

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE DUYGUSAL ZEKÂ ARASINDAKİ İLİŞKİ: SPOR PERAKENDE ZİNCİRİNDE ÇALIŞANLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA*

Ferit ÖLÇER¹, Ceyda KAYA²

Makale Bilgisi

Araştırma Makalesi

DOI: 10.35379/cusosbil.830115

Makale Geçmişi:

Geliş 23.11.2020

Düzeltilme 12.08.2021

Kabul 23.09.2021

Anahtar Kelimeler:

Duygusal Zekâ,

Dönüşümcü Liderlik,

Perakende Sektörü.

ÖZ

Etkili iletişimin son derece önem kazandığı günümüz dünyasında farklı demografik özelliklerden oluşan ekipleri etkin yönetme konusunda liderlerin duygusal zekâ becerilerine olan ilgi artmıştır. Özellikle nihai tüketici ile iletişimin yoğun olduğu perakende sektöründe çalışanların duygularını anlama, onları doğru yönlendirebilme ve ihtiyaçlarına cevap verebilme liderler açısından önem arz etmektedir. Literatürde perakende sektörü kapsamında araştırması oldukça az olan bu çalışma duygusal zekâ becerilerinin dönüşümcü liderlik davranışları üzerindeki etkisini takım liderleri bazında incelemek üzere yapılmıştır. Araştırma duygusal zekânın boyutları (kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguların kullanımı ve duyguların düzenlenmesi) ile dönüşümcü liderliğin boyutları (idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi) arasındaki ilişkileri ve bu ilişkilerin yönünü belirlemeyi amaçlamıştır. Bu doğrultuda, veriler Türkiye’de bulunan bir spor perakende mağaza zincirinin şubelerinde çalışan 80 takım liderinden anket yöntemi ile toplanmıştır. Verilerin analizi; keşfedici faktör, korelasyon ve çoklu regresyon analizleri kullanılarak yapılmıştır. Araştırmanın sonuçları, dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki ve ilham verici motivasyon boyutlarının katılımcılar tarafından tek boyut olarak algılandığını göstermiştir. Ayrıca, başkalarının duygularını değerlendirme ve duyguların kullanımı boyutlarının entelektüel uyarım boyutu üzerinde, sadece duyguların kullanımı boyutunun ise idealleştirilmiş etki ve ilham verici motivasyon boyutları üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND EMOTIONAL INTELLIGENCE: A RESEARCH ON EMPLOYEES IN THE SPORTS RETAIL CHAIN

Article Info

Research Article

DOI: 10.35379/cusosbil.830115

Article History:

Received 23.11.2020

Revised 12.08.2021

Accepted 23.09.2021

Keywords:

Emotional Intelligence,

Transformational Leadership,

Retail Sector.

ABSTRACT

In today's world, where effective communication is extremely important, the interest in the emotional intelligence skills of leaders has increased in terms of effectively managing teams consisting of different demographic characteristics. It is important for leaders to understand the emotions of the employees, to direct them correctly and to respond to their needs, especially in the retail sector, where communication with the final consumer is intense. This study, which is less enlarged in the retail sector in the literature, was conducted to examine the effect of emotional intelligence skills on transformational leadership behaviors on the basis of team leaders. The study aims to determine the relationships between the dimensions of emotional intelligence (self-emotional appraisal, others' emotional appraisal, use of emotion and regulation of emotion) and the dimensions of transformational leadership (idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration) and the direction of these relations. The data have been collected through questionnaires from 80 team leaders who are working in the branch stores of a sports retail chain in Turkey. In order to analyze the data, exploratory factor, correlation and multiple regression analyzes were performed. The results of the research indicate that the dimensions of transformational leadership including idealized influence and inspirational motivation have been perceived as unidimensional by the participants. Furthermore, it has been concluded that others' emotional appraisal and use of emotion have a significant positive impact over intellectual stimulation and only the dimension of the use of emotion has a significant positive effect upon idealized influence and inspirational motivation.

*Bu çalışma, 2019 yılında Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde kabul edilen yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

¹ Prof. Dr., Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, folcer@mku.edu.tr, ORCID:0000-0001-8826-1923.

² Arş. Gör., Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, ceydakaya@mku.edu.tr, ORCID:0000-0002-6223-2312.

Alıntılanmak için/Cite as: Ölçer, F., Kaya, C. (2021), Dönüşümcü Liderlik İle Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki: Spor Perakende Zincirinde Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 30 (3), 42-54.

GİRİŞ

Sürekli olarak gelişmekte ve değişmekte olan günümüz dünyasında örgütlerin bu değişime adapte olabilmesi; rekabette avantaj elde etme ve kurumun sürdürülebilirliğini sağlama bakımından son derece önemli bir etkidir. Bu uyum sürecinin düzgün bir şekilde işlemesi; örgütün iç paydaşları olan yöneticiler, yatırımcılar ve çalışanlar ile dış paydaşlarını oluşturan müşteriler, tedarikçiler ve rakiplerin, özetle temelde insan faktörünün ne kadar göz önünde bulundurulduğu ve ne derece doğru ilişkilerle yönlendirildiğine bağlıdır.

Liderlik kavramı literatürde çok uzun bir geçmişe sahip olmasa da bulunduğumuz yüzyılda işletmelerin, örgütlerin, daha da ötesinde herhangi bir grubun belirlemiş olduğu hedef ve amaçlara ulaşmasında, başarılı olmasında önemli bir yere sahiptir. Teknoloji ve iletişim ağlarının büyük bir hızla ilerleme göstermesiyle birlikte artan küreselleşme hızı, örgütler arası rekabeti yoğunlaştırmış, sürekli değişim ve adaptasyonu bir zorunluluk haline getirmiş, rakipler arasında fark yaratmayı ön plana çıkarmıştır. Yaşanan bu gelişmeler örgütleri, yeniliklere eş zamanlı bir şekilde uyum sağlamaya, sürekli kendilerini güncel tutmaya, değişim ve dönüşümü bir kurum kültürü haline getirmeye mecbur kılmıştır. Bu koşullar altında, örgütlerin temelini oluşturan en önemli etmenlerden biri olan insan faktörünü ikna etme, onun örgütle ilgili algısını, motivasyonunu, vizyonunu doğru yönde şekillendirme görevi önem kazanmaktadır. Bu noktada; insana odaklanan, yeniliği, dinamikliği ve değişimi temsil eden dönüşümcü liderleri belirleyebilmede duygusal zekâ düzeyi önemli bir öncül olarak kabul edilmektedir. İnsanı temel alarak, birtakım faaliyetleri yönlendirme sürecinde başarı sağlayabilmenin; liderin sahip olduğu kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguların kullanımı, duyguların düzenlenmesi gibi duygusal zekâ bileşenleri (Wong & Law, 2002) ile yakından ilgili olduğu düşünülmektedir. Bu noktadan hareketle bu çalışmada dönüşümcü liderlik ve duygusal zekâ arasındaki ilişkinin spor perakende zincirinde çalışan takım liderleri üzerinden incelenmesi ve literatüre katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik kavramı olarak ilk defa Downton'un (1973) "İsyan liderliği" (Rebel Leadership) adlı kitabında geçmiş, bir teori olarak ele alınmasında ise Burns (1978) öncü olarak kabul edilmiştir. Burns'e (1978, s. 4) göre; dönüşümcü liderler, takipçilerinin üst düzey motivasyon ihtiyaçlarını karşılayan, onları ortak değer ve amaçlar etrafında toplayan ve birer lidere dönüştüren kişilerdir. Bass (1990, s. 21) ise bu tanımları genişleterek dönüşümcü liderin, takipçilerinin çıkarlarını korumaya özen gösteren, hatta daha iyi bir seviyeye ulaştırmaya çalışan, grup amaçları ve misyonlarını fark etmelerini ve benimsemelerini sağlayan, kendi menfaatlerinin ötesinde grubun refahı için çalışmaya teşvik eden kişi olduğunu ifade etmektedir. Bu tanımlamalar incelendiğinde, dönüşümcü liderin örgüt üyeleriyle olan ilişkisinde; pozitif etki yaratıcı konumundan, örgüt ve bireysel düzeyde gelişimlerine olan katkılarından bahsedilmiştir.

Dönüşümcü liderlik konusunda yapılan incelemeler sonucunda dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım, bireyselleştirilmiş ilgi olmak üzere dört bileşenden oluştuğu genel kabul görmüştür (Bass & Avolio, 1993, s. 112). Liderler değerleri, inançları, etik ölçüleri ile tutarlı olduklarında ve takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılamak için sorumluluk alarak, bu konuda istekli davrandıklarında idealleştirilmiş etki ortaya çıkmaktadır (Anderson & Sun, 2015, s. 792). İdealleştirilmiş etki boyutunda, liderlerin genellikle en üst düzeyde ahlak, güven, doğruluk, dürüstlük anlayışı ve değerli amaçlara sahip oldukları görülmektedir (Kirkbride, 2006, s. 27). İlham verici motivasyon ise dönüşümcü liderin örgütün amaçlarını, vizyonunu ve misyonunu başarma sürecinde takipçilerinin de bu konuda istekli bir şekilde hareket etmesini, ondan ilham almalarını sağlayabilmesidir. Bu doğrultuda lider, çalışanlarının da hedeflerini yükseltir, yüksek başarılarla ulaşmalarını sağlamak için onlara yol gösterir, ortak vizyonu başarma konusunda onları isteklendirir (Bass & Avolio, 2000). Dönüşümcü liderliğin bir diğer unsuru olan entelektüel uyarım, takipçilerine önceden kabul edilmiş varsayımları sorgulayacakları, aynı sorunları farklı bakış açılarından tekrar değerlendirebilecekleri ve mevcut durumlara yeni yollarla yaklaşacakları bir çalışma kültürü oluşturan, onları yenilikçi ve yaratıcılığa teşvik eden dönüşümcü liderlere ilişkin bir niteliktir (Bass & Riggio, 2006, s. 7). Çalışanların farklı ihtiyaçları ve gelişimleri konusunda her biri ile ayrı ayrı ilgilenilmesi ise liderin takipçilerine gösterdiği bireyselleştirilmiş ilgiyi yansıtmaktadır (Bass, 2000, s. 22). Lider, takipçilerin ihtiyaç ve arzularındaki bireysel farklılıkları önemsemekte ve bu doğrultuda yeni öğrenme fırsatları sunan gelişimlerini destekleyici bir iklim yaratmaktadır (Bass & Riggio, 2006, s. 7).

Duygusal Zekâ

Zekâ soyut düşünme, kavrama, sorun çözme, hafıza, eski ve yeni bilgileri mevcut durumlara uyum sağlamakta kullanma, mantık yürütme gibi bilişsel yetilerin tümünden oluşan bir yetenek iken, duygu ise insanları kapasitelerine ulaşmaları için harekete geçiren, sorgulamalar yapmasını sağlayarak gelişimine yol açan, öğrendiklerini hayata geçirerek tavırlarının oluşumuna neden olan özellikler bütünüdür (Akbolat & Işık, 2012, s. 110). Araştırmacılar 1990'ların başında insanların toplum içinde daha fazla kabul görmelerini sağlayan durumun duygusal zekâ olduğu fikrini öne sürmüşlerdir (Salovey & Mayer, 1990). 1990'ların ortalarına gelindiğinde ise zeki olmanın tek ölçütünün bilişsel zekâ olmadığı ve yaşamda başarıyı yakalamanın en önemli belirleyicisinin duygusal zekâ olduğu yönünde iddialar benimsenmeye başlanmıştır (Gibbs, 1995, s. 60).

Salovey ve Mayer (1990, s. 189) duygusal zekâyı, kendinin ve başkalarının duygularını izleme, aradaki farkı görebilme ile birlikte bu bilgileri düşünme biçimini ve eylemleri yönlendirmek amacıyla kullanabilme yeteneği olarak sosyal zekânın bir parçası şeklinde konumlandırmaktadır. Goleman (1995) ise duygusal zekâ yaklaşımlarındaki bilişsel yetenekleri kişilik özellikleri ile birleştirmiştir (Lyusin, 2006, s. 56). Daha sonrasında duygusal ve sosyal zekâ bir arada ele alınarak, günlük talep ve baskılarla doğru bir biçimde başa çıkabilmek için genel yeteneklerimizi etki altına alan çok yönlü bir duygusal, kişisel ve sosyal yetenekler dizisi olduğu görüşü ön plana çıkmıştır (Bar-on, 2000, s. 385). Duygusal zekâ hem içsel bir kapasite hem de bir insanın arzu edilen sonuçları elde etmek için duyguları ve akıl yürütmeyi birleştirdiği aktif bir eylemdir (George, 2000, s. 1034).

Salovey ve Mayer ilk kez 1990 yılında duygusal zekânın yapısını açıklayan bir model oluşturmuştur. Bu çalışmada, duygusal zekâ ile ilgili becerileri; kendi duygularını anlama ve ifade etme, başkalarındaki duyguları tanıma, duyguları düzenleme ve duyguların kullanımı olarak belirtmişlerdir. Kendi duygularını değerlendirme, bireyin farkında olduğu duygularının derinine inerek, bu duygunun oluşumuna sebep olan durumları ve diğer duyguları anlayabilmesi ve doğal bir yolla açıkça bunları ifade edebilmesi becerisidir (Wong ve diğerleri, 2004, s. 536). Diğer insanların duygularını anlayabilmek için ise sözsüz davranışları okuyabilmek önemli bir etkidir. Başkalarının duygulara dair ipuçlarını yakalayabilmek ve hislerini anlayabilmek çevredeki diğer insanlarla olumlu ilişkiler kurmayı ve sürdürmeyi sağlamaktadır (George, 2000, s. 1036). Bir diğer duygusal zekâ becerisi olarak kabul edilen duyguların kullanımı, bireyin duygularını olumlu ve üretken bir biçimde yapıcı faaliyetlere ve kişisel performansına katkı sağlayacak şekilde yönlendirmesini ifade etmektedir (Davies ve diğerleri, 1998, s. 991). Kişinin kendi ruh halini olumlu yönde değiştirebilmesi ise duygularını düzenleme kabiliyetinin bir göstergesidir (Wong ve diğerleri, 2004, s. 536).

Dönüşümcü Liderlik ve Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki

İnsan ilişkileri bağlamında zekâ üzerine yapılan bilimsel araştırmalar göstermiştir ki sadece sayısal veya mantıksal zekâ kullanımı çağımızın modern liderlik anlayışının gereklerini karşılayamamakta, duygusal zekânın aktif şekilde kullanılması liderlikte ayrı bir yere ve öneme sahip olmaktadır (Goleman, 1998).

Duygusal zekânın dönüşümcü liderlikte önemli bir ayırt edici özellik olduğu düşünülmektedir (Ashkanasy & Tse, 2000). Duygusal zekâ ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkinin temelinde yatan, duygusal zekânın bireylere kendi ve diğerlerinin duyguları yanı sıra toplumsal bağlamı da algılayıp anlayabilme yetkinliğini sunabilmesidir (Brown & Moshavi, 2005, s. 869). Duygusal zekâyı sahip olmadan, dönüşümcü liderliğin önemli bileşenleri olan çalışanları daha yaratıcı, yenilikçi olmaya teşvik etme, bireysel gelişimlerini sağlama ve onlara ilham verebilmenin liderleri zorlayabileceği düşünülmektedir (Caruso & Salovey, 2004). Kendi duygularının farkında olan ve bunu yönetebilen, isteklerini erteleyebilme irade gücünü gösterebilen liderler, takipçileri için rol model olmada daha üstün bir performans gösterirler (Barling ve diğerleri, 2000, s. 157).

Dönüşümcü liderler empati kurabilen, kendini güdüleyebilen, öz farkındalık sahibi, kendine güvenen kişilerdir. Goleman (1995) bu özellikleri duygusal zekânın alt bileşenleri olarak tanımlamıştır. Duygusal zekâsı yüksek liderlerin takipçilerinin beklentilerini daha iyi anladığı ve onların ihtiyaçlarını karşılamada daha başarılı oldukları gözlenmiştir (Corona, 2010, s. 25). Rasyonelliği vurgulayan geleneksel liderlik teorilerinin aksine dönüşümcü liderlik duygu ve değerler üzerinde durmaktadır (Yukl, 1999, s. 285). Dönüşümcü liderler takipçilerine vizyonlarını iletme ve onları motive etmek için duyguları kullanmaktadırlar (Conger & Kanungo, 1994, s. 441).

Dönüşümcü liderlik ve duygusal zekâ arasındaki ilişkiler birçok ampirik araştırmanın konusu olmuştur. Örneğin; Çakar ve Arbak (2003) araştırmalarında duygusal zekânın dönüşümcü liderlik boyutlarından bireyselleştirilmiş ilgi ve ilham verici motivasyon boyutunu yüksek düzeyde, karizma (idealleştirilmiş etki) ve entelektüel uyarım boyutunu ise diğer iki boyuta göre daha düşük düzeyde açıkladığı sonucuna ulaşmıştır. Bir diğer araştırmada dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon ve bireyselleştirilmiş ilgi

boyutu ile duygusal zekâ arasında ilişki olduğu tespit edilirken, entelektüel uyarım boyutu ile ilişkili olmadığı saptanmıştır (Barling ve diğerleri, 2000). İngiltere’de çeşitli ulusal kuruluşlarda görev yapan 67 proje yöneticisi üzerinde yapılan çalışmada, duygusal zekânın duyguların kullanımı faktörü ile dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki ve bireyselleştirilmiş ilgi boyutu arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Clarke, 2010). Duygusal zekâ ve dönüşümcü liderlik üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde genellikle aralarında bir ilişkinin var olduğu ve duygusal zekânın boyutlarının dönüşümcü liderliğin boyutlarını açıkladığı tespit edilmiştir.

YÖNTEM

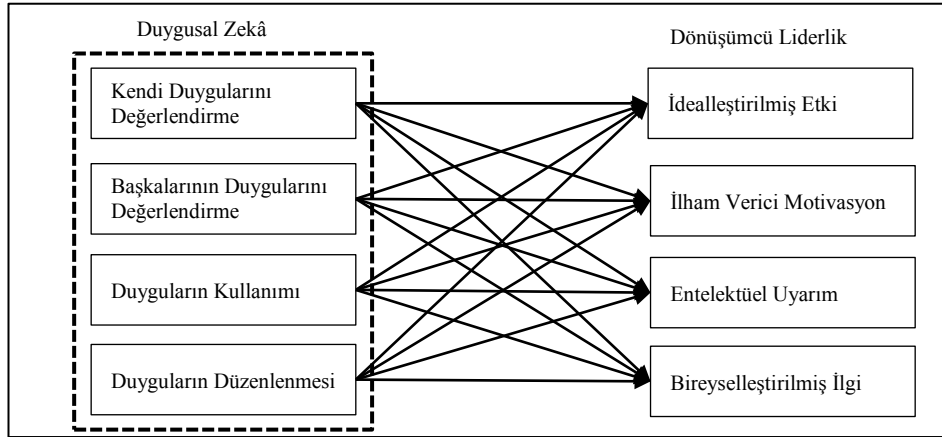
Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın evrenini Türkiye’de perakende sektöründe profesyonel olarak faaliyet gösteren bir spor mağaza zincirinde görev yapan takım liderleri oluşturmaktadır. Örneklem yöntemi olarak basit tesadüfi örneklem yöntemi kullanılmıştır. Araştırma evrenini 100 takım liderinin oluşturduğu mağaza zincirinde örneklem büyüklüğü Baş’ın (2006, s. 47) belirttiği formül kullanılarak %95 güven aralığında, $\pm\%5$ hata ile 80 kişi olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca bağlı olarak anketlerin 85 takım liderine ulaştırılmasına karar verilmiştir. Ulaştırılan anketlerden 80’i takım liderleri tarafından cevaplanmıştır. Anket geri dönüş oranı %94 olarak gerçekleşmiştir.

Araştırmada takım liderlerinin duygusal zekâ düzeylerini ölçmek amacıyla Salovey ve Mayer’in (1990) duygusal zekâyâ ilişkin teorilerini temel alan Wong ve Law tarafından 2002 yılında geliştirilen ve Deniz (2012, s. 54-55) tarafından Türkçe’ye çevrilen 16 ifadeli Duygusal Zekâ Ölçeği (WLEIS) kullanılmıştır. Takım liderlerinin kendilerine yönelik dönüşümcü liderlik algılarını belirlemek amacıyla ise Gürel tarafından 2011 yılında Türkçeleştirilen Bass ve Avolio’nun (1995) geliştirdiği “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği”nin (Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ) bir parçası olan “Dönüşümcü Liderlik Anketi”nin (Transformational Leadership Questionnaire- TLQ) 16 maddelik kısa versiyonu kullanılmıştır.

Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Araştırmanın amacı kapsamında duygusal zekâ boyutlarının dönüşümcü liderlik boyutları üzerindeki etkisini incelemek üzere kuramsal temellere bağlı olarak, Wong ve Law’un (2002) geliştirdiği duygusal zekâ modeli boyutları ve Bass’ın (1985) geliştirdiği dönüşümcü liderlik modelinin boyutlarını içeren bir araştırma modeli geliştirilmiştir. Amaca yönelik oluşturulan hipotezler ve araştırma modeli Şekil 1’de yer almaktadır:



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

H₁: Duygusal zekâ alt boyutlarının dönüşümcü liderliğin “idealleştirilmiş etki” alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1a}: Duygusal zekânın “kendi duygularını değerlendirme” alt boyutunun dönüşümcü liderliğin “idealleştirilmiş etki” alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1b}: Duygusal zekânın “başkalarının duygularını değerlendirme” alt boyutunun dönüşümcü liderliğin “idealleştirilmiş etki” alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1c}: Duygusal zekânın “duyguların kullanımı” alt boyutunun dönüşümcü liderliğin “idealleştirilmiş etki” alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1d}: Duygusal zekânın “duyguların düzenlenmesi” alt boyutunun dönüşümcü liderliğin “idealleştirilmiş etki” alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: Duygusal zekâ alt boyutlarının dönüşümcü liderliğin “ilham verici motivasyon” alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2a}: Duygusal zekânın “kendi duygularını değerlendirme” alt boyutunun dönüşümcü liderliğin “ilham verici motivasyon” alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2b}: Duygusal zekânın “başkalarının duygularını değerlendirme” alt boyutunun dönüşümcü liderliğin “ilham verici motivasyon” alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2c}: Duygusal zekânın “duyguların kullanımı” alt boyutunun dönüşümcü liderliğin “ilham verici motivasyon” alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2d}: Duygusal zekânın “duyguların düzenlenmesi” alt boyutunun dönüşümcü liderliğin “ilham verici motivasyon” alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: Duygusal zekâ alt boyutlarının dönüşümcü liderliğin “entelektüel uyarım” alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3a}: Duygusal zekânın “kendi duygularını değerlendirme” alt boyutunun dönüşümcü liderliğin “entelektüel uyarım” alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3b}: Duygusal zekânın “başkalarının duygularını değerlendirme” alt boyutunun dönüşümcü liderliğin “entelektüel uyarım” alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3c}: Duygusal zekânın “duyguların kullanımı” alt boyutunun dönüşümcü liderliğin “entelektüel uyarım” alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3d}: Duygusal zekânın “duyguların düzenlenmesi” alt boyutunun dönüşümcü liderliğin “entelektüel uyarım” alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₄: Duygusal zekâ alt boyutlarının dönüşümcü liderliğin “bireyselleştirilmiş ilgi” alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{4a}: Duygusal zekânın “kendi duygularını değerlendirme” alt boyutunun dönüşümcü liderliğin “bireyselleştirilmiş ilgi” alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{4b}: Duygusal zekânın “başkalarının duygularını değerlendirme” alt boyutunun dönüşümcü liderliğin “bireyselleştirilmiş ilgi” alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{4c}: Duygusal zekânın “duyguların kullanımı” alt boyutunun dönüşümcü liderliğin “bireyselleştirilmiş ilgi” alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{4d}: Duygusal zekânın “duyguların düzenlenmesi” alt boyutunun dönüşümcü liderliğin “bireyselleştirilmiş ilgi” alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmaya katılan takım liderlerinin %68,8’inin erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların yaş dağılımları incelendiğinde büyük bir çoğunluğun 25 ve altı (%32,5) ile 26-30 (%53,8) yaş aralığında olduğu, %85,5’inin bekâr bireylerden oluştuğu, çoğunlukla lisans (%71,3), ardından lisansüstü (%11,3) eğitim derecelerinden mezun oldukları ortaya çıkmıştır. Ankete katılan takım liderlerinin %51,2’sinin en fazla 2 yıldır buldukları kurumda çalıştıkları, %40’ının 3-5 yıldır aynı kurumda devam ettikleri görülmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu (%65) liderlik eğitimine sahip iken, duygusal zekâ eğitimi alanların daha azınlıkta (%16,3) olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada kullanılan duygusal zekâ ve dönüşümcü liderlik ölçeklerinin takım liderleri örneklemini üzerinde nasıl bir yapı gösterdiğini saptamak amacıyla keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Duygusal zekâ veri setinin KMO değeri 0,767 olarak tespit edilmiştir. Bartlett küresellik testi sonucu incelendiğinde ise 120 serbestlik derecesi ve 0,01 anlamlılık düzeyinde 617,560 değeri bulunmuştur. Bu değerler veri setinden anlamlı faktörler elde edilebileceğini kanıtlar niteliktedir (Gürbüz & Şahin, 2018, s. 319). Nitekim duygusal zekâ ölçeğine uygulanan faktör analizi sonuçlarına göre toplam açıklanan varyansın %66,49 olduğu ve bu varyansın literatürde belirtilen boyut sayısına paralel şekilde 4 faktörden oluştuğu bulgulanmıştır.

Tablo 1. Duygusal Zekâ Ölçeği Toplam Açıklanan Varyans

Bileşen	Başlangıç Öz Değerleri			Rotasyon Sonrası Kareler Toplamları		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	5,322	33,264	33,264	3,148	19,677	19,677
2	2,359	14,743	48,007	2,661	16,628	36,306
3	1,578	9,862	57,870	2,487	15,543	51,848
4	1,378	8,615	66,485	2,342	14,637	66,485

Not: Açıklayıcı yöntem olarak Temel Bileşenler Analizi ve döndürme yöntemi olarak ise Varimax Döndürme Yöntemi kullanılmıştır.

Analiz sonucunda elde edilen 4 boyutun dağılımı teoride belirtildiği şekilde gerçekleşmiştir. Ancak başkalarının duygularını değerlendirme boyutunda yer alan “Baskalarının duygularına karşı hassasiyet gösteririm.” ifadesi, faktör yükü (0,416) 0,50'nin altında kalması sebebi ile analizden çıkarılmıştır (Gürbüz & Şahin, 2018, s. 321). Duygusal zekâ ölçeği ifade sayısı 15'e inmiştir. Duygusal zekâ boyutlarının güvenilirlik katsayıları ve faktör yükleri Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2. Duygusal Zeka Ölçeği Güvenirlik Katsayıları ve Faktör Yükleri

Değişken	İfadeler	Cronbach Alfa	KDD	BDD	DK	DD
Duygusal Zeka	KDD 1	0,75	0,813			
	KDD 2		0,753			
	KDD 3		0,737			
	KDD 4		0,500			
	BDD 1	0,88		0,865		
	BDD 2			0,872		
	BDD 4			0,885		
	DK 1	0,76			0,746	
	DK 2				0,602	
	DK 3				0,638	
	DK 4				0,792	
	DD 1	0,89				0,838
	DD 2					0,829
	DD 3					0,828
	DD 4					0,818

Not: KDD = kendi duygularını değerlendirme; BDD = başkalarının duygularını değerlendirme; DK = duyguların kullanımı; DD = duyguların düzenlenmesi

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin takım liderleri örneklemini üzerindeki yapısına bakıldığında, dönüşümcü liderlik veri setinin KMO değeri 0,827 olarak tespit edilmiştir. Bartlett küresellik testi sonucu incelendiğinde ise 120 serbestlik derecesi ve 0,01 anlamlılık düzeyinde 564,062 değeri bulunmuştur (Gürbüz & Şahin, 2018, s. 319).

Tablo 3. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Toplam Açıklanan Varyans

Bileşen	Başlangıç Öz Değerleri			Rotasyon Sonrası Kareler Toplamları		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	5,625	40,179	40,179	3,362	24,013	24,013
2	1,312	9,369	49,548	2,505	17,895	41,908
3	1,167	8,336	57,884	2,237	15,975	57,884

Not: Açımlayıcı yöntem olarak Temel Bileşenler Analizi ve döndürme yöntemi olarak ise Varimax Döndürme Yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmada toplanan verilere göre dönüşümcü liderlik ölçeği faktör analizi sonucunda literatürde belirtilen 4 boyut elde edilememiş, ölçek üç boyut olarak ortaya çıkmıştır. Dönüşümcü liderlik ölçeğinde üç faktörde toplanan ifadelerin dağılımları incelendiğinde, 7 ve 10 numaralı ifadelerin birden fazla boyuta yüklendiği tespit edilmiştir. 7 numaralı ifade birinci boyut ile üçüncü boyuta yüklenirken, 10 numaralı ifade ise birinci boyuta ve ikinci boyuta yüklenmiştir. Bu nedenle bahsedilen iki ifade analiz dışında bırakılmıştır. Analizlere kalan 14 ifade ile devam edilmiştir. Ölçeğin toplam varyansı açıklama oranı %57,88 olarak hesaplanmıştır. Birinci faktör toplam varyansı %24,01, ikinci faktör %17,90 ve son olarak üçüncü faktör %15,98 oranında açıklamaktadır.

Tablo 4. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Güvenirlik Katsayıları ve Faktör Yükleri

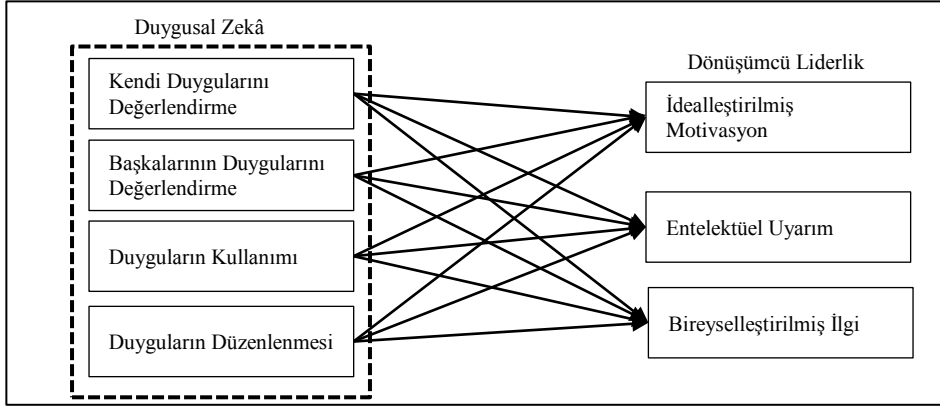
Değişken	İfadeler	Cronbach Alfa	İM	EU	Bİ
Dönüşümcü Liderlik	İE 1	0,83	0,607		
	İE 2		0,706		
	İE 3		0,592		
	İE 4		0,617		
	İE 5		0,607		
	İE 6		0,520		
	İVM 2		0,708		
	İVM 3		0,647		
	EU 1	0,78		0,688	
	EU 2			0,840	
	EU 3			0,828	
	BI 1	0,71			0,760

	BI 2				0,795
	BI 3				0,697

Not: İE = idealleştirilmiş etki; İVM = ilham verici motivasyon; İM = idealleştirilmiş motivasyon; EU = entelektüel uyarım; BI = bireyselleştirilmiş ilgi

Yukarıdaki tabloda yer alan faktör dağılımları incelendiğinde idealleştirilmiş etki ve ilham verici motivasyon ifadelerinin tek boyut altında toplandığı saptanmıştır. Çalışmanın bundan sonraki kısmında, idealleştirilmiş etki ve ilham verici motivasyon ifadelerinin tek faktör altında birleşmesi sonucu oluşan faktör için ‘idealleştirilmiş motivasyon’ ismi kullanılarak devam edilmiştir.

Faktör analizi sonucu idealleştirilmiş etki ve ilham verici motivasyon boyutlarının birleşmesi üzerine araştırma modelindeki değişiklikler Şekil 2’de gösterilmiştir. Bu model doğrultusunda idealleştirilmiş etki ve ilham verici motivasyon boyutlarına ilişkin hipotezler ‘idealleştirilmiş motivasyon’ boyutu altında ele alınarak birlikte test edilmiştir.



Şekil 2. Araştırma Modeli

Değişken	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8
1. DZ	3,88	0,51								
2. KDD	4,19	0,57	0,70**							
3. BDD	3,98	0,73	0,56**	0,33**						
4. DK	3,96	0,68	0,76**	0,34**	0,25*					
5. DD	3,43	0,85	0,80**	0,41**	0,17	0,51**				
6. DL	4,23	0,49	0,71**	0,46**	0,37**	0,69**	0,49**			
7. İM	4,21	0,55	0,63**	0,41**	0,28*	0,66**	0,42**	0,93**		
8. EU	4,20	0,64	0,60**	0,36**	0,42**	0,56**	0,39**	0,75**	0,54**	
9. Bİ	4,30	0,63	0,51**	0,33**	0,28*	0,40**	0,41**	0,72**	0,50**	0,45**

Not: DZ = duygusal zekâ, KDD = kendi duygularını değerlendirme, BDD = başkalarının duygularını değerlendirme, DK = duyguların kullanımı, DD = duyguların düzenlenmesi, DL = dönüşümcü liderlik, İM = idealleştirilmiş motivasyon, EU = entelektüel uyarım, Bİ = bireyselleştirilmiş ilgi. S.S. = standart sapma; *p<0,05; **p<0,01 düzeyinde anlamlıdır (çift yönlü).

Tablo 5’e bakıldığında, duygusal zekâ boyutlarının puan ortalamaları, en düşük 3,43 olarak saptanırken, dönüşümcü liderlik boyutları puan ortalamaları ise en düşük 4,20 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlar araştırmaya katılan takım liderlerinin duygusal zekâ ve dönüşümcü liderliğin tüm boyutlarına ilişkin beceri ve davranışları çok yüksek düzeyde sergilediğini işaret etmektedir. Ayrıca, Tablo 5’te görüldüğü üzere duygusal zekâ boyutları ile dönüşümcü liderlik boyutları arasında farklı düzeylerde pozitif yönde anlamlı ve doğrusal ilişkiler bulunmuştur. Sonrasında, duygusal zekâ boyutlarının dönüşümcü liderliğin boyutlarına etkilerini araştırmak üzere üç ayrı çoklu regresyon modeli kurulmuştur.

Tablo 6. Duygusal Zekâ Boyutlarının İdealleştirilmiş Motivasyon Boyutu Üzerine Etkisi- Çoklu Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Eşdoğrusallık İstatistiği	
	B	Std. Hata	β		Tolerans	VIF
DZ- KDD	0,173	0,092	0,180	1,881	0,754	1,326
DZ- BDD	0,051	0,067	0,067	0,757	0,869	1,150

DZ- DK	0,447	0,080	0,554	5,592**	0,704	1,421
DZ- DD	0,035	0,066	0,053	0,527	0,680	1,470

Not: DZ = duygusal zekâ, KDD = kendi duygularını değerlendirme, BDD = başkalarının duygularını değerlendirme, DK = duyguların kullanımı, DD = duyguların düzenlenmesi. **p<0,01

Tablo 6'daki beta katsayıları incelendiğinde idealleştirilmiş motivasyonu açıklamada sadece duyguların kullanımının anlamlı bir katkısı olduğu görülmektedir ($\beta:0,55$; $p\leq0,01$). Buradan hareketle H_{1a} , H_{2a} , H_{1b} , H_{2b} , H_{1d} , H_{2d} hipotezleri reddedilirken, H_{1c} , H_{2c} hipotezleri kabul edilmiş, H_1 ve H_2 ana hipotezleri ise kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 7. Duygusal Zekâ Boyutlarının Entelektüel Uyarım Boyutu Üzerine Etkisi-Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Eşdoğrusallık İstatistiği	
	B	Std. Hata	β		Tolerans	VIF
DZ- KDD	0,097	0,114	0,087	0,851	0,754	1,326
DZ- BDD	0,234	0,083	0,267	2,812**	0,869	1,150
DZ- DK	0,388	0,099	0,412	3,910**	0,704	1,421
DZ- DD	0,0776	0,082	0,101	0,937	0,680	1,470

Not: DZ = duygusal zekâ, KDD = kendi duygularını değerlendirme, BDD = başkalarının duygularını değerlendirme, DK = duyguların kullanımı, DD = duyguların düzenlenmesi. **p<0,01

Tablo 7'de gösterilen beta katsayıları, entelektüel uyarımı açıklamada başkalarının duygularını değerlendirme ($\beta:0,27$; $p\leq0,01$) ve duyguların kullanımının ($\beta:0,41$; $p\leq0,01$) anlamlı bir etkisi olduğunu işaret etmektedir. Diğer bağımsız değişkenler olan kendi duygularını değerlendirme ($\beta:0,09$; $p>0,05$) ve duyguların düzenlenmesinin ($\beta:0,10$; $p>0,05$) anlamlı katkısı yoktur. Bu durumda H_{3a} , H_{3d} hipotezleri reddedilmiş, H_{3b} , H_{3c} hipotezleri kabul edilmiş, H_3 ana hipotezi ise kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 8. Duygusal Zekâ Boyutlarının Bireyselleştirilmiş İlgili Boyutu Üzerine Etkisi-Çoklu Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Eşdoğrusallık İstatistiği	
	B	Std. Hata	β		Tolerans	VIF
DZ- KDD	0,131	0,125	0,120	1,047	0,754	1,326
DZ- BDD	0,129	0,091	0,151	1,414	0,869	1,150
DZ- DK	0,183	0,109	0,199	1,681	0,704	1,421
DZ- DD	0,174	0,089	0,235	1,945	0,680	1,470

Not: DZ = duygusal zekâ, KDD = kendi duygularını değerlendirme, BDD = başkalarının duygularını değerlendirme, DK = duyguların kullanımı, DD = duyguların düzenlenmesi.

Tablo 8'de yer alan bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken olan bireyselleştirilmiş ilgiyi açıklamada anlamlı katkısı olmadığı görülmektedir. Yapılan analiz sonucunda H_{4a} , H_{4b} , H_{4c} , H_{4d} hipotezleri ve H_4 ana hipotezi reddedilmiştir. Diğer taraftan duyguların kullanımı ve duyguların düzenlenmesi boyutlarının anlamlılık değerlerinin ($p=0,097$, $p=0,055$) %5 ile %10 arasında olduğu gözlemlenmektedir. Bu oranların istatistiki olarak sosyal bilimlerde anlamlılık için kabul edilebilir oran olan %5'e yakın olması, araştırmada çalışılan örneklem sayısı artırıldığı takdirde duyguların kullanımı ve duyguların düzenlenmesi boyutlarının bireyselleştirilmiş ilgi boyutu üzerinde anlamlı etkilere sahip olabileceğini göstermektedir.

TARTIŞMA

Türkiye'de bir spor perakende zincirinde çalışan takım liderleri üzerinde yapılan bu çalışmada, duygusal zekâ ölçeğinin literatürde (Wong & Law, 2002) olduğu gibi dört faktöre ayrıldığı, öte yandan dönüşümcü liderlik faktörlerinin idealleştirilmiş etki ve ilham verici motivasyon boyutlarına ait ifadelerin tek faktör altında toplandığı dolayısıyla dönüşümcü liderliğin üç faktör olarak ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Araştırmada kullanılan dönüşümcü liderlik ölçeği idealleştirilmiş etki ve ilham verici motivasyon boyutları Demir ve Okan (2008) ile Özgür (2018) tarafından yapılan çalışmalarda da benzer şekilde tek faktör olarak birleşmiştir. Nitekim, dönüşümcü liderlik ölçeğini oluşturan Bass (1988, s. 28), ordu üstleri üzerinde yaptığı çalışmada bu iki boyutun farklı yapılar olmasına rağmen uygulamada tek bir boyut olarak algılandığını belirtmiştir.

Araştırmada duyguların kullanımının idealleştirilmiş motivasyon üzerinde pozitif yönde anlamlı etkiye sahip olduğu bulgulanmıştır. Yunus ve Anuar (2012) da bu sonuca paralel şekilde idealleştirilmiş etki ve ilham verici motivasyon bileşenlerini duyguların kullanımı becerisinin tahmin ettiğini raporlamıştır. Duygularını yapıcı faaliyetlere, kişisel performans yönlendirerek kullanan bir liderin, takipçileri tarafından rol model alınacak ve işine anlam yüklemelerini sağlayacak ilham verici davranışlarını artırdığını vurgulamıştır.

Dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım bileşeninde; başkalarının duygularını değerlendirme ve duyguların kullanımı becerilerinin anlamlı pozitif yönde etkisi olduğu tespit edilen bir diğer bulgudur. Bu noktada liderin takipçileri ile empati kurarak onların duygularını algılama ve anlama çabasının çalışanların olaylara ve durumlara bakış açılarını genişletmeye, sorunları çözmeye yenilikçi ve yaratıcı yolları benimsemelerini sağlamaya zemin hazırladığı gözlemlenmiştir (Cavins, 2005). Benzer şekilde, dönüşümcü liderin duygularını kullanma becerisinin de yani duygularını üretken bir şekilde yapıcı faaliyetlere dönüştürmesinin de çalışanlara yaratıcı ortamlar sunmak, onları yeniliğe teşvik etmek için gerekli bir beceri olduğu söylenebilir. Kelsay (2010) kâr amacı gütmeyen bir hizmet örgütünde çalışan 158 kişi üzerinde yaptığı araştırmada bu bulguya paralel şekilde liderlerin duygularını kullanmasının dönüşümcü liderliğin mücadeleye davet (entelektüel uyarım) boyutu üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir.

Duygusal zekâ boyutlarının hiçbirinin bireyselleştirilmiş ilgi boyutu üzerinde anlamlı bir etki sağlamadığı görülmüştür. Bu bulguya paralel şekilde Webb (2005), Zacher ve ark.'nın (2013) aynı duygusal zekâ ve dönüşümcü liderlik ölçeğini kullanarak yaptığı araştırmalarda da duygusal zekânın dönüşümcü liderliğin bireyselleştirilmiş ilgi boyutu üzerinde anlamlı bir etkisine rastlanmamıştır. Duygusal zekâ bileşenleri ile dönüşümcü liderliğin bireyselleştirilmiş ilgi boyutunun açıklanamamasının sebebi; liderin bireyselleştirilmiş ilgi davranışlarını sergilemek için farklı öncüllere ihtiyaç duyması olabileceği düşünülmektedir. Bu kapsamda literatür incelendiğinde, beş büyük kişilik özelliğinden (Costa & McCrae, 1992) uyumluluk özelliği; diğer insanları önemseme, yardımda bulunmaktan mutluluk duyma, insanlarla iş birliği yapma, karşısındakine güven verme ve kibar olma eğilimlerini temsil etmektedir (Judge & Bono, 2000, s. 760). Bu eğilimlere sahip liderin bireylerin gelişme ihtiyaçları ile ilgilenme, onlara bireysel konularda rehberlik etmesi muhtemeldir. Nitekim literatürde beş büyük kişilik özelliğinden uyumluluk özelliğinin bireyselleştirilmiş ilgi üzerinde anlamlı etkisini tespit eden çalışmalar (Lamm, 2013; Deinert ve diğerleri, 2015) mevcuttur. Diğer taraftan uyumluluk kişilik özelliğinin duygusal zekâ ile ilişkili olduğunu tespit eden çalışmalar mevcuttur (Alghamdi ve diğerleri, 2017; Kappagoda, 2013). Bu durum, duygusal zekâ ile dönüşümcü liderliğin bireyselleştirilmiş ilgi boyutu ilişkisinde beş büyük kişilik özelliğinden uyumluluk özelliğinin aracılık etkisi olabileceğine işaret etmektedir.

Araştırma bulgularında takım liderlerinin duygularını düzenleme becerisinin hiçbir dönüşümcü liderlik boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Bu bulguya benzer şekilde Barbuto ve Burbach (2006) kamuda çalışan 80 lider üzerinde yaptığı çalışmada ruh hali düzenleme (duyguların düzenlenmesi) becerisinin dönüşümcü liderlik davranışlarını tahmin etmede etkili olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu durumun liderin duygularını düzenleyerek duyguları kontrol altında bir şekilde hareket ettiğinde, dönüşümcü liderliğin önemli özellikleri olan samimi ve otantik olma ile çelişebileceğinden kaynaklandığı düşüncesini ileri sürmüşlerdir. Bu çalışmadaki takım liderlerinin de bu tarz bir düşünce ile hareket edip duygularını düzenleme becerilerini lider olarak ekiplerine karşı davranışlarına yansıtılmaları muhtemel bir durumdur.

SONUÇ

Örgüt sayısının her geçen gün arttığı günümüz dünyasında örgütün rakipler karşısında rekabet avantajı elde etmesinde, örgüte bağlı çalışanların amaçlar uğrunda üstün performanslar sergilemesinde ve en önemlisi örgütlerin varlığını sürdürülebilir kılmasında liderler etkin bir rol oynamaktadır. Tüm bunları olanaklı kılabilmek için liderlerin takipçilerinin güven ve saygılarını kazanması, onlara örgütlerinin hedeflerine yönelik beklentilerin üstünde özverili bir çalışma ahlakı konusunda ilham ve motivasyon kaynağı olması ve aynı zamanda yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri ortamlar sunarak bireysel gelişimlerini desteklemesi gibi konular ön plana çıkmaktadır. Yönetim ve organizasyon alanında, bu tarz liderlik anlayışına sahip kişiler dönüşümcü liderlerdir. Dönüşümcü liderlerin takipçilerinin istek ve ihtiyaçlarını bu denli algılama, anlama, doğru tarafa yönlendirme ve onları da birer lider haline getirme çabalarının duygusal zekâyâ sahip olmadan gerçekleşmesi pek mümkün gözükmemektedir.

Duygusal zekâ ve dönüşümcü liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan bu araştırmanın spor perakende zincirindeki örgütlerde üst yönetimlerin ve takımlardan sorumlu lider olarak tabir edilen kişilerin ilgisini çekeceği düşünülmektedir. Zira bu değişkenler arasındaki ilişkinin örgütün insan kaynakları politikalarını belirlemede üst yönetimlerce, bizzat uygulama açısından ise liderler veya insanları yönetmeye aday kişilere anlaşılması önem arz etmektedir.

Gelecekte yapılacak araştırmalarda lider ve lidere bağlı çalışanlar gruplandırılarak, liderin kendine yönelik duygusal zekâ ve dönüşümcü liderlik algısının yanında, ekibindeki çalışanların lidere yönelik duygusal zekâ ve dönüşümcü liderlik algılarını değerlendirmesi istenebilir. Bu şekilde iki değişken arasındaki ilişkilerin daha tarafsız bir şekilde değerlendirilebileceği düşünülmektedir. Öte yandan, duygusal zekâ ve dönüşümcü liderliğin

çeşitli kültürler göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amaçlı kültürler arası karşılaştırmaya ilişkin bir araştırma kurgulanmasının literatüre önemli katkılar sunacağı düşünülmektedir.

Araştırma, kısıtlardan dolayı sadece perakende sektöründe bir spor mağaza zincirinde sınırlı sayıda bulunan takım liderleri ile yapılmıştır. Daha büyük lider ve çalışan ana kütlelerine sahip örgütlerde hem lider hem çalışanlardan elde edilen örneklem ile uygulama yapılması daha sağlıklı veriler elde edilmesine katkı sağlayabilir.

KAYNAKLAR

- Akbolat, M. & Işık, O. (2012). Sağlık çalışanlarının duygusal zekâ düzeylerinin motivasyonlarına etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (32), 109-124.
- Alghamdi, NG, Aslam, M. & Khan, K. (2017). Personality traits as predictor of emotional intelligence among the university teachers as advisors. *Education Research International*, 2017, 1-6. <https://doi.org/10.1155/2017/9282565>
- Anderson, MH & Sun, PY (2015). The downside of transformational leadership when encouraging followers to network. *The Leadership Quarterly*, 26 (5), 790-801. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.05.002>
- Ashkanasy, NM & Tse, B. (2000). Transformational leadership as management of emotion: A conceptual review. NM Ashkanasy, C. Härtel, ve WJ Zerbe (Eds.), *Emotions in the workplace: Research, theory and practice* (s.221-235). Quorum Books/Greenwood Publishing Group.
- Barbuto, JE & Burbach, ME (2006). The Emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials. *The Journal of Social Psychology*, 146 (1), 51-64. <https://doi.org/10.3200/SOCP.146.1.51-64>
- Barling, J., Slater, F. & Kelloway, EK (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21 (3), 157-161. <https://doi.org/10.1108/01437730010325040>
- Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: Insights from the emotional quotient inventory. R. Bar-On ve JDA Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace* (s. 363-388). Jossey-Bass.
- Bass, BM (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, BM (1988). The inspirational processes of leadership. *Journal of Management Development*, 7 (5), 21-31. <https://doi.org/10.1108/eb051688>
- Bass, BM (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, BM (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 7 (3), 18-40. <https://doi.org/10.1177/107179190000700302>
- Bass, BM & Avolio, BJ (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17 (1), 112-121.
- Bass, BM & Avolio, BJ (1995). *The multifactor leadership questionnaire for research*. Mind Garden.
- Bass, BM & Avolio, BJ (2000). *MLQ: Multifactor leadership questionnaire* (2nd edition). Mind Garden.
- Bass, BM & Riggio, RE (2006). *Transformational leadership* (2nd Edition). Lawrence Erlbaum.

- Baş, T. (2006). *Anket nasıl hazırlanır? Uygulanır? Değerlendirilir?* Seçkin Yayıncılık.
- Brown, F. & Moshavi, D. (2005). Transformational leadership and emotional intelligence: A potential pathway for an increased understanding of interpersonal influence. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (7), 867-871. <https://doi.org/10.1002/job.334>
- Burns, JM (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Caruso, DR & Salovey, P. (2004). *The emotionally intelligent manager: How to develop and use the four key*. Joseey-Bass.
- Cavins, BJ (2005). *The Relationship Between Emotional-Social Intelligence and Leadership Practices Among College Students Leaders* [Unpublished Doctoral Dissertation, Green State University].
- Conger, JA & Kanungo, RN (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (5), 439-452. <https://doi.org/10.1002/job.4030150508>
- Corona, MA (2010). The relationship between emotional intelligence and transformational leadership: A Hispanic American examination. *Business Journal of Hispanic Research*, 4 (1), 22-34.
- Costa, PT & McCrae, RR (1992). *Revised NEO personality inventory (NEO-PI-R) and neo five-factor inventory (NEO-FFI) professional manual*. Psychological Assessment Resources.
- Çakar, U. & Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü liderlik duygusal zekâ gerektirir mi? Yöneticiler üzerinde örnek bir çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18 (2), 83- 98.
- Davies, M., Stankov, L. & Roberts, RD (1998). Emotional intelligence: In Search of an elusive construct. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75 (4), 989-1015. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.75.4.989>
- Deinert, A., Homan, AC, Boer, D., Voelpel, SC & Gutermann, D. (2015). Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance. *The Leadership Quarterly*, 26 (6), 1095-1120. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.001>
- Demir, H. & Okan, T. (2008). Etkileşimsel ve dönüşümcü liderlik: Bir ölçek geliştirme denemesi. *Yönetim Dergisi*, 19 (61), 72-90.
- Deniz, M. (2012). Duygusal zekâ boyutları ile liderlik uygulamaları arasındaki ilişki: Sağlık sektörü yöneticileri üzerine bir araştırma. *NWSA-Social Sciences*, 7 (2), 45-66.
- Downton, JV (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary*. Free Press.
- George, JM (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53 (8), 1027-1055. <https://doi.org/10.1177/0018726700538001>
- Gibbs, N. (1995). The EQ factor. *Time* (02.10), 60-66.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: Felsefe - yöntem - analiz* (5. Baskı).

Seçkin Yayıncılık.

- Gürel, G. (2011). *Örgütsel Öğrenme, Dönüşümcü Liderlik, Pazar Yönlendirmesi ve Örgütsel İnovasyonun Firma Performansı Üzerine Etkilerinin Analizi* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Teknik Üniversitesi.
- Judge, TA & Bono, JE (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85 (5), 751-765. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.751>
- Kappagoda, S. (2013). The relationship between emotional intelligence and five factor model of personality of english teachers in Sri Lanka. *International Journal of Business, Economics and Law*, 2 (1), 53-59.
- Kelsay, FE (2010). *Dönüşümsel Liderlik ile Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki: Kâr Amacı Gütmeyen Bir Hizmet Örgütünde Çalışma* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: The full range leadership model in action. *Industrial and Commercial Training*, 38 (1), 23-32. <https://doi.org/10.1108/00197850610646016>
- Lamm, KW (2013). *The Relationship Between Agreeableness And Transformational Leadership in Undergraduate Students* [Unpublished Doctoral Dissertation]. University of Florida.
- Lyusin, DB (2006). Emotional intelligence as a mixed construct. *Journal of Russian and East European Psychology*, 44 (6), 54-68. <https://doi.org/10.2753/RPO1061-0405440604>
- Özgür, S. (2018). *Dönüşümsel Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Örgütsel Güvenin Rolü* [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Çukurova Üniversitesi.
- Salovey, P. & Mayer, JD (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9 (3), 185-211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Webb, S. (2005). *Examining Emotional Intelligence and Leadership* [Unpublished Doctoral Dissertation]. University of South Florida
- Wong, CS & Law, KS (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13 (3), 243-274. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1)
- Wong, CS, Law, KS & Wong, PM (2004). Development and validation of a forced choice emotional intelligence measure for Chinese respondents in Hong Kong. *Asia Pacific Journal of Management*, 21 (4), 535-559. <https://doi.org/10.1023/B:APJM.0000048717.31261.d0>
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10 (2) , 285-305. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2)
- Yunus, NH & Anuar, SR (2012). Trust as moderating effect between emotional intelligence and transformational leadership styles. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3 (10), 650-663.
- Zacher, H., Pearce, LK, Rooney, D. & McKenna, B. (2013). Leaders' personal wisdom and leader-member exchange quality: The role of individualized consideration. *Journal of Business Ethics*, 121 (2), 171-187. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1692-4>

Yazar Katkı Oranı

Araştırma hipotezlerinin oluşturulması, uygun yöntemin seçimi ve analizlerin yapılması başta olmak üzere 2. yazarın araştırmaya katkısı %50'dir. Araştırmanın diğer süreçleri için birinci yazarın katkı oranı %50'dir. Yazarlar eşit katkı sağlamıştır.