

DUYGUSAL ZEKÂ VE LİDERLİK İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ: Polis Teşkilatı Örneği

Murat DELİCE^(*)
Murat GÜNBEYİ^(**)

Özet: Duygusal zekâ son 30 yıldır literatürde tartışılmakta olan farklı bir zekâ konseptidir. Eğitim, iş ve siyaset alanlarında çokça tartışılan duygusal zekâ günümüz liderleri için aranan bir özellik haline gelmiştir. Duygusal zekânın verimlilik, iş memnuniyeti ve mesleki başarı üzerinde pozitif etkisi olduğunu gösteren pek çok bilimsel çalışma yapılmıştır. Duygusal zekâ diğer alanlardaki liderler için olduğu kadar polis liderleri için de önemli bir özelliktir. Ancak, duygusal zekâ ile polis liderliği ilişkisini inceleyen bilimsel araştırmalar nadiren yapılmıştır. Bu araştırmada farklı birimlerden ve farklı rütbelere 113 polis liderinin duygusal zekâ seviyeleri ve liderlik davranışları araştırılmış ve polis liderlerinin duygusal zekâ seviyeleri ile liderlik davranışları arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Veri analizleri SPSS 17.0 programı üzerinde Bağımsız Örneklem *t*-testi, Pearson Product Moment korelasyon ve Çoklu Regresyon kullanılarak yapılmıştır. Araştırmanın bulguları polis liderlerinin duygusal zekâ seviyeleri ile liderlik davranışları arasında pozitif, kuvvetli ve istatistikî olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Duygusal zekâ, Polis, Liderlik, Etkililik, Güvenlik.

An Analysis of the Relationships between Emotional Intelligence and Leadership: A Survey on Turkish National Police

Abstract: Emotional intelligence is a different intelligence concept that has been discussed by scholars for three decades. It has been discussed not only in the area of education, business, and political science but also in the leadership field. In the related literature, there are many scientific studies regarding the positive effects of emotional intelligence on productivity, job satisfaction, and professional success. Like in other sectors, emotional intelligence is one of the most influential elements in shaping organizational success in policing as well. However, few research studies have been conducted investigating the relationship between emotional intelligence and police leadership. This study measured 113 police leaders' level of emotional intelligence and score of leadership behaviors, and also investigated the relationship between emotional intelligence and police leadership. Collected data were analyzed on SPSS 17.0 using independent sample *t*-test, Pearson Product Moment correlation and Multiple Regression. The findings showed that there is a positive, strong and statistically significant relationship between emotional intelligence and police leadership.

Key Words: Emotional Intelligence, Police, Leadership, Effectiveness, Security.

I.Giriş

Duygusal zekâ yeni bir kavram olmasına rağmen toplumun bütün katmanlarında tartışılan ve pek çok farklı alanda uygulamaları bulunan bir olgu haline gelmiştir. Günümüzde eğitim alanı başta olmak üzere farklı iş sektörlerinde duygusal zekâ üzerine yaygın akademik çalışmalar yapılmaktadır.

^(*) Erzurum İl Emniyet Şube Müdürü

^(**) Erzurum İl Emniyet Şube Müdürü

Duygusal zekâ pek çok farklı şekilde tanımlanmaktadır. Onu zekânın bir parçası olarak görenler olduğu gibi (Sternberg,1988) kişilik yapısı veya salt yetenek olarak görenler de vardır (Salovey ve Mayer, 1990). Basit şekliyle duygusal zekâyı “duyguları etkin bir şekilde kullanabilme becerisi” olarak tanımlamak mümkündür (Gürbüz ve Yüksel, 2008:176).

Liderlik, duygusal zekânın çokça tartışıldığı ve üzerine pek çok bilimsel çalışmaların yapıldığı alanlardan birisidir. Yapılan bilimsel araştırmalar duygusal zekâ seviyesi ile liderlerin etkililiği ve başarıları arasında pozitif ve kuvvetli bir ilişki olduğunu göstermiştir (Bardzil ve Slaski,2003; Bass, 1998; Cherniss, 2001; Dulewicz ve Higgs, 2003). Araştırmalar duygusal zekâsı yüksek yöneticilerin, takipçilerini daha iyi anladıklarını ve organizasyonları daha iyi yönettiklerini rapor etmişlerdir (Carmeli, 2003; Malek, 2000; Sivanathan ve Fekken, 2002; Stubbs, 2005).

Duyguların, verimliliği ve performansı en çok etkilediği mesleklerden birisinin de polislik olduğu belirtilmiştir (Acar, 2002; Günbeyi ve Şahin, 2008). Mesleki stres, fiziki ve psikolojik yorgunluk ve devamlı göz önünde olmak polis memurlarını ve idarecilerini sürekli bir duygusal değişim içerisine itmektedir. Duyguların sadece kurum içerisinden kaynaklanan problemlerden değil, dıştan gelen farklı faktörler tarafından da etkileniyor olması, polislerin ve özellikle de yöneticilerinin duygusal zekâlarının yüksek olmasını gerektirmektedir. Duygusal zekâları yüksek polis liderlerinin hem kurum içerisindeki çalışma atmosferini pozitif olarak etkileyebileceği hem de vatandaşa verilen güvenlik hizmetinin kalitesine katkı sağlayabileceği varsayılmaktadır. Bu çalışmada polis liderlerinin duygusal zekâ seviyeleri ve liderlik yaklaşımları ölçülmüş ve polis liderlerinin duygusal zekâ seviyeleri ile liderlik yaklaşımları arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Ayrıca polis liderlerinin hem duygusal zekâ seviyelerinin hem de liderlik yaklaşımlarının demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı da incelenmiştir. Analizler için SPSS 17.0 programında Bağımsız Örneklem *t*-testi, Pearson Product Moment korelasyon ve Çoklu Regresyon analizleri kullanılmıştır.

II. Literatür Taraması

A. Zekâ (*Intelligence Quotient-IQ*)

Zekâ ile ilgili bilimsel çalışmalar 20. yy. başlarında sistemli hale getirilmiş olsa bile aslında zekâ asırlardır tartışılan ve ilgi duyulan bir olgudur. Descartes dört asır önce zekâyı “iyi hüküm vermek ve doğruyu yanlıştan ayırmak yetisi” olarak tanımlarken, Terman vd. (1917) ise zekâyı soyut düşünebilme kabiliyeti olarak açıklamaktadırlar. Zekâ ile başarı arasındaki ilişki üzerine günümüze kadar sayısız araştırma yapılmıştır (Hunter, 1986; McClelland, 1993; Sternberg ve Wagner, 1993). Bazı araştırmacılar akademik zekâ seviyesi yüksek olan kişilerin olmayanlara göre daha başarılı olmadıklarını iddia etmişlerdir (Neisser, 1976). Buna karşın, genel (bilişsel) zekâ seviyesinin

mesleki başarı için iyi bir ölçek olduğunu belirten çalışmalar da vardır (Gottfredson, 1986).

Bilişsel zekâ 1916 yılında geliştirilen Stanford-Bilet testi ile ölçülebilmektedir. Zekâ katsayısı (Intelligence Quotient-IQ) diye adlandırılan bu ölçüm son yıllara kadar zekânın ve kabiliyetin bilimsel şekilde tespit edilmesi olarak görülmekteydi. Ancak son 20–30 yılda yapılan bazı deneysel çalışmalar IQ'nun aslında başarıya katkısının %10'dan fazla olmadığını göstermiştir (Erdoğan ve Kenarlı, 2008: 297). Buna rağmen IQ günümüzde hala yaygın olarak başarının bir ölçüsü olarak görülmeye devam etmektedir. Ancak, bireylerin hem mesleki anlamda başarılı olmaları hem de verimli bir yaşam sürdürebilmeleri için bilişsel zekâ kadar duygusal zekâyı da ihtiyaçları olduğu yaklaşımı giderek daha çok önem kazanmaktadır (Betel, 1999: 28; Damasio, 1999: 145; Ortony, Gerald ve Collins, 1998:178; Ekman ve Davidson, 1994: 16; Yavuz, 2002:13).

B. Duygusal Zekâ (Emotional Intelligence-EQ)

Duygusal zekâ ile ilgili literatürde pek çok farklı tanım mevcuttur ve her tanım duygusal zekânın farklı bir yönüne dikkat çekmektedir. Duygusal zekâyı duyguları doğru anlayıp etkili ifade edebilme becerisi olarak tarif edenler olduğu gibi (Acar, 2002:54; Law, Wong ve Song, 2004: 485) duygusal zekâyı iş verimini, liderliği ve performansı etkileyen farklı bir zekâ çeşidi olarak tarif edenler de vardır (Cooper ve Sawaf, 1997; Gates, 1995; Goleman, 1995; Sosik ve Megerian, 1999). Bazı araştırmacılar duygusal zekâyı çalışanların iş performanslarını etkileyen sosyal bir beceri olarak tanımlarken (Shaffer ve Shaffer, 2005) bazıları da “kişinin kendi ve başkalarının güdülerini tanıyıp doğru tartabilmek ve değişen hayat şartlarına bağlı olarak bireylerin davranış ve duygularına yerinde ve uygun karşılıklar verebilmek” (Poskey, 2006: 1) olarak tanımlamaktadırlar. Duygusal zekâ bilimsel olarak yorumlanmadan önce, duyguların mantıklı hareket etmeyi olumsuz etkilediği, mantık ve duyguların birbirinin zıttı olduğu yönünde bir inanç hâkimdi (İşmen, 2001). Ancak duygusal zekâ kavramı ile ilgili çalışmalar derinleştikçe, duygular ile mantığın aslında birbirinin zıttı değil; sadece farklı bireysel özellikler olduğu anlaşılmaya başlanmıştır.

Duygusal zekâ kişinin kendi ve etrafındaki insanların duygularını anlama ve kontrol etmenin yanında duyguları yönlendirmek olarak açıklanabilir. Duygusal zekâ duygularla ilgili olmasına rağmen zihinsel bir beceridir (Epstein, 1999) ve bu beceri aklın kullanılmasını sağlar. Akli kullanmak ise duygusallığın ve dürtülerin üstesinden gelip doğru ve iyi kararlar vermek demektir (Erdoğan ve Kenarlı, 2008:298). Duygusal zekâyı duyguları bastırmak ve denetim altına almak için gerekli bir yetenek olarak değil; aksine onların nasıl daha verimli ve etkin kullanılacağına yardım eden bir yeterlilik olarak algılamak daha doğru olacaktır.

Duygusal zekâyı etkileyen faktörlere gelince; yaş ile duygusal zekâ arasında, IQ'nun aksine, pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu rapor edilmektedir (Ergin, İşmen ve Özabacı, 2000; Mayer, 2001). Bir diğer ifadeyle, insanların yaşları ilerledikçe duygusal zekâları da artmaktadır. Ayrıca, duygusal zekânın IQ'da olduğu gibi kalıtsal olarak nesiller arasında aktarıldığını gösteren bir bulgu da yoktur. Dolayısıyla duygusal zekânın gelişimi çocukluk dönemiyle sınırlı değildir. Benzer olarak, eğitim seviyesi ile duygusal zekâ arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu rapor edilmektedir (Ergin vd., 2000; Gürbüz ve Yüksel, 2008:187; Mayer, 2001). Eğitim seviyeleri arttıkça insanların duygusal zekâları da artmaktadır. Bunu destekler nitelikte, duygusal zekânın öğrenilebilir ve geliştirilebilir bir yetenek olduğu ve bilişsel zekâ gibi küçük yaşlarda geliştirilmeye başlanabileceği belirtilmektedir (Goleman, 1995; Shapiro, 1988; Weisinger, 1998). Yaş ve eğitimle beraber sosyal ve çevresel faktörlerin de duygusal zekâ üzerinde etkili olduğu ifade edilmektedir. Daha çok sosyal tecrübesi olan bireyler, özellikle çevresinde ideal sosyal davranışlara tanık bireyler duygusal zekâyı sahip olma ve bunları geliştirme konusunda daha avantajlıdırlar (Öztürk ve Deniz, 2008).

Günümüzde duygusal zekâ olgusunu tanımlayan ve inceleyen üç farklı ekol vardır:

1. Daniel Goleman ve arkadaşlarının temsil ettiği Duygusal ve Sosyal Zekâ ekolu.
2. John D. Mayer ve Peter Salovey'in öncülük ettiği ekol.
3. Reuven Bar-On ekolu.

Bu üç ekolün kurucularının duygusal zekâ alanına ayrı ayrı önemli katkıları olmuştur. Goleman, duygusal zekâ kavramını dünyaya tanıtan araştırmacı; Bar-On ilk bilimsel duygusal zekâ testini üreten ve akademik alanda kullanan kişi; Mayer ve Salovey ise duygusal zekâyı literatüre sokup bilimsel arenada incelenmesini sağlayan uzmanlar olarak tanınmaktadırlar. Aşağıda bu üç ekol kısaca anlatılacaktır.

C. Daniel Goleman Ekolu

Goleman (1995; 1998) duygusal zekâyı aslında karakter ile ilgili bir olgu olarak algılamaktadır. Goleman (2003) duyguların akıllıca kullanılıp onlardan istifade edilmesini duygusal zekâ olarak tarif etmektedir. Ayrıca duygusal zekâ kendiliğinden harekete geçebilme, aksiliklere takılmadan yola devam edebilme ve kendini başkasının yerine koyabilme becerisi olarak tarif edilmektedir (Goleman, 1995:50-51). Goleman'a göre duygusal zekâ kapsamına giren beş temel yetenek bulunmaktadır. Bunlar, kendini tanıma, duyguları yönetebilme, motivasyon, başkalarının duygularını anlayabilme (empati) ve sosyal becerilerdir.

D. John D. Mayer ve Peter Salovey Ekolu

Mayer ve Salovey'e (1997:292) göre ise duygusal zekâ, "bireyin kendisinin ve başkalarının duygularını kontrol etme, bunlar arasında seçim yapabilme ve duyguları hayata yön vermede kullanabilme yeteneğidir". Yani duygusal zekâ "sosyal zekânın bir şekli olarak bireyin kendine ve başkalarına ait duyguları izleyebilme, elde ettiği bilgiyi düşünce ve davranışlarında kullanabilme ustalığıdır" (Salovey ve Mayer, 1990:193). Goleman ve Bar-On gibi Mayer ve Salovey'de empatiyi duygusal zekânın önemli bir unsuru olarak kabul etmektedirler ve empatinin, genel (bilişsel) zekânın kapsamı dışında olduğunu vurgulamaktadırlar (Mayer vd., 2000). Empati yeteneği gelişmiş insanların kendilerinin ve karşılındakilerin duygularını daha iyi anladıkları ve böylece kendi eylemlerini daha sağlıklı yönlendirebildikleri belirtilmektedir (Mayer, 2001:133).

Salovey ve Mayer'e (1990) göre duygusal zekâ üç farklı yetenek kategorisinden oluşur: (a) kişinin kendisinin ve diğerlerinin duygularını değerlendirmesi, (b) kişinin kendinin ve diğerlerinin duyguların düzenlenmesi ve (c) duyguların problem çözümünde kullanılması. Bilişsel zekâyı duygularla ilişkilendiren duygusal zekâdır ve duygular iyi yönetilirse kişiyi daha akıllı yapabilir (Mayer ve Salovey, 1997: 3-8).

E. Reuven Bar-On Ekolu

Bar-On'a (1997) göre duygusal zekâ, bilişsel olmayan zekâdır. Yani, duygusal zekâ "kişinin çevresel baskı ve taleplerle etkin bir şekilde başa çıkabilme yeteneğinin adıdır" (Bar-On vd., 2000:1109). Bar-On duygusal zekâyı "insanlarla sağlıklı iletişim kurabilme, ani gelişen olaylara karşı çok çabuk adapte olarak sorunların üstesinden gelebilme ve çevresel isteklere karşı daha başarılı olabilme yeteneği" (Shelly ve Brown, 2004) olarak tarif etmiştir. Bar-On, bunların beş alt başlık altında incelenmesi gerektiğini belirtir: (a) kişisel, (b) kişilerarası, (c) stres yönetimi, (d) uyum yeteneği, (e) genel ruh hali (Moller, 1999:268).

Bilimsel çalışmaları ile literatüre önemli katkılar sağlayan bu üç farklı ekolün duygusal zekâ tanımlamaları daha iyi anlaşılması için toplu halde ve özet olarak Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1: Üç Farklı Ekole Göre Duygusal Zekânın Bileşenleri

Daniel Goleman	Mayer, Salovey ve Caruso	Rueven Bar-on
<ul style="list-style-type: none"> • Farkındalık • Kendini yönetme • Empati • Kendini harekete geçirme • Sosyal beceri 	<ul style="list-style-type: none"> • Duyguları algılayış • Düşünceleri yönetme • Duyguları anlama • Duyguları yönetme 	<ul style="list-style-type: none"> • Kişisel yetenekler • Kişilerarası yetenekler • Uyum yeteneği • Stres yönetimi • Genel ruh hali

F. Duygusal Zekânın Bileşenleri

Duygusal zekâyı oluşturan yetenekler genel olarak beş ana kategoride toplanmaktadır (Goleman, 1998; Lazarus 1999; Mayer vd., 2000; Wessinger 1998). Bu kategoriler farklı özellikleri açıklasalar bile birbirleri ile sıkı bağlantı içindedirler. Bu beş kategoriye farkındalık, kendini yönetme, empati, kendini harekete geçirebilme ve sosyal beceri başlıkları altında inceleyebiliriz.

- Farkındalık

Kendi duygularını anlamak olarak da tanımlanan farkındalık kişinin kendi hislerini, zayıf veya güçlü taraflarını bilmesi anlamına gelmektedir. Kişinin kendi iç dünyasını tanıması ve duyguları arasındaki farklılığı fark etmesidir. Özbilinç olarak da tanımlanan farkındalık duygusal zekâ yetenekleri içinde en önemlisi olarak kabul edilmektedir (Marshall, 2001: 93).

- Kendini Yönetmek - Özdenetim

Kişinin kendisinde olduğunu fark ettiği duygu ve dürtülerini kontrol edip yönetebilme yetisidir. Duyguların insanı değil; insanın duygularını kontrol etmesidir. Özdenetim, bireyin güdülerini yönetebilme yeteneğidir (Poskey, 2006: 1). Özdenetim, duyguların bastırılması anlamına gelmemektedir. Aksine, duyguları dengeli ve uyumlu bir biçimde ortaya koyabilme becerisidir. Özdenetimi sağduyu sahibi olmak ve vicdanlı davranmak olarak da tanımlamak mümkündür (Doğan, 2005: 117). Bu beceri kişinin bir problem veya aksilikle karşılaştığında kendini yatıştırması, karamsarlıktan ve alınganlıktan kurtulup soğukkanlı davranarak yapıcı çözümler üretebilmesini sağlar.

- Empati

Empati, karşındakinin ne hissettiğini anlama yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Empati aslında başkalarını dinleyebilme sabrını gösterebilmektir. Empati, kişisel duygulara kapılmadan, diğerlerini önyargısız dinleyip, onların ihtiyaç, kaygı ve beklentilerini fark ederek kendini onların yerine koyabilmedir (Hogan, 1969:308; Mehrabian ve Epstein, 1972:72). Ayrıca, empati diğer insanlarla iyi geçinebilmek için yardımcıdır (Acar, 2002:62). Geçimli, anlayışlı insanların empati yapabilen insanlar olduğu kabul edilir. Dökmen (2005:135-137), empatinin üç temel öğeden oluştuğunu belirtmektedir: (a) olaylara diğer insanların bakış açısıyla bakabilmek, (b) onların duygu ve düşüncelerini doğru anlamak ve (c) diğer insanların anlaşıldığını onlara ifade etmek.

-Kendini Harekete Geçirebilme (motivasyon)

Motivasyon, duyguları bir amaç doğrultusunda harekete geçirebilme becerisidir. Heveslendirme, güdüleme diye de tarif edilebilecek motivasyon, kişinin kendisini ve çevresindekileri belli bir amaç için yönlendirebilmesidir. Heyecan duyup harekete geçme ve amaç elde edilene kadar coşkuyu koruma yeteneğidir. Bu yetenek özellikle engellerle karşılaşıldığında kişinin hedefinden sapmadan zorlukları aşmasında ve heyecanını yitirmeden yoluna devam etmesinde önemli rol oynamaktadır (Beceren, 2002:1).

-Sosyal Beceri

Kişinin başkalarının davranışlarını, onları ikna etmek suretiyle kendi istekleri doğrultusunda yönlendirebilmesidir. Sosyal beceri, bireylerin ilişkilerini etkili bir şekilde yönetebilme becerisi olarak da tanımlanmaktadır (Yılmaz, 2001:5). Sosyal beceri aslında, duygusal zekâyı oluşturan yeteneklerin (farkındalık, özdenetim ve empati) hepsinin başarılı bir şekilde kullanılması olarak da tanımlanabilir.

G. Duygusal Zekâ ve Liderlik

Liderlik, üzerinde en çok düşünülen, konuşulan ve tartışılan kavramlardan birisidir. Ülkelerin, kamu ve özel sektör kurumlarının, sivil organizasyonların, siyasi partilerin, spor takımlarının, vb. bir lider tarafından yönlendirilen bütün grupların başarılarının, büyük oranda liderlere bağlı olduğuna inanılmaktadır (Burke ve Collins, 2001; Dessler, 2001; Robbins, 2003; Yukl, 1999). Liderler önemlidir çünkü liderlerin hem bireylerin hem de grupların davranışları, performansları ve verimlilikleri üzerinde derin bir etkileri vardır (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004; Larssona ve Vinberg, 2010). Liderin organizasyonun hedeflerini belirlemek, kaynakları kullanmak, kalite standartlarını belirlemek ve performans değerlendirmesi yapmak gibi bir organizasyon için hayati derecede önemli fonksiyonlarda etkin rolleri vardır (Akbaba ve Erenler, 2008). Liderlerin farklı motivasyon tekniklerini kullanarak çalışanların öz güvenini, öz yeterliliğini, iş tatminini, örgüte bağlılıklarını, öğrenmelerini, becerilerini ve yaratıcılıklarını artırma güçleri vardır (Özüpek ve Aktan, 2008; Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005; Webb, 2009). Liderler ayrıca hem organizasyonun hem de bireylerin kültürlerine, değerlerine, inançlarına, tutum ve davranışlarına etki ederek onlara yeni bir kimlik kazandırabilirler (Akbaba ve Erenler, 2008; Özutku, 2005). Liderler değişimleri takip edip değişimlerin getirdiği yeni şartlara liderlik yaptığı grubu veya organizasyonu adapte ederek başarıyı sürekli kılabilirler (Jones ve Rudd, 2008; Leblebici, 2008). Bu haliyle lider bir gruba veya organizasyona bir anlam ve değer kazandıran ve grup veya organizasyonun varoluş ve yok oluşu dâhil her şeyinden sorumlu olan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Günümüz dünyasının değişen şartları kurumların ideal liderlere olan ihtiyacını daha da artırmıştır (Zenger ve Folkman, 2002). Küreselleşen dünyada değerler, beklentiler ve ihtiyaçlar hızla değişmekte ve bu ortamda rekabet, verimlilik ve müşteri memnuniyeti çok kırılgan hale gelmektedir (Tengilimoğlu, 2005). Günümüzde artık ailelerin yapıları ve rolleri, hayat standartları ve beklentileri, iş hayatı, iş etiği, sosyal sorumluluklar ve sosyal bağlar, kurumlar ve değerler değişmiştir ve halen de bir değişim içindedir. Bu ortamda yeni sosyal formlar ve normlar oluşmuş ve bu oluşumlar sosyal tabakaların sayılarını ve bu tabakalar arasındaki hayat tarzı ve standardını fazlaştırmıştır (Bennis ve Nanus, 2003). Her bir tabakanın ihtiyaç ve beklentileri farklılaşmıştır. Ayrıca, ulaşımda ve iletişimde yaşanan hızlı

gelişimler üretimi, iş süreçlerini, kaynak kullanımlarını ve fikirleri etkilemiştir. Ayrıca gelişen teknoloji kurumlarda kas gücüne olan ihtiyacı giderek azaltmakta ve böylece kurumlarda çalışan nitelikli personel sayısı artmaktadır (Leblebici, 2008). Kurumların sahip olduğu bu yeni nesil çalışanların yönetim ve yönlendirilmesini zorlaştırmaktadır. Son olarak, artık çalışanlar yönetimde daha çok söz sahibi olmak istemekte ve daha çok ilgi ve hak beklemektedirler (Bennis ve Nanus, 2003; Childs, 2004:1). Bütün bu şartlar günümüz liderin önemini daha da artırırken bu liderlerin sahip olmaları gereken özelliklere yenilerini eklemeyi gerektirmektedir.

Bu kadar önemli kabul edildiği için liderlik konusu üzerinde çok düşünülmüş, çok tartışılmış, çok fazla araştırma yapılmış ve liderlik konusunda sayısız kitap ve makale yayınlanmıştır (Webb, 2009). Sıradan bir insanı diğerlerinden ayırıp bir lider yapan özelliklerin neler olduğunu anlaşılmaya ve öğrenilmeye çalışılmıştır (Nawaz, 2010). Bununla beraber liderlik kavramı yine de tam olarak anlaşılamamıştır (Bakan, 2009). Hatta liderlik konusunun dünyada üzerinde en çok durulan ancak en az anlaşılabilen konu olduğunu iddia edilmiştir (Burns, 1978). Liderliğin önemi konusunda kimsenin tereddüdü yoktur. Tartışmalar, “liderlik için gerekli özellikler nedir, kimler iyi liderdir, iyi bir lider nasıl yetiştirilir” konuları üzerine yapılmaktadır.

Son yıllarda yapılan çalışmalarda bir bireyi diğerlerinden ayırıp etkili ve başarılı bir lider yapabilecek özelliklerden bir tanesinin de duygusal zekâ olduğuna vurgu yapılmaktadır (Doğan ve Demiral, 2007:225; Johnson ve Indvik, 1999; Salovey ve Shuyter,1997; Weymes, 2003). Goleman (1998) liderlikte duygusal zekânın IQ'dan daha önemli olduğunu ifade etmektedir. Günümüzde; dönüşümcü liderlik yaklaşımı, lider-takipçi etkileşimi yaklaşımı, demokratik liderlik yaklaşımı ve hizmetkâr liderlik yaklaşımı gibi modern liderlik yaklaşımları iş gücünü oluşturan çalışanların artık daha demokratik, serbest, insani ve sosyal değerler odaklı bir yönetim anlayışı talep ettiklerine vurgu yapmaktadırlar. Örgütleri insanlar oluşturur, insanlara da duyguları yön verir. İnsanları etkili olarak yönetmek ve organizasyonları başarılı kılmak isteyen liderlerin çalışanların duygularını anlaması ve yönetebilmesi beklenmektedir (Doğan, 2005: 246). Duygusal zekâlarından güç alan liderler kendilerini takipçilerinin ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda geliştirebildikleri ve karşılaştıkları duygusal talepleri doğru anlayıp onlara uygun tepkiler verebildikleri ölçüde etkili olabileceklerdir (Acar, 2002:56).

Erdoğan (2008:65) bir liderin çevresini doğru anlayıp analiz etmesi durumunda personelinin daha iyi motive edip çalıştırabileceğini belirtmektedir. Duygusal zekâsı yüksek lider kendinin farkında olduğu ve yönettiklerini de anlama ve onlarla sosyal ilişkiler kurma gayretinde olduğu için çevresinin farkında olacaktır. Bu özellik lidere takipçilerini ve örgütlerini daha iyi yönetme şansı verecektir. Duygusal zekâsı yüksek liderler hem kendi duygularını kontrol edip yönlendirebildikleri hem de yönettikleri insanların duygularını anlayabildikleri için yönettiklerini daha kolay etkileyebileceklerdir. Bu liderler

yönettiklerini motive etmek ve böylece performanslarını artırabilmek konusunda da başarılı olabileceklerdir. Ayrıca, duygusal zekâsı yüksek olan liderlerin hem personele hem de işlerine karşı olumlu tutum sergiledikleri belirlenmiştir (Gürbüz ve Yüksel, 2008:187). Bu olumlu tutum çalışanların iş memnuniyetini ve işe bağlılıklarını artıran bir etken olarak değerlendirilebilir (Erdoğan, 2008: 62). Duygusal zekâsı yüksek liderlerin insan ilişkileri ile ilgili kurumsal problemin çözümünde de daha etkin bir rol oynayacakları öngörülmektedir.

Günümüz modern liderlik yaklaşımları başarılı lideri, teknik bilgisi yüksek olan bireylerden ziyade iş arkadaşları ile sağlıklı ilişki ve iletişimi olan, ekip çalışması yapan ve özgüvene sahip olan bireyler olarak tanımlamaktadır (Boyatzis, 2006; Cherniss, 2001). Çalışanların organizasyona bağlılığının artırılmasında, kurumsal motivasyonun sağlanmasında ve etkin iletişimin gerçekleşmesinde liderin kabiliyet ve yeterliliği önemli rol oynamaktadır. Bu ifadeler değerlendirildiğinde liderleri etkili ve başarılı kılabilecek etkenlerden bir tanesi de duygusal zekâ olarak ortaya çıkmaktadır (Doğan ve Demiral, 2007: 228). Özgen'e (2003:111) göre bir liderin sahip olması gereken en önemli özellikler şunlardır: diğer bireyleri ve onların işe yaptıkları katkıyı fark etme, çalışanlara kendilerini bulma şansını verme, psikolojik olarak kendilerini iyi hissetmelerini sağlama ve hata karşısında bağışlayıcı olmaktır. Sayılan bu liderlik özelliklerinin tamamı yukarıda açıklanan duygusal zekânın 5 boyutu ile ilgili görülmektedir. Dolayısıyla, duygusal zekâsı yüksek liderlerin etkili ve başarılı olabilmek için önemli bir potansiyele sahip oldukları söylenebilir.

H.Duygusal Zekâ ve Polis Liderliği

Swanson, Territo ve Taylor (2000) polis liderliğini, polis teşkilatının hedeflerini gerçekleştirmek üzere teşkilat personelinin enerjilerini uygun ve gönüllü bir şekilde gerekli teşkilat işlerine harcamalarını sağlama işlemi olarak tanımlamışlardır. Anderson (1998) polis liderliğini polislik hizmetlerinin en önemli olgularından birisi olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca, polis teşkilatlarının başarılarının büyük oranda polis liderlerine bağlı olduğu ifade edilmiştir. Bu sebeple polis liderlerinin rolü çok kritiktir: Polis liderleri başarılı olursa polis teşkilatları suçları önleme ve çözme konusunda daha başarılı olur; suçlar önlenir ve oluşmuş suçlar da çözümlerse ülkeler daha iyi eğitim, sosyal ve ekonomik imkânlarla kavuşurlar (Murphy, 1985).

Polis liderlerinin, teşkilatlarının amaçlarını gerçekleştirmek üzere takipçilerini etkilemeleri ve ikna etmeleri beklenmektedir (Vito ve Higgins, 2010). Polis liderleri, kuruma yüklenen görevlerin yerine getirilmesinden, astlarının verimliliğinden ve görevlerinde başarılı olmalarından sorumludur. Polislik mesleğinin zor çalışma şartları ve çalışanların strese daha yatkın olmaları dikkate alındığında polis liderlerinin üzerlerine düşen yükün ağırlığı ve sahip olmaları gereken özelliklerin önemi bir kat daha artmaktadır (Delice, Günbeyi ve Fert, 2010).

Diğer örgütler gibi Türk Polis Teşkilatı da kurumsal hedeflerine ulaşmak, yüksek performans ve yüksek verimi yakalamak için etkili ve başarılı liderlere ihtiyaç duymaktadır. Günümüzün sürekli değişen koşullarına paralel olarak polis liderleri niteliklerini yenilemeye ve geliştirmeye gereksinim duymaktadır. Günümüzün sosyal, siyasi, ekonomik ve yönetim alanlarında meydana gelen değişimleri bütün liderleri olduğu gibi polis liderlerini de daha fazla liderlik özelliğine sahip olmaya zorlamaktadır. Bugün artık polis liderlerinin mesleki birikim ve teknik yeterlilikler kadar, çalışanları motive edebilme, onları bir misyon etrafında bir araya getirebilme, onların kuruma katkılarını artırma, onların yaratıcılıklarını geliştirme, onları destekleme ve cesaretlendirme ve ortak hedeflere birlikte yürüyebilme becerilerine de ihtiyaçları vardır. Polis liderlerinin yüksek seviyede duygusal zekâya sahip olmaları bu özellikleri kazanmalarını ve bunları kullanmalarını kolaylaştıracaktır.

Yukarıda da ifade edildiği gibi bilimsel araştırmalar, etkili ve başarılı liderlik ile duygusal zekâ seviyesi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir (Sue-Chan ve Latham, 2004; Weisinger, 1998). Çok sayıda araştırmacı da polis liderlerinin her lider kadar modern liderlik özelliklerine ihtiyaç duyduklarını rapor etmişlerdir (Densten, 2001; Engel, 2002; Haberfield, 2006; Meese ve Ortmeier, 2004; Morreale, 2001; Murphy ve Drodge, 2004; Putti ve Tong, 1992; Scott, 1996). Dolayısıyla polis liderlerinin her lider kadar duygusal zekâya gereksinim duyduğu söylenebilir. Bununla beraber, polis liderlerinin mesleklerinin karakteristiği sebebiyle duygusal zekâya olan ihtiyaçları diğer liderlere oranla daha fazla olacağı öngörülebilir.

Polislik mesleği streslidir. Dolayısıyla polis liderleri yoğun stres altında bile uygun liderlik özelliklerini sergileyebilmelidirler. Polis liderleri bir birinden bağımsız ve farklı alanlarda görev yapmaktadır. Bu alanlar günü birlik olarak da değişebilmektedir. Ayrıca polislik görevinin niteliği gereği pek çok etken polis liderinin çalışma şartlarını zorlaştırmaktadır. Haberfield (2006) polis liderlerini toplumun, medyanın ve siyasilerin baskılarını da omuzlarında hissederek sokaklarda gelişen çok yönlü ve yüksek gerilimli olayları kontrol edebilen ve bunlara karşı anlık karar verebilen bireyler olarak tanımlamaktadır. Bu yoğun stres altında polis liderleri duygularını kontrol etmeye ve onları uygun şekilde kullanmaya daha çok ihtiyaç duymaktadırlar. Acar (2002: 64) duygusal zekânın faydalı olabileceği meslek gruplarından birisi olarak da polislik mesleğini göstermektedir, çünkü dürtüleri ve duyguları kontrol etme yetisi, stres katsayısını azaltan önemli unsurlardan birisidir. Stres kontrolü, kontrolsüz hareket etmeyi engellediği gibi baskı altında çalışmayı da kolay kılmaktadır. Bu nedenle devamlı stres altında çalışan polis liderleri için duygusal zekâ önemli bir özelliktir.

Polis liderlerinin duygusal zekâya gereksinimlerinin bir diğer gerekçesi de polis liderlerinin iletişim becerisine olan ihtiyaçlarıdır. Duygusal zekâsı yüksek olanların iletişim kabiliyetlerinin de yüksek olduğu ve bu bireylerin

çevreleri ile daha rahat ve başarılı iletişim kurduğu bulunmuştur (Demir ve Demir, 2009: 76; Gürbüz ve Yüksel, 2008:186; Gürşimşek vd., 2008: 9). Polis liderleri için her bir rütbe ve çalışılan her farklı birim bir katman oluşturmaktadır. Polis liderleri başarılı olabilmek için bu katmanlar arasında etkili ve sağlıklı bir iletişim sağlamalıdır. Kurumsal hedeflere doğrultusunda çalışanların güdülenmesi ve davranış değişikliği yaratılması ve ayrıca örgüt içinde işbirliğinin, paylaşımın, verimliliğin ve performansın artırmasında iletişimin büyük rolü vardır (Dennis 1995, Larkin 1995; Tütüncü ve Demir 2002: 83). Ayrıca, polis liderleri kurum içi iletişim kadar halkla da etkili bir iletişim sağlamaya ihtiyaç duyarlar. Modern polislik yaklaşımlarından Toplum Destekli Polislik yaklaşımı polislerin halkı anlamasını ve onlarla etkili bir iletişim kurarak halkın polisle işbirliğinin sağlanmasını öngörmektedir (Alpkan ve Palacı, 2008; Biebel ve Cordner, 2003; Braga, 2002; Delice ve Dağlar, 2011; Goldstein, 1990; Özeren ve Cinoğlu, 2010; Trojanowicz ve Bucqueroux, 1994; Weisburd ve Eck, 2004; Yıldız ve Şahin, 2010). Bunu gerçekleştirebilmek duygusal zekâ özelliğinin polis liderlerine yardımcı olacağı öngörülmektedir.

Özetle, günümüzde Türk Polis Teşkilatının başarılı olabilmesi sadece bilişsel zekâsı yüksek, teknik ve mantık kapasitesi gelişmiş yöneticilerle mümkün görünmemektedir (Doğan ve Demiral, 2007:209). Bu özelliklerle beraber duygusal ve sosyal kapasiteleri yüksek ve iletişim becerileri gelişmiş polis liderlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu liderlerin de organizasyonu etkili yönetebilmeleri için önce kendilerinin, sonra da çevrelerindeki duygularını anlayıp yönlendirebilme becerisine sahip olmaları gerekmektedir. Eleştiriye açık olma, diğer bireylerle iletişim kurabilme ve kendi ile birlikte çalıştığı insanları motive edebilme günümüz liderlerinin sahip olması gereken temel özellikler arasında sayılmaktadır (Doğan, 2005:64). Bu bağlamda, polis liderlerinin duygu ve düşüncelerini ast ve üstlerine daha rahat ve kolay ifade edebilmesi, öneri ve eleştirilerden olumlu sonuçlar çıkarabilmesi, çevresine pozitif enerji yayabilmesi ve tecrübelerini meslektaşları ile paylaşabilmesi, yani duygusal olarak zeki olmaları bir ihtiyaç olarak görülmektedir.

III.Yöntem

A.Evren ve Örneklem

Bu araştırma polis liderleri üzerinde yapılmıştır. Türk Polis Teşkilatında komiser yardımcısı, komiser, başkomiser, emniyet amiri ve emniyet müdürü rütbelerinde yaklaşık 16 bin polis lideri görev yapmaktadır. Bu araştırmanın örnekleme bir eğitim sebebiyle bir araya gelmiş olan farklı rütbelerdeki ve farklı görevlerdeki 113 polis liderinden oluşmaktadır.

B.Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri anket yönetimi ile toplanmıştır. Örneklem araştırma ile ilgili açıklamalar yapılmış ve ankete katılmaya davet edilmişlerdir. Ankette duygusal zekâ verileri Bar-On Duygusal Zekâ Ölçeği kullanılarak,

liderlik davranışları verileri ise Stogdill'in Liderlik Davranışları Tanımlama Ölçeği kullanılarak toplanmıştır.

-Bar-On Duygusal Zekâ Ölçeği

Bu ölçek Reuven Bar-On (1996) tarafından geliştirilmiş ve güvenilirlik-geçerlilik çalışmaları yapılmıştır. Bu ölçek duygusal zekâ üzerine yapılan araştırmalarda en çok tercih edilen ölçektir. Bu araştırma için Acar (2001) tarafından Bar-On ölçeğinin Türkçeye çevrilip sadeleştirilmiş kısa versiyonu kullanılmıştır. Türkiye'de duygusal zekâ üzerine yapılan pek çok çalışmada Acar'ın (2001) ölçeği kullanılmış ve bu ölçek geçerli ve güvenilir olarak rapor edilmiştir (Güllüce 2006; Gürsoy, 2005; Yüksel, 2006). Ölçek Likert tipi 88 sorudan oluşmaktadır ve ölçekteki değerler; 1 "hiç katılmıyorum", 2 "katılmıyorum", 3 "fikrim yok", 4 "katılıyorum" ve 5 "tamamen katılıyorum" şeklinde düzenlenmiştir. Ölçek duygusal zekânın 5 boyutunu ölçmektedir. Bu 5 boyut da alt boyutlardan oluşmaktadır. Bunlar aşağıda gösterilmiştir:

- 1- Kişisel farkındalık: Bağımsızlık, kararlılık, kendine saygı, kendini gerçekleştirme, duygusal benlik bilinci (29 soru),
- 2- Kişisel arası ilişkiler: Empati, sosyal sorumluluk, kişilerarası ilişkiler (18 soru),
- 3- Şartlar ve çevreye uyum: Problem çözme, gerçekçilik, esneklik (15 soru),
- 4- Stres yönetimi: Strese dayanıklılık, dürtü kontrolü (13 soru),
- 5- Genel ruh hali: Mutluluk, iyimserlik (12 soru).

Duygusal zekâ ölçeğinin bu araştırmaya ait Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları duygusal zekânın her bir boyutu için Tablo 1'de gösterilmiştir. Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları 0,61 ile 0,88 arasında değişmektedir. İdeal Cronbach Alfa güvenilirlik katsayı değeri 0,70 olarak belirtilse de bu araştırmanın elde ettiği değerler kabul edilebilir değerlerdir (Nunnally, 1978).

Tablo 2: *Duygusal Zekâ Ölçeği Güvenilirlik Değerleri*

Ölçek	Soru Sayısı	Cronbach Alpha
Kişisel Farkındalık	5	0,88
Kişiler Arası İlişkiler	3	0,66
Şartlara ve Çevreye Uyum	3	0,61
Stres Yönetimi	2	0,75
Genel Ruh Hali	2	0,69
N = 113		

-Liderlik Davranışları Tanımlama Ölçeği

Bu ölçek Ralph M. Stogdill (1963) tarafından geliştirilmiş ve güvenilirlik-geçerlilik çalışmaları yapılmıştır. Bu ölçek liderlik davranışlarını

tanımlamak için kullanılmaktadır. Ölçek Likert tipi 100 sorudan oluşmaktadır ve ölçekteki değerler; 1 “hiç katılmıyorum”, 2 “katılmıyorum”, 3 “fikrim yok”, 4 “katılıyorum” ve 5 “tamamen katılıyorum” şeklinde düzenlenmiştir. Ölçek liderlik davranışlarını 12 farklı boyutta ölçmektedir. Bu boyutlar ve açıklamaları aşağıda sunulmuştur:

- 1- Temsilcilik: Liderin çalışanların temsilcisiymiş gibi konuşması ve davranması,
- 2- Talepleri karşılama: Liderin zorlu talepleri bile karşılması ve böylece düzeni sağlanması,
- 3- Belirsizliği tolare etme: Liderin belirsizlikleri tolare edebilmesi ve telaş yapmadan karşılayabilmesi,
- 4- İkna edicilik: Liderin kurumsal hedeflere ulaşmak ve sorunları çözmek için etkili olarak ikna ediciliği kullanabilmesi,
- 5- Yapıyı tanımlama: Liderin çalışanlarına görev ve sorumluluklarını ve hedefleri açıklaması, tanımlaması ve ilan etmesi,
- 6- Tolerans ve özgürlükçülük: Liderin çalışanlara inisiyatif kullanmak ve kararlara katılmak için özgürlük tanıması,
- 7- Liderlik rolü: Liderin söz ve davranışları ile lider olduğunu hissettirebilmesi,
- 8- Düşüncelilik: Liderin çalışanlara, değerlerine, kültürlerine ve statülerine saygı duyması,
- 9- Verimliliğe teşvik: Liderin verimliliği artırmak için çalışanlarını teşvik edip cesaretlendirmesi,
- 10- Önsezi: Liderin gelecekteki olayları ve bunların sonuçlarını doğru olarak öngörebilmesi,
- 11- Entegrasyon: Liderin çalışanları ve birimleri bir birine yaklaştırması ve entegre edebilmesi,
- 12- Üst yönetimle uyum: Liderin üst yönetimi etkileyebilmesi ve onlarla uyum içinde çalışması.

Bu ölçek 50 yıldır liderlik davranışlarını tanımlamak ve ölçmek için özellikle yurt dışında yaygın olarak kullanılmaktadır ve güvenilir bir ölçek olarak rapor edilmektedir. Ölçek İngilizce aslından tercüme edilmiştir ve içerik geçerliliğini sağlamak amacıyla liderlik alanında uzman akademisyenler tarafından düzeltmeler yapılmıştır. Ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik analizleri yapılırken güvenilirlik katsayısını belirgin şekilde düşüren 3 soru anketten çıkarılmıştır. Ölçeğin son halinin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları liderlik davranışlarının her bir boyutu için Tablo 2’de gösterilmiştir. Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları 0,46 ile 0,89 arasında değişmektedir. 0,50 ile 0,60 arasındaki Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları düşük olarak nitelense de kabul edilebilir olarak değerlendirilmektedir (Nunnally, 1978).

Tablo 3: Liderlik Davranışlarını Tanımlama Ölçeği Güvenilirlik Değerleri

Ölçek	Soru Sayısı	Cronbach Alpha
Temsilcilik	5	0,57
Talepleri Karşılama	5	0,58
Belirsizliği Tolare etme	10	0,46
İkna Edicilik	10	0,89
Yapıyı Tanımlama	10	0,58
Tolerans ve Özgürlükçülük	9	0,67
Liderlik Rolü	10	0,60
Düşüncelilik	9	0,49
Verimliliğe teşvik	9	0,76
Önsezi	5	0,72
Entegrasyon (Bütünleştirme)	5	0,71
Üst Yönetimle Uyum	10	0,72
N = 113		

C. Veri Analizi

Veri analizleri SPSS 17.0 programı üzerinde betimsel istatistikler, Bağımsız Örneklem *t*-testi, Pearson Product Moment korelasyon ve Çoklu Regresyon kullanılarak yapılmıştır. İstatistikî anlamlılık Alpha 0,05 düzeyinde ölçülmüştür.

IV. Bulgular

A. Örneklemin Demografik Özellikleri

Tablo 4: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken	n	%
Yaş (M = 38,6, SD = 4,9)		
29-40	85	76,6
41-50	21	18,9
51 yaş ve üzeri	5	4,5
Cinsiyet		
Erkek	112	99,0

Tablo 4: Katılımcıların Demografik Özellikleri (Devam)

Kadın	1	1,0
Medeni Hal		
Bekâr	5	3,6
Evli	108	96,4
Rütbe		
Komiser Yardımcısı	21	18,8
Komiser	4	3,6
Başkomiser	11	9,8
Emniyet Amiri	27	24,1
Emniyet Müdürü	49	43,7
Meslekte Çalışma Süresi (M = 15,6, SD = 5,3)		
1-10 Yıl	17	15,3
11-20 Yıl	79	71,2
21 Yıl ve Üzeri	15	13,5
N = 113		

Örneklemin demografik özellikleri Tablo 3’de gösterilmiştir. Elde edilen bulgulara göre çalışmaya katılan 113 polis liderinin yaş ortalaması 38,6’dır ve büyük çoğunluğu (%76,6) 29-40 yaş aralığında bulunmaktadır. Örneklemin tamamına yakını (%99) erkek polis liderlerinden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan polis liderlerinin büyük çoğunluğu (%96,4) evlidir. Örneklemin %47,3’ünü emniyet müdürü polis liderleri, %24,1’ini emniyet amiri polis liderleri, %18,8’ini komiser yardımcısı polis liderleri, %9,8’ini başkomiser polis liderleri ve %3,4’ünü de komiser polis liderleri oluşturmaktadır. Meslekte çalışma süresi ortalama 15,6 yıldır ve örneklemin büyük çoğunluğu (%71,2) 11 ile 20 yıl arası bir çalışma süresine sahiptir.

D.Polis Liderlerinin Duygusal Zekâ Seviyeleri

Araştırmaya katılan polis liderlerinin genel duygusal zekâ seviyesi, duygusal zekânın 5 boyutuna ait seviyeleri ve bu 5 boyutun alt boyutlarına ait seviyeleri Tablo 4’de gösterilmiştir. Genel duygusal zekâ seviyesi duygusal zekânın 5 boyutuna ait değerlerin ortalaması alınarak bulunmuştur. Bulgular polis liderlerinin genel duygusal zekâ seviyesinin 3,9 olduğunu göstermiştir. Anketlerde 4 değerinin *katılıyorum* ifadesine karşılık geldi hatırlanırsa polis liderlerinin genel olarak duygusal zekâ niteliklerini karşıladıkları söylenebilir. Duygusal zekânın 5 alt boyutuna ait bulgulara bakıldığında buradaki değerlerin de 3,6 ile 4,1 arasında değiştiği görülmektedir. En düşük değer *stres yönetimi* alt boyutuna aitken en yüksek değer *kişiler arası ilişkiler* boyutuna aittir. Tabloda

sunulan ortalamaların dağılımlarının normalliği Kolmogorov Smorniv testi ele ölçülmüş ve bütün dağılımların normal olduğu bulunmuştur.

Tablo 5: Katılımcıların Duygusal Zekâ Seviyeleri

Değişken	M	Ss	Değişken	M	Ss	Değişken	M	Ss
Bağımsızlık	3,9	0,5	Kişisel Farkındalık	3,9	0,5	Duygusal zekâ Genel	3,9	0,4
Kendini Gerçekleştirme	4,1	0,6						
Kararlılık	3,8	0,7						
Kendine Saygı	3,9	0,7						
Duygusal Benlik Bilinci	3,7	0,6						
Sosyal Sorumluluk	4,3	0,4	Kişisel arası İlişkiler	4,1	0,4			
Kişisel arası İlişkiler	4,0	0,6						
Empati	4,1	0,6						
Esneklik	3,6	0,6	Şartlara ve Çevreye Uyum	3,9	0,5			
Gerçeklilik	3,8	0,7						
Problem Çözme	4,2	0,5						
Strese Dayanıklılık	3,6	0,6	Stres Yönetimi	3,6	0,6			
Dürtü Kontrol	3,7	0,6						
Mutluluk	3,9	0,6	Genel Ruh Hali	4,0	0,5			
İyimserlik	4,0	0,5						
N = 113								

E.Duygusal Zekâ ile Yaş, Rütbe, Çalışma Süresi ve Medeni Hal Arasındaki İlişki

Araştırmaya katılan polis liderlerinin genel duygusal zekâ seviyesi değerleri ile yaş, rütbe ve meslekte çalışma süreleri değişkenleri arasındaki ilişki Çoklu Regresyon (enter) testi kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 5’de gösterilmiştir. Bulgular bu 3 değişkenin duygusal zekâ bağımlı değişkeni üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir varyans açıklamadığını göstermiştir. Bir diğer ifadeyle, yaş, rütbe ve mesleki çalışma sürelerine bağlı olarak polis liderlerinin duygusal zekâ seviyeleri anlamlı bir şekilde değişmemektedir. Duygusal zekâ seviyesinin evli ve bekâr olmaya göre anlamlı

bir farklılık gösterip göstermediğine Bağımsız Örneklem *t*-testi kullanılarak bakılmış ancak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 6: *Duygusal Zekâ ile Yaş, Rütbe ve Çalışma Süresi Arasındaki İlişki*

Model	R	R ²	Adjusted R ²	Stand. Err. of Est.	F
1	0,14	0,02	-0,03	0,4	0,44
N = 113					

F.Polis Liderlerinin Liderlik Davranışları

Araştırmaya katılan polis liderlerinin genel liderlik davranışı seviyesi ve liderlik davranışlarının 12 boyutuna ait seviyeleri Tablo 6'da gösterilmiştir. Genel liderlik davranışı seviyesi liderlik davranışlarının 12 boyutuna ait değerlerin ortalaması alınarak bulunmuştur. Bulgular polis liderlerinin genel liderlik seviyesinin 3,7 olduğunu göstermiştir. Bu değer 4 değerine ve dolayısıyla *katılıyorum* ifadesine yakın olduğu dikkate alınırsa polis liderlerinin genel olarak liderlik davranışları niteliklerini karşıladıkları söylenebilir. Liderlik davranışlarının 12 boyutuna ait bulgulara bakıldığında buradaki değerlerin de 3,3 ile 4,0 arasında değiştiği görülmektedir. En düşük değerlerin liderlik davranışlarından *belirsizliği tolare etme*, *verimliliğe teşvik* ve *tolerans ve özgürlükçülük* alanlarında olduğu görülmektedir. En yüksek liderlik davranışları seviyeleri ise *entegrasyon*, *düşüncelilik* ve *talepleri karşılama* alanlarına aittir. Tabloda sunulan ortalamaların dağılımların normalliği Kolmogorov Smorniv testi ele ölçülmüş ve bütün dağılımların normal olduğu bulunmuştur.

Tablo 7: *Katılımcıların Liderlik Davranışlarına Ait Seviyeleri*

Değişken	M	Ss
Temsilcilik	3,7	0,6
Talepleri Karşılama	4,0	0,5
Belirsizliği Tolare Etme	3,3	0,5
İkna Edicilik	3,9	0,6
Yapıyı Tanımlama	3,8	0,4
Tolerans ve Özgürlükçülük	3,5	0,5
Liderlik Rolü	3,9	0,4
Düşüncelilik	4,0	0,4

Tablo 7: Katılımcıların Liderlik Davranışlarına Ait Seviyeleri (Devam)

Verimliliğe Teşvik	3,4	0,6
Önsezi	3,8	0,4
Entegrasyon	4,1	0,5
Üst Yönetimle Uyum	3,6	0,6
Liderlik Genel	3,7	0,3
N = 113		

G.Liderlik ile Yaş, Rütbe, Çalışma Süresi ve Medeni Hal Arasındaki İlişki

Araştırmaya katılan polis liderlerinin genel liderlik seviyesi değerleri ile yaş, rütbe ve meslekte çalışma süreleri değişkenleri arasındaki ilişki Çoklu Regresyon (enter) testi kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 7’de gösterilmiştir. Bulgular bu 3 değişkenin liderlik bağımlı değişkeni üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir varyans açıklamadığını göstermiştir. Bir diğer ifadeyle, yaş, rütbe ve mesleki çalışma sürelerine bağlı olarak polis liderlerinin liderlik davranışları anlamlı bir değişim göstermemektedir. Liderlik davranışlarının evli ve bekâr olmaya göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine Bağımsız Örneklem *t*-testi kullanılarak bakılmış ancak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 8: Liderlik ile Yaş, Rütbe ve Çalışma Süresi Arasındaki İlişki

Model	R	R ²	Adjusted R ²	Stand. Err. of Est.	F
1	0,11	0,01	-0,03	0,3	0,29
N = 113					

H.Duygusal Zekâ ve Liderlik İlişkisi

Duygusal zekâ ve liderlik arasındaki ilişki Pearson Product Moment korelasyon testi ve Çoklu Regresyon kullanılarak analiz edilmiştir. Pearson Product Moment korelasyon testiyle duygusal zekâ genel değerleri ile liderlik davranışları genel değerleri arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Çoklu Regresyon kullanılarak ise duygusal zekânın 5 boyutunun liderlik davranışı üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Pearson Product Moment korelasyon testi ile yapılan ilişki analizinin sonuçları Tablo 8’de gösterilmiştir. Bulgular duygusal zekâ ile liderlik arasında pozitif ve istatistikî olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Buna göre polis liderlerinin duygusal zekâ seviyeleri arttıkça liderlik davranışlarının daha olumlu olduğu söylenebilir.

Tablo 9: Duygusal Zekâ ve Liderlik İlişkisi

				Duygusal Zekâ
Liderlik				.63*
N = 113				

*. Değişkenler arasındaki ilişki 0,01 seviyesinde anlamlıdır

Çoklu Regresyon analizinin sonuçları Tablo 9 ve Tablo 10'da gösterilmiştir. Çoklu Regresyon testinde liderlik davranışları genel ortalamaları bağımlı değişken olarak ve duygusal zekânın 5 boyutu da bağımsız değişken olarak teste dâhil edilmiştir. Bağımsız değişkenlerin kendi aralarındaki korelasyondan bağımlı değişkenin etkilenmemesi ve bağımsız değişkenlerin saf etkilerinin tespit edilebilmesi için Çoklu Regresyon testinde Stepwise yöntemi kullanılmıştır. Bulgular duygusal zekânın 5 boyutundan yalnızca 2 tanesinin liderlik davranışları üzerinde istatistikî olarak anlamlı etkisi olduğunu ve bu 2 boyutun liderlik davranışları üzerinde %42'lik bir varyans açıkladığını göstermiştir. Bu iki duygusal zekâ boyutu *genel ruh hali* ve *kişisel farkındalıktır*. Beta değerlerine bakıldığında *genel ruh halinin* liderlik davranışları üzerindeki etkisinin *kişisel farkındalığa* göre daha fazla olduğu gözlemlenmektedir. VIF değerlerinin 10'dan küçük olması Çoklu Regresyon analizlerinin multicollinearity probleminden etkilenmediğini göstermektedir. Ayrıca bağımsız değişken başına 15'ten fazla katılımcı olması da Çoklu Regresyon analizlerinin varsayımlarından bir diğerinin karşılandığını göstermektedir.

Tablo 10: Liderlik Davranışları Üzerine Duygusal Zekâ Boyutlarının Etkileri

Model	R	R ²	Adjusted R ²	Stand. Err. of Est.	F
1	0,62 ^a	0,39	0,38	0,23	61,12**
2	0,65 ^b	0,42	0,41	0,03	34,90**
N = 113					

a. Bağımsız değişken: Genel Ruh Hali

b. Bağımsız değişken: Genel Ruh Hali ve Kişisel Farkındalık

*. Değişkenler arasındaki ilişki 0,01 seviyesinde anlamlıdır.

Tablo 11: *Liderlik Davranışları Etkileyen Duygusal Zekâ Boyutları ve Etki Dereceleri*

Değişken	Beta	VIF
Genel Ruh Hali	0,41**	2,3
Kişisel Farkındalık	0,28*	2,3
N = 113		

*. Değişkenler arasındaki ilişki 0,05 seviyesinde anlamlıdır.

**.. Değişkenler arasındaki ilişki 0,01 seviyesinde anlamlıdır.

V. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada polis liderlerinin duygusal zekâ seviyeleri ve liderlik davranışları araştırılmış ve polis liderlerinin duygusal zekâ seviyeleri ile liderlik davranışları arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Ayrıca, polis liderlerinin duygusal zekâ seviyelerinin ve liderlik davranışlarının demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı da araştırılmıştır.

Araştırmanın duygusal zekâ ile ilgili bulguları polis liderlerinin genel duygusal zekâ seviyesinin 3,9 olduğunu göstermiştir. Ölçekte en yüksek duygusal zekâ değerinin 5 olduğunu düşünülürse polis liderlerinin duygusal zekâ seviyesi değerinin olumlu olduğu değerlendirilebilir. Ayrıca literatürde Bar-On ölçeği kullanılarak duygusal zekâ ölçümü yapan araştırmalarla karşılaştırıldığında polis liderlerinin duygusal zekâ seviyelerinin nispeten yüksek olduğu söylenebilir. Genel duygusal zekâ seviyelerini Erkuş ve Günlü (2008) 724 üniversite öğrencisiyle yaptığı araştırmada 3,1 olarak, Halıçınarlı ve Bender (2005) 320 üniversite öğrencisiyle yaptığı araştırmada 3,4 olarak, Yılmaz (2007) 122 üniversite öğrencisiyle yaptığı araştırmada 3,6 olarak, Gürbüz ve Yüksel (2008) farklı iş alanlarından 575 kişiyle yaptığı araştırmada 3,8 olarak, Certel, Çatıkkaş ve Yalçınkaya (2011) 98 öğrenciyle yaptığı çalışmada 3,9 olarak ve Gürsoy (2005) 170 Türk Silahlı Kuvvetleri çalışanıyla yaptığı araştırmada 3,9 olarak bulmuştur. Araştırmalarda elde edilen duygusal zekâ seviyeleri 3,1 ile 3,9 arasında değişmektedir. Bu çalışma polis liderlerinin duygusal zekâ seviyesini literatürde daha önce yapılmış çalışmaların elde ettiği en yüksek değer olan 3,9 olarak bulmuştur.

Bu araştırma polis liderlerinin duygusal zekâ seviyelerinin ile yaş, rütbe, çalışma süresi ve medeni hal gibi demografik değişkenlere bağlı olarak değişmediğini bulmuştur. Literatürde yaş değişkeni ile duygusal zekâ arasındaki ilişki sıklıkla incelenmiştir. Ancak elde edilen bulgular birbirinden farklıdır. Bu çalışmanın bulgularıyla uyumlu olarak Gürbüz ve Yüksel (2008), Yılmaz (2007) ve İşmen (2004) yaşa göre bireylerin duygusal zekâ seviyelerinin değişmediğini bulmuştur. Bunun aksine ise Ergin vd. (2000), Mayer (2001) ve

Yüksel (2006) tarafından yaş ile duygusal zekâ arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu rapor edilmektedir. Rütbe değişkeni ile ilgili olarak Gürsoy (2005) Türk Silahlı Kuvvetlerinde yaptığı üst rütbeden liderlerin daha yüksek duygusal zekâ seviyelerine sahip olduklarını bulmuştur.

Duygusal zekânın 5 boyutuna ait bulgulara bakıldığında polis liderlerine ait değerler sırasıyla; *kişiler arası ilişkiler* (4,1), *genel ruh hali* (4,0) *kişisel farkındalık* (3,9), *şartlara ve çevreye uyum* (3,9), *stres yönetimidir* (3,6). Bu bulgulara bakılarak polis liderlerinin kişiler arası ilişkiler, empati kurma, sosyal sorumluluk sahibi olma, mutluluk ve iyimserlik alanlarında daha başarılı oldukları söylenebilir. Strese dayanıklılık ve dürtü kontrolü konusunda ise daha başarısız oldukları söylenebilir. Polislik mesleği gibi yüksek stresin bulunduğu bir alanda polis liderlerinin stres yönetimi konusunda daha az başarılı olması olumsuz karşılanabilir. Bununla beraber, literatürdeki çalışmalara bakıldığı zaman duygusal zekânın 5 boyutu ile ilgili elde edilen bulgular benzer bir sıralama göstermektedir (Certel vd., 2011; Erkuş ve Günlü, 2008; Gürbüz ve Yüksel, 2008; Yılmaz, 2007). Yapılan araştırmaların tamamında *kişiler arası ilişkiler* boyutu en yüksek değeri alırken *stres yönetimi* boyutu en düşük değeri almıştır. Bu sonuçları iki şekilde yorumlamak mümkündür. Bu sonuçlar ölçekten kaynaklanabilir. Ancak bu ölçek sıklıkla kullanılmış ve güvenilir olarak rapor edilmiştir. İkinci olarak, duygusal zekâ boyutları açısından bireyler benzer özelliklere sahip olabilirler. Bireylerin genelinin *kişiler arası ilişkiler* açısından başarıları *stres yönetimine* göre daha fazla olabilir. Tüm meslek grupları içerisinde polislik mesleği stres yönetimine en çok ihtiyaç duyulan mesleklerden birisidir. Bu sebeple polis liderlerinin stres yönetimi konusundaki becerileri geliştirilmelidir.

Bu çalışmanın liderlik davranışlarıyla ilgili bulguları polis liderlerinin genel liderlik davranışları değerinin 3,7 olduğunu göstermiştir. En yüksek değer 5 olduğu düşünülürse polis liderlerinin genel liderlik davranışları değerinin olumluya yakın olduğu söylenebilir. Literatürde askerlerle (3,8), otoban polisleriyle (3,8), hava yolları çalışanlarıyla (3,7), bakanlarla (4,0), senatörlerle (4,0), sivil toplum liderleriyle (3,8), üniversite temsilcileriyle (4,0), işçi temsilcileriyle (4,0) ve işverenlerle (4,0) yapılan çalışmalarda bu grupların genel liderlik davranışları değerlerinin 3,7 ile 4,0 arasında değiştiği görülmüştür (Stogdill, 1963). Polis liderlerinin değeri en düşük değer olan hava yolları çalışanlarının değeriyle aynıdır. Ancak yine de elde edilen değerlerin birbirine yakın olduğu dikkat çekmektedir.

Polis liderlerinin en başarısız olduğu liderlik davranışları *belirsizliği tolare etme*, *verimliliğe teşvik* ve *tolerans ve özgürlükçülük* olarak bulunmuştur. En başarılı oldukları liderlik davranışları ise *entegrasyon*, *düşüncelilik* ve *talepleri karşılama* olarak bulunmuştur. Daha önce yapılmış araştırmalarda farklı meslek grupları için benzer sıralamalar elde etmişlerdir. Özellikle *belirsizliği tolare etme* davranışı genel olarak düşük değerlere sahiptir. Benzer olarak *düşüncelilik* davranışı da pek çok meslek grubunda yüksek değerlere

sahiptir (Stogdill, 1963). Bu çalışmanın bulguları polis liderlerinin liderlik davranışları değerlerinin liderlerin yaşlarına, medeni durumlarına, meslekte çalışma sürelerine ve rütbelere göre değişmediğini göstermiştir.

Bu çalışmanın duygusal zekâ ve liderlik davranışları ilişkisi ile ilgili bulgularına gelince, bu çalışma bu iki değişken arasında pozitif, kuvvetli ve istatistikî olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bir diğer ifadeyle, polis liderlerinin duygusal zekâ seviyeleri arttıkça liderlik davranışları değerleri de olumlu olarak artmaktadır. Özellikle duygusal zekânın boyutlarından *genel ruh hali* ve *kişisel farkındalık* liderlik davranışları üzerinde istatistikî olarak anlamlı derecede etkilidir. Bu bulgular duygusal zekânın etkili ve başarılı liderler için önemini vurgulayan pek çok çalışmayı desteklemektedir (Acar, 2002; Doğan ve Demiral, 2007; Erdoğan, 2008; Gürbüz ve Yüksel, 2008; Johnson ve Indvik, 1999; Salovey ve Shuyter, 1997; Weymes, 2003). Bu bulgular duygusal zekânın diğer alanlardaki liderler için gerekli olduğu kadar polis liderleri için de gerekli olduğunu göstermektedir. Özellikle *genel ruh hali* ve *kişisel farkındalık* boyutunun polis liderleri için çok daha önemli olduğu ortaya çıkmıştır ki bu iki boyut polis liderlerinin liderlik davranışları üzerinde yüksek bir etkiye sahiptir. Kişisel farkındalığın bir lider için önemine farklı kaynaklar çok sayıda vurgu yapmışlardır. Bennis ve Nanus'a (2003) göre bir lider öncelikle kendi kendini yönetebilmelidir, güçlü ve zayıf yanlarının farkında olmalı ve güçlü yanlarını geliştirirken zayıf yanlarını da izole edebilmelidir. Hizmetkâr liderlik yaklaşımının 10 temel prensibinden bir tanesi liderlerin, çevrelerinin ve kendilerinin farkında olması, kendilerine karşı dürüst olmaları ve eleştiriye açık olmalarıdır (Spears, 1998). Serinkan (2007) da etkili liderlerin iyi bir lider olup olmadıkları hakkında ve iyi bir lider olmak için yeterli özelliklere sahip olup olmadıkları hakkında sürekli kendilerini sorguladıklarını belirtmektedir. Son olarak, Best (2010) bir liderin kendini geliştirebilmesinin tek yolunun kendini bilmesi, anlaması ve kişisel potansiyelinin farkına olması olduğunu ifade eder.

Bu çalışmanın bulgularına dayanılarak Polis Teşkilatı için duygusal zekâ olgusuna ve liderlerinin etkililiğinin ve başarısının artırabilmeleri için liderlerinin duygusal zekâlarının artırılmasına daha çok önem vermeleri önerilebilir. Polis liderlerinin duygusal zekâlarının artması onların liderlik davranışlarına olumlu katkılar sağlayacak ve polis liderlerinin kurumsal hedefleri gerçekleştirmedeki ve kalite, verim ve performansı artırmadaki katkıları da artacaktır. Polis liderlerinin etkili ve başarılı olması da Polis Teşkilatının suçların önlenmesi ve aydınlatılması konusunda daha başarılı olacağı anlamına gelmektedir (Murphy, 1985). Ayrıca, polis liderlerinin yüksek duygusal zekâ seviyelerine sahip olmaları polislik mesleğinin doğasında bulunan strese karşı polis liderlerini daha güçlü yapacak ve polis liderleri stresle mücadelede daha başarılı olabileceklerdir. Duygusal zekânın polis liderlerine yardımcı olabileceği bir diğer alan iletişim becerileridir. Duygusal zekâları yüksek polis liderleri altındaki ve üstündeki yöneticilerle, takipçileriyle, diğer

birimlerle, diğer kurumlarla ve halkla iletişimlerinde daha başarılı olabileceklerdir (Demir ve Demir, 2009: 76; Gürbüz ve Yüksel, 2008:186; Gürşimşek vd., 2008: 9).

Bu faydaları elde edebilmek için Polis Teşkilatı liderlerinin duygusal zekâ seviyelerini artırmak için onları teşvik etmeli ve bunun için eğitim programları oluşturmalıdır. Hizmet içi liderlik eğitimlerinde olduğu kadar Polis Koleji, Polis Akademisi, Komiser Yardımcılığı Kursları ve Polis Okulları gibi eğitim kurumlarında ve rütbe-terfi eğitimlerinde duygusal zekâ eğitimlerine ağırlık verilmelidir. Polis liderlerinin duygusal zekâ seviyelerinin yükselmesi Polis Teşkilatının diğer personeline de etki edecek ve onların da duygusal zekâ seviyelerine olumlu katkı sağlayacaktır (Öztürk ve Deniz, 2008: 594). Dolayısıyla polis liderlerinin duygusal zekâ eğitimlerinin etkisi kümülâtif olacaktır.

Bu çalışma polis liderlerinin duygusal zekâ seviyeleri ve liderlik davranışları hakkında önemli bulgular elde etmiştir. Ancak, her bilimsel araştırmada olduğu gibi bu çalışmada da bazı kısıtlar mevcuttur. Bu çalışma 16 bin polis liderlerinin 113 ile gerçekleştirilmiştir. Örneklem sayısı küçüktür. Ayrıca örneklemin temsil edici olabilmesi için farklı birimlerde görev yapan farklı rütbelerdeki polis liderleri seçilmiş olsa da bu seçim orantılı olarak yapılamamış ve olasılığa dayalı bir örneklem metodu kullanılamamıştır. Son olarak, liderlik davranışları ölçeği Türkiye’de ilk olarak bu çalışmada kullanılmıştır ve güvenilirlik değerleri idealin altındadır. Çalışmanın bulguları değerlendirilirken bu kısıtlar göz ardı edilmemelidir.

Duygusal zekâ hakkında çok sık konuşulmasına ve herkes tarafından bilinmesine rağmen ülkemizde özellikle Polis Teşkilatında ampirik olarak çok fazla çalışılmamıştır (Doğan ve Şahin, 2007). Duygusal zekâ gibi kapsamlı ve geniş bir olgunun polislik mesleği ve polis liderleri açısından etkilerini açığa çıkaracak daha fazla bilimsel araştırma yapılması gereklidir. Gelecekteki çalışmalar bu araştırmadaki kısıtları da giderilerek polislik alanında duygusal zekâ ile ilgili daha fazla araştırma yapmalıdırlar.

Kaynaklar

- Acar, F. (2002). Duygusal zekâ ve liderlik. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 53-68.
- Acar, F.T. (2001). Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul: İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akbaba, A. ve Erenler, E., (2008). Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi. *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19 (1), 21-36.
- Alpkan, L. ve Palacı, M., (2008). Community Policing Applications: The Zara Case, *Turkish Journal of Police Studies*, 10, 93-122.

- Anderson, T. (1998). *Every Officer is A Leader: Transforming leadership in policing, justice, and public safety*. Boca Raton, FL: CRC Press.
- Bakan, İ., (2009). Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir alan çalışması. *Tisk Akademi*, 1, 138-172.
- Bardzil, P. ve Slaski, M. (2003). Emotional Intelligence: Fundamental competencies for enhanced service provision. *Managing Service Quality*, 13(2), 97-104.
- Bar-On, R. (1997). *Bar On emotional quotient inventory: EQ-i technical manual*. Toronto: Multi-Health Systems, Inc.
- Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory (EQ-I). In R. Bar-On & J.D.A. Parker (Eds.), *Handbook of emotional intelligence* (pp. 363-388). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bar-On, R., Brown, J. M., Kirckcaldy, B.D. and Thome, E.P (2000). Emotional Expression and Implication for Occupational Stress; an Application of the Emotional Quotient Inventory, *Personality and Individual Differences*. 28, 1107-1118.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Individual, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum
- Becerem, E. (2002). *Duygusal zeka, Personal Excellence*. Rota Yayın Yapım Tanıtım.
- Bennis, W. ve Nanus, B., (2003). *Leaders: Strategies for taking charge*. Harper Business Essentials, New York, NY, USA.
- Best, K. C., (2010). Assessing Leadership Readiness Using Developmental Personality Style: A tool for leadership coaching, *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 8 (1), 22-38.
- Betal, Reich R. (1999). Point-counterpoints. *Training Development*, 53(4), 26-31.
- Biebel, E. and Cordner, G., (2003). Repeat Calls for People with Mental Illness: An Application of Hot-Spots Analysis. *Police Form*, 13(3), 1-8.
- Boyatzıs, R. E. (2006). Using Tipping Points of Emotional Intelligence and Cognitive Competencies to Predict Financial Performance of Leaders. *Psicothema*, 18, 124-131.
- Braga, Anthony A., (2002). *Problem Oriented Policing and Crime Prevention*. Monsey, NY: Criminal Justice Press.
- Burke, S. and Collins, K. M. (2001). Gender Differences in Leadership Styles and Management Skills. *Women in Management Review*, 16(5), 244-257.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Carmeli, A. (2003), The Relationship Between Emotional Intelligence and Work Attitudes, Behavior and Outcomes: An examination among senior managers [Electronic edition]. *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 788-813.

- Certel, Z., Çatıkkaş, F. ve Yalçınkaya, M. (2011). Beden Eğitimi Öğretmen Adaylarının Duygusal Zeka ile Eleştirel Düşünme Eğilimlerinin İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi Ve Spor Bilim Dergisi*, 13(1), 74-81.
- Cherniss, C. (2001). Developing Emotional Competence Through Relationships at Work. In C. Cherniss & D. Goleman (Eds.), *The emotionally intelligent workplace*, (pp. 254-285). San Francisco: Jossey-Bass.
- Childs, R., (2004). Emotional Intelligence and Leadership. <http://www.teamtechnology.co.uk/emotional-intelligence.html> (Erişim Tarihi: 15.07.2006).
- Cooper, R.K. and Sawaf, A. (1997), *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*. New York: Grosset/Putnam.
- Çakar, U. ve Arbak, Y. (2003). Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zekâ. *Yayınlanmamış Makale*.
- Damasio, A. (1999). *Descartes'in Yanılgısı*. Varlık Yayınları, Sayı: 504, 1. Basım
- Delice, M. and Dağlar, M., (2011). Alternative Tactics for Combating Terrorism: Citizens Police Academies. *IPES working paper series*.
- Delice, M., Günbeyi, M. ve Fert I., (2010). *Polisin İnsan Hakları Gelişiminin Bilimsel Bir Çalışma Işığında İncelenmesi*. Adalet Yayınevi: Ankara.
- Demir, Şirvan Ş. ve Demir, Mahmut (2009). Örgütsel İletişimde Duygusal zekanın Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Selçuk İletişim*, 6(1), 67-77.
- Dennis, M. C. (1995). Effective Communication Will Make Your Job Easier. *Business Credit*, 97 (6), 45.
- Densten I. L., (1999). Senior Australian Law Enforcement Leadership Under Examination. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 22, 45-57.
- Dessler, G. (2001). *Management*. Prentice Hall: New Jersey.
- Doğan, S. (2005). *Çalışan İlişkileri Yönetimi*, Nisan, 1. Baskı, İstanbul: Kare Yayınları.
- Doğan, S. ve Demiral, S. (2007). Kurumların Başarısında Duygusal zekanın Rolü ve Önemi, *Yönetim ve Ekonomi*, 14.
- Doğan, Selen ve Şahin, Faruk (2007). Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Önemi Kavramsal Bir Bakış. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 231-252
- Dulewicz, V., ve Higgs, M. (2003). Leadership at the Top: The need for emotional intelligence in organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 11(3), 193-210.
- Ekman, P. ve Davidson, R.J. (1994). *The Nature of Emotion*. Newyork Oxford University Press.
- Engel, R. S., (2002). Patrol Officer Supervision In The Community Policing Era. *Journal of Criminal Justice* 30, 51-64.

- Epstein, R. (1999). The Key to Our Emotions. *Psychology Today*, 32(4).
- Erdođdu, M.Y. (2008). Duygusal Zekânın Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(23), 62-76.
- Erdođdu, M.Y. ve Kenarlı, O. (2008). Duygusal Zekâ ile Akademik Başarı Arasındaki İlişki. *Millî Eğitim Dergisi*, 178, 297-310
- Ergin, D.Y., İşmen, E. ve Özabacı, N. (2000). *EQ-NED Duygusal zekâ Ölçeği El Kitabı*. İstanbul.
- Erkuş, A. ve Günlü, E. (2008). Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 9(2), 187-209.
- Gates, G. (1995). A Review of Literature on Leadership and Emotion: Exposing theory, posing questions, and forwarding an agenda. *Journal of Leadership Studies*, 2(3), 98-110.
- Goldstein, H., (1990). *Problem-oriented policing*. New York: McGraw-Hill.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam.
- Goleman, D. (1998). *İşbaşında Duygusal zeka*. Varlık Yayınları: İstanbul.
- Goleman, D. (2003). *Duygusal zeka*. Varlık Yayınları: İstanbul.
- Gottfredson, L.S. (1986). Societal Consequences of the G Factor in Employment. *Journal of Vocational Behaviour*, 29, 379-410.
- Güllüce, A.Ç. (2006). *Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zekâ Arasındaki ilişki (Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Günbeyi, M. ve Sahin, I. (2008). *Çevik Kuvvet Birimlerinde Polis Liderliği*. <http://www.isref.org/index.php?pid=43&page=view&id=1101>, (Erişim tarihi: 15/9/2008).
- Gürbüz, S. ve Yüksel, M. (2008), Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özelliklerle İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (2), 174-190.
- Gürsoy, A. (2005). *Liderlikte Duygusal Zekâ (Liderlik Özellikleri ile Duygusal Zekâlı Liderlere Ulaşılması) Türk Silahlı Kuvvetlerinde Örnek Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürşimşek, I., Vural, D. E. ve Demirsöz, E. S. (2008). Öğretmen Adaylarının Duygusal zekaları ile İletişim Becerileri Arasındaki İlişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(16), 1-11.
- Haberfield, M. R., (2006). *Police Leadership*. Upper Saddle River, NJ: PrenticeHall.
- Halıçınarlı, E. ve Bender, M. T. (2005). Kadında Duygusal Zeka (Eq) ve Bir Saha Çalışması. http://cws.emu.edu.tr/en/conferences/2nd_int/pdf/Emine%20Halicinarli,%20Merih%20Tekin%20Bender.pdf, (Erişim Tarihi: 27.04.2012).
- Hogan, R. (1969). Development of an Empathy Scale. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 33, 307-316.

- Hunter, J.E. (1986). Cognitive Ability, Cognitive Aptitude, Job Knowledge, and Job Performance. *Journal of Vocational Behaviour*, 29 (3), 340-362.
- İnce, M., Bedük, A. ve Aydoğan, E., (2004). Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 423-446.
- İşmen, A. E. (2001). Duygusal zekâ ve Problem Çözme. *M. U. Atatürk Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 111-124.
- İşmen, A. E. , (2004). Duygusal Zeka ve Aile İşlevleri Arasındaki İlişki. *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(11), 55-75.
- Johnson, P. R. ve Indvik, J. (1999). Organizational Benefits of Having Emotionally Intelligent Managers and Employees. *Journal of Workplace Learning*, 11(3),84-88.
- Jones, D.and Rudd, R., (2008). Transactional, Transformational, or Laissez-Faire Leadership: An assessment of college of agriculture academic program leaders' (deans) leadership styles. *Journal of Agricultural Education*, 49 (2), 88-97.
- Larkin, J. M. (1995). Managing Employee Turnover is Everyone's Business. *National Public Accountant*, 40 (9), 34-36.
- Larssona, J. and Vinberg, S., (2010). Leadership Behaviour In Successful Organisations: Universal orsituation-dependent?, *Total Quality Management*, 21 (3), 317-334.
- Law , K.S., Wong, C. ve Song, L.J. (2004), The Construct And Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies. *Journal of Applied Psychology*, 89, 483-496.
- Lazarus P. (1999). Emotional Intelligence: A Paradigm for Education in the New Millenium. *22.Uluslararası Okul Psikolojisi yıllık toplantısına sunulan bildiri metni*, Kreuzlingen, İsviçre.
- Leblebici, D. N., (2008). 21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 32 (1), 61-72.
- Malek, M. (2000). Relationship Between Emotional Intelligence and Collaborative Conflict Resolution Styles. *Dissertation Abstracts International*, 61, 05B.
- Marshall, Clare (2001). Make the Most of Your Emotional Intelligence. *Chemical Engineering Progress*, 97(2).
- Mayer, J. (2001). Emotional Intelligence and Giftedness. *Roeper Review*, 23(3), 131-137.
- Mayer, J. D. ve Salovey, P. (1997). What is Emotional Intelligence, In P. Salovey & D. J. Slyuter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for Educators* (pp. 3-31). New York, NY: Basic Books.
- Mayer, J.D., Salovey, P. ve Caruso, D. (2000). Emotional Intelligence as Zeitgeist as Personality, and as Mental Ability, In *Reuven Bar-On*;

- James D. A.Parker (Eds.) *The Handbook of Emotional Intelligence* (pp. 92-117) USA: Jossey-Bass.
- McClelland, D.C. (1993), Intelligence is not the Best Predictor of Job Performance, *Current Directions in Psychological Science*, 2, 5-6.
- Meese III. and Ortmeier, P. J., (2004). *Leadership, Ethics and Policing: Changes for the 21st Century*. New Jersey: Prentice Hall.
- Mehrebian, A. and Epstein, N. (1972). A Measure of Emotional Empathy, *Journal of Personality*, 40, 525-543.
- Moller, C. (1999). *Hearthwork*. Hillerod: TMI.
- Morreale, S. A., (2002). Analysis Of Perceived Leader Behaviors In Law Enforcement Agencies. *Dissertation Abstracts International*, 55(12), 4385. (UMI No. 3074882).
- Murphy, P.V. (1985). The Prospective Chief's Negotiation of authority with the Mayor, in *Police Leadership in America* (Ed. By William A. Geller), Praeger, USA.
- Nawaz, M. M., (2010). Comparative Study of Full Range Leadership Model among Faculty Members in Public and Private Sector Higher Education Institutes and Universities, *International Journal of Business and Management*, 5 (4), 208-215.
- Neisser, U. (1976). General, Academic, and Artificial Intelligence. Editor L. Resnick. *The Nature of Intelligence* (pp.135-144). Hillsdale, NJ:Erlbaum.
- Nunnally, C. (1978). *Psychometric Theory*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Ortony, A., Gerald, L. C. and Collins, A. (1998), *The Cognitive Structure of Emotions*, Cambridge University Press.
- Özeren, S. ve Cinoğlu, H., (2010). Terörle Mücadelede Toplum Desteklik Polislik Uygulamaları: Karşılaştırmalı Analiz. In Sözer, A. (Ed.), *Toplum Destekli Polislik: Toplum suç ve güvenlik*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Özgen, E. (2003), İletişim ve Liderlik, *İletişim*, 18, 99-119.
- Özmen, A. (2008), An Analytical Study of The Impact of The Perception of Leadership Styles on Job Satisfaction within The Turkish National Police Based on The Multifactor Leadership Questionnaire. *Unpublished doctoral dissertation*, Sam Houston State University, Huntsville, Texas.
- Öztürk, A. ve Deniz, M. E. (2008). Okul Öncesi Öğretmenlerinin Duygusal Zekâ Yetenekleri İş Doyumları ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *İlköğretim Online*, 7(3), 578-599.
- Özutku, H., (2005). Algılanan Liderlik Tarzının Örgütsel Bağlılığı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 67-82.
- Özüpek, M. N. ve Aktan, E., (2008). Konya Emniyet Müdürlüğü Örneği'nde İşgören Motivasyonu ve Liderlik İlişkisi. *Selçuk İletişim*, 5 (2), 68-79.

- Poskey, M. (2006). *The Importance of Emotional Intelligence in the Workplace: Why It Matters More than Personality*. http://callcentercafe.com/article_directory, (Erişim tarihi: 15/9/2008).
- Putti, J. M., ve Tong, A. C., (1992). Effects Of Leader Behavior On Subordinate Satisfaction in A Civil Service: Asiancontext. *Public Personnel Management*, 21, 53-63.
- Robbins, S.P. (2003). *Organizational Behavior*. Prentice-Hall: New Jersey.
- Salovey, P. ve Mayer, D.J. (1989). Emotional Intelligence, *Imagination, Cognition and Personality* 9(3),189-211.
- Salovey, P. ve Sluyter,D. (1997). *Emotional Development and Emotional Intelligence, Educational Implications*. Basic Books.
- Serinkan C., (2007). Günümüz Yönetim Dünyasında Önemli Bir Yeri Olan Liderlik Kavramı ve Liderlerin Özellikleri. *Türk İdare Dergisi*, 454(1), 19-36.
- Shaffer, R.D. ve Shaffer M.A. (2005). Emotional Intelligence Abilities, Personality and Work Place Performance. *Hong Kong Baptist University Academy of Management Best Conference Paper*, HR: M 1
- Shapiro, L.E. (1998). *Yüksek EQ'lu Bir Çocuk Yetiştirmek* (Çev: Ü. Kartal). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Shelly, Y.S. and Brown, L., (2004). A Review of The Emotional Intelligence Literature and Implications for Corrections. *Research Branch Correctional Service of Canada*.
- Sivanathan, N. and Fekken, G.C. (2002). Emotional Intelligence, Moral Reasoning and Transformational Leadership [Electronic edition]. *Leadership & Organization*,23(4),198-204.
- Sosik, J J. and Megerian, L.E (1999). Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance: The role of self-other agreement on transformation leadership perceptions. *Group and Organization Management*, 24(3), 367-390.
- Spears, L. (Ed.) (1998). *The power of servant-leadership*. San Francisco: Berrett-Kochler Publishers, Inc.
- Sternberg, R. J. (1988), *The Triarchic Mind: A new theory of human intelligence*. New York: Viking.
- Sternberg, R.J. and Wagner, R.K. (1993). The G-Ocentric View of Intelligence and Job Performance is Wrong. *Current Directions in Psychological Science*, 2, 1-5.
- Stogdill, Ralph, M., (1963). *Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire – Form XII: An experimental revision*. Fisher College of Business: The Ohio State University.
- Stubbs, E.C. (2005). Emotional Intelligence Competencies in The Team and Team Leader: A multi-level examination of the impact of emotional intelligence on group performance. *Dissertation Abstracts International*, 65, 07A, 4663.

- Sue-Chan, C. ve Latham, G.P. (2004). The Situational Interview as a Predictor of Academic and Team Performance: A study of the mediating effects of cognitive ability and emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 12, 312–320.
- Swanson, C.R., Territo, L., and Taylor, R.W. (2000). *Police administration: structures, process and behavior (5th Ed.)*. Prentice Hall.
- Şahin, Eyüp, (2000). Yönetim Sanat: Lider Amir Sanatçıdır. *Polis Bilimleri Dergisi*, 2(7-8), 245-258.
- Tengilimoğlu, D. ve Yiğit, A., (2005). Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8 (3), 375-401.
- Tengilimoğlu, D., (2005). Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (14), 1-16.
- Terman, L.M., Otis, A.S., Dickson, V., Hubbard, O.S., Norton, J.K., Howard, L., et.al.(1917). A Trial of Mental and Pedagogical Test in a Civil Service Examination for Policemen and Firemen. *Journal of Applied Psychology*, 21, 1-2.
- Trojanowicz, R. C. & Bucqueroux, B., (1990). *Community Policing-A Contemporary Perspective*. Cincinnati, OH: Anderson Publishing Co.
- Tütüncü, Ö. ve Demir, M. (2002). *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi*. Turhan Kitabevi: Ankara.
- Vito, G. F. and Higgins, G. E., (2010). Examining The Validity of The Leadership Challenge Inventory: The case for law Enforcement. *International Journal of Police Science and Management*, 12 (3), 305–319.
- Webb, K. S., (2009). Creating Satisfied Employees in Christian Higher Education: Research on leadership competencies. *Christian Higher Education*, 8, 18–31.
- Weisburd, D. & Eck, J. E., (2004). What can Police do to Reduce Crime, Disorder, and Fear? *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 593, 42-65.
- Weisinger, H. (1998). *Emotional Intelligence at Work*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Weymes, E. (2003). Relationship not Leadership Sustain Successful Organizations. *Journal of Change Management*, 3(4), 319-331.
- Wong, C. S.ve Law, K. S. (2002). The Effects of Leader and Follower Emotional İntelligence on Performance and Attitude. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274.
- Yavuz, K.E. (2002). 7-12 Yaş Dönemi Çocuklarda Duygusal zekâ Gelişimi, *Özel Ceceli Okulları Eğitim Dizisi No: 4*
- Yıldız, S. ve Şahin, B., (2010). Toplum Destekli Polisliğin Terörle Mücadelede Kullanımı ve Bir Alan Çalışması Olarak Mardin Örneği. In

- Sözer, A. (Ed.), *Toplum Destekli Polislik: Toplum suç ve güvenlik*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Yılmaz, s. (2007). *Duygusal Zeka Ve Akademik Başarı Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Yukl, G. A. (1999). *Leadership in Organization*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Yüksel, M., (2006). *Duygusal Zeka ve Performans İlişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Zenger, J. H., & Folkman, J. (2002). *The Extraordinary Leader: Turning good managers into great leaders*, The McGraw-Hill Companies Inc.