütmek temel davranış kalıbıdır (Karip, 1998: 448). Pasif olarak istisnalarla yönetimde lider işlere dışardan bakarak sorunları izlemekte, herhangi bir önlem almamakta ve oluşan sorunlara üyelerden öneri beklemektedir (Tuñçbilek, 2013: 14).

- **Tam Serbestlik Taniyan Liderlik**

Bu boyutta lider astlarını hemen hemen hiçbir konuda bilgilendirmez ya da uyarmaz. Liderler, bir amaç belirler ve sonrasında hiçbir Őeyeye karışmazlar. Tam serbestlik taniyan liderlikte takipçilerin performansının izlenmesi, performansa dayalı geri bildirim verilmesi ya da yönlendirme yapılması söz konusu olmamaktadır. Sorunlar meydana geldiğinde de

müdahil olmayan lider kendi kendini yöneten örgütlerde başarılı olabilmekte ve bu tutumları ile astlarının kendi başlarına karar verebilme yetilerinin gelişimine katkıda bulunmaktadır (Erdal, 2007: 27; Alper Ay ve Keleş, 2017: 195).

Bazı araştırmacılar tarafından tam serbestlik tanıyan liderlik önemli eleştiriler almıştır. Bu yönetim tarzı yönetmekten ziyade yönetmemek üzerine odaklıdır. Hiçbir konuda görüş bildirmediği için varlığı ile yokluğu arasında bir fark bulunmadığı, etkin ve verimli bir çalışma konusunda etkisiz olduğu ve problemlerin ya da çalışanlar arasındaki sorunların çözümünde hiçbir fayda sağlamadığı ve işgörenlerinden hiçbir beklentisi olmaması aldığı önemli eleştiriler arasındadır (Özturan ve Tuğsal, 2019: 273).

Tam serbestlik tanıyan liderlik tarzında takipçiler soru sorduğunda ya da problemler karşısında çözüm beklediğinde onlara cevap verilmez, erteleme yolu seçilir. Bu esnada problemin ya kendiliğinden çözülmesi ya da çalışanların bir yol bulması beklenir (Rowold ve Schlotz, 2009: 37). Mesleğinde uzmanlaşmış kadrolarda, disiplinli çalışma gerektiren bilimsel konularda ya da ar-ge gibi nitelikli personel istihdam eden örgütlerde bu tür bir liderlik yaklaşımı sergilenebilir (Bakan vd., 2015: 205).

2.3. İş Tatmini

Örgütlerin varlığı ancak ve ancak insan ile mümkündür. Bireylerin iş yerinde gönüllü olarak bulunmaları, orada çalışmaları ve bütün bunları yaparken işleri hakkında belirli duygular beslemeleri kaçınılmazdır. Çalışma eylemi zorunlu olsa bile bireyler işleri ile ilgili çeşitli duygular ve hisler beslemektedirler. Yapılan işten memnun olunması, işin sevilmesi gibi insan psikolojisini konuya dâhil eden tutum ve davranışlardan bir tanesi de iş tatmini kavramıdır.

2.3.1 İş Tatmini Kavramı

İnsanlar ilk çağlardan beri yaşamlarını sürdürebilmek için çalışmış, emek vermiş ve üretmiştir. Hayatın idamesi için gerçekleşmesi zorunlu olan çalışma eylemi günümüze

gelindiğinde zorunluluk faktörünü hâlâ içinde barındırıyor olmakla birlikte, günümüzde insanların işleri hakkında bir kısım tutumlar içerisinde oldukları, işleri ile hayatlarına bir anlam kattıkları ya da tam tersine işleri ile ilgili olumsuzluklar yaşadıkları bilinmektedir (Aşan ve Erenler, 2008: 204).

Bu bağlamda öncelikle tatmin kavramından bahsetmek yerinde olacaktır. Tatmin kavramı TDK sözlüğünde “*İstenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna erme, doyum*” olarak tanımlanmaktadır (Erişim tarihi 12.03.2020). Halsey’e göre tatmin; “arzu edilen herhangi bir durumun gerçekleşmesinin sağlanması ve bu yolla iç huzura, mutluluğa ve gönül dinginliğine ulaşma halidir” (Halsey, 1988: 884).

İş tatminini çalışanların yaptıkları işe karşı hissettikleri hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk olarak ifade edilebilir, çalışanlar işerinden memnuniyet duyuyorlarsa iş tatminleri yüksek, aksi takdirde düşüktür (Özkalp vd., 2013: 73). Yapılan işin niteliklerinin işgörenlerin arzu ve taleplerine, beklentilerine uygun olması halinde iş tatmininin varlığından söz edilebilir (Davis, 1984: 6).

İş tatmini bir ruh durumudur ve günlük yaşam içerisinde insanların davranışlarını şekillendiren binlerce tutum olmasına rağmen, örgüt içindeki çalışan tutumlarının daha az sayıda ve kısıtlı olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlamda üç türlü çalışan tutumu bulunmaktadır. Bahsi geçen tutumlar; iş tatmini, işe bağlılık ve iş sorumluluğu olarak sıralanabilir. Bu çerçevede iş tatmini olarak belirlenecek tutum bireyin kendi işine karşı geliştirdiği genel ve pozitif yönlü tutumunun ifadesidir. Bir çalışan yaptığı işe karşı yüksek seviyede olumlu tutum gösteriyorsa iş tatmininin de önemli oranda yüksek olduğu söylenebilir. Bunun tersi olarak tutumun olumsuz yönde olması iş tatmininin düşük olduğu anlamına gelmektedir (Erdoğan, 2007: 557).

En genel anlamda iş tatmini bireyin, işine yönelik olumlu duygu, düşünce ve tutumlarıdır. İş tatmini, uygulamada çalışan memnuniyeti şeklinde de kullanılmaktadır (Zencirkıran ve Keser, 2018: 103). Bir başka tanıma göre; bireyin işine karşı geliştirdiği tutumlara iş tatmini denilmektedir ve genel olarak tüm yöneticiler astlarının iş tatmini veya tatminsizliklerini bilmek istemektedirler (Özkalp ve Kirel, 2018: 113).

İş tatmini çalışanın yaptığı işi analiz ederek işiyle ilgili edindiği olumlu duygular anlamına gelmektedir. İş tatmini bir davranıştan çok bir tavidir ve performans etmenleriyle etkileşim içerisinde (Robbins ve Judge, 2012: 27).

Bingöl (1997: 270) iş tatminini; “*Bir iş yerinde çalışma ile elde edilen ekonomik kazançlar ve bireyin aynı çalışma ortamında bulunmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile bir emek ortaya koyarak bir sonuç elde etmesinin sağladığı mutluluk, memnuniyet*” olarak tanımlamaktadır.

İş tatmini bireylerin iş hayatının çeşitli yönlerine ilişkin idealde olan beklentileri ile gerçekleşen sonuçlar arasındaki negatif veya pozitif fark olarak tanımlanabilir. İş tatmini karmaşık bir kavramdır ve bireylerin gerek işleri gerekse işyerleri hakkında çeşitli ve birbirinden farklı tutumlar sergilemeleri söz konusudur. Bireylerin bu tutumları; psikolojik ve duygusal boyutları olması sebebiyle doğru ve net bir biçimde gözlenememektedir. İş tatmininin ölçülebilmesi ancak ve ancak bireye sorularak mümkün olabilmektedir. İş tatmini hakkında ancak bu şekilde veri toplanabilmektedir (Eroğlu,1996: 98).

İş tatmini çalışanların işleri ile ilgili olarak hissettiği memnuniyet veya memnuniyetsizlik şeklinde de tanımlanabilir. Başka bir deyişle bireyin işine karşı genel olarak sergilediği tutum iş tatmini olarak ifade edilebilir. İş tatmini kavramı bireylerin iş ve işyerlerine karşı duydukları memnuniyet ya da memnuniyetsizliğin yanında duygularını da kapsamaktadır (Konuk, 2006: 59).

2.3.2. İş Tatmininin Önemi

Örgüt açısından bakıldığında iş tatmininin önemi yol açabileceği sonuçlarla çok yakın ilişkilidir. İşgörenlerin çalıştıkları örgütten memnuniyet düzeyleri verimli çalışma, devam ya da devamsızlık yapma, işten ayrılma, iş arkadaşlarını negatif yönde etkileme gibi sonuçlar doğurması sebebiyle çok önemlidir (Akçay, 2012: 127).

İş yerinde bireyin bulunma sebebi işin gereklerinin yapılması ve işletme amaçları çerçevesinde konulan hedeflere ulaşmak konusunda verimli bir biçimde çalışmasıdır. İnsanın psikolojik bir varlık olması sebebiyle yaptığı işten memnun olması verimliliği ile ilişkilidir. Yöneticiler işgörenlerin iş tatminlerini çeşitli sebeple önemserler. Bunlardan ilki

iş tatmini yüksek olmayan bireyin işten kaçınması ve mümkün mertebe başka bir işe girmenin yollarını aramasıdır. Araştırmalar göstermektedir ki iş tatmini ile performans arasında pozitif yönde bir ilişki vardır (Iaffaldano ve Muchinsky, 1985: 251). İş tatmini olmadığında bireyin işten kaçınma davranışı örgüte önemli bir zarar verir. Çalışan hem işletmeye verim sağlamamakta hem de ücretini işletmeden aldığı esnada tüm dikkat ve enerjisini başka işler aramaya ayırmaktadır. Diğer bir sebep; iş tatmini yüksek olan birey sağlıklı ve mutludur ve iş yerindeki varlığı daha uzun süre devam eder. Buna ilaveten; iş tatmini yüksek olan personel iş yerindeki mutluluğunu dışardaki yaşamına da yansıtır. Mutlu ve sağlıklı bir birey olarak yaşar (Özkalp ve Kirel, 2018: 123). İş tatmini ilaveten, sağlıklı, verimli ve etkin bir işyeri ortamı ve örgüt kültürünün önemli göstergelerinden birisidir (Gökçe'den aktaran: Toker, 2007: 93).

İş tatmini yüksek bir birey işe devamsızlık yapmaz, zamanında gelir, gerektiğinde fazla mesai için gönüllüdür, verimlilik konusunda hassasiyet gösterir ve diğer mesai arkadaşlarına da olumlu tutumları yansır. Olumlu bir sarmal bütün örgüt iklimini etkiler. Yöneticiler açısından tatmin olmuş işgörenler işyerinde yüksek seviyede bir verimlilik, üretkenlik gösterir, sağlıklı ve olumlu tavırları ile işletmeye güç ve başarı kazandırır (Özkalp ve Kirel, 2018: 123; İşcan ve Sayın, 2010: 198).

İşletmelerin hayatta kalabilmeleri müşteri memnuniyeti sayesinde mümkün olabilmektedir (Taşlıyan, 2007: 186). Müşterinin memnun olması müşteri bağlılığını oluşturmakta ve işletme istikrarlı bir başarı göstermektedir. Müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi de büyük oranda işletmede çalışanların iş tatmininin yüksek olması ile ilişkilidir (Somuncuoğlu, 2005: 57). Dünyada yaşanan değişim dönüşümler örgütlerin yönetim biçimlerinde ve işgörelere davranışlarında da değişimlere yol açmış, çalışanların beklentileri de artmıştır. İş tatmininin yükselmesi bu beklentilerin karşılanabilmesi ile yakın ilişkili olduğundan iş tatmini işletmeler açısından çok önemli hale gelmektedir (Pekdemir vd., 2006: 15).

2.3.3. İş Tatminine Yol Açan Faktörler

Alan yazını incelendiğinde iş tatminine yol açan faktörler sıklıkla; bireyin yaşı, cinsiyeti, medeni hali, kişilik özellikleri, eğitim seviyesi, ücret, terfi olanakları, işin kendi nitelikleri, yönetimin sergilediği tavırlar ve yönetim biçimi, bireye sağlanan statü, çalışma iklimi, çalışma arkadaşları ve kariyer gelişimi olarak ifade edilmektedir (Gözen, 2007: 169-170; Eren, 2012; Karataş ve Güleş, 2010; Somuncuoğlu, 2013; İşcan ve Sayın, 2010: 198; Erdoğan, 2007: 558; Kaya, 2004: 7; Şahal, 2005: 50).

Genel başlıklar bu şekilde ifade edilmiş olmakla birlikte konuyla ilgili yapılmış araştırmalar incelendiğinde, bireylerin iş tatminine yol açan faktörlerin genellikle bireysel ve örgütsel faktörler olarak ana başlıklar altında toplandığı görülmektedir (Erdoğan, 2007: 558-559; Öztekin, 2008; Başaran, 2003: 39; Somuncuoğlu, 2013). Aşağıda örgütsel faktörler ve bireysel faktörler içinde yer alan alt faktörler yer almaktadır.

Örgütsel Faktörler

İş tatmininde etkili olan örgütsel faktörler; ücret, işin kendisi, terfi fırsatları, yükselme olanakları, çalışma koşulları, danışmanlık, iş arkadaşları, adalet algısı, algılanan örgütsel destek, sosyal desteğin varlığı, işin stres seviyesi, iş aile dengesinin kurulup kurulamaması ve yönetim tarzı olarak ifade edilmektedir (Özkalp vd., 2013: 74-76). Bu faktörler aşağıda incelenmiştir.

Ücret

Ücret, “bir emeğin, iş gücünün karşılığı olarak verilen para” olarak tanımlanmaktadır (Çağbayır, 2017: 6055). İş tatmininin yeterli seviyede tutulabilmesi için en önemli konu olarak ücret gösterilmektedir. Ücret iş tatminini çok önemli bir seviyede ve direkt olarak etkilemektedir (İmamoğlu vd., 2004: 169). Ücretlendirmenin adil olması ve ödemenin zamanında yapılması son derece önemlidir. Bireyler aldıkları ücreti iş arkadaşları ve benzer

sektörlerde çalışan benzer pozisyonlara ödenen ücretlerle mukayese etmekte ve iş tatminini bu çerçevede hissetmektedirler (Başaran, 1991: 203). İş tatmininde aldıkları ücret kadar kendi ücretlerini başkaları ile kıyaslamalarının sonucu da çalışanlar açısından son derece önemli bir anlam taşımaktadır (Aşan ve Erenler, 2008: 205; Başaran, 1991: 203-204).

Bireyin iş yaşamına dâhil olmasının en önemli sebebi olan ücret yazında, işgörenlerin örgüt için harcadıkları zaman, emek ve gayretlerin bedeli olarak düzenli ya da belirli aralıklarla ödenen para olarak ifade edilmektedir (Şimşek, 1997: 293). İşgören çalışmaları karşılığında tatmin edici bir ücret beklentisi içerisinde. Hayat standartlarını gerçekleştirmesini temin edecek ve belirli bir oranda tasarruf etmesine de imkân tanıyacak seviyede bir ücret alan bireyin iş yeri ile ilgili daha olumlu tutumlar geliştirdiği ve iş tatmininin yüksek olduğu izlenmektedir. Bireyin ücretine ilave olarak aldığı yan haklar da ücret kategorisi içindedir (Özkalp ve Kırel, 2018: 115-116).

İşin Kendisi

İş tatmini etkileyen örgütsel faktörlerin en önemlilerinden birisi de işin kendisidir. Bireyin işini yaparken kendisinin karar verebilmesi, işin tüm aşamalarını yapabileceği bilgide olması, bireyin işine önemli ve kıymetli bir değer atfetmesi gibi unsurlar iş tatmininde işin kendisi ile alakalı unsurlardan bazılarıdır (Özkalp vd., 2013: 75).

Çalışanlar becerilerini kullanamadıklarını, yaratıcı fikirlerine değer verilmediğini ya da gelişimlerine imkân tanınmadığını düşünüyorlarsa iş tatminlerinin düşük olduğu gözlenmektedir (Kaygısız, 2014: 14). İşgören kendi işini önemli bulma noktasında diğer çalışanların ve müşterilerin algılarına da dikkat eder. Yetenek ya da beceri çeşitliliği ise işin karmaşıklığı ve hangi yeteneklere ihtiyaç duyulduğu ile ilgilidir. İşgören işini yaparken birden fazla becerisini kullanabilmek ve işini en iyi kendisinin yaptığına inanmak ister. İşin sıkıcı olmaması, bireyin ilgisini çekmesi, hep aynı şeyleri tekrar etmemesi, yetenek gerektirip gerektirmediği, zorluk seviyesi, hedefin ulaşılabilirliği (Robbins ve Judge, 2012: 172) ve işin bireye uygun olması, ilginç olması ve işgörene öğrenme fırsatı sağlaması iş tatmini açısından önem arz etmektedir. Geri bildirim alabilmek, çalışan açısından yöneticilerin görüşlerini öğrenmesi ve çalışmalarını buna göre düzenlemesini sağladığından

önemlidir (Reitz'den aktaran Şahal, 2005: 63; Başaran, 1991: 218; Çekmecelioğlu, 2005: 28). İşgörenlerin işin yapısal özellikleri ve kendilerini geliştirebilmeleri konusunda imkanlar sağlayabilmesi gibi konular iş tatmini ile doğrudan ilişkilidir (Öztekin, 2008; Günbayı, 2000: 5; Şahal, 2005: 62-63; İşcan ve Sayın, 2010: 198). Yazında, işgörenin kişilik yapısının işi ile uygun olması halinde iş tatmininin yüksek olacağını ifade etmiştir. Buna göre; bireyin başarısı kişiliğine uygun işlere yönelmesi ile mümkün olmaktadır (Aytaç; 2001: 1).

İşgörenler yaptıkları işin hem kendileri açısından hem de başkalarınınca bir öneme ve anlama sahip olmasını tercih ederler. Bireyler yaptıkları işin önemli olduğunu düşündüklerinde doyum sağlar ve kendilerini de değerli hissederler. Özel bir donanıma ihtiyaç duyulan nitelikli işlerde çalışanların daha fazla iş tatmini yaşadıkları saptanmıştır. (Günbayı, 2000: 5; Karataş ve Güleş, 2010: 76).

Terfi Sistemi

Bireyler yaptıkları işlerde gösterdikleri performans ile doğru orantılı olarak ve yetenekleri çerçevesinde yükselmek isterler. Bu sebeple terfi olanakları örgütsel faktörler arasında yer almaktadır. İnsan doğası gereği başarılı olma konusunda isteklidir. Terfi olanakları işgören açısından sadece başarısının takdiri değil aynı zamanda maddi olarak da kendisine yarar sağlayan bir faktördür. İşgören gayretleri ve gösterdiği başarı neticesinde terfi edeceğini bilir ise hem işini yapma konusunda motive olmakta hem de terfi ettiğinde doyum sağlamak ve iş tatmini yükselmektedir (Gül, 2020: 52; Şahal, 2005: 62; Aşan ve Erenler, 2008: 205).

İşgören çalışma koşullarını değerlendirirken hep aynı rutini yerine getireceği ve uzun zamanlar boyunca aynı işi tekrarlayacağı işleri tercih etmemektedir. Yapılan işin; başarıyı ödüllendirmesi ve işgörenin bir üst basamağa yükselme imkânı bireyin ihtiraslarını tatmin ettiğinden iş tatmini açısından önem arz etmektedir (Eren, 2012: 151).

İşgören gösterdiği performansın karşılığı olarak yükseldiğinde iş tatmini sağlamaktadır. Aksi durumda ise iş tatminsizliği oluşmakta, bu durum hem bireyi hem de diğer işgörenleri olumsuz yönde etkilemektedir. İş tatmininin yüksek tutulabilmesi için örgütlerin ilerleme olanaklarını sağlamaları ve kariyer haritalarını açık ve net olarak

çalışanları ile paylaşımları gerekmektedir. Yükselme konusunda en önemli zorunluluk yükselmenin adaletli bir şekilde uygulanmasıdır. Terfi sistemindeki adaletsizlik iş tatmini üzerinde son derece olumsuz etkiler yapmaktadır (Varol, 1993: 99; Başaran: 2003). Çalışanların prim, ikramiye, hediye gibi ek ücretlerin varlığında da iş tatminleri yükselmektedir (Çift yıldız, 2015: 46).

Çalışma Koşulları

İş yerlerinde çalışma koşulları işgörenlerin rahat bir şekilde işini yapmalarını sağlayan unsurlardır. Çalışma koşullarının içine işgörenin çalıştığı ortamın ısı, ışık, hijyen gibi faktörlerin yanı sıra kullanacağı araç, gereç, makine ve benzeri ihtiyaçlarının tam ve eksiksiz olması da dahil olmaktadır. İşgörenden tam ve eksiksiz bir çalışma ve iş verimi beklerken bireyin ihtiyaç duyacağı ortam, masa, sandalye, gerekli iletişim araçları, işin gerektirdiği malzemeler ve diğer ihtiyaçlarının karşılanmaması iş tatminini önemli oranda zedelemektedir. Ayrıca işgören örgütte alınan kararlara katılması halinde iş doyumunu yaşamaktadır (Türk, 2007: 26).

Danışmanlık

Birey örgütte işvereni ya da yöneticileri tarafından ihtiyaç duyduğu zamanlarda desteklenmelidir. Gerekli hallerde danışmanlık yapacak yöneticilerin varlığı bireyin işgörmesini kolaylaştıran bir faktördür. Danışmanlık alabilmesi bireyin daha rahat, stressiz ve güven içinde çalışmasına destek olmakta ve iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Yaşadığı sorunların çözümünde danışacağı kimsenin olmaması bireyin hata yapmaktan çekinmesine dolayısıyla karar almasının güçleşmesine sebep olmaktadır. Bu da iş tatmini açısından olumsuz bir etkidir. Danışmanın varlığı işgören devir hızının düşmesine yardımcı olmaktadır (Öztekin, 2008: 27).

Çalışanların genellikle yöneticilerinden oluşan danışabilecekleri bireylerle olan iletişimleri de tatmin kaynaklarından birisidir. Danışmanlık biçimi iki türdür. İlki işgörene

yönelik danışmanlıktır. Danışmanlık yapan yönetici işgören ile birebir ilgilenerek sorunlarına çözümler arar ve yardımcı olur. İş yerindeki refahı ile ilgilenir, iş yaşamını inceleyerek önerilerde bulunur, bir nevi mentörlük yapar. Danışmanlığın ikinci türü ise işgörenin iş ile ilgili bir kısım kararlara katılımının sağlanması şeklindedir. Danışmanlık sisteminin destekleyici bir biçimde sürdürülmesi çalışanların iş tatminini yükseltmektedir (Özkalp vd., 2013: 76; Özpehlivan, 2015: 34).

Adalet Algısı

İnsan doğası gereği kendisine adaletli davranılmasını beklemektedir. Özellikle iş hayatında adalet hem bireysel olarak hem de örgütsel adalet açısından işgörenler için hassas bir konu olarak ele alınmaktadır ve önemli olduğu ifade edilmektedir (Tokmak, 2019: 285; Atalay, 2007: 25-26). İş tatminin çok önemli bir unsurunu adalet algısı teşkil etmektedir. İşgören eşit koşullara eşit ücret, eşit davranış, eşit yükselme olanakları ve benzeri gibi konularda tam bir adalet beklemektedir. İşgören işyerinde yaşadıkları çerçevesinde de iş yeri, işverenleri veya yöneticileri ile ilgili bir adalet duygusu geliştirmektedir. İşgörenin işi ile ilgili adalet duygusu da işine karşı duyduğu memnuniyet düzeyini belirlemektedir. Adalet algısının alt boyutları; “Dağıtım adaleti, süreç adaleti, etkileşim adaleti ve bilgisel adalet” olarak ifade edilmektedir. Bu dört boyutun bir arada gerçekleşmesi ile işgörenlerin adalet algıları dolayısıyla iş tatminleri yükselmektedir. (Özkalp vd., 2013: 202-203).

Algılanan Örgütsel Destek

Her birey yöneticilerinden ve iş arkadaşlarından destek almak ister. Hiçbir işgören tek başına her şeyi bilemez ve çalışma koşulları içerisinde az ya da çok desteğe ihtiyaç duyar. Bu destek bilgi eksikliği, işin yapılma biçimi gibi konularda tamamen iş ile ilgili olabileceği gibi psikolojik bir destek de olabilir. İnsan psikolojik bir varlıktır ve dönem dönem manevi desteğe ihtiyaç duyabilir. Motive edilmesi işine güdülenmesi gerekebilir. Bu gibi durumlarda örgütünün bu desteği sağlayacak şekilde örgütlenmiş olması işgörenlerin iş tatmini üzerinde

olumlu etkiler yapan önemli bir faktördür. Örgütsel destek sağlayan çalışanların devamsızlığının düşük olduğu gözlemlenmektedir (Öztekin, 2008: 42).

Sosyal Desteğin Varlığı

Shumaker ve Brownel yaptıkları çalışmada sosyal desteği tanımlarken “*En az iki birey arasında alıcı ve verici olarak yardımların ve desteğin değişimi, takası*” şeklinde ifade etmektedirler (Shumaker ve Brownel’den aktaran: Kurt, 2010: 81).

Sosyal destek bireyin özel yaşamı ve sosyal çevresi içerisinde geçerli bir kavram olarak algılansa da işyerleri de sosyal ortamlardır. İşgörenlerin işyerindeki sosyal ortamda gerek yöneticilerinden gerekse iş arkadaşlarından destek görmesi, iş yerinde verimli ve motivasyonu yüksek bir şekilde çalışabilmesi iş tatmini açısından önem taşımaktadır (Polatçı, 2015: 28).

İşin Stres Seviyesi

Stres TDK sözlüğünde “*ruhsal gerilim*” olarak tanımlanmaktadır. Bireyin stresten tamamen kaçınması söz konusu değildir. Bireyin yaşam içerisinde birden çok rolü vardır. Toplumsal sorumlulukları, ailesine karşı üstlendiği yükümlülükler, iş hayatının sıkıntıları, çevresel faktörler, bireyin fiziksel olarak sağlığı, sevdikleri ile iletişimi ve hatta coğrafi koşullar bile birey üzerinde stres oluşturabilmektedir. Teknolojinin ilerlemesi bireylerin aynı ortamlarda bile teknoloji ile iletişim kurmak zorunda kalması ya da bunu tercih etmesi sağlıklı iletişimin ve ruhsal doyumun sağlanamamasına, işgörenlerin yaşamlarında daha fazla kararsızlığa ve dengesizliğe sebep olmaktadır (Akgündüz, 2006: 2-3).

Çağdaş yaşamın hastalığı olarak da nitelendirilen stres aslında herkes için günlük yaşamın ayrılmaz ve doğal bir parçasıdır. Yapılan araştırmalar neticesinde stresin hiç olmamasının örgüt açısından verimli olmadığı da tespit edilmiştir. Stresin hiç olmaması da aşırı yüksek olması da bireyler için önemli bir sorundur ve verimsizliğe yol açar. Araştırmacılar belirli bir seviyede orta şiddette bir stresin birey için de örgüt için de yararlı

olduğunu saptamışlardır. Önemli olan stresin kontrol altında tutularak yararlı hale getirilebilmesi yani yönetilmesidir (Eren Gümüştekin ve Öztekin, 2004: 68).

Günümüzde maruz kalınan modern iletişim olanakları, işgörenleri birçok sorunla karşılaştırmakta ve iş yerinde çalışanlar çözüm sunmaktan ziyade problemlerin içinde yer almakta, sorunun bir parçası haline dönüşmektedirler. Bütün bu etmenler işgörenleri gittikçe zihinsel olarak yorgun, tedirgin, ürkek ve endişeli hale getirmekte, işgörenlerin giderek daha fazla strese kapılmalarına neden olmaktadır (Ekinci ve Ekici, 2003: 109).

Her işin bir stres seviyesi olduğu gibi her insanın da bir stres toleransı vardır. İşin stres seviyesi ise çalışanların iş tatmini üzerinde etkili olmaktadır. İşgörenlerin stres toleransları yaptıkları işin stres seviyesi ile dengeli olması halinde iş tatmininin yüksek, aksi takdirde ise iş tatminin düşük kalması kaçınılmaz olmaktadır (Aydoğan, 2020: 9; Şanlı, 2017: 386).

İş Aile Dengesinin Kurulup Kurulamaması

Bireyler hem işyerinde hem de özel yaşamlarında birbirlerinden farklı roller taşımaktadırlar. İş yerinde işgören olarak verim beklenen kişi evinde de bir eş bir ebeveyn ya da bir evlat olarak görülmekte ve aile sorumluluklarını yerine getirilmesi beklenmektedir. Birey işinin yoğun olduğu, ailesine zaman ayıramadığı durumlarda sadece aile bireylerinin oluşturduğu sıkıntı değil aynı zamanda kendisi de içinde çeşitli olumsuz duygular yaşamaktadır. İş yaşam dengesi, verimli bir işgören olabilmek için önemli bir unsurdur. İş ve aile dengesinin düzgün kurulamaması iş tatminsizliğine yol açmaktadır (Akgündüz, 2006: 13).

Aile yaşamı, bireyler açısından psikolojik denge ve mutluluklarına pozitif bir katkı sağlamanın yanı sıra kimi zaman birey için ayrı bir stres kaynağına dönüşebilmektedir. Özellikle yoğun çalışılan iş yerleri aileye gereken zamanın ayrılamaması gibi durumlara yol açtığında birey işyerinde iş tatmini sağlayamamaktadır (Tutar, 2016: 220). Bireyin göstereceği çaba ne kadar yüksek olursa olsun iş yerinde yaşadıklarını aile yaşamına, aile yaşamındakileri de iş yaşamına yansıtılmayı başarabilmesi oldukça zordur (Eren, 2012: 286).

Yönetim Tarzı

Örgütler bazen işin gereği olarak bazen de yöneticilerin yönetim anlayışı çerçevesinde bir yönetim tarzı belirlemek durumundadırlar. Yönetim tarzında motive etme davranışlarında; güven veren, destekleyen, başarıyı öven, takdir eden, bireyi geliştiren ve cesaretlendiren bir ortam sağlanmasının iş tatminine etkisinin pozitif yönde olduğu araştırmacılarca ortaya konulmuştur (Ağırbaş vd., 2005: 330; Günay, 2015: 21).

Bazı işyerlerinde işgörelere güvensizlik, otoriter bir yönetim tarzı, yöneticinin iletişim sorunlarının olması gibi sebeplerle örgüt ikliminde olumsuz koşullar hâkim olabilir. Kişilik yapısı hassas olan, haklarını savunmakta güçlük çeken çalışanlar başta olmak üzere, çalışanlar sebepsiz bir şekilde, genel olarak da iş tatminsizliği yaşayabilmektedirler. Yöneticilerin iş tatminini yükseltecek önlemleri almaları işgören devir hızı açısından da önem taşımaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 125). Çalışanın iş tatmini yüksekken herhangi bir sebep ile kısa vadede iş tatmini düşebilir ve tatminsizlik duygusu iş verimini düşürebilmektedir. Bu sebeple yöneticilerin işgörelere memnuniyet düzeylerini düzenli olarak incelemeleri gerekmektedir (Çalışkan ve Özkan, 2020: 182).

İş Arkadaşları

İnsan yaşamının önemli bir kısmını geçirdiği iş yerinde beraber çalıştığı insanları çoğu zaman ailesinden fazla görmektedir. Bu koşullar altında olumlu ve iyi ilişkiler içinde bulunulan iş arkadaşları iş yeri huzurunu dolayısıyla iş tatminini sağlamakta bunun aksi durumda ise iş tatmini olumsuz yönde ve ciddi oranda etkilenmektedir (Akdöl, 2015: 102).

Birey işini sevmese bile iş arkadaşları ile olan olumlu ve duygusal açıdan doyurucu ilişkileri sayesinde işinden memnun olabilir. İyi iş arkadaşları çalışma yaşamını daha keyifli bir hale getirmektedir. Bu durum ise orta düzeyde bir iş tatmini sağlayabilmektedir. (Özkalp vd., 2013: 77).

Örgütün çalışma iklimi içerisinde yer alan çalışanlar birbirleri ile iletişim halindedirler. Gerek işin yapılabilmesi için işin doğası gereği kurulması gereken iletişim,

gerekse işyerlerinin sosyal bir ortam olması sebebiyle iş arkadaşları işgöreni etkilemektedir. İşyerinde tatmin edici iyi ilişkiler, sağlıklı bir çalışma iklimi, herkesin birbirine destek olduğu ve yardımlaştığı bir örgüt kültürü içerisinde birey, iş arkadaşları ile kurduğu iletişimden memnun olduğunda iş tatmini de önemli derecede artmaktadır (Bingöl, 1997: 270).

İşyerlerinde dedikodu, işyeri kıskançlığı, sağlıksız iletişim, güvensiz bir ortamın doğmasına ve bu ortamın yaşatılmasına sebep olan iş arkadaşlarının varlığı bireyi her an tetikte olmaya, kendisine bir zarar gelmesi için korunma gereği hissetmesine sebep olacağından yaşanan stres düzeyi işgörenler açısından önemli bir problem olmakta ve iş tatminine olumsuz yansımaktadır. Bunun tersine; işgörenin, ekip halinde işgöreceği mesai arkadaşlarının olması ve bu çalışma arkadaşları ile ortaya koyacağı olumlu iş sonuçları iş tatmininin yükselmesine sebep olmaktadır (Şimşek vd., 2003: 150-151).

Bireysel Faktörler

İş tatmini konusunda örgütsel faktörlerin yanı sıra kişilik, yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi medeni hâl, meslekte geçirilen süre, unvan, bireyin işe uygunluğu, bireyin yetenek ve zekâ seviyesi gibi bireysel faktörler de bulunmaktadır. İş tatminini etkileyen bireysel faktörler aşağıda açıklanmıştır (Kantar, 2010: 59; Eğinli, 2009: 38).

Kişilik

TDK (2022) sözlüğü kişilik kavramını; “*Bir kimseye özgü belirgin özellik, manevi ve ruhsal niteliklerin ve toplumsal hayatı içinde edindiği alışkanlıklarının, davranışlarının bütünü*” olarak tanımlamaktadır. Kişilik, işgörenin bariz, sabit (değişken olmayan) ve tutarlılık gösterdiği özelliklerinin tamamını kapsar. Başka bir ifade ile bireyin hisleri, fikirleri ve gösterdikleri davranışlar açısından benzerlik ve farklılıkları meydana getiren özelliklerinin tamamıdır (Özkalp vd., 2013: 29). Örgütte çalışan işgörenlerin kişilikleri ile iş tatmini arasında doğru orantılı bir ilişki mevcuttur. Kişiliğin beş büyük boyutu bağlamında;

açıklık, sosyal yönün gelişmiş olması, olgunluk, uyumluluk boyutlarının iş tatminini arttırdığı, nerotik kişiliğin ise iş tatminini azalttığı ortaya konmuştur (Günay, 2015: 14)

İşgörenler örgüte gelirken kişiliklerini de beraberlerinde getirdiklerinden, bireyin kişisel özellikleri iş yerinde yaşanan her duygu ile yakından ilgili olmaktadır. İletişimi zayıf, uyum sorunları yaşayan, iş arkadaşları ile anlaşmakta güçlük çeken, hayatından ve kendinden memnun olmayan, yetenekleri gelişmemiş, öfke kontrolünü sağlayamayan bir çalışanın iş tatmininin yüksek olması beklenemeyecek bir olasılıktır (Gözen, 2007: 28). İş tatmini düşük olan bireyler katı bir kişiliğe sahip, yaşam amaçları gerçekçi olmayan ve yaşadıkları güçlüklerle başa çıkamayan kimselerdir (Ilies ve Judge, 2002: 1120).

Enerjik, çevreyle etkileşimi ve iletişimi iyi, çalışmaktan hoşlanan, sosyal becerileri gelişmiş bireylerin iş yerlerinde doyurucu seviyede ilişki kurma imkânı yakalayamamaları halinde; sosyal olarak zayıf bireylerinse işin gereği olarak sürekli bir iletişim kurmayı gerektiren örgütlerde iş doyumunu yaşamaları zorlaşmaktadır (Somuncuoğlu, 2013: 73).

Yaş

İş tatmini ile bireyin yaşı arasında doğrusal bir ilişki vardır. Bireyin yaşı arttıkça iş tatmini de artmaktadır (Karcıoğlu ve Akbaş, 2010: 146). İşgören işe ilk başladığında yüksek olan iş tatmini otuzlu yaşlarda bir miktar düşüş göstermekte sonrasında yaşın artması ile tekrar yükselmektedir. (Takım'dan aktaran: Yıldırım ve Eraslan, 2020: 533; Aydoğan, 2020: 22).

İşgörenin yaşı işteki performansını olduğu kadar iş tatminini de etkilemektedir. Gençler iş hayatının henüz başında bulduklarından işe tamamen odaklanamamaktadırlar. Yaşamlarını kurmak, sosyal yaşamda var olmak, eğlenmek gibi ihtiyaçları sebebiyle iş bağlılıkları ve işten memnuniyetleri düşüktür. Orta yaşlı bireylerin kazandıkları tecrübeler ve işe vakıf olmaları ve kurulu düzenlerini korumaları gerekliliği işlerinden memnun olma derecelerini arttırmaktadır. Yaşı daha ileri olan işgörenler ise işlerinin kıymetini daha çok bilmekte ve iş tatminleri gençlere nazaran çok daha yüksek olmaktadır (Eren, 2012: 203-204; Doğan, 2013: 43-44).

Cinsiyet

İş tatmini ve cinsiyet ilişkisi üzerine birçok çalışma yapılmış olmasına rağmen hangi türün daha yüksek iş tatmini sağladığı tam olarak tespit edilememiştir (Sun, 2002: 41). Erkeklerin iş yaşamından beklentisi; kariyer, daha yüksek ücretler ve statü gibi imkânlar olmasına karşın, kadın işgörenlerin çalışma koşulları kendi yaşam düzenlerine uygunluğu ve sosyal ilişkilere daha fazla değer vermeyi içermektedir. Yapılmış araştırmalardan bazıları erkeklerin kadınlardan daha fazla iş odaklı olduklarını ve daha fazla iş tatmini yaşadıklarını göstermektedir (Boswell'den aktaran: Akgündüz, 2006: 96).

Bazı araştırmalara göre ise iş tatmini ve cinsiyet ilişkisi ölçüldüğünde kadınlar daha çok iş tatmini yaşamaktadırlar. Bunun nedeni olarak da kadınların iş sonuçları hakkında daha düşük beklentilere sahip olmaları gösterilmektedir (Yelboğa, 2007: 3; Oshagbemi, 1997: 514). Dolayısıyla erkeklerin ve kadınların işleri ile ilgili beklentilerinin farklılığı iş tatmini konusunda da farklı tepkiler vermelerine yol açmaktadır. Buna karşın, cinsiyetin iş tatmini üzerine etkileri ile ilgili araştırmalarla ilgili kesin sonuçlar belirlenememiştir (Kirel, 1999: 132-133; Beşiktaş, 2009: 26).

Eğitim Seviyesi

Bazı araştırmalara göre bireyin eğitim seviyesi yükseldikçe iş tatmini düşmektedir (Karaalp, 2014: 94). Eğitim ile kazanılan yetenek ve donanım bireyin daha iyi bir işe, daha yüksek bir kazanca ve daha üst düzey bir göreve layık olduğu algısı oluşturmakta ve bireyin algısı, arzusu ve mevcut koşulları iş tatminsizliği yaşamamasına sebep olmaktadır (Karcıoğlu ve Akbaş, 2010: 146).

Yapılan bazı araştırmalar ise eğitim seviyesi ve iş tatmini arasında paralellik olduğunu göstermiştir. Eğitim seviyesi yüksek olan çalışanlar iyi bir statü ve yüksek ücretler elde ettiklerinden iş tatminleri yüksek olmaktadır (Aravi, 2010: 63). Bunun yanında eğitim seviyesi ile iş tatmini arasında bir ilişki olmadığını tespit eden araştırmalar da mevcuttur (Kuşlivan ve Kuşlivan, 2005: 193). Dolayısı ile iş tatmini ve eğitim seviyesi ilişkisi

çalışanların kişilikleri, çevre koşulları, beklentileri ve başka faktörlere göre değişiklikler gösterebilmektedir.

Tecrübe süresi

Meslekte geçirilen sürenin bir başka deyişle kıdemin iş tatmini üzerine etkisi konusunda yapılan araştırmaların sonuçları da tıpkı cinsiyet ve yaş konularında olduğu gibi farklılıklar göstermektedir (Aydoğan, 2020: 23).

Meslek hayatının başında olan birey işi tam olarak öğreninceye kadar işyeri tarafından desteklenmekte, teşvik edilmekte, sık sık eğitime gönderilmekte ve kendisi ile daha fazla iletişim kurulmaktadır. Yeni iş ve yeni öğrenme deneyimi birey için ilginç ve heyecan verici olduğundan iş hayatının ilk yıllarında iş tatmini daha yüksek olmaktadır. Bunlara ilave olarak mesleğin ilk yıllarında daha hızlı terfi edilmesi yıllar geçtikçe hiyerarşik yapıda yukarı çıkıldıkça terfinin güçleşmesi, meslekte geçirilen sürenin iş tatmini üzerine etkisini daha net ifade etmektedir (Tutar, 2016: 62; Kara, 2020: 41-42).

Ardıç ve Baş, (2002: 29)'a göre; iş tatmini ve işteki deneyim arasında doğru orantı bulunmaktadır. İş hayatına yeni başlayan birey henüz yeterli tecrübesi olmadığı için gerçekçi olmayan beklentiler içine girmektedirler. Gerçekçi olmayan yüksek beklentileri karşılanmadığında ise iş tatmini yaşayamamaktadır. İş hayatında uzun yıllardır çalışan işgörenler ise zaman içerisinde beklentilerini yönetmeyi öğrenerek daha mantıklı talepler içerisinde olurlar. Düşük beklentiler iş tatmininin yüksek tutulmasını sağlamaktadır. Meslekte geçirilen süre ile ilgili birbirinden farklı sonuçların olması tecrübenin iş tatmini üzerinde tek başına bir etkisinin olmadığı, başka faktörlerle birleşerek etki sağladığı şeklinde ifade edilebilir.

Medeni hâl

Bireylerin medeni durumları iş hayatında pek çok unsuru etkilemektedir. Bireyin evli olması sorumluluğunun daha yüksek olması anlamına gelmektedir. Evli olan işgörenler; iş

yerinde yaşanan sorunları ve beklentileri ile ilgili aksaklıkları daha pozitif tutumlarla yönetmekte, daha ılımlı davranmaktadırlar. Evli olan bireylerin işten ayrılması bekâr olanlara göre daha büyük zorluklar içermektedir. Evli çalışanların bekâr olanlara oranla iş tatmin seviyeleri daha yüksek çıkmaktadır (Haykır, 2020: 81; Tutar, 2016: 56; Kara, 2020: 41). Ayrıca bekâr çalışanların evlendikten sonra iş tatmin seviyelerinde artış gözlenmektedir. Evli çalışanların sorumlulukları ve çalışma hayatıyla birlikte kurulan düzenli yaşam iş tatminini arttırmaktadır (Söyük, 2007: 78; Aydoğan, 2020: 22).

İşin Niteliklerinin Bireye Uygunluğu

Her birey iş yaşamında kendi yetenek ve becerilerine uygun, kapasitesi ile uygun görevler almak ister. Bireyin potansiyeli ile işin nitelikleri arasındaki farklılıklar bireyin işini yaparken mutsuz olmasına ve iş tatmini duygusu yaşayamamasına sebep olacaktır. İşgören yetenekleri ile doğru orantılı işlerde daha fazla iş tatmini yaşamaktadır. Birey, kişisel özelliklerinin işin gerekleri ile uygunluğu oranında iş tatmini sağlamaktadır (Sıgmaz ve Bağcı, 2018: 64).

Unvan

İş yaşamında alınan terfiler çalışanlara çeşitli unvanlar sağlamakta, çalışanlar motivasyonlarını güçlü tutabilmek için her zaman bir üst unvanı hedeflemektedirler. Başarı ve kıdem ile birlikte gelen unvan işgören açısından iş tatminine aracılık etmektedir. Ronen 1978 yılında yaptığı çalışmada; işgörenlerin tecrübeleri arttıkça terfi etme şanslarının yükseldiğini, çalışanların iş tatmininin daha ziyade kazandığı ya da kazanacağı unvan ile yakın ilişkili olduğunu ifade etmektedir (Ronen'den aktaran: Sun, 2002: 98). Oshagbemi'nin (1997) araştırması Ronen ile tutarlılık göstermektedir. Oshagbemi'nin İngiltere'de akademisyenler üzerinde unvan ve iş tatmini ilişkisini ölçen araştırmasına göre; unvan ile iş tatmini arasında ilişki olduğu ifade edilmiştir. Oshagbemi'ye göre akademisyenler içinde en yüksek iş tatmini profesörlere aittir (Oshagbemi, 1997: 514-515). Yapılan araştırmaların

çoğu statü yükseldikçe iş tatmininin yükseldiğini göstermektedir (Başaran, 1991: 222; Davis, 1984: 100).

Bireysel Yetenek ve Zekâ

Zekâ insan yaşamında son derece büyük bir öneme sahiptir. Zekâ, sadece yaşamın sürdürülebilmesi için değil, aynı zamanda iş yerinde başarılı olunması ve iş hayatının devamı için de hayati bir öneme sahiptir. Her bireyin zekâ seviyesi ve zekâ türü farklılık arz eder (Gardner, 1999: 23). Bireyler iş yaşamında kendi zekâlarına uygun işleri görmekten memnuniyet duyarlar. Birey zekâ kapasitesinin altında işlerde çalıştırıldığında psikolojik olarak rahatsızlık duymakta, bu durumun tam tersi olan bireyin zekâ seviyesinin ve geliştirdiği zekâ türünün üzerinde işler verildiğinde de başarısız olmakta ve bu başarısızlığın getirdiği sonuç da yine olumsuz olmaktadır. Bireyin zekâ seviyesine uygun işlerde çalışması iş tatminini doğrudan etkilemektedir (Akgündüz, 2006: 101).

Himans'a göre (2017); iş tatminini etkileyen unsurlardan birisi de duygusal zekâdır, iş yerinde memnuniyetin sağlanması ve iş tatmin düzeyinin yüksek olmasında duygusal zekâ doğrudan etkili olmaktadır (Himans'tan aktaran: Erdal, 2020: 63).

2.3.4. İş Tatminsizliğinin Örgütler Açısından Sonuçları

İş tatmini ve iş tatminsizliğinin sonuçları ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde birçok araştırmacının bu konuda araştırmalar yaptığı gözlenmektedir. Araştırmacıların saptamaları çerçevesinde iş tatminsizliğinin sonuçları; devamsızlık, işi bırakma ya da işten ayrılma niyeti, tükenme, performans düzeyinde düşme ve yabancılaşma olarak ifade edilmektedir (Aydoğan, 2020: 25; Akgündüz, 2006: 76). İş tatminsizliğinin söz konusu sonuçları aşağıda detaylı olarak belirtilmiştir.

Devamsızlık

Genel anlamda devamsızlık kavramı işgörenin iş yerinde olması ve çalışması gereken zamanda sebebi fark etmeksizin işe gelmemesi ve bunu devamsızlık haline getirmesi anlamında kullanılmaktadır (Eren, 2012: 243). İnsan faydacı bir varlıktır. Memnun ve mutlu olduğu durumlarda hevesli ve isteklidir. İş yerinde mutlu ve işinden memnun olan, çalışmalarından doyum sağlayan işgören yüksek bir motivasyona sahiptir. Birey sıkıntı hissettiği, memnun olmadığı durumlardan kaçınmaya eğilimlidir. İşgörenler işyerinde her ne sebep ile olursa olsun iş tatmini hissetmediklerinde işten ve çalışmaktan kaçınmaya başlamaktadırlar (Üçüncü, 2016: 31).

Çalışanların duygusal olarak kendilerini iyi hissetmeme oranı yükseldikçe sık sık izin alma, sürekli hastalıklar öne sürerek hastaneye ve doktora gitme, rapor alma, işe geç kalma ve mümkün olduğunca erken ayrılma gibi davranışlar sergiledikleri görülmektedir (Yöney ve Kılınç, 2020: 40). Devamsızlığın bir sonraki aşaması işten ayrılma niyeti olmaktadır. Bu sebeple devamsızlık aşaması önemli bir gösterge olmaktadır (Karcıoğlu ve Akbaş, 2010: 146).

İşi Bırakma ya da Ayrılma Niyeti

İş tatmini işgörenlerin daha istekli çalışmalarına ve verimlilik sağlamalarına neden olurken, iş tatminsizliği performansı azaltmakta ve verimsiz bir çalışma ortamı oluşturmaktadır. İş tatminsizliği yaşayan işgörenlerin işleri sabote etmesi, önce devamsızlık sonra da işten ayrılması söz konusu olabilmektedir (Türk, 2007: 97-98).

İşi bırakma işyerleri açısından zaman ve para kaybı anlamına gelmektedir. Bir personelin işi öğrenmesi, işe ve iş arkadaşlarına uyum sağlaması, örgütü benimsemesi ve örgüt kültürünü sahiplenmesi hem zaman hem de ekonomik olarak önemli bir külfet anlamına gelmektedir. Mevcut personelin işten ayrılması sadece personelin kaybı değil aynı zamanda onun yerine alınacak olan yeni çalışan için zaman, emek ve para harcanacağı anlamına gelmektedir (Solmuş, 2007: 1). İşyerlerinin en fazla önem vermeleri gereken konulardan birisi de işten ayrılma kararının örgütsel sebeplerinin olmasıdır (Çekmecelioğlu, 2007: 85).

Stres

Herhangi bir durum karşısında bireylerin vermiş oldukları ruhsal uyum ya da uyumsuzluk tepkisi stres olarak adlandırılmaktadır. Stres, işgörenin düzeltemeyeceği ya da değiştiremeyeceği belirsizlik koşullarından veya bireyi huzursuz eden fiziksel ya da duygusal olumsuzluklardan kaynaklanan duygu durumudur (Judge ve Colquitt, 2004: 396).

Günümüzün en önemli rahatsızlığı olarak gösterilen stres bireyin içsel mutluluğunda ve yaşam dengesinde bozulmalara yol açar (Güçlü, 2001: 93). İş yaşamında zorluklarla mücadele edememek, basit konularla bile başa çıkamamak stresin en önemli göstergelerindedir. İş yaşamında tatmin sağlayamayan birey mutsuzluğu sebebiyle stres hissedecek ve bu durum özel yaşamına kadar yansiyacaktır. Stresli bir işgörenin verim sağlaması pek mümkün olamamaktadır. Stres iş yaşamında yok edilemeyecek bir faktör olduğu için stresin etkili ve sonuca odaklı bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Stresin yönetilmesi; işgörenden fiziksel ve ruhsal dengesini sağlayacak, onları çözümlere dahil edecek, problemlerle baş etme konusundaki yeteneklerini geliştirecek ve iş tatminlerini yükselterek verimli olmalarını sağlayacaktır (Demirel, 2013: 236).

Tükenme

İşinde tatmin sağlayamayan bireyin mutlu çalışması söz konusu değildir. Günün önemli bir kısmının işyerlerinde geçirildiği günümüzde uzun saatler boyunca isteksiz ve mutsuz bir şekilde çalışmanın birey üzerinde önemli psikolojik problemler oluşturması kaçınılmaz hale gelmektedir. Bu çalışma koşullarının oluşturduğu duygu bozuklukları tükenme hissine sebep olmaktadır. Bireyin sadece işini değil kendi yaşamını, varlığını ve becerilerini de sorgulaması sonucu öz güveninin de düşmesiyle tükenmeye bağlı gerçek bir başarısızlık yaşaması da söz konusu olmaktadır (Meriçöz, 2015: 40-41).

Performans Düzeyinde Düşme

Bir örgütte işgörenlerin performansının istenen seviyede tutulabilmesi işletme amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için önem taşımaktadır (Çalışkan ve Özkan, 2020: 182). İş tatminsizliği örgütün hedeflediği amaçlara ulaşmasını sağlayacak olan performans düzeyini önemli ölçüde olumsuz etkilemektedir. İşinden memnun olmayan ve doyum sağlamayan bireyin yüksek bir performans göstermesi oldukça zordur. Örgütü başarıya götürecek en önemli unsur yüksek performans gösteren çalışanlara sahip olmaktır. İşgörenlerin talep ve beklentilerinin karşılanmaması performansı ciddi oranda düşürmektedir (Nergiz ve Yılmaz, 2016: 59).

Yabancılaşma

Yabancılaşma kavramı ilk kez felsefi alanda Hegel tarafından ortaya atılmış olup “*Bireyin hem iç dünyasına hem de çevresine karşı duyarsız hale gelmesi*” olarak ifade edilmiştir (Hegel’den akt.: Ofluoğlu ve Büyükyılmaz, 2008: 115).

Yabancılaşma kavramı örgütsel açıdan bakıldığında çalışanların iş tatminini düşüren ve işlerine olan sevgi ve bağlılıklarına zarar veren bir yapıya sahiptir. Yabancılaşma yaşam kalitesini düşüren, bireyin işinde bulduğu anlamı yok eden ve onu işinden soğutan bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Yabancılaşma sonucu çalışanların işinden tatmin olmaması iş özel yaşam dengesinde de bozulmalara yol açacağından birtakım önlemler alınarak söz konusu sorunun yönetilmesi gerekmektedir (Silah, 2005: 216; Salihoğlu, 2014: 4-5).

2.3.5. Çalışanların İş Tatminsizliğini İfade Ediş Biçimleri

İşgörenler iş tatmini sağlamadıkları zaman bu duygularını çeşitli biçimlerde ifade etmektedirler. Bu ifade biçimleri işin niteliği, işgörenlerin o işe ne kadar ihtiyaç duydukları ve kişilik özellikleri gibi faktörler tarafından etkilenmektedir. İşgörenlerin iş tatminsizliğini

ifade biçimleri; kaçış (ayrılma), sesini yükseltme, kayıtsızlık ve bağıllık olarak sıralanabilir. Bu ifade biçimleri aşağıda açıklanmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2018: 80);

Kaçış: İşten ayrılma, istifa etme yani örgütü terk etme davranışıdır.

Sesini Yükseltme: Diğerlerine bakarak aktif ve yapıcı bir davranış biçimidir. Örgütte bir şeylerin düzelmesine yönelik çaba sarf etmeyi, yanlış olduğunu düşünülen şeylere karşı bireyin mücadele vermesini ifade etmektedir.

Bağıllık: Pasif bir davranışı içeren bağıllık, sessiz ve yılgın bir şekilde işlerin düzeleceğini, daha iyi koşulların oluşacağını umarak bekleme davranışıdır. Bu davranışa devamsızlık, işe geç gelme gibi olumsuzluklar eşlik etmektedir.

Kayıtsızlık: Bu davranışta aktif bir hareket yapılmamakta, koşulların giderek daha da kötüleşmesi beklenmektedir. Kayıtsızlık davranışında işe gelmemek için çeşitli bahaneler ileri sürülür, yüksek hata oranları ile çalışılmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümde değişkenler arasındaki ilişkiler, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırma modeli ve hipotezleri, araştırmanın yöntemi ve araştırmanın sınırlılıkları hakkındaki bilgilere yer verilmektedir.

3.1. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Literatür taraması yapıldığında liderlik, duygusal zekâ ve çalışan iş tatmini kavramlarının, modern çalışma ortamında ve araştırmacılar arasında yüksek ilgi gördüğü anlaşılmaktadır. Bu kavramlar kişisel ve kurumsal yaşamda rekabet avantajı olarak görülmesi sebebiyle önem taşımaktadır (Ngirande ve Timothy, 2014: 69).

Yazında duygusal zekâ ve iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin varlığı birçok araştırmacı tarafından ifade edilmiştir (Sy vd., 2006; Wong ve Law, 2002; Miao vd., 2016; Jordan ve Troth, 2011; Ealias ve George, 2012; Saeed, 2014, Wong vd., 2010; Ngirande ve Timothy, 2014; Joung ve Kim, 2006; Liu ve Liu, 2013; Meisler, 2014; Sudak ve Zehir, 2013; Tokmak vd., 2013).

Liderlerin duygusal zekâ ve iş tatminleri arasındaki ilişki ise çalışanlarınkinden daha yüksek olarak bulunmuştur. Duygusal zekâsı yüksek çalışanların daha yüksek iş doyumuna sahip olduğunu gösteren söz konusu çalışmanın sonuçları, Wong ve Law'ın (2002) ve Law vd. (2004)'nin bulgularını desteklemektedir. Yüksek duygusal zekâyâ sahip çalışanların duygularını tanımlama ve düzenleme konusunda daha usta oldukları görülmektedir. Ayrıca duygusal zekâsı düşük olan çalışanlar açısından yüksek duygusal zekâyâ sahip liderler önemli farklar yaratabilmekte ve iş tatminine önemli katkılar sunmaktadırlar (Sy vd.,2006: 461).

Miao vd.'ne (2016: 13) göre çalışanların duygusal zekâsı; liderin duygusal zekâsıyla çalışanların iş tatmini ilişkisinde aracılık rolü de üstlenmektedir. Jordan ve Troth'un (2011: 260) çalışmasına göre liderin duygusal zekâsı ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olmasına

karşın, iş tatmininin alt boyutlarından olan işten ayrılma niyeti ile liderlerin duygusal zekâsı arasında negatif bir ilişki söz konusudur.

Saeed vd., (2014: 242) yaptığı çalışmada; duygusal zekâsı yüksek çalışanlar tarafından daha kaliteli ilişkiler kurulduğu ve iyi ilişkilerin iş tatminine olumlu etkiler yaptığı ifade edilmiştir. Duygusal zekânın işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir pozitif etkisi olduğu araştırma sonuçlarından birisidir.

Liu ve Liu (2013: 180); çalışmalarında örgüt ikliminin duygusal olarak destekleyici olduğu durumlarda duygusal zekânın iş tatminine etkisinin çok daha yüksek olduğunu ifade etmişlerdir (Seyal ve Afzaal, 2013: 217). Buna ilaveten yazında yapılmış araştırmalar duygusal zekâ ve iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin varlığını ifade etmektedir (Kim ve Kim, 2021: 1129; Alsughayir, 2021:1309; James, 2021: 701; Efendi vd., 2021: 136; Park ve Kim, 2021: 504; Butakor vd., 2021: 534).

Akademisyenler üzerine yapılan araştırma sonuçları iş tatmininin artmasında duygusal zekânın aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir. Duygusal zekânın uyumluluk, sorumluluk, duygusal denge, kişilik tipleri ile iş tatmini arasında ara değişken etkisi yarattığı söz konusu çalışmayla ifade edilmiştir (Sudak ve Zehir, 2013: 141).

Birçok araştırmada duygusal zekâ ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişkinin varlığı tespit edilmiş olmakla birlikte duygusal zekâ ve iş tatmini arasında doğrudan ya da dolaylı bir ilişki bulunmadığını ifade eden çalışmalara da rastlanmıştır (Aghdasi vd., 2011: 1965).

Çeşitli sektörlerde yapılmış çalışmalar liderlik tarzlarının iş tatmini ile olan ilişkileri konusunda yapılmış, sergilenen denetim tarzının iş tatminini ne şekilde etkilediği merak edilen önemli bir konu olmuştur. Farklı sektörlerde yapılmış araştırmalar yöneticilerin sergilediği dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik tarzlarının iş tatmini ile pozitif yönde ilişkili olduğunu ifade etmektedir (Belias ve Kousteliosi, 2014; Bushra vd., 2011; Fuller vd., 1999; Walumbwa vd., 2005; Boamah vd., 2018; Duckett ve Macfarlane, 2003; Tanrıverdi ve Paşaoğlu, 2014; Ergün-Doğanbaş, 2017).

Bankacılık sektöründe yönetim tarzları ile ilgili olarak yapılan araştırma bulguları; çalışanların performansı, iş tatmini ve işe bağlılığı gibi birçok açıdan dönüşümsel liderlik tarzının oldukça uygun ve etkili olduğunu göstermektedir (Belias ve Kousteliosi, 2014: 187). Bankacılık sektöründe çalışanların dönüşümsel liderlik ile iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları

arasındaki ilişkileri inceleyen araştırma bulguları, dönüşümsel liderliğin çalışanların iş tatminini ve örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilediği sonucunu göstermektedir. Araştırmaya göre bir organizasyonun üretkenliği ve performansı, çalışanlarının iş tatminine ve örgütsel bağlılığına bağlıdır ve artan kârlara eşlik eder. Yönetici ve ast arasındaki gelişmiş kişilerarası ilişki yaklaşımı olan dönüşümsel liderlik, çalışanların daha yüksek düzeyde iş tatmini ve örgütsel bağlılık hissetmelerinin bir yoludur (Bushra vd., 2011: 261). Dönüşümsel liderliğin hedef baskısı yüksek, stresli iş ortamında ilham almaya ve kuvvetle güdülenmeye ihtiyacı olan bankacılık gibi, sektörlerde çok daha etkili olduğu görülmektedir.

Bryman (1992), dönüşümsel liderlik davranışlarının, algılanan ekstra çaba, örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş tatmini gibi bir dizi önemli örgütsel sonuçla pozitif olarak ilişkili olduğunu belirlemiştir. (Bryman'dan aktaran: Fuller vd., 1999). Kenya ve Amerika Birleşik Devletleri'nin karşılaştırıldığı araştırmada dönüşümsel liderlik ile işle ilgili iki tutum olan örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkinin doğası incelenmiş, araştırma bulguları dönüşümsel liderliğin her iki kültürde de örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde güçlü ve olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir (Walumbwa vd., 2005: 235).

Sağlık sektöründe iş tatmini ve dönüşümsel liderlik ilişkisinin incelendiği bir araştırmada bu iki değişkenin hasta memnuniyetine olan etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Dönüşümsel liderliğin işyeri güçlendirme konusunda çok güçlü bir olumlu etki yaptığı, bu durumun da hemşirelerin iş tatminini arttırdığı tespit edilmiştir (Boamah vd., 2018: 181). Tanrıverdi ve Paşaoğlu' nun (2014: 274) öğretmenler üzerine yaptığı araştırmaya göre; dönüşümsel liderlik öğretmenlerin iş tatminini olumlu olarak etkilemektedir.

Eren ve Titizoğlu'na göre; dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik değişkenlerinin iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkileri vardır (Eren ve Titizoğlu, 2014: 275). Yıldırım, işgörenlerin iş tatmini düzeylerinin yöneticilerin sergilediği dönüşümsel liderlik tarzı ile anlamlı bir pozitif ilişki içinde olduğunu saptamıştır (Yıldırım, 2004). Gündüz'ün (2007) araştırmasına göre; dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik tarzlarının iş tatmini üzerine etkileri anlamlı ve pozitif olarak belirlenmiştir. Gündüz (2007) çalışmasında, her iki değişkenin de iş tatmini üzerine neredeyse eşit oranda etki sağladığını ifade etmiştir. Dönüşümsel liderliğe ait idealleştirilmiş etki boyutunun, etkileşimsel liderliğe ait tam serbesti sağlayan liderlik boyutlarının diğer boyutlardan biraz daha fazla etkilediği de ifade edilmiştir. Akyurt (2009: 15) sağlık sektöründe iletişim üzerine yaptığı çalışmada

etkileşimsel liderliğin iş tatmini üzerine anlamlı ve olumlu anlamda etki sağladığı bulgusuna ulaşmıştır. Eğitim sektöründe yapılan araştırma bulguları; dönüşümcü liderliğin iş tatmini ile olumlu ve anlamlı bir ilişkisi olduğunu ifade etmektedir (Pratama, 2021: 3679). Sağlık sektörü çalışanlarına yönelik yapılan araştırma bulguları; iş tatmini ve dönüşümcü liderlik arasında pozitif yönlü ilişkinin olduğunu göstermektedir (Hussain ve Khayat, 2021: 614). Hemşireler üzerine yapılan araştırma bulguları; hemşirelere uygulanan dönüşümsel liderliğin hemşirelerin iş tatmini üzerine olumlu yönde ve güçlü etkiler sağladığını belirtmektedir (Jankelová ve Joniaková, 2021: 346). Sunarsi vd. (2021: 987); bilgi teknolojileri endüstrisinde çalışanlar üzerinde yapılan çalışmada dönüşümsel liderliğin iş tatmini üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı olarak önemli bir etkisi olduğunu ifade etmektedir.

Farklı sektörlerde çalışanlar üzerine yapılan pek çok araştırma duygusal zekâ ve liderlik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu belirlemiştir (Kuşaklı ve Bahçecik, 2012: 112; Ergin, 2008: 127-128; Günsel vd., 2017: 19; Delice ve Günbeyi, 2013: 209; Aydın, 2015: 149; Kaya ve Kaya, 2015: 784).

Yönetici hemşireler üzerine yapılan araştırma sonuçlarına göre duygusal zekâ ile liderlik davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Kuşaklı ve Bahçecik, 2012: 117).

Öğretmenler üzerine yapılan araştırma bulguları öğretmenlerin duygusal zekâları dönüşümsel liderlik algıları ile anlamlı bir ilişki içindedir. Öğretmenlerin algılarına bakıldığında okul yöneticilerinin duygusal zekâ seviyeleri ile gösterdikleri dönüşümsel liderlik davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur (Ergin, 2008: 130). Yapılan araştırmalar duygusal zekâ ve dönüşümcü liderlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (Görgens- Ekermans ve Roux, 2021: 1279). Frias vd. (2021: 24); yönetici hemşirelerin doğru kararlar alabilmeleri ve dönüşümcü liderliği kullanabilmelerinin duygusal zekâlarının geliştirilmesi ile ilişkili olduğunu vurgulamıştır. Akademisyenler üzerine yapılan araştırma bulguları; liderlerin duygusal zekâları ile öğretim üyeleri tarafından algılanan dönüşümcü liderlik tarzları arasında anlamlı ve doğrudan bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Baba vd., 2021: 1070). Hemşireler üzerine yapılan araştırma bulguları; dönüşümcü liderlik ve duygusal zekanın başarıyı büyük oranda etkilediğini göstermiştir (Khrais ve Alsadi, 2021: 6). Kamu sektöründe proje yöneticileri üzerine yapılan

araştırma bulguları yöneticilerin dönüşümsel liderlik özellikleri ve duygusal zekâları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu vurgulamaktadır (Fareed ve Awan, 2021: 1).

Duygusal zekâ ve liderlik arasında ilişkinin varlığının yanı sıra dönüşümsel liderlik alt boyutlarından karizmatik liderlik ile duygusal zekâ arasında çok güçlü bir ilişkinin varlığı da ifade edilmektedir. Özellikle stabil olmayan ekonomilerde, dengesiz piyasalarda ve kriz zamanlarında dönüşümsel liderliğe ve özellikle de karizmatik yönetime ihtiyaç duyulmakta ve dönüşümsel lider duygusal zekâsı ile takipçilerine ilham ve motivasyon kaynağı olabilmektedir (Günsel vd., 2017: 19).

Polis yöneticiler üzerine yapılan araştırma bulgularına göre; polis liderlerin duygusal zekâ ve liderlik davranışı arasında olumlu yönde ve anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir (Delice ve Günbeyi; 2013: 209).

Aydın'ın (2015: 149) araştırmasına göre; duygusal zekâ düzeyi yüksek olan yöneticilerde dönüşümsel liderlik davranışı daha fazla görülmektedir. Buna göre pozitif enerjiye sahip, strese karşı toleransı yüksek olan ve değişen koşullara kolay adapte olabilen yöneticiler işgörenler üzerinde başarılı olunacağına dair daha ikna edici olmaktadır. Liderler çalışanlara güven telkin eden bir iklim oluşturmakta ve ilham kaynağı olmaktadır.

Kaya ve Kaya'nın (2015: 784) çalışmasında, duygusal zekâsı yüksek bireylerin hem dönüşümsel liderlik hem de etkileşimsel liderlik tarzları ile anlamlı bir ilişki içinde olduğu ifade edilmektedir. Dönüşümsel liderliğin ilham kaynağı olma boyutunun duygusal zekânın empati boyutuyla yüksek derecede ilişki içinde olduğu da çalışmanın sonuçları arasındadır. Kendilerini başkalarının yerine koyabilen dönüşümsel liderlerin yüksek duygusal zekâları sebebiyle iş tatminini olumlu yönde etkiledikleri belirtilmektedir.

Liderlik konusunda yapılan araştırma bulguları yöneticilerin dönüşümsel liderlik stiline, yöneticilerin duygusal zekâsı ile çalışan iş tatmini arasındaki ilişkiye net olarak aracılık ettiğini göstermiştir (Lam ve O'Higgins, 2012: 149).

3.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı; farklı pozisyonlarda görev yapan çalışanlara üst kademe yöneticileri tarafından uygulanan dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik tarzlarının iş tatmini davranışlarına etkisi olup olmadığını incelemektir. Ayrıca çalışmada çalışanların duygusal zekâ algılarının iş tatmini davranışlarına olan etkisinin anlaşılması belirlenmeye çalışılmıştır. Buna ilaveten dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik tarzlarının iş tatmini üzerindeki etkisinde duygusal zekânın aracılık rolü incelenmiştir. Bu amaç doğrultusunda araştırmada özel sektör ve kamu sektörünün farklı pozisyonlarında görev yapan 542 çalışan üzerinde anket çalışması uygulanmıştır.

3.3. Araştırmanın Önemi

Bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesi, hedeflerini gerçekleştirebilmesi büyük ölçüde çalışanların işlerine odaklanmaları ve işlerini yaparken olumlu tutumlara sahip olmaları ile ilişkilidir. İş tatmini sağlayan bir personelin örgüte sağladığı katkı ve verimlilik doğal olarak düşük iş tatmini yaşayan çalışanlardan çok daha fazla olmaktadır. Örgütlerin iş amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirebilmek için iş tatminini arttırmaları gerektiği yadsınamaz bir gerçektir.

İşgörenlerin hedefe odaklanması ve motivasyonlarını sürdürebilmeleri yöneticilerinin sergilediği liderlik tarzından etkilenmekte ve iş tatminleri lider davranışları ile önemli ölçüde değişmektedir. Dönüşümsel liderlik ve etkileşimsel liderlik tarzlarının iş tatmini üzerine olan etkilerinin bilinmesi örgütler açısından hayati önem taşımaktadır.

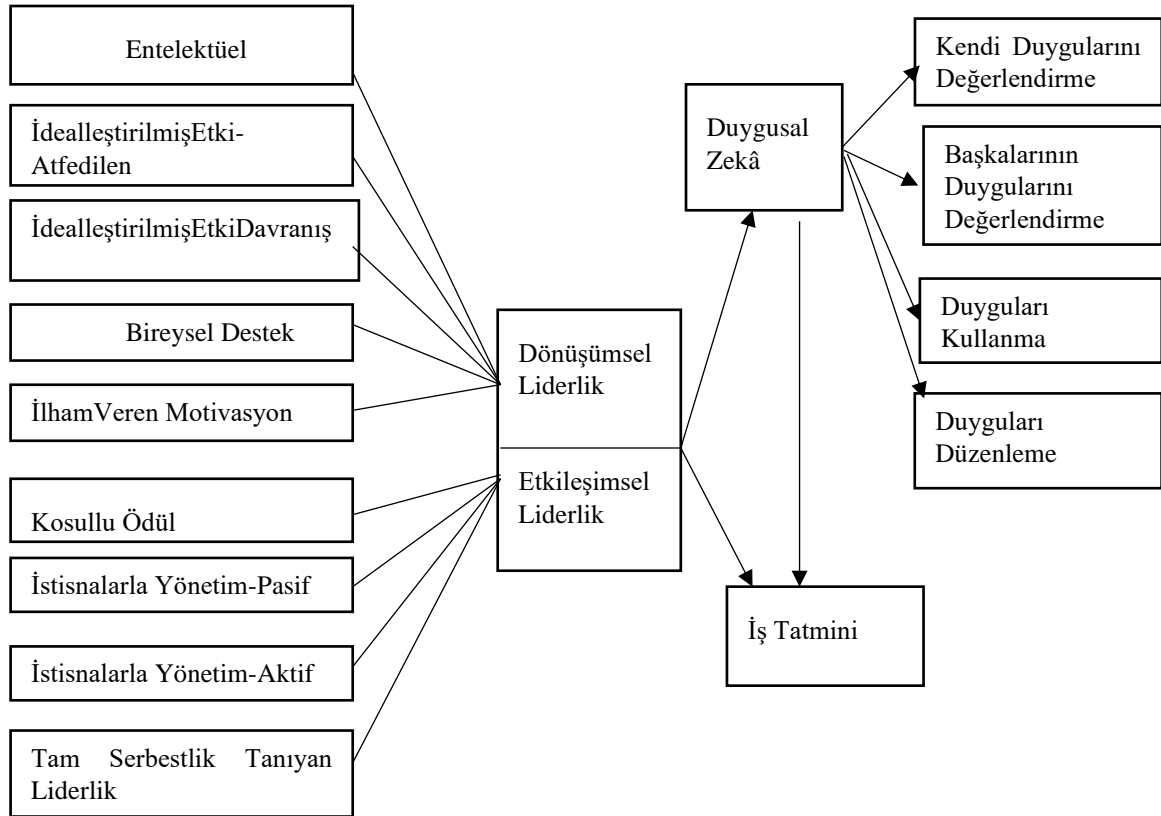
Literatürde yapılan araştırmalar dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik tarzlarının çalışanların iş tatmini üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Buna ilaveten çalışanların sahip olduğu duygusal zekâ algıları da iş tatmini düzeylerini etkilemektedir.

Bu değişkenlerin ilişkilerinin belirlenmesi örgüt yönetiminde iş tatmininin geliştirilebilmesi için bir ışık tutabilir. Yazında söz konusu üç değişkenin birbirleri ile olan ikili ilişkileri pek çok araştırmacı tarafından incelenmiş olup üçünün bir arada araştırıldığı

araştırmaların çok nadir olduğu grlmştir. Duygusal zekâ, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ve iş tatminin bir arada incelenmesi literatüre yapılan katkı olması açısından önem teşkil etmektedir.

3.4. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Çalışmanın giriş ve literatür taraması bölümünde tartışılan ve alan yazınındaki bilgiler temelinde oluşturulmuş olan araştırma modeline Şekil 1’de yer verilmiştir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Literatür taraması sonucu elde edilen bulgulardan ve teoriden yola çıkılarak araştırmada beş adet hipotez oluşturulmuştur:

H₁: Etkileşimsel liderlik iş tatminini pozitif yönde etkiler.

H₂: Dönüşümsel liderlik iş tatminini pozitif yönde etkiler.

H₃: Duygusal zekâ iş tatminini pozitif yönde etkiler.

H₄: Etkileşimsel liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide duygusal zekânın aracılık rolü vardır.

H₅: Dönüşümsel liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide duygusal zekânın aracılık rolü vardır.

3.5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın temel amacı farklı pozisyonlarda görev yapan çalışanlara üst kademe yöneticileri tarafından uygulanan dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik tarzları ile duygusal zekânın iş tatmini davranışlarına olan etkisini incelemektir. Bu amaç doğrultusunda araştırmada özel sektör ve kamu sektörünün farklı pozisyonlarında görev yapan çalışanlar seçilmiş, etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik algısının iş tatmini üzerindeki etkisinde duygusal zekânın aracılık rolünün incelenmesi de amaçlanmıştır.

3.5.1. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini iş hayatında yer alan farklı demografik özellikteki 18-65 yaş aralığındaki özel sektör ve kamu sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Araştırma küresel Covid-19 pandemi dönemi koşullarında gerçekleştirildiğinden Google forms aracılığı ile anket gerçekleştirilmiştir. Google Forms'da oluşturulan anket elektronik ortamda, sosyal medya, e- posta ve akıllı telefonların mesajlaşma uygulamaları ile dağıtılmış ve sosyal çevreden destek istenerek onların da sosyal çevrelerine iletmeleri istenmiştir. Formlar cevaplanarak elektronik ortamda geri gönderilmiştir. 542 adet anket elde edilmiştir. Literatürde 0,95 güven aralığında 100 milyon evren büyüklüğünü sağlayabilecek araştırma evren büyüklüğünün minimum 384 adet olması

gerektiğinden araştırmadaki evren büyüklüğünün yeterli olduğu düşünölmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 50; Erden Ayhün ve Celep, 2019: 75).

3.5.2 Veri Toplama ve Değerlendirmede Kullanılan Yöntemler

Araştırmada her türden demografik özelliklere sahip, 18-65 yaş arası kamu ve özel sektör çalışanlarının duygusal zekâ, dönüşömsel liderlik ve etkileşimsel liderlik ve iş tatmini konusundaki algıları ölçölmeye çalışılmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan anket dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik bilgileri yer almaktadır. İkinci bölüm dönüşömsel ve etkileşimsel liderlik ile ilgili sorulardan oluşmaktadır. Araştırmada uygulanan dönüşömsel-etkileşimsel liderlik tarzı ölçeği ise Bass ve Avelio'ya ait (1995) olup, Uçar (2018) tarafından da doktora tez çalışmasında uygulanmıştır. Bu ölçek 5'li likert türünde dönüşömsel ve etkileşimsel liderliği ölçmüş, söz konusu ölçekte (1) hiçbir zaman, (5) ise her zaman olacak şekilde kodlanmıştır. Dönüşömsel liderlik ifadeleri; idealleştirilmiş etki-atfedilen, idealleştirilmiş etki-davranış, bireysel destek, ilham veren motivasyon ve entelektöel uyarım alt boyutları olarak belirtilmiştir. Etkileşimsel liderliğin ifadeleri ise koşullu ödöl, istisnalarla yönetim pasif, istisnalarla yönetim aktif ve tam serbestlik tanıyan liderlik alt boyutları olarak belirtilmiştir.

Üçüncü bölümde Wong ve Law tarafından 2002 yılında geliştirilmiş olan duygusal zekâ ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, duygusal zekâyâ ait dört alt boyutu ölçmeyi hedefleyen toplam 16 ifadeden oluşmaktadır. İfadelerin ölçmeye çalışıldığı alt boyutlar; kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguları kontrol etme ve duyguları kullanma boyutudur. Ölçek 5'li Likert sisteminde olup, katılımcıların bu ifadelere (1- Hiçbir zaman, 5- Her zaman) çerçevesinde cevap vermesi istenmiştir. Ölçekte ters kodlu soru bulunmamaktadır. Wong ve Law (2002) tarafından geliştirilen ölçek Atilla (2012) tarafından doktora tezinde, Özdemir (2016) tarafından yüksek lisans tezinde kullanılmıştır. Aşağıdaki tabloda duygusal zekâ ölçeğinde bulunan ifadeler; Kendi duygularını değerlendirme boyutu, başkalarının duygularını değerlendirme boyutu, duygularını kullanma ve duygularını kontrol etme boyutu olarak belirtilmiştir.

Dördüncü ve son bölümde ise iş tatminini ölçmeyi hedefleyen sorulardan oluşmaktadır. İş tatminin ölçülmesinde Keser ve Bilir (2019) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek 5'li Likert sisteminde olup toplamda 5 adet ifadeden oluşmaktadır. 2 ifade ters kodludur. Katılımcıların bu ifadelere (1- kesinlikle katılmıyorum, 5- Kesinlikle katılıyorum) çerçevesinde cevap vermesi istenmiştir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma Covid-19 pandemi döneminde yapıldığından internet üzerinden mesajlar gönderilerek gerçekleştirilmiş, ankete katılanlar ile yüz yüze görüşülememiştir. Formların internet ile gönderilip toplanması araştırmanın kısıtını oluşturmaktadır. Ankete katılımın geniş olmasını sağlamak için çaba sarf edilmiş olmasına rağmen zaman ve mekân kısıtı sebebiyle araştırmanın 542 kişi üzerinde gerçekleştirilememesi de araştırmanın diğer bir sınırlılığını oluşturmaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmanın amacı temelinde elde edilen verilerin analizi sonucu katılımcıların demografik özellikleri, ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlikleri ile hipotez sonuçlarına dair bulgular bu bölümde detaylı olarak açıklanmıştır.

4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler aşağıda gösterilmiştir. Araştırmaya katılan bireylerin demografik özelliklerine ait frekans ve yüzdelik dağılımları aşağıda yer alan tablolarda verilmiştir. Demografik özellikler kapsamında bireylerin cinsiyetleri, medeni durumları, eğitim durumları, kurumlarındaki görevleri ve toplam çalışma yıllarına dair bilgiler açıklanmaktadır. Tablo 2’de araştırmaya katılan bireylerin yaş aralığını gösteren bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 2

Araştırmaya katılan bireylerin yaş aralığına göre dağılımı

		Frekans	Yüzde
Yaş	18-30	119	22,0
	31-40	177	32,7
	41-50	189	34,9
	51- ve üzeri	57	10,6
	Toplam	542	100,0

Tablo 2 incelendiğinde, araştırmaya katılan bireylerin yaş aralığı; %22 si 18-30 yaş, %32,7 si 31-40 yaş, %34,9 u 41-50 yaş, %10 u 51-60 yaş ve %0,6 sının 61 ve üzeri yaşlarda olduğu görülmektedir.

Tablo 3’de araştırmaya katılan bireylerin cinsiyetleri ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 3

Araştırmaya katılan bireylerin cinsiyetlerine göre dağılımı

		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	271	50,0
	Erkek	271	50,0
	Toplam	542	100,0

Tablo 3 incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların %50’ sinin kadın, %50’ sinin erkek olduğu görülmektedir.

Tablo 4’de araştırmaya katılan bireylerin medeni hallerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 4

Araştırmaya katılan bireylerin medeni durumlarına göre dağılımı

		Frekans	Yüzde (%)
Medeni Hl	Evli	365	67,3
	Bekar	177	32,7
	Toplam	542	100,0

Tablo 4 incelendiğinde araştırmaya katılan bireylerin %67,3 ünün evli olduğu, %32,7 sinin ise bekâr olduğu görülmektedir.

Tablo 5’de araştırmaya katılan bireylerin çalışma sürelerini gösteren bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 5

Araştırmaya katılan bireylerin çalışma sürelerine göre dağılımı

		Frekans	Yüzde (%)
Çalışma süresi	1 yıldan az	19	3,5
	1-5 yıl	83	15,3
	6-10 yıl	96	17,7
	11-15 yıl	92	17,0
	16-20 yıl	73	13,5
	20 yıl ve üzeri	179	33,0
	Toplam	542	100,0

Tablo 5 incelendiğinde araştırmaya katılan bireylerin %3,5'inin 1 yıldan az süredir iş yaşamında buldukları belirlenmiştir. 1-5 yıl arası tecrübeye sahip bireyler %15,3'lük bir orandadır. Araştırmaya katılanların %17,7'si 6-10 yıl, %17 si 11-15 yıl, %13,5'i 16-20 yıl ve %33 ü ise 20 yıl ve üzeri bir süredir çalışmaktadırlar.

Tablo 6'da araştırmaya katılan bireylerin eğitim durumlarını gösteren bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 6

Araştırmaya katılan bireylerin eğitim durumlarına göre dağılımı

		Frekans	Yüzde (%)
Eğitim Durumu	İlk Öğretim	10	1,8
	Lise	58	10,7
	Ön lisans	84	15,5
	Lisans	257	47,4
	Yüksek Lisans	86	15,9
	Doktora ve Üzeri	47	8,7
	Toplam	542	100,0

Tablo 6 incelendiğinde araştırmaya katılan bireylerin %1,8'inin İlk öğretim, %10,7'sinin lise, %15,5'inin ön lisans, %47,4'ünün lisans, %15,9'unun yüksek lisans ve %8,7 sinin ise doktora ve üzeri eğitime sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Tablo 7’de araştırmaya katılan bireylerin kurumdaki görev/pozisyon bilgileri gösterilmiştir.

Tablo 7

Araştırmaya katılan bireylerin kurumdaki görev/pozisyon durumlarına göre dağılımı

		Frekans	Yüzde (%)
Kurumdaki görev/pozisyon	İşçi	98	15,2
	Memur	170	26,4
	Uzman/Uzman yardımcısı	82	12,8
	Teknik personel	33	5,1
	Alt düzey yönetici	28	4,4
	Orta düzey yönetici	94	14,6
	üst düzey yönetici	37	5,8
	Toplam	643	100

Tablo 7 incelendiğinde araştırmaya katılanların %15,2’ sinin işçi, %26,4’ ünün memur, %12,8’ inin Uzman/ uzman yardımcısı, %5,1’ inin teknik personel, %4,4’ ünün alt düzey yönetici, %14,6’ sının orta düzey yönetici, %5,8’ inin ise üst düzey yönetici olduğu görülmektedir.

Tablo 8’de araştırmaya katılan bireylerin çalıştıkları sektör dağılımını gösteren bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 8

Araştırmaya katılan bireylerin çalıştıkları sektöre göre dağılımı

		Frekans	Yüzde (%)
Çalışılan sektör	Kamu sektörü	276	50,9
	özel sektör	266	49,1
	Toplam	542	100,0

Tablo 8’ e göre; araştırmaya katılan bireylerin %50,9’u kamu sektöründe, %49,1’i ise özel sektörde çalışmaktadır.

Araştırma Modelinin Analizi

Yazın taraması sonucunda oluşturulan araştırma modelinin analizi için, KEKK-YEM (Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi) yöntemi ile SmartPLS 3.3.3. paket programı kullanılmıştır. KEKK-YEM, geleneksel kovaryans tabanlı YEM 'den farklı olarak varyans temelli ve parametrik olmayan koşullar altında gizli yapıları modelleme yeteneği nedeniyle son on yılda araştırmalarda giderek daha popüler hale gelmiştir (Ali vd., 2017: 364). SmartPLS programında analizler iki aşamada gerçekleştirilmektedir. İlk aşamada araştırma modeli, ölçüm modeli (dış model) kullanılarak modelindeki değişkenlerin geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmaktadır. İkinci aşamada ise yapısal model (iç model) kullanılarak bağımsız ve bağımlı gizil değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenmektedir (Yıldız, 2020: 26).

4.2. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri

Araştırmanın ölçüm modelinin geçerliliği ve güvenilirliğinin değerlendirilmesinde tutarlılık güvenirligi, birleşme geçerliği ve ayrışma geçerliği değerlendirilmiştir. İç tutarlılık güvenirligi için Cronbach Alfa ve birleşik güvenirlilik (CR=Composite Reliability) katsayıları incelenmiştir. Birleşme geçerliğinin tespitinde, faktör yükleri ile açıklanan ortalama varyans (AVE=Average Variance Extracted) değerleri kullanılmıştır. Faktör yüklerinin $\geq 0,70$; Cronbach Alpha ve birleşik güvenirlilik katsayılarının $\geq 0,70$; açıklanan ortalama varyans değerinin de $\geq 0,50$ olarak gerçekleşmesi beklenmektedir (Hair vd., 2016; Fornell ve Larcker, 1981). Aşağıda yer alan Tablo 9'da araştırmada yer alan yapıların iç tutarlılık güvenirligi ve birleşme geçerliği ile ilgili sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 9

Ölçüm modeli sonuçları

Yapılar/İfadeler	Faktör Yüğü
Dönüşümsel Liderlik (Bireysel Destek) $\alpha=0.969$; CR=0.972; AVE=0.699	
Beni yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman ayırır.	0,810
İnsanları yalnızca bir grubun üyeleri olarak değil, aynı zamanda tek tek bireyler olarak görür.	0,811
Güçlü yönlerimi geliştirebilmesi için bana yardımcı olur.	0,838
Önemli kararları uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçirir.	0,803
Problemleri çözmeye farklı yaklaşımlar arar.	0,848
Benim problemlere birçok farklı açıdan bakmamı sağlar.	0,879
Verilen görevlerin farklı biçimlerde nasıl yerine getirilebileceği ile ilgili öneriler sunar.	0,869
Benim kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı ve zevk almamı sağlar.	0,860
Bana kendisine karşı saygı oluşturacak biçimde davranır.	0,803
Güvenli ve güçlü olduğunu gösterir.	0,825
Bir amaç için çaba göstermenin önemini açık ve net bilir.	0,808
Ortak bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	0,819
Yapılması gereken şeylerden söz ederken büyük bir ilgi ve isteklilik gösterir.	0,795
Gelecekle ilgili olarak harekete geçirici nitelikte bir vizyon oluşturur.	0,883
Amaçlara ulaşılacağına inandığını ve güvendiğini ifade eder.	0,878
Etkileşimsel Liderlik (Koşullu Ödül) $\alpha=0.897$; CR=0.928; AVE=0.763	
Göstermiş olduğum çabanın karşılığı olarak bana yardımcı olur.	0,885
Performans hedeflerine ulaşmada kimlerin sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak tartışır ve belirtir.	0,878
Performans hedeflerine erişildiğinde, bunu gerçekleştirenin karşılığında ne elde edebileceğini açıkça belirtir.	0,873
Benden beklenenleri yerine getirdiğimde memnuniyetini ifade eder.	0,857
Duygusal Zekâ (Duyguları Kullanma) $\alpha=0.853$; CR=0.887; AVE=0.529	
Her zaman kendimle ilgili hedefleri belirlerim ve ulaşabilmek için elimden geleni yaparım.	0,645
İç motivasyonum yüksektir.	0,699
En iyisini yapmak için her zaman kendimi teşvik ederim.	0,705
Çoğu zaman bazı duygularımı neden hissettiğimi anlayabilirim.	0,744
Duygularımı iyi anlayabilirim.	0,780
Ne hissettiğimi gerçekten iyi bilirim.	0,783
Mutlu olup olmadığımı her zaman bilirim.	0,727
İş Tatmini $\alpha=0.859$; CR=0.914; AVE=0.781	
Şu anki işimden oldukça memnunum.	0,909
Çoğu günler işime hevesle giderim.	0,921
İşimi eğlenceli bulurum.	0,817

Yapıların, Cronbach Alfa katsayılarının 0,853 ile 0,969 arasında; CR katsayılarının da 0,887 ile 0,972 arasında gerçekleşmiş olması nedeniyle iç tutarlılık güvenilirliğinin sağlandığı söylenebilir. Tablodaki değerler incelendiğinde, faktör yüklerinin 0,645 ile 0,921 arasında gerçekleştiği görülmektedir. Hair vd., (2016)'ne göre faktör yükleri $\geq 0,708$ olmalıdır. Yazarlar, faktör yükleri 0,40 ile 0,70 arasında olan ifadelerin AVE ya da CR değerlerinde yükselme olması durumunda modelden çıkarılmasını önermektedir. Hesaplanan AVE ve CR değerlerinin eşik değerlerin üzerinde olması nedeniyle faktör yükü 0,708'in altında olan duygusal zekânın dokuz, on ve onbir numaralı ifadeleri ölçekten çıkartılmamıştır. Yapıların, faktör yüklerinin 0,645 ile 0,921 arasında; AVE değerlerinin de 0,529 ile 0,781 arasında olması nedeniyle birleşme geçerliğinin sağlandığı belirtilebilir.

Ayrışma geçerliliğinin tespitinde, Fornell ve Larcker (1981) tarafından önerilen kriter ile Henseler vd., (2015) tarafından önerilen HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio), kriterleri kullanılmıştır. Fornell ve Larcker (1981) kriterine göre, araştırmada yer alan yapıların AVE değerlerinin karekökü, araştırmada yer alan yapılar arasındaki korelasyonlardan yüksek olmalıdır. Tablo 10'da Fornell ve Larcker (1981) kriterine göre yapılan analiz sonuçları yer almaktadır.

Tablo 10

Ayrışma geçerliliği sonuçları (Fornell ve Larckell Kriteri)

	Dönüşümsel Liderlik	Etkileşimsel Liderlik	Duygusal Zekâ	İş Tatmini
Dönüşümsel Liderlik	(0,836)			
Etkileşimsel Liderlik	0,833	(0,873)		
Duygusal Zekâ	0,173	0,144	(0,727)	
İş Tatmini	0,466	0,477	0,325	(0,884)

Tablodaki parantez içindeki değerler AVE'nin karekök değerleridir. Tablodaki değerler incelendiğinde her bir yapının açıklanan ortalama varyans karekökünün diğer yapılarla korelasyonundan daha yüksek olduğu görülmektedir. Henseler vd., (2015)'nin

kriterine göre HTMT araştırmada yer alan tüm değişkenlere ait ifadelerin korelasyonlarının ortalamasının aynı değişkene ait ifadelerin korelasyonlarının geometrik ortalamalara oranlarını ifade etmektedir. Yazarlar HTMT değerinin; 0,90'nın, içerik olarak birbirine uzak kavramlarda ise 0,85'in altında olmasını gerektiğini belirtmişlerdir. Tablo 11'de HTMT değerlerine yer verilmiştir.

Tablo 11

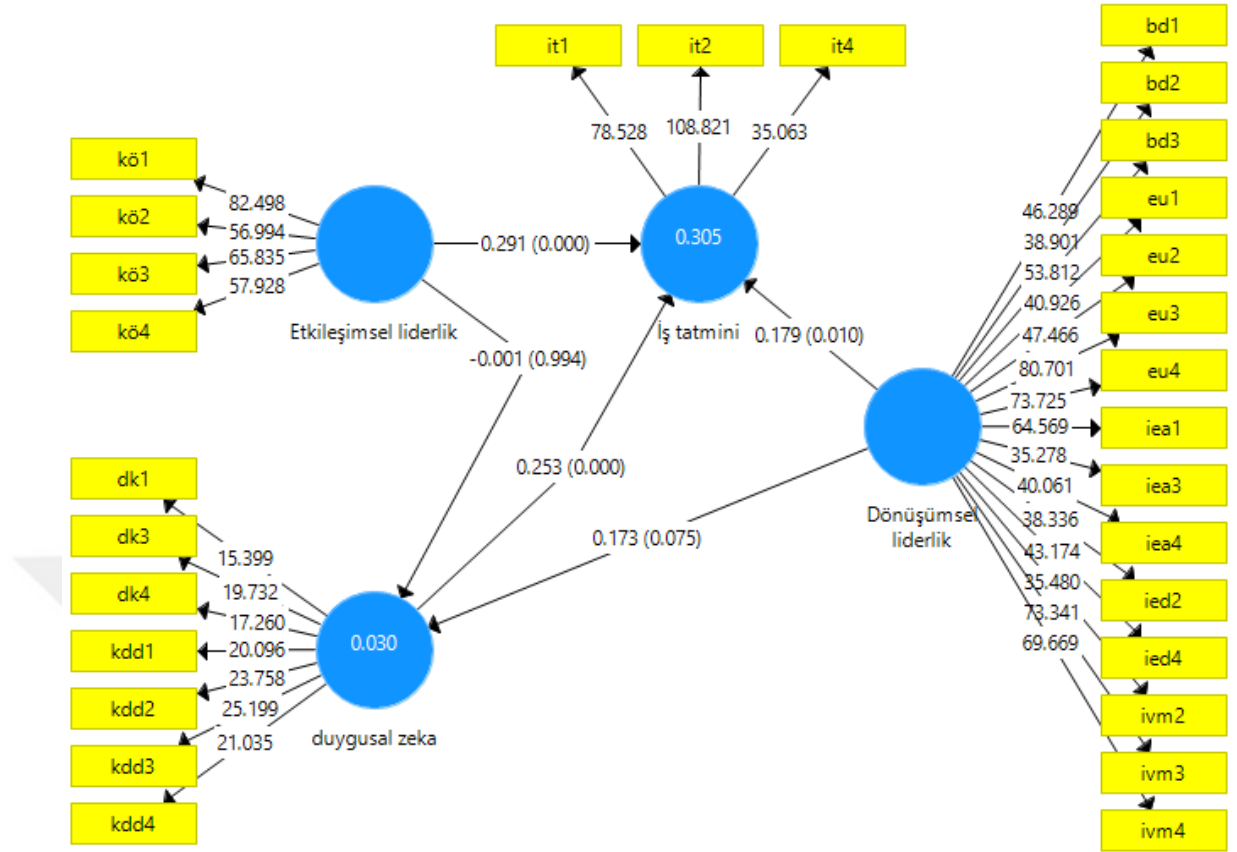
Ayrışma geçerliliği sonuçları (HTMT Kriteri)

	Dönüşümsel Liderlik	Etkileşimsel Liderlik	Duygusal Zekâ	İş Tatmini
Dönüşümsel Liderlik				
Etkileşimsel Liderlik	0,890			
Duygusal Zekâ	0,181	0,159		
İş Tatmini	0,505	0,536	0,371	

Tablodaki değerler incelendiğinde HTMT değerlerinin eşik değerin altında olduğu görülmektedir. Tablo 10 ve Tablo 11'deki bulgulara dayanarak ayrışma geçerliliğinin sağlandığı belirtilebilir.

Yapısal Model

lm modelinin geçerlilik ve güvenirlik testlerinin kabul görmesiyle, araştırmanın yapısal eşitlik analizini yapmak üzere yine SmartPLS 3.3.3 paket programı kullanılmış ve analiz sonrası yapısal modele ait sonuçlar Şekil 2'de gösterilmiştir.



Şekil 2. Yapısal Eşitlik Modeli

Araştırmada kullanılan kısaltmalar aşağıda gösterilmiştir.

BD: Bireysel Destek

DK: Duyguları Kullanma

EU: Entelektüel Uyarım

İEA: İdealleştirilmiş Etki- Atfedilen

İED: İdealleştirilmiş Etki- Davranış

İT: İş Tatmini

İVM: İlham Veren Motivasyon

KDD: Kendi Duygularını Değerlendirme

KÖ: Koşullu Ödül

Araştırma modeline ilişkin; doğrusallık, yol katsayıları, R^2 ve etki büyüklüğünü (f^2) hesaplamak için PLS algoritması; tahmin gücünü (Q^2) hesaplamak için de Blindfolding analizi çalıştırılmıştır. Tablo 12’de; VIF, R^2 , f^2 ve Q^2 katsayıları gösterilmiştir.

Tablo 12

Araştırma modeli katsayıları

Değişkenler		VIF	R^2	f^2	Q^2
ETK. Lid	İş tatmini	3,263	0,305	0,037	0,233
Dön.lid.	İş tatmini	3,294	0,305	0,014	0,233
Etk.lid	Duy.zek	3,263	0,030	0,000	0,014
Dön.li.	Duy.zekâ	3,263	0,030	0,009	0,014
Duy.zekâ	İş tatmini	1,031	0,305	0,089	0,233

KEKK-YEM yönteminde iç modelin değerlendirilmesinde modelin açıklayıcı gücünü ölçmek için determinasyon katsayısı olan R^2 değeri kullanılmaktadır. R^2 değeri 0 ile 1 değeri arasında değer almakta ve 0,25 ve üzeri zayıf, 0,50 ve üzeri orta ve 0,75 ve üzeri ise güçlü bir açıklama oranı olarak değerlendirilmektedir (Henseler vd., 2009). Ancak R^2 katsayıları değerlendirilirken araştırma disiplininin koşulları göz ardı edilmemelidir. Pazarlama disiplinde %75 ve üzeri R^2 katsayıları güçlü olarak değerlendirilirken, örgütsel davranış disiplinde %50 ve üzerindeki R^2 katsayıları güçlü olarak yorumlanabilir. Bazı bilimsel çalışmalarda R^2 değerinin %10 olarak hesaplanması yeterlidir (Yıldız, 2020: 32). Tablo 14’te yer alan R^2 değerleri incelendiğinde iş tatmininin %31 oranında açıklandığı tespit edilmiştir. Bu bilgiler ışığında çalışma disiplini kapsamında iş tatmininin modeli orta düzeyde açıklama gücü olduğunu ancak duygusal zekânın arzu edilen değerler arasında olmakla birlikte açıklayıcı gücü bulunmadığı görülmüştür.

Etki büyüklüğü (f^2) katsayısı ise her bağımsız değişken için hesaplanır. f^2 katsayısı, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenlerin açıklanma oranının paylarını göstermektedir (Yıldız, 2020: 32). Etki büyüklüğü katsayısının (f^2) 0,02 ve üzeri olması düşük; 0,15 ve üzeri olması orta; 0,35 ve üzeri olması ise yüksek olarak değerlendirilmektedir (Cohen, 1988). Sarstedt, Ringle ve Hair (2017)’ye göre de katsayının 0,02’nin altında gerçekleştiği durumlarda da bir etkiden söz etmenin mümkün olmadığı belirtilmiştir. Etki büyüklüğü (f^2)

katsayıları incelendiğinde etkileşimsel liderliğin iş tatmini üzerinde ve duygusal zekânın iş tatmini üzerinde düşük seviyede etki büyüklüğüne sahip olduğu görülmüştür. Diğer yandan etkileşimsel liderliğin duygusal zekâ üzerinde, dönüşümsel liderliğin ise iş tatmini ve duygusal zekâ üzerinde bir etkisinden söz etmek mümkün değildir.

Bağımlı değişkenler için hesaplanan tahmin gücü katsayılarının (Q^2) sıfırdan büyük olması, araştırma modelinin, bağımlı değişkenleri tahmin gücüne sahip olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2016). Tablodaki Q^2 değerlerinin sıfırdan büyük olması nedeniyle araştırma modelinin tahmin gücüne sahip olduğu belirtilebilir.

Son olarak Hair vd., (2016)'ne göre, değişkenler arasında doğrusallıkla ilgili bir problem olmaması açısından VIF (Variance Inflation Factor) katsayıları eşik değer olan 5'in altında gerçekleşmelidir. Tablo 14'teki VIF katsayıları 5'in altında olduğu için değişkenler arasında doğrusallık sağlanmasına dair bir problem söz konusu değildir.

Araştırmaya ilişkin t değerlerinin ve anlamlılıklarının hesaplanması için araştırma modeli üzerinde Bootstrap yöntemi kullanılmıştır. Türev örnekleme ile örneklemden 5000 alt örneklem alınarak t değerleri hesaplanmıştır. Tablo 13'de araştırma modeline dair etkilere yönelik sonuçlar gösterilmiştir.

Tablo 13

Araştırma modeli (Hipotez Testleri)

Değişkenler		Standardize β	S.S.	t değeri	p	
Etk. Lid.	İş Tatmini	0,295	0,079	3,757	0,000	
Dön. Lid.	İş Tatmini	0,220	0,077	2,871	0,004	
Duygusal Zekâ	İş Tatmini	0,253	0,041	6,179	0,000	
Etk. Lid	Duygusal Zekâ	İş Tatmini	-0,001	0,097	0,007	0,994
Dön. Lid	Duygusal Zekâ	İş Tatmini	0,173	0,097	1,782	0,075

Aracılık etkisinin araştırılması için ilk aşamada aracı değişken araştırma modelinden çıkarılarak yol katsayılarının anlamlılığı test edilmiştir. Etkileşimsel liderliğin iş tatminini ($\beta=0,295$; $p<0,01$) etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgulara dayanarak araştırmanın 1 numaralı hipotezi desteklenmiştir. Ayrıca dönüşümsel liderliğin iş tatminini ($\beta=0,220$;

$p<0,01$) etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgulara dayanarak araştırmanın 2 numaralı hipotezi de desteklenmiştir

İkinci aşamada ise aracı değişken modele dahil edilerek yol katsayılarının anlamlılığı test edilmiştir. Duygusal zekânın iş tatminini ($\beta=0,253$; $p<0,01$) etkilediği tespit edilmiştir. Böylelikle araştırmanın 3 numaralı hipotezi de desteklenmiştir.

Baron ve Kenny (1986) bir aracılık etkisinin söz konusu olabilmesi için, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerinde anlamlı etkileri olması gerektiğini belirtmişlerdir. Aynı zamanda modele aracı değişkenler dahil edildiğinde de bağımsız değişkenlerin aracı değişkenler, aracı değişkenlerinde bağımlı değişkenler üzerinde anlamlı etkileri olmalıdır. Ancak, model incelendiğinde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken, bağımsız değişkenin aracı değişken ve aracı değişkenin iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi bulunmaması nedeniyle aracılık etkisinden söz edilememektedir. Bu bilgiler ışığında araştırmanın 4 ve 5 numaralı hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 14

Yapısal eşitlik modellemesinde hipotezler kabul-red tablosu

NO	HİPOTEZ	KABUL / RED
H ₁	Etkileşimsel liderlik iş tatminini pozitif yönde etkiler.	KABUL
H ₂	Dönüşümsel liderlik iş tatminini pozitif yönde etkiler.	KABUL
H ₃	Duygusal zekâ iş tatminini pozitif yönde etkiler.	KABUL
H ₄	Etkileşimsel liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide duygusal zekânın aracılık rolü vardır.	RED
H ₅	Dönüşümsel liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide duygusal zekânın aracılık rolü vardır.	RED

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Araştırma Sonuçları

Çalışmadan elde edilen bulgular kabul ve red durumuna bakıldığında duygusal zekâ, dönüşümsel liderlik ve etkileşimsel liderlik tarzlarının iş tatmini üzerine pozitif bir etkisi olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın “Etkileşimsel liderlik iş tatminini pozitif yönde etkiler” hipotezi kabul edilmiştir. Araştırmanın bu bulgusu yazında yer alan birçok araştırma ile paralellik göstermektedir. Etkileşimsel liderlik ekonominin istikrarlı olduğu dönemlerde, kurumsallaşmış örgütlerde çalışanlara uygulandığında olumlu etkiler oluşturan bir denetim tarzıdır. Etkileşimsel liderlik ve iş tatmini ilişkisi üzerine yapılan araştırmalarda; etkileşimsel liderlik genellikle dönüşümsel liderlik tarzı ile birlikte yer almaktadır. Dönüşümsel liderlik ile bir arada ele alınarak yapılan çalışmalara bakıldığında etkileşimsel liderliğin iş tatminini pozitif yönde etkilediği görülmektedir. (Belias ve Kousteliosi, 2014; Bushra vd., 2011; Bryman, 1992; Walumbwa vd., 2005; Boamah vd., 2018; Duckett ve Macfarlane, 2003; Tanrıverdi ve Paşaoğlu, 2014; Ergün Doğanbaş, 2017).

Araştırmanın “Dönüşümsel liderlik iş tatminini pozitif yönde etkiler” hipotezi kabul edilmiştir. Eren ve Titizoğlu (2014: 275) yaptıkları araştırmada dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik tarzlarının iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkileri olduğu sonucuna varmışlardır. Gündüz (2007) liderlik tarzlarını alt boyutlarıyla incelediği araştırmasında; dönüşümsel liderliğin idealleştirilmiş etki alt boyutu ve etkileşimsel liderliğin tam serbesti tanıyan yönetim alt boyutlarının iş tatminini diğer boyutlardan daha fazla etkilediğini ifade etmiştir. Akyurt (2009) ise etkileşimsel liderliğin iş tatminini anlamlı düzeyde ve pozitif olarak etkilediğini ifade etmiştir. Söz konusu araştırmacıların çalışmaları ile bu araştırma sonuçları uyumludur. İki liderlik tarzını bir arada ele alan pek çok araştırma hem dönüşümsel liderliğin hem de etkileşimsel liderliğin iş tatminini pozitif yönde etkilediğini ifade etmektedir (Belias ve Kousteliosi, 2014; Bushra vd., 2011; Fuller vd., 1999; Walumbwa vd., 2005; Boamah vd., 2018; Duckett ve Macfarlane, 2003; Tanrıverdi ve Paşaoğlu, 2014; Ergün-Doğanbaş, 2017).

Dönüşümsel liderliği tek başına ele alan Bushra vd., (2011: 261) bankacılık sektörü üzerine yaptıkları çalışmada dönüşümsel liderliğin çalışanlar üzerinde daha yüksek düzeyde iş tatmini sağladığı bulgusuna ulaşmışlardır. Dönüşümsel liderlik stabil olmayan piyasalarda, stres seviyesi yüksek ve hedef baskısı olan örgütlerde başarı kaydetmekte ve çalışanlara ilham kaynağı olan liderlik tarzı ile iş tatminini sağlamaktadır. Fuller vd. (1999), Wallumbva vd. (2005), Boamah vd. (2018) ve Tanrıverdi ve Paşaoğlu'nun (2014) yaptıkları araştırma sonuçları da dönüşümsel liderlik ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişkinin varlığını kanıtlamaktadır. Araştırmanın ikinci hipotezi olan “dönüşümsel liderlik ve iş tatmini arasında pozitif ilişkinin varlığı” yazında yapılan pek çok araştırmanın bulguları ile uyumludur.

Araştırmanın “Duygusal zekâ iş tatminini pozitif yönde etkiler” hipotezi kabul edilmiştir. Araştırmanın bu bulgusu yazında yapılan pek çok araştırma ile uyumludur.

Literatür tarandığında duygusal zekâ ve iş tatmini arasındaki ilişkiye dair pek çok araştırma yapıldığı görülmektedir. Literatürde yapılan araştırma bulgularına göre duygusal zekâ ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (Sy vd., 2006; Wong ve Law, 2002; Law vd., 2004; Miao vd., 2016; Jordan ve Troth, 2011; Ealias ve George, 2012; Saeed, 2014; Wong vd., 2010; Ngirande ve Timothy, 2014; Joung ve Kim'in 2006; Liu ve Liu, 2013; Meisler, 2014; Sudak ve Zehir, 2013; Tokmak vd., 2013).

Duygusal zekâ ve iş tatmini ilişkisinde liderin duygusal zekâsının iş tatmini sonuçlarını daha fazla etkilediği ifade edilmiştir (Wong ve Law, 2002; Law vd., 2004; Sy vd.,2006). Duygusal zekâsı yüksek olan çalışanların iletişim konusunda daha becerikli oldukları, düşük duygusal zekâyâ sahip çalışanların ise yüksek duygusal zekâyâ sahip liderlerin nezaretinde çok başarılı işler çıkarabildikleri gözlenmiştir (Sy vd., 2006: 461). Miao vd. (2016) işgörenlerin duygusal zekâsının; liderin duygusal zekâsı ile çalışanların iş tatmininde aracılık etkisi olduğunu vurgulamıştır.

Saeed vd. (2014: 242); duygusal zekâsı yüksek çalışanların iletişim becerilerinde çok daha başarılı sonuçlar elde ettiklerini ve söz konusu iletişim becerilerinin iş tatminine olumlu katkılar sağladığını belirtmişlerdir. Jordan ve Troth (2011), Liu ve Liu (2013), Seyal ve Afzaal (2013), Sudak ve Zehir (2013); duygusal zekâ ve iş tatmini arasında pozitif ilişkiler tespit etmişlerdir. Söz konusu yazarların bulguları bu araştırmanın “Duygusal zekâ iş tatminini pozitif yönde etkiler” hipotezi ile uyumluluk göstermektedir. Kaya ve Kaya'nın

(2015) ve Lam ve O’Higgins’in (2012) araştırma bulguları, bu araştırmanın her üç hipotezini doğrular nitelik göstermektedir.

Kaya ve Kaya’nın (2015: 784) araştırmasında, duygusal zekâsı yüksek bireylerin hem dönüşümsel liderlik hem de etkileşimsel liderlik tarzları ile anlamlı bir ilişki içinde olduğu sonucu elde edilmiştir. Dönüşümsel liderliğin ilham kaynağı olma boyutunun duygusal zekânın empati boyutuyla yüksek derecede ilişki içinde olduğu da çalışmanın sonuçları arasındadır. Kendilerini başkalarının yerine koyabilen dönüşümsel liderlerin yüksek duygusal zekâları, çalışanların iş tatmini düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir.

Lam ve O’Higgins’ in (2012: 149) araştırma bulguları ise yöneticilerin dönüşümsel liderlik stiline, yöneticilerin duygusal zekâsı ile çalışan iş tatmini arasındaki ilişkiye net olarak aracılık ettiğini göstermiştir. 1983 yılında kavramsal olarak ilk kez duygusal zekâ olarak adlandırılan kavram günümüz koşullarında iş hayatında çok daha önemli bir yere sahiptir. Görselliğin giderek daha çok arttığı, gelişen teknoloji ile iletişimin insan hayatının her alanında daha yoğun yaşandığı, akıllı telefonlar ile insanlara günün her saatinde ulaşılabilen günümüzde; iletişim becerileri, kendini ifade edebilme, empati duygusu ile hareket edebilme, temas halinde bulunan insanları doğru bir şekilde anlayabilme ve bunlara bağlı olarak sağlıklı bir ilişkiler ağını yürütebilmek sadece özel yaşamda değil iş hayatında da hayati önem taşıyan konular arasında yer almaktadır. Bu bağlamda düşünüldüğünde duygusal zekâ iş yaşamında önemini giderek arttırmakta ve işgörenler için hem kendi duygusal zekâları hem de kendilerine nezaret edenlerden algıladıkları duygusal zekâ seviyesi bireyin iş yeri mutluluğunu etkilemektedir. Duygusal zekâsı gelişmiş bir yönetici, işgöreni daha iyi anlayabilme, duygusal dalgalanmalarını kontrol edebilme ve gerekli hallerde motivasyonu tekrar yükseltme becerilerine sahip olmakta, iş tatmininin sağlanması açısından önemli düzeyde hassasiyet göstermektedir.

Araştırmanın dördüncü hipotezi “Etkileşimsel liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide duygusal zekânın aracılık rolü vardır” araştırmanın bulgularına göre reddedilmiştir. Araştırmanın beşinci hipotezi “Dönüşümsel liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide duygusal zekânın aracılık rolü vardır” kabul edilmemiştir.

5.2. Öneriler

Örgütler belirli amaçlara ulaşabilme gayesi ile yürüttükleri faaliyetlerinde hedefe ulaşabilmek için büyük çabalar vermekte ve bu çabaların başarı ile sonuçlanabilmesinde de liderlere önemli görevler düşmektedir. Liderlerin çabaları iş tatmininin önemini göz önünde bulundurmadan başarılı sonuçlara ulaşamayacaktır. İş tatmini sağlayan işgörenlerin daha istekli, gayretli ve verimli çalıştıkları bilinen bir gerçektir.

Çalışma hayatında iş tatmininin rolü yaşadığımız çağda son derece büyük önem taşımaktadır. Konfor alanına ve bireysel mutluluğuna önem veren ve iş hayatını buna göre belirleme tutumu içinde olan yeni kuşakların da iş yaşamına girmesiyle iş tatmininin yakında gelecekte çok daha fazla önemli olacağı aşikârdır. Liderlere düşen iş tatmininin yükseltilebilmesi ve iş tatminsizliği sonucunda yaşanan mali kayıpların nasıl önüne geçilebileceğinin farkına varılması olacaktır.

Bu farkındalığa ulaşmak, duygusal zekâ ile daha da kolay aşılabilecek bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderin duygusal zekâsı işgörenler ile arasında kuvvetli bağlar oluşturacak iyi ilişkilere olanak sunmaktadır. Yazında ifade edilen görüşler ve bu araştırmanın bulguları duygusal zekânın iş tatminini etkilediğini göstermektedir. Buna ilaveten bu araştırmanın bulguları etkileşimsel ve liderlik tarzlarının çalışanların iş tatmini düzeylerini pozitif olarak etkilediğini ortaya çıkarmıştır.

Bütün bu veriler göz önüne alındığında;

- Lider seçiminde duygusal zekâ faktörünün göz önüne alınması,
- Liderlik becerileri içine yüksek duygusal zekâyâ sahip olma yeteneğinin dahil edilmesi ve liderlik becerilerinin geliştirilmesinde duygusal zekâdan yararlanılması,
- Bilişsel zekânın aksine geliştirilebilir bir yetenek olması hasebiyle liderlik eğitimlerinde duygusal zekâ konusuna kataloglarda yer verilmesi,
- Çalışanların iş tatminlerini arttırabilmek amacıyla duygusal zekâlarının geliştirilmesi için eğitim konuları içerisinde duygusal zekâyâ yer verilmesi,

- Örgütün yapısı ve bulunduğu sektörün özellikleri çerçevesinde dönüşümsel liderlik ya da etkileşimsel liderlik denetim tarzlarından hangisinin daha uygun olacağına üst yönetimler tarafından dikkat edilmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir.

Literatür tarandığında araştırmada ele alınan üç değişkenin bir arada ele alındığı az sayıda araştırma yapılmış olduğu görülmektedir. Daha sonraki araştırmacıların bu üç değişkeni daha farklı demografik özellikler gösteren bireyler üzerinde yinelemeleri araştırma sonuçlarının daha iyi tahlil edilmesine yardımcı olacaktır. Buna ilaveten araştırmanın farklı sektörler kapsamında da incelenmesi yazına önemli katkılar sağlayacaktır.



KAYNAKÇA

- Acar, F. (2001). Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Acar, F. (2002). “Duygusal zekâ ve liderlik”. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12, 53-68.
- Adair, J. (2005). *Etkili Stratejik Liderlik*. Salih Fatih Güneş (Çev.). Babıali Kültür Yayıncılığı: İstanbul.
- Aghdasi, S., Kiamanesh, A. R. and Ebrahim, A. N. (2011). “Emotional intelligence and organizational commitment: Testing the mediatory role of occupational stress and job satisfaction”. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 29 (0), 1965-1976. doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.11.447.
- Ağırbaş, İ., Çelik, Y. ve Büyükkayıkçı, H. (2005). “Motivasyon araçları ve iş tatmini: sosyal sigortalar kurumu başkanlığı hastane başhekim yardımcıları üzerinde bir araştırma”. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8 (3), 326-349.
- Akçay, V. H. (2012). “Pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini ile ilişkisi”. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (1), 123-140.
- Akdemir, A. (2018). “Kavramsal Açından Yönetim”. A. Akdemir (ed). içinde *Örgütlerin Yönetimi: Kavramsal-Kuramsal, Tematik ve Kurumsal Açılardan Yönetim*. (s. 19-60). Beta Yayınları: İstanbul.
- Akdöl, B. (2015). Hizmetkar Liderliğin İş Tatminine Etkisi: Bilişim Sektörü Üzerine Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akgündüz, S. (2006). Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Akın, M. (2004). İşletmelerde Duygusal Zekânın Üst Kademe Yöneticiler ile Astarları Arasındaki Çatışmalar Üzerindeki Etkileri. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Akyurt, N. (2009). “Sağlıkta iletişim ve marmara üniversitesi sağlık hizmetleri meslek yüksekokulu öğrencilerinin iletişim becerileri”. *Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 4 (11), 15-33.
- Albrecht, K. (2006). *Sosyal Zekâ: Başarının Yeni Bilimi*. Selda Gökten (çev.). Timaş Yayınları: İstanbul.
- Ali, F., Hussain, K., Konar, R. and Jeon, H. M. (2017). “The effect of technical and functional quality on guests’ perceived hotel service quality and satisfaction: A SEM-PLS Analysis”. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 18 (3), 354-378. Doi: 10.1080/1528008X.2016.1230037.
- Alsughayir, A. (2021). “The effect of emotional intelligence on organizational commitment: Understanding the mediating role of job satisfaction”. *Management Science Letters*, 11 (4), 1309-1316. Doi:10.5267/j.msl.2020.11.008.
- Altan, M. Z. (1999). “Çoklu zekâ kuramı”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17 (17), 105-117.
- Alper Ay, F. ve Keleş, K. (2017). “Etkileşimsel ve dönüşümcü liderlik tarzlarının işten ayrılma niyeti ve iş performansı üzerinde etkisi”. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 6 (4), 193-203.
- Antonakis J., Cianciolo A. T. and Sternberg R. J. (2004). *The Nature of Leadership*. Sage Publications: USA.
- Aravi, B. (2010). Lider Gücünün İş Tatmini Üzerine Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Ardıç, K. ve Baş, T. (2002). “Comparison of job satisfaction of public and private university academics in Turkey”. *METU Journal Of Development*, 19 (1-2), 27-46.

- Arıkan, S. (2001). "Otoriter ve demokratik liderlik tarzları açısından atatürk'ün liderlik davranışlarının değerlendirilmesi". *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (1), 1-16.
- Aslan, Ş. ve Özata, M. (2006). "Sağlık yöneticilerinde duygusal zekâ boyutlarının Cooper Sawaf haritasıyla araştırılması". *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 9 (2), 197-222.
- Aşan, Ö. ve Erenler, E. (2008). "İş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisi". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2), 203-216.
- Atalay, D. D. (2007). Denklik Duyarlılığı Açısından Algılanan Örgütsel Adalet Örgütsel Bağlanma İlişkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Atilla, G. (2012). Hastanelerde Duygusal Zekâ-Hasta Memnuniyeti İlişkisi: Isparta İl Merkezi Örneği. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Avcı, A. (2015). "Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri". *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12-2 (24), 161-189.
- Ayça, B. (2018). "Liderlik Açısından Yönetim". A. Akdemir (ed.). içinde *Örgütlerin Yönetimi: Kavramsal-Kuramsal, Tematik ve Kurumsal Açılardan Yönetim*. (s.283-297). Beta Yayınları: İstanbul.
- Aydın, B. (2015). Yabancı Sermayeli İşletmelerde Görev Yapan Yöneticilerin Kişisel Duygusal Zekâ Algılamaları ile Dönüşümcü Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aydoğan, S. (2020). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılığa, İş Tatminine ve İşle Bütünleşmeye Etkisi: Sağlık Alanında Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Aytaç, Serpil (2001). "Örgütsel davranış açısından kişiliğin önemi". *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 3 (1).

- Baba, M. M., Makhdoomi, U. M., and Siddiqi, M. A. (2021). "Emotional intelligence and transformational leadership among academic leaders in institutions of higher learning". *Global Business Review*, 22 (4), 1070-1096. <https://doi.org/10.1177/0972150918822421>.
- Babadağ, M. ve İşcan Ö. F. (2017). "Dönüştürücü liderlik ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide algılanan etik iklimin aracı rolü". *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6 (4), 399-428.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). "Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması". *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19), 73-84.
- Bakan, İ., Erşahan, B., Büyükbeşe, T., Doğan, İ. ve Kefe, İ. (2015). "Dönüşümcü ve etkileşimsel liderlik ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki". *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 7 (14), 201-222.
- Baltaş, Z. (2006). *Duygusal Zekâ*. Remzi Kitabevi: İstanbul.
- Baltaş, A. (2010). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. Remzi Kitabevi: İstanbul.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986). "The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations". *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182. Doi:10.1037//0022-3514.51.6.1173.
- Bar-On, R. (1997). *Emotional Quotient Inventory: Technical Manual*. Multi Health Systems: Toronto.
- Bar-On, R. (2006). "The Bar-On model of emotional-social intelligence". (ESI) 1. *Psicothema*, 18 (0), 13-25.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. The Free Press: New York.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1990a). *Multifactor Leadership Questionnaire*. CA: Consulting Psychologists: Palo Alto.

- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1990b). *Transformational Leadership Development Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Consulting Psychologists: Palo Alto, CA.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1993). "Transformational Leadership: A Response to Critiques". In *Leadership Theory and Research*, Chemers, M.M., Ayman, R. (eds) Academic Press: Inc.
- Bass, B. M and Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks. Sage: CA.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire, Leader Form, Rater Form, and Scoring*. Mind Garden, California.
- Bass, B. M., Jung; Dong I.; Avolio, B. J. and Berson, Y. (2003). "Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership". *Journal Of Applied Psychology*, 88 (2), 207–218.
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Gül Yayınevi: Ankara.
- Başaran, H. (2003). *Çalışanların İş Tatminine Yol Açan Faktörler ve İş Tatmininin Sonuçlarına İlişkin Olarak K.K.K. Kara Havacılık Sınıfında Yapılan Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Başaran, B. I. (2004). "Etkili öğrenme ve çoklu zekâ kuramı: bir inceleme". *Ege Eğitim Dergisi*, 5 (1), 7-15.
- Başaran, M. (2019). *Duygusal Zekâ, İş Tatmini ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bilecik İlindeki Belediyelerde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilecik.
- Beceren, E. (2012). *Duygusal ve Sosyal Zekâmız*. Postiga Yayınları: İstanbul.
- Belias, D. ve Koustelios, A. (2014). "Transformational leadership and job satisfaction in the banking sector: a review". *International Review of Management and Marketing*, 4 (3), 187-200.

- Bennis, W. (1989). *Why leaders can't lead: The Unconscious Conspiracy Continues*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Bennis, W. (2003). *Bir Lider Olabilmek*. Utku Teksöz (çev.). Sistem Yayınları: İstanbul.
- Beşiktaş, İ. (2009). İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bilişsel duygusal ve kültürel zekâ (2017, 1 Temmuz). Erişim Adresi: <https://www.dunya.com/kose-yazisi/bilissel-duygusal-ve-kulturel-zeka/24536>.
- Bingöl, D. (1997). *Personel Yönetimi*. Beta Yayıncılık: İstanbul.
- Boamah, S. A., Laschinger, S. H. K., Wong, C. and Clarke, S. (2018). "Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes". *Nurse Outlook*, 66 (2), 180-189. DOI: 10.1016/j.outlook.2017.10.004.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row Publishers, NY.
- Bushra, F., Usman, A. and Naveed A. (2011). "Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan)". *International Journal of Business and Social Science*, 2 (18), 261-267.
- Butakor, P. K., Guo, Q., ve Adebajji, A. O. (2021). "Using structural equation modeling to examine the relationship between Ghanaian teachers' emotional intelligence, job satisfaction, professional identity, and work engagement". *Psychology in the Schools*, 58 (3), 534-552.
- Caruso, D. R. ve Salovey, P. (2007). *Duygusal Zekâ Yöneticisi*. Süheyla Kaymak (çev.). Crea Yayıncılık: İstanbul.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers: Hillsdale.

- Cooper, R. K. ve Sawaf, A. (1997). *Liderlikte Duygusal Zekâ*. Zelal Bedriye Ayman ve Banu Sancar (çev.). Sistem Yayıncılık: İstanbul.
- Çağbayır, Y. (2017). *Ötüken Türkçe Sözlük*. Ötüken Neşriyat: İstanbul.
- Çakar, U. ve Arbak, Y. (2004). “Modern yaklaşımlar ışığında değişen duygu zekâ ilişkisi ve duygusal zekâ”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (3), 23-48.
- Çalışkan, A. ve Özkan, H. (2020). “Örgütsel bağlılığın tükenmişliğe etkisi iş tatmininin aracılık rolü mersin ili kamu hastaneleri hemşirelerine yönelik bir uygulama”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22 (1), 180-194.
- Çekmecelioğlu, G. H. (2005). “Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi bir araştırma”. *Cumhuriyet Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 23-39.
- Çekmecelioğlu, G. H. (2007). “Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: bir araştırma”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (1), 79-97.
- Çelik, A. ve Şimşek, Ş. (2017). *Yönetim Organizasyon*. Eğitim Yayınevi: Konya.
- Çeşitçioğlu, M. (2003). *Kaliteli İnsan*. Alfa Yayınları: İstanbul.
- Çetin, Ö. ve Aydın, B. (2013). “Ortaöğretim okulu yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özelliklerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi”. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (19), 331-342.
- Çift yıldız, K., (2015). İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Doğu Marmara ISO 500 Firma Örneği. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Daft, R. L. (1999). *Leadership: Theory and Practice*. Harcourt College Pub.
- Davis, K. (1984). *İşletmede İnsan Davranışı- Örgütsel Davranış*. Kemal Tosun (çev.). İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları: İstanbul.

- Delice, M. ve Günbeyi, M. (2013). “Duygusal zekâ ve liderlik ilişkisinin incelenmesi: polis teşkilatı rneği”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27 (1), 209-239.
- Deluga, R. J. and Souza, J. (1991). “The effects of transformational and transactional leadership styles on the influencing behaviour of subordinate police officers”. *Journal Of Occupational, Organizational Psychology*, 64 (1), 49-56.
- Demir, B. İ., Uğurluoğlu, . ve rek, D. (2017). “Liderlik ve örgüt kültürü arasındaki ilişki: bir literatür incelemesi”. *Sosyal Bilimlerde Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 3 (2), 175-196.
- Demir, R., (t.y). Liderlik ve Motivasyon, Yayınlanmış Ders Notu. İstanbul Üniversitesi, Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Yayını. http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/isletme_au/liderlikvemotivasyon.pdf.
- Demirel, E. T. (2013). “Mesleki stresin iş tatminine etkisi: Örgütsel desteğin aracılık rolü”. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6 (1), 220-241.
- Dereli, T. (1982). *Organizasyonda Davranış*. Ar Yayıncılık: İstanbul.
- Doğan, T., Totan, T. ve Sapmaz, F. (2009). “niversite ğrencilerinde benlik saygısı ve sosyal zekâ”. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 0 (17), 235-247.
- Doğan, S. ve şahin, F. (2007). “Duygusal zekâ: tarihsel gelişimi ve örgütler için önemine kavramsal bir bakış”. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 16 (1), 231-252.
- Doğan, S. (2005). *alışan İlişkileri Yönetimi*. Kare Yayınları: İstanbul.
- Doğar, N. (2013). Kişilik, rgtsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: İstanbul’da Faaliyet Gösteren İki Ticarî Bankada Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. ukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Duckett, H. and Macfarlane, E. (2003). “Emotional intelligence and transformational leadership in retailing”. *Leadership & Organization Development Journal*. 24 (6), 309-317.

- Ealías, A. and George, J. (2012). "Emotional intelligence and job satisfaction: a correlational study". *Research Journal of Commerce and Behavioral Science*, 1 (4), 37-42.
- Efendi, E., Harini, S., Simatupang, S., Silalahi, M., & Sudirman, A. (2021). "Can job satisfaction mediate the relationship between emotional intelligence and spiritual intelligence on teacher performance?". *Journal of Education Research and Evaluation*, 5 (1), 136-147.
- Eğimli, A. T. (2009). "Çalışanlarda iş doyumunu: kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (3), 35-52.
- Ekinci, H. ve Ekici, S. (2003). "İşletmelerde örgütsel stres yönetim stratejisi olarak sosyal desteğin rolüne ilişkin görgül bir araştırma". *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27 (1), 109-120.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Erdal, N. (2020). Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlığın İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Beykent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Erdal, M. (2007). İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Eren, M. Ş. ve Titizoğlu, Ö. Ç. (2014). "Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerindeki etkileri". *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14 (27), 275-303.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Yayınları: İstanbul.
- Eren Gümüştekin, G. ve Öztekin, A. B. (2004). "Örgütsel stres yönetimi ve uçucu personel üzerinde bir uygulama". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23, 61-85.

- Erden Ayhün, S. ve Celep, O. (2019). “Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik tarzlarının sosyal sermaye ve lider-üye etkileşimine etkisi: otel işletmelerinde bir araştırma”. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 14 (2), 133-152.
- Erdoğan, İ. (2007) *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: MİAD- Malatyalı İş Adamları Derneği Yönetim Yayınları: İstanbul.
- Ergeneli, A., Gohar, R. and Temirbekova, Z. (2007). “Transformational leadership: its relationship to culture value dimensions”. *International Journal of Intercultural Relations*, 31 (6), 703-724.
- Ergin, D. (2008). Okul Yönetiminde Duygusal Zekâ ve Dönüşümsel Liderliğe İlişkin Öğretmen Algıları. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Ergün Doğanbaş, Z. (2017). Dönüşümcü Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kuşaklar Arası Farklılık. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çankaya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erkuş, A. ve Günlü, E. (2008). “Duygusal zekânın dönüşümcü liderlik üzerine etkileri”. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 9 (2), 187-209.
- Eroğlu, F. (1996). *Davranış Bilimleri*. Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.
- Fareed, M. Z., Su, Q., and Awan, A. A. (2021). “The effect of emotional intelligence, intellectual intelligence and transformational leadership on project success; an empirical study of public projects of Pakistan”. *Project Leadership and Society*, 2, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2021.100036>.
- Fornell, C. and Larcker, D. F. (1981). “Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error”. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.
- Freshman, B. and Rubino L. (2002). “Emotional intelligence: a core competency for health care administrators”. *Health Care Management*, 20 (4), 1-9.

- Frias, A., Hampton, D., Tharp-Barrie, K., and Thomas, J. (2021). "The impact of an emotional intelligence training program on transformational leadership". *Nursing Management*, 52 (2), 18-25.
- Fuller, J. B., Morrison, R., Jones, L., Bridger, D. and Brown, V. (1999). "The effects of psychological empowerment on transformational leadership and job satisfaction". *The Journal Of Social Psychology*, 139 (3), 389-391.
- Gardner, H. (1983). *Frames of Mind. The Theory of Multiple Intelligences*. Nueva York, Basic Books. (Versión castellana (2001): *Estructuras de la Mente. La Teoría de las Inteligencias Múltiples*. México, FCE).
- Gardner, H. (1999). *Çoklu Zekâ*. Meral Tüzel (çev.). BZD Yayıncılık: İstanbul.
- Gedik, Y. (2020). "Dönüşümsel ve işlemsel liderlik". *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3 (2), 19-34.
- Gedizler, G. (2010). "İnsan kaynakları yönetiminde duygusal zekâ ölçüm ve modelleri". *Journal Of Yaşar University*, 5 (18), 2970-2984.
- Genç, S., Genç, V. ve Gümüş, M. (2016). "Otel işletmelerinde duygusal zekânın iş stresi ve iş yaşam dengesi üzerindeki etkisi". *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 6 (2/1), 97-112.
- Goleman, D. (2009). *İşbaşında Duygusal Zekâ*. Handan Balkara (çev.). Varlık Yayınları: İstanbul.
- Goleman, D. (2019). *Duygusal Zekâ*. Banu Seçkin Yüksel (çev.). Varlık Yayınları: İstanbul.
- Gordon, T. (2007). *Etkili Liderlik Eğitimi, Katılımcı Yönetimin Temeli*. Emel Aksay (çev.). Sistem Yayıncılık: İstanbul.
- Görgens-Ekermans, G., and Roux, C. (2021). "Revisiting the emotional intelligence and transformational leadership debate:(How) does emotional intelligence matter to effective leadership?". *SA Journal of Human Resource Management*, 19 (0), 1-13.
- Gottfredson, L. S. (1997). "Mainstream science on intelligence: an editorial with 52 signatories, history, and bibliography". *Wall Street Journal*, 24 (1), 13-23.

- Gözen, E. (2007). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güçlü, N. (2001), “Stres yönetimi”. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21 (1), 91-109.
- Gül, B. (2020). Değişime Açıklık, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisinin Belirlenmesi: Bir Kamu Kurumu Çalışanları Üzerinde Araştırma. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Günay, Z. (2015). İş Tatmini, 360 Derece Performans Değerleme ve Algılanan Performans İlişkisi: Bir Telekomünikasyon Şirketi Örneği. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Isparta.
- Günbayı, İ. (2000). *Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme*. Özen Yayıncılık: Ankara.
- Gündüz, Ş. (2007). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güney, S. (2000). *Davranış Bilimleri*. Nobel Yayınevi: Ankara.
- Günsel, A., Çekmecelioğlu, H. ve Yıldırım, B. N. (2017). “Duygusal zekâ kavramı ve duygusal zekânın yönetsel ve dönüşümsel liderlik türleri ile ilişkisi: hizmet sektöründe bir uygulama”. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 33, 19-32.
- Gürel, E. ve Tat, M. (2010). “Çoklu zekâ kuramı: tekli zekâ anlayışından çoklu zekâ yaklaşımına”. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (11), 336-356.
- Hair Jr. J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. and Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications: Los Angeles.
- Halsey, W. D. (1988). *Macmillan Contemporary Dictionary*. Abc Tanıtım Basımevi, İstanbul.
- Hançer, M. ve Tanrısevdi, A. (2003). “Sosyal zekâ kavramının bir boyutu olarak empati ve performans üzerine bir inceleme”. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 27 (2), 211-225.

- Haykır, Ş. V. (2020). Etik Liderlik ve Örgütsel Adaletin İş Tatminine Etkisi: İstanbul İli Vakıf Üniversiteleri Üzerine Bir İnceleme. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Henseler, J., Ringle, C.M. and Sinkovics, R.R. (2009). “The use of partial least squares path modeling in international marketing,” Sinkovics, R.R. and Ghauri, P.N. (Ed.) *New Challenges to International Marketing (Advances in International Marketing)*, Emerald Group Publishing Limited: Bingley, [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014).
- Henseler, J., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2015). “A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modelling”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43 (1), 115-135.
- Howell, J. M. and Avolio, B. J. (1993). “Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: key predictors of consolidated- business- unit performance”. *Journal of Applied Psychology*, 78 (6), 891-902.
- Hussain, M. K. and Khayat, R. A. M. (2021). “The Impact of transformational leadership on job satisfaction and organisational commitment among hospital staff: a systematic review”. *Journal of Health Management*, 23(4), 614-630. <https://doi.org/10.1177/09720634211050463>.
- Iaffaldano, M. T. and Muchinsky, P. M. (1985). “Job satisfaction and job performance: a meta-analysis”. *Psychological Bulletin*, 97, 251-273.
- Ilies, R. and Judge, T. A. (2002). “Understanding the dynamic relationships among personality, mood, and job satisfaction: a field experience sampling study”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89 (2), 1119-1139.
- İlhan, M. ve Çetin, B. (2014). “Sosyal ve kültürel zekâ arasındaki ilişkinin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi”. *Turkish Journal of Education*, 3 (2), 4-15.

- İmamoğlu, S. Z., Keskin, Halit ve Erat, S. (2004). “Ücret, kariyer ve yaratıcılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: tekstil sektöründe bir uygulama”. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 11 (1), 167-176.
- İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu K. M. (2007). “Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21 (1), 119-36.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). “Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (4), 195-216.
- İşmen, E. A. (2001). “Duygusal zekâ ve problem çözme”. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 13, 111-124.
- James, R. (2021). “Emotional intelligence and job satisfaction among repatriates: repatriation adjustment as a mediator”. *International Journal of Management Practice*, 14 (6), 701-715.
- Jankelová, N. ve Joniaková, Z. (2021). “Communication skills and transformational leadership style of first-line nurse managers in relation to job satisfaction of nurses and moderators of this relationship”. In *Healthcare*, 9(3), 346. <https://doi.org/10.3390/healthcare9030346>.
- Jordan, P. J. and Troth, A. (2011). “Emotional intelligence and leader member exchange: The relationship with employee turnover intentions and job satisfaction”. *Leadership and Organization Development Journal*, 32(3), 260-280. doi.10.1108/01437731111123915.
- Joung, M. S. and Kim, K. J. (2006). “A study on the effect of emotional labor and leader's emotional intelligence on job satisfaction and organizational commitment for nurses”. *Korea Journal of Hospital Management*, 11 (4), 1-18.
- Judge, T. A. and Colquitt, J. A. (2004). “Organizational justice and stress: the mediating role of work–family conflict”. *Journal of Applied Psychology*, 89 (3), 395-404.
- Kantar, H. (2010). *İşletmede Motivasyon*. Kum Saati Yayınları: İstanbul.

- Kara, A. (2020). Performansa Dayalı Ücret Sistemlerinin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bilişim Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karaalp, T. (2014). Sağlık Hizmetleri Üretim Sürecinde Fiziksel Çevrenin Hasta Memnuniyeti ve İş Tatmini Üzerine Etkisi. Doktora Tezi. Gülhane Askeri Tıp Akademisi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Karabulut, N. (2008). “Duygusal zekânın sanat eğitimi öğretmenlerinin yetiştirilmesindeki işlevleri”. *Güzel Sanatlar Enstitüsü Dergisi*, 21, 81-85.
- Karabulut, A. (2012). Duygusal Zekâ: Baron Ölçeği Uyarlaması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Karahan, T. F. ve Sardoğan, M. E. (1994). “Rasyonel-emotif terapi”. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9, 110-135.
- Karataş, S. ve Güleş, H. (2010). “İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki”. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (2), 74-89.
- Karcıoğlu, F. ve Akbaş, S. (2010). “İşyerinde psikolojik şiddet ve iş tatmini ilişkisi”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (3), 139-161.
- Karip, E. (1998). “Dönüşümcü liderlik”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16 (16), 443-465.
- Kaya, İ. (2004). Otel İşletmelerinde İş Görenlerin İş Tatmininin Ölçülmesi ve İş Tatmininin İş görenlerin İşlerini Bırakma Tutumları Üzerine Etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Kaya, M. G., ve Kaya, P. H. (2015). “İş yaşamında duygusal zekâ: iş tatmini, iş performansı ve liderlik ile ilişkisi”, 1. Uluslararası Uygulamalı Bilimler Kongresi, 23-24 Ekim 2015, Konya. 784-790.
- Kaygısız, Ö. C. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Çalışan Algılarının, İş Tatminine ve Örgütsel Bağlılığa Etkileri: Kamu Kesiminde Bir

Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Kelsay, F. E. (2010). Dönüşümsel Liderlik ile Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki: Kâr Amacı Gütmeyen Bir Hizmet Örgütünde Çalışma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Kent, A. and Chelladurai, P. (2001). "Perceived transformational leadership, organizational commitment, and citizenship behavior: a case study in intercollegiate athletics". *Journal of Sport Management*, 15 (2), 135-159.

Keser, A. ve Bilir B. Ö. (2019). "İş tatmini ölçeğinin Türkçe güvenilirlik ve geçerlilik çalışması". *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (3), 229-239.

Khrais, H. and Alsadi, M. (2021). "Traits of transformational leaders in nursing: emotional intelligence counts?", *British Journal of Healthcare Management*, 27 (12), 1-6.

Kılıç, S., Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2007). "Kurumların başarısında duygusal zekânın rolü ve önemi." *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (1), 209-230.

Kirel, Çiğdem (1999). "Esnek çalışma saatleri uygulamalarında cinsiyet iş tatmini ve iş bağlılığı ilişkisi." *İstanbul. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 28 (2), 115-136.

Kim, D. K. and Kim, B.Y. (2021). "The effect of emotional intelligence on job satisfaction: A case study of SME Management Consultants in Korea". *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 1129-1138. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no5.1129>.

Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım: İstanbul.

Konuk, M. (2006). İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi: Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Köknel, Ö. (2013). *Duygusal Akıl*. Postiga Yayınları: İstanbul.

- Kurt, İ. (2010). "Rol stres kaynakları ve iş tatmini arasındaki ilişkide amirin algılanan sosyal desteğinin etkisi". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (1), 79-87.
- Kuşaklı, B. Y. ve Bahçecik, N. (2012). "Yönetici hemşirelerin duygusal zekâ yetenekleri ve liderlik davranışları". *Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi*, 20 (2), 112-119.
- Kuşlivan, Z. ve Kuşlivan, S. (2005). "Otel işletmelerinde iş ve işletme ile ilgili faktörlerin iş gören tatmini üzerindeki görece etkisi: Nevşehir örneği". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16 (2), 183-203.
- Lam L. T. and Kirby S. L. (2002). "Is emotional intelligence an advantage? an exploration of the impact of emotional and general intelligence on individual performance". *Journal Of Social Psychology*, 142 (1), 133-143.
- Lam, C. S. and O'Higgins, E. R. (2012). "Enhancing employee outcomes: The interrelated influences of managers' emotional intelligence and leadership style". *Leadership and Organization Development Journal*, 33 (2), 149-174.
- Law, K. S., Wong, C.-S., and Song, L. J. (2004). "The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies". *Journal of Applied Psychology*, 89 (3), 483-496. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.483>.
- Liu, X. Y and Liu, J. (2013). "Effects of team leader emotional intelligence and team emotional climate on team member job satisfaction A cross-level". *Nankai Business Review International*, 4 (3), 180-198.
- Mayer J. D. and Salovey P. (1993). "The Intelligence Of Emotional". *Intelligence*, 17 (4). 433-442.
- Mayer, J. D. and Salovey, P. (1995). "Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings". *Applied And Preventive Psychology*, 4, 197-208.
- Mayer, J. D. and Salovey, P. (1997). "What is emotional intelligence?". in P. Salovey, D. Sluyter (Eds.). *Emotional Development And Emotional Intelligence*. (3-31). Basic Books: USA.

- Mayer, D. J., Caruso, R. D. and Salovey, Peter (2000). "Selecting a measure of emotional intelligence: the case for ability scales". in. R. Bar-On, J. D.A. Parker, (Eds). *Handbook Of Emotional Intelligence*. (320-342). Jossey-Bass: USA.
- McQueen, A. C. (2004). "Emotional intelligence in nursing work". *Journal Of Advanced Nursing*, 47 (1), 101-108.
- Meisler, G. (2014). "Exploring emotional intelligence, political skill, and job satisfaction". *Employee Relations*, 36 (3), 280-293.
- Meriçöz, S. (2015), Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının İş Tatminine ve İş Performansına Olan Etkisi: Ampirik Bir Çalışma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Metin, A. (2019). "Yüz ifadelerindeki duygular: derleme çalışması". *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 10 (17), 2027-2055.
- Miao, C., Humphrey, R. H and Qian, S. (2016). "Leader emotional intelligence and subordinate job satisfaction: A meta-analysis of main, mediator, and moderator effects". *Personality and Individual Differences*, 102, 13-24.
- Nergiz, E. ve Yılmaz, F. (2016). "Çalışanların iş tatmininin performanslarına etkisi: Atatürk havalimanı gümrüksüz satış işletmesi örneği". *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14, 50-79.
- Ngirande, H. and Timothy, H. T. (2014). "The Relationship between Leader Emotional Intelligence and Employee Job Satisfaction Mediterranean". *Journal of Social Sciences*, 5 (9), 69-74.
- Ofluoğlu, G. ve Büyükyılmaz, O. (2008). "Yabancılaşmanın teorik gelişimi ve tarihsel süreç içinde farklı alanlarda görünüşleri". *Kamu-İş*, 10 (1), 113-144.
- Oshagbemi, T. (1997). "The influence of rank on the job satisfaction of organizational members". *Journal Of Managerial Psychology*, 12-7/8, 511-520.

- Öge, E. ve Ayrancı, E. (2010). “Dönüşümsel liderlik kavramı hakkında önde gelen teoriler ve Türkiye’de kavramı ele alan çalışmalar”. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 17, 37-46.
- Özdemir, K. (2016). Liderlik Uygulamaları ile Duygusal Zekâ Boyutları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Özkalp, E., Varoğlu, A., Varoğlu, D., Kırel A. Ç. ve Acar, P. (2013). Örgütsel Davranış. Anadolu Üniversitesi Yayınları: Eskişehir.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. A. (2018). *Örgütsel Davranış*. Ekin Basım Yayın: Bursa.
- Özkan, H. H. (2008). “Çoklu Zekâ Kuramı ve Eğitim Programı Öğeleri İlişkisi”. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 3 (2), 332-344.
- Özön, M. N. (1979). *Osmanlıca Türkçe Sözlük*. İnkılap ve Aka Kitapevi: İstanbul.
- Özpehlivan, M. (2015) Kültürel Farklılıkların İşletmelerde Örgüt İçi İletişim, İş Tatmini, Bireysel Performans ve Örgütsel Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişkiye Etkileri: Türkiye-Rusya Örneği. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öztekin, Z. S. (2008). Orduda İş Tatmini: Subayların İş Tatminini Etkileyen Faktörler Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Çalışma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Özturan, M. ve Tuğsal, T. (2019). “Yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin demokratik, katılımcı ve tam serbesti tanıyan yönetim tarzları üzerindeki etkileri”. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 11 (2), 269-292.
- Paksoy, M. (2018). *Yönetim ve Organizasyon*. Atatürk Üniversitesi Açık Öğretim Yayınları: Erzurum.
- Paksoy, M. (2002). *Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul Üniversitesi Yayınları: İstanbul.

- Park, K. H., ve Kim, D. K. (2021). "Understanding the relationships among emotional exhaustion, job satisfaction, and emotional intelligence of hotel front desk employees". *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 26 (5), 504-515. doi.org/10.1080/10941665.2021.1874448.
- Pekdemir, I., Özçelik, O., Karabulut, E. ve Arslantaş, C. C. (2006). "Personel güçlendirme, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik bir çalışma". *Verimlilik Dergisi*, 4, 1-22.
- Polatçı, S. (2015). "Örgütsel ve sosyal destek algılarının yaşam tatmini üzerindeki etkisi: iş ve evlilik tatmininin aracılık rolü". *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11 (2), 25-44.
- Pratama, A. (2021). "The influence of transformational leadership, job satisfaction, motivation and compensation on mathematics school teacher performance". *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12 (3), 3679-3684. <https://doi.org/10.17762/turcomat.v12i3.1649>.
- Robbins, S. P. and Judge T. A., (2012). *Örgütsel Davranış/ Organizational Behavior*. İnci Erdem (çev.). Nobel Yayınevi: İstanbul.
- Rowold, J. and Schlotz, W. (2009). "Transformational and transactional leadership and followers' chronic stress, kravis leadership institute". *Leadership Review*, 9, 35- 48.
- Saeed, I., Waseem, M., Sikander, S. and Rizwan, M. (2014). "The relationship of Turnover intention with job satisfaction, job performance, Leader member exchange, Emotional intelligence and organizational commitment". *International Journal of Learning & Development*, 4 (2), 242-256.
- Sak, U. (2016). "Zekâ ve Gelişimi" C. Bayrak (ed). İçinde *Eğitim Psikolojisi*. (s.102-124). AÜ. AÖF Yayını:2304: Eskişehir.
- Salihoğlu, G. H. (2014). "Örgütsel yabancılaşma". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 1-11.
- Salovey, P. and Mayer, J. D. (2003). *Emotional Intelligence: Imagination, Cognition And Personality*. New York.

- Saraçlı, Ö., Atasoy, N. ve Karahmet, E. (2012). “Yakın ilişkilerin nörobiyolojisi”. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar Dergisi*, 4 (4), 414-427.
- Sarstedt, M., Ringle, C.M. and Hair, J.F. (2017), “Partial least squares structural equation modelling” in C. Homburg, M. Klarmann, A. Vomberg (Eds.), in *Handbook of Market Research*, Heidelberg: Springer.
- Savaşan, G. (2006). Kaufman Kısa Zekâ Testi (Kaufman Brief Intelligence Test K-Bıt) 9-10 Yaş Çocukları Üzerinde Geçerlik, Güvenirlik ve Ön Norm Çalışmaları. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Bobik, C., Coston, T. D., Greeson, C.; Jedlicka C., Rhodes, E. and Wendorf G. (2001). “Emotional intelligence and interpersonal relations”. *Journal Of Social Psychology*, 141 (4), 523-536.
- Seyal, A. H. and Afzaal, T. (2013). “An Investigation of Relationship among Emotional Intelligence, Organizational Commitment and Job Satisfaction: Evidence from Academics in Brunei Darussalam”. *International Business Research*, 6 (3), 217-228.
- Sığmaz, A. ve Bağcı, Z. (2018). “İş doyumunu ve örgütsel bağlılık ilişkisi: bankacılık sektörü üzerine bir araştırma”. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 5 (4), 62-73.
- Silah, M. (2005). *Endüstride Çalışma Psikolojisi*. Seçkin Yayıncılık: Ankara.
- Sternberg, R. J. (1999). “Successful intelligence: finding a balance”. *Trends in Cognitive Sciences*, 3 (11), 436-442.
- Strickland D. (2000). “Emotional intelligence: the most potent factor in the success equation”. *Journal of Nursing Administration*, 30 (3), 112–127.
- Solmuş, T. (2007). *Endüstriyel Klinik Psikolojisi ve İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Yayınları: İstanbul.
- Somuncuoğlu, D. (2005). “Duygusal zekâ yeterliliklerinin kuramsal çerçevesi ve eğitimdeki rolü”. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11, 269-293.

- Somuncuoğlu, A. B. (2013). Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Söyük, S. (2007). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sudak, M. K. ve Zehir, C. (2013). “Kişilik tipleri, duygusal zekâ, iş tatmini ilişkisi üzerine yapılan bir araştırma”. *Journal of Administrative Sciences/Yonetim Bilimleri Dergisi*, 11 (22), 141-165.
- Sun, H. Ö. (2002). İş doyumunu Üzerine Bir Araştırma. T.C.M.B. Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara.
- Sunarsi, D., Paramarta, V., Munawaroh, A. R., Bagaskoro, J. N., and Evalina, J. (2021). “Effect of transformational, transactional leadership and job satisfaction: evidence from information technology industries”. *Information Technology In Industry*, 9 (1), 987-996. <https://doi.org/10.17762/itii.v9i1.232>.
- Sy, T., Tram, S. and O’hara, L. A. (2006). “Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance”. *Journal of Vocational Behavior*, 68 (3), 461-473.
- Şahal, E. (2005) Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Akdeniz Üniversitesi’nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne ve İş Tatminine Yönelik Algı ve Kanaatleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Şahin, A.ve Temizel, H. (2007). “Bilgi toplumunun örgütsel ve yönetsel yapılar üzerine etkileri bağlamında Türk kamu yönetiminde liderlik anlayışı: bir anket çalışması.” *Selçuk Üniversitesi Maliye Dergisi*, 153, 179-194.
- Şanlı, Ö. (2017). “Öğretmenlerin algılanan stres düzeylerinden çeşitli değişkenler açısından incelenmesi.” *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16 (61), 385-396.

- Şemin, R. F. (1945). *Zihin Seviyesi Nedir ve Nasıl Ölçülür?*. MEB Basımevi: İstanbul.
- Şimşek, M. Ş. (1997). *Yönetim ve Organizasyon*. Damla Matbaası: Konya.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış*. Nobel Yayıncılık: Ankara.
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı: Etkili Okullar*. Pegem Akademi Yayıncılık: Ankara.
- Talu, N. (1999). “Çoklu zekâ kuramı ve eğitime yansımaları”. *Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Dergisi*, 15, 164-172.
- Tanrıverdi, H. ve Paşaoğlu, S. (2014). “Dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik okul öncesi öğretmenleri üzerinde bir araştırma”. *Electronic Journal Of Social Sciences*, 13 (50), 274-293.
- Taşlıyan, M. (2007). “Turizm ve seyahat sektöründe çalışanların iş tatmini ile müşterilerin memnuniyeti arasındaki ilişki: kahramanmaraş'ta bir alan çalışması”. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2007 (1), 185-195.
- Tatar, A., Tok, S. ve Saltukoğlu, G. (2011). “Gözden geçirilmiş Schutte duygusal zekâ ölçeği'nin Türkçe 'ye uyarlanması ve psikometrik özelliklerinin incelenmesi”. *Klinik Psikofarmakoloji Bülteni*, 21 (4), 325-338.
- Tengilimoğlu, D. (2005). “Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (14), 1-16.
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence examinations for college entrance. *The Journal of Educational Research*, 1(5), 329-337.
- Tichy, N. M. and Ulrich, D. O. (1984). “The leadership challenge -a call for the transformational leader”. *Sloan Management Review*, 26, 59-68.

- Tofur, S. (2018). “Sinematografik anlatıda Hersey- Blanchard durumsal liderlik modelinin eğitimde kullanılabilirliği: koro filmi”. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 11 (4), 822-837.
- Toker, B. (2007). “Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: İzmir’deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1), 92-107.
- Tokmak, İ., Yıldız, E. ve Turgut, H. (2013). “Duygusal zekânın örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: iş tatmininin aracılık rolü”. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (1), 96-114.
- Tokmak, M. (2019). “İş görenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde örgütsel adalet algısının etkisi: özel sektör araştırması”. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dergisi*, 22 (42), 281-300.
- Töremen, F., ve Çankaya, İ. (2008). “Yönetimde etkili bir yaklaşım: duygu yönetimi”. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 1 (1), 33-47.
- Tuğrul, C. (1999). “Duygusal zekâ”. *Klinik Psikiyatri Dergisi*, 2 (1), 12-20.
- Tunçbilek, B. (2013). Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Niteliklerinin Özendirme Üzerindeki Rolü. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tutar, H. (2016). *Örgütsel Davranış (Örgüt Teorileri ve Çağdaş Yaklaşımlar Açısından)*. Detay Yayıncılık: Ankara.
- TDK (2021). Türkçe Sözlük. Erişim: 05 Nisan 2021, www.tdk.gov.tr
- Türk M. S. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. Gazi Kitapevi: Ankara.
- Türkiye Zekâ Vakfı. (2021), “Zekâ Testlerinin Tarihçesi”. Türkiye Zekâ Vakfı. https://www.tzv.org.tr/#/zeka/zeka_testleri (Erişim Tarihi: 25 Ekim 2021).
- Türkiye Zekâ Vakfı (2021). “Zekâ Nedir?”. Türkiye Zeka Vakfı. https://www.tzv.org.tr/#/zeka/zeka_nedir (Erişim Tarihi: 25 Ekim 2021).

- Uçar, Ö. (2018). İşgörenlerin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzları Algılamaları ile Öz-Yeterlilikleri Arasındaki İlişkide Yöneticiye Duyulan Güvenin Aracılık Rolü: Bir Zincir Otel Uygulaması. Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Uzunboylu, H. (2015). *Üstün Zekâlılarda Sosyal Bilgiler Öğretimi*. Pegem Akademi Yayıncılık: Ankara.
- Üçüncü, K. (2016). *İş Tatmini ve Motivasyon*. Karadeniz Teknik Üniversitesi Yayınları: Trabzon.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Literatür Yayıncılık Dağıtım: İstanbul.
- Varol, M. (1993). *Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş*. Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları: Ankara.
- Walumbwa, F. O., Orwa, B., Wang, P. and Lawler, J. J. (2005). "Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kenyan and U.S. financial firms". *Human Resource Development*, 16 (2), 235-256.
- Wong, C. S. and Law K. S. (2002), "The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: an exploratory study". *The Leadership Quarterly*, 13 (3), 243–274.
- Wong, C. S., Wong P. M. and Peng, K. Z. (2010). "Effect of middle-level leader and teacher emotional intelligence on school teachers' job satisfaction: The case of Hong Kong". *Educational Management Administration & Leadership*, 38 (1), 59-70.
- Yammarino, F. J. and Dubinsky, A. J. (1994). "Transformational leadership theory: using levels of analysis to determine boundary conditions". *Personel Psychology*, 47 (4), 787-811.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Yelboğa, A. (2007), “Bireysel demografik değişkenlerin iş doyumu ile ilişkisinin finans sektöründe incelenmesi”. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (2), 2- 18.
- Yelkikalan, N. (2006). 21. “Yüzyılda girişimcinin yeni özelliği: duygusal zekâ”. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1 (2), 39-51.
- Yeşilyaprak, B. (2001). “Duygusal zekâ ve eğitim açısından doğurguları”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 7 (25), 139-146.
- Yeşilyurt, R. (2015). Okul Müdürlerinin Etkileşimci Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Okula Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Yıldırım, B. H. (2004). Çalışanların İş Tatmini İle Yöneticilerin Dönüşümsel Ve Etkileşimsel Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkiler Üzerine İlaç Sektöründe Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, İ. ve Eraslan, H. (2020). “İşletmelerde iş tatmini: seramik sektöründe bir uygulama”. *Electronic Journal Of Social Sciences*, 19 (74), 531-548.
- Yıldız, E. (2020). *SmartPLS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi Rekleftif ve Formatif Yapılar*. Seçkin Yayıncılık: Ankara.
- Yöney, E. Y. ve Kılınç, E. (2020). “Bankacılık sektöründe psikolojik yıldırmanın çalışanların iş ve yaşam tatmini üzerindeki etkisinin incelenmesi”. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 5 (11), 34-52.
- Yukl, G. (1989). “Managerial leadership: a review of theory and research”. *Journal of Manegement*, 15 (2), 251-289.
- Yukl, G. (1991). *Leadership in Organizations*. Prentice Hall: New Jersey.
- Yüksel, M. M. (2006). Karizmatik Lider Örneği Olarak Hz. Ömer. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Zencirkıran, M. ve Keser, A. (2018). *Örgütsel Davranış*. Dora Yayınevi: Bursa.

EKLER

EK 1

ANKET FORMU

Bu anket çalışması; Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalında yürütülmekte olan " Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Tarzları ile Duygusal Zekânın İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma" konulu yüksek lisans tezi için yapılmaktadır. Ankette Kimlik bilgileriniz talep edilmemektedir. Verdiğiniz bilgilerin hiçbir surette yöneticileriniz ya da başka kişi ve kurumlar ile paylaşılmayacağını, akademik çalışmalar dışında başka bir amaçla kullanılmayacağını kesinlikle bilmenizi isteriz.

Sizden ricamız anket sorularını eksiksiz ve görüşlerinize uygun olarak doldurmanızdır. Katkılarınız için teşekkür ederiz.

Yeşim MONUS
Öğretim Görevlisi

Sena ERDEN AYHÜN
Doç. Dr. Öğretim Üyesi
Tez Danışmanı

	İfadeler	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman
1	Göstermiş olduğum çabanın karşılığı olarak bana yardımcı olur.					
2	Performans hedeflerine ulaşmada kimlerin sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak tartışır ve belirtir.					
3	Performans hedeflerine erişildiğinde, bunu gerçekleştirenlerin ne elde edebileceğini açıkça belirtir.					
4	Benden beklenenleri yerine getirdiğimde memnuniyetini ifade eder.					
5	Problemler ciddi bir hal alıncaya kadar müdahale etmez.					
6	Herhangi bir aksaklık ortaya çıkmadıkça harekete geçmez.					
7	"Eğer bozuk değilse, tamir etme!" anlayışını kesin olarak kabul ettiğini gösterecek şekilde davranır.					

8	Problemler ağırlaştığında müdahale eder.				
9	Dikkatini, düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standartlardan sapmalar üzerinde yoğunlaştırır.				
10	Bütün dikkatini hatalar, şikâyetler ve başarısızlıklarla uğraşma üzerinde yoğunlaştırır.				
11	Bütün hataların kaydını tutar, izler.				
12	Standartlara ulaşmak için dikkatini başarısızlıklara yöneltir.				
13	Önemli sorunlar ortaya çıktığında karışmaktan kaçınır.				
14	Kendisine ihtiyaç duyulduğu zaman konuşur.				
15	Karar vermekten kaçınır.				
16	Aciliyeti olan sorulara cevap vermekte geç davranır.				
17	Benim kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı ve zevk almamı sağlar.				
18	Grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarından önde tutar.				
19	Bana kendisine karşı saygı oluşturacak biçimde davranır.				
20	Güvenli ve güçlü olduğunu gösterir.				
21	En önemli değer ve inançları hakkında konuşur.				
22	Bir amaç için çaba göstermenin önemini açık ve net biçimde belirtir.				
23	Kararlarının ahlâki sonuçlarını dikkate alır.				
24	Ortak bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.				
25	Beni yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman ayırır.				
26	İnsanları yalnızca bir grubun üyeleri olarak değil, aynı zamanda tek tek bireyler olarak görür.				
27	Güçlü yönlerimin gelişmesi için bana yardımcı olur.				
28	Beni diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir birey olarak değerlendirir.				
29	Gelecek hakkında konuşurken iyimser davranır.				
30	Yapılması gereken şeylerden söz ederken büyük bir ilgi ve isteklilik gösterir.				
31	Gelecekle ilgili olarak harekete geçirici nitelikte bir vizyon oluşturur.				
32	Amaçlara ulaşılacağına inandığını ve güvendiğini ifade eder.				
33	Önemli kararları, uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçirir.				
34	Problemleri çözmede farklı yaklaşımlar arar.				
35	Benim problemlere birçok farklı açıdan bakmamı sağlar.				
36	Verilen görevlerin farklı biçimlerde nasıl yerine getirilebileceği ile ilgili öneriler sunar.				

		Hiçbir	Nadiren	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
	Bu bölüm; sizin duygularınız ve düşünceleriniz ile ilgilidir. İçinizden geldiği gibi cevaplayınız.					
1	Çoğu zaman bazı duygularımı neden hissettiğimi anlayabilirim.					
2	Duygularımı iyi anlayabilirim.					
3	Ne hissettiğimi gerçekten iyi bilirim.					
4	Mutlu olup olmadığımı her zaman bilirim.					
5	Arkadaşlarımdaki duygularını davranışlarından her zaman anlarım.					
6	Diğer insanların duygularını çok iyi gözlemlerim.					
7	Diğer insanların duyguları ve hisleri konusunda çok hassasımdır.					
8	Etrafımdaki insanların duygularını anlama konusunda iyiyimdir.					
9	Her zaman kendimle ilgili hedefleri belirlerim ve ulaşabilmek için elimden geleni yaparım.					
10	Her zaman kendime yeterli birisi olduğumu söylerim.					
11	İç motivasyonum yüksektir.					
12	En iyisini yapmak için her zaman kendimi teşvik ederim.					
13	Sinirlerime hâkim olurum ve sorunlarımı akıllıca ele alabilirim.					
14	Kendi duygularımı yeterince kontrol edebilirim.					
15	Çok kızdığım zaman kısa sürede sakinleşebilirim.					
16	Duygularımı kontrol etmesini iyi bilirim					

		Kesinlikle	Katılmıyorum	Kararsızım / fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
	İş Tatmini ile ilgili ifadeler.					
1	Şu anki işimden oldukça memnunum					
2	Çoğu günler işime hevesle giderim.					
3	İşteki her günüm bitmeyecekmiş gibi gelir.					
4	İşimi eğlenceli bulurum.					
5	İşimin tatsız olduğunu düşünürüm.					

EK 2

ETKİLEŞİMSEL ve DÖNÜŞÜMSSEL LİDERLİK DEĞİŞKENLERİNİ ÖLÇEN İFADELERE İLİŞKİN KODLAMALAR

Değişkenler	İFADELER
	DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK (İDEALLEŞTİRİLMİŞ ETKİ-ATFEDİLEN)
DL1	Benim kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı ve zevk almamı sağlar.
DL2	Grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarından önde tutar.
DL3	Bana kendisine karşı saygı oluşturacak biçimde davranır.
DL4	Güvenli ve güçlü olduğunu gösterir.
	DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK (İDEALLEŞTİRİLMİŞ ETKİ-DAVRANIŞ)
DL5	En önemli değer ve inançları hakkında konuşur.)
DL6	Bir amaç için çaba göstermenin önemini açık ve net biçimde belirtir.
DL7	Kararların ahlaki sonuçlarını dikkate alır.
DL8	Ortak bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.
	DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK (BİREYSEL DESTEK)
DL9	Beni yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman ayırır
DL10	İnsanları yalnızca bir grubun üyeleri olarak değil, aynı zamanda tek tek bireyler olarak görür.
DL11	Güçlü yönlerimin geliştirebilmesi için bana yardımcı olur.
DL12	Beni diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir birey olarak değerlendirir
	DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK (İLHAM VEREN MOTİVASYON)
DL13	Gelecek hakkında konuşurken iyimser davranır.
DL14	Yapılması gereken şeylerden söz ederken büyük bir ilgi ve isteklilik gösterir.
DL15	Gelecekle ilgili olarak harekete geçirici nitelikte bir vizyon oluşturur.
DL16	Amaçlara ulaşılacağına inandığını ve güvendiğini ifade eder.
	DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK (ENTELEKTÜEL UYARIM)
DL17	Önemli kararları uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçirir
DL18	Problemleri çözmede farklı yaklaşımlar arar
DL19	Benim problemlere birçok farklı açıdan bakmamı sağlar
DL20	Verilen görevlerin farklı biçimlerde nasıl yerine getirebileceği ile ilgili öneriler sunar.
	ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK (KOŞULLU ÖDÜL)
ETL1	Göstermiş olduğum çabanın karşılığı olarak bana yardımcı olur
ETL2	Performans hedeflerine ulaşmada kimlerin sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak tartışır ve belirtir
ETL3	Performans hedeflerine erişildiğinde, bunu gerçekleştirenin karşılığında ne elde edebileceğini açıkça belirtir.
ETL4	Benden beklenenleri yerine getirdiğimde memnuniyetini ifade eder

	ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK (İSTİSNALARLA YÖNETİM PASİF)
ETL5	Problemler ciddi bir hal alıncaya kadar müdahale etmez.
ETL6	Herhangi bir aksaklık ortaya çıkmadıkça harekete geçmez.
ETL7	“Eğer bozuk değilse, tamir etme” anlayışını kesin olarak kabul ettiğini gösterir.
ETL8	Problemler ağırlaştığında müdahale eder
	ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK (İSTİSNALARLA YÖNETİM AKTİF)
ETL9	Dikkatini, düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standartlardan sapmalar üzerinde yoğunlaştırır.
ETL10	Bütün dikkatini hatalar, şikâyetler ve başarısızlıklarla uğraşma üzerinde yoğunlaştırır.
ETL11	Bütün hataların kaydını tutar, izler.
ETL12	Standartlara ulaşmak için dikkatini başarısızlıklara yöneltir.
	ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK (TAM SERBESTLİK TANIYAN LİDERLİK)
ETL13	Önemli sorunlar ortaya çıktığında karışmaktan kaçınır
ETL14	Kendisine ihtiyaç duyulduğu zaman konuşur
ETL15	Karar vermekten kaçınır
ETL16	Aciliyeti olan sorulara cevap vermekte geç davranır

EK 3**DUYGUSAL ZEKÂ DEĞİŞKENİNİ ÖLÇEN İFADELERE İLİŞKİN
KODLAMALAR**

DEĞİŞKENLER	İFADELER
	Kendi duygularını değerlendirme boyutu:
DZ1	Çoğu zaman bazı duygularımı neden hissettiğimi anlayabilirim.
DZ2	Duygularımı iyi anlayabilirim.
DZ3	Ne hissettiğimi gerçekten iyi bilirim.
DZ4	Mutlu olup olmadığımı her zaman bilirim
	Başkalarının duygularını değerlendirme boyutu
DZ5	Arkadaşlarımın duygularını davranışlarından her zaman anlarım.
DZ6	Diğer insanların duygularını çok iyi gözlemlerim.
DZ7	Diğer insanların duyguları ve hisleri konusunda çok hassasımdır.
DZ8	Etrafımdaki insanların duygularını anlama konusunda iyiyimdir
	Duyguları kullanma boyutu
DZ9	Her zaman kendimle ilgili hedefleri belirlerim ve ulaşabilmek için elimden geleni yaparım.
DZ10	Her zaman kendime yeterli birisi olduğumu söylerim.
DZ11	İç motivasyonum yüksektir.
DZ12	En iyisini yapmak için her zaman kendimi teşvik ederim.
	Duyguları kontrol etme boyutu:
DZ13	Duygularımı kontrol etmesini iyi bilirim.
DZ14	Sinirlerime hâkim olurum ve sorunlarımı akıllıca ele alabilirim
DZ15	Kendi duygularımı yeterince kontrol edebilirim
DZ16	Çok kızdığım zaman kısa sürede sakinleşebilirim

EK 4

İŞ TATMİNİ DEĞİŞKENİNİ ÖLÇEN İFADELERE İLİŞKİN KODLAMALAR

DEĞİŞKENLER	İFADELER
İT1	Şu anki işimden oldukça memnunum
İT2	Çoğu günler işime hevesle giderim.
*İT3	İşteki her günüm bitmeyecekmiş gibi gelir.
İT4	İşimi eğlenceli bulurum.
*İT5	İşimin tatsız olduğunu düşünürüm.

Ters kodlu ifadeler (*) ile gösterilmiştir.