

**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**SOSYAL ZEKÂ VE KÜLTÜREL ZEKÂNIN
DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK İLE
İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**Serap AKTOGAN
2501160615**

TEZ DANIŞMANI

Doç. Dr. Hakkı AKTAŞ

İSTANBUL – 2019

ÖZ

SOSYAL ZEKÂ VE KÜLTÜREL ZEKÂNIN DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK İLE İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

SERAP AKTOGAN

Bu tez çalışmasının amacı, bir devlet üniversitesi bünyesinde bulunan teknopark çalışanlarının sergiledikleri liderlik stillerinin, sosyal zekâ ve kültürel zekânın alt boyutları ile ilişkisinin açıklanması belirlenmesidir. Bu amaca yönelik olarak yapılan literatür taraması neticesinde araştırma modeli ve hipotezler oluşturulmuştur. Liderlik stillerini ölçmek için Bass ve Avolio'nun (1992) geliştirdiği “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği”, sosyal zekânın ölçülmesi amacıyla Silvera vd. (2001) tarafından geliştirilen “Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği”, Ang vd. (2007) tarafından geliştirilen “Kültürel Zekâ Ölçeği” ise, kültürel zekâyı ölçmek için kullanılmıştır. Veriler İstanbul'da bulunan bir teknopark çalışanlarının anket uygulaması yoluyla sağlanmıştır. Veriler betimleyici ve açıklayıcı istatistiki yöntemler ile analiz edilmiştir. Anket formunda yer alan “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” orijinal boyutlarından farklı olarak 4 boyut altında dağılım göstermiştir. Araştırmacı tarafından bu boyutlar; “dönüşümcü ve etkileşimci liderlik”, “dönüşümcü liderlik”, “istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik” ve “karizma/ilham verme tipi liderlik” olarak ele alınmıştır. Araştırma bulguları incelendiğinde, kültürel zekânın her bir liderlik stili üzerinde; sosyal zekânın ise dönüşümcü liderlik ve karizma/ilham verme tipi liderlik stilleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Sosyal zekâ alt boyutlarından sosyal beceri ve üst bilişsel ve bilişsel kültürel zekânın her bir liderlik stili ile arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde ilişkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Bütüncül olarak ele alınan sosyal zekâ değişkeni ile alt boyutları olan sosyal farkındalık ve sosyal becerinin istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik ile arasında negatif yönde ilişkilerin olduğu ortaya koyulmuştur. Sonuçların eğitim düzeyi değişkeni dışında tüm demografik değişkenlere göre farklılaştığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Liderlik Stilleri, Sosyal Zekâ, Kültürel Zekâ

ABSTRACT

A RESEARCH ON THE RELATIONSHIP BETWEEN SOCIAL INTELLIGENCE AND CULTURAL INTELLIGENCE WITH TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP

SERAP AKTOGAN

The aim of this thesis is to explain how the sub-dimensions of social intelligence and cultural intelligence are related to individuals' leadership styles. As a result of the literature review conducted for this purpose, the model and hypotheses of the research were formed. In order to measure leadership styles, social intelligence and cultural intelligence The Multi-Factor Leadership Scale, Tromso Social Intelligence Scale, and Cultural Intelligence Scale were conducted respectively. Data collected through survey and analyzed by descriptive and explanatory statistical analysis. "Multi-Factor Leadership Scale was distributed under 4 dimensions unlike the original dimensions. These new dimensions were named by the researcher as; "transformational and transactional leadership", "transformational leadership", "management with exceptions and laissez-faire type leadership" and "charisma/inspiration type leadership". When the findings of the research are examined, it is seen that cultural intelligence has a statistically significant and positive effect on each leadership style while social intelligence has a statistically significant and positive effect on only transformational leadership and charisma/inspiration type leadership. It is determined that social skills, and metacognitive and cognitive cultural intelligence have significant and positive relationships with each leadership style. Social intelligence by itself and its sub dimensions social awareness and social skills have significant and negative relationships with management with exceptions and laissez-faire type leadership. Results differ according to all demographic characteristics except educational level.

Keywords: Leadership Styles, Social Intelligence, Cultural Intelligence

ÖNSÖZ

Yüksek lisans öğrenimim ve tez çalışmam süresince bilgi ve desteğini eksik etmeyerek yol göstericiliğini esirgemeyen sayın tez danışmanım Doç. Dr. Hakkı AKTAŞ'a sonsuz teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Tez çalışmam dahilinde gerek bilgi gerek motivasyon olarak desteklerini tüm süreç boyunca hissettiğim çok değerli çalışma arkadaşlarım ile sevgili meslektaşım ve kadim dostum Fatma Şayan POYRAZ'a katkılarından dolayı çok teşekkür ederim. En zora düştüğüm zamanlarda bile kendimi daha güçlü hissetmemi sağlayan sevgili Arda YALÇINYİĞİT'e teşekkür ederim.

Akademik kariyerime başladığım ilk günden beri duydukları güveni ve gururu her daim hissettirerek çalışma azmimi pekiştiren kıymetli aileme sonsuz teşekkür ederim.

Serap AKTOGAN

İSTANBUL - 2019

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
Tablolar Listesi.....	ix
Şekilleri Listesi.....	x
Kısaltmalar.....	xi
Semboller.....	xii
1. GİRİŞ.....	1
2. KURAMSAL ÇERÇEVE.....	3
2.1. LİDERLİK	3
2.1.1. Liderlik ve Yöneticilik.....	5
2.1.2. Gücün Kaynakları.....	6
2.1.3. Liderlik Yaklaşımları.....	7
2.1.3.1. Özellikler Yaklaşımı.....	7
2.1.3.2. Davranışsal Yaklaşımlar.....	8
2.1.3.3. Durumsal Yaklaşımlar.....	10
2.1.3.4. Liderlikte Güncel Yaklaşımlar.....	11
2.1.3.4.1. Dönüşümcü Liderlik.....	12
2.1.3.4.1.1. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları.....	15
2.1.3.4.1.2. Literatürde Dönüşümcü Liderlik Araştırmaları.....	16
2.1.3.4.2. Etkileşimci Liderlik.....	17
2.1.3.4.2.1. Etkileşimci Liderliğin Boyutları.....	19
2.1.3.4.2.2. Literatürde Etkileşimci Liderlik Araştırmaları.....	20
2.1.3.4.3. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Farkı	21
2.1.3.4.4. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Ölçülmesi	22

2.2. ZEKÂ.....	22
2.2.1. Zekâ Araştırmaları ve Zekânın Ölçülmesi.....	24
2.2.2. Çoklu Zekâ Kuramları.....	25
2.2.3. Zekâ Türleri.....	29
2.2.3.1. Sosyal Zekâ.....	30
2.2.3.1.1. Sosyal Zekâ Modelleri.....	33
2.2.3.1.2. Sosyal Zekâ Boyutları.....	35
2.2.3.1.3. Sosyal Zekânın Ölçülmesi.....	36
2.2.3.1.4. Literatürde Sosyal Zekâ Araştırmaları.....	37
2.2.3.2. Kültürel Zekâ.....	38
2.2.3.2.1. Kültürel Zekâ Boyutları.....	40
2.2.3.2.2. Kültürel Zekânın Ölçülmesi.....	41
2.2.3.2.3. Literatürde Kültürel Zekâ Araştırmaları.....	43
2.3. ZEKÂ VE LİDERLİK.....	44
2.3.1. Sosyal Zekâ ve Liderlik.....	44
2.3.2. Kültürel Zekâ ve Liderlik.....	45
3. VERİ VE YÖNTEM.....	48
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	48
3.2. Araştırmanın Modeli.....	49
3.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	49
3.4. Araştırmanın Anakütlesi ve Örneklemi.....	50
3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	51
3.6. Araştırmanın Yöntemi ve Uygulanması.....	51
3.7. Araştırmada Veri Toplamak İçin Kullanılan Ölçekler.....	52
3.7.1. Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği.....	52
3.7.2. Kültürel Zekâ Ölçeği.....	52
3.7.3. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği.....	53
4. BULGULAR.....	54
4.1. Demografik Özellikler.....	54

4.2. Geçerlilik Analizleri.....	55
4.2.1. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Geçerlilik Analizi.....	55
4.2.2. Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği Geçerlilik Analizi.....	57
4.2.3. Kültürel Zekâ Ölçeği Geçerlilik Analizi.....	58
4.3. Güvenilirlik Analizi.....	59
4.4. Hipotez Testleri.....	59
4.4.1. Korelasyon Analizi.....	59
4.4.2. Regresyon Analizleri.....	64
4.4.3. Farklılık Analizleri.....	68
4.4.3.1. T Testi Analizleri.....	68
4.4.3.2. ANOVA Analizleri.....	72
5. TARTIŞMA VE SONUÇ.....	80
6. REFERANSLAR.....	85
7. EKLER.....	99

Tablolar Listesi

Tablo 1.1.: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Frekanslar.....	54
Tablo 2.1.: Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğine Ait Faktör Tablosu.....	56
Tablo 2.2.: Tromso Sosyal Zekâ Ölçeğine Ait Faktör Tablosu.....	57
Tablo 2.3.: Kültürel Zekâ Ölçeğine Ait Faktör Tablosu.....	58
Tablo 3.1.: Ana Değişkenlere ve Alt Boyutlarına Ait Korelasyon Analizleri.....	60
Tablo 3.1.1.: Ana Değişkenlerin Alt Boyutlarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	63
Tablo 4.1.: Ana Değişkenlere Ait Regresyon Analizleri.....	65
Tablo 4.2.: Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlerin Alt Boyutlara Ait Regresyon Analizleri.....	66
Tablo 5.1.: Cinsiyet Değişkenine Ait Bağımsız Gruplar T Testi Grup İstatistikleri	69
Tablo 5.2.: Pozisyon Seviyesi Değişkenine İlişkin Bağımsız Gruplar T Testi Grup İstatistikleri.....	71
Tablo 5.3.: Yaş Aralıkları Değişkenine Ait ANOVA Analizi.....	73
Tablo 5.4.: Eğitim Düzeyi Değişkenine Ait ANOVA Analizi.....	75
Tablo 5.5.: Kurum Kıdem Süresi Değişkenine Ait ANOVA Analizi.....	76
Tablo 5.5.1.: Kurum Kıdem Süresi Değişkenine Ait Tamhane Post Hoc Analizi..	77
Tablo 5.6.: Mesleki Kıdem Süresi Değişkenine Ait ANOVA Analizi.....	78

Şekiller Listesi

Şekil 1.1.: Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları.....	15
Şekil 2.1.: Etkileşimci Liderlik Alt Boyutları.....	19
Şekil 3.1.: Sosyal Zekâ Alt Boyutları.....	35
Şekil 4.1.: Kültürel Zekâ Alt Boyutları.....	40
Şekil 5.1.: Araştırma Modeli.....	48

Kısaltmalar

CIS	:	Cultural Intelligence Scale
CQ	:	Cultural Intelligence
KMO	:	Kaiser-Mayer-Olkin
KZÖ	:	Kültürel Zekâ Ölçeği
MLQ	:	Multifactor Leadership Questionnaire
SPSS	:	Statistical Package for Social Sciences
SQ	:	Social Intelligence
TSIS	:	Tromso Social Intelligence Scale
TSZO	:	Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği
vd.	:	ve diğerleri

Semboller

Anakütle Büyüklüğü	: N
Aritmetik Ortalama	: $\bar{X}$
Çoklu Açıklayıcılık Katsayısı	: R^2
Çoklu Korelasyon Katsayısı	: R
Güven Düzeyi	: t
Hipotez	: H
Ki-Kare	: X^2
Olayın Görülme Sıklığı	: p
Örneklem Büyüklüğü	: n
Standartlaştırılmış Regresyon Katsayısı	: β
Tolerans Düzeyi	: d

1. GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında örgütlerin başarısı örgütte bulunan liderlerin sergiledikleri davranışlarla doğrudan ilişkilidir. Liderlerin örgütün amaç ve çıkarlarına yönelik geliştirdiklerini liderlik stilleri de bu noktada büyük önem arz etmektedir. Sergilenen liderlik stillerinin arkasında yatan sebepler ise gün geçtikçe merak edilmeye ve araştırılmaya devam edilmektedir.

Bu tez araştırmasının amacı, ulusal literatürde diğer zekâ türlerinin gölgesinde kalmış olan sosyal zekâ ve kültürel zekânın liderlik stilleri ile etkileşiminden yola çıkarak liderlik stillerine etki eden faktörlerin incelenmesidir. Araştırma, İstanbul'da bulunan bir teknopark çalışanlarının sosyal zekâ ve kültürel zekâ düzeylerinin sergiledikleri liderlik stilleri ile nasıl bir ilişkiye sahip olduğu sorusundan yola çıkılarak tasarlanmıştır. Araştırmanın sonunda, çalışanların zekâ düzeyleri ile liderlik davranışları arasındaki ilişkinin aydınlatılarak bu literatür alanlarına katkı yapılması ve yönlendirme süreçlerini anlamaya yönelik adımlar atılması hedeflenmektedir. Araştırma bulgularının liderliğin temelinde yatan örgütün amaçlarına yönelik izleyenleri yönlendirme eylemine dair açıklayıcı çıktılar sağlayacağı öngörülmektedir.

Geleneksel zekâ yaklaşımlarının analitik odağa dayanması, modern toplumun sorularına yanıt veremez noktaya gelmesine ve yeni zekâ yaklaşımlarının ortaya çıkmasına sebep olmuştur. İlk kez Thorndike'in zekâ sınıflandırmasında karşımıza çıkan sosyal zekâ kavramı, kişilerarası ilişkilerde bilgece davranabilmek olarak ifade edilmiştir (Thorndike, 1920). Sosyal zekâsı yüksek olan bireylerin kolay iletişim kurabilmesi ve ilişkiler içerisinde meydana gelen sorunların üstesinden kolaylıkla gelebilmesi beklenmektedir. Lider ile izleyen arasındaki ilişkide gereklilikleri yadsınamaz olan bu özelliklerin yönlendirme sürecinde kritik öneme sahip olacağı düşünülmektedir.

Sosyal ve duygusal yönleri fazla olan bireylerin neden farklı kültürlere uyum sağlayamaması neticesinde ortaya atılan kültürel zekâ kavramı ise, bireylerin farklı kültürden bireylerle etkili bir şekilde iletişime geçebilmesi (Ang et al., 2007) ve

onların alışık olmadıkları kültürel farklılıklarına aynı kültüre aitlermiş gibi yorumlayabilmesi yeteneği (Earley & Mosakowski, 2004) olarak ifade edilmektedir.

Farklı kültürden bireyler ile etkileşim içinde olan her birey için önem arz etmesi sebebiyle kültürel zekâ liderler için oldukça önemli bir ekipman olarak karşımıza çıkmaktadır. Kùltürler arası etkileşimin gün geçtikçe artması ile araştırmacıların ve yöneticilerin ilgisini çeken bir konu haline gelmiştir. Kùltürel zekâsı yüksek olan liderlerin kùltürler arası çalışma ortamlarında, izleyicilerinin farklılıklarının bilincinde olması ve bu farklılıklar doğrultusunda onları yönetebilmesi beklenmektedir. Örgütler açısından bu durum ele alındığında ise, kùltürler arası farklılıkların bilincinde olunması ve etkili bir şekilde yönetilmesiyle kùltür farklılıklarının meydana getirdiği yanlış anlaşılmanın ortadan kaldırılabileceği ve farklı kültürden çalışanların verimliliğinin artırılmasının sağlanabileceği düşünülmektedir (Earley, 2002).

Liderlikle ilgili yapılan açıklama ve sınıflandırmaların yetersiz kalması araştırmacıları yeni liderlik tarzları arayışına sürüklemiştir. Bu bağlamda çağdaş yazında sıkça irdelenen dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları karşımıza çıkmaktadır. Dönüşümcü liderlik; astlarına rol model olarak, onlara vizyon kazandırarak değer ve inançlarını değiştiren bir liderlik tarzı olarak karşımıza çıkmaktadır. Etkileşimci liderlik ise astların liderlerinden ne beklediğini açıkça belirttiği, kendilerinden beklenen performansa eriştiklerinde ne ile ödüllendirileceğini bildikleri ve sürecin belli bir otoriter prosedüre dayandığı bir liderlik tarzıdır (Bass, 1985).

Gerek ulusal gerekse uluslararası literatürlerde zekâ ve liderlik yüzyıllardır ilişkilendirilen ve araştırılan kavramlar olarak kendilerine yer edinmişlerdir. Bu araştırmada ise; sosyal zekâ ve kültürel zekânın, liderlik stilleri ile ilişkisi irdelenmektedir. Detaylı literatür taramaları nihayetinde oluşturulan kuramsal çerçeve, araştırmanın özgünlüğünü ortaya koyan araştırma yöntemi, hipotezlerin test edilmesi amacıyla toplanan verilerin analiz edilmesiyle elde edilen bulgular ve bulguların yorumlanmasını içeren tartışma ve sonuç kısımları çalışmanın sırasıyla bölümlerini ifade etmektedir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. LİDERLİK

İnsan, sosyal bir varlık olmasının gerekliliklerinden biri olarak kendini bir grubun parçası olarak hissetmek ister (Yüksel, 2006: 245). İlk toplulukların ortaya çıkmasında dâhi aktif rol oynayabileceği ihtimalini akla getiren bu aidiyet arzusu, insanların çeşitli gruplar oluşturmaya ve gruplarda farklı roller üstlenmesine sebep olmuştur. Yıllar boyunca yapılan sayısız araştırmalarda, üzerinde dikkatle durulan bu rollerden biri de liderlik rolü olmuştur.

Liderlik, toplu yaşama geçiş ile akran kabul edilmektedir (Aycan vd., 2016). Bu sebeple gerek felsefî gerekse yönetsel açıdan her dönemde tarih sahnesinde kendine yer bulabilmiştir (Landis vd., 2014: 98; Vecchio, 2007: 4):

1. Milattan önce 6. Yüzyıla kadar uzanan tarihi Çin yazıtlarında, liderlerin onu izleyenlere karşı sorumluluklarını yerine getirmesi yönünde cesaret verici ifadelerle rastlanmıştır.
2. Konfüçyüs liderleri ahlaki bir örnek oluşturmaya ve neyin doğru neyin yanlış olduğu bilgisini ödül ceza yöntemiyle yönetmeye çağırmıştır.
3. Antik Yunan mitolojisinde liderler adil, bilge, zeki ve mert olarak betimlenmiştir.
4. Platon, lideri devletteki en önemli kişi olarak nitelendirmiş ve ideal devlet için ideal liderin kim olduğu sorusunu yanıtlamaya çalışmıştır.
5. Aristoteles politik liderlerin anlam ve erdemden yoksunluğunu eleştirmiştir.
6. Rönesans hareketinin en önemli isimlerinden Machiavelli; ele alması en zor, yürütmesi en tehlikeli, başarılı olması en belirsiz olan işin liderlik olduğunu belirtmiştir. Liderin otorite, güç ve düzenin korunmasında sağlam ve istikrarlı olması gerektiğini dile getirmiştir.
7. Erken dönem liderlik araştırmaları sırasında Hegel ise liderin, yönlendirmeden önce nasıl itaat etmesi gerektiği öğrenmesi gerektiğini belirtmiştir.

Liderlik olgusu yüzyıllardan beri var olan bir olgu olsa da liderlik kavramı, Sanayi Devrimi ile üretim ve yönetimde insan faktörünün etkisinin sahneye

çıkmasıyla beraber bilimsel araştırmalarda rağbet görmeye başlamıştır (Koçel, 2015). İlk dönemlerde yalnızca askerî ve idarî birimlerle ilişkilendirilen bu kavram, yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren davranışsal psikoloji çalışmalarında da konu edilmeye başlanmıştır (Sargut, 2015: 210). Liderlik kavramının evrimini görebilmek ve genel bir tanımını yapabilmek için yıllar içinde çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya atılmış bazı görüşlerin irdelenmesinin faydalı olacağı düşünölmektedir.

1902 yılında yayınlanan Human Nature and the Social Order isimli kitapta Cooley (1922) liderliğı, kişisel izlenimlerin bir sonucu olarak duyguları, düşönceleri uyandırmak ve harekete geçilmesini sağılamak olarak tanımlanmaktadır.

Mumford (1906) insanlarda da tıpkı hayvan sürülerinde olduğı gibi liderlik etme, boyun eğme ya da takip etme eğilimlerinin olduğunu ileri sürmekte ve bu derin içgüdüsel eğilimlerin sosyal sürecin en temel iki evresi olduğunu belirtmektedir. Sosyal süreçte liderliğe değinen diğeri bir araştırmacı Blackmar'a (1911) göre ise liderler, onu izleyenler için de düşünme eylemini yerine getirmektedir. Bu bakış ağıısıyla ele alındığında liderlik, sosyal kontrolün de güçlü bir temsilcisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Liderliğı yaratıcı ve buyurucu bir güç olarak askeri bakış ağıısıyla ele alan Munson ve Miller (1921) gerçeri liderliğinin, izleyenlerin itaat etme isteğini ortaya çıkartarak iş birliğı yapılmasını sağılamak olduğunu ifade etmektedir. Araştırmacılar, liderlik olmadan örgütün bağılantısız bir sisteme dönüşeceğini vurgulamaktadır.

Stogdill (1948) liderin üstün fiziksel özelliklere ve izleyenlerde hayranlık uyandıran kişilik özelliklerine sahip olması gerektiğini; grubun ortalamasından daha zeki, sorumluluk alma konusunda daha güvenilir, daha aktif ve sosyo-ekonomik olarak daha üst seviyede olması gerektiğı ileri sürmektedir.

Koonetz ve O'Donnell (1955) etkili yönetimin anahtarının etkili liderlik olduğunu belirterek liderliğı ortak bir amacı gerçeriştirebilmek için insanları ikna etmek olarak tanımlamışlardır. Katz ve Kahn (1978) ise liderlik sözcüğü kadar farklı anlamlarda kullanılan belki de başka hiçbir sözcüğün olmadığını belirtirken; Yukl (1989) liderliğinin ele alan her araştırmacının bakış ağıısıyla farklı yönlerle tanımlandığını fakat hepsinin ortak noktasının etkileme olduğunun altını çizmektedir.

Heifetz (1994) ise liderliği farklı koşullarda davranışlara farklı anlamlar yükleyerek yönlendirmek olarak tanımlamıştır.

21. Yüzyıl'a gelindiğinde ise liderlik hem liderin izleyenleri hem de izleyenlerin lideri etkilediği çift yönlü bir etkileşim olarak ele alınmaya başlanmıştır. Mirze (2006), örgüt hedeflerine ulaşılması amacıyla bir bireyin örgütteki diğer kişileri işlerini yapmaları için etkilemesi olarak liderlik kavramını açıklamaktadır. Liderliğin dinamik bir süreç olmasından ötürü insanları yönetmek için tek bir yolun olmayacağını belirtmektedir.

Goleman (2000) etkili liderlerin görevlerini strateji belirlemek, motive etmek, misyon yaratmak ve kültür oluşturmak olarak ifade etmektedir. Bass ve Riggio (2006), liderliğin yalnızca zirvedeki insan olmak olmadığını; onu izleyenlerde de liderlik özelliklerinin geliştirilmesini hedefleyen bireyler olması gerektiğini belirtmiştir. Bunların yanı sıra liderlerden; hayal edilenleri gerçeğe dönüştürmesi (Kouzes vd.,2007), izleyenlerini içlerinde yüksek verimlilik sağlayabilmeleri amacıyla motive etmesi beklenmektedir (DeCenzo vd., 2013).

1900'lü yıllardan bugüne yapılan liderlik tanımlamalarında, liderlik kavramının içeriğinin sürekli güncellendiği görölmektedir. Bir yüzyıldan uzun bir süreçte ortaya atılan tanımlardan hareketle; "belirli şartlar altında, belirli kişisel grup veya amaçları gerçekteşirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve onları yönlendirmesi süreci" olarak liderliği açıklamak mümkündür (Koçel, 2015).

2.1.1. Liderlik ve Yöneticilik

Lider pozisyonunun örgütlerdeki karşılığı olarak akla yönetici pozisyonu gelmektedir. Örgütlerde, yöneticilerin liderlik davranışı göstermeleri beklendiği için yönetici kavramı zaman zaman liderlik olarak da ifade edilmektedir (Koçel, 2015: 668). Oysaki liderlik ve yöneticilik birçok yönden birbirlerinden farklılaşmaktadır.

Kotter (2000), yöneticiliği karmaşa ile başa çıkmak için birtakım uygulama ve prosedürleri yerine getirmek; liderliği ise değişimle başa çıkmak için değişimin sebep olduğu gerekliliklerini yerine getirmek olarak tanımlayarak birbirlerinden

ayrıştıklarını ifade etmektedir. Bennis ve Nanus (1985), yöneticilerin işleri doğru yapan kişiler olduğunu liderlerin ise doğru işler yapan kişiler olduğunu ifade etmişlerdir. Zaleznik (1977) ise benzer bir açıklamayla, yöneticilerin işlerin nasıl halledildiğiyle ilgilendiğini liderlerin ise işlerin onu yapanlar için ne ifade ettiğini belirterek lider ve yönetici farkını dile getirmiştir.

Liderlik ve yöneticilik farkını vurgulayan araştırmacıların görüşlerine aşağıdaki maddelerde kısaca yer verilmiştir (Uğur vd., 2014: 132)

1. Liderlik, toplumun her kesiminde var olabilirken, yöneticilik belli amaçları yöneliktir.
2. Liderlik, gücünü izleyenlerinden alırken yöneticilik atanma yoluyla elde edilir.
3. Liderlik, hedefleri gerçekleştirmek için izleyenlerin bağlılığını kazanarak yeteneklerini kullanmalarını sağlar. Yöneticilik, hedefleri gerçekleştirmek için çalışanların iş tanımlarını yaptırmaya çalışır.
4. Liderlik izleyenlerin üzerinde alışılmışın dışında bir etki uyandırır. Yöneticilik çalışanlara çoğunlukla rutin bir etki bırakır.
5. Liderliğin etkisi onu izleyenlerin değer yargılarına göre şekillenebilir. Yöneticiliğin niteliği, sorumlu olduğu üst yöneticilerin yönetim anlayışına göre belirlenir.

Liderlik gücünü yöneticilik rutinin ötesinde; onu izleyenlerin kendisine beslediği kişisel hayranlıklardan, liderin bilgi ve becerilerinden ya da meşru otorite kaynağından gelebileceğini belirtmiştir (Katz vd., 1978). Bu bağlamda bakıldığında liderlik ve yöneticiliği birbirinden ayıran bir diğer husus ise gücün kaynağı olarak değerlendirilmektedir.

2.1.2. Gücün Kaynakları

Liderlik ve yöneticilik karşılaştırmasında, gücün nasıl sağlandığı önemli bir detay olarak karşımıza çıkmaktadır. Sosyal etkilemenin nasıl gerçekleştiğini kavramsallaştırmak amacıyla bir bireyin başka bir birey üzerinde etki sahibi olmasını gücün kaynakları ile açıklanmaktadır. Gücün kaynakları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (French vd., 1959):

1. Ödüllendirme gücü: Birey için önem arz eden etkenleri sunma ya da istenmeyenleri ortadan kaldırma ile gerçekleşen valansları manipüle edebilmenin sağladığı güçtür.
2. Zorlayıcı güç: Valansları manipüle etmenin yanı sıra bireyi istenmeyenlere maruz bırakma, istenilenleri ortadan kaldırma/azaltma yöntemiyle etki sahibi olunmasıdır.
3. Yasal güç: Bir pozisyon ya da role bağlı olarak bireyin başka birini etkileme hakkı ve bireyin de o etkiyi kabul etme zorunluluğunun olması durumudur.
4. Benzeşim gücü: Başka bir bireyin birtakım özelliklerinin içselleştirmesi sonucunda ortaya çıkan derin ve olağanüstü etkilere dayanan güçtür.
5. Uzmanlık gücü: Belirli bir alanda deneyim ve derin bilgi sahibi olmanın sağladığı, yetkinlik sahibi olma ile gelen güçtür.

Yukl (2002) ise gücün kaynaklarına farklı bir açıdan yaklaşarak gücün kaynaklarını pozisyon ve birey kaynaklı olmak üzere iki başlık altında toplamıştır. Liderin gücünün ise çoğunlukla birey kaynaklı güçlerden geldiğini ileri sürmektedir (Yukl, 2002).

Gelişen imkânlar ve çeşitlenen ihtiyaçlar neticesinde zaman içerisinde gelişim gösteren liderlik tanımları ve liderin gücünün farklı kaynaklardan gelmesi liderliğin farklı yaklaşımlarla incelenmesini kaçınılmaz hale getirmiştir.

2.1.3. Liderlik Yaklaşımları

Liderin kim olması gerektiği, hangi koşullarda ne tür liderliğin etkili olacağı, liderin hangi durumlarda nasıl davranması gerektiği sorularına cevap arayışı liderliğe dair çeşitli yaklaşımların ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Liderlik yaklaşımları; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşımlar, durumsal yaklaşımlar ve güncel yaklaşımlar olarak sınıflandırılabilir.

2.1.3.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımına göre; liderlik doğuştan gelen bir özelliktir ve liderler kişilik, yetenek ve fiziksel özellik bakımından onu izleyenlerden daha üstün olmalıdır (Mumford, 1906: 226). Liderliğe etki eden yakışıklılık/güzellik, yaş,

cinsiyet gibi fiziksel özelliklerin yanı sıra; samimiyet, dürüstlük, özgüven, kararlılık, sorumluluk alma, iş birliğine yatkınlık gibi kişilik özellikleri de liderin kim olacağının belirlenmesinde önem arz etmektedir. Bu yaklaşıma göre liderlerin; zeki olması, inisiyatif alabilmesi, deneyim ve bilgi sahibi olması da beklenmektedir (Stogdill, 1948: 63). Özellikler yaklaşımı liderin bu üstün özellikleri sayesinde etkili bir yönlendirme süreci yöneteceği temeline dayanmaktadır.

Özellikler yaklaşımı, liderlik sürecinde yalnızca lidere odaklanan bir yaklaşımdır. Bir liderden beklenen özelliklerin hepsine sahip olan her bireyin neden lider olamadığını ya da liderliğini farklı koşullarda neden sürdüremediğini açıklama konusunda yetersiz kalmaktadır.

2.1.3.2. Davranışsal Yaklaşımlar

II. Dünya Savaşı'nın da etkisiyle askeri liderin verimliliklerinin artırılmasına yönelik çalışmalar kapsamında hız kazandığı ileri sürülen (Stephenson, 1969: 22) ve 1950'li yılların başında ortaya çıktığı kabul edilen davranışsal liderlik yaklaşımlarının odak noktası; liderin, liderlik sürecinde sergilediği davranışlardır. Bu yaklaşımın temelinde liderin izleyenlerine karşı olan tutum ve davranışlarının, etkilme sürecinde pay sahibi olup olmaması araştırılmaktadır.

1945 yılında başlayan ve davranışsal liderlik yaklaşımlarının fitilini ateşleyen Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, liderin davranışlarını tanımlamada iki faktörün esas alınmasını önermektedir. Askeri ve sivil liderler üzerinde yapılan araştırmaların sonunda kişiyi dikkate alma ve inisiyatif faktörlerinin liderin davranışlarını tanımlamada önemli rol oynadığını belirtmişlerdir. Araştırmanın sonucunda; kişiyi dikkate alma davranışları arttığında çalışan devir hızı ve devamsızlığı azalmakta, inisiyatif alma arttığında ise grup üyelerinin performanslarının arttığı belirlenmiştir (Koçel, 2015).

Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları 1950'lerde çok disiplinli yapısıyla ve metodolojisiyle de oldukça ses getiren çalışmalar olarak kabul edilmektedir. Liderin iki davranış boyutunun odak noktası olarak ele alındığı

alışmalara ilham kaynağı olması (Sargut, 2015: 210), davranışsal ve durumsal yaklaşımların nn açmıştır (Schriesheim vd., 1979: 143).

Michigan niversitesi alışmaları, 1947 yılında Rensis Likert önderliğinde grup tatmini ve verimliliğini yükselten etkenleri sorgulamak amacıyla başlatılmıştır. Bu çalışmada liderlik davranışlarının işe yönelik ve ilişkiye yönelik davranışlar olarak ifade edilen iki tip üzerinde şekillendiği görülmüştür. Kişiye yönelik liderlik tipinin izleyenlerin iş tatminini arttırarak daha verimli ve etkin olmalarına yol açtığı; işe yönelik liderlik tipinin ise izleyenlerin kendini denetim altında hissetmesine sebep olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hangi liderlik tipinin seçilmesi gerektiğinin yapılacak işin türüne bağlı olarak değişeceği ortaya koyulmuştur (Küçüközkan, 2016).

Blake ve Mounon'un Yönetim Tarzı Matrisi, kişilerarası ilişkilere yönelik olma ve üretime yönelik olma eksenleri ile oluşturulan ve 1-9 arası değerler kullanılarak meydana getirilen beş temel yönetim tarzı ileri sürmektedir (Blake vd., 1966: 389). Yönetim Tarzı Matrisi, liderin davranışlarının kavramsallaştırılmasına olanak sağlaması yönüyle liderlik literatüründe önemli bir konuma sahiptir. Bu modelde, içinde bulunan duruma bağlı olarak iki faktörün dengede tutulmasının gerekliliği vurgulanmaktadır (etin, 2017: 14).

Liderin davranışlarını belirleyen en önemli unsurlardan bir tanesi de izleyenlerinin davranışları hakkındaki tahminleri olarak ifade edilmektedir. McGregor X ve Y Teorisi'nde; iki çalışan tipi tasarlamıştır. Y Teorisi'ne göre; çalışanlar potansiyel sahibidir, sorumluluk almayı öğrenirler. Belirlenen amaç doğrultusunda ilerlerler. X Teorisi'ne göre ise; çalışanlar işten kaçmaya meyillilerdir ve sorumluluk altına girmek istemezler. Kendi kendilerini kontrol edemedikleri için sürekli kontrol edilmeleri gerekir (Kopelman vd., 2008: 255). X teorisi anlayışına sahip liderlerden daha otoriter ve kontrol sağlamaya yönelik davranışlar göstermesi, Y teorisi anlayışını taşıyan liderlerden ise daha paylaşımcı ve katılımcı davranışlar göstermesi beklenmektedir (Koçel, 2015).

Rensis Likert'in 1950'li yılların başında Michigan niversitesi'nde başladığı çalışmalarını bir kitapta toplamış ve Sistem 4 diğer adını verdiği demokratik liderlik

stilinin öne çıktığı modeliyle ünlenmiştir (Luthans, 2011: 418). Bu yönetim modelinde, yöneticilerin davranışları istismarcı otokratik, yardımsever otokratik, katılımcı ve demokratik olarak dört sisteme ayrılmıştır (Bakan vd., 2004). Sistem 3 ve Sistem 4 tipi yönetimler yüksek verimliliğe sebep olurken, Sistem 1 ve Sistem 2 düşük verimliliğe sebep olmaktadır (Koçel, 2015).

Davranışsal liderlik yaklaşımları incelendiğinde ortak paydanın liderin davranışlarının iki faktör altında incelendiği gözlemlenmektedir. Modellere dair yapılan araştırmalar kişiye yönelik geliştirilen liderlik davranışlarının uzun vadede daha başarılı olduğunu göstermektedir.

2.1.3.3. Durumsal Yaklaşımlar

1960'lı yıllardan bugüne etkinliğini koruyan ve yeni liderlik yaklaşımlarına kaynak olmaya devam eden durumsal yaklaşımlar, her duruma uygun tek tip liderlik anlayışının olamayacağı görüşü etrafında şekillenmiştir. Diğer bir deyişle; değişkenlik gösteren koşulların farklı liderlik stilleri gerektiği düşüncesi savunulmaktadır. Durumsal liderlik araştırmalarında liderin davranışlarının kaynağı olarak liderin örgütsel çevresi ve etrafındaki insanlar ile etkileşimi baz alınmıştır (Kılınç, 1995: 152).

Fred Fiedler, liderlikle ilgili yaklaşımları inceleyip etkin liderliğin, izleyenler ile bazı değişkenler arasındaki etkileşimin sonucu olarak ortaya çıktığını iddia ettiği durumsal bir liderlik yaklaşımı modeli oluşturmuştur. Bu değişkenler lider ile izleyen arasındaki ilişki, başarılacak işin niteliği ve liderin otoritesinin derecesi olarak sıralanmaktadır. Fiedler bu modelde, liderleri geliştirdiği LPC (Least Preferred Co-worker) ölçeğine göre sınıflandırmıştır. LPC puanı düşük olan liderler, görev odaklı olarak; LPC puanı yüksek olan liderler ilişki odaklı liderler olarak nitelendirilebilmektedir (Fiedler, 1964). Fiedler'in bu yaklaşımla en iyi olarak nitelendirilebilecek bir liderlik stilinin olmadığını öne sürmesi modelin literatürde oldukça rağbet görmesine sebep olmuştur.

1970'li yıllarda Martin Evans ve Robert House tarafından geliştirildiği kabul edilen Yol-Amaç Yaklaşımı'nın temelinde; liderin, belirlenmiş amaçlar

doğrultusunda izleyenlerin motivasyonunu sağlaması gerektiği görüşü yatmaktadır. Bu yaklaşıma göre lider, başarıya ulaşma yolundaki engelleri izleyenlerin yolundan çekmek liderin sorumluluğundadır. Yol-Amaç Yaklaşımı'na göre yönlendirici, destekleyici, başarıya yönelik ve katılımcı olmak üzere dört çeşit liderlik stili vardır (Koçel, 2015).

Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından geliştirilen Yaşam Dönemi Modeli, durumsallık yaklaşımlarına önemli bir katkı olarak kabul edilmektedir. Bu modele göre; izleyenler, liderin davranışlarını belirleyen temel unsur olarak görülmektedir (Çetin, 2017: 13). Davranışsal yaklaşımlarda olduğu gibi ilişki odaklılık ve görev odaklılık üzerinde durulmuş ve Blake ve Mouton' modeline benzer bir şekilde dört farklı liderlik stili meydana getirilmiştir. Modelde ayrıca izleyenlerin olgunluk düzeyleri de liderlik sürecinde etkili bir faktör olarak ele alınmaktadır. İzleyenlerin olgunluk düzeylerinin; liderin davranışlarını seçmesinde etkili olduğu ileri sürülmektedir (Paksoy, 1993: 20).

Liderliğin etkinliğin ancak en uygun davranış biçimi benimsendiği takdirde ortaya çıkacağını savunan William J. Reddin Üç Boyutlu Durumsal Liderlik Yaklaşım Modeli adı verilen bir model geliştirmiştir. Göreve yönelik olma ve ilişkiye yönelik olma boyutlarının yanı sıra görevin gerektirdiği işlerin başarıma derecesi olarak açıklanan “yönetmel etkinlik” boyutuna da modelinde yer vererek (Mullins, 2016: 579); kopuk liderlik, adanmış liderlik, ilgili liderlik, bütünleştirici liderlik ve bunların etkili ve etkisiz versiyonları olmak üzere dört temel liderlik stili ortaya koymuştur (Ömürgönülşen vd., 2005: 95-96). Yönetmel etkinlik derecesi liderin sergilediği liderlik stiline, içinde bulunulan durumun gerekliliklerine uygulugu olarak da ifade edilmektedir (Singh vd., 2000: 23).

2.1.3.4. Liderlikte Güncel Yaklaşımlar

Dünya üzerinde durmaksızın meydana gelen değişimler ve her alanda gerçekleşen gelişmeler, liderlik literatüründe de yansımalarını bulmuştur. Günümüzde liderlik; lideri düşünen onu izleyenleri de yalnızca işi yapan kişiler olmaktan çıkarmaktadır (Eraslan, 2006). Geleneksel liderlik yaklaşımları liderin davranışlarını; liderin bireysel özellikleri, durumun özellikleri ya da her ikisinin

etkileşiminin bir fonksiyonu olarak ele almaktadır (Ordun vd., 2014: 121). Bilgi çağı olarak kabul edilen içinde bulunduğumuz dönemin ihtiyaçlarının farklı değişkenleri liderlik denklemine dahil etmesi; geleneksel liderlik yaklaşımlarının bu denklemi açıklayamamasına ve yeni liderlik yaklaşımlarının oluşmasına zemin hazırlamıştır.

Liderlikte güncel yaklaşımların başında özellikle değişim ve dönüşüm durumlarında sıklıkla araştırılan dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik stilleri gelmektedir. Bu iki liderlik stili, lider ve izleyenler arasındaki karşılıklı etkileşim ve liderin sergilediği davranışlar üzerinde durmaktadır.

2.1.3.4.1. Dönüşümcü Liderlik

James MacGregor Burns 1977 yılında politik liderliği dönüşümcü ve etkileşimci liderlik olmak üzere iki tür olarak ele almıştır. Dönüşümcü liderlik; liderin, izleyenlerinin inanç, değer ve ihtiyaçlarını değiştirmesini içeren bir liderlik stilidir (Luthans, 2011: 430).

Neo-karizmatik yaklaşımlar arasında gösterilen dönüşümcü liderlik; “karizmatik liderlerin” görüşlerini izleyenlerine aktarmakla yetinmesi ve “vizyon sahibi liderlerin” ise vizyonlarını hayata geçirmeye odaklanmaları sebebiyle meydana gelen izleyenlerin ihtiyaçlarının göz ardı edilmesi dezavantajını ortadan kaldırmaya yönelik bir liderlik stilidir. Dönüşümcü liderlik sürecinde, lider ve izleyen karşılıklı olarak birbirlerinin gereksinimlerini karşılamaktadır. Gereksinimlerin karşılanması, izleyenlerin motivasyonunun artırılarak belirlenmiş hedefe odaklanmalarına sebep olmaktadır (Çakar vd., 2003).

Burns’e göre liderlik sürecini, liderler ve izleyenler arasındaki alışveriş oluşturur (Bass, 1995: 466-467). Lider, liderlik sürecine dahil olan tüm izleyenleri yüksek bir insanî gelişme düzeyine getirme amacı güden ahlaki bir göreve sahiptir. Dönüşümcü liderlik, izleyenlerin moral ve motivasyonunu arttırmaya odaklanır (Bass vd., 1989: 511).

Dönüşümcü liderler, örgüt hedeflerinin daha etkin bir şekilde ifade etme ve daha hızlı yayma yeteneğine sahiptirler (Berson vd., 2004: 631). İzleyenleri neyin

önemli olduğunun farkına varmasına ve grubun ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının önüne koymalarına yönelik teşvik ederler (Bass vd., 1989: 510).

Dönüşümcü liderlerin, çevrelerini daha iyi algılayıp analiz ettikleri; dolayısıyla izleyenlerinin ilgisini çekecek stratejik hedefler oluşturabildikleri ileri sürülmektedir. Dönüşümcü liderlerin izleyenlerinin; örgütün misyonlarına bağlı, daha fazla istekli ve yüksek düzeyde uyum gösteren bireyler oldukları gözlemlenmiştir. Bu bağlamda bakıldığında bir örgütte dönüşümcü liderlerin; stratejik vizyonların, misyonların ve örgütsel hedeflerin anlaşılması ve benimsenmesi için uygun ortam oluşturabilmesi beklenmektedir (Berson vd., 2004: 627).

Dönüşümcü liderlik, toplumlarda ve örgütlerde radikal değişikliklerin hayata geçirilmesinde de önemli rol oynamaktadır. Dönüşümcü liderlerin bulunduğu örgütlerde değişim; korku, baskı, aşırı rekabet gibi faktörler yerine eşitlik ve özgürlük gibi değerler ile gerçekleştirilir (Kırel, 2001: 47). Amacı anlamla harmanlayarak, izleyenlerin belirlenen amaçlar dahilinde seferber olmalarını sağlamaktadır. Böyle bir atmosferde izleyenlerin, inisiyatif alma konusunda gelişeceği ve yaratıcı fikirler ortaya koymaya istekli hale geleceği ileri sürülmektedir (De Hoogh, vd., 2005: 840).

Dönüşümcü liderlerin; izleyenlere değişim esnasında rol model olarak güvende hissetmelerini sağladığı ve değişimi örgüte adapte ederek örgüt performansının arttırılmasına sebep olduğu ifade edilmektedir (Koçel, 2015).

Liderliğin dönüşümcü anlayışla ele alınması; uzun yıllar boyunca inşa edilmiş hiyerarşik piramidin zirvesinde yer alan liderlik olgusunu yatay düzleme çekmiş ve etkililiğin çitasını daha da yükseklerle çıkarmaya odaklanmıştır. Bu geçişin ise; görevlerin yerine getirilmesini sağlarken, görevleri yerine getiren bireylerin geliştirilmesine yönelik demokratik bir sürecin sağlanması ile gerçekleştirileceği öne sürülmüştür (Couto, 1978: 73).

Dönüşümcü liderler, izleyenlerin inandıkları bir vizyon etrafında harekete geçilmesine, sorunların üstesinden gelinmesine, bireysel olarak gelişim gösterilmesine yönelik cesaretlendirici davranışlar sergilenmektedirler (Korkmaz, 2006).

Dönüşümcü liderler, değişim karşısında örgütün kemikleşmiş yapısını çözmeye ve değişimin gerekliliklerini yerine getirmeye odaklılardır (Schein, 2010: 293). Bu doğrultuda araştırmacılar, dönüşümcü liderlerin karakteristik özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamışlardır (Luthans, 2011: 431);

- Kendilerini değişimin temsilcisi olarak tanımlarlar.
- Gözü pek ve yürekli dirler.
- İnsanlara güvenirler.
- Değer odaklıdır lar.
- Yaşam boyu öğrenme isteğindedirler.
- Karmaşa, belirsizlik ve anlaşmazlıklarla başa çıkabilme yeteneğine sahiptirler.
- Vizyonerdirler.

Howell ve Hall-Meranda (1999) ise dönüşümcü liderlerden sergilenmesi beklenen davranışları aşağıdaki gibi sıralamıştır;

- Geleceğe dair çarpıcı bir vizyon ortaya koyarlar,
- Karşılıklı hedefler hakkında farkındalığı arttırmak amacıyla semboller ve duygusal tetikleyiciler oluştururlar,
- İzleyenlere geleneksel olanı sorgulatırlar,
- İzleyenlerle bire bir fakat eşit mesafede ilişki kurarlar.

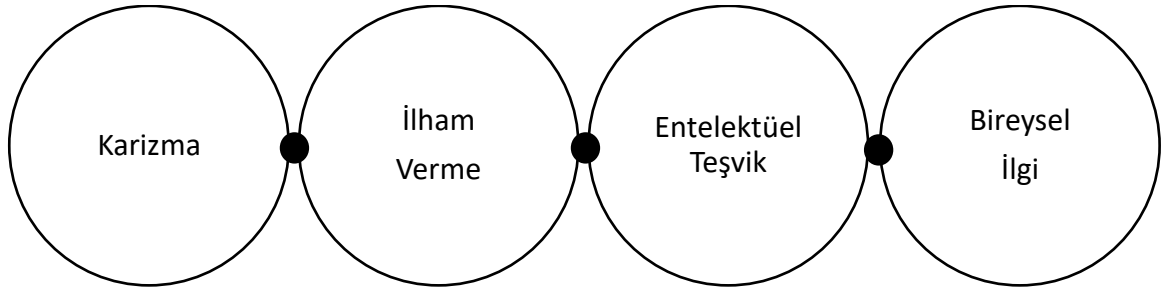
Ulusal literatürde ise dönüşümcü liderliğin özelliklerine dair görüşlerin bir kısmı aşağıdaki maddelerde belirtilmektedir (Eraslan, 2004):

- Ortak vizyon oluşturma ve paylaşmak,
- Yaratıcılık,
- Karizmatik etkiye sahip olmak,
- Etkili iletişim ve yüksek motivasyon yeteneği,
- Değişimin öncüsü olmak,
- Duygusal dayanıklılık,
- Esnek yönetsel anlayışlara sahip olmak,
- Ekip çalışmasını önemsemek,

- Yaşam boyu öğrenmeye hevesli olmak.

2.1.3.4.1.1. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Bass ve Avolio'ya göre dönüşümcü liderlik dört davranışsal boyuttan oluşmaktadır. Bu dört boyut; karizma, ilham verme, bireysel ilgi ve entelektüel teşvik olarak sıralanmaktadır (Bass vd., 1990: 22).



Şekil 1.1.: Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları

Dönüşümcü liderliğin ilk özelliği olarak karşımıza çıkan karizma boyutu, liderlik süreci için oldukça büyük önem arz etmektedir. Dönüştürme ve dönüşüm sonrasında iş verimliliğin artırılması için liderin öncelikle izleyenleri ile arasında güçlü bir bağ oluşturması gerekmektedir (Çakar vd., 2003). Bu noktada devreye giren karizma boyutu, izleyenlerin iyimserliğini arttırılmasına ve izleyenlerde hedefe yönelik heyecan uyandırılmasına sebep olmaktadır. Saygı ve güvene dayanır. Vizyon belirlenmesinde, misyon bilinci oluşturulmasında ve özgüven aşılmasında etkili rol oynamaktadır (Bass vd., 1990: 22).

Dönüşümcü liderliğin diğer bir özelliği olan ilham verme, izleyenlerin önceden belirlenmiş hedeflere ulaşılması amacıyla yapılan işlere anlam yüklenmesi ve izleyenlerin bu anlam doğrultusunda motive edilmesi olarak açıklanabilmektedir. Lider, onu izleyenlere esin kaynağı olur. Lider ile izleyenler arasında oluşturulan ortak çaba ile; soyut kavramlar olarak görülen hedefler ulaşılabilir hale büründürülebilmektedir (Bass vd., 1990: 22).

Dönüşümcü liderler, izleyenlerin her biriyle ayrı ayrı ilişkiler geliştirmektedirler. Bireysel ilgi olarak adlandırılan bu boyut, liderin onu izleyenlerin her birine özel fakat eşit bir şekilde yol göstermesi olarak ifade edilmektedir. Liderin,

izleyenlerini tanımasını ve onların ihtiyaçlarını bilmesini gerektirir. Böylece izleyenlerini yetiştirebilmekte ve gelecek için görüş kazanmalarını sağlayabilmektedir (Bass vd., 1990: 22).

Entelektüel teşvik boyutu ise; liderin onu izleyenleri düşünmeyi etmesi; eski problemlere yeni bakış açısı getirilmesine, gerçekçi olmaya ve yaratıcı zekânın ortaya çıkarılmasına ortam hazırlamaktadır. Bu sayede izleyenler meydana gelen problemleri dikkatli bir şekilde çözmeye odaklanır (Bass vd., 1990: 22).

2.1.3.4.1.2. Literatürde Dönüşümcü Liderlik Araştırmaları

Türkiye’de eğitim kurumlarında görev yapan yöneticiler üzerinde yapılan bir araştırmaya göre dönüşümcü liderlik stilinin; izleyenlerin motivasyonu arttıracak olumlu davranışlara sebep olduğu, izleyenlerin iyimserlik duygularının ortaya çıkartılmasına ve geliştirilmesine zemin hazırladığı ve ortaya çıkan bu iyimserlik duygularının izleyenlerin performansını arttırıcı rol oynayacağı sonuçlarına ulaşılmıştır (Korkmaz, 2005).

Dönüşümcü liderlik ile ilgili yapılan bir diğer araştırmada ise; bu liderlik stili ile örgüte güvenin kariyer memnuniyeti ile arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki içinde olduğu saptanmıştır. Aynı araştırmada dönüşümcü liderliğin ve örgüte güvenin lider-üye etkileşimini olumlu yönde etkileyeceğinin vurgusu yapılmaktadır (Avcı vd., 2012).

Dönüşümcü liderliğin, karizma/ilham verme boyutu ile bireysel ilgi boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde ve karizma/ilham verme boyutu ile entelektüel teşvik boyutlarının izleyenlerin örgütsel adalet algıları üzerinde olumlu yönde anlamlı etkilerinin olduğu ortaya koyulmuştur (Arslantaş vd., 2007).

Dönüşümcü liderliğe ilişkin yapılan teorik bir çalışmada, örgütlerdeki değişim ihtiyacının belirlenmesi ve değişim sürecinin yönetilmesi süreçlerinde önemli rol sahibi olacağı iddia edilmektedir (Çolakoğlu, 2005).

Dönüşümcü liderliğin yıldırma ile arasındaki ilişki incelenmiş ve serbest bırakıcı liderlik stili hariç, tüm alt boyutlarıyla yıldırma arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya koyulmuştur. Serbest bırakıcı liderlik stiline ise yıldırma üzerinde yordayıcı bir etkisinin olduğu ileri sürülmüştür (Cemaloğlu, 2007).

2.1.3.4.2. Etkileşimci Liderlik

Burns tarafından kavramsallaştırılan ve başta Bass olmak üzere birçok araştırmacı tarafından irdelenen etkileşimci liderlik; dönüşümcü liderliğe göre daha geleneksel olarak nitelendirilmektedir. Lider ile izleyenler arasındaki karşılıklı etkileşime dayanmaktadır (Luthans, 2011: 431).

Etkileşimci liderlik, verimlilik ve etkililiği arttırmaya yönelik bir liderlik stili olarak ele alınmaktadır. Lider, izleyenlerin yapmalarını istedikleri hareket ve davranışlar için karşılığında onların beklediği bir ödül vermektedir. Etkileşimci liderliğin etkinliği, izleyenlerinin ihtiyaçlarını ne kadar karşıladığıyla yakından alakalıdır (Eraslan, 2006).

Liderin beklentilerini izleyenlere açık ve net bir şekilde ifade etmesi gereken etkileşimci liderlik sürecinde, izleyenlerin bir ödüle ulaşmak ya da bir cezadan kaçınmak üzere önceden belirlenmiş rollerini yerine getirmek için harekete geçmesinin sağlanması hedeflenmektedir. Liderin davranışları bu rollerin yerine getirilip getirilmemesine bağlı olarak şekillenmektedir (Bass vd., 1989: 510).

Etkileşimci liderler, yetkileriyle izleyenleri ödüllendirmeye yönelik ya da daha çok çaba sarf etmeleri için statü sağlamak amacıyla kullanabilirler (Kırel, 2001: 47). İzleyenler ise, ödülün cazibesi ya da cezanın caydırıcılığına bağlı olarak liderle aynı fikirde olduklarını belirtir ya da şartları kabul ederler (Bass vd., 2003: 208). Lider ile izleyenler arasında ödül ve cezanın belirlenmesinde pazarlık yapılması söz konusudur (Howell vd., 1999: 681).

Lider ve izleyen arasındaki iki yönlü etkileşime bakıldığında; liderin etkinliğini devam ettirebilmesi için izleyenlerin beklentilerine cevap vermesi ve bunları karşılamada yeterli olması gerekmektedir (Kuhnert vd., 1987: 649). Görev odaklı davranışlarıyla izleyenleri etkileyen etkileşimci liderlerin, izleyenleri iş yapma

anlayışlarıyla etkileyerek onları da çalışmaya teşvik ettiği düşünülmektedir. Etkileşimci liderler, izleyenleri önceden tanımlanmış görevlerini yerine getirme ve örgütsel amaçları yerine getirme hususunda yönlendirmektedir. (De Hoogh vd., 2005: 840).

Bazı araştırmacılar etkileşimci liderlerin; mevkilerini yasalar, prosedürler ve kişisel ilişkiler yoluyla koruduğunu öne sürmüştür. Liderin etkisinin pozisyonundan kaynaklanan bir güçten gelmesi, amaçlara ulaşma hususunda tam katılım sağlansa dahi izleyenlerin görevlerini heves ve bağlılıkla yapmalarının sağlanmasının güç olduğu belirtilmektedir. Bu sebeplerle etkileşimci liderlik, bir yöneticilik stili olarak da ele alınabilmektedir (Kılıç vd., 2014: 251).

Etkileşimci liderler, izleyenleri ile aralarında kurdukları bağlara odaklanmaktadır. Etkileşimci liderlik süreci; tanımlanan işlerin yapılması ya da yapılmaması doğrultusunda ödül ve yahut yaptırım ile sonuçlanır (Korkmaz, 2006).

Etkileşimci liderlik, lider ile izleyenleri arasında karşılıklı bir etkileşim süreci olduğu için izleyenler de lideri etkileme gücüne sahiptir. Liderin gücü ise; aralarında kurulan etkileşim bağının yanı sıra liderin izleyenlerine sunabildiği ödüllerin çeşit ve sürekliliğinden gelmektedir. Eğer izleyenler belirlenen hedeflere ulaşamazlarsa lider yaptırım kullanır (Champoux, 2000). Bu bağlamda bakıldığında; etkileşimsel liderliğin karşılıklı bağımlılık süreci olduğunun altı çizilmelidir.

Etkileşimci liderlik geleneksel ve geçmişe bağlı bir liderlik stildir. Yenilik ve değişime ayak uydurmaktansa mevcut düzenin korunmasına yönelik adımların atılması beklenmektedir. İzleyenlerin yaratıcı ve yenilikçi yönlerine bakmazlar. Görevlerin yerine getirilmesinin sağlanması ve hedeflere ulaşılması yegâne görevleridir. Bu süreçte herhangi bir sorunla karşılaşıldığında izleyenlerin inisiyatif almalarına gerek kalmaksızın pratik bir şekilde müdahale ederler (Akgündüz vd., 2011).

Hakkında yapılan araştırmalardan özetle etkileşimci liderliğin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

- İzleyenlerini yalnızca görevlerin yerine getirilmesi için etkilemeye çalışır,

- Gücünü yasal pozisyonunun verdiği otoriteden alır,
- İşin yapılış biçimine önem verir,
- Görev odaklıdır,
- Görevlerin yerine getirilmesi ile ilgili sorun ve şikayetlere önem verir,
- Örgüt içinde cezalandırma ya da ödüllendirme sistemleri geliştirir.

2.1.3.4.2.1. Etkileşimci Liderliğin Boyutları

Bass ve diğerleri, etkileşimci liderliğin davranışsal boyutlarını istisnalarla yönetim, koşullu ödüllendirme ve serbest bırakıcı liderlik olarak sıralamışlardır (Bass, Avolio, & Atwater, 1996).



Şekil 2.1.: Etkileşimci Liderlik Alt Boyutları

İstisnalarla yönetim, aktif ve pasif yönetim olmak üzere iki boyutludur. İstisnalarla aktif yönetim; liderin izleyenleri gözlemlediği ve gerekli gördüğü durumlarda izleyenlerin performanslarını daha verimli hale getirebilmek amacıyla yönlendirmelerde bulunması olarak ifade edilebilmektedir. Herhangi bir hatanın gerçekleşmesine mahal verilmesi söz konusu değildir. Rutin prosedürler ilgili tekrarlanan hataların kaynağı araştırılır ve sorunlar ortadan kaldırılır (Berber, 2000).

İstisnalarla pasif yönetimde ise lider hangi durumda nasıl reaksiyon göstereceğini izleyenlerine önceden bildirmektedir. Standartları önceden belirlenmiş iş yapma düzeninde sürece müdahil olmayan lider, ancak sorunlar ciddileştiğinde ya da bir hata meydana geldiğinde müdahalede bulunmayı tercih eder. İzleyenlerin bu yönetim anlayışı ile stres altında hissetmesi beklenebilmektedir (Çakınberk vd., 2010).

Koşullu ödüllendirme, etkileşimci liderliğin örgütlerde karşımıza çıkan bir diğer boyutudur. Liderin, izleyenlerini performanslarına ya da istenilen hedeflere

ulaşılması durumunda ödüllendirmesi ya da kasıtlı olarak ödüllendirmemesi olarak ifade edilmektedir. Koşullu ödüllendirme boyutuna göre; liderin işin tanımını, görev paylaşımını ve istenilen performansları izleyenlere açıklaması beklenmektedir. İşin nasıl yapılmasına dair gerekli talimatların verilmesinin ardından lider, izleyenlere amaç ya da görevi gerçekleştirdiklerinde ne ile ödüllendirileceklerini önceden söylemekle yükümlüdür. İzleyenler işe ilgili sorumluluklarını tamamladıklarında ödüllendirilmelerini beklerler. Lider ile izleyenler arasında açık bir anlaşma söz konusudur (Buluç, 2009).

Serbest bırakıcı liderlik boyutuna göre ise lider, izleyenlere işlerini yapma konusunda sınırsız özgürlük tanımaktadır. Pasif bir yönetim şekli olarak da açıklanabilmektedir. Lider, izleyenlere herhangi bir konuda yol gösterici olmaz. Liderliğin olmaması ya da liderliğin göz ardı edilmesi olarak ifade edilebilmektedir. Bazı araştırmacılar tarafından tek başına bir liderlik stili olarak da ele alınmaktadır (Demir vd., 2008: 76).

2.1.3.4.2.2. Literatürde Etkileşimci Liderlik Araştırmaları

2014 yılında etkileşimci liderliğin örgütsel sessizlik ile ilişkisinin incelendiği bir araştırmada; etkileşimci liderliğin yönetsel ve örgütsel nedenlerden ve tecrübe eksikliğinden kaynaklanan sessizliği, tam serbesti tanıyan liderliğin yönetsel ve örgütsel nedenlerden ve işe ilgili konulardan kaynaklanan sessizliği arttırdığı sonuçlarına ulaşılmıştır (Kılıç vd., 2014).

Etkileşimci liderlik ile ilgili yapılan bir diğer araştırmada öğrenen örgütler ile ilişkisi incelenmiştir. Öğrenen örgüt özelliklerinden; güven ve işbirlikçi iklim ile gözlenen ve paylaşılan misyon ve etkileşimci liderlik arasında karşılıklı ve olumlu yönde ilişkilerin olduğu ortaya koyulmuştur. Serbest bırakıcı liderlik stilinin ise risk alma ve inisiyatif kullanma ile olumlu yönde bir ilişkisinin olduğu saptanmıştır (Korkmaz, 2008).

Etkileşimci liderlik ile ilgili ulusal literatürde okul müdürleri üzerinde yapılan bir araştırmada; bu liderlik türünün sevgi, bağlılık ve profesyonel saygı ilişkisini olumsuz yönde etkilediğini ve bu liderlik stilini uygulayanlarda katkı ve

yardımlaşma davranışlarının düşük düzeyde olduğu gözlemlenmiştir (Çetin vd., 2012).

2.1.3.4.3. Dönüşümcü Liderlik ve Etkileşimci Liderliğin Farkı

Dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik stillerinin diğer liderlik stillerine kıyasla yeni liderlik yaklaşımları arasında yer almaları ve literatürde henüz kök salmamış olmaları, aralarındaki farkların gözden kaçmasına sebep olmaktadır. Bu sebeple bu iki liderlik stiline birbirlerinden ayrıştığı noktalara dikkat çekme gereksinimi hissedilmektedir.

Dönüşümcü liderlik ile etkileşimci liderlik aşağıda belirtilen noktalarda farklılık göstermektedir (Eraslan, 2006):

1. Etkileşimci liderlik, ihtiyaçların giderilmesine odaklanırken örgütsel ödüllendirmeler ile süreci yönlendirmektedir. Dönüşümcü liderlik sürecinde ise etkileşim yalnızca maddi öğelerle değil kişisel ödüllendirmelerle de sürdürülmektedir.
2. Etkileşimci liderlik, liderle izleyen arasında bir alışveriş süreci söz konusu oldukça varlığını sürdürebilmektedir. Dönüşümcü liderlik ise; vizyon kazandırarak izleyenleri sürekli yeni amaçlara yönlendirmektedir. Bu sebeple uzun vadeli bir liderlik stilidir.
3. Etkileşimci liderlik süreci amaca yönelik örgüt kurallarıyla inşa edilirken; dönüşümcü liderlik süreci hedefler ve değerler etrafında şekillendirilmektedir.
4. Etkileşimci liderler, merkezi bir karar verme sistemi uygularken; dönüşümcü liderler izleyenlerin katılımı ile karar verme sürecini gerçekleştirmektedir.
5. Etkileşimci liderler, görevlerin bölümlendirilmiş bir şekilde çoğunlukla bireysel olarak yapılmasını beklerken; dönüşümcü liderler takım çalışmalarına önem vermektedir.
6. Etkileşimci liderlerde geçmişe bağlılık yüksektir. Dönüşümcü liderlikte değişim ve dönüşüm esas alınmaktadır.

2.1.3.4.4. Dönüşümcü Liderlik ve Etkileşimci Liderliğin Ölçülmesi

Dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderliğin Burns tarafından kavramsallaştırılmasının akabinde bu liderlik türlerini açıklamaya yönelik bir ölçüm aracı oluşturmaya çalışan ilk araştırmacı Bass olmuştur (Demir vd., 2008). Bass'ın geliştirmiş olduğu Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği, endüstriyel gelişim göstermiş ülkelerde birçok kez revize edilmiştir. 1980'lerin sonundan itibaren bugünkü son haline gelene kadar ölçeğin çok faktörlü yapısı da defalarca düzenlenmiştir.

Bass ve Avolio son halini verdikleri Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği; dönüşümcü, etkileşimci ve pasif liderlik stillerinin ve alt boyutlarının yer aldığı yedi faktörden meydana gelmektedir. Araştırmacılar ölçeğin etkinliğini, iletişim sektörü çalışanları ve askerler gibi çeşitli meslek grupları ve cinsiyetler gibi farklı değişkenleri ele alarak birçok kez test etmişlerdir (Antonakis vd., 2003; Bass vd., 1996; Bass vd., 2003; Berson vd., 2004). Optimal lider etkinliği için, liderlerin hem dönüşümcü hem de etkileşimci olmaları önerilmektedir (Bass vd., 1989: 511).

2.2. ZEKÂ

Zekâ kavramı uzun yıllar boyunca araştırmacıların zihnini kurcalayan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsanların algılama, iletişim kurma, karar verme, problem çözme, uyum sağlama gibi zihinsel işlevleri nasıl gerçekleştiği ve bunlar gerçekleştirilirken birbirlerinden farklı çıktılar sunmalarına neyin sebep olduğu sorularına cevap bulma merakı bilim insanlarını bu alanda sayısız araştırma yapmaya itmiştir. İnsan denilen canlıların her birinin özel ve eşsiz olması zekâ kavramının bu denli derinlik sahibi bir konu olmasına sebep olmaktadır.

Karmaşık fikirleri anlama, çevreye uyum sağlama, akıl yürüterek engellerin üstesinden gelme gibi çeşitli konularda bireyler birbirlerinden ayrıışmaktadır. Burada bireysel farklılıklar önemli bir etken olsa da tutarlı bir şekilde bu ayrıışmaları açıklamaya yeterli değildir. Literatürde karşımıza çıkan zekâ kavramı da her alan ve durumda farklılaşan bu karışık fenomen dizisini açıklamaya ve organize etmeye yönelik girişimleri ifade etmektedir. Zeki olmanın birçok yolu olduğundan, zekânın da birçok kavramsal karşılığı mevcuttur. (Neisser et al., 1996, 95).

Ölçülmesine yönelik araştırmalarıyla tanınan Alfred Binet, zekânın bir zihinsel yetenekler topluluğu olduğunu ileri sürmekte (Plotnik & Kouyoumdjian, 2013: 285) ve birlikte ilk modern zekâ testini geliştirdikleri öğrencisi Simon ile zekâyı bireyin günlük yaşantısında oldukça önem arz eden sağduyulu olma ve uyum sağlama yeteneği olarak tanımlamaktadır (Binet & Simon, 1904, 194-195).

Wechsler (1958) zekâyı bireyin amaç dahilinde hareket etmesi, rasyonel düşünmesi ve çevresi ile uyum içinde olması yeteneklerinden oluşan kümelenmiş ve global bir kapasite olarak ele almıştır. Schlinger (2003) ise; zekâyı belirli bir bağlamdaki davranış örneğini ya da ilgili davranışlar grubunu tanımlamak için kullanmış ve kavramı açıklayabilecek tek imgenin bireyin davranışları olduğunu öne sürmüştür.

Gardner (2008) ise zekâyı; bireyin bir bilgiyi kavramasına, başkalarına aktarmasına ve elde ettiği sonuçları, inançları ya da duyguları ifade etmesine, belirlediği hedeflerine ulaşması için uygun rotayı oluşturmaya ve bulunduğu çevrede ortaya çıkan sorunları çözmesine olanak sağlayan hem biyolojik hem de psikolojik temelli bir potansiyel olarak değerlendirmektedir.

Zekâ; biyolojik açıdan çevrede olup bitenlere uyum gösterebilme yeteneği olarak, eğitim bilimci bakış açısıyla öğrenme yetisi olarak, davranış bilimi araştırmacıları tarafından başarıya ulaştıran davranışlar sergileyebilme yeteneği, psikolojik olarak ise akıl yürüterek sonuca ulaşma yeteneği olarak ele alınmıştır (Demir, 2015: 38).

Hakkındaki tanımlamaların çokluğundan öngörülebileceği üzere zekâ kavramının net bir şekilde sınırlarını çizmek oldukça güçtür. Yukarıda verilen çalışmalardan sentezle “öğrenme, anlama ve yeni durumlarla başa çıkma yeteneği” (Kline, 1991: 1) olarak zekâ kavramını tanımlamak yanlış olmayacaktır.

Kavramın daha iyi açıklanabilmesi amacıyla zekânın tanımlanması ve ölçülebilmesi için yapılan ilk dönem araştırmalarına değinilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

2.2.1. Zekâ Araştırmaları ve Zekânın Ölçülmesi

1800'lü yıllara kadar uzanan ilk dönem zekâ araştırmalarında; Francis Galton'un, Kalıtsal Zekâ Yaklaşımı ile bireyler arasındaki bilişsel yetenek farklılıklarının araştırılmasına ve zekânın ölçülmesine yönelik başlattığı ilk teşebbüsün ardından (Cohen, vd., 2013: 37) zekâ; bireylerin kafa büyüklüğü, beyin büyüklüğü, cinsiyet ya da ırk farklılıkları ile ilişkilendirilip açıklanmaya çalışılmış fakat araştırmaların sonucunda zekânın ölçülmesine ya da tahmin edilmesine olanak sağlanamayacak kadar düşük korelasyon değerlerine ulaşılmıştır. (Plotnik vd., 2013, 284).

Yirminci yüzyıla gelindiğinde ise zekânın ölçülmesinde psikometrik araştırmalar üzerinde yoğunlaşmıştır. Alfred Binet ve öğrencisi Theodore Simon'un geliştirdikleri Binet-Simon zekâ ölçeği, modern zekâ testlerinin başlangıç noktası olarak kabul edilmiş ve zekâ araştırmalarının yolunu aydınlatmıştır (Schlinger, 2003, 24). 1916 yılında Lewis Terman, Binet'in zekâyı ölçme yöntemini genişleterek bireyin kendi yaşı ile zihinsel yaşını kullanarak zekâ katsayısının hesaplandığı bir yöntem geliştirmiştir (Terman, 1916: 73).

Zekânın tekil bir kapasite olarak ele alındığı bu dönemde zekâ puanının ölçülebilmesi amacıyla çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Charles Spearman zekâyı genel bir yapı olarak kabul ettiği araştırmalarında bireylerin genel yetenek puanının ölçüldüğü g faktörü ile, Wilhem Stern IQ (Intelligence Quotient) katsayısının hesaplanmasına olanak sağlayan bir sistem ile, David Wechsler ise günümüzde de güncel bir versiyonunun kullanılmakta olduğu sözel ve performansa dayalı iki puanın birleştirilmesiyle elde edilen bir puanının hesaplanmasıyla zekânın ölçülmesini amaçlamıştır (Aksoy, 2015, 75).

Bahsedilen zekâ ölçüm testleri endüstrileşmenin gelişmiş olduğu ülkelerde geliştirilmiş ve zekâ tek bir kapasite olarak değerlendirilip genetik, çevresel, sosyal ve psikolojik faktörler göz ardı edilmiştir. Bunun yanı sıra, aynı zekâ ölçüm testine göre zekâ puanı yüksek hesaplanan iki bireyden birinin diğerine göre çeşitli durumlarda daha başarılı ya da başarısız olmasının açıklanamaması araştırmacıları

zekâyı farklı yaklaşımlarla ele almaya zorlamış ve çok katmanlı bir yetenek olarak irdelenmesine sebep olmuştur.

Zekâ testlerine olan itibarı sarsarak bu alandaki araştırmalara yeni bir bakış açısı kazandıran araştırmacı Jean Piaget (2005) Bilişsel Gelişim Kuramı'nda uyum sağlama yeteneği olarak ifade ettiği zekânın, sabit bir yetenek olmadığını; çevresel faktörlerden ve öğrenme yoluyla biçimlenebileceğini ileri sürmüştür. Zekâyı davranışsal bakış açısıyla ele alan Henry Schillinger (2003), zekâ olgusu yerine zeki davranışlar sergilemeyi vurgulamakta ve bireyin durumlar arasındaki farkları anlama ve uygun tepki verebilme yeteneğinden bahsetmektedir. Schlinger'in zekâyı bazı fenomenleri etiketleyerek açıklayan bu yaklaşımın aksine Terman (1916), zekâyı gerçek bir somutluğu ve ölçülebilirliği olan bir kavram olduğunu iddia etmiştir. Sosyal-duygusal bakış açısı ile ele alınan görüşlerde ise zekâ olgusu bireyler arasındaki ilişkileri değerlendirilerek ve sosyal bağlamda bireyin diğerleri ile etkileşimine odaklanılarak açıklanmıştır (Aksoy, 2015, 76-77).

Zekânın tanımlanabilmesi ve ölçülebilmesi amacıyla yapılan bu araştırmaların yine de zekâyı dair açıklamakta eksik kaldıkları kısımlar oldukça fazlaydı. Bu durum, araştırmacıların zekâyı farklı yönlerden irdelemeleri gerekliliğini meydana gelmiştir. Yaygın kanının aksine zekânın birden çok yetenekler topluluğu olduğu ortak noktasında birleşen görüşler ortaya atılmıştır.

2.2.2. Çoklu Zekâ Kuramları

Zekâ ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde çoklu zekâ kuramları göze çarpmaktadır. Zekânın çoğul bir kapasite olarak ele alınması felsefi olarak oldukça eskiye dayanmaktadır. Platon (M.Ö. 427-347) erken eğitimin zorlama yapılmaksızın eğlenceli bir şekilde yapılması gerektiğini böylece bireylerin doğal eğilimlerinin ne olduğunu keşfedebileceklerini, 18. Yüzyıl'da filozof J. J. Rousseau öğrenmenin yalnızca kitaplardan değil gerçek yaşamdan edinilen deneyimlerle de gerçekleşebileceğini ileri sürmüştür (Türküzan, 2004: 16-17)

Thorndike, hıza dayalı sözel ve sayısal testlerin resimlerle yapılan bir testle kıyaslandığında ya da aynı test iki kere uygulandığını fakat birinde daha az titizlik

gösterildiğinde testlerin aynı sonuçları vermediğini belirtmektedir. Bunun da büyük ölçüde sözel ve sözel olmayan içerik arasındaki farktan kaynaklandığını ileri sürmektedir. Fakat burada altının çizilmesi gereken nokta şudur ki; zekâ bir şey değil, pek çok şeydir (Thorndike, 1920b).

Zekâ herkes için tek bir bilişsel yetenekten ziyade, her insanda farklı şekilde işleyen birden çok yeteneğin oluşturduğu bütünsel bir kapasitedir (Armstrong, 2009: 15). Bu sebeple zekânın tek ve reddedilemez bir olgu olarak tüm araştırmacılar tarafından kabul göreceği bir reçetesini yazmak mümkün değildir (Terman, 1916, 64).

Zekânın tek bir yetenek ya da faktörle açıklanabileceği düşüncesini eleştiren araştırmacıların başında gelen Thorndike, 1920 yılında yayınlanan “intelligence and its uses” isimli makalesinde hiçbir bireyin her konuda eşit bir şekilde zeki olamayacağını ve zekânın koşullara ve yapılan işe göre değişkenlik göstereceğini vurgulamaktadır. Thorndike zekâ kavramını incelerken üç zekâ türünün incelenmesinin gerekli olduğunu ileri sürmüştür (Thorndike, 1920a: 228):

1. Mekanik zekâ: Silah, otomobil, çim biçme makinesi, torna, nehir ya da fırtına gibi mekanik yapı ve nesneleri anlamayı ve yönetmeyi öğrenme yeteneği olarak ifade edilmektedir.
2. Sosyal zekâ: İnsanları anlama ve yönetme, insan ilişkilerinde akıllıca hareket etme yeteneği olarak tanımlanmaktadır.
3. Soyut zekâ: Sözcükler, sayılar, matematiksel formüller, ilke ve kanunlar gibi düşünce ve sembolleri anlama ve yönetme yeteneğidir.

1927 yılında Spearman, İki Faktör Kuramı ile zekâyı açıklamaya çalışmıştır. Spearman’a (1927) göre her yetenekte kullanılan ve her bireyde bulunan genel faktör yani “g faktörü” ile bireye ve yeteneğe göre farklılaşan özel faktör yani “s faktörü” zekâyı oluşturmaktadır. 1938 yılında Thurstone (1943), Spearman’ın zekâ teorisini eleştirmiş ve zekânın birbirinden bağımsız yeteneklerden meydana geldiğini açıkladığı Grup Faktör Kuramı’nı geliştirmiştir. Zekâ testlerinin yeniden değerlendirilerek incelenmesi sonucunda Thurstone, her boyutun zihinsel bir

yeteneği tanımladığı yedi faktör ileri sürmüştür; sözel anlama, sözel akıcılık, sayısal yetenek, mekanik hafıza, algısal hız ve tümevarım. (Gürel vd., 2010: 344).

Howard Gardner 1983 yılında yayınlanan *Zihin Çerçevesleri* isimli kitabında Çoklu Zekâ Kuramını açıklamıştır. Gardner'a göre zekâ, biyolojik faktörlerden olduğu kadar kültürel faktörlerden de etkilenmektedir. Bir kültürde kabul edilen zekâ türünün o kültürde geliştirilmeye açık olması beklenmektedir. Bu sebeplerle zekânın yalnızca kalıtsal özelliklerle kısıtlı kalmayan geliştirilebilir bir potansiyel olduğunu ileri sürmektedir. Gardner, zekânın sekiz bileşeni olduğunu ileri sürmektedir (Gardner, 2011):

1. Sözel veya dilsel zekâ: Bir dilin hem yazılı hem de sözel olarak etkili bir şekilde kullanılabilmesi bu zekâ türünün en belirgin özelliğidir. Sözel ve dilsel zekâsı yüksek olan bireylerin kolay iletişim kurabilmesi, kendini ifade ederken zorluk çekmemesi, karşı tarafı aktif bir şekilde dinleyebilmesi, hatırlama yetisinin güçlü olması gözlemlenebilmektedir.
2. Müzik veya ritim zekâsı: Gardner, bu zekâ türü yüksek olan bireyleri seslere karşı yüksek hassasiyetlerinin olduğunu, algılanan sesleri ayırt edebilme becerisine sahip olduklarını ileri sürmüştür. Duyguların aktarımında müziği bir araç olarak kullanmaya olanak sağlayan bir zekâ türüdür (Talu, 1999: 166)
3. Matematiksel veya mantıksal zekâ: Bireylerin mantıksal çıkarım yapabilmesi, olaylar arasında ilişkiler kurabilmesi, akıl yürütebilmesi gibi bilişsel yeteneklerini etkili kullanmasını sağlayan zekâ türüdür.
4. Görsel veya uzamsal zekâ: Görsel zekâsı yüksek olan bireylerin; gördüklerini net bir şekilde algılar, gerektiğinde görseli tekrar hatırlar ve şekil, renk, derinlik, boyut gibi özelliklere karşı daha fazla hassasiyet gösterirler.
5. Bedensel veya kinetik zekâ: Fiziksel hareket gerektiren koşullarda; koordinasyon, denge, konsantrasyon ve benzeri yetkinlikler sağlayabilmek bu zekâ türünün gözlemlenebilen özelliklerindendir. Bedensel veya kinetik zekâsı yüksek olan bireyler beden dilini etkili bir şekilde kullanabilmektedirler (Başaran, 2004: 10).

6. Sosyal zekâ: Sosyal zekâ bir bireyin empati yapabilme, diğerlerinin duygu ve düşüncelerini anlama, analiz etme ve çıkarımlarına göre kendi hareketlerini düzenlemesine olanak sağlayan zekâ türüdür.
7. İçsel zekâ: Kendini tanıma zekâsı yüksek olan bireylerin kendi düşüncelerinin, duygularının ve yeteneklerinin farkında olması, bu özelliklerini de etkili bir şekilde başkalarına gösterebilmesi beklenmektedir.
8. Doğa zekâsı: Zekâ türleri arasına sonradan eklenen doğa zekâsı yüksek bireyler; hayvan ve bitkileri karşı duyarlılık, canlı türlerini ayırt edebilme ve doğal çevreye ilgi duyma gibi özellikler göstermektedir (Tuğrul vd., 2003: 226).

1996 yılında yayınlanan “Successful Intelligence” isimli kitabında Sternberg, tek tip zekâ ölçüm testleriyle yalnızca bireylerin akademik başarılarının ölçülebileceğini; bunun da zekâ kavramını açıklamaya yeterli olmadığını ifade etmiştir. Zekânın en verimli halinin birbiriyle etkileşimli olan üç zekâ boyutunun dengede olduğu hali olduğunu belirten Sternberg’e göre başarılı bir zekâyâ sahip olmaktansa onu nerede ve nasıl kullanacağını bilmek daha önemlidir. Sternberg, zeki olmanın üç farklı yönde de iyi düşünebilmekten geçtiğini vurgulamaktadır (Sternberg, 1996: 128):

1. Analitik zekâ: Problem çözme ve düşünceleri değerlendirebilme yeteneğidir. Zekânın akademik alandaki yansıması olarak düşünülebilen bu zekâ türü yüksek bireyler, öğrenme süreçlerinde, karşılaştırmalarda ve analiz yapmada başarılılardır.
2. Yaratıcı zekâ: Karşılaşılmamış senaryolarla başa çıkabilecek fikirler üretme yeteneğidir. Yaratıcı zekâsı yüksek bireyler alışılmışın dışın düşünme tarzlarına sahiptirler ve bu sayede yeni çözüm yolları üretebilmektedirler.
3. Pratik zekâ: Düşünce ve analizleri günlük yaşantıda verimli olarak kullanabilme yeteneğidir. Pratik zekâsı yüksek bireylerin karşılaştıkları durumların üstesinden gelebilmeleri için fikirlerini uygun zaman ve koşulda uygulamaya dökebilmeleri beklenmektedir.

Zekâ araştırmaları incelendiğinde; zekânın birçok farklı türünün olduğu ve ilgili araştırmaların kaydedilen bilimsel gelişmelere, dönemin kültürel özelliklerine ve global ihtiyaçlara göre çeşitlendiğı gözlemlenmektedir.

2.2.3. Zekâ Türleri

1990'lı yıllara gelindiğinde zekâ kavramı, bilişsel bir yetenek olarak ele alınan geleneksel yaklaşımların aksine dünyanın farklı yerlerinden insanlarla iş yapan bireylerin ve örgütlerin başarılı sonuçlar alabilmesi amacıyla liderlik yetenekleri, iletişim becerileri, çözüm üretme gibi insan ilişkilerine dayanan yetenekler ile açıklanmaya çalışılmaktadır (Aksoy, 2015: 84). Bu gelişmelerin sonucu olarak, sosyal zekâ ve kültürel zekâ kavramları önem kazanmıştır.

Sosyal zekâ ve kültürel zekâ kavramlarını açıklamadan önce Salovey ve Mayer'in zekâ literatürüne kazandırdığı duygusal zekâ kavramından bahsetmek gerekmektedir. Duygusal zekâ, bireyin kendisinin ve başkalarının duygularının farkında olma, bu duygular arasında ayrım yapabilme ve elde edilen bu bilgileri düşünce ve eylemleri yönlendirmek için kullanabilme yeteneğı olarak tanımlanmaktadır (Salovey vd., 1990: 189).

Salovey ve Mayer duygusal zekâyı, sosyal zekânın bir parçası olduğunu ifade etmektedir. Bazı araştırmacılar bu iki kavramı ayrı ayrı kullanmak yerine sosyal-duygusal zekâ olarak ele almaktadır (Akgün vd., 2007: 273). Goleman ise duygusal zekânın diğer tüm yetenekleri etkileyen ana bir yetenek olduğunu ileri sürmektedir (Goleman, 2003).

Kültürel zekâ da sosyal zekâ gibi duygusal zekâ ile ilişkili bir kavramdır. Kültürel ortamın bireyin yetenekleri üzerinde önemli bir etkisi olduğu açıktır (Neisser vd., 1996). Kendisiyle aynı sosyal ve duygusal kodları barındırmayan bir kültürde bireyin, başkalarının duygularını anlaması ve yönetmesi güç olacağı için sosyal zekâ ve duygusal zekânın etkili kullanabilmesi söz konusu olmayacaktır (Plum, 2009). Kültürel zekâ, sosyal zekâ ve duygusal zekânın yeterli kalmadığı durumlarda devreye girmektedir (Earley vd., 2004: 139).

2.2.3.1. Sosyal Zekâ

Yaklaşık 100 yıllık bir geçmişe sahip olan sosyal zekâ kavramı ilk kez 1920 yılında Thorndike tarafından kullanılmıştır. Thorndike geleneksel zekâ anlayışının dışında, bir kişinin sosyal yetkinliğini ölçebilecek ve başkalarıyla başa çıkmadaki başarısını öngörebilmeye olanak sağlayabilecek benzersiz bir beceri seti geliştirmeye çalışmıştır (Albrecht, 2006: 4). Thorndike sosyal zekâ adı verdiği bu kavramı, insanları anlama ve insan ilişkilerinde akıllıca hareket etme yeteneği olarak tanımlamıştır (Thorndike, 1920a).

Thorndike'in sosyal zekâ kavramını literatüre sunması ilk zekâ ölçüm testlerinin ortaya çıkmasının hemen ardından gerçekleşmiştir (Goleman, 2006: 17). Zekâ çalışmalarının ilgi gördüğü bu dönemde bu yeni zekâ türü literatürde hızlı bir şekilde kabul görmüş (Walker & Foley, 1973: 840) ve o günden beri istikrarlı bir şekilde literatürdeki yerini korumaya devam etmektedir (Fedáková vd., 2004: 291). 1920 yılında oluşturulan temellerin ardından sosyal zekâ kavramı hakkında birçok farklı tanım ortaya atılmıştır.

Moss ve Hunt bazı insanların çaba sarf etmeden arkadaşlık kurabilmesini, bazılarının ise bu konuda hiçbir yeteneğinin olmamasını sosyal zekâ ile açıklamaktadır. Sosyal zekâyı ise insanların başarısını belirlemedeki en önemli doğal yeteneklerden biri olan başkalarıyla geçinebilme yeteneği olarak tanımlamaktadır (Moss vd., 1927: 1).

Vernon (1933) sosyal zekânın daha geniş bir tanımlamasını yapmış ve sosyal zekânın; insanlarla geçinebilme, sosyal ilişkilerde rahat davranabilme, sosyal meseleler hakkında bilgili olma, başkalarından gelen uyaranlara karşı duyarlı olmanın yanı sıra, insanların geçici ruh hallerinin ya da altta yatan kişilik özelliklerinin farkına varmaya da olanak sağlayan bir yetenek olduğunu belirtmektedir.

Wedek (1947) ise sosyal zekâyı psikolojik bir yaklaşımla ele alıp; başkalarının hislerini, anlık ruh hallerini ve motivasyonlarını doğru bir şekilde çözümleme yeteneği olarak tanımlamıştır. O'Sullivan (1965) ise sosyal zekâyı

davranışsal kavrama yeteneği olarak ele almış ve başkalarının düşüncelerini, hislerini ve niyetlerini dışa yansıttıkları ipuçlarından okuma yeteneği olarak ifade etmiştir.

Marlowe'a (1986) göre sosyal zekâ; kişilerin kendileri de dahil olmak üzere insanların duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını anlama ve bu anlayışa uygun davranma yeteneğidir. Kişinin kişilerarası sorunları bulmasını ya da çözmesini ve faydalı sosyal ürünler yaratmasını sağlayan bir dizi problem çözme becerisinden oluşmaktadır.

Albrecht (2006) sosyal zekâyı; çatışmaları azaltan, uyum ortamının oluşmasına katkı sağlayan, kutuplaşma ve bağnazlığın yerinin anlayışa bırakılmasına temel oluşturan ve insanların ortak hedeflere yönelmesine de yardımcı olan bir zekâ türü olarak ifade etmektedir. Yüksek sosyal zekâyı sahip olan insanların, sosyal olarak farkındalık taşıyan ve davranışlarıyla başkalarını besleyen insanlar olmalarının beklenmesi gerektiğini ileri sürmüştür.

Ford ve Tisak (1983), sosyal zekânın akademik zekâ gibi üniter değil çok yönlü olduğunu belirtmiştir. Bireyin belli bir sosyal ortamda ilgili görevleri tamamlayabilme yeteneği olarak tanımlanması gerektiğini savunmuş ve bu tanımlamanın iki faydasından bahsetmiştir. İlk olarak araştırmacıların bahsedilen tanım ile yaptıkları çalışmada ele aldıkları sosyal yetenekleri kendileri belirleme olanağına sahip olduğunu; ikinci olarak ise bu tanımın, zekânın bilişsel verimliliğinden ziyade sosyal insan doğasıyla ilgili teorilerle daha yakından ilişkili olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Salovey ve Mayer (1990), zekânın farklı türlerinin olduğunu altını çizerek sosyal zekânın bir yönünün insanları anlama ve yönetme yeteneği olduğunu belirtmişlerdir. Diğer bir yönünün ise içe doğru da yönlendirilebilir olması dolayısıyla bireyin kendini anlaması ve yönetmesi yeteneği olarak da sosyal zekânın ele alınabileceğini öne sürmüştür.

Goleman (2006) insani ilişkilerin yeni bilimi adıyla popülerliğinin zirvesine çıkardığı sosyal zekânın tamamen bilişsellik ile sınırlandırılmasına karşı çıkmaktadır. Sosyal ilişkilerde; güdülenmelerin, duyguların ve insanlar arasında meydana gelen

biyolojik yakınlaşmaların göz ardı edilmesinin insanları makinelerden farksız görülmesiyle eş değer olduğunu vurgulamaktadır. Goleman sosyal zekâyı, insan ilişkilerinde akıllıca davranmak olarak ele almaktadır. Bazı insanların diğerlerine göre daha kolay iletişim kurabilmesi ve kurulan ilişkilerde meydana gelen problemlerin üstesinden daha kolay gelebilmesinin sebebi olarak da sosyal zekâyı göstermektedir (Goleman, 2010).

Sosyal zekâ kavramsallaşmadan önce farklı isimlerle tanımlanmıştır. 1969 yılındaki çalışmasında Weinstein kişilerarası yeterlilik olarak bahsettiği kavramı, kişiler arasında meydana gelen görevleri yerine getirme yeteneği olarak tanımlarken Ford (1982) sosyal yeterlilik kavramını, bulunulan sosyal ortama uygun araçları kullanarak önceden belirlenmiş sosyal hedeflerin elde edilmesi olarak ifade etmektedir (Ford vd., 1983: 197).

Sosyal zekâ, insan ilişkilerinin ve sosyal durumların gerektirdiği durumların üstesinden gelebilmeyi sağlayan;

1. Diğer insanları anlama,
2. Sosyal ortamlarda iyi olma,
3. Sosyal kurallar ve sosyal hayat hakkında yeterli bilgiye sahip olma,
4. Karmaşık sosyal ortamlarda hassas davranma,
5. Farklı sosyal durumlarda esnek olma,
6. Kişilerarası görevleri gerçekleştirme,
7. Sosyal bilgileri çözme ve sözsüz işaretleri anlama gibi yetenekleri kapsamaktadır (Fedáková vd., 2004: 291).

Sosyal zekâyı, genel zekânın bilişsel zekânın bir dalı olarak gören araştırmacılar da olmuştur. Wechsler sosyal zekâyı, genel zekânın sosyal durumlarda etkinlik gösteren bir uzantısı olarak ele almıştır (Wechsler, 1958). Cantor ve Kihlstrom ise zekâyı, zamanla biriken bilgiler ve edinilen tecrübeler doğrultusunda kişinin kendisine yararı dokunabilecek doğrultuda bu bilgileri kullanabilmesi olarak; sosyal zekâyı da bu bilişsel birikimin sosyal ilişkilerdeki bir yansıması olarak açıklamaktadır (Kihlstrom vd., 2000: 573).

Sosyal zekâ ilk olarak kişilerarası ilişkilerde ortaya çıkan bir yetenek gibi düşünülse de iş dünyasında bireylerin, durum ve olaylar karşısında kullanabileceği, sınırları aşmasına sebep olacak bir yetenek olarak da karşımıza çıkmaktadır (Gardner, 2004).

2.2.3.1.1. Sosyal Zekâ Modelleri

İlk dönemlerde bilişsel ve davranışsal olarak iki boyutlu bir kavram olarak ele alınan sosyal zekâ, hakkında yapılan araştırmalar çeşitlendikçe yalnızca karmaşık bir hal almakla kalmayıp çok boyutluluğu da sorgulanmaya başlanmıştır (Doğan & Çetin, 2009: 694).

Orlik (1978), sosyal zekâ literatürüne kapsamlı bir şekilde gözden geçirmiş ve sosyal zekâyı; başkalarının içsel durum ve ruh hallerini anlayabilme, insanlarla başa çıkabilme, sosyal hayatın gerektirdiği normlar ve kurallar hakkında bilgi sahibi olma, karmaşık sosyal durumlarda içgörülü ve duyarlı olabilme ve başkalarını etkilemek ve yönlendirmek amacıyla sosyal teknikleri kullanabilme olarak sınıflandırdığı beş temel boyutta derlemiştir (Kosmitzki vd., 1993: 13).

Marlowe, 1984 yılında yayınlanmamış doktora tezinde sosyal zekânın çok boyutlu olduğunu ileri sürmüştü ve sonraki yıllarda yazdığı makalelerle hem sosyal zekâ literatüründe eleştirdiği fikir birliği eksikliğini dile getirmiş hem de ampirik çalışmalarla kendi sosyal zekâ modelini açıklamıştır (Marlowe, 1986). Marlowe, sosyal zekânın dört boyutlu olduğunu ifade etmektedir:

1. Sosyal ilgi: Diğer insanlar için endişe duyma
2. Sosyal bağlamda kendine yetebilme: Sosyal ortamlarda yetkin hissetme ve özgüven sahibi olma
3. Empati: Bilişsel ve duygusal olarak başkalarını anlama
4. Sosyal performans: Gözlemlenebilir sosyal davranışlarda bulunma.

Kosmitzki ve John 1993 yılında yayınlanan makalelerinde sosyal zekânın boyutlarını açıklamaya çalışmışlardır. Yapılan ampirik çalışmalar sonucunda sosyal zekânın yedi boyutu olduğu ortaya koymuşlardır. Bu yedi boyutun en karakteristik

iki tanesi, Thorndike'in sosyal zekâ tanımıyla birebir örtüşen “insanların düşüncelerini, duygularını ve niyetlerini anlama” ve “insanlarla iyi geçinme” boyutları olarak vurgulanmıştır. Geri kalan beş boyut ise; empati kurabilme, sosyal norm ve kuralları bilme, sosyal uyum, hassas ve duyarlı olma, yeni deneyim ve değer ve fikirlere açık olma olarak sıralanmaktadır (Kosmitzki vd., 1993: 16).

Silberman (2000) yayınlanan kitabında, akıllı olmanın, politik beceriler ya da sosyal nezaketle sınırlı olmayan bunların yanı sıra çok çeşitli kişilerarası yetenekleri de içeren çok yönlü bir zekâdan geçtiğini ileri sürmektedir. Bu kişilerarası yetenekleri de insanları anlama, kendini açıkça ifade edebilme, ihtiyaçları belirtebilme, karşılıklı geri bildirimde bulunma, başkalarını etkileme, çatışmaları sonlandırabilme, takım oyuncusu olma, ilişkilerde sorun meydana geldiğinde farklı çözüm yolları üretebilme olarak sekiz boyutta ele almıştır.

Buzan sosyal zekâsı yüksek bireylerin karşısındaki insanlarla birebir görüşmelerinde, küçük grupların içindeyken ya da çok daha büyük toplantılarda ilişkiler geliştirmekte zorluk çekmeyeceğini belirtmektedir. Buzan ayrıca sosyal zekânın sekiz boyutlu bir yapıya sahip olduğunu da ileri sürmüştür (Buzan, 2002: 10-11):

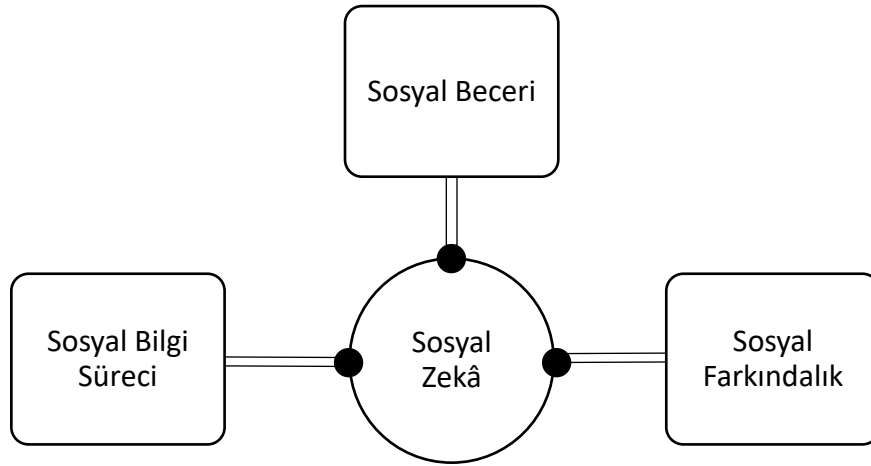
1. İnsanları okuyabilme; beden dilini anlama ve sözsüz iletişimi fark edebilme
2. İnsanları etkin dinleyebilme
3. Sosyal olma; insanlarla iyi ilişkiler kurabilme
4. Başkalarını etkileyebilme
5. Sosyal ortamlarda öne çıkabilme; insanları kendine hayran bırakabilme
6. İnsanları ikna edebilme; özgüvenli ilişkiler içine girme
7. Müzakere yapabilme; karşılaşılan problemleri her iki tarafı da memnun edecek bir şekilde çözebilme
8. Sosyal nezaket; sosyal ortamın gerekliliklerine uygun davranabilme

Goleman (2006), sosyal zekâyı iki yönlü olarak açıklamıştır. Bireyin başkalarının nasıl hissettiğini anlayabilmesini sosyal farkındalık yeteneği, bu farkındalığın sonucunda kendi davranışlarını düzenlemesini de sosyal beceri yeteneği olarak ifade etmiştir.

Albercht (2006), sosyal zekâyı bireylerin kendi algılarından yola çıkarak birbiriyle ilişkili olan beş boyut ile açıklamaya çalışmıştır. Belirtilen beş boyut; durum bilinci, duruş, içtenlik, açıklı ve empati olarak belirtilmiştir.

2.2.3.1.2. Sosyal Zekâ Boyutları

Sosyal zekâ hakkında yapılan araştırmaların hatırı sayılır bir kısmının kavramın çok boyutluluğu ile ilgili olduğu gözlemlenmektedir. Bu araştırmada da sosyal zekâ çok boyutlu bir kavram olarak ele alınmaktadır. Silvera vd., 2001 yılında yaptıkları ampirik çalışmalar ile sosyal zekânın üç boyutlu bir kavram olduğunu ortaya koymuş ve bu boyutları sosyal bilgi süreci, sosyal beceri ve sosyal farkındalık olarak isimlendirmişlerdir.



Şekil 3.1.: Sosyal Zekâ Alt Boyutları

Sosyal bilgi süreci, insan ilişkilerinde karşı tarafı sözlü ya da sözsüz yollarla anlama ve verilen mesajları okuma yeteneği olarak tanımlanabilmektedir (Doğan vd., 2009: 697). Bireyin algıladığı fiziksel ve duysal veriler ile başkalarının duygu ve düşüncelerini çözümlemesine, bunları yorumlamasına ve olası benzer durumlarda insanların tepkilerini sezinlemesine olanak sağlamaktadır (Silvera vd., 2001).

Sosyal beceri; bireylerin sosyal bağlamlarda ilişki kurma, girişkenlik, ilişkide aktif bir şekilde var olma ve ilişkileri bitirebilme yeteneği olarak ifade edilebilmektedir. Sosyal beceri bireylerin, sonradan dâhil olduğu ve tanımadığı

bireylerden oluşan gruplarda dahi başarılı ilişkiler kurabilmesini ve ilişki süreçlerini kolaylıkla idare edebilmesini mümkün kılmaktadır. Çatışma ortamlarında olası krizlerin yönetilmesi ve sorunların ortadan kaldırılması için gerekli adımların sosyal becerisi yüksek olan bireyler tarafından atılması da beklenmektedir (Silvera vd., 2001).

Sosyal zekânın üçüncü ve son boyutu olan sosyal farkındalık ise yaşanan anın içinde etkin bir şekilde var olma, durumların gerekliliklerine uygun olarak hareket etme yeteneği olarak kabul edilmektedir. Sosyal farkındalık yeteneği yüksek olan bireylerin içinde bulunulan bağlamın kuralları, özellikleri ya da beklentilerini bir bütün olarak görebilmesi ve bu çıkarımların doğrultusunda uygun davranışlar sergilemesi beklenmektedir (Silvera vd., 2001).

Sosyal zekânın en önemli unsurlarından biri olan başkalarının duygularını ve hislerini anlayabilme yeteneği, iyi ve etkin bir liderde bulunması gereken en önemli özellik olarak değerlendirilmektedir (Hançer vd., 2003: 222).

2.2.3.1.3. Sosyal Zekânın Ölçülmesi

Sosyal zekâ araştırmalarında bir dizi güçlükler meydana gelmektedir. İlk olarak sosyal zekânın gerçekte var olup olmadığına dair tartışmaların sürmesi, ikinci olarak kavramın uzun yıllar boyunca çeşitli araştırmacılar tarafından oldukça farklı yönlerden tanımlanması, üçüncü olarak sosyal zekânın çok yönlü bir yapı olması (Silvera vd., 2001: 313) ve dördüncü olarak ise bu yapının ölçülmesi ile ilgilidir (Doğan vd., 2009: 695).

Sosyal zekânın ölçülmesine yönelik geliştirilen testler, geleneksel zekâ testlerine benzer şekilde modellenmeye çalışılmış ve sosyal durumlarda bireylerin yeterliliğini ölçmeye yeterli olmamıştır (Ford vd., 1983: 198).

Silvera (2001) sosyal zekâyı ölçebilmek amacıyla Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği geliştirmişlerdir. Ölçek geliştirilmesi sırasında yapılan ilk çalışmada katılımcılara ucu açık bir soru olarak sosyal zekâyı nasıl tanımladıkları sorulmuş ardından belirtilen birçok yeteneğin sosyal zekâ ile ne kadar ilişki olduğunu

derecelendirmeleri istenmiştir. Çalışmanın sonucunda sosyal zekâ, diğer insanları anlama ve çeşitli sosyal durumlara nasıl tepki vereceklerini anlayabilme yeteneği olarak tanımlanmış ve sosyal zekâ ile en fazla ilişkilendirilen yetenekler bilişsel yetenekler olmuştur.

İkinci çalışmada ise birinci çalışma ilham alınarak hazırlanan sosyal zekâ ile ilgili çeşitli yeteneklerde katılımcıların kendilerini derecelendirmelerinin istendiği maddeler yer almış, üçüncü çalışmada ölçek formuna demografik özellikler eklenmiştir. Bu çalışmanın sonunda ise yirmi bir ifadeden oluşan ve üç boyut altında dağılan bir ölçek geliştirilmiştir (Silvera vd., 2001: 315).

2.2.3.1.4. Literatürde Sosyal Zekâ Araştırmaları

Doğan ve diğerlerinin (2009), 512 üniversite öğrencisi örneklemiyle yaptığı araştırmada öğrencilerin benlik saygısı ve sosyal zekâ düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada elde edilen bulguların analizi ile öğrencilerin benlik saygısı düzeyleri arttıkça sosyal zekâ düzeylerinin de arttığı ve sosyal alanlarda öğrenim gören öğrencilerin sosyal beceri düzeylerinin fen alanlarında okuyan öğrencilere göre daha yüksek olduğu ortaya koyulmuştur.

2014 yılında yapılan bir araştırmada ise sosyal zekâ ve kültürel zekâ arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve belirtilen iki örtük değişken arasında paylaşılan %56'lık ortak varyansın olduğu sonucuna ulaşılmıştır (İlhan vd., 2014b). 2016 yılında yapılan bir başka araştırmada ise; sosyal zekâ ve iletişim becerilerinin birbirleri ile pozitif yönde ilişkili kavramlar olduğu ifade edilmiştir (Kaya vd., 2016). Bir başka araştırmada ise; sosyal zekânın, mutluluk, yaşam doyumu ve iyimserlik arasındaki ilişkisi incelenmiş ve sosyal zekânın bu üç yapının önemli bir öncüsü olduğu ortaya koyulmuştur (Doğan vd., 2014).

Gerek ulusal gerekse uluslararası literatürlerde sosyal zekâ araştırmaları incelendiğinde; bu zekâ türünün liderlik özellikleri olarak sıralanabilen problem çözme ve iletişim becerisi gibi değişkenler ile anlamlı ilişkiler içinde olması, bu iki değişken arasındaki ilişkinin incelenmesine dair ipuçları vermektedir.

2.2.3.2. Kültürel Zekâ

Zekâ araştırmalarında geleneksel bakış açısının dönemin ihtiyaçlarını karşılayamaması sonucunda örgütlerde başarıya ulaşmak için farklı birtakım yeteneklerin açıklanması gerekliliği oluşmuştur (Aksoy, 2015, 83). Globalleşen dünyada kültürler arası etkileşimin gün geçtikçe artması, demografik çeşitliliklerin gündeme gelmesine (Sutton, 2015: 95) ve kültürler arası araştırmaların önem kazanmasına sebep olmuştur (McShane vd., 2016).

Kültür, zekâyı etkileyen bir olgudur (Gardner, 2008: 36). Kültürün değiştiği ölçüde bu değişime paralel olarak zekânın tanımında ve ifade ediliş şeklinde de değişikliklerin meydana gelmesi beklenmektedir (Berry vd., 2006: 69). Bu bağlamda, farklı kültürlerle etkili bir şekilde iletişim kurma noktasında kültürel zekâ kavramı önemli bir rol oynamaktadır.

İlk kez Earley ve Ang tarafından 2003 yılında ortaya atılan kültürel zekâ kavramı, diğer zekâ kavramları kadar köklü bir geçmişe sahip değildir. Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures isimli kitapları ile kavramsal temellerini attıkları kültürel zekâyı, bireyin yeni kültürel bağamlara etkin bir şekilde uyum sağlayabilme yeteneği olarak tanımlamaktadır (Earley vd., 2003: 59). Kültürel zekâ bireylerin; farklı kültürden bireylerle etkili bir biçimde iletişime geçebilmesine (Ang vd., 2007), kendi kültürüne ait olmayan davranış ve özellikleri yorumlamasına (Earley vd., 2004), içinde bulunduğu kültürün gerekliliklerine uygun bir şekilde hareket etmesine olanak sağlamaktadır (Ang, vd., 2006). Bazı birey ve örgütler farklı kültürlere daha kolay uyum sağlayıp kültürler arası görevlerde başarılı olabiliyorken bazılarının başarısızlığa uğramasının nedeni olarak karşımıza çıkmaktadır (Aksoy, 2015, 89).

Kültürel çeşitliliğin söz konusu olduğu bağamlardaki mantığı kavrama ve bağlama uygun bir şekilde davranabilme yeteneği olarak ifade edilen kültürel zekâ; k lt reler arası koşullarla başa çıkabilmek olarak açıklanmaktadır (Vedadi vd., 2010: 27). Bireylerin kendi çevrelerinin kültürel yönlerine uyum sağlamalarını, seçmelerini ve şekillendirmelerini sağlayan kültürel bilgi ve yetenekler sistemi olarak da ifade edilmektedir (Thomas vd., 2008: 127).

Her kültürde bireylerin oluşturduğu belli başlı sınıflandırmalar vardır. Bu sınıflandırmalar, çevreyi algılamada kültürden kültüre farklılıkların oluşmasına sebep olmaktadır. Mesela, bir sözcüğü başka bir kültürde birebir karşılığı çoğunlukla yoktur ya da bir kültürde hoş karşılanan bir davranış örneği farklı bir kültürde kaba algılanabilmektedir (Triandis, 2006: 23). Kültürel zekânın arttırılabilmesi, içinde bulunulan kültürün gerektirdiği davranış şekillerini benimsemek ve istenmeyen davranış şekillerini azaltma yoluyla kazanılmış davranış değiştirme süreciyle sağlanmaktadır (Paige vd., 1996: 42).

Kültürel zekâ, farklı kültürden bireyler ile etkileşim içinde olan her birey için önem arz etmektedir. Örgütler açısından ele alındığında, kültürler arası farklılıkların bilincinde olunması ve etkin yönetilmesiyle farklı kültürden çalışanların verimliliğin arttırılmasının sağlanabileceği düşünülmektedir. Livermore (2011), bundan elli yıl önce bireylerin çevrelerinde kendileriyle benzer görünümlere sahip, ortak inançları taşıyan insanlarla çevrili olduğunu fakat günümüzde dünyanın her yerinden insanların birbirleriyle her zamankinden daha yakın olduğunu belirtmektedir. Örgütsel açıdan kültürel zekâyı ele alan Livermore kültürel zekâyı; dünyanın her yerine giderken yanımızda götürebileceğimiz, çeşitli kültürel bağlamlarda etkin bir şekilde çalışabilme yeteneği olarak ifade etmektedir. Nörolojik açıdan bakıldığında ise kültürler arası deneyimlerin beynin her zamankinden farklı şekilde çalışmasına sebep olduğunu böylelikle bireylerin problem çözme yeteneğini ve günlük işleri yerine getirme şekillerini olumlu yönde etkilediği ortaya koyulmuştur (Livermore, 2011: 6).

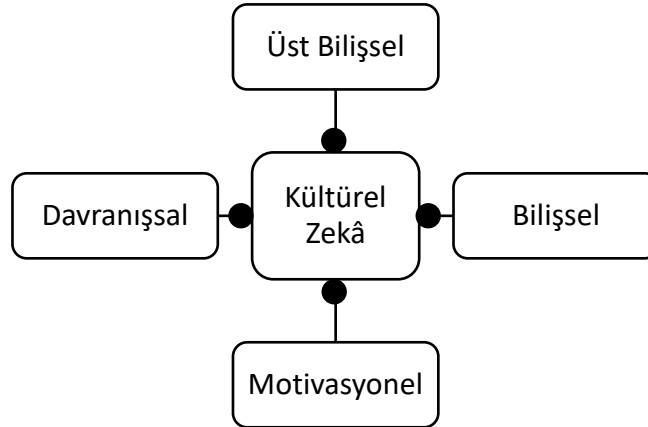
Kültürel zekâ kavramı her ne kadar son 20 yıllık zaman diliminde karşımıza çıksa da kültürler arası farklılıkların, bireyler ve örgütler için birtakım zorluklar meydana getirdiği uzun süredir tartışılmaktadır (Hofstede, 1991: 400). Bu zorlukların ortadan kaldırılmasında bireylerin kültürel zihniyete sahip olması oldukça önem arz etmektedir. Küresel zihniyete sahip bireyler (McShane vd., 2016: 64);

1. Birden fazla kültürün bilgisine ve takdirine sahiptirler. Başkalarını ulusal ya da etnik kökenlerine göre değerlendirmezler.

2. Farklı kültürlerden iş arkadaşlarının zihinsel modellerini anlamanın yanı sıra onların belli durumlardaki duygusal deneyimlerini de anlamayı içerir. Böylece o kültürlere uygun kelime ve davranışları etkili kullanabilmeye olanak sağlar.
3. Yeni ve farklı durumlarda büyük hacimli bilgiyi işleme ve analiz etme yeteneğine sahiptirler.
4. Yararlı zihinsel modelleri hem yerel hem de küresel analiz düzeyinde, hızlıca geliştirme kapasitesine sahiptir.
5. Bunların yanı sıra kültürel zekâsı yüksek bireylerin gerek kendi kültürlerini gerekse yabancı oldukları kültürleri anlamaya istekli ve bu konuda başarılı oldukları belirtilmektedir (Robbins vd., 2013: 53).

2.2.3.2.1. Kültürel Zekâ Boyutları

Kültürel zekâ çok boyutlu bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Çok boyutlu yapısı sıklıkla dört boyut altında sınıflandırılmaktadır. Bu araştırmada ise Ang ve diğerlerinin ileri sürdüğü; üst bilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zekâ boyutlarından oluşan model temel alınmaktadır.



Şekil 4.1.: Kültürel Zekâ Alt Boyutları

Üst bilişsel kültürel zekâ, elde edilen kültürel bilginin üst bilişte işlenmesi diğer bir deyişle kavranması ve farkındalık geliştirilmesine dair süreçlerin kontrol edilmesini içeren boyuttur (Aksoy, 2015). Kültürel tercihlere saygı duyma, diğer kültürlerin farkında olma gibi davranışlarla ilişkilendirilebilmektedir. Üst bilişsel boyutu yüksek olarak değerlendirilen bireylerin; diğer kültürden bireylerle ilişkileri

süresince hangi bilgileri kullanmaları gerektiğine kolaylıkla karar verebildikleri ve bu bilgileri doğru bir şekilde kullanabilmeleri beklenmektedir (Koçak vd., 2015).

Bilişsel kültürel zekâ, benlik üzerinde durmakta ve deneyimlenen yeni kültüre dair edinilen bilgi düzeyini ifade etmektedir. Diğer kültürlerin sosyal ve kültürel değerleri ile ekonomik sistemleri gibi konularda bilgi sahibi olunması, farklı kültürlerdeki benzer ya da farklı özelliklerin karşılaştırılabilmesi ve yorumlanabilmesi bu boyutun gözlemlenebilen özellikleri olarak sıralanabilmektedir (Dilek vd., 2017).

Motivasyonel kültürel zekâ, bireyin farklı kültürlerle ve o kültürden bireylerle etkileşime geçme isteği olarak ifade edilmektedir. Kültürlerarası bağlamda motivasyonu yüksek bireylerin, ilişki kurma ve görev tamamlama gibi konularda daha başarılı olmaları beklenmekte ve bu sebeple de motivasyonel boyutun kültürel farklılıklara uyum sağlama konusunda büyük önem taşıdığı ileri sürülmektedir. Ayrıca kültürel zekânın motivasyonel boyutu harekete geçme isteği ile doğrudan ilişkili olduğundan bilişsel ve davranışsal boyutlar arasında köprü görevi görmektedir. (Aslan vd., 2015).

Davranışsal kültürel zekâ, bireyin yeni bir kültürde uygun davranışlarda bulunabilme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir. Motivasyonel kültürel zekâ boyutu ile bilişsel kültürel zekâ boyutlarının gerçekleşmesi ya da harekete geçirilmesi olarak da ifade edilmektedir (Dilek vd., 2017). Davranışsal boyut, kültürlerarası etkileşimde sözlü ya da sözlü olmayan iletişim yollarının tümünü kapsar. Bu boyutun yüksek olduğu bireyler, uygun kültürel bağlama göre davranışlarını uyarlayabileceği esnek davranış modellerine sahiplerdir.

2.2.3.2.2. Kültürel Zekânın Ölçülmesi

Diğer zekâ türlerinin aksine kültürel zekânın ölçülmesi ilgi odağı olmamıştır. Harris ve Lievens, kişisel raporlama anketlerinden simülasyon çalışmalarına kadar birtakım hali hazırda zekâyı ölçmek için kullanılan yöntemlerle kültürel zekâyı ölçmeye çalışmıştır. Bu denemelerin ardından yapılandırılmış mülakatların kültürel zekâyı ölçmek için olası bir yöntem olduğu düşünülmüştür. Kültürel zekânın, kültürler arasında genelleşen mi yoksa duruma özel bir yetenek mi olduğunu sorgulayan

araştırmacılar bu zekâ türünün ölçülmesinde kültürel kriterlerin de yer alması gerektiğini belirtmişlerdir (Harris, 2012: 236). Bunun yanı sıra psikoloji literatüründe yer alan insan-çevre uyumu (Schneider, 1982: 21-22) ve insan-durum yaklaşımı (Woodward, 1980) da kültürel zekâ ölçülürken göz önünde bulundurulmalıdır.

Ang ve diğerleri (2007), Cultural Quotient'ın kısaltması olan CQ olarak ifade ettikleri kültürel zekâyı ölçmek amacıyla bir dizi çalışmalar gerçekleştirmişlerdir. Zekâ ve kültürler arası yeterlilik literatürlerinin kapsamlı bir şekilde incelenmesinin ardından global iş deneyimine sahip sekiz iş insanı ile mülakat yapılmış ve oluşturulması amaçlanan ölçek için bir ifade havuzu oluşturulmaya çalışılmıştır. Öğrenciler üzerinde yapılan ilk çalışmada; (a) meta bilişsel ve bilişsel CQ'nun kültürel muhakeme ve karar verme verimliliğine ve (b) motivasyonel ve davranışsal CQ'nun kültürel uyum sağlamaya pozitif yönde bir etkisinin olduğu ortaya konulmuştur.

Yönetici geliştirme programının bir parçası olarak tasarlanan ikinci çalışmada (a) meta bilişsel ve bilişsel CQ'nun kültürel muhakeme ve karar verme verimliliğine etkisi demografik açıdan farklı bir örneklemede test edilerek desteklenmiştir. Bunun yanı sıra (c) meta bilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal CQ'nun görev performansına etkisi de araştırılmıştır. Elde edilen bulgularda meta bilişsel ve davranışsal CQ'nun görev performansını etkilediği açıklanmıştır (Ang vd., 2007: 351-355).

Önceki iki çalışmada elde edilen bulguların pekiştirilmesi ve genelleştirilebilirliğinin test edilmesi amacıyla üçüncü bir çalışma tasarlanmıştır. Bu çalışmada (d) katılımcılara kültürel uyum ve iyi olma düzeyleri sorulurken; (e) katılımcıların yöneticilerinden de katılımcıların görev performansı, kişiler arası uyumu ve iş uyumunun derecelendirilmesi istenmiştir (Ang vd., 2007: 37-359). Elde edilen bulgularda; meta bilişsel ve davranışsal CQ'nun yöneticilerin derecelendirdiği görev performansı, kişiler arası uyum ve iş uyumuna etkisi ile katılımcıların kendilerini değerlendirdikleri kültürel uyumu açıklamada etkisinin olduğu saptanmıştır.

Yapılan bu çalışmalar nihayetinde 2007 yılında Ang ve diğerleri, Kültürel Zekâ Ölçeği'ni geliştirmişlerdir. Çapraz doğrulama yapılan üç temel çalışma, kültürel zekânın belirli boyutlar altında dağıldığını ve bu boyutların kültürler arası verimliliği farklı ilişkilerle açıkladığını ampirik olarak kanıtlamıştır (Ang vd., 2007: 365). Kültürel Zekâ Ölçeği 20 ifadeden oluşmakta ve 4 boyut altında dağılmaktadır (İlhan vd., 2014a: 97).

2.2.3.2.3. Literatürde Kültürel Zekâ Araştırmaları

Yapılan çalışmalarda liderlerin üst bilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zekâ boyutlarına bağlı olarak izleyenlerin lider kaynaklı iş doyumlarına artış olduğu saptanmıştır. Ayrıca liderin izleyenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarının, liderin motivasyonel ve davranışsal kültürel zekâ düzeylerinden olumlu yönde etkilendiği ortaya koyulmuştur (Şahin, 2011; Şahin vd., 2013). Liderler üzerinde yapılan bir başka araştırmada ise; kültürel zekâsı yüksek liderlerin farklılık iklimi oluştururken olumlu etkisinin olduğu ve bu etkinin örgütteki sinizmi azaltmaya yardımcı olacağı ileri sürülmektedir (Çalışkan, vd., 2015).

Yöneticiler üzerinde 2017 yılında yapılan bir araştırmaya göre; kültürel zekâ ve alt boyutları ile kültürel farklılıkların yönetimi, yenilikçi olma becerisi ve farklı perspektiflerden bakabilme becerisinin aynı yönde temayül gösterdiği dolayısıyla aralarında pozitif yönlü ilişkiler olduğu ortaya koyulmuştur (Dilek vd., 2017).

Türkiye’de çalışan yabancı yöneticiler üzerinde yapılan bir araştırmada ise; yabancı yöneticilerin kültürel zekâsının yönetim sürecine olumlu yönde bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Bu etkinin; kültürel değer ve davranışların bilişsel olarak kavranması, farklılıkların bilincinde olunması ve iletişim gibi alanlarda ortaya çıktığı tespit edilmiştir (Ersoy vd., 2015).

Liderden beklenen liderlik özelliklerinin ne olması gerektiği, liderlik tarzının belirlenmesi, tutum ve etkileme süreci ile ilgili hemen hemen her konuda kültür etkin bir role sahiptir (Yeşil, 2013). Bu bağlamda bakıldığında kültürel zekânın, liderlik sürecinde etkili bir değişken olması beklenmektedir.

2.3. ZEKÂ VE LİDERLİK

Zekâ ve liderlik kavramları birbirinden köklü ve açıklaması zor kavramlardır. Her iki kavramın da çeşitli disiplinlerle ilişkilendirilmesi ve kendi içlerinde sayıca fazla yaklaşımlara sahip olması haklarından yapılan araştırmaların hacminin devasa boyutlara gelmesine sebep olmuştur. Bu kadar fazla üzerinde durulan bu iki kavram, birbirleri ile de defalarca ilişkilendirilmiştir.

Geleneksel liderlik araştırmalarında liderliğin bireyin kişisel özelliklerine bağlı olduğu ileri sürülmüş ve bu özelliklerin başında da liderin zeki olması gerektiği belirtilmiştir (Stogdill, 1948: 38). Hollingworth 1920’lerde başladığı zekâ araştırmalarında çocukların liderlik gösterebilmesini çeşitli zekâ testlerinde değişken olarak incelemiştir (Hollingworth, 2015). 1972’de yayınlanan ve üstün zekânın kendini gösterebileceği alanların derlendiği Marland Raporu’nda; genel entelektüel yetenek, akademik yetenek, yaratıcı düşünme, sanat, psikomotor yeteneklerinin yanı sıra liderlik etme yeteneğine de yer verilmiştir (Harrington, Harrington, & Karns, 1991: 33).

2.3.1. Sosyal Zekâ ve Liderlik

Liderlerin sosyal yeteneklere sahip olması gerekliliği uzun yıllardır tartışılan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Frederick Taylor’ın bilimsel yönetim yaklaşımından günümüze evrilen ve evrilmeye de devam eden yönetim anlayışlarının giderek odağına daha çok “insan” ve “ilişkileri” koyduğu gözlemlenmektedir.

Günümüz modern örgütlerinde de liderlerin; etkin iletişim becerilerine sahip olması, kişiler arası ilişkilerde başarılı olması, izleyenlerinin ihtiyaçlarını algılaması ve gidermesi gibi sosyal tabanlı yeterliliklere sahip olması beklenmektedir. Sosyal zekâ, modern örgütlerde liderlerin izleyenlerle başa çıkabilme ve hedeflere ulaşmada kilit bir role sahiptir.

Sosyal zekâ her yönetsel alanda karşımıza çıkmaktadır. Thorndike’e göre bir fabrikada ustabaşı olarak görev yapan en iyi teknisyen dahi sosyal zekâ eksikliğinin başarısız olabilmektedir (Goleman vd., 2008, 3). Buna karşılık yönetsel işlerde sosyal zekânın başarının habercisi olduğu belirtilmektedir (Hançer vd., 2003: 212).

Sosyal zekânın altında inceledikleri empati kavramının rol üstlenmeye yönelik empati boyutunun liderlerin izleyenleri ile aralarındaki sosyal etkileşimi olumlu yönde etkilediği ortaya koyulmuştur (Jones, 1983). Liderlerin izleyenleri kişiler arası ilişkilerinden yola çıkarak duygusal analiz ve değerlendirmeleri sonucunda grup içi ya da grup dışı görmesine sebep olduğunu; grup içinde gördüğü izleyenlere liderlik davranışları sergilerken grup dışında gördüğü izleyenlere ise yönetici olarak yaklaştığını ileri sürmektedir (Densereau vd., 1975: 76).

Sosyal beceri boyutu altında ele alınan ilişki kurabilme ve etkin iletişime girebilme yeteneklerinin; liderin izleyenlerini dinlemesine ve ihtiyaçlarına karşı hassas olmasına olanak sağladığı ileri sürülmektedir. Bu da liderlere; izleyenlerin rol çatışması yaşanmasının önüne geçme ve ortaya çıkan çatışmaları çözme olanağı sunmaktadır (Papa vd., 1988).

Bununla beraber, duygusal zekânın dönüşümcü liderliğin etkisinin artırılmasına katkı sağladığı (Barling vd., 2000: 160); duygusal zekânın dönüşümcü liderliği anlamlı bir şekilde öngördüğü ve yüksek etkileşim içinde olduğu (Mandell vd., 2003: 401); sosyal zekâ ve duygusal zekâ ile etkileşimci liderliğin olumlu yönde etkileşim içinde olduğu ve liderin daha uyumlu, duyarlı ve destekleyici olmasına yardımcı olduğu (Cavins, 2005) daha önce yapılan araştırmalarda ortaya koyulmuştur.

Kültürel zekâ ve sosyal zekânın arasında da anlamlı bir ilişki olduğu araştırmacılar tarafından ileri sürülmüştür. İlhan ve Çetin 2014 yılında yaptıkları çalışmada, bu iki zekâ türü arasında paylaşılan ortak varyansın %56 olduğunu tespit etmiştir. Araştırmanın bulgularına göre; insanlarla iletişime girme iki zekâ türünün de etkili olduğu yönündedir. Paylaşılan varyansın derecesi bu iki zekâ türünün birbirlerinden bağımsız yapılar olmadığını düşündürmektedir (İlhan vd., 2014b).

2.3.2. Kültürel Zekâ ve Liderlik

Küresel iş dünyasında örgüt başarısının sağlanması izleyenlerin, kültürel farklılıkların bilincinde olan liderler ile örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi yolundan geçmektedir. Bu noktada liderin yönlendirici etkilerinin, izleyicilerinin kültürel özelliklerini ayırt edebilme yeteneğine göre çeşitlenmesi beklenmektedir.

Liderlik araştırmalarının, her dönemde ve her coğrafyada o koşullara ve kùltùrel farklılıklara göre değişiklik göstermesi beklenmektedir. Bazı toplumlarda gerek liderin sergilediği davranışlar gerekse izleyenlerin liderden beklentileri farklılaşmaktadır. Bugùne kadar yapılan liderlik araştırmalarının çoğu endùstriyel gelişimin yùksek olduğu topluluklarda doğmuş ve orada test edilmiştir. Bu araştırmaların sonucunda ortaya konulan liderlik yaklaşımlarının, endùstriyel gelişimi yakalayamamış bir toplumun kùltüründe başlangıçtaki anlamını yansıtmamasının oldukça güç olacağı ifade edilmektedir (Sargut, 2015: 211).

Aycan ve diğerleri (2016); liderliğin bakanın gözùne göre değişen bir kavram olduğunu, bu sebeple kùltùrel değerlerin, normların ve beklentilerin etkili liderlik stili üzerinde etkisinin olduğunu ileri sürmektedir. Aycan; liderlik literatürüne kazandırdığı Lider-Takipçi Etkileşimi İçin Dinamik Model isimli liderlik modelinde, izleyenlerin kùltùrel temelli değer ve inançlarına liderin uyumlu davrandığını varsaymaktadır (Smith vd., 2008: 223).

2012 yılında yapılan bir araştırmada, kùltùrel zekânın dönüşümcü liderlik ile etkileşimi incelenmiş ve bu zekâ türünün farklı kùltùrel ve sosyal bağlamlarda birçok anlaşmazlığı ortadan kaldıracak bir güce sahip olduğu ileri sür÷lmüştür (Ansari vd., 2012).

Kùltürler arası liderlik çalışmalarının en kapsamlılarından biri olan GLOBE Projesi, altmış iki ÷lkede kùltür ve etkin liderliğin araştırmalarının yapıldığı bir projedir. GLOBE, kùltürün toplumsal liderlikten beklentilerinin öneminin etkisini vurgulamaktadır. Liderden beklenen davranışların, liderliğin etkinliğini belirlediğini ortaya koymuştur (Hofstede, 2006).

Kùltùrel bağlamın liderin etkinliğini etkilediği sahalarda yöneticilerin karşılaştığı en önemli zorluklardan biri, uluslararası meslektaşlarının görüşlerini ve pozisyonlarını tam anlamıyla anlayamamaktır. Kùltürler arası yanlış anlaşılmalar sıklıkla gündeme gelmekte ve bu yanlış anlaşılmalar örgütler için büyük çaplı hasarlar meydana getirmektedir (Earley, 2002: 272). Bu sebeple globalleşen iş dünyasında liderlikten beklentiler çeşitlenmiştir ve liderin kùltùrel zekâsı kritik bir önem arz eder konuma gelmiştir.

Geleneksel zekâ kuramlarının yanı sıra kültürel zekânın da çeşitli liderlik tarzları ile ilişkisi literatürde incelenmiştir. Kültürel zekânın; kültürler arası liderlik (Rockstuhl vd., 2011), dönüşümcü liderlik (Ansari vd., 2012), otantik liderlik (Vogelgesang vd., 2009) ile destekleyici yönde etkileşim içinde olduğu ifade edilmiştir.

Kültürel zekânın; etkili karar verebilme (Ang vd., 2007), etkili iletişim kurabilme (Bückervd., 2014), yaratıcılık (Elenkov vd., 2009) takım performansının artırılması (Eisenberg vd., 2012), görev performansının artırılması (Şahin vd., 2012), karmaşa ile başa çıkabilme (Plum, 2009), proje yönetimi (Chipulu vd., 2016), uluslararası lider geliştirme (Ng, vd, 2009), farklılıkların yönetimi (Ersoy vd, 2015) gibi liderlik ile yakından ilişkili değişkenler ile etkileşim içinde olduğu ve bu değişkenleri olumlu yönde etkilediği ortaya koyulmuştur.

Kültürel zekâsı yüksek olan liderlerin kültürler arası çalışma ortamlarında; kültürel zekâsını kullanarak izleyicilerinin kendi kültürlerine özgü tutum ve davranışlarını analiz edebilmesi, iletişim sürecine bu analizlerini dahil edebilmesi, izleyenlerinin farklılıklarının bilincinde olması ve bu farklılıklar doğrultusunda onları yönetebilmesi beklenmektedir. Böylece lider; liderlik sürecinin temelinde yatan örgütün amaçlarına yönelik izleyenleri yönlendirme eylemini gerçekleştirebilecektir. İzleyenlerin örgütün amaçları doğrultusunda hareket etmesi, örgüt verimliliğini arttıracak ve devamlılığa sebep olacaktır.

3. VERİ VE YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

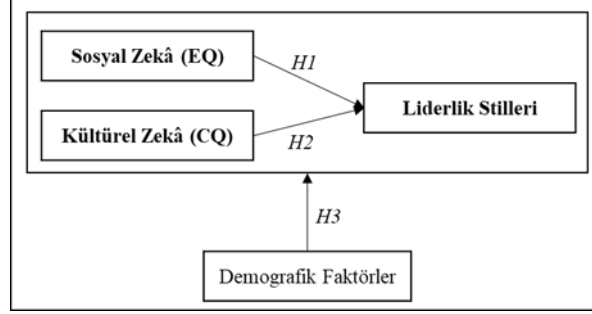
Bu tez araştırmasının amacı, sosyal zekâ ve kültürel zekânın liderlik stilleri ile ilişkisinin belirlenmesidir. Diğer bir ifadeyle; sergilenen liderlik stillerinin, sosyal zekâ ve kültürel zekânın hangi alt boyutlarıyla ne yönde ilişkilere sahip olduğunun açıklanması hedeflenmiştir. Ayrıca sosyal zekâ, kültürel zekâ ve liderlik stillerinin demografik değişkenler bağlamında nasıl farklılaştığı incelenmiştir.

Yirmi birinci yüzyıl iş ve akademi dünyasında, örgütlerin başarı hedeflerinin yakalanması ve sürdürülebilir hale getirilebilmesi için önem arz eden iki kilit etken olarak karşımıza sosyal zekâ ve kültürel zekâ çıkmaktadır. Liderlik ile sıklıkla ilişkilendirilen zekâ olgusunun, modern yaklaşımlar ışığında ele alınmasının yönetsel süreçlere olumlu yönde katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Türkiye’de modern zekâ türleri ile liderlik ilişkisinin ele alındığı araştırmalarda; sosyal zekâ ve kültürel zekânın, duygusal zekânın gerisinde kaldığı gözlemlenmiştir. Bu tez araştırmasında perdenin arkasında kalan zekâ türlerinin ele alınması çalışmanın önemini göstermektedir.

Türkiye’de giderek yaygınlaşan Teknoloji Geliştirme Bölgeleri arasında yer alan teknoparklar, üniversite ve sanayi iş birliğinde köprü görevi üstlenmektedir. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’ndan elde edilen 2018 yılı verilerine göre Türkiye’deki Teknoloji Geliştirme Bölgeleri’nde 277 adet yabancı ya da yabancı ortaklı firma bulunmaktadır. Araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin desteklenmesi ile teknolojik gelişmelerin de oldukça yakından ilgilendirdiği bu bölgelerde değişim kaçınılmazdır. Yabancı bir kültürde faaliyetlerini sürdüren firmaları bünyesinde bulundurması ve değişim ve dönüşümün yakından gözlemlenebildiği teknoparkların araştırmanın hipotezlerinin test edilmesine olanak sağlayacağı tespit edilmiştir. Bu sebeple İstanbul’da bulunan ve yüksek çalışan sayısı sahip bir teknopark çalışanları araştırmanın ana kütlesi olarak seçilmiştir. Araştırmanın ana kütlesinin bir teknoparkın çalışanlarının olması, bilim ve teknoloji parklarında çalışanların zekâ ve liderlik tutumlarının araştırılması bağlamında da önem taşımaktadır.

3.2. Araştırmanın Modeli

Bu tez araştırmasının temel aldığı araştırma modeli aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.



Şekil 5.1.: Araştırma Modeli

3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın temel sorusu “sosyal zekâ ve kültürel zekânın liderin sergilediği davranışlar ile arasında bir ilişki var mıdır ve var ise bu ilişki hangi yöndedir?” olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada cevap aranan soru literatür ile desteklenerek aşağıda yer alan hipotezler oluşturulmuştur.

H₁: Sosyal zekâ ve alt boyutları ile liderlik stilleri arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.

H_{1a}: Sosyal zekâ ve alt boyutları ile dönüşümcü liderlik arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.

H_{1b}: Sosyal zekâ ve alt boyutları ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.

H_{1c}: Sosyal zekâ ve alt boyutları ile karizma/ilham verme tipi liderlik arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.

H_{1d}: Sosyal zekâ ve alt boyutları ile istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.

H₂: Kültürel zekâ ve alt boyutları ile liderlik stilleri arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.

H_{2a}: Kültürel zekâ ve alt boyutları ile dönüşümcü liderlik arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.

H_{2b}: Kültürel zekâ ve alt boyutları ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.

H_{2c}: Kültürel zekâ ve alt boyutları ile karizma/ilham verme tipi liderlik arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.

H_{2d}: Kültürel zekâ ve alt boyutları ile istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.

H₃: Sosyal zekâ, kültürel zekâ ve liderlik stilleri demografik faktörler bağlamında farklılaşmaktadır.

3.4. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi

Bir araştırmanın sorunsalını yanıtlamak ya da gerekli hipotezlerini test etmek amacıyla ikincil veriler kullanılamıyorsa, araştırma için ihtiyaç duyulan veriler birincil kaynaklardan elde edilmelidir. Birincil kaynaklardan veri toplanırken; ana kütlenin tamamına ulaşmak zaman ve maliyet açısından güç bir işlem olduğundan, ana kütleyi temsil eden bir örneklem üzerinden araştırmanın yapılması yoluna gidilmektedir (İslamoğlu & Alınacak, 2014). Bu araştırmanın ana kütlesini İstanbul'da bulunan bir teknoparkın çalışanları oluşturmaktadır. Örneklem sayısının belirlenmesi için aşağıda belirtilen formülden faydalanılmıştır (Arıkan, 2004):

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N - 1) + t^2 \cdot p \cdot q}$$

Formülde kullanılan değerler aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

n: Örneklem büyüklüğü

N: Ana kütle büyüklüğü

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosundaki teorik değer

d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen örneklem hatası

p: İncelenen olayın gerçekleşme olasılığı

q: İncelenen olayın gerçekleşmeme olasılığı

Araştırmanın örneklem büyüklüğü hesaplanırken kabul edilebilir hata payı %5 ve güven aralığı %95 olarak belirlenmiştir. Teknoparkın Kurumsal İletişim Departmanı'yla iletişime geçildikten sonra toplam çalışan sayısının 5281 olduğu bilgisine ulaşılmıştır.

$$n = \frac{5281 \cdot (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{(0,05)^2 \cdot (5281 - 1) + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 358$$

İlgili değerler ile formül hesaplandığında ana kütleyi temsil eden örneklem büyüklüğünün 358 olması gerektiği görülmüştür. Araştırma için hazırlanan online anket formu Kurumsal İletişim Departmanı aracılığıyla 5281 çalışana gönderilmiş ve 374 çalışan ankete katılım sağlamıştır. Eksik verilerin tespit edilmesi sonrasında uç değer analizi yapılmış ve aşırı değerlerin, normal sonuçlar elde edilmesinin önüne geçmemesi amacıyla araştırmaya dâhil edilmiştir (Kalaycı, 2018). Bu durumda 20 katılımcıdan toplanan veriler analiz dışında bırakılarak 354 katılımcının sağladığı veriler ile analize devam edilmiştir. Araştırma Şubat-Nisan 2019 tarihleri arasında yürütülmüştür.

3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma İstanbul'da bulunan ve bir devlet üniversitesinin bünyesinde yer alan bilgi ve teknoloji parkında gerçekleştirildiğinden; tüm teknoparkları ve teknoparklardaki firmaların faaliyet gösterdikleri sektörleri temsil etmemesi araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır.

3.6. Araştırmanın Yöntemi ve Uygulanması

Araştırma İstanbul'da bulunan bir devlet üniversitesi bünyesinde yer alan bir teknoparkın çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Zaman ve maliyet açısından çalışanlara ulaşılmasını kolaylaştırması sebebiyle kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Teknoparkın kurumsal iletişim departmanı ile ortaklaşa yönetilen sürecin ardından çalışanların teknopark sistemine kayıtlı iletişim adreslerine hazırlanan online anket formu gönderilmiştir. Aynı zamanda yüz yüze yapılan

görüşmeler sonrasında katılımcıların bir kısmı anket formunu elden doldurmuştur. Toplanan veriler SPSS 25.0 programı ile çeşitli analizlere tabii tutulmuştur.

3.7. Araştırmada Veri Toplamak İçin Kullanılan Ölçekler

Araştırma için dört bölümden oluşan bir anket formu oluşturulmuştur. Formun ilk bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, pozisyon seviyesi, çalışılan kurumdaki kıdem süresi ve toplam mesleki kıdem süresi bilgilerinin paylaşılması istenmiştir. İkinci bölümde Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği, üçüncü bölümde Kültürel Zekâ Ölçeği ve son bölümde ise Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinde yer alan ifade setleri kullanılmıştır. Üç farklı ölçeğin oluşturduğu bu ifade testleri toplamda 62 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekler beşli likert tipindedir ve “1: Kesinlikle Katılmıyorum”, “2: Katılmıyorum”, “3: Kararsızım”, “4: Katılıyorum”, “5: Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde derecelendirilmişlerdir.

3.7.1. Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği

Araştırmada sosyal zekânın ölçülmesi amacıyla Silvera, Martinussen ve Dahl tarafından 2001 yılında geliştirilen Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği’nin (Tromso Social Intelligence Scale, TSIS) 2009 yılında Doğan ve Çetin tarafından Türkçeye uyarlanmış versiyonu (TSZÖ) kullanılmıştır. Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği; sosyal bilgi süreci, sosyal beceri ve sosyal farkındalık olmak üzere üç boyut altında dağılan 21 ifadeden oluşmaktadır. İfadeler boyutlara göre aşağıdaki gibi dağılım göstermektedir. Ölçeğin 2, 4, 5, 8, 11, 12, 13, 15, 16, 20 ve 21. ifadeleri ters kodlanmaktadır.

1. Sosyal Bilgi Süreci: 1, 3, 6, 9, 14, 15, 17, 19
2. Sosyal Beceri: 4, 7, 10, 12, 18, 20
3. Sosyal Farkındalık: 2, 5, 8, 11, 13, 16, 21

3.7.2. Kültürel Zekâ Ölçeği

Araştırmada kültürel zekânın ölçülmesi amacıyla Ang ve diğerleri tarafından 2007 yılında geliştirilen Kültürel Zekâ Ölçeği’nin (Cultural Intelligence Scale, CIS) 2014 yılında İlhan ve Çetin tarafından Türkçeye uyarlanmış versiyonu (KZÖ)

kullanılmıştır. Kültürel Zekâ Ölçeği; üst bilişsel kültürel zekâ, bilişsel kültürel zekâ, motivasyonel kültürel zekâ ve davranışsal kültürel zekâ olmak üzere dört boyut altında dağılan 20 ifadeden oluşmaktadır. İfadeler boyutlara göre aşağıdaki gibi dağılım göstermektedir. Ölçekte ters kodlanan ifade bulunmamaktadır.

1. Üst Bilişsel Kültürel Zekâ: 1, 2, 3, 4
2. Bilişsel Kültürel Zekâ: 5, 6, 7, 8, 9, 10
3. Motivasyonel Kültürel Zekâ: 11, 12, 13, 14, 15
4. Davranışsal Kültürel Zekâ: 16, 17, 18, 19, 20

3.7.3. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği

Araştırmada liderin davranışlarının ölçülmesi amacıyla Bass ve Avolio tarafından 1992 yılında geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ) kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe çevirisi Tarım tarafından 2010 yılında yapılan bir tez çalışmasından uyarlanmıştır. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği; karizma, ilham verme, bireysel ilgi, entelektüel teşvik, istisnalarla yönetim, koşullu ödüllendirme ve serbest bırakıcı liderlik olmak üzere yedi boyut altında dağılan 21 ifadeden oluşmaktadır. İfadeler boyutlara göre aşağıdaki gibi dağılım göstermektedir. Ölçekte ters kodlanan ifade bulunmamaktadır.

1. Karizma: 1, 8, 15
2. İlham verme: 2, 9, 16
3. Entelektüel teşvik: 3, 10, 17
4. Bireysel ilgi: 4, 11, 18
5. Koşullu ödüllendirme: 5, 12, 19
6. İstisnalarla yönetim: 6, 13, 20
7. Serbest bırakıcı liderlik: 7, 14, 21

4. BULGULAR

4.1. Demografik Özellikler

Araştırma için hazırlanan anket formunun ilk bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Katılımcılardan yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışılan pozisyonun seviyesi, çalışmakta olduğu kurumdaki kıdem süresi ve toplam mesleki kıdem süresi bilgilerini paylaşmaları istenmiştir.

Tablo 1.1.: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Frekanslar

Açıklama		Frekans	%
Yaş	20-24 yaş aralığı	40	11,3
	25-29 yaş aralığı	137	38,7
	30-34 yaş aralığı	73	20,6
	35-39 yaş aralığı	44	12,4
	40 yaş ve üzeri	49	13,8
	Belirtilmemiş	11	3,1
	Toplam	354	100,0
Cinsiyet	Kadın	138	39,0
	Erkek	216	61,0
	Toplam	354	100,0
Eğitim Düzeyi	Lise ve Önlisans	23	6,5
	Lisans	194	54,8
	Lisansüstü	137	38,7
	Toplam	354	100,0
Pozisyon Seviyesi	Yönetici	131	37,0
	Çalışan	221	62,4
	Belirtilmemiş	2	0,6
	Toplam	354	100,0
Kurum Kıdemi	1 yıldan az	82	23,2
	1-5 yıl	194	54,8
	6-10 yıl	43	12,1
	11 yıl ve üzeri	33	9,3
	Belirtilmemiş	2	0,6
	Toplam	354	100,0
Mesleki Kıdemi	1 yıldan az	44	12,4
	1-5 yıl	133	37,6
	6-10 yıl	71	20,1
	11-15 yıl	49	13,8
	16 yıl ve üzeri	55	15,5
	Belirtilmemiş	2	0,6
	Toplam	354	100,0

Anket formunda sayısal veri olarak talep edilen yaş (25-29 yaş aralığı, 30-34 yaş aralığı, 35-39 yaş aralığı, 40 yaş ve üzeri), çalışmakta olduğu kurumdaki kıdem süresi (1 yıldan az, 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11 yıl ve üzeri) ve toplam mesleki kıdem süresi (1 yıldan az, 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16 yıl ve üzeri); analiz esnasında farklılaşma olup olmadığının gözlemlenmesi amacıyla araştırmacı tarafından kategorik veri olarak yeniden düzenlenmiştir. Cinsiyet (kadın, erkek), eğitim düzeyi (lise ve önlisans, lisans, lisansüstü) ve pozisyon seviyesi (yönetici, çalışan) değişkenleri ise kategorik olarak anket formunda yer almıştır. Elde edilen verilen kuşaklara göre yeniden düzenlenmesinin ardından, araştırmaya katılım sağlayanların büyük çoğunluğunu Y Kuşağı'nın oluşturduğu gözlemlenmektedir (19 yaş ve altı: Z Kuşağı, 20-39 yaş aralığı: Y Kuşağı, 40-54 yaş aralığı: X Kuşağı, 55 yaş ve üstü: Baby Boomers (Crampton vd., 2009)).

4.2. Geçerlilik Analizleri

Araştırmada ölçeklerin yapı geçerliliğinin ve ifadeler ile değişkenler arasında tutarlılık olup olmadığının test edilmesi amacıyla birtakım testler ve faktör analizi yapılmıştır. Faktörler ancak faktör yükleri 0,40'tan yüksek olduklarında oluşturulmuştur. Ölçeklerin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği, Bartlett Küresellik Testi ve faktör analizi sonuçları her bir ölçek için ayrıca verilmektedir.

4.2.1. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Geçerlilik Analizi

Orijinalinde 7 boyut ve 21 ifade olarak oluşturulan ölçek, bu araştırmada 4 boyut altında dağılmıştır. Düşük faktör yükleri nedeniyle 5 ifade analizlere dahil edilmemiştir. Bu ifadeler ve boyutları aşağıda verilmektedir:

- Bireysel İlgi: “İş arkadaşlarımdan kendilerini geliştirmelerine yardım ederim.”, “Dışlanmış görünenlere özel ilgi gösteririm.”
- İlham Verme: “Yapabileceğimiz işlerle ilgili örnek davranışlar sergilerim.”
- Serbest bırakıcı liderlik: “İş arkadaşlarımdan yapmak istediği her şey benim için uygundur.”

- Entelektüel Teşvik: “İş arkadaşlarımı daha önce hiç sorgulanmamış fikirleri düşünmeye teşvik ederim.”

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği veri seti için yapılan faktör analizi değerleri: KMO=0,845 ile Bartlett Test $X^2=1417,321$; $df=120$ ve $p<0.000$ olarak hesaplanmıştır. Faktör analizi sonuçlarına göre; orijinal ölçekteki Karizma ve Serbest Bırakıcı Liderlik boyutları dışında kalan diğer 5 boyuttan 8 ifadenin bir araya gelerek “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik” alt boyutunu oluşturduğu görülmüştür. Orijinal ölçekte her bir dönüşümcü liderlik alt boyutunu temsil eden 3 ifadenin tek bir boyut altında birleşmesiyle “Dönüşümcü Liderlik” alt boyutu meydana gelmiştir. İstisnalarla Yönetim ve Serbest Bırakıcı Liderlik alt boyutlarında yer alan 3 ifadenin birleşerek “İstisnalarla Yönetim ve Serbest Bırakıcı Liderlik” alt boyutunu oluşturmuştur. Bir başka alt boyut olarak ise Karizma alt boyutunu temsil eden diğer iki ifade, orijinal ölçeğe uygun olarak “Karizma” alt boyutu olarak ele alınmıştır. Ölçek 4 boyuttan oluşan 16 ifadelik son haliyle analizlere dahil edilmiştir. Bu haliyle ölçeğin toplam açıklanan varyansı %54,002’dir.

Tablo 2.1.: Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğine Ait Faktör Tablosu

Faktör Adı	İfade Kodu	Faktör Ağırlığı				Açıklanan Varyans (%)	Cronbach’s Alpha Değerleri
Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik	L19	,779				23,203	0,831
	L20	,719					
	L12	,718					
	L11	,683					
	L5	,609					
	L10	,576					
	L6	,560					
	L16	,556					
Dönüşümcü Liderlik	L2		,786			10,717	0,582
	L3		,666				
	L1		,546				
İst. Yönetim ve Serbest Bırakıcı	L13			,768		10,244	0,513
	L21			,750			
	L7			,552			
Karizma	L8				,774	9,837	0,522
	L15				,753		

4.2.2. Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği Geçerlilik Analizi

Faktör analizi sonuçlarına göre 4 ifade düşük faktör yükleri sebebiyle analize dahil edilmemiştir. Bu ifadelerden 2 tanesi Sosyal Farkındalık boyutunda yer alan “Çoğunlukla başkalarının seçimlerini anlamanın zor olduğunu hissedirim.” ve “İnsanlar yaptıkları şeylerle beni sık sık şaşırtırlar.” ifadeleridir. Diğer çıkartılan ifadeler ise Sosyal Bilgi Süreci boyutunda bulunan “Başkalarını iyice tanımam uzun zaman alır.” ile Sosyal Beceri alt boyutunda bulunan “Başka insanlarla geçinebilmekte zorlanırım.” ifadeleridir.

Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği veri seti için yapılan faktör analizi değerleri: KMO=0,837 ile Bartlett Test $X^2=2081,263$; $df=136$ ve $p<0.000$ olarak hesaplanmıştır. Faktörler ancak faktör yükleri 0,4’ten yüksek olduklarında oluşturulmuştur. Orijinal ölçekteki gibi 3 boyutlu bir yapıya sahip olduğu gözlemlenen ölçeğin toplam açıklanan varyansı %54,486’dır.

Tablo 2.2.: Tromso Sosyal Zekâ Ölçeğine Ait Faktör Tablosu

Faktör Adı	İfade Kodu	Faktör Ağırlığı			Açıklanan Varyans (%)	Cronbach’s Alpha Değerleri
Sosyal Bilgi Süreci	SQ14	,713			19,880	0,807
	SQ1	,691				
	SQ6	,687				
	SQ17	,685				
	SQ19	,662				
	SQ9	,639				
	SQ3	,630				
Sosyal Beceri	SQ10		,867		18,829	0,836
	SQ7		,855			
	SQ18		,787			
	SQ4		,681			
	SQ20		,663			
Sosyal Farkındalık	SQ8			,754	15,776	0,755
	SQ11			,754		
	SQ16			,702		
	SQ21			,693		
	SQ13			,561		

4.2.3. Kültürel Zekâ Ölçeği Geçerlilik Analizi

Kültürel Zekâ Ölçeği'nin faktör analizi sonuçlarına göre Davranışsal alt boyutunda yer alan ve faktör yükü düşük olan “Farklı kültürlerarası durumlara uyum sağlamak için duruma göre duraksar ya da sessiz kalırım.” ifadesi analize dahil edilmemiştir. Kültürel Zekâ Ölçeği veri seti için yapılan faktör analizi değerleri: KMO=0,890 ile Bartlett Test $X^2=3228,996$; $df=171$ ve $p<0.000$ olarak hesaplanmıştır.

Orijinal ölçekteki gibi 4 boyut altında dağıldığı gözlemlenen Kültürel Zekâ Ölçeği'nin açıklanan varyansı %63,907'dir.

Tablo 2.3.: Kültürel Zekâ Ölçeğine Ait Faktör Tablosu

Faktör Adı	İfade Kodu	Faktör Ağırlığı				Açıklanan Varyans (%)	Cronbach's Alpha Değerleri
Bilişsel	CQ8	,786				18,460	0,847
	CQ9	,772					
	CQ7	,733					
	CQ10	,726					
	CQ6	,653					
	CQ5	,635					
Motivasyonel	CQ14		,801			17,642	0,863
	CQ13		,793				
	CQ15		,776				
	CQ12		,774				
	CQ11		,658				
Üst Bilişsel	CQ3			,815		14,157	0,809
	CQ2			,802			
	CQ1			,777			
	CQ4			,603			
Davranışsal	CQ20				,824	13,646	0,835
	CQ19				,802		
	CQ18				,756		
	CQ16				,567		

4.3. Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbach's Alpha değerleri hesaplanmıştır. Güvenilirlik katsayısının oluşturulması yoluyla hesaplanan Cronbach's Alpha değerinin 0,70'in üzerinde olması beklenir (Yaşlıoğlu, 2017). Hesaplanan α değerinin 0,61 ile 0,80 arasında olması ölçeğin güvenilirliğinin kabul edilebilir seviyede olduğunu, 0,81 ile 1,00 arasında olması ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu ifade etmektedir (İslamoğlu vd., 2016).

Araştırmada kullanılan ölçeklerin Cronbach's Alpha değerleri; Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği için 0,794, Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği için 0,817 ve Kültürel Zekâ Ölçeği için 0,901 olarak hesaplanmıştır. Bu bağlamda bakıldığında araştırmada kullanılan Çok Faktörlü Zekâ ölçeği kabul edilebilir seviyede güvenilirken Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği ve Kültürel Zekâ Ölçeği yüksek seviyede güvenilirlerdir.

4.4. Hipotez Testleri

4.4.1. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizinde bütünsel olarak sosyal zekâ, sosyal zekânın 3 alt boyutu, bütünsel olarak kültürel zekâ, kültürel zekânın 4 alt boyutu ve bütünsel olarak liderlik stilleri ve liderlik stillerinin 4 alt boyutu arasındaki ilişki ve bu ilişkinin yönü (pozitif, negatif) incelenmiştir.

Pearson Korelasyon Testine ilişkin sonuçların yer aldığı tabloda liderlik stilleri alt boyutları ile diğer değişkenler arasındaki ilişkilere ve tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Korelasyon katsayılarının değerlendirilmesinde 0,01 ile 0,3 arasındaki korelasyon zayıf, 0,31 ile 0,5 arasındaki korelasyon orta kuvvette olarak kabul edilmiştir (İslamoğlu & Alnıaçık, 2016).

Araştırmada yer alan ana değişkenler ve alt boyutlarına ait korelasyon analizinin sonuçları aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 3.1.: Ana Değişkenler ve Alt Boyutlarına Ait Korelasyon Analizi

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.Sosyal Bilgi Süreci	1	,211**	,202**	,538**	,322**	,190**	,184**	,203**	,288**	,169**	,183**	,061	,130*
2.Sosyal Beceri		1	,323**	,772**	,182**	,054	,402**	,240**	,291**	,244**	,245**	-,137**	,170**
3.Sosyal Farkındalık			1	,747**	-,014	-,136*	,145**	,068	,025	,010	,138**	-,134*	-,053
4.Sosyal Zekâ				1	,209**	,031	,355**	,237**	,274**	,198**	,268**	-,117*	,112*
5.Üst Bilişsel					1	,427**	,412**	,467**	,724**	,281**	,144**	,144**	,219**
6.Bilişsel						1	,376**	,465**	,746**	,203**	,136*	,137**	,195**
7.Motivasyonel							1	,502**	,760**	,241**	,186**	-,035	,195**
8.Davranışsal								1	,815**	,272**	,193**	,066	,239**
9.Kültürel Zekâ									1	,324**	,218**	0,97	,277**
10.Dönüşümcü										1	,291**	,112*	,469**
11.Karizma											1	,086	,393**
12.İst.Yönetim Serbest Bırakıcı												1	,124*
13.Dönüşümcü ve Etkileşimci													1

*Korelasyon 0,05 seviyesinde anlamlı (2-yönlü)

**Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlı (2-yönlü)

Sosyal zekâ alt boyutlarının korelasyon değerleri incelendiğinde; sosyal bilgi sürecinin sosyal beceri boyutu ile ($r=,211$, $p<.01$), sosyal farkındalık ile ($r=,202$, $p<.01$), üst bilişsel ile ($r=,322$, $p<.01$), bilişsel ile ($r=,190$, $p<.01$), motivasyonel ile ($r=,184$, $p<.01$), davranışsal ile ($r=,203$, $p<.01$), sosyal zekâ ile ($r=,288$, $p<.01$), dönüşümcü liderlik ile ($r=,169$, $p<.05$), karizma tipi liderlik ile ($r=,183$, $p<.05$), dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile ise ($r=,130$, $p<.05$) olarak korelasyon değerleri

hesaplanmıştır. Sosyal bilgi süreci ile istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Sosyal becerinin sosyal farkındalık ile ($r=,323$, $p<.01$), üst bilişsel ile ($r=,182$, $p<.01$), motivasyonel ile ($r=,402$, $p<.01$), davranışsal ile ($r=,240$, $p<.01$), sosyal zekâ ile ($r=,291$, $p<.01$), dönüşümcü liderlik ile ($r=,244$, $p<.01$), karizma tipi liderlik ile ($r=,245$, $p<.01$), istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik ile ($r=-,137$, $p<.01$), dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile ise ($r=,195$, $p<.01$) olarak korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Sosyal beceri ile bilişsel kültürel zekâ arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Sosyal farkındalığın bilişsel ile ($r=-,136$, $p<.05$), motivasyonel ile ($r=,145$, $p<.01$), karizma tipi liderlik ile ($r=,138$, $p<.01$), istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik ile ise ($r=-,134$, $p<.05$) olarak korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Sosyal farkındalık ile üst bilişsel, davranışsal kültürel zekâ, sosyal zekâ, dönüşümcü liderlik ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Sosyal zekânın üst bilişsel ile ($r=,209$, $p<.01$), motivasyonel ile ($r=,355$, $p<.01$), davranışsal ile ($r=,237$, $p<.01$), kültürel zekâ ile ($r=,274$, $p<.01$), dönüşümcü liderlik ile ($r=,198$, $p<.01$), karizma tipi liderlik ile ($r=,268$, $p<.01$), istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik ile ($r=-,117$, $p<.05$), dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile ise ($r=,112$, $p<.05$) olarak korelasyon değerleri hesaplanmıştır.

Kültürel zekâ alt boyutlarının korelasyon değerleri şu şekildedir: Üst bilişselin bilişsel ile ($r=,427$, $p<.01$), motivasyonel ile ($r=,412$, $p<.01$), davranışsal ile ($r=,467$, $p<.01$), kültürel zekâ ile ($r=,724$, $p<.01$), dönüşümcü liderlik ile ($r=,281$, $p<.01$), karizma tipi liderlik ile ($r=,144$, $p<.01$), istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik ile ($r=,144$, $p<.01$), dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile ise ($r=,219$, $p<.01$) olarak korelasyon değerleri hesaplanmıştır.

Bilişselin motivasyonel ile ($r=,376$, $p<.01$), davranışsal ile ($r=,465$, $p<.01$), kültürel zekâ ile ($r=,746$, $p<.01$), dönüşümcü liderlik ile ($r=,203$, $p<.01$), karizma tipi liderlik ile ($r=,136$, $p<.05$), istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik ile

($r=,137$, $p<.01$), dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile ise ($r=,195$, $p<.01$) olarak korelasyon değerleri hesaplanmıştır.

Motivasyonelin davranışsal ile ($r=,502$, $p<.01$), kültürel zekâ ile ($r=,760$, $p<.01$), dönüşümcü liderlik ile ($r=,241$, $p<.01$), karizma tipi liderlik ile ($r=,186$, $p<.01$), dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile ise ($r=,195$, $p<.01$) olarak korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Motivasyonel ile istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Davranışsalın kültürel zekâ ile ($r=,815$, $p<.01$), dönüşümcü liderlik ile ($r=,272$, $p<.01$), karizma tipi liderlik ile ($r=,193$, $p<.01$), dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile ise ($r=,239$, $p<.01$) olarak korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Davranışsal ile istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Kültürel zekânın dönüşümcü liderlik ile ($r=,324$, $p<.01$), karizma tipi liderlik ile ($r=,218$, $p<.01$), dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile ise ($r=,277$, $p<.01$) olarak korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Kültürel zekâ ile istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Liderlik stilleri alt boyutlarının korelasyon değerleri ise şöyledir: Dönüşümcü liderliğin karizma tipi liderlik ile ($r=,291$, $p<.01$), istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik ile ($r=,112$, $p<.05$), dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile ise ($r=,469$, $p<.01$) olarak korelasyon değerleri hesaplanmıştır.

Karizma tipi liderliğin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile ($r=,469$, $p<.01$) olarak korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Karizma tipi liderlik ile istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

İstisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderliğin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile arasındaki korelasyon değerleri ($r=,124$, $p<.05$) olarak hesaplanmıştır.

Tablo 3.1.1.: Ana Değişkenler ve Alt Boyutlarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Ort.	SS
1. Sosyal Bilgi Süreci	3,96	0,50
2. Sosyal Beceri	3,92	0,73
3. Sosyal Farkındalık	4,02	0,68
4. Sosyal Zekâ	3,96	0,45
5. Üst Bilişsel	4,03	0,56
6. Bilişsel	3,25	0,69
7. Motivasyonel	3,98	0,70
8. Davranışsal	3,61	0,75
9. Kültürel Zekâ	3,72	0,52
10. Dönüşümcü	4,37	0,49
11. Karizma	4,10	0,58
12. İstisnalarla Yönetim ve Serbest Bırakıcı	3,50	0,77
13. Dönüşümcü ve Etkileşimci	4,12	0,57

Bu tez çalışmasında kullanılan ölçekler ile boyutların puan ortalamaları ve standart sapmaları da yukarıdaki tabloda özetlenmiştir. Sosyal zekâ boyutlarından sosyal bilgi sürecinin alt ortalaması $3,96 \pm 0,50$, sosyal becerinin alt ortalaması $3,92 \pm 0,73$ ve sosyal farkındalığın alt ortalaması $4,02 \pm 0,68$ olarak hesaplanmıştır. Sosyal zekâyâ ait değerler ise $3,96 \pm 0,45$ olarak tespit edilmiştir.

Kültürel zekâ boyutlarından üst bilişselin alt ortalaması $4,03 \pm 0,56$, bilişselin alt ortalaması $3,25 \pm 0,36$, motivasyonelin alt ortalaması $3,98 \pm 0,70$ ve davranışsalın alt ortalaması $3,61 \pm 0,75$ olarak hesaplanmıştır. Kültürel zekâyâ ait değerler ise $3,72 \pm 0,52$ olarak tespit edilmiştir.

Liderlik stillerinden dönüşümcü liderliğin alt ortalaması $4,37\pm0,49$, karizma tipi liderliğin alt ortalaması $4,10\pm0,58$, istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderliğin alt ortalaması $3,50\pm0,77$ ve dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin alt ortalaması $4,12\pm0,57$ olarak hesaplanmıştır. Tabloya bakıldığında katılımcıların sosyal zekâ, kültürel zekâ ve liderlik stillerine dair tutumlarının ortalamasının üstünde olduğu söylenebilmektedir. Sosyal zekâ boyutları içerisinde ortalamayı en fazla yükselten boyut sosyal farkındalık iken kültürel zekâ boyutları içerisinde ortalamayı en fazla yükselten boyut üst bilişsel boyut olmaktadır. Liderlik stilleri boyutları incelendiğinde ortalamayı en fazla yükselten boyut dönüşümcü liderlik olurken en fazla düşüren boyut ise istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik olarak gözlemlenmektedir.

4.4.2. Regresyon Analizleri

Regresyon analizlerine başlanmadan önce değişkenler arasında çoklu doğrusal bağıntı problemi kontrol edilmesi amacıyla VIF değerlerine bakılmıştır. VIF değerlerinin 2,5'tan küçük olması çoklu doğrusallık probleminin olmadığı kabul etmemize olanak sağlamaktadır (Allison, 1999). Bunu yanı sıra verilerin Durbin-Watson değerlerinin 1,5 ile 2,5 arasında dağılması otokorelasyon olmadığını ve ayrıca hata terimlerinin varyansının sabit dağılması ve normale yakınlığın gözlemlenmesi veri setinin çoklu regresyon modelinin varsayımlarını karşıladığını göstermektedir (Kalaycı, 2018).

Araştırmanın hipotezleri bağlamında sosyal zekâ ve kültürel zekâ ile liderlik stilleri arasındaki etkileşim, enter regresyon analizi yardımıyla incelenmiştir. Aşağıdaki tabloda regresyon analizleri ile bağımlı ve bağımsız değişkenler arası etkileşimler verilmiştir. Regresyon analizinde liderlik stilleri alt boyutları ayrı ayrı bağımlı değişken, sosyal zekâ ve alt boyutları ile kültürel zekâ ve alt boyutları ise bağımsız değişkenler olarak analiz edilmiştir.

Tablo 4.1.: Ana Değişkenlere Ait Regresyon Analizleri

Bağımlı Değişken: Dönüşümcü Liderlik			
Bağımsız Değişkenler	β	t	p
Sosyal Zekâ	,128	2,258	,025
Kültürel Zekâ	,280	5,606	,000
R= 0,344 Düzeltilmiş R^2 = 0,118 F = 23,491 p= ,000			
Bağımlı Değişken: Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik			
Bağımsız Değişkenler	β	t	p
Sosyal Zekâ	,049	,729	,467
Kültürel Zekâ	,294	5,006	,000
R= 0,280 Düzeltilmiş R^2 = 0,078 F = 14,913 p= ,000			
Bağımlı Değişken: Karizma/İlham Verme Tipi Liderlik			
Bağımsız Değişkenler	β	t	p
Sosyal Zekâ	,288	4,254	,000
Kültürel Zekâ	,177	2,963	,003
R= 0,307 Düzeltilmiş R^2 = 0,094 F = 18,254 p= ,000			
Bağımlı Değişken: İstisnalarla Yönetim ve Serbest Bırakıcı Liderlik			
Bağımsız Değişkenler	β	t	p
Sosyal Zekâ	-,263	-2,845	,005
Kültürel Zekâ	,208	2,553	,011
R= 0,178 Düzeltilmiş R^2 = 0,032 F = 5,749 p= ,003			

Çoklu regresyon analizlerinin sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik üzerinde sosyal zekânın etki katsayısı ($\beta = 0.128$, $p=0.025$), kültürel zekânın etki katsayısı ($\beta = 0.280$, $p=0.000$), olarak hesaplanmıştır. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik üzerinde sosyal zekânın istatistiksel olarak bir etkisi tespit edilemezken kültürel zekânın etki katsayısı ($\beta = 0.294$, $p=0.000$), olarak hesaplanmıştır. Karizma/ilham verme tipi liderlik üzerinde sosyal zekânın etki katsayısı ($\beta = 0.288$, $p=0.000$), kültürel zekânın etki katsayısı ($\beta = 0.177$, $p=0.003$), olarak hesaplanmıştır. İstisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik üzerinde sosyal zekânın etki katsayısı ($\beta = -0.263$, $p=0.005$), kültürel zekânın etki katsayısı ($\beta = 0.208$, $p=0.011$), olarak hesaplanmıştır.

Tablo 4.2.: Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlerin Alt Boyutlarına Ait Regresyon Analizleri

Bağımlı Değişken: Dönüşümcü Liderlik				
Bağımsız Değişkenler:		β	t	p
Sosyal Zekâ	Sosyal Bilgi Süreci	,061	1,112	,267
	Sosyal Beceri	,184	3,199	,002
	Sosyal Farkındalık	-,066	-1,202	,230
Kültürel Zekâ	Üst Biliş	,139	2,260	,024
	Biliş	,047	,769	,442
	Motivasyonel	,031	,492	,623
	Davranışsal	,117	1,845	,066
R= 0,377 Düzeltilmiş R²= 0,125 F = 8,208 p= ,000				
Bağımlı Değişken: Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik				
Bağımsız Değişkenler:		β	t	p
Sosyal Zekâ	Sosyal Bilgi Süreci	,056	1,008	,314
	Sosyal Beceri	,135	2,292	,023
	Sosyal Farkındalık	-,111	-1,992	,047
Kültürel Zekâ	Üst Biliş	,079	1,259	,209
	Biliş	,059	,956	,340
	Motivasyonel	,030	,461	,645
	Davranışsal	,123	1,882	,061
R= 0,317 Düzeltilmiş R²= 0,082 F = 5,504 p= ,000				
Bağımlı Değişken: Karizma/İlham Verme Tipi Liderlik				
Bağımsız Değişkenler:		β	t	p
Sosyal Zekâ	Sosyal Bilgi Süreci	,099	1,767	,078
	Sosyal Beceri	,171	2,900	,004
	Sosyal Farkındalık	,064	1,146	,253
Kültürel Zekâ	Üst Biliş	,006	,091	,927
	Biliş	,068	1,092	,276
	Motivasyonel	,020	,307	,759
	Davranışsal	,084	1,282	,201
R= 0,314 Düzeltilmiş R²= 0,081 F = 5,420 p= ,000				
Bağımlı Değişken: İstisnalarla Yönetim ve Serbest Bırakıcı Liderlik				
Bağımsız Değişkenler:		β	t	p
Sosyal Zekâ	Sosyal Bilgi Süreci	,054	,954	,340
	Sosyal Beceri	-,124	-2,069	,039
	Sosyal Farkındalık	-,081	-1,425	,155
Kültürel Zekâ	Üst Biliş	,132	2,063	,040
	Biliş	,083	1,306	,192
	Motivasyonel	-,086	-1,294	,197
	Davranışsal	,033	,504	,614
R= 0,258 Düzeltilmiş R²= 0,048 F = 3,534 p= ,001				

Liderlik stillerinin alt boyutlarının bağımlı değişken olarak alındığı regresyon modellerinde ise; dönüşümcü liderlik ile sosyal becerinin etki katsayısı ($\beta = 0.184$, $p=0.002$), üst bilişin etki katsayısı ($\beta = 0.139$, $p=0.024$) olarak hesaplanmıştır. Dönüşümcü liderliğin sosyal zekânın sosyal bilgi süreci ve sosyal farkındalık alt boyutları ile kültürel zekânın bilişsel, motivasyonel ve davranışsal alt boyutları arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişkisi çıkmamıştır.

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile sosyal becerinin etki katsayısı ($\beta = 0.135$, $p=0.023$), sosyal farkındalık etki katsayısı ($\beta = -0.111$, $p=0.047$) olarak hesaplanmıştır. Sosyal zekânın sosyal farkındalık alt boyutunun dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisinin tespit edilmesi ilgi çekici bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin sosyal zekânın sosyal bilgi süreci alt boyutu ile kültürel zekânın üst bilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal alt boyutları arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişkisi çıkmamıştır.

Karizma/ilham verme tipi liderlik ile sosyal becerinin etki katsayısı ($\beta = 0.171$, $p=0.004$) olarak hesaplanmıştır. Karizma/ilham verme tipi liderliğin sosyal zekânın sosyal bilgi süreci ve sosyal farkındalık alt boyutları ile kültürel zekânın üst bilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal alt boyutları arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişkisi çıkmamıştır. Bu bağlamda bakıldığında kültürel zekânın karizma/ilham verme tipi liderlik üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı gözlemlenmektedir.

İstisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik ile sosyal becerinin etki katsayısı ($\beta = -0.124$, $p=0.039$), üst bilişin etki katsayısı ($\beta = 0.132$, $p=0.040$) olarak hesaplanmıştır. İstisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderliğin sosyal zekânın sosyal bilgi süreci ve sosyal farkındalık alt boyutları ile kültürel zekânın bilişsel, motivasyonel ve davranışsal alt boyutları arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişkisi çıkmamıştır.

Genel olarak bakıldığında; sosyal zekânın alt boyutu olan sosyal becerinin her bir liderlik stili alt boyutu üzerinde, sosyal beceri ile üst bilişsel kültürel zekânın dönüşümcü liderlik ve istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik üzerinde ve son

olarak sosyal beceri ve sosyal farkındalığın dönüştürücü ve etkileşimli liderlik üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

4.4.3. Farklılık Analizleri

Katılımcıların sosyal zekâ, sosyal zekâ alt boyutları, kültürel zekâ, kültürel zekâ alt boyutları ve liderlik stilleri ile liderlik stilleri alt boyutları verdikleri cevapların demografik özelliklerine göre farklılıkları da araştırmanın hipotezleri kapsamında incelenmiştir.

İki grupta toplanan cinsiyet ve pozisyon seviyesi t testi, üç ya da daha fazla grupta toplanan yaş aralığı, eğitim düzeyi, kurumdaki kıdem süresi ve toplam mesleki kıdem süresi ANOVA testi aracılığıyla analiz edilmiştir. Farklılıkların tespit edildiği durumlarda t testi grup istatistikleri ve post hoc analizleri yapılarak farklılaşmalar tespit edilmiştir.

4.4.3.1. T Testi Analizleri

Değişken gruplarının varyans eşitliğini test etmek için Levene Testi uygulanmıştır. Sonuçlarda p değeri 0,05'den yüksekse, 2 yönlü p değeri sütununun ilk satırında bulunan değer dikkate alınmıştır. Eğer p değeri 0,05'ten düşükse t-testi tablosunda yer alan 2 yönlü p değeri sütununun ikinci satırındaki değere bakılmış, 0,05'ten küçükse değişkenler arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna 0,05'ten büyük olması durumunda da anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna varılmıştır.

Cinsiyet değişkenine ilişkin t testi analizinin sonuçları aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 5.1.: Cinsiyet Değişkenine Ait Bağımsız Gruplar T Testi Grup İstatistikleri

Değişken	Cinsiyet	N	Ort.	SS	t- değeri	p- değeri
Sosyal Bilgi Süreci	Kadın	137	3,99	0,49	,894	,372
	Erkek	206	3,94	0,50		
Sosyal Beceri	Kadın	137	3,92	0,72	-,176	,860
	Erkek	206	3,93	0,75		
Sosyal Farkındalık	Kadın	137	4,11	0,62	1,880	,061
	Erkek	206	3,97	0,71		
Sosyal Zekâ	Kadın	137	4,00	0,47	1,155	,249
	Erkek	206	3,95	0,45		
Üst Bilişsel	Kadın	137	3,95	0,55	-2,023	,044
	Erkek	206	4,07	0,57		
Bilişsel	Kadın	137	3,11	0,62	-3,192	,002
	Erkek	206	3,35	0,72		
Motivasyonel	Kadın	137	3,95	0,68	-,803	,422
	Erkek	206	4,01	0,73		
Davranışsal	Kadın	137	3,57	0,74	-,906	,366
	Erkek	206	3,64	0,76		
Kültürel Zekâ	Kadın	137	3,64	0,48	-2,274	,024
	Erkek	206	3,77	0,54		
Dönüşümcü	Kadın	137	4,27	0,54	-3,015	,003
	Erkek	206	4,44	0,46		
Karizma/İlham Verme	Kadın	137	4,05	0,64	-1,442	,150
	Erkek	206	4,14	0,54		
İstisnalarla Yönetim ve Serbest Bırakıcı	Kadın	137	3,48	0,73	-,355	,723
	Erkek	206	3,51	0,80		
Dönüşümcü ve Etkileşimci	Kadın	137	4,05	0,62	-1,988	0,48
	Erkek	206	4,18	0,55		

Tablo 5.1. incelendiğinde; ortalama değerlerinin erkek katılımcılar için 3,3478 ile 4,4369 arasında olduğu, kadın katılımcılar için ise 3,1073 ile 4,2725 arasında olduğu gözlemlenmektedir. Cinsiyet değişkenine ilişkin en yüksek ortalama değerlerinin dönüşümcü liderlik değişkenine ait olduğu gözlemlenmektedir. Bu değişkene ait ortalama değerleri erkek katılımcılar için 4,4369 iken kadın katılımcılar için 4,2725 olarak tespit edilmiştir. En düşük ortalama değerleri ise kültürel zekânın

bilişsel alt boyutunda gözlemlenmiştir. Bu değişkene ait ortalama değerleri ise; erkek katılımcılar için 3,3478 iken kadın katılımcılar için 3,1073 olarak tabloda yer almaktadır.

Tabloda verilen standart sapma değerleri erkek katılımcılar için 0,38358 ile 0,80281 arasında olurken, kadın katılımcılar için aynı değerler sırasıyla; 0,40479 ile 0,73736 ve 0,03458 ile 0,06300 arasında değişmektedir.

Yukarıda verilen tablo incelendiğinde; kültürel zekâ boyutlarından üst bilişselin $[t(341)= 2.023, p>0,044]$, bilişselin $[t(341)= 2.003, p>0,002]$, bütüncül olarak kültürel zekânın $[t(341)= -2.020, p>0,024]$, dönüşümcü liderliğin $[t(341)= -3.015, p>0,003]$, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin $[t(341)= -1.988, p>0,048]$ ve bütüncül olarak liderlik stillerinin $[t(341)= -2.391, p>0,017]$ katılımcıların cinsiyetlerine bağlı olarak farklılaştığı görülmektedir.

Grup istatistiklerine bakıldığında, erkeklerin üst bilişsel kültürel zekâ ortalamasının ($\bar{X}=4,0705$, $SS=0,56784$) kadınların üst bilişsel kültürel zekâ ortalamasından ($\bar{X}=3,9453$, $SS=0,55122$) daha yüksek olduğu görülmektedir. Erkeklerin bilişsel kültürel zekâ ortalamasının ($\bar{X}=3,3478$, $SS=0,72125$) kadınların bilişsel kültürel zekâ ortalamasından ($\bar{X}=3,1073$, $SS=0,62258$) daha yüksek olduğu görülmektedir. Erkeklerin dönüşümcü liderlik ortalamasının ($\bar{X}=4,4369$, $SS=0,46335$) kadınların dönüşümcü liderlik ortalamasından ($\bar{X}=4,2725$, $SS=0,53812$) daha yüksek olduğu görülmektedir. Erkeklerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ortalamasının ($\bar{X}=4,1753$, $SS=0,54534$) kadınların dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ortalamasından ($\bar{X}=4,0489$, $SS=0,62118$) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Diğer ölçek ve boyut ortalamaları cinsiyete göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Pozisyon seviyesi değişkenine ilişkin t testi analizinin sonuçları aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 5.2.: Pozisyon Seviyesi Değişkenine Ait Bağımsız Gruplar T Testi Grup İstatistikleri

	Pozisyon	N	Ort.	SS	t- değeri	p- değeri
Sosyal Bilgi Süreci	Yönetici	131	3,91	0,52	-1,572	,117
	Çalışan	221	3,99	0,50		
Sosyal Beceri	Yönetici	131	4,00	0,75	1,610	,108
	Çalışan	221	3,88	0,73		
Sosyal Farkındalık	Yönetici	131	4,08	0,63	1,407	,160
	Çalışan	221	3,99	0,72		
Sosyal Zekâ	Yönetici	131	3,99	0,43	,990	,323
	Çalışan	221	3,95	0,48		
Üst Bilişsel	Yönetici	131	4,01	0,61	-1,020	,309
	Çalışan	221	4,04	0,54		
Bilişsel	Yönetici	131	3,26	0,79	-,062	,951
	Çalışan	221	3,26	0,63		
Motivasyonel	Yönetici	131	4,03	0,72	,618	,537
	Çalışan	221	3,97	0,70		
Davranışsal	Yönetici	131	3,59	0,76	-,796	,427
	Çalışan	221	3,64	0,75		
Kültürel Zekâ	Yönetici	131	3,72	0,57	-,375	,708
	Çalışan	221	3,72	0,49		
Dönüşümcü	Yönetici	131	4,44	0,47	1,733	,084
	Çalışan	221	4,34	0,51		
Karizma/İlham Verme	Yönetici	131	4,14	0,54	,756	,450
	Çalışan	221	4,09	0,62		
İstisnalarla Yönetim ve Serbest Bırakıcı	Yönetici	131	3,32	0,80	-3,208	,001
	Çalışan	221	3,60	0,74		
Dönüşümcü ve Etkileşimci	Yönetici	131	4,31	0,49	4,618	,000
	Çalışan	221	4,02	0,60		

Araştırma örnekleminde yer alan 2 katılımcı pozisyon seviyesi bilgisini paylaşmayı reddetmiştir. Bu sebeple pozisyon seviyesine ilişkin t testi 352 katılımcı üzerinde test edilmiştir. Yukarıda verilen t testi sonuçları incelendiğinde; istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik ortalamalarının $[t(339) = -3.208, p > 0,001]$, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ortalamalarının ise $[t(39) = 4.366, p > 0,000]$ katılımcıların pozisyon seviyesine bağlı olarak farklılaştığı görülmektedir.

Çalışanların istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik ortalamasının ($\bar{X} = 3,6003, SS = 0,74238$) yöneticilerin istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik ortalamasından ($\bar{X} = 3,3181, SS = 0,79836$) daha yüksek olduğu ve yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ortalamasının ($\bar{X} = 4,3071, SS = 0,48626$) çalışanların dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ortalamasından ($\bar{X} = 4,3071, SS = 0,48626$) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Diğer ölçek ve boyut ortalamaları pozisyon seviyesine göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

4.4.3.2. ANOVA Analizleri

ANOVA analizinde de t testinde olduğu gibi öncelikle değişkenler ile demografik özelliklerin varyans eşitlikleri Levene test ile sorgulanmıştır. ANOVA analiz sonucu p değerleri 0,05'den küçükse, grup ortalamaları arasındaki farklılığın kaynağının tespiti için çoklu karşılaştırma testleri (Scheffe ve Tamhane) yapılmıştır. ANOVA analiz sonucunda p değerinin 0,05'den büyük olduğu durumlarda ise gruplar arasında istatistiki olarak anlamlı bir farkın olmadığı sonucuna varılmıştır.

Tablo: 5.3.: Yaş Aralıkları Değişkenine Ait ANOVA Analizi

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p
Sosyal Bilgi Süreci	Gruplar Arası	3,618	4	,904	3,780	,005
	Gruplar İçi	80,872	338	,239		
	Toplam	84,490	342			
Sosyal Beceri	Gruplar Arası	4,629	4	1,157	2,161	,073
	Gruplar İçi	181,014	338	,536		
	Toplam	185,642	342			
Sosyal Farkındalık	Gruplar Arası	2,423	4	,606	1,317	,263
	Gruplar İçi	155,438	338	,460		
	Toplam	157,861	342			
Sosyal Zekâ	Gruplar Arası	2,050	4	,513	2,484	,044
	Gruplar İçi	69,764	338	,206		
	Toplam	71,815	342			
Üst Bilişsel	Gruplar Arası	2,628	4	,657	2,093	,081
	Gruplar İçi	106,085	338	,314		
	Toplam	108,714	342			
Bilişsel	Gruplar Arası	4,125	4	1,031	2,179	,071
	Gruplar İçi	159,991	338	,473		
	Toplam	164,116	342			
Motivasyonel	Gruplar Arası	5,337	4	1,334	2,696	,031
	Gruplar İçi	167,283	338	,495		
	Toplam	172,620	342			
Davranışsal	Gruplar Arası	7,525	4	1,881	3,449	,009
	Gruplar İçi	184,354	338	,545		
	Toplam	191,879	342			
Kültürel Zekâ	Gruplar Arası	4,464	4	1,116	4,335	,002
	Gruplar İçi	87,004	338	,257		
	Toplam	91,468	342			
Dönüşümcü	Gruplar Arası	1,716	4	,429	1,728	,143
	Gruplar İçi	83,903	338	,248		
	Toplam	85,618	342			
Karizma/İlham Verme	Gruplar Arası	1,514	4	,378	1,122	,346
	Gruplar İçi	114,042	338	,337		
	Toplam	115,556	342			
İstisnalarla Yönetim ve Serbest Bırakıcı	Gruplar Arası	4,389	4	1,097	1,848	,119
	Gruplar İçi	200,693	338	,594		
	Toplam	205,081	342			
Dönüşümcü ve Etkileşimci	Gruplar Arası	5,830	4	1,458	4,523	,001
	Gruplar İçi	108,928	338	,322		
	Toplam	114,759	342			

Katılımcıların 11 tanesi yaş bilgisini vermek istememiştir. Bu sebeple yaş aralıklarına ait ANOVA testi 343 katılımcı üzerinden uygulanmıştır. Araştırmaya dahil edilen değişkenler arasından sosyal bilgi sürecinin ($F=3,780$, $p= 0,005$), bütüncül olarak sosyal zekânın ($F=2,484$, $p= 0,044$), motivasyonel kültürel zekânın ($F=3,696$, $p= 0,031$), davranışsal kültürel zekânın ($F=3,449$, $p= 0,009$), bütüncül olarak kültürel zekânın ($F=4,335$, $p= 0,002$) ve dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin ($F=4,523$, $p= 0,001$) yaş aralıklarına göre farklılaştığı görülmektedir. Yapılan Tamhane post hoc testine göre;

- 25-29 yaş aralığı ile 35-39 yaş aralığındaki katılımcıların sosyal zekâ alt boyutu olan sosyal bilgi süreci ortalamaları (Ortalama Farkı= 0,26191, $p=0,024$),
- 25-29 yaş aralığı ile 30-34 yaş aralığındaki katılımcıların davranışsal kültürel zekâ ortalamaları (Ortalama Farkı= 0,34880, $p=0,008$),
- 20-24 yaş aralığı ile 40 yaş ve üzeri katılımcıların (Ortalama Farkı= 0,44833, $p=0,002$), 25-29 yaş aralığı ile 40 yaş ve üzeri katılımcıların (Ortalama Farkı= 0,30780, $p=0,005$) ve 30-34 yaş aralığı ile 40 yaş ve üzeri katılımcıların (Ortalama Farkı= 0,37764, $p=0,001$) dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ortalamaları,
- 25-29 yaş aralığı ile 30-34 yaş aralığındaki katılımcıların (Ortalama Farkı= 0,24787, $p=0,012$) ve 30-34 yaş aralığı ile 40 yaş ve üzeri katılımcıların (Ortalama Farkı= 0,35346, $p=0,003$) kültürel zekâ ortalamaları farklılaşmaktadır.

Tablo 5.4.: Eğitim Düzeyi Değişkenine Ait ANOVA Analizi

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p
Sosyal Bilgi Süreci	Gruplar Arası	,433	2	,216	,838	,434
	Gruplar İçi	90,660	351	,258		
	Toplam	91,093	353			
Sosyal Beceri	Gruplar Arası	2,142	2	1,071	2,006	,136
	Gruplar İçi	187,372	351	,534		
	Toplam	189,514	353			
Sosyal Farkındalık	Gruplar Arası	,933	2	,466	,984	,375
	Gruplar İçi	166,393	351	,474		
	Toplam	167,325	353			
Sosyal Zekâ	Gruplar Arası	,998	2	,499	2,392	,093
	Gruplar İçi	73,249	351	,209		
	Toplam	74,247	353			
Üst Bilişsel	Gruplar Arası	,585	2	,292	,901	,407
	Gruplar İçi	113,882	351	,324		
	Toplam	114,467	353			
Bilişsel	Gruplar Arası	,961	2	,481	,994	,371
	Gruplar İçi	169,815	351	,484		
	Toplam	170,776	353			
Motivasyonel	Gruplar Arası	,103	2	,051	,101	,904
	Gruplar İçi	177,629	351	,506		
	Toplam	177,732	353			
Davranışsal	Gruplar Arası	,028	2	,014	,025	,976
	Gruplar İçi	200,699	351	,572		
	Toplam	200,727	353			
Kültürel Zekâ	Gruplar Arası	,022	2	,011	,040	,961
	Gruplar İçi	95,934	351	,273		
	Toplam	95,956	353			
Dönüşümcü	Gruplar Arası	1,008	2	,504	2,038	,132
	Gruplar İçi	86,854	351	,247		
	Toplam	87,862	353			
Karizma/İlham Verme	Gruplar Arası	,230	2	,115	,330	,719
	Gruplar İçi	122,030	351	,348		
	Toplam	122,260	353			
İstisnalarla Yönetim ve Serbest Bırakıcı	Gruplar Arası	,102	2	,051	,084	,919
	Gruplar İçi	213,064	351	,607		
	Toplam	213,166	353			
Dönüşümcü ve Etkileşimci	Gruplar Arası	1,955	2	,978	2,986	,052
	Gruplar İçi	114,924	351	,327		
	Toplam	116,880	353			

Tablo 5.4. incelendiğinde araştırmaya dahil edilen değişkenler arasından hiçbir değişkenin eğitim düzeyine göre farklılaşmadığı görülmektedir.

Tablo 5.5.: Kurum Kıdem Süresi Değişkenine Ait ANOVA Analizi

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p
Sosyal Bilgi Süreci	Gruplar Arası	1,227	3	,409	1,588	,192
	Gruplar İçi	89,612	348	,258		
	Toplam	90,839	351			
Sosyal Beceri	Gruplar Arası	,449	3	,150	,279	,840
	Gruplar İçi	186,661	348	,536		
	Toplam	187,110	351			
Sosyal Farkındalık	Gruplar Arası	,729	3	,243	,508	,677
	Gruplar İçi	166,387	348	,478		
	Toplam	167,116	351			
Sosyal Zekâ	Gruplar Arası	,138	3	,046	,216	,885
	Gruplar İçi	74,023	348	,213		
	Toplam	74,161	351			
Üst Bilişsel	Gruplar Arası	,636	3	,212	,650	,583
	Gruplar İçi	113,501	348	,326		
	Toplam	114,137	351			
Bilişsel	Gruplar Arası	2,010	3	,670	1,387	,247
	Gruplar İçi	168,149	348	,483		
	Toplam	170,159	351			
Motivasyonel	Gruplar Arası	1,254	3	,418	,829	,479
	Gruplar İçi	175,418	348	,504		
	Toplam	176,671	351			
Davranışsal	Gruplar Arası	,715	3	,238	,416	,742
	Gruplar İçi	199,483	348	,573		
	Toplam	200,198	351			
Kültürel Zekâ	Gruplar Arası	,538	3	,179	,655	,580
	Gruplar İçi	95,213	348	,274		
	Toplam	95,751	351			
Dönüşümcü	Gruplar Arası	,430	3	,143	,572	,634
	Gruplar İçi	87,264	348	,251		
	Toplam	87,694	351			
Karizma/İlham Verme	Gruplar Arası	1,655	3	,552	1,596	,190
	Gruplar İçi	120,290	348	,346		
	Toplam	121,945	351			
İstisnalarla Yönetim ve Serbest Bırakıcı	Gruplar Arası	1,295	3	,432	,712	,545
	Gruplar İçi	210,926	348	,606		
	Toplam	212,221	351			
Dönüşümcü ve Etkileşimci	Gruplar Arası	4,244	3	1,415	4,403	,005
	Gruplar İçi	111,824	348	,321		
	Toplam	116,069	351			

Örnekleme yer alan 2 katılımcı kurum kıdem süresi bilgini boş bırakmıştır. Bu sebeple kurum kıdem süresine ait ANOVA testi 352 katılımcının sağladığı veri ile uygulanmıştır. Araştırmaya dâhil edilen değişkenler arasından dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin ($F=4,403$, $p= 0,005$) kurum kıdem süresine göre farklılaştığı görülmektedir. Bu tespit üzerine yapılan Tamhane post hoc testine ilişkin tablo aşağıda yer almaktadır.

Tablo 5.5.1.: Kurum Kıdem Süresi Değişkenine Ait Tamhane Post Hoc Analizi

(I) Kurum Kıdemi	(J) Kurum Kıdemi	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	p	95% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
1 yıldan az	1-5 yıl	-,18094	,08524	,197	-,4089	,0471
	6-10 yıl	-,27627	,11734	,117	-,5913	,0387
	11 yıl ve üzeri	-,37350*	,10965	,006	-,6685	-,0785
1-5 yıl	1 yıldan az	,18094	,08524	,197	-,0471	,4089
	6-10 yıl	-,09533	,09635	,907	-,3578	,1672
	11 yıl ve üzeri	-,19257	,08683	,174	-,4309	,0458
6-10 yıl	1 yıldan az	,27627	,11734	,117	-,0387	,5913
	1-5 yıl	,09533	,09635	,907	-,1672	,3578
	11 yıl ve üzeri	-,09723	,11850	,960	-,4176	,2231
11 yıl ve üzeri	1 yıldan az	,37350*	,10965	,006	,0785	,6685
	1-5 yıl	,19257	,08683	,174	-,0458	,4309
	6-10 yıl	,09723	,11850	,960	-,2231	,4176

* Ortalama fark 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Yukarıda verilen tablo incelendiğinde 1 yıldan az kurum kıdemi süresi ile 11 yıl ve üzeri kıdem süresine sahip katılımcıların dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ortalamaları (Ortalama Farkı= 0,37350, $p=0,006$) istatistiki olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

Tablo 5.6.: Mesleki Kıdem Süresi Değişkenine Ait ANOVA Analizi

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p
Sosyal Bilgi Süreci	Gruplar Arası	3,685	4	,921	3,674	,006
	Gruplar İçi	87,000	347	,251		
	Toplam	90,685	351			
Sosyal Beceri	Gruplar Arası	1,166	4	,292	,538	,708
	Gruplar İçi	188,166	347	,542		
	Toplam	189,333	351			
Sosyal Farkındalık	Gruplar Arası	1,160	4	,290	,609	,657
	Gruplar İçi	165,381	347	,477		
	Toplam	166,542	351			
Sosyal Zekâ	Gruplar Arası	,833	4	,208	,986	,415
	Gruplar İçi	73,287	347	,211		
	Toplam	74,121	351			
Üst Bilişsel	Gruplar Arası	1,445	4	,361	1,119	,347
	Gruplar İçi	112,029	347	,323		
	Toplam	113,475	351			
Bilişsel	Gruplar Arası	2,768	4	,692	1,440	,220
	Gruplar İçi	166,785	347	,481		
	Toplam	169,553	351			
Motivasyonel	Gruplar Arası	2,007	4	,502	,997	,409
	Gruplar İçi	174,664	347	,503		
	Toplam	176,671	351			
Davranışsal	Gruplar Arası	3,385	4	,846	1,491	,204
	Gruplar İçi	196,942	347	,568		
	Toplam	200,327	351			
Kültürel Zekâ	Gruplar Arası	1,917	4	,479	1,779	,132
	Gruplar İçi	93,455	347	,269		
	Toplam	95,372	351			
Dönüşümcü	Gruplar Arası	,965	4	,241	,966	,426
	Gruplar İçi	86,671	347	,250		
	Toplam	87,636	351			
Karizma/İlham Verme	Gruplar Arası	,822	4	,206	,590	,670
	Gruplar İçi	120,916	347	,348		
	Toplam	121,738	351			
İstisnalarla Yönetim ve Serbest Bırakıcı	Gruplar Arası	2,712	4	,678	1,134	,340
	Gruplar İçi	207,510	347	,598		
	Toplam	210,222	351			
Dönüşümcü ve Etkileşimci	Gruplar Arası	6,266	4	1,566	4,942	,001
	Gruplar İçi	109,974	347	,317		
	Toplam	116,240	351			

Örneklemede yer alan 2 katılımcı mesleki kıdem süresi bilgini paylaşmamıştır. Bu sebeple kurum kıdem süresine ait ANOVA testi 352 katılımcının sağladığı veri ile test edilmiştir. Araştırmaya dâhil edilen değişkenler arasından sosyal bilgi süreci ($F=3,674$, $p= 0,006$) ile dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin ($F=4,942$, $p= 0,001$) mesleki kıdem süresine göre farklılaştığı görülmektedir. Bu tespit üzerine yapılan Tamhane post hoc testine ilişkin değerler aşağıdaki gibidir:

- 1-5 yıl arasında mesleki kıdem süresine sahip ile 11-15 yıl arasında mesleki kıdem süresine sahip katılımcıların (Ortalama Farkı= 0,29681, $p=0,010$), 6-10 yıl arasında mesleki kıdem süresine sahip ile 11-15 yıl arasında mesleki kıdem süresine sahip katılımcıların (Ortalama Farkı= 0,30407, $p=0,020$) sosyal zekâ alt boyutu olan sosyal bilgi süreci ortalamaları,
- 1 yıldan az mesleki kıdem süresine sahip ile 16 yıl ve üzeri mesleki kıdem süresine sahip katılımcıların (Ortalama Farkı= 0,48125, $p=0,004$), 1-5 yıl arasında mesleki kıdem süresine sahip ile 16 yıl ve üzeri mesleki kıdem süresine sahip katılımcıların (Ortalama Farkı= 0,29877, $p=0,002$), 6-10 yıl arasında mesleki kıdem süresine sahip ile 16 yıl ve üzeri mesleki kıdem süresine sahip katılımcıların (Ortalama Farkı= 0,26551, $p=0,045$) dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ortalamaları farklılaşmaktadır.

Demografik değişkenlerin tabi tutulduğu farklılaşma analizleri neticesinde araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenlerin eğitim düzeyi demografik değişkeni dışında kalan diğer tüm demografik değişkenlere bağlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre araştırmanın H3 hipotezi kabul edilmiştir.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Liderlik, bir kişinin başkalarını belli amaçlar dâhilinde yönlendirmesidir. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ise belli koşullar altında izleyenleri yönlendirmeyi hedefleyen liderlik stilleridir. Liderlik süreci pek çok faktör ile etkileşim içinde olan bir süreçtir. Bu faktörlerden biri de liderin zekâsıdır. Liderin sahip olduğu sosyal zekâ ve kültürel zekâ düzeyleri ne tür bir lider olacağına dair ipuçları verebilmektedir.

Bu tez çalışması İstanbul'da bir devlet üniversitesi bünyesinde bulunan teknoparkın çalışanlarının sosyal zekâ ve kültürel zekâ düzeyleri ile sergiledikleri liderlik stilleri arasındaki etkileşim incelenmiş; bunun yanı sıra her bir ana değişken üzerinde demografik değişkenlerin etkisi gözlemlenmiştir.

Açıklanan bulgular teknopark çalışanlarının genç çalışanlardan oluştuğunu işaret etmektedir. Aynı zamanda hem çalışan hem de erkek katılımcıların daha fazla olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim düzeylerine bakıldığında en az lisans mezunu olan çalışanların oranı oldukça yüksektir. Son yıllarda yatırımcıların da ilgisini çeken teknoparkların taze çalışma sahaları olarak nitelendirilmesi, yeni mezun gençler tarafından tercih edildiğini söylemeyi mümkün kılmaktadır. Lisansüstü mezunu çalışanların sayıca fazla oluşu, bu alanda çalışanların eğitimlerine lisans sonrasında da devam etmelerini gerektirdiğini düşündürmektedir. Bunların yanı sıra katılımcıların kıdem süreleri ele alındığında; teknoparkta 5 yıldan az çalışanların yüksek bir oranı temsil etmesi teknoparkta bulunan şirketlerin büyük bir kısmının yeni kurulmuş şirketler olması ile açıklanabilmektedir.

Bu araştırma kapsamında katılımcıların sosyal zekâ ve kültürel zekâları ile liderlik stillerinin etkileşiminin incelenmesi ve demografik değişkenlerin bu değişkenler üzerindeki etkisi değerlendirilmektedir. Bu amaca yönelik yapılan betimleyici ve açıklayıcı analizlerin sonucunda elde edilen bulgular aşağıda özetlenmektedir.

Sosyal zekâ ile liderlik stilleri arasında istatistiki olarak anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Sosyal zekâ ile dönüşümcü liderlik ve karizma/ilham verme

tipi liderlik arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca sosyal zekâ ile istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre; H₁: Sosyal zekâ ve alt boyutları ile liderlik stilleri arasında olumlu yönde bir ilişki vardır, hipotezi kısmi olarak kabul edilmiştir. Dönüşümcü liderlik ile sosyal zekânın alt boyutlarından sosyal bilgi süreci ve sosyal farkındalık boyutları ve bütüncül olarak ele alınan sosyal zekâ ana değişkeni arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Böylece; H_{1a}: Sosyal zekâ ve alt boyutları ile dönüşümcü liderlik arasında olumlu yönde bir ilişki vardır, hipotezi kısmi olarak kabul edilmiştir. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile sosyal zekânın sosyal bilgi süreci ve sosyal beceri alt boyutları ve bütüncül olarak ele alınan sosyal zekâ ana değişkeni arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Buna göre; H_{1b}: Sosyal zekâ ve alt boyutları ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik arasında olumlu yönde bir ilişki vardır, hipotezi kısmi olarak kabul edilmiştir. Karizma/ilham verme tipi liderlik ile sosyal zekânın tüm alt boyutları ve bütüncül olarak ele alınan sosyal zekâ ana değişkeni arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda bakıldığında; H_{1c}: Sosyal zekâ ve alt boyutları ile karizma/ilham verme tipi liderlik arasında olumlu yönde bir ilişki vardır, hipotezi kabul edilmiştir. İstisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik ile sosyal zekânın sosyal beceri ve sosyal farkındalık alt boyutları ve bütüncül olarak ele alınan sosyal zekâ ana değişkeni arasında anlamlı ve negatif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Böylece; H_{1d}: Sosyal zekâ ve alt boyutları ile istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.

Kültürel zekâ ile liderlik stilleri ile arasında istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkisinin olduğu da ayrıca yapılan analizler sonucunda ortaya koyulmuştur. Böylece; H₂: Kültürel zekâ ve alt boyutları ile liderlik stilleri arasında olumlu yönde bir ilişki vardır, hipotezi kabul edilmiştir. Kültürel zekânın alt boyutları ile liderlik stillerinin alt boyutlarına ilişkin yapılan analizler neticesinde; dönüşümcü liderlik ile kültürel zekânın her bir alt boyutunun anlamlı ve pozitif yönde ilişkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Buna göre; H_{2a}: Kültürel zekâ ve alt boyutları ile dönüşümcü liderlik arasında olumlu yönde bir ilişki vardır, hipotezi kabul edilmiştir. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile kültürel zekânın her bir alt

boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Buna göre; H_{2b}: Kültürel zekâ ve alt boyutları ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik arasında olumlu yönde bir ilişki vardır, hipotezi kabul edilmiştir. Karizma/ilham verme tipi liderlik ile kültürel zekânın her bir alt boyutunun anlamlı ve olumlu yönde ilişkisinin olduğu bulgulanmıştır. Bu bağlamda; H_{2c}: Kültürel zekâ ve alt boyutları ile karizma/ilham verme tipi liderlik arasında olumlu yönde bir ilişki vardır, hipotezi kabul edilmiştir. İstisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik ile kültürel zekânın üst bilişsel ve bilişsel alt boyutlarının anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkisinin olduğu bulgulanmıştır. Buna göre; H_{2d}: Kültürel zekâ ve alt boyutları ile istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik arasında olumlu yönde bir ilişki vardır, hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Son olarak ana değişkenlerin demografik değişkenlere göre farklılaşma gösterip göstermediğinin test edilmesi amacıyla yapılan analizlerde; araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenlerin eğitim düzeyi demografik değişkeni hariç diğer tüm demografik değişkenlere bağlı olarak istatistiki olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir. Buna göre; H₃: Sosyal zekâ, kültürel zekâ ve liderlik stilleri demografik faktörler bağlamında farklılaşmaktadır, hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmanın çıktıları incelendiğinde, sosyal zekâ ve kültürel zekânın liderlik stilleri ile etkileşim içinde olduğu görülmektedir. Geleneksel liderlik anlayışlarından bugüne sürdürülen liderin zeki olması gerektiği anlayışı günümüzde; liderin entelektüel bilgi birikimine ve becerilerine sahip olması ve kültürel değerlerin, normların ve beklentilerin farkında olması gibi özelliklere sahip olması ihtiyacına yönelik çeşitlenmektedir (Aycan vd., 2016; Harrington vd., 1991; Stogdill, 1948). Bu ihtiyaçlar günümüz liderlerinden beklentileri ortaya koyarak araştırmanın hipotezlerini desteklemektedir.

Araştırmanın hipotezlerini destekler nitelikte olan diğer araştırmalarda ise; Kültürel zekâ ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stillerinin etkileşiminin incelendiği bir araştırmada; bu zekâ türünün çeşitli kültürel ve sosyal bağlamlarda birçok anlaşmazlığı ortadan kaldırdığı ortaya koyulmuştur (Ansari vd., 2012). Sosyal zekâ ve birçok araştırmacı tarafından sosyal zekânın himayesinde kabul edilen

duygusal zekânın etkileşimci liderliği olumlu yönde etkileyerek liderin daha duyarlı ve destekleyici davranışlar sergilemesine sebep olduğu önceki çalışmalarda ortaya koyulmuştur (Cavins, 2005). Bu bağlamda bakıldığında sosyal zekâ ve kültürel zekâ liderlik sürecine olumlu yönde etki eden değişkenler olarak görülmektedir.

Literatürde sosyal zekâ, kültürel zekâ ve liderlik stilleri değişkenleri arasındaki etkileşime dayalı araştırmaların yanı sıra bu değişkenlerle yakından ilgili diğer değişkenler de araştırılmıştır. Kültürel zekânın etkili karar verebilme, görev performansının artırılması, çatışma yönetimi ve farklılıkların yönetimi ile destekleyici yönde ilişkisinin olduğu ileri sürülmektedir. Sosyal zekânın ise etkili iletişim kurabilme, çözüm üretme gibi liderliği yakından etkileyen özelliklerle olumlu yönde etkisinin olduğu bilinmektedir. Genel olarak bakıldığında; ilgili zekâ türlerinin liderlik süreçleri üzerindeki etkisi yadsınamayacak düzeydedir.

Araştırma sonuçlarına göre sosyal zekâ alt boyutlarından sosyal beceri boyutu araştırmada yer alan her bir liderlik stiline ile istatistiki olarak ilişkili bir değişken olarak gözlemlenmiştir. Bu durum, literatürde yer alan önceki çalışmalarda da desteklenmektedir. Sosyal becerisi yüksek olan liderlerin izleyenlerin ihtiyaçlarına karşı duyarlı olması üzerinde etkili bir değişken olduğu ve liderlerin çatışma ortamına mahal vermediği bir yönetme süreci gerçekleştirmesine imkân sağladığı ileri sürülmektedir (Papa vd., 1988). Bir yöneticinin sahip olması gereken yetenek türleri yönetim literatüründe üç temel yetenek altında birleştirilmiş ve kabul görmüştür. Bu yönetsel yetkinlikler; teknik yetkinlikler, kavramsal yetkinlikler ve insanlar arası ilişkilere dayanan yetkinlikler olarak sıralanmaktadır (Koçel, 2015). Bu araştırmanın sonucunda sosyal zekânın sosyal beceri alt boyutunun liderlik stilleri üzerindeki etkisi tespit edilmiştir. Bu bağlamda bakıldığında; yöneticilerin olmazsa olmaz yetkinliklerinden biri olan insanlar arası ilişkilerde iyi olma yeteneği sosyal beceri alt boyutuyla özdeşleşmekte ve bulguyu desteklemektedir.

Bu araştırmanın neticesinde; kültürel zekânın üzerinde etkisi olduğu aralarında ilişki tespit edilen her bir liderlik değişkeni ile pozitif yönde etkileşim içinde olduğu ortaya koyulmuştur. Sosyal zekânın da kültürel zekâ gibi liderlik stillerini anlamak ve etkili bir şekilde iş hayatına uygulayabilmek için kilit bir

yetenek olduğu literatüre paralel olarak tespit edilmiştir. Bu araştırmada; sosyal zekâ ile sosyal beceri ve sosyal farkındalık alt boyutlarının istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik ile arasında negatif yönlü ilişkilerin tespit edilmesi, gelecek araştırmalar için kaynak oluşturacak bir çıktı olarak değerlendirilmektedir.

Örgütlerde gerek küçük çalışma gruplarından gerekse yönetim zincirinin en başındaki kişilerden çalışanların ihtiyaçlarını kabul etmesi ve anlaması gerekliliği mevcuttur. Bu araştırmanın sonucunda liderlik stillerinin sosyal zekâ ve kültürel zekâ ile ilişki içinde olduğu ve bu değişkenlerden etkilendiği ortaya koyulmuştur. Örgütlerde liderlerin etkililiğinin sağlanması arzu ediliyorsa sosyal zekâsı ve kültürel zekâsı yüksek liderlerin tercih edilmesi önerilmektedir. Lider seçimlerinde bu tercihlerin göz önünde bulundurulması; globalleşen iş dünyasında çalışanların sosyal ihtiyaçlarının analiz edilebilmesi, duygu ve düşüncelerin tanımlanabilmesi, kültürel farklılıkların bilincinde olunması ve farklılıkların yönetiminde başarılı olunması avantajlarıyla örgütleri rakiplerinden bir adım öne taşıyacaktır.

Araştırmanın sınırlılıkları kapsamında, bu araştırmanın İstanbul sınırları içerisinde bir devlet üniversitesinin bünyesinde yer alan bir teknoparkta gerçekleştirildiği gözden kaçırılmamalıdır. Araştırmanın farklı şehirlerdeki üniversiteler bünyesinde yer alan teknoparklarda da uygulanması yeni bir araştırma önerisi olarak değerlendirilerek literatüre bu alanda katkı sağlanabileceği düşünülmektedir. Ayrıca araştırmada ele alınan demografik özelliklerin zekâ ve liderlik değişkenlerine göre farklılık göstermesi, farklı örneklemelerde araştırma tekrarlandığında ilgi çekici sonuçlara ulaşılacağına işaret etmektedir.

Bu çalışma, Türkiye’de şimdiye kadar diğer zekâ türlerinin gölgesinde kalan sosyal zekâ ve kültürel zekânın güncel liderlik stilleri ile ele alınması yönüyle literatüre katkı sağlamıştır. Güncel zekâ ve güncel liderlik literatüründeki gelecek araştırmalara ve iş dünyasına yansısı olan alanlara yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

6. REFERANSLAR

- Akgün, A. E., Byrne, J., & Keskin, H. (2007). Organizational Intelligence: A Structuration View. *Journal Of Organizational Change Management*, 20(3), 272-289.
- Akgündüz, Y., & Güzel, T. (2011). Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi Ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi: Kuşadası Otel İşletmelerinde Bir Araştırma.
- Aksoy, Z. (2015). Kültürel Zeka-Cq-Kültürlerarası İletişim Ve Yönetimde Çağdaş Bir Yaklaşım. Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Albrecht, K. (2006). *Social Intelligence: The New Science Of Success*: John Wiley & Sons.
- Allison, P. D. (1999). *Multiple Regression: A Primer*: Pine Forge Press.
- Ang, S., Van Dyne, L., & Koh, C. (2006). Personality Correlates Of The Four-Factor Model Of Cultural Intelligence. *Group & Organization Management*, 31(1), 100-123.
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural Intelligence: Its Measurement And Effects On Cultural Judgment And Decision Making, Cultural Adaptation And Task Performance. *Management And Organization Review*, 3(3), 335-371.
- Ansari, M. I., Reza, R., & Mahdi, S. (2012). Analysis The Relationship Between Cultural Intelligence And Transformational Leadership (The Case Of Managers At The Trade Office). *International Journal Of Business And Social Science*, 3(14).
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context And Leadership: An Examination Of The Nine-Factor Full-Range Leadership Theory Using The Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295.
- Arıkan, R. (2004). *Araştırma Teknikleri Ve Rapor Hazırlama*: Asil Yayın Dağıtım.
- Armstrong, T. (2009). *Multiple Intelligences In The Classroom*: Ascd.

- Arslantaş, C. C., & Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma.
- Aslan, S., & Aslan, Ö. (2015). İstanbul'daki 5 Yıldızlı Otellerde Kültürel Zeka Ölçeğine İlişkin Bir Uygulama. *Ekonometri Ve İstatistik Dergisi*(23), 34-61.
- Avci, U., & Turunç, Ö. (2012). Dönüşümcü Liderlik Ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü. *Journal Of Alanya Faculty Of Business/Alanya İisletme Fakültesi Dergisi*, 4(2).
- Aycan, Z., Kanungo, R. N., & Mendonca, M. (2016). Kùltürler Arası Bağlamda Örgütler Ve Yönetim: Koç Üniversitesi.
- Bakan, İ., & Bulut, Y. (2004). Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı'na Dayalı Bir Alan Çalışması. *Journal Of Political Sciences*(31), 151-176.
- Barling, J., Slater, F., & Kevin Kelloway, E. (2000). Transformational Leadership And Emotional Intelligence: An Exploratory Study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 157-161.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership And Performance Beyond Expectations*: Collier Macmillan.
- Bass, B. M. (1995). Theory Of Transformational Leadership Redux. *The Leadership Quarterly*, 6(4), 463-478.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1989). Potential Biases In Leadership Measures: How Prototypes, Leniency, And General Satisfaction Relate To Ratings And Rankings Of Transformational And Transactional Leadership Constructs. *Educational And Psychological Measurement*, 49(3), 509-527.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 And Beyond. *Journal Of European Industrial Training*, 14(5).
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Atwater, L. (1996). The Transformational And Transactional Leadership Of Men And Women. *Applied Psychology*, 45(1), 5-34.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance By Assessing Transformational And Transactional Leadership. *Journal Of Applied Psychology*, 88(2), 207.

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership: Psychology Press.*
- Başaran, B. I. (2004). Etkili Öğrenme Ve Çoklu Zekâ Kuramı: Bir İnceleme. *Ege Eğitim Dergisi*, 5(1).
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *The Strategies For Taking Charge. Leaders*, New York: Harper. Row.
- Berber, A. (2000). Dönüşümsel Ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi Ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim Ve Organizasyon İçerisindeki Rolü. *İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi*, 11(36), 1-25.
- Berry, J. W., & Ward, C. (2006). Commentary On “Redefining Interactions Across Cultures And Organizations”. *Group & Organization Management*, 31(1), 64-77.
- Berson, Y., & Avolio, B. J. (2004). Transformational Leadership And The Dissemination Of Organizational Goals: A Case Study Of A Telecommunication Firm. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 625-646.
- Binet, A., & Simon, T. (1904). Méthodes Nouvelles Pour Le Diagnostic Du Niveau Intellectuel Des Anormaux. *L'année Psychologique*, 11(1), 191-244.
- Blackmar, F. W. (1911). Leadership In Reform. *American Journal Of Sociology*, 16(5), 626-644.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1966). Some Effects Of Managerial Grid Seminar Training On Union And Management Attitudes Toward Supervision. *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 2(4), 387-400.
- Buluç, B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(1), 5-34.
- Buzan, T. (2002). *The Power Of Social Intelligence: 10 Ways To Tap Into Your Social Genius: Thorsons.*
- Bücker, J. J., Furrer, O., Poutsma, E., & Buyens, D. (2014). The Impact Of Cultural Intelligence On Communication Effectiveness, Job Satisfaction And Anxiety For Chinese Host Country Managers Working For Foreign Multinationals. *The International Journal Of Human Resource Management*, 25(14), 2068-2087.

- Cavins, B. J. (2005). The Relationship Between Emotional-Social Intelligence And Leadership Practices Among College Student Leaders. Bowling Green State University,
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Ile Yıldırma Arasındaki İlişki. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 33(33), 77-87.
- Champoux, J. E. (2000). Organizational Behavior: Essential Tenets For A New Millennium: South Western Educational Publishing.
- Chipulu, M., Ojiako, U., Marshall, A., Williams, T., Neoh, J. G., Mota, C., & Shou, Y. Y. (2016). Building Cultural Intelligence: Insights From Project Management Job Advertisements. Production Planning & Control, 27(3), 133-147.
- Cohen, R., Swerdlik, M., & Sturman, E. (2013). Psychological Testing And Assessment. In: Ny: Mc Graw-Hill.
- Cooley, C. H. (1922). Human Nature And The Social Order: Transaction Publishers.
- Couto, R. A. (1978). Transformational Leadership And Economic Development. Paper Presented At The World Ethics Forum.
- Crampton, S. M., & Hodge, J. W. (2009). Generation Y: Uncharted Territory. Journal Of Business & Economics Research, 7(4), 1-6.
- Çakar, U., & Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir Mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18(2).
- Çakınberk, A., & Demirel, E. T. (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi(24), 103-119.
- Çalışkan, S. C., Ünal, Z. M., Kalafatoğlu, Y., Üçler, Ç., & Akün, F. A. (2015). Yöneticilerin Algılanan Kültürel Zekâsı, Çalışanın Farklılık İklimi Algısı, Gelişime Açıklık Ve Örgütsel Sinizm Etkileşimi Üzerine Turizm Sektöründe Bir Araştırma. İş Ve İnsan Dergisi, 2(1), 1-11.
- Çetin, M. Ö. (2017). Güncel Liderlik Kuramları. Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Çetin, Ş., Korkmaz, M., & Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel Ve Etkileşimsel Liderlik İle Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık

- Davranışı Üzerindeki Etkisi. Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 18(1), 7-36.
- Çolakoğlu, M. (2005). Eğitim Örgütlerinde Değişim Ve Liderlik. Hayef: Journal Of Education, 2(1), 63-77.
- De Hoogh, A. H., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2005). Linking The Big Five-Factors Of Personality To Charismatic And Transactional Leadership; Perceived Dynamic Work Environment As A Moderator. Journal Of Organizational Behavior, 26(7), 839-865.
- Demir, G. (2015). Kültürel Zeka Ve Tükenmişlik İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
- Demir, H., & Okan, T. (2008). Etkileşimsel Ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi. Yönetim, 19(61), 72-90.
- Densereau, F., Graen, G., & Haga, W. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach To Leadership In Formal Organizations. Organizational Behavior And Human Performance, 13(1), 46-78.
- Dilek, N. K., & Topaloğlu, C. (2017). Kültürel Farklılıkların Yönetimi Sürecinde Kültürel Zekanın Etkinliği. Anatolia: Turizm Arastirmalari Dergisi, 28(1), 96-109.
- Doğan, T., & Çetin, B. (2009). Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği Türkçe Formunun Faktör Yapısı, Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. Educational Sciences: Theory And Practice, 7(1), 241-268.
- Doğan, T., & Eryılmaz, A. (2014). The Role Of Social Intelligence In Happiness. Croatian Journal Of Education: Hrvatski Časopis Za Odgoj I Obrazovanje, 16(3), 863-878.
- Doğan, T., Totan, T., & Sapmaz, F. (2009). Üniversite Öğrencilerinde Benlik Saygisi Ve Sosyal Zeka. Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi(17), 235-247.
- Earley, P. C. (2002). Redefining Interactions Across Cultures And Organizations: Moving Forward With Cultural Intelligence. Research In Organizational Behavior, 24, 271-299.
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures: Stanford University Press.

- Earley, P. C., & Mosakowski, E. (2004). Cultural Intelligence. *Harvard Business Review*, 82(10), 139-146.
- Eisenberg, J., & Williams, G. (2012). The Effects Of Cultural Intelligence On Multicultural Teams' Project Performance. *Proceedings Of The Annual The International Association For Contract & Commercial Management'*. Held, 6-2012.
- Elenkov, D. S., & Manev, I. M. (2009). Senior Expatriate Leadership's Effects On Innovation And The Role Of Cultural Intelligence. *Journal Of World Business*, 44(4), 357-369.
- Eraslan, L. (2004). Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 1-22.
- Eraslan, L. (2006). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Journal Of Human Sciences*, 1(1).
- Ersoy, A., & Ehtiyar, R. (2015). Kültürel Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Zekânın Rolü: Türk Ve Yabancı Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma.
- Fedáková, D., & Jelenová, I. (2004). Correlates Of Social And Emotional Intelligence. *Studia Psychologica*, 46(4), 291.
- Fiedler, F. E. (1964). A Contingency Model Of Leadership Effectiveness. In *Advances In Experimental Social Psychology* (Vol. 1, Pp. 149-190): Elsevier.
- Ford, M. E., & Tisak, M. S. (1983). A Further Search For Social Intelligence. *Journal Of Educational Psychology*, 75(2), 196.
- French, J. R., Raven, B., & Cartwright, D. (1959). The Bases Of Social Power. *Classics Of Organization Theory*, 311-320.
- Gardner, H. (2004). *Changing Minds*. Harvard Business School Press.
- Gardner, H. (2008). *Multiple Intelligences: New Horizons In Theory And Practice: Basic Books*.
- Gardner, H. (2011). *Frames Of Mind: The Theory Of Multiple Intelligences: Hachette Uk*.
- Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*, 78(2), 4-17.
- Goleman, D. (2003). *Duygusal Zeka: Neden İq'dan Daha Önemlidir: Varlık Yayınları*.

- Goleman, D. (2006). Sosyal Zekâ: İnsan İlişkilerinin Yeni Bilimi: Varlık Yayınları.
- Goleman, D. (2010). İşbaşında Duygusal Zekâ (H. Balkara, Çev.). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Gürel, E., & Tat, M. (2010). Çoklu Zekâ Kuramı: Tekli Zekâ Anlayışından Çoklu Zekâ Yaklaşımına. *Journal Of International Social Research*, 3(11).
- Hançer, M., & Tanrisevdi, A. (2003). Sosyal Zeka Kavramının Bir Boyutu Olarak Empati Ve Performans Üzerine Bir İnceleme. *Cu Sosyal Bilimler Dergisi*, 27(2), 211-225.
- Harrington, J., Harrington, C., & Karns, E. (1991). The Marland Report: Twenty Years Later. *Journal For The Education Of The Gifted*, 15(1), 31-43.
- Harris, M. M. (2012). *Handbook Of Research In International Human Resource Management*: Psychology Press.
- Heifetz, R. A., & Heifetz, R. (1994). *Leadership Without Easy Answers* (Vol. 465): Harvard University Press.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures And Organizations: Software Of The Mind* (London And New York, McGraw Hill). House, Rj, Hanges, Pj, Javidan, M., Dorfman, Pw, & Gupta, V.(Eds. 2004), Airaksinen, 1-25.
- Hofstede, G. (2006). What Did Globe Really Measure? Researchers' Minds Versus Respondents' Minds. *Journal Of International Business Studies*, 37(6), 882-896. Doi:10.1057/Palgrave.Jibs.8400233
- Hollingsworth, L. S. (2015). *Children Above 180 Iq Stanford-Binet: Origin And Development*: World Book Company.
- Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. E. (1999). The Ties That Bind: The Impact Of Leader-Member Exchange, Transformational And Transactional Leadership, And Distance On Predicting Follower Performance. *Journal Of Applied Psychology*, 84(5), 680.
- İlhan, M., & Çetin, B. (2014a). Kültürel Zekâ Ölçeği'nin Türkçe Formunun Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(29-2).
- İlhan, M., & Çetin, B. (2014b). Sosyal Ve Kültürel Zekâ Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi. *Turkish Journal Of Education*, 3(2), 4-15.

- İslamoğlu, A. H., & Alnıaçık, Ü. (2014). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Beta Yayınevi(3463), 511.
- İslamoğlu, A. H., & Alnıaçık, Ü. (2016). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Beta Yayınevi(3463), 511.
- Jones, G. R. (1983). Psychological Orientation And The Process Of Organizational Socialization: An Interactionist Perspective. Academy Of Management Review, 8(3), 464-474.
- Kalaycı, Ş. (2018). Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri (Vol. 9): Dinamik Akademi Ankara, Turkey.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The Social Psychology Of Organizations (Vol. 2): Wiley New York.
- Kaya, N., Turan, N., Kamberova, H. A., Cenal, Y., Kahraman, A., & Evren, M. (2016). Hemşirelik Öğrencilerinin Sanat Özelliklerine Göre İletişim Becerileri Ve Sosyal Zekâ Düzeyleri. Koç Üniversitesi Hemşirelikte Eğitim Ve Araştırma Dergisi (Head), 13(1), 50-58.
- Kihlstrom, J. F., & Cantor, N. (2000). Social Intelligence. Handbook Of Intelligence, 2, 359-379.
- Kılıç, R., Keklik, B., & Yıldız, H. (2014). Dönüştürücü, Etkileşimci Ve Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Journal Of Management & Economics, 21(2).
- Kılınç, T. (1995). Liderlikte Durumsallığın Ötesi (I) Tepkici Yaklaşımlar (Dikey İkili Bağlantı, Davranışsal Sapma Kredisi Ve Atıf Kuramlarının Analizi). İÜ İşletme Fakültesi Dergisi, 24(2), 151-185.
- Kırel, Ç. (2001). Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe.
- Kline, P. (1991). Intelligence: The Psychometric View: Routledge.
- Koçak, S., & Özdemir, M. (2015). Öğretmen Adaylarının Çok Kültürlü Eğitime Yönelik Tutumlarında Kültürel Zekânın Rolü. İlköğretim Online, 14(4).
- Koçel, T. (2015). İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Koontz, H., & O'donnell, C. (1955). Principles Of Management: An Alyasis Of Managerial Functions. Retrieved From

- Kopelman, R. E., Protas, D. J., & Davis, A. L. (2008). Douglas McGregor's Theory X And Y: Toward A Construct-Valid Measure. *Journal Of Managerial Issues*, 255-271.
- Korkmaz, M. (2005). Duyguların Ve Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin Performansı Üzerinde Etkisi. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 11(3), 401-422.
- Korkmaz, M. (2006). Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri Ile Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 12(2), 199-226.
- Korkmaz, M. (2008). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ile Öğrenen Örgüt Özellikleri Arasındaki İlişki Üzerine Nicel Bir Araştırma. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14(1), 75-98.
- Kosmitzki, C., & John, O. P. (1993). The Implicit Use Of Explicit Conceptions Of Social Intelligence. *Personality And Individual Differences*, 15(1), 11-23.
- Kotter, J. P. (2000). What Leaders Really Do. *The Bottom Line*, 13(1).
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional And Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. *Academy Of Management Review*, 12(4), 648-657.
- Küçüközkan, Y. (2016). Liderlik Ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve | Leadership And Motivation Theories: A Theoretical Framework. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2).
- Landis, E. A., Hill, D., & Harvey, M. R. (2014). A Synthesis Of Leadership Theories And Styles. *Journal Of Management Policy And Practice*, 15(2), 97.
- Livermore, D. (2011). The Cultural Intelligence Difference: Master The One Skill You Can't Do Without In Today's Global Economy: Amacom Div American Mgmt Assn.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. McGraw-Hill.
- Mandell, B., & Pherwani, S. (2003). Relationship Between Emotional Intelligence And Transformational Leadership Style: A Gender Comparison. *Journal Of Business And Psychology*, 17(3), 387-404.

- Marlowe, H. A. (1986). Social Intelligence: Evidence For Multidimensionality And Construct Independence. *Journal Of Educational Psychology*, 78(1), 52.
- Mcshane, S. L., & Glinow, M. A. (2016). Örgütsel Davranış. (Çev. Ed. Ayşe Günsel, Serdar Bozkurt) Nobel Yayıncılık: Ankara.
- Mirze, S. K. (2006). Introduction To Business: Literatür Yayıncılık.
- Moss, F. A., & Hunt, T. (1927). Are You Socially Intelligent? *Scientific American*, 137(2), 108-110.
- Mullins, L. J. (2016). Management And Organisational Behaviour: Pearson Education.
- Mumford, E. (1906). The Origins Of Leadership. *American Journal Of Sociology*, 12(2), 216-240.
- Munson, E. L., & Miller, A. H. (1921). The Management Of Men: A Handbook On The Systematic Development Of Morale And The Control Of Human Behavior: H. Holt.
- Neisser, U., Boodoo, G., Bouchard Jr, T. J., Boykin, A. W., Brody, N., Ceci, S. J., . . . Sternberg, R. J. (1996). Intelligence: Knowns And Unknowns. *American Psychologist*, 51(2), 77.
- Ng, K.-Y., Van Dyne, L., & Ang, S. (2009). From Experience To Experiential Learning: Cultural Intelligence As A Learning Capability For Global Leader Development. *Academy Of Management Learning & Education*, 8(4), 511-526.
- O'sullivan, M. (1965). Measurement Of Social Intelligence.
- Ordun, G., & Aktaş, H. (2014). Lider-Üye Etkileşimi Faktörlerinin Liderler Ve Astlar Tarafından Karşılıklı Algılanması: Bir Perakende İşletmesi Çalışanları Üzerinde Araştırma. *Istanbul University Journal Of The School Of Business Administration*, 43(1).
- Ömürgönülşen, M., & Sevim, L. (2005). Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi Ve Ampirik Bir Araştırma. *Yönetim Ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 91-103.
- Paige, R. M., & Martin, J. N. (1996). Ethics In Intercultural Training. *Handbook Of Intercultural Training*, 2, 35-60.

- Paksoy, M. (1993). Liderlikte Hersey-Blanchard Modeli. İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, 4(16), 19-22.
- Papa, M. J., & Tracy, K. (1988). Communicative Indices Of Employee Performance With New Technology. Communication Research, 15(5), 524-544.
- Piaget, J. (2005). The Psychology Of Intelligence: Routledge.
- Plotnik, R., & Kouyoumdjian, H. (2013). Introduction To Psychology: Cengage Learning.
- Plum, E. (2009). Cultural Intelligence: The Art Of Leading Cultural Complexity. Paper Presented At The Proceedings Of The 2009 International Workshop On Intercultural Collaboration.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Organizational Behaviour (Örgütsel Davranış), 14. Basımdan Çeviri, Çev: İnci Erdem Artan, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Van Dyne, L., & Annen, H. (2011). Beyond General Intelligence (Iq) And Emotional Intelligence (Eq): The Role Of Cultural Intelligence (Cq) On Cross-Border Leadership Effectiveness In A Globalized World. Journal Of Social Issues, 67(4), 825-840.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. Imagination, Cognition And Personality, 9(3), 185-211.
- Sargut, A. S. (2015). Kùltürler Arası Farklılaşma Ve Yönetim: İmge Kitabevi.
- Schein, E. H. (2010). Organizational Culture And Leadership (Vol. 2): John Wiley & Sons.
- Schlenger, H. D. (2003). The Myth Of Intelligence. The Psychological Record, 53(1), 15-33.
- Schneider, B. (1982). Interactional Psychology And Organizational Behavior. Retrieved From
- Schriesheim, C. A., & Bird, B. J. (1979). Contributions Of The Ohio State Studies To The Field Of Leadership. Journal Of Management, 5(2), 135-145.
- Silberman, M. L., & Hansburg, F. (2000). People Smart: Developing Your Interpersonal Intelligence: Berrett-Koehler Publishers.

- Silvera, D., Martinussen, M., & Dahl, T. I. (2001). The Tromsø Social Intelligence Scale, A Self-Report Measure Of Social Intelligence. *Scandinavian Journal Of Psychology*, 42(4), 313-319.
- Singh, S., & Karunes, S. (2000). Leadership Styles, Traits, Roles And Practices Down The Ages. *Vision*, 4(1_Suppl), 18-31.
- Smith, P. B., Peterson, M. F., & Thomas, D. C. (2008). *The Handbook Of Cross-Cultural Management Research*: Sage Publications.
- Spearman, C. (1927). *The Abilities Of Man*.
- Stephenson, R. C. (1969). *A History Of The Ohio State University Research Foundation, 1936-1969*.
- Sternberg, R. J. (1996). *Successful Intelligence: How Practical And Creative Intelligence Determine Success In Life*: Simon & Schuster New York, Ny.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated With Leadership: A Survey Of The Literature. *The Journal Of Psychology*, 25(1), 35-71.
- Sutton, A. (2015). *Work Psychology In Action*. London: Macmillan International Higher Education.
- Şahin, F. (2011). Liderin Kültürel Zekâsının Astların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İş Doyumu Üzerine Etkisi. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 10(2), 80-104.
- Şahin, F., Gürbüz, S., Köksal, O., & Ercan, Ü. (2013). Measuring Cultural Intelligence In The Turkish Context. *International Journal Of Selection And Assessment*, 21(2), 135-144.
- Şahin, F., & Gürbüz, Y. D. D. S. (2012). Kültürel Zekâ Ve Öz-Yeterliliğin Görev Performansı Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkisi: Çokuluslu Örgüt Üzerinde Bir Uygulama.
- Talu, N. (1999). Çoklu Zeka Kuramı Ve Eğitime Yansımaları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(15).
- Terman, L. M. (1916). *The Measurement Of Intelligence: An Explanation Of And A Complete Guide For The Use Of The Stanford Revision And Extension Of The Binet-Simon Intelligence Scale*: Houghton Mifflin.
- Thomas, D. C., Elron, E., Stahl, G., Ekelund, B. Z., Ravlin, E. C., Cerdin, J.-L., . . . Aycan, Z. (2008). Cultural Intelligence: Domain And Assessment. *International Journal Of Cross Cultural Management*, 8(2), 123-143.

- Thorndike, E. L. (1920a). Intelligence And Its Uses. Harper's Magazine.
- Thorndike, E. L. (1920b). The Reliability And Significance Of Tests Of Intelligence. Journal Of Educational Psychology, 11(5), 284.
- Thurstone, L. L. (1943). Primary Mental Abilities. University Of Chicago Press.
- Triandis, H. C. (2006). Cultural Intelligence In Organizations. Group & Organization Management, 31(1), 20-26.
- Tuğrul, B., & Duran, E. (2003). Her Çocuk Başarılı Olmak İçin Bir Şansa Sahiptir: Zekanın Çok Boyutluluğu Çoklu Zeka Kuramı. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 24(24).
- Türkuzan, R. (2004). Çoklu Zeka Kuramının Lise 1. Sınıf Öğrencilerinin Öz Kütle Konusunu Anlamalarına Ve Öğrendikleri Bilgilerin Kalıcılığına Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Uğur, S. S., & Uğur, U. (2014). Yöneticilik Ve Liderlik Ayırımında Kişisel Farklılıkların Rolü. Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 6(1), 122-136.
- Vecchio, R. P. (2007). Leadership: Understanding The Dynamics Of Power And Influence In Organizations: University Of Notre Dame Press.
- Vedadi, A., Kheiri, B., & Abbasalizadeh, M. (2010). The Relationship Between Cultural Intelligence And Achievement: A Case Study In An Iranian Company. Iranian Journal Of Management Studies, 3(3), 25-38.
- Vernon, P. E. (1933). Some Characteristics Of The Good Judge Of Personality. The Journal Of Social Psychology, 4(1), 42-57.
- Vogelgesang Lester, G., Clapp-Smith, R., & Palmer, N. (2009). The Role Of Authentic Leadership And Cultural Intelligence In Cross-Cultural Contexts: An Objectivist Perspective. International Journal Of Leadership Studies, 5(2), 102.
- Walker, R. E., & Foley, J. M. (1973). Social Intelligence: Its History And Measurement. Psychological Reports, 33(3), 839-864.
- Wechsler, D. (1958). The Measurement And Appraisal Of Adult Intelligence.
- Wedek, J. (1947). The Relationship Between Personality And 'Psychological Ability'. British Journal Of Psychology. General Section, 37(3), 133-151.
- Woodward, J. (1980). Industrial Organization; Theory And Practice. Retrieved From

- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi Ve Geçerlilik: Keşfedici Ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 46(Special Issue), 74.
- Yeşil, S. (2013). Kültür Ve Kültürel Farklılıklar: Liderlik Açısından Teorik Bir Değerlendirme. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 12(44), 52-81.
- Yukl, G. A. (2002). Leadership In Organizations.
- Yüksel, Ö. (2006). Davranış Bilimleri: Gazi Kitabevi.
- Zaleznik, A. (1977). Managers And Leaders: Are They Different.

7. EKLER

Araştırmaya Veri Toplamak İçin Kullanılan Anket Formu

1. Demografik Özellikler Formu

Değerli Katılımcı,				
Bu anket formu; Doç. Dr. Hakkı AKTAŞ'ın danışmanlığında zekâ türlerinin liderlik stilleri üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan bir tez araştırmasına veri toplamak için oluşturulmuştur. Elde edilen bilgiler yalnızca akademik amaçla kullanılacak olup üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Lütfen verilen ifadeleri dikkatle okuyup sizin için en uygun olduğunu düşündüğünüz seçeneği işaretleyiniz.				
Değerli vaktiniz ve katılımınız için çok teşekkür ederim.				
Arş. Gör. Serap AKTOGAN İstanbul Üniversitesi Sosval Bilimler Enstitüsü Örgütsel Davranış Yüksek Lisans Öğrencisi				
Yaşınız:		Pozisyon Düzeyiniz:	Kurumunuzdaki Kıdem Süreniz:	
Cinsiyetiniz:	☐ Kadın ☐ Erkek	☐ Çalışan ☐ Yönetici	Mesleki Kıdeminiz Süreniz:	
Öğrenim Durumunuz:	☐ İlk Öğretim ☐ Lise ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora			

2. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği

(1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum)		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Liderlik	1 İş arkadaşlarımın kendilerini iyi hissetmelerini sağlarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	2 Birkaç basit kelimeyle ne yapabileceğimizi ve ne yapmamız gerektiğini anlatırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	3 İş arkadaşlarımın problem çözümünde farklı bakış açıları geliştirmelerini sağlarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	4 İş arkadaşlarımın kendilerini geliştirmelerine yardım ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	5 İş arkadaşlarıma ödüllendirilmek istiyorlarsa neler yapmaları gerektiğini anlatırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	6 İş arkadaşlarımın önceden belirlenen standartlara ulaşması beni mutlu eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	7 İş arkadaşlarımın her zamanki gibi çalışmalarına devam etmeleri beni memnun eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	8 İş arkadaşlarım bana tam anlamıyla güvenir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	9 Yapabileceğimiz işlerle ilgili örnek davranışlar sergilerim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	10 Karmaşık şeyleri ele almaları için iş arkadaşlarıma yeni yollar sunarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	11 İş arkadaşlarımın performansları konusunda ne düşündüğümü bilmelerini sağlarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	12 Hedeflerine ulaştıklarında iş arkadaşlarımın ödüllendirilmelerini sağlarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	13 İşler yolunda gittiği sürece değişiklik yapmaya çalışmam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	14 İş arkadaşlarımın yapmak istediği her şey benim için uygundur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	15 İş arkadaşlarım benimle çalıştıkları için gurur duyarlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	16 İş arkadaşlarımın yaptıkları işlerin anlamını kavramalarına yardım ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	17 İş arkadaşlarımı daha önce hiç sorgulanmamış fikirleri düşünmeye sevk ederim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	18 Dışlanmış görünenlere özel ilgi gösteririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	19 İş arkadaşlarımın başarıları sonucunda neler elde edebileceklerine dikkat çekerim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	20 İş arkadaşlarıma işlerini yapabilmeleri için gereken standartları anlatırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	21 İş arkadaşlarımdan gerekenden daha fazlasını beklemem.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

3. Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği

Sosyal Zekâ	1	Diğer insanların davranışlarını önceden tahmin edebilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	2	Çoğunlukla başkalarının seçimlerini anlamamın zor olduğunu hissedirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	3	Davranışlarının diğer insanlara ne hissettirdiğini bilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	4	Tanımadığım yeni insanları olduğu bir ortamda genellikle tedirginlik hissedirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	5	İnsanlar yaptıkları şeylerle beni sık sık şaşırtırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	6	Diğer insanların duygularını anlayabilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	7	Sosyal ortamlara kolaylıkla uyum sağlarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	8	İnsanlar açıklama yapmama fırsat vermeden bana kızarlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	9	Başkalarının isteklerini anlarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	10	İnsanlarla ilk tanışmada ve yeni ortamlara girme konusunda iyiyimdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	11	Ne düşündüğümü söylediğimde insanlar genellikle benden rahatsız olmuş veya bana kızmış gibi görünürler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	12	Başka insanlarla geçinebilmekte zorlanırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	13	İnsanları tahmin edilemez bulurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	14	Bir açıklama yapmalarına gerek duymadan insanların ne yapmaya çalıştıklarını çoğunlukla anlarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	15	Başkalarını iyice tanımam uzun zaman alır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	16	Farkına varmadan çoğu kez başkalarını incitirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	17	Diğer insanların davranışlarına nasıl tepki göstereceklerini bilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	18	Yeni tanıştığım insanlarla iyi ilişkiler kurmada başarılıyım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	19	Diğer insanların yüz ifadelerinden, beden dillerinden vs. gerçekte ne demek istediklerini çoğunlukla anlarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	20	Başkalarıyla konuşacak güzel sohbet konuları bulmakta çoğunlukla sıkıntı çekerim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	21	Diğer insanların yaptıklarına verdiği tepkiler beni çoğunlukla şaşırtır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

4. Kültürel Zekâ Ölçeği

		(1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kültürel Zekâ	1	Farklı kültürel geçmişe sahip insanlarla etkileşim kurarken kullandığım kültürel bilgilerin farkındayım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	2	Bana yabancı bir kültürden gelen insanlarla etkileşim kurarken kültürel bilgimi ayarlarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	3	Kültürlerarası etkileşimlerde kullandığım kültürel bilgimin farkındayım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	4	Farklı kültürlere sahip insanlarla etkileşim halindeyken, kültürel bilgilerimin doğruluğunu kontrol ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	5	Diğer kültürlerin yasal ve ekonomik sistemlerini bilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	6	Diğer dillerin kurallarını (örneğin; kelime bilgisi, dil bilgisi) bilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	7	Diğer kültürlerin dini inançlarını ve kültürel değerlerini bilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	8	Diğer kültürlerin evlilik yapılarını bilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	9	Diğer kültürlerin sanat ve zanaatlarını bilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	10	Diğer kültürlerin sözel olmayan davranışlarını (jest ve mimik) ifade etme şekillerini bilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	11	Farklı kültürlerden insanlarla etkileşim kurmaktan zevk alırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	12	Bana yabancı bir kültürün halkı ile karşılaştığımda onlarla kaynaşabilme konusunda kendime güvenirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	13	Yeni bir kültüre uyum sağlama sürecinde yaşayacağım stres ile başa çıkabilme konusunda kendime güvenirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	14	Yabancıysa olduğum bir kültürde yaşamaktan hoşlanırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	15	Farklı bir kültürdeki alışveriş koşullarına alışabilme konusunda kendime güvenirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	16	Konuşma davranışlarımı (örneğin; ses tonu, aksan) kültürlerarası etkileşimin gereklerine göre ayarlarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	17	Farklı kültürlerarası durumlara uyum sağlamak için duruma göre duraksar ya da sessiz kalırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	18	Konuşma hızını kültürlerarası etkileşimin gereklerine göre değiştirebilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	19	Sözel olmayan davranışlarımı kültürlerarası etkileşimin gereklerine göre değiştirebilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	20	Yüz ifadelerimi kültürlerarası etkileşimin gereklerine göre değiştirebilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Katılımınız için içtenlikle teşekkür ederim.