T.C.
İSTANBUL YENİ YÜZYIL ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

DUYGUSAL ZEKA İLE LİDERLİK TARZLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: SAĞLIK YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

AYŞEGÜL SOLAK

TEZ DANIŞMANI
Dr. Öğr. Üyesi Serhan ŞAHİNLİ

İSTANBUL, 2025

T.C.
İSTANBUL YENİ YÜZYIL ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

DUYGUSAL ZEKA İLE LİDERLİK TARZLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: SAĞLIK YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

AYŞEGÜL SOLAK

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Serhan ŞAHİNLİ
Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Merve BAT TONKUŞ
Jüri Üyesi: Doç. Dr. Serkan ETİ

İSTANBUL, 2025

T.C.
İSTANBUL YENİ YÜZYIL ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZ ONAY BELGESİ

Sağlık Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı 23111103008 numaralı öğrencisi Ayşegül SOLAK' ın "Duygusal Zeka İle Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki: Sağlık Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma" adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunu 04.07.2025 tarih ve 2025/15 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliğiyle Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi: 21.07.2025

Dr. Öğr. Üyesi Serhan ŞAHİNLİ
Tez Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi Merve BAT TONKUŞ
Jüri Üyesi

Doç. Dr. Serkan ETİ
Jüri Üyesi

ETİK BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün safhalarda etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışması ile elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı, yine bu tezin çalışılması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığı beyan ederim.

21/07 / 2025

Ayşegül SOLAK

ÖNSÖZ

Çalışmamın her aşamasında yardımını esirgemeyen birlikte çalışmak için can attığım, çalışmamın ilerlemesinde beni hep doğru şekilde yönlendiren, varlığını hep yanımda hissettirerek bana güç veren, bilgi ve becerilerimi geliştirmeme katkı sağlayan değerli hocam İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı'ndan Dr. Öğr. Üyesi Serhan ŞAHİNLİ hocama ve bu vesileyle tüm bölüm hocalarıma canı gönülden teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

21/ 07 / 2025

Ayşegül SOLAK

İÇİNDEKİLER

ETİK BEYAN i

ÖNSÖZ ii

İÇİNDEKİLER iii

TABLOLAR LİSTESİ v

ŞEKİLLER LİSTESİ vi

KISALTMALAR LİSTESİ vii

ÖZET viii

ABSTRACT ix

1. GİRİŞ 1

2. GENEL BİLGİLER 3

2.1. Duygusal Zekâ 3

2.1.1. Duygunun tanımı 3

2.1.2. Duygusal zekâ kavramı 4

2.1.3. Duygusal zekâ kavramının ortaya çıkışı 6

2.1.4. Duygusal zekâ bileşenleri 8

2.2. Liderlik 10

2.2.1. Liderliğin tanımı 10

2.2.2. Liderliğin önemi 12

2.2.3. Liderlik tarzları 14

2.2.3.1. Otoriter (Otokratik) liderlik 14

2.2.3.2. Demokratik (Katılımcı) liderlik 16

2.2.3.3. Serbest bırakıcı liderlik 18

2.2.3.4. Dönüşümcü liderlik 20

2.2.3.5. Transactional(Etkileşimci) liderlik 22

2.2.3.6. Duygusal zekâ ile liderlik tarzları arasındaki ilişki 24

3. GEREÇ VE YÖNTEM 31

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 31

3.2. Çalışmanın Sınırlılıkları 32

3.3. Evren ve Örneklem 32

3.4. Araştırmanın Etik Yönü 33

3.5. Veri Toplama Araçları ve Yöntemi 33

3.6. Verilerin Analizi 35

3.7. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli 36

3.8. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri 38

4. BULGULAR 42

5. TARTIŞMA VE SONUÇ 50

6. KAYNAKLAR 57

EKLER 66

Ek 1. Sosyo Demografik Bilgiler 66

Ek 2. Gözden Geçirilmiş Schutte Duygusal Zekâ ve Liderlik Tarzları Ölçeği .. 67

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3.1: Ölçeğin Güvenilirlik Sonuçları 41
Tablo 4.1: Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri (n=143) 42
Tablo 4.2: Ölçeklerin Puan Ortalamaları 43
Tablo 4.3: Duygusal Zeka Ölçeği Düzeyine İlişkin T-testi ve One-Way ANOVA Sonuçları 44
Tablo 4.4: Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Düzeyine İlişkin T-testi ve One-Way ANOVA Sonuçları 45
Tablo 4.5: Ölçeklerin Korelasyon Sonuçları 46
Tablo 4.6: Duygusal Zeka Ölçeği ve Alt Boyut Düzeylerinin Otokratik Liderlik Alt Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Modeli 47
Tablo 4.7: Duygusal Zekâ Ölçeği ve Alt Boyut Düzeylerinin Demokratik Liderlik Alt Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Modeli 48
Tablo 4.8: Duygusal Zeka Ölçeği ve Alt Boyut Düzeylerinin Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Modeli 49
Tablo 4.9: Hipotez Sonuçları 49

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli 36

Şekil 3.2: Gözden Geçirilmiş Schutte Duygusal Zekâ ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Çıktısı 39

Şekil 3.3: Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Çıktısı..... 40

KISALTMALAR LİSTESİ

EQ **:** Emotional Quotient (Duygusal Zekâ Düzeyi)

IQ **:** Intelligence Quotient (Zekâ Düzeyi)

ÖZET

DUYGUSAL ZEKA İLE LİDERLİK TARZLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: SAĞLIK YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın temel amacı, özel hastanelerde görev yapan sağlık yöneticilerinin, duygusal zekâ düzeyleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişkinin ölçülmesidir. Nicel araştırma yöntemiyle yürütülen çalışmada, İstanbul İlinde 5 hastanede rastgele seçilen 143 sağlık yöneticisine anket uygulanmıştır. Veriler, Gözden Geçirilmiş Schutte Duygusal Zeka Ölçeği ve Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği kullanılarak toplanmış, istatistiksel analizlerle değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular, yüksek duygusal zekâya sahip yöneticilerin daha çok dönüşümcü ve demokratik liderlik tarzlarını benimsediğini; düşük düzeyde duygusal zekâya sahip yöneticilerin ise otoriter ve etkileşimci tarzlara yöneldiğini ortaya koymuştur. Bu farklılaşmanın, çalışan memnuniyeti ve iş doyumu üzerinde anlamlı etkiler yarattığı görülmüştür. Sonuç olarak, duygusal zekâ ile liderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiş; etkili liderlik uygulamaları için duygusal zekânın geliştirilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Bu doğrultuda sağlık kurumlarına, duygusal zekâ temelli liderlik eğitim programları önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Duygusal zekâ, liderlik tarzları, sağlık yöneticileri, sağlık sektörü, örgütsel davranış

Ayşegül SOLAK, 2025

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL INTELLIGENCE AND LEADERSHIP STYLES: A STUDY ON HEALTH MANAGERS

The primary objective of this study was to measure the relationship between the emotional intelligence levels of healthcare managers working in private hospitals and their perceived leadership styles. This quantitative research study employed a survey of 143 randomly selected healthcare managers from five hospitals in Istanbul. Data were collected using the Revised Schutte Emotional Intelligence Scale and the Leadership Style Behavior Scale and analyzed through statistical analysis. The findings revealed that managers with high emotional intelligence tend to adopt transformational and democratic leadership styles, while those with low emotional intelligence tend to lean toward authoritarian and transactional styles. This differentiation was found to have significant effects on employee satisfaction and job satisfaction. Consequently, a significant relationship was identified between emotional intelligence and leadership styles, emphasizing the need to develop emotional intelligence for effective leadership practices. Therefore, emotional intelligence-based leadership training programs are recommended for healthcare institutions.

Keywords: Emotional intelligence, leadership styles, health managers, health sector, organizational behavior

Ayşegül SOLAK, 2025

1. GİRİŞ

Sağlık sektörü, hizmet üretiminin insan hayatı üzerine doğrudan etkili olduğu, yüksek sorumluluk ve etik duyarlılık gerektiren bir alandır. Bu özellikler, sağlık hizmetlerinin yönetimini yalnızca teknik bir süreç olmaktan çıkararak, aynı zamanda duygusal ve sosyal yönleri güçlü bir liderlik anlayışını gerekli kılar. Bu bağlamda, duygusal zekâ ve etkili liderlik becerileri, sağlık hizmetlerinin kalitesi, hasta memnuniyeti ve çalışan bağlılığı üzerinde önemli rol oynamaktadır (Freshman ve Rubino, 2002).

Modern sağlık yönetimi anlayışında, liderlik yalnızca karar verme ve iş akışlarını düzenleme fonksiyonuyla sınırlı değildir. Aynı zamanda çalışanların duygusal ihtiyaçlarını anlama, takım içi iletişimi sağlama, çatışmaları yönetme ve örgütsel kültürü yönlendirme gibi çok boyutlu bir işlevselliğe sahiptir. Bu nedenle, liderlerin duygusal zekâ becerileri ile örgüt yapısı ve kültürü arasında dinamik bir etkileşim bulunmaktadır. Empati, öz farkındalık ve sosyal becerilere sahip liderler, çalışanların stresle başa çıkmasına destek olurken; hastalara karşı daha duyarlı ve insani bir yaklaşım sergilenmesini de kolaylaştırır (Goleman, 1998).

Sağlık sektöründe uygulanan liderlik yaklaşımlarında özellikle dönüşümcü ve demokratik liderlik tarzlarının öne çıktığı görülmektedir. Dönüşümcü liderler, sağlık çalışanlarının bireysel farklılıklarını tanıyarak onların potansiyellerini ortaya çıkarır, ekip içinde motivasyonu artırır ve kalite odaklı bir hizmet anlayışı geliştirir. Özellikle hemşire yöneticileri ve klinik liderler, bu tarz liderlik davranışlarıyla hasta bakım kalitesine doğrudan katkı sağlayabilir (McGuire ve Kennerly, 2006).

Demokratik liderlik ise, ekip içi katılımı ve ortak karar alma süreçlerini desteklediği için özellikle çok disiplinli ekiplerin çalıştığı hastane ortamlarında iş birliğini artırmakta etkilidir. Doktor, hemşire, teknisyen ve idari personelin birlikte uyum içinde çalışabilmesi için açık iletişim ve karşılıklı güvenin sağlanması gerekmektedir. Demokratik liderlik bu gereksinimi karşılayarak örgütsel sinerjiyi

güçlendirir. Ayrıca bu tarz liderliğin çalışanların işe bağlılığını ve memnuniyetini artırdığı da çeşitli araştırmalarda vurgulanmıştır (Curtis, de Vries ve Sheerin, 2011).

Duygusal zekâ açısından bakıldığında, yüksek duygusal zekâya sahip liderler sağlık kuruluşlarında daha etkili kriz yönetimi gerçekleştirebilmekte, personel devir oranlarını düşürebilmekte ve hasta şikâyetlerini daha hızlı çözüme kavuşturabilmektedir. Özellikle olağanüstü durumlarda liderin duygusal dayanıklılığı, yalnızca kendi yönetim becerileri açısından değil; aynı zamanda çalışanlarının moral ve motivasyonunu koruyabilmesi açısından da kritik rol oynamaktadır (Cummings vd., 2010).

Uygulama örneklerine bakıldığında, birçok sağlık kuruluşunun çalışan performansını artırmak ve hasta memnuniyetini yükseltmek amacıyla liderlik ve duygusal zekâ eğitimlerine önem verdiği görülmektedir. Bu doğrultuda liderlik gelişim programları, empatik iletişim atölyeleri ve stres yönetimi eğitimleri gibi uygulamalar, yönetici pozisyonundaki sağlık çalışanlarına yönelik olarak yaygınlaşmaktadır. Ayrıca, bazı hastaneler dönüşümcü liderlik ve duygusal zekâ düzeylerini ölçen değerlendirme araçlarıyla yöneticilerin gelişim alanlarını belirlemekte ve bu doğrultuda bireysel gelişim planları hazırlamaktadır (Shirey, 2004).

Son yıllarda Türkiye'de sağlık sisteminde yaşanan dönüşümlerle birlikte, sağlık yöneticiliği mesleğinin uzmanlaşmasına yönelik dikkat çekici gelişmeler yaşanmaktadır. Etkili sağlık yönetiminin yalnızca klinik bilgiyle sınırlı kalamayacağı; bunun yanı sıra yönetsel beceriler, liderlik niteliği, stratejik öngörü ve etkin iletişim kabiliyetlerinin de büyük önem taşıdığı anlaşılmaktadır (Gül ve Aytekin, 2020).

Sağlık alanında uygulanan liderlik modelleri ile duygusal zekâ temelli yaklaşımlar, hem sunulan hizmetlerin niteliğini yükseltmekte hem de çalışanların iş doyumu ve psikolojik iyi oluş düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir. Özellikle duygusal zekâ seviyesi yüksek, empati kurabilen ve dönüşümcü liderlik özellikleri gösteren yöneticiler, kurum içi bağlılığı güçlendirmekte ve hasta memnuniyetine olumlu

katkılar sunmaktadır. Bu bağlamda, sağlık kurumlarında liderliğin yalnızca bir yönetim aracı değil; aynı zamanda insan merkezli, etik temelli bir hizmet anlayışının belirleyici unsuru olduğu kabul edilmelidir (Kılıç ve Günay, 2021)

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Duygusal Zekâ

Bu bölümde duygusal zeka kavramı detaylı bir şekilde anlatılmıştır.

2.1.1. Duygunun tanımı

Duygu, bireylerin çevreleriyle etkileşimlerinde, kişisel deneyimlerini ve içsel durumlarını algılayarak ortaya çıkan karmaşık psikolojik ve fizyolojik reaksiyonlardır. Psikolojik teorilerde duygu, genellikle bir bireyin, belirli bir duruma, olaya ya da dışsal bir uyaranın etkisine verdiği duygusal tepki olarak tanımlanır. Duygular hem içsel hem de dışsal etkenlerle şekillenir; bireylerin çevrelerinde yaşadıkları olaylar, kişisel geçmişleri, değer yargıları ve inanç sistemleri, duygusal yanıtlarını etkileyen önemli faktörlerdir (Frijda, 1986).

Duygular, sadece psikolojik bir tepki değil, aynı zamanda biyolojik bir cevaptır. Örneğin, korku duygusu, vücutta "savaş ya da kaç" tepkisinin devreye girmesini sağlayarak, kalp atışlarının hızlanması, kasların gerginleşmesi gibi fizyolojik değişikliklere yol açabilir (Levenson, 1992). Bu, duyguların hem zihinsel hem de bedensel süreçler arasında bir etkileşim ve bütünlük içinde şekillendiğini gösterir.

Bunun yanı sıra, duyguların sosyal ve kültürel boyutları da oldukça önemlidir. Kültürel normlar ve toplumsal değerler, bireylerin hangi duygulara nasıl tepki vereceklerini şekillendirir (Mesquita ve Frijda, 1992). Bu bağlamda, duygular sadece bireysel deneyimler olmayıp, toplumsal ve kültürel bir çerçevede anlam kazanır. Örneğin, öfke gibi bir duygu, bir kültürde tamamen hoş karşılanmayabilirken, başka bir kültürde daha anlamlı bir tepki olarak kabul edilebilir.

Duygular, genellikle kısa süreli, ancak yoğun etkiler yaratabilen ve bireyin çevresine karşı gösterdiği tepkileri etkileyen yaşantılar olarak tanımlanabilir. Duygu durumları, bireylerin düşünce ve davranışlarını şekillendiren önemli bir faktör olup, insanların sosyal ilişkilerini, karar verme süreçlerini ve yaşam kalitelerini doğrudan etkiler Duyguların, bireylerin kişisel gelişimi ve sosyal ilişkileri üzerinde de önemli bir etkisi vardır; çünkü insanlar, duygusal deneyimlerini yönetme kapasitesine göre, sosyal etkileşimlerde daha başarılı olurlar (Izard, 2009).

Sonuç olarak, duygu, karmaşık bir içsel ve dışsal etkileşimin ürünü olarak, bireylerin psikolojik, biyolojik ve sosyal dünyasında derin etkiler bırakır. Duyguların tanımlanması ve incelenmesi, hem bireysel hem de toplumsal düzeyde önemli bir yere sahiptir. Bu bağlamda, duyguların yalnızca bireysel deneyimlerle sınırlı kalmayıp, kültürel ve sosyal faktörlerden de etkilendiği dikkate alınmalıdır.

2.1.2. Duygusal zekâ kavramı

Duygusal Zekâ (EQ), bireylerin duygusal durumlarını anlama, yönetme ve başkalarının duygusal durumlarını kavrayarak etkileşimlerde bulunma becerisidir. Duygusal zekâ kavramı, ilk olarak psikologlar Peter Salovey ve John Mayer tarafından geliştirilmiş, ardından Daniel Goleman tarafından popüler hale getirilmiştir. Salovey ve Mayer (1990) duygusal zekayı "duyguları tanıma, duygusal durumları kullanarak düşünmeyi ve başkalarının duygusal halleriyle etkileşimde bulunmayı" ifade etmiştir. Bu tanım, duygusal zekanın sadece bireylerin kişisel duygusal yönetimiyle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda sosyal beceriler ve empatiyle de bağlantılı olduğunu vurgular. Duygusal zekanın iş dünyasında, eğitimde, sağlık hizmetlerinde ve kişisel ilişkilerde nasıl önemli bir rol oynadığına dair araştırmalar, bu konunun daha fazla incelenmesini sağlamıştır.

Duygusal zekâ beş ana bileşenden oluşur: öz farkındalık, özdenetim, motivasyon, empati ve sosyal beceriler. Öz farkındalık, kişinin kendi duygusal durumlarını tanıması ve bu duyguların davranışlarını nasıl etkileyebileceğini anlamasıdır. Özdenetim, duygusal tepkileri kontrol etme ve yönetme yeteneğidir. Motivasyon,

bireyin içsel olarak hedeflerine ulaşmak için çaba sarf etmesini ifade eder. Empati, başkalarının duygusal durumlarını anlamak ve bu durumlara uygun şekilde tepki vermek olarak tanımlanabilir. Son olarak, sosyal beceriler, diğer insanlarla etkili bir şekilde iletişim kurma ve sağlıklı ilişkiler geliştirme kapasitesini kapsar (Goleman, 1995).

Duygusal zekanın iş hayatındaki rolü, liderlik ve çalışan ilişkileri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Goleman (1998), duygusal zekanın liderlik özellikleriyle güçlü bir ilişkisi olduğunu savunmuştur. Etkili liderler, kendi duygusal durumlarını yönetme ve başkalarının duygusal hallerini anlama konusunda yüksek duygusal zekaya sahiptirler. Bu, onların çalışanlarıyla daha etkili iletişim kurmalarına ve işyeri ortamında daha olumlu ilişkiler geliştirmelerine yardımcı olur. Ayrıca, duygusal zeka, işyerinde stres yönetimi, çatışma çözümü ve grup çalışması gibi becerilerin geliştirilmesinde de kritik bir rol oynar (Mayer vd., 2004).

Duygusal zekanın psikolojik sağlık üzerindeki etkisi de önemlidir. Yüksek duygusal zeka, bireylerin stresle başa çıkma, depresyonla mücadele etme ve genel olarak duygusal iyilik hallerini sürdürme kapasitesini artırır. Duygusal zekaya sahip bireyler, olumsuz duygusal durumları daha hızlı bir şekilde tanıyıp, uygun stratejilerle bu duyguları yönetebilirler. Ayrıca, başkalarının duygusal durumlarını anlamak ve empati kurmak, psikoterapötik süreçlerde de önemli bir araçtır (Salovey ve Mayer, 1990).

Duygusal zekâ, bireylerin yaşamlarının çeşitli alanlarında önemli bir rol oynamaktadır. Gerek iş hayatı gerek eğitim gerekse sağlık alanlarında duygusal zekanın geliştirilmesi, hem bireysel hem de toplumsal düzeyde olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Duygusal zekanın kişisel gelişimle olan bağlantısı, insan ilişkileri ve psikolojik iyilik hali üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Goleman (1995) ve diğer araştırmacılar, duygusal zekanın potansiyelinin keşfedilmesinin, bireylerin sosyal etkileşimlerini ve genel yaşam kalitelerini iyileştirdiğini vurgulamaktadır. Duygusal zekanın sadece doğuştan gelen bir yetenek değil, aynı zamanda geliştirilebilen bir

beceri olduğunu unutmamak, bu alanın daha fazla araştırılmasını ve uygulanmasını gerektirmektedir.

2.1.3. Duygusal zekâ kavramının ortaya çıkışı

Duygusal zekâ, bireyin kendi duygularını ve başkalarının duygularını tanıma, anlama, düzenleme ve bu duygulara uygun sosyal davranışlar sergileme yeteneğidir. Bu kavram, ilk kez 1990 yılında psikologlar Peter Salovey ve John Mayer tarafından ortaya atılmıştır. Onlara göre duygusal zekâ, bireyin duygusal verileri işleyip anlamlandırması ve bunları yaşamında etkili bir şekilde kullanmasıyla ilgilidir. Bu bakış açısı, zekânın sadece bilişsel becerilerle değil, duygularla da ilgili olduğunu göstererek psikoloji alanında yeni bir ufuk açmıştır.

Duygusal zekâ kavramının ortaya çıkmasıyla, geleneksel IQ ölçümlerinin bireylerin yaşam başarısını tam olarak açıklamada yetersiz kaldığı anlaşılmıştır. Duygusal zekâ, bireyin sosyal ilişkilerdeki başarısı, stresle başa çıkma becerisi, karar alma süreçleri ve genel yaşam memnuniyeti üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Duyguların yalnızca içsel deneyimler değil, çevreyle olan ilişkilerde de belirleyici olduğu kabul edilmiştir. Bu nedenle duygusal zekâ, bireyin kendini ve başkalarını daha iyi anlamasını, sağlıklı ilişkiler kurmasını ve çevresiyle uyum içinde yaşamasını destekler (Goleman, 1995).

Daniel Goleman, 1995 yılında yayımladığı *Emotional Intelligence* adlı kitabıyla duygusal zekâyı geniş kitlelere tanıtmış ve bu kavramın eğitimden iş dünyasına kadar birçok alanda kullanılmasını sağlamıştır. Goleman, duygusal zekâyı beş temel bileşenle açıklar: özfarkındalık, özdenetim, içsel motivasyon, empati ve sosyal beceriler. Özfarkındalık, kişinin kendi duygularını fark etmesi ve bu duyguların davranışlarına etkisini anlamasıdır. Özdenetim, duygusal tepkileri kontrol edebilme yetisidir. İçsel motivasyon, dışsal ödüllere gerek duymadan hedeflere ulaşma isteğidir. Empati, başkalarının duygularını anlayıp duyarlılıkla yanıt verebilmedir. Sosyal beceriler ise etkili iletişim ve sağlıklı ilişkiler kurma yeteneğidir.

Araştırmalar, yüksek duygusal zekâya sahip bireylerin stresle daha kolay başa çıktığını, sosyal ilişkilerde başarılı olduğunu ve iş hayatında liderlik potansiyeli taşıdığını göstermektedir. Duygusal zekâ, bireysel düzeyde olduğu kadar örgütsel düzeyde de önemlidir. Özellikle liderlik, insan kaynakları yönetimi ve ekip içi iletişimde yüksek duygusal zekâ, etkinlik ve başarıyı artırır. Bu bireyler, empati kurabilme, çatışmaları çözme ve başkalarını motive etme gibi becerilere sahiptir (Mayer vd., 2004).

Duygusal zekânın geliştirilebilir bir yetenek olması, bu konunun önemini daha da artırmaktadır. Araştırmalar, özfarkındalık, empati ve iletişim becerileri üzerinde çalışarak bireylerin duygusal zekâlarını geliştirebileceğini göstermektedir. Bu durum, hem eğitim hem iş hayatında bireylerin potansiyellerini ortaya çıkarmaları açısından önemlidir. Eğitim kurumlarında duygusal zekâ odaklı programlar, öğrencilerin hem akademik hem sosyal başarılarını olumlu etkilerken, iş hayatında da bu alanda verilen eğitimler çalışan memnuniyeti ve verimliliği artırmaktadır (Brackett vd., 2011).

Duygusal zekâ, sadece bireyin iç dünyasıyla değil, toplumsal ilişkileriyle de doğrudan bağlantılıdır. Duygusal zekâsı yüksek bireyler, hem kendi duygularını yönetebilir hem de başkalarının duygularını anlayarak empatik ve destekleyici davranışlar sergileyebilir. Bu özellik özellikle psikoterapi gibi alanlarda büyük önem taşır. Terapistlerin danışanlarının duygusal durumlarını anlayabilmesi ve doğru yaklaşımı geliştirebilmesi için yüksek duygusal zekâya sahip olması gerekir. Bu yönüyle duygusal zekâ, hem kişisel gelişim hem de toplumsal uyum açısından kritik bir beceridir (Salovey ve Mayer, 1990).

Duygusal zekâ; bireyin iç ve dış dünyası arasında sağlıklı bir denge kurmasını, ilişkilerde uyumu artırmasını ve psikolojik dayanıklılığını güçlendirmesini sağlar. Doğuştan gelen bir özellik olmakla birlikte, öğrenilerek geliştirilebilen bir beceridir ve bireylerin yaşam kalitesine doğrudan katkı sunar.

2.1.4. Duygusal zekâ bileşenleri

Duygusal zekâ, bireylerin hem kendi duygusal hallerini hem de başkalarının duygusal durumlarını tanıma, anlama ve yönetme kapasitesini ifade eder. Duygusal zekayı beş temel bileşene ayırarak, bu becerilerin bireylerin sosyal, psikolojik ve profesyonel yaşamlarındaki başarısını önemli ölçüde etkilediğini öne sürmüştür. Bu bileşenler; öz farkındalık, özdenetim, motivasyon, empati ve sosyal becerilerdir. Her bir bileşen, bir kişinin duygusal zekasının farklı bir yönünü temsil eder ve bu bileşenlerin güçlü bir şekilde gelişmesi, kişinin yaşam kalitesini iyileştirebilir (Goleman, 1995).

Öz farkındalık; Öz farkındalık, duygusal zekanın temel bileşenlerinden biri olarak, bireyin duygusal durumlarını tanıma ve anlamlandırma kapasitesini ifade eder. Bu, kişinin kendi duygusal tepkilerini, düşüncelerini ve davranışlarını fark etmesiyle ilgilidir. Öz farkındalık, bireylerin kendilerini tanımalarını ve duygusal deneyimlerini sağlıklı bir şekilde ifade etmelerini sağlar. Goleman (1995), öz farkındalığın, bireylerin doğru kararlar alabilmesi ve kendi potansiyellerine ulaşabilmesi için gerekli olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, öz farkındalık, kişilerin duygusal yanıtlarını daha iyi yönetmelerine yardımcı olarak, hem kişisel hem de profesyonel yaşamlarında daha verimli olmalarını sağlar.

Özdenetim; Özdenetim, bireylerin duygusal tepkilerini kontrol etme ve düzenleme yeteneğini ifade eder. Bu bileşen, duygusal dürtülerin istenmeyen veya zararlı sonuçlar doğurmasını engellemeye yardımcı olur. Özdenetim, bireylerin stresle başa çıkmalarını, olumsuz duygusal durumları yönetmelerini ve sabırlı kalmalarını sağlar. Özellikle iş dünyasında ve sosyal ilişkilerde, duygusal patlamalardan kaçınmak ve daha sağlıklı bir şekilde tepki vermek, güçlü bir özdenetimin göstergesidir. Mayer ve arkadaşları (2004) özdenetimi, kişinin duygusal hallerini kontrol altına alarak, uygun tepkiyi seçme becerisi olarak tanımlamaktadır. Özdenetim, bireyin dışsal stres faktörlerine karşı daha dayanıklı olmasına ve duygusal dengesini korumasına yardımcı olur.

Motivasyon; Motivasyon, duygusal zekanın bir diğer önemli bileşeni olup, bireylerin içsel güdülerini harekete geçirerek hedeflerine ulaşmalarını sağlar. Duygusal zekaya sahip bireyler, dışsal ödüllere bağımlı olmaksızın, içsel tatmin arayışıyla hareket ederler (Goleman, 1995). Motivasyon, bireylerin zorluklar karşısında pes etmeden çaba göstermelerini, tutkulu bir şekilde çalışmalarını ve yüksek başarı düzeylerine ulaşmalarını sağlar. Duygusal zekâsı yüksek olan kişiler, genellikle daha fazla öz disiplini olan, hedeflerine ulaşma konusunda ısrarcı ve çözüm odaklıdırlar. Bu da onların kişisel ve profesyonel yaşamlarında daha başarılı olmalarını sağlar.

Empati; Empati, başkalarının duygusal durumlarını anlama ve bu duygulara uygun tepkiler verme yeteneğidir. Empati, bireylerin başkalarının ihtiyaçlarını, hislerini ve bakış açılarını anlamalarına yardımcı olur, böylece güçlü ve sağlıklı ilişkiler kurmalarını sağlar. Goleman (1995) empatiyi, duygusal zekanın en önemli bileşenlerinden biri olarak kabul eder çünkü insanlar arası ilişkilerde empati, güven ve anlayış oluşturan temel bir faktördür. Ayrıca empati, bireylerin sosyal ortamlarında daha etkili iletişim kurmalarını ve çatışma çözümünde başarılı olmalarını sağlar. Salovey ve Mayer (1990) empatiyi, bir kişinin başkalarının duygusal durumlarını doğru bir şekilde tanıyabilmesi olarak tanımlamaktadır.

Sosyal Beceriler; Sosyal beceriler, bireylerin toplumsal ilişkilerini yönetme ve başkalarıyla etkili bir şekilde iletişim kurma kapasitesini ifade eder. Bu bileşen, grup çalışması, liderlik, ikna ve çatışma çözme gibi becerileri içerir. Sosyal beceriler, bireylerin topluluklar içinde sağlıklı ilişkiler kurmalarını ve sosyal ortamlarda başarılı olmalarını sağlar. Goleman (1995), sosyal becerileri, başkalarıyla işbirliği yapabilme, bir grup içinde etkili çalışabilme ve insanlarla sağlıklı iletişim kurabilme becerisi olarak tanımlar. Ayrıca, duygusal zekâsı yüksek bireyler, toplumsal bağlarını güçlendirmek için duygusal zekalarını kullanarak daha sağlıklı ve verimli bir sosyal etkileşim içinde olabilirler.

Duygusal zekâ bileşenleri, bireylerin yaşamlarındaki başarının temel taşlarını oluşturur. Özellikle öz farkındalık, özdenetim, motivasyon, empati ve sosyal becerilerin her biri, kişisel gelişim ve sosyal ilişkilerde belirleyici rol oynar. Bu

bileşenlerin dengeli bir şekilde gelişmesi, bireylerin hem kişisel hem de profesyonel yaşamlarında daha sağlıklı ve verimli bir şekilde etkileşimde bulunmalarını sağlar. Goleman (1995), duygusal zekanın, entelektüel yeteneklerden daha önemli olduğunu ve başarıya ulaşmada büyük bir rol oynadığını savunmuş, bu alanda yapılan birçok araştırma da onun tezini desteklemiştir.

2.2. Liderlik

Bu bölümde liderlik kavramı detaylı bir şekilde anlatılmıştır.

2.2.1. Liderliğin tanımı

Liderlik, sosyal bilimlerde en çok tartışılan kavramlardan biri olmasına rağmen, üzerinde fikir birliği sağlanması güç olan karmaşık bir olgudur. Temel olarak liderlik, bireylerin bir grup ya da örgüt içerisindeki davranışlarını etkileme, yönlendirme ve onları belirli hedeflere ulaşmaları için motive etme süreci olarak tanımlanabilir (Northouse, 2018). Bu süreç yalnızca emir verme ya da karar alma ile sınırlı olmayıp, aynı zamanda ilişkisel, psikolojik ve stratejik boyutlar içermektedir.

Liderliğe yönelik tanımlar zamanla evrim geçirmiştir. Klasik yönetim anlayışında liderlik daha çok otoriteye, kontrol ve güç kullanımına dayalı bir yapı olarak görülürken; çağdaş yaklaşımlar liderliği, karşılıklı etkileşim, ilham verme ve vizyon geliştirme süreci olarak ele alır. Literatür taramasına göre liderlik üzerine yapılmış yüzlerce tanımın ortak noktası, liderin başkalarının davranışlarını etkileme gücüne sahip olmasıdır. Dolayısıyla liderlik hem bireysel özelliklere hem de durumsal faktörlere bağlı olarak şekillenen çok boyutlu bir yapıdır (Stogdill, 1974).

Liderliği "bireylerin grup üyelerinin davranışlarını belirli bir amaç doğrultusunda etkileme süreci" olarak tanımlar. Bu tanımda liderlik, yönetsel bir fonksiyon olmaktan öte, bir etkileşim süreci olarak vurgulanmaktadır. Etkili liderlik yalnızca bilgi ve deneyime değil; aynı zamanda duygusal zekâ, empati, iletişim becerisi ve vizyoner düşünce gibi bireysel yetkinliklere de bağlıdır (Bass, 1990).

Diğer yandan Yukl (2013), liderliği daha işlevsel bir yaklaşımla tanımlar ve liderin temel görevlerini üç ana başlık altında toplar: yön belirleme, çalışanları harekete geçirme ve örgütsel vizyonu sürdürülebilir hâle getirme. Bu açıdan bakıldığında liderlik, sadece günlük kararlar almak değil, aynı zamanda uzun vadeli hedefler doğrultusunda insanları ortak bir amaç etrafında birleştirme becerisidir (Yukl, 2013).

Liderlik aynı zamanda belirli bireysel özelliklerle ilişkilendirilmiştir. TraitTheory (özellikler kuramı), liderlerin doğuştan bazı özelliklere sahip olduklarını ve bu özelliklerin liderliği doğal bir sonuç hâline getirdiğini savunur (Zaccaro, 2007). Ancak daha sonraları gelişen davranışsal ve durumsal yaklaşımlar, liderliğin öğrenilebilir ve geliştirilebilir yönleri olduğuna dikkat çekmiştir. Özellikle sağlık yönetimi gibi dinamik ve insan ilişkilerinin yoğun olduğu bir alanda, liderlik özelliklerinden ziyade liderlik becerilerinin geliştirilmesi daha öncelikli hâle gelmiştir.

House'un (1977) Path-Goal Teorisi ise liderin, çalışanların hedeflerine ulaşmalarına rehberlik eden ve bu süreçte onların motivasyonunu artıran bir figür olduğunu öne sürer. Bu çerçevede liderlik, yalnızca yönlendirme değil, aynı zamanda destekleme, yol gösterme ve engelleri ortadan kaldırma işlevlerini de kapsar. Özellikle belirsizlik ve stresin yoğun olduğu sağlık sektöründe bu yönüyle liderlik, sadece yönetimsel değil, aynı zamanda psikolojik bir destek mekanizması olarak da karşımıza çıkar.

Liderlik, bir kişinin otorite veya pozisyon gücünden ziyade, başkalarını etkileme ve yönlendirme becerisine dayanır. Goleman (1998), liderliği duygusal zekâ çerçevesinde ele alarak, liderin yalnızca akılcı kararlar vermesinin yeterli olmadığını; aynı zamanda duyguları yönetme, empati kurma ve ilişkileri yönlendirme becerilerinin de liderliğin ayrılmaz bir parçası olduğunu belirtir. Bu bağlamda duygusal zekâ, liderliği daha insani ve sürdürülebilir bir noktaya taşır.

Liderlik, statik ve tek boyutlu bir kavram değil; sosyal, psikolojik ve kurumsal bağlamlarda şekillenen çok yönlü bir süreçtir. Etkili liderlik, yalnızca yönetme değil, aynı zamanda ilham verme, yönlendirme, iş birliğini sağlama ve değişimi

yönetebilme gibi bir dizi kritik yetkinliği içerir. Sağlık sektöründe bu beceriler, sadece örgütsel başarı için değil; aynı zamanda insan yaşamına dokunma sorumluluğu açısından da büyük önem taşır (Northouse, 2018).

2.2.2. Liderliğin önemi

Liderlik, her türden organizasyonun başarısında temel belirleyici unsurlardan biridir. Değişen çevresel koşullar, artan rekabet, teknolojik gelişmeler ve insan kaynağının ön plana çıktığı günümüz dünyasında liderlik; sadece yönetimsel bir araç değil, aynı zamanda stratejik bir zorunluluk hâline gelmiştir. Liderler, bir örgütün vizyonunu belirleyip, bu vizyon doğrultusunda insan kaynağını yönlendirerek amaçlara ulaşılmasını sağlarlar. Bu nedenle liderlik, sadece görevlerin yerine getirilmesiyle sınırlı olmayan; aynı zamanda kurum kültürü oluşturma, değişimi yönetme, çatışmaları çözme ve motivasyonu artırma gibi birçok kritik işlevi de kapsayan çok boyutlu bir süreçtir (Yukl, 2013).

Etkili liderlik, örgütlerde hem bireysel hem de kurumsal düzeyde olumlu sonuçlar doğurur. Liderin çalışanlarla kurduğu güven temelli ilişki, çalışan bağlılığını ve iş tatminini doğrudan etkiler. Araştırmalar, çalışanların liderlerine duydukları güvenin, onların örgütsel bağlılık düzeylerini artırdığını ve bu durumun da verimlilik ile doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir (Dirks ve Ferrin, 2002). Özellikle stresli ve yoğun iş yüküne sahip sektörlerde, liderlik becerileri sayesinde çalışanların tükenmişlik düzeylerinin azaltılması ve daha sağlıklı bir iş ortamı oluşturulması mümkündür.

Liderliğin önemi yalnızca iç süreçlerle sınırlı kalmamakta, dış çevre ile uyum sağlama açısından da hayati bir rol oynamaktadır. Günümüz organizasyonları, sık sık değişen piyasa koşulları, teknolojik yenilikler ve sosyal beklentiler karşısında esnek ve uyumlu yapılar kurmak zorundadır. Bu noktada liderler, değişim sürecini yöneterek örgütün direnç göstermeden evrilmesini sağlarlar. Kotter (1996), liderliği değişim yönetiminin temel taşı olarak tanımlar ve değişim süreçlerinde liderlerin vizyon yaratma, iletişim kurma ve çalışanları sürece dahil etme becerilerinin önemini

vurgular. Bu bağlamda liderlik, örgütlerin yalnızca bugünü değil, geleceğini de şekillendiren bir etkendir.

Liderlik, aynı zamanda stratejik düşünme ve karar alma süreçlerinin merkezindedir. Vizyoner liderler, uzun vadeli planlamalar yaparak kurumun yönünü belirlerken; operasyonel liderler günlük işleyişi sürdürme konusunda etkinlik gösterirler. Her iki liderlik yaklaşımı da kurumsal sürdürülebilirlik açısından kritiktir. Mintzberg (1973), liderin rollerini bilgi sağlayıcı, karar verici ve kişilerarası ilişki yürütücü olarak sınıflandırarak liderliğin çok yönlü doğasını ortaya koymuştur.

Modern örgütlerde liderlik, sadece yöneticilikten ibaret değildir. Yönetici, işleri planlayan ve düzenleyen kişiyken; lider, bu süreci anlamlandıran, insanları bu sürece dahil eden ve ilham veren kişidir. Bu nedenle etkili liderlik, klasik yönetim yaklaşımlarını aşarak, çalışanların gönüllü katılımını ve yüksek performans sergilemesini teşvik eden bir yapı kazanmıştır. Özellikle insan merkezli sektörlerde, liderliğin bu yönü daha da öne çıkmaktadır. Sağlık sektörü bu durumun çarpıcı bir örneğidir. Hastaneler ve sağlık kurumları, yalnızca teknik bilgiyle değil, aynı zamanda etkili iletişim ve liderlik becerileriyle yönetilmektedir. Sağlık yöneticilerinin liderlik vasıfları hem hasta memnuniyetini hem de çalışanların moralini doğrudan etkilemektedir (McAlearney, 2006).

Liderliğin bir diğer önemli yönü, örgüt kültürünün oluşumunda oynadığı roldür. Lider, kendi davranışları ve değerleriyle örgüt içinde bir normlar bütünü oluşturur. Bu durum, çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyerek örgütsel iklimin şekillenmesine neden olur. Schein (2010), liderliğin kültür yaratma ve kültürle etkileşim içinde olma açısından çift yönlü bir süreç olduğunu belirtmektedir. Bu çerçevede lider, yalnızca örgütsel hedefleri değil, aynı zamanda kurumun değerlerini, inanç sistemini ve davranış kalıplarını da şekillendirir.

Etkili liderlik yalnızca kurum içi süreçlerin yönetimini değil, aynı zamanda kurumlar arası iş birliğinin geliştirilmesini, paydaşlarla sürdürülebilir ilişkilerin kurulmasını ve kurumsal itibarın yönetimini de kapsamaktadır. Nitelikli bir lider, örgüt içindeki

yapısal ve kültürel dinamikleri etkin biçimde yönlendirmenin yanı sıra, dış çevreyle kurulan ilişkileri stratejik olarak geliştirerek kurumun toplumsal algısını olumlu yönde şekillendirir. Etik ilkelere dayalı liderlik, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları ve şeffaf yönetişim anlayışı, yalnızca operasyonel başarıya değil, aynı zamanda uzun vadede sürdürülebilir bir kurumsal itibara katkı sunar (Aydın ve Ceylan, 2019).

Liderlik, örgütlerin yapısal bütünlüğünü sağlayan temel bir unsurdur ve yalnızca idari süreçlerin yönetimiyle sınırlı olmayan çok boyutlu bir yetkinlik alanını ifade eder. Etkili bir lider, çalışanların mesleki gelişimini destekler, kurum kültürünün inşasında aktif rol alır, değişim süreçlerine yön verir ve stratejik karar alma mekanizmalarını biçimlendirir. Özellikle sağlık sektörü gibi insan yaşamının doğrudan etkilendiği alanlarda, liderliğin önemi daha da belirginleşmekte; bu bağlamda liderlik, yalnızca yönetsel başarıyı değil, aynı zamanda hizmet alan bireylerin yaşam kalitesini doğrudan etkileyen kritik bir faktör hâline gelmektedir (Yukl, 2013).

2.2.3. Liderlik tarzları

2.2.3.1. Otoriter (Otokratik) liderlik

Otoriter liderlik, liderin karar alma sürecinde tüm yetkiyi elinde bulundurduğu, çalışanlara çok az ya da hiç katılım hakkı tanımadığı bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik anlayışında lider, astlarına ne yapmaları gerektiğini açık ve net bir şekilde bildirir, kararları tek başına alır ve genellikle geri bildirime ya da karşı görüşe kapalıdır (Lewin, Lippitt ve White, 1939). Otoriter liderlik, tarihsel olarak sanayi devrimi sonrası üretim odaklı örgüt yapılarında yaygın olarak benimsenmiştir. Ancak çağdaş liderlik yaklaşımları karşısında bu tarz giderek eleştirilse de, belirli koşullar altında hâlen işlevselliğini sürdürebilmektedir.

Otoriter liderlik tarzının temel özellikleri arasında disiplinin ön planda olması, ast-üst ilişkilerinin kesin çizgilerle belirlenmesi, kontrolün merkezileşmesi ve emir-komuta

zincirinin sıkı bir şekilde işletilmesi yer alır. Bu yaklaşım, özellikle zamanın kısıtlı olduğu ve kararların hızlı bir şekilde alınması gereken kriz durumlarında etkili olabilir. Nitekim askeri örgütlenmelerde, afet yönetimi gibi acil durumlarda ve yüksek riskli ortamlarda otoriter liderliğin tercih edilme nedeni de bu etkili karar alma becerisidir (Bass, 1990).

Ancak otoriter liderliğin uzun vadede çalışan motivasyonu, bağlılığı ve iş doyumu üzerinde olumsuz etkileri olabileceği pek çok araştırmada vurgulanmıştır. Bu liderlik tarzında çalışanlar, karar alma süreçlerine dâhil edilmedikleri için kendilerini değersiz hissedebilirler. Bu durum, örgütsel bağlılığı zayıflatırken; yaratıcılığı ve girişimciliği de olumsuz etkiler (Robbins ve Judge, 2017). Özellikle günümüz bilgi toplumunda, çalışanların fikirlerinin değerlendirildiği, katılımcı ve empatik bir liderlik anlayışı daha çok ön plana çıkmaktadır.

Psikolojik güvenlik ortamının zayıf olduğu otoriter liderlik yapılarında çalışanlar hata yapmaktan çekinir ve inisiyatif almaktan kaçınır. Bu, özellikle sağlık sektörü gibi insan yaşamının söz konusu olduğu alanlarda ciddi sonuçlar doğurabilir. Örneğin, bir hemşirenin ya da sağlık personelinin bir sorun ya da hata konusunda yöneticisini uyaramaması, hasta güvenliğini riske atabilir. Bu nedenle sağlık yönetimi gibi alanlarda otoriter liderlik sadece belirli durumlarda geçici bir çözüm olarak görülmeli, kalıcı bir liderlik anlayışı olarak benimsenmemelidir.

Öte yandan, otoriter liderliğin bazı olumlu yönleri de göz ardı edilmemelidir. Yeni işe başlayan çalışanlar için açık görev tanımları ve net talimatlar, güven duygusu oluşturabilir. Ayrıca çok sayıda çalışanın bulunduğu büyük organizasyonlarda belirli bir düzeyde hiyerarşi ve otorite, düzenin korunmasına katkı sağlayabilir (Daft, 2015). Fakat bu otoritenin baskı kuran değil, yön gösteren bir biçimde uygulanması, liderlik tarzının verimliliğini doğrudan etkiler.

Otokratik liderlik, aynı zamanda liderin kişilik özellikleriyle de yakından ilişkilidir. Güçlü kontrol arzusu, düşük empati düzeyi ve hiyerarşik düşünce yapısı otoriter liderlik eğilimini artırabilir. Bu liderlik tarzı, güce dayalı liderlik yaklaşımları

(örneğin Mc Gregor'un X Teorisi) ile de örtüşür. X Teorisi'ne göre çalışanlar tembeldir ve denetlenmedikleri takdirde çalışmazlar. Bu inanca sahip yöneticiler, doğal olarak otoriter bir tutum sergileme eğilimindedirler (McGregor, 1960).

Otoriter liderlik belirli koşullarda etkili olabilse de, modern yönetim anlayışında esnekliği, katılımı ve iletişimi destekleyen liderlik tarzları daha çok tercih edilmektedir. Özellikle sağlık hizmetleri gibi insan ilişkilerinin ön planda olduğu, empati ve takım çalışmasının başarıyı doğrudan etkilediği alanlarda otoriter liderlik sınırlı bir etkiye sahiptir. Bu nedenle, otoriter liderlik tarzı, dikkatli bir şekilde ve sadece gerekli olduğu durumlarda kullanılmalı; çalışanların gelişimini, katılımını ve yaratıcılığını destekleyen liderlik yaklaşımlarıyla dengelenmelidir.

2.2.3.2. Demokratik (Katılımcı) liderlik

Demokratik liderlik, karar alma sürecine çalışanların da katılımını teşvik eden, iş birliği ve açık iletişime dayanan bir liderlik tarzıdır. Bu yaklaşımda lider, çalışanlarını sadece görev alan bireyler olarak değil, aynı zamanda fikir ve katkılarıyla sürece değer katan takım üyeleri olarak görür (Lewin, Lippittve White, 1939). Demokratik liderlikte güç, merkezi bir otoritenin elinde toplanmak yerine, ekip içinde paylaşılır. Bu durum, çalışanlarda aidiyet duygusunu artırırken, aynı zamanda örgütsel bağlılık, motivasyon ve iş tatminini olumlu yönde etkiler.

Katılımcı liderler, astlarının fikirlerine önem verir, onların görüşlerini dinler ve çoğu zaman nihai kararı verirken bu görüşleri dikkate alır. Bu yönüyle demokratik liderlik, bireysel farklılıkları ve çeşitliliği teşvik eden kapsayıcı bir liderlik anlayışıdır. Özellikle bilgi toplumlarında, çalışanların yalnızca emirlere uyan değil, aynı zamanda süreçlere katkı sağlayan bireyler olması beklendiğinden bu liderlik tarzı daha işlevsel hâle gelmiştir (Bass ve Bass, 2008).

Demokratik liderlik, çalışanlara ifade özgürlüğü ve karar süreçlerinde söz hakkı tanıdığı için, bireylerin potansiyellerini daha etkin biçimde kullanmalarına olanak sağlar. Bu da yaratıcılığı, yenilikçiliği ve problem çözme becerilerini teşvik eder.

Araştırmalar, demokratik liderlik uygulamalarının örgütsel inovasyonu artırdığını ve çalışanların öğrenme sürecini desteklediğini göstermektedir (Somech, 2006).

Bununla birlikte, demokratik liderliğin her durum için uygun olmayabileceği de belirtilmelidir. Özellikle acil kararların alınması gereken kriz anlarında ya da yüksek risk taşıyan görevlerde bu liderlik tarzı zaman kaybına neden olabilir. Ayrıca, liderin katılımcı görüşler arasında denge kuramaması ya da yeterli kararlılığı gösterememesi, örgütsel belirsizlik yaratabilir (Robbins ve Judge, 2017). Bu nedenle demokratik liderliğin başarılı olabilmesi için liderin hem iletişim becerilerinin yüksek olması hem de etkili karar alma kapasitesine sahip olması gerekmektedir.

Demokratik liderlik, özellikle ekip çalışmasına dayalı sektörlerde oldukça yaygın ve etkili bir liderlik tarzıdır. Sağlık hizmetleri bu alanlardan biridir. Disiplinler arası iş birliği gerektiren hastane ortamlarında, demokratik liderlik ekip üyeleri arasında iletişimi güçlendirir, hasta bakım kalitesini yükseltir ve çalışanların motivasyonunu artırır (McAlearney, 2006). Sağlık yöneticileri bu liderlik tarzını benimsediklerinde, hemşireler, hekimler ve diğer sağlık çalışanları kendilerini daha fazla sürecin içinde hisseder ve karar alma mekanizmalarına katkı sağlar.

Demokratik liderlik, çalışanların örgütsel değişimlere daha kolay uyum sağlamasını da destekler. Liderin çalışanları dinlemesi, değişim süreçlerinde onların kaygılarını anlaması ve sürece aktif olarak dahil etmeye çalışması, değişime direnç düzeyini azaltır. Bu nedenle katılımcı liderlik tarzı, yalnızca günlük iş süreçlerinde değil, aynı zamanda stratejik değişimlerin yönetilmesinde de önemli bir rol oynar (Kotter, 1996).

Bu liderlik tarzı, aynı zamanda duygusal zekâ ile de güçlü bir ilişki içindedir. Demokratik liderler, yüksek empati, aktif dinleme ve kişilerarası ilişkilerde başarılı olma becerilerine sahiptir. Goleman (1998), duygusal zekâsı yüksek liderlerin, farklı görüşleri anlamada ve ekip içi uyumu sağlamada daha başarılı olduklarını vurgular. Bu da demokratik liderliğin yalnızca yapısal bir tercih değil, aynı zamanda duygusal olgunluğa dayalı bir liderlik biçimi olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak, demokratik liderlik tarzı; katılımı, açık iletişimi ve ekip ruhunu teşvik eden çağdaş bir liderlik anlayışıdır. Her ne kadar her durumda uygulanabilir olmasa da, özellikle yüksek nitelikli iş gücünün bulunduğu, ekip çalışmasının önem kazandığı ve insan merkezli hizmetlerin verildiği sektörlerde demokratik liderliğin etkinliği oldukça yüksektir. Sağlık sektöründe bu liderlik tarzı hem çalışan memnuniyetini hem de hasta bakım kalitesini artırmada kritik bir role sahiptir.

2.2.3.3. Serbest bırakıcı liderlik

Serbest bırakıcı liderlik, liderin çalışanlara maksimum düzeyde özgürlük tanıdığı, müdahalenin son derece sınırlı olduğu bir liderlik tarzıdır. Fransızca kökenli "laissez-faire" terimi, "bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler" anlamına gelir ve bu liderlik anlayışı, çalışanların karar alma süreçlerinde tamamen serbest bırakıldığı, liderin yönlendirici rol üstlenmediği bir yönetim biçimini ifade eder (Lewin vd., 1939). Bu tarzda lider, çalışanlara güven duyar, onları kendi başlarına hareket etmeleri için cesaretlendirir ve genellikle sürece doğrudan müdahale etmez.

Laissez-faire liderlik tarzı, özellikle yüksek derecede yetkin, deneyimli ve öz disiplini yüksek çalışan gruplarıyla çalışıldığında işlevsel olabilir. Bu tür gruplarda liderin sürekli yönlendirme yapmasına gerek yoktur; çünkü çalışanlar kendi iş süreçlerini planlayabilir, karar verebilir ve uygulayabilir durumdadır. Bu yönüyle serbest bırakıcı liderlik, esneklik ve özerklik açısından avantaj sağlar (Bass ve Bass, 2008). Özellikle yaratıcı sektörlerde, akademik çevrelerde veya araştırma-geliştirme birimlerinde bu liderlik tarzının inovasyon ve bireysel performans üzerinde olumlu etkileri olduğu görülmektedir.

Ancak serbest bırakıcı liderliğin en çok eleştirilen yönü, liderin neredeyse tamamen pasif konumda olmasıdır. Bu liderlik tarzında yönlendirme, geri bildirim ve karar alma süreçlerinde etkin bir lider rolü görülmediği için çalışanlar arasında rol belirsizliği, sorumluluk karmaşası ve koordinasyon eksikliği yaşanabilir (Skogstad vd., 2007). Özellikle yapılandırılmış sistemlere ve süreçlere ihtiyaç duyan

kurumlarda bu liderlik tarzı, performans düşüklüğü, iletişim kopukluğu ve düşük motivasyon gibi olumsuz sonuçlara yol açabilir.

Sağlık sektöründe ise serbest bırakıcı liderlik genellikle işlevsiz ya da riskli bir liderlik tarzı olarak değerlendirilir. Hasta güvenliğinin ve takım koordinasyonunun büyük önem taşıdığı hastane ortamlarında, liderin pasif kalması ciddi hizmet kalitesi sorunlarına neden olabilir. Örneğin, bir sağlık yöneticisinin klinik birimlerde süreçleri tamamen çalışanların inisiyatifine bırakması, hasta bakımında standardizasyon eksikliğine ve hata riskinin artmasına yol açabilir (McAlearney, 2006).

Laissez-faire liderlik aynı zamanda çalışanlar üzerinde yalnızlık ve güvensizlik hissi yaratabilir. Çalışanların yönlendirme, destek ve geri bildirim bekledikleri hâllerde liderin pasif kalması, örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz etkilere neden olur. Bu tarz, özellikle kriz durumlarında veya örgütsel değişim süreçlerinde yetersiz kalır. Çünkü bu gibi durumlar liderlik gerektirir; yön gösteren, karar alan, motive eden ve yol haritası çizen bir figürün yokluğu, örgütü çıkmaza sürükleyebilir (Eagly vd., 2003).

Ayrıca serbest bırakıcı liderliğin etkileri, liderin tutumundan çok, çalışanların bireysel özelliklerine bağlı olarak da değişkenlik gösterebilir. Yüksek düzeyde sorumluluk sahibi ve öz motivasyonu güçlü çalışanlar bu tarzdan olumlu etkilenebilirken; dışsal yönlendirmeye ihtiyaç duyan, görev belirsizliğinden etkilenen çalışanlar için bu liderlik tarzı sorun yaratabilir. Bu nedenle serbest bırakıcı liderlik, belirli koşullarda etkili olabilse de genellikle başka liderlik yaklaşımlarıyla dengelenmesi gereken bir modeldir.

Goleman (2000), bu liderlik tarzını "kaçınan liderlik" biçimiyle ilişkilendirerek, liderin yönetsel sorumluluktan geri durduğu ve bu nedenle örgütsel sorunların çözümünde yetersiz kaldığını ifade eder. Bu bağlamda, serbest bırakıcı liderlik yalnızca özerklik tanımakla sınırlı değil; aynı zamanda liderin pasifliğinin neden olduğu sorunları da beraberinde getirebilir.

Serbest bırakıcı liderlik, belirli koşullar altında fayda sağlasa da, genel olarak yüksek düzeyde liderlik gerektiren ortamlarda yetersiz kalan bir liderlik tarzıdır. Özellikle sağlık hizmetleri gibi hata payının düşük olduğu, yüksek hassasiyet gerektiren sektörlerde bu liderlik tarzının sınırlı bir geçerliliği vardır. Bu nedenle serbest bırakıcı liderlik, ancak deneyimli ve kendi kendini yönetebilen ekiplerle çalışıldığında tercih edilebilir; aksi hâlde örgütsel performansı olumsuz etkileyebilir.

2.2.3.4. Dönüşümcü liderlik

Dönüşümcü liderlik, bireylerin yalnızca mevcut performanslarını değil, potansiyellerini de ortaya çıkarmayı amaçlayan, onları ilham vererek, motive ederek ve geliştirmeye odaklanarak örgütsel değişimi teşvik eden bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik yaklaşımı, ilk kez James MacGregor Burns (1978) tarafından ortaya atılmış, daha sonra Bernard M. Bass (1985) tarafından sistematik hâle getirilmiştir. Bass'a göre dönüşümcü lider, yalnızca işleri yöneten değil, takipçilerini dönüştüren ve onları yüksek düzeyde performansa yönlendiren kişidir.

Dönüşümcü liderlikte temel amaç, sadece rutin görevlerin yerine getirilmesini sağlamak değil; aynı zamanda çalışanların inançlarını, değerlerini ve tutumlarını olumlu yönde etkileyerek daha yüksek amaçlara yönlendirmektir. Dönüşümcü liderler, güçlü bir vizyona sahiptir; bu vizyonu çalışanlarla paylaşır, onları bu vizyona inandırır ve örgütsel hedeflerle bireysel hedefleri uyumlaştırır (Bass ve Riggio, 2006). Bu bağlamda dönüşümcü liderlik, örgütsel değişimin motoru olarak kabul edilir.

Dönüşümcü liderlik dört temel bileşene dayanır: ilham verici motivasyon, idealleştirilmiş etki (karizmatik etki), entelektüel teşvik ve bireysel ilgi. İlham verici motivasyon, liderin anlamlı ve ilham veren bir vizyon sunarak çalışanları ortak hedeflere yönlendirmesidir. İdealleştirilmiş etki, liderin çalışanlara rol model olmasıdır; bu etki, güven ve saygı yaratır. Entelektüel teşvik, çalışanların yaratıcı ve eleştirel düşünmesini teşvik eder. Bireysel ilgi ise liderin çalışanların bireysel

ihtiyaçlarını dikkate alarak kişisel gelişimlerine destek vermesidir (Bass ve Avolio, 1994).

Dönüşümcü liderlik tarzı, özellikle değişim gerektiren ortamlarda ve belirsizliklerin hâkim olduğu dönemlerde etkili bir liderlik yaklaşımıdır. Liderin vizyoner yaklaşımı, çalışanların yalnızca kısa vadeli hedeflere değil, uzun vadeli stratejik amaçlara da odaklanmalarını sağlar. Bu da örgütün değişim kapasitesini artırır. Kotter (1996), dönüşümcü liderliğin değişim yönetiminin temel unsurlarından biri olduğunu vurgulamış; örgütlerin başarılı dönüşüm süreçlerinde bu tarz liderliğin belirleyici olduğunu belirtmiştir.

Duygusal zekâ ile dönüşümcü liderlik arasında da güçlü bir ilişki vardır. Goleman (1998), yüksek duygusal zekâya sahip liderlerin empati, öz farkındalık ve sosyal beceriler yoluyla çalışanları derinlemesine etkileyebildiğini savunmuştur. Bu özellikler, dönüşümcü liderliğin temel bileşenleriyle doğrudan örtüşmektedir. Özellikle çalışanların bireysel ihtiyaçlarını tanımak ve onları bu ihtiyaçlar doğrultusunda desteklemek, liderin duygusal zekâsını etkili biçimde kullanmasını gerektirir.

Dönüşümcü liderlik, sadece çalışanların bireysel gelişimini değil; aynı zamanda örgüt kültürünün dönüşümünü de hedefler. Schein (2010), liderlerin örgütsel kültür üzerindeki etkisini vurgulayarak dönüşümcü liderlerin yalnızca mevcut normları sürdürmekle kalmayıp, bu normları yeniden şekillendirdiklerini belirtir. Bu yönüyle dönüşümcü liderlik hem stratejik hem de kültürel bir dönüşüm aracıdır.

Sağlık sektöründe dönüşümcü liderlik tarzı hem çalışanlar hem de hizmet alan hastalar açısından olumlu sonuçlar doğurur. McAlearney (2006), dönüşümcü liderliğin sağlık kurumlarında kalite iyileştirme, hasta güvenliği ve çalışan memnuniyeti gibi birçok alanda olumlu etkilere sahip olduğunu ortaya koymuştur. Özellikle sağlık yöneticileri dönüşümcü liderlik davranışları sergilediklerinde, çalışanlar daha fazla sorumluluk almakta, süreçlere daha fazla katılım göstermekte ve

iş doyumları artmaktadır. Ayrıca dönüşümcü liderler, disiplinler arası iş birliğini ve inovasyonu teşvik ederek sağlık hizmetlerinde etkinliği artırır.

Ancak dönüşümcü liderlik, karizmatik bir etkileme gücü ve güçlü bir vizyoner bakış açısı gerektirdiğinden, her liderin bu tarzı doğal olarak benimsemesi mümkün değildir. Bu liderlik tarzı zaman, sabır ve duygusal farkındalık gerektirir. Ayrıca bazı durumlarda fazla idealist ya da gerçeklikten kopuk hedeflerin çalışanlar üzerinde baskı yaratabileceği de göz ardı edilmemelidir. Bu nedenle dönüşümcü liderliğin başarılı olması için liderin denge kurma becerisi büyük önem taşır.

Dönüşümcü liderlik, sadece yönetsel bir tercih değil, aynı zamanda örgütsel gelişim ve bireysel dönüşüm sürecine katkı sağlayan kapsamlı bir liderlik anlayışıdır. Özellikle sağlık sektörü gibi yüksek hassasiyet içeren ve sürekli gelişim gerektiren alanlarda dönüşümcü liderlik; kalite, memnuniyet, inovasyon ve bağlılık gibi stratejik hedeflere ulaşmada güçlü bir araçtır.

2.2.3.5. Transactional (Etkileşimci) liderlik

Etkileşimci liderlik, lider ile çalışanlar arasında belirli bir hedefe ulaşmak üzere yapılan görev-temelli alışveriş ilişkisini temel alan bir liderlik tarzıdır. Bu yaklaşımda lider, çalışanların belirlenen görevleri yerine getirmeleri karşılığında ödül sunar; görev başarısızlığı durumunda ise ceza ya da yaptırım uygulama yoluna gider. Transactional (etkileşimci) liderlik, esasen karşılıklı çıkar ilişkisine dayalı, görev merkezli ve kısa vadeli performansa odaklanan bir liderlik anlayışıdır (Bass, 1985).

Bu liderlik tarzında lider ile çalışan arasındaki ilişki, genellikle sözleşmeye benzer bir yapıda kurulur. Lider, açık hedefler koyar, iş tanımlarını net bir şekilde belirler ve performans kriterlerini önceden tanımlar. Çalışanların bu hedeflere ulaşma düzeyine göre ödüllendirme ya da yaptırım mekanizmaları devreye girer. Bu nedenle etkileşimci liderlik, yapı ve kontrolün ön planda olduğu organizasyonlarda tercih edilen bir modeldir (Avolio ve Bass, 2004).

Etkileşimci liderliğin iki temel bileşeni bulunur: koşullu ödüllendirme ve istisnalarla yönetim. Koşullu ödüllendirme, çalışanın performansına bağlı olarak liderin ödül sunmasıdır. Örneğin, belirli hedeflere ulaşan bir çalışana prim verilmesi bu yaklaşıma örnek olarak gösterilebilir. İstisnalarla yönetim ise liderin ancak bir problem, hata veya sapma olduğunda sürece müdahale etmesini ifade eder. Bu müdahale, aktif (sorunları önceden tespit eden) veya pasif (sorun ortaya çıktıktan sonra müdahale eden) biçimde olabilir (Bass ve Avolio, 1994).

Etkileşimci liderlik, rutin işlerin yoğun olduğu, görevlerin standartlaştığı ve yüksek denetim gerektiren sektörlerde kısa vadeli performansı artırma açısından oldukça etkilidir. Bu nedenle üretim tesisleri, kamu kurumları ya da hiyerarşik yapılanmalar içinde sıklıkla uygulanmaktadır. Bununla birlikte sağlık sektöründe de etkileşimci liderliğin çeşitli alanlarda kullanıldığı görülmektedir. Özellikle hastanelerde vardiya düzenleri, protokoller, kalite standartları ve performans kriterleri gibi yapılandırılmış sistemler içinde bu liderlik tarzı işlevsellik sağlayabilir (McAlearney, 2006).

Ancak etkileşimci liderliğin bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır. Öncelikle bu liderlik tarzı, çalışanların içsel motivasyonlarını geliştirme konusunda yetersizdir. Çünkü motivasyon dışsal ödüllere bağlıdır; bu da uzun vadede çalışan bağlılığı ve iş tatmini üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir (Deci ve Ryan, 1985). Ayrıca bu liderlik tarzı, yaratıcılığı ve yenilikçiliği teşvik etmez. Çalışanlar, yalnızca ödül veya ceza korkusuyla hareket ettiklerinden dolayı inisiyatif almak yerine görev tanımına sıkı sıkıya bağlı kalmayı tercih ederler.

Liderlikte yalnızca görev odaklı olmak, çalışanların bireysel farklılıklarını ve gelişim ihtiyaçlarını göz ardı edebilir. Oysa çağdaş liderlik anlayışında, çalışanların sadece iş gücü değil, aynı zamanda gelişime açık bireyler olarak görülmesi esastır. Bu yönüyle etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderliğin aksine, çalışanların uzun vadeli gelişiminden çok, kısa vadeli çıktılarına odaklanır (Bass, 1990).

Ayrıca etkileşimci liderlik tarzı, liderin karizmatik ya da ilham verici olmasını gerektirmez. Bu tarzda liderin başarısı, görevleri net tanımlama, performans

kriterlerini belirleme ve bunları denetleme becerisine bağlıdır. Bu da liderlik sürecini daha mekanik, formal ve otoriter bir çizgiye taşır. Liderin duygusal zekâsı ya da empati düzeyi bu tarzda çok fazla önem arz etmez, bu da insan ilişkilerinin zayıf kaldığı bir ortam yaratabilir (Goleman, 1998).

Bununla birlikte, etkileşimci liderlik tamamen olumsuz bir liderlik tarzı değildir. Disiplinli çalışma ortamlarının sağlanması, hedeflerin açıkça belirlenmesi ve performans yönetiminin şeffaf yapılması gibi yönleriyle kurumsal verimliliği artırabilir. Özellikle yeni başlayan çalışanlar için görev tanımlarının net olması, belirsizliklerin azaltılmasına ve kurumsal uyumun sağlanmasına katkı sağlar.

Etkileşimci liderlik, belirli görevlerin başarıyla tamamlanmasını sağlamak ve kısa vadeli performansı kontrol altında tutmak açısından etkili bir araçtır. Ancak bu liderlik tarzının sürdürülebilir çalışan bağlılığı, yaratıcılık ve değişim yönetimi gibi stratejik alanlarda sınırlı etkisi bulunmaktadır. Sağlık hizmetlerinde ise bu tarzın, daha insani ve gelişim odaklı liderlik biçimleriyle dengelenerek kullanılması hem çalışan memnuniyeti hem de hizmet kalitesi açısından daha sağlıklı sonuçlar doğuracaktır.

2.2.3.6. Duygusal zekâ ile liderlik tarzları arasındaki ilişki

Liderlik, sadece stratejik düşünme ve yönetsel becerilerle sınırlı olmayan; aynı zamanda kişiler arası ilişkileri yönetme, empati kurma, duyguları anlama ve yönlendirme gibi sosyal ve duygusal yeterlilikleri de gerektiren karmaşık bir süreçtir. Bu bağlamda, duygusal zekâ liderlikte başarıyı belirleyen temel unsurlardan biri hâline gelmiştir. Duygusal zekâ kavramı ilk kez Salovey ve Mayer (1990) tarafından "bireyin hem kendi duygularını hem de başkalarının duygularını tanıma, anlama ve yönetme yeteneği" olarak tanımlanmıştır. Bu kavram, özellikle Daniel Goleman'ın (1995) çalışmalarıyla popülerlik kazanmış ve liderlik literatüründe önemli bir yer edinmiştir.

Duygusal zekanın liderlik üzerindeki etkisi çok boyutludur. Yüksek duygusal zekaya sahip liderler, sadece kendi duygularını kontrol altında tutmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanlarının duygusal durumlarını da anlayarak onlara uygun liderlik yaklaşımı sergileyebilir. Bu durum, örgüt içinde güven, iş birliği ve motivasyon gibi faktörlerin güçlenmesini sağlar (Goleman vd., 2002). Liderin empati kurma yeteneği, çalışanlarının ihtiyaçlarını doğru şekilde anlamasına ve uygun iletişim kurmasına olanak tanır. Böylece çalışanlar, kendilerini değerli hisseder ve örgütsel bağlılıkları artar.

Araştırmalar, yüksek duygusal zekaya sahip liderlerin çalışanları üzerinde daha güçlü bir etki yarattığını göstermektedir. George (2000), duygusal zekanın liderlerin vizyon yaratma, ilham verme ve ekip ruhunu geliştirme becerileriyle doğrudan ilişkili olduğunu belirtmektedir. Özellikle dönüşümcü ve demokratik liderlik tarzları, yüksek duygusal zekâ gerektirir. Bu tarz liderliklerde çalışanların duygusal ihtiyaçlarının farkında olunması ve onlara uygun desteklerin sunulması başarıyı artırır (Riggio ve Reichard, 2008).

Özellikle sağlık sektöründe duygusal zekâ ve liderlik arasındaki ilişki daha da kritik bir hâle gelmektedir. Sağlık kurumları hem fiziksel hem de duygusal olarak yoğun stres barındıran çalışma ortamlarıdır. Bu ortamlarda liderin duygusal zekâsı, çalışanların stresle baş etmesine yardımcı olurken, hasta memnuniyetini de doğrudan etkileyebilir. Freshman ve Rubino (2002), duygusal zekanın sağlık yöneticilerinin hem hasta ilişkilerinde hem de çalışan yönetiminde daha etkili olmalarını sağladığını vurgulamıştır.

Duygusal zekanın liderlik üzerindeki olumlu etkileri yalnızca kişiler arası ilişkilerle sınırlı değildir. Aynı zamanda karar alma süreçlerinde de önemli rol oynar. Duygular, kararlarımız üzerinde güçlü bir etkendir; bu nedenle duygusal farkındalığı yüksek liderler, daha sağlıklı, etik ve uzun vadeli kararlar alma eğilimindedir. Ayrıca kriz durumlarında panik yapmak yerine soğukkanlı kalabilmeleri, liderin güvenilirliğini artırır.

Ancak duygusal zekâ, liderlik için tek başına yeterli değildir. Teknik bilgi, stratejik düşünme, analitik beceriler ve örgütsel farkındalık da liderlikte önemli rol oynar. Fakat duygusal zekâ, bu becerilerin etkili şekilde kullanılmasını sağlayan bir "çatı yetkinlik" olarak düşünülebilir. Zira bireyler arası ilişkilerin yoğun olduğu liderlik pozisyonlarında, bilgi ve yetenek kadar duygusal bağ kurma becerisi de başarıyı belirler.

Duygusal zekâ liderlik davranışlarının etkinliğini artıran ve örgütsel performansı olumlu yönde etkileyen kritik bir unsurdur. Yüksek duygusal zekaya sahip liderler, empati ve iletişim becerileri sayesinde çalışanlarını daha iyi motive eder, krizleri daha başarılı yönetir ve pozitif bir örgüt kültürü oluştururlar. Özellikle sağlık hizmetleri gibi insan ilişkilerinin ön planda olduğu sektörlerde, duygusal zeka ile liderlik arasındaki bu güçlü ilişki, hizmet kalitesini ve çalışan memnuniyetini doğrudan etkilemektedir.

Liderlik yalnızca bilgi ve deneyime değil, aynı zamanda duyguları anlama, yönetme ve yönlendirme becerisine de dayalı bir süreçtir. Bu noktada duygusal zekâ (emotional intelligence), etkili liderlik davranışlarının temel belirleyicilerinden biri olarak öne çıkmaktadır. Duygusal zekâ, bireyin hem kendi duygularını hem de başkalarının duygularını tanıma, anlama, düzenleme ve bu duygular doğrultusunda sosyal ilişkileri yönetme becerisini ifade eder (Salovey ve Mayer, 1990). Daniel Goleman (1995) ise duygusal zekâyı liderlik bağlamında yeniden yorumlayarak, bu yetkinliğin liderin başarısı üzerinde bilişsel zekâdan daha etkili olduğunu ileri sürmüştür.

Duygusal zekâya sahip liderler, öncelikle öz farkındalık geliştirerek kendi duygularının farkında olurlar ve bu duyguların davranışlarına etkisini doğru analiz edebilirler. Bu beceri, liderin stresli ya da kriz anlarında daha soğukkanlı davranmasına ve daha sağlıklı kararlar almasına yardımcı olur. Ayrıca öz yönetim sayesinde duygularını kontrol edebilir, ani tepkilerden kaçınarak ekip içinde güven ve istikrar oluştururlar (Goleman, 1998).

Bir diğer önemli bileşen olan empati, duygusal zekânın liderlikteki en belirleyici yönlerinden biridir. Empati kurabilen liderler, çalışanlarının duygusal ihtiyaçlarını anlayabilir, onların motivasyon kaynaklarını keşfedebilir ve iletişim süreçlerini bu anlayışla şekillendirebilir. Bu durum, lider-çalışan ilişkisinde güven duygusunun oluşmasına katkı sağlar. Empatik liderler, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağladıkları için, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde doğrudan olumlu etkiler yaratır (Bar-On, 2000).

Duygusal zekânın liderlik üzerindeki bir diğer önemli etkisi ise motivasyon yönetimidir. Yüksek duygusal zekâya sahip liderler hem kendi iç motivasyonlarını korur hem de başkalarının motivasyonunu artıracak yaklaşımlar geliştirebilirler. Bu liderler, çalışanların güçlü yönlerini fark ederek onları doğru pozisyonlara yönlendirir, gelişimlerini destekler ve başarılarını takdir eder. Bu yaklaşım, performans artışına ve kurumsal verimliliğe katkı sağlar (Boyatzis, vd., 2000).

Sosyal beceriler, duygusal zekânın liderlik pratiğindeki en somut çıktılarından biridir. Etkili iletişim kurabilen, geri bildirim süreçlerini sağlıklı yürüten, çatışmaları yapıcı biçimde yönetebilen liderler, ekip içinde daha uyumlu ve üretken bir çalışma ortamı oluştururlar. Bu da doğrudan örgütsel iklimi ve kurum içi ilişkileri etkiler. Özellikle duygusal gerilimlerin yüksek olduğu sektörlerde, liderin sosyal becerileri hem çalışan memnuniyetini hem de müşteri/hasta memnuniyetini olumlu yönde etkiler (George, 2000).

Araştırmalar, yüksek duygusal zekâ düzeyine sahip liderlerin stres yönetiminde daha başarılı olduklarını ve kriz anlarında örgütsel direnci artırdıklarını göstermektedir. Kriz dönemlerinde duygusal zekâ, liderin yalnızca kendi psikolojik dayanıklılığını değil, aynı zamanda ekip üyelerinin moralini yüksek tutma becerisini de beraberinde getirir (Cherniss, 2001). Bu bağlamda duygusal zekâ, liderin yalnızca "yöneten kişi" değil, aynı zamanda "duygusal denge unsuru" olduğunu ortaya koyar.

Özellikle sağlık sektörü gibi yüksek stresli ve insan ilişkilerinin yoğun olduğu alanlarda duygusal zekânın liderlik üzerindeki etkisi daha da kritik bir hâle gelir.

Sağlık yöneticileri hem hasta hem de çalışan memnuniyetini sağlamak için etkili iletişim, empati ve duygusal denge becerilerine sahip olmalıdır. Freshman ve Rubino (2002), sağlık yöneticilerinin duygusal zekâ düzeylerinin hasta bakım kalitesi ve çalışan performansı üzerinde doğrudan etkili olduğunu vurgulamıştır.

Bununla birlikte duygusal zekânın gelişebilir bir beceri olması, liderlik potansiyelinin artırılmasında önemli bir avantaj sunar. Eğitimler, koçluk programları ve kişisel gelişim uygulamalarıyla liderlerin duygusal farkındalık, empati ve iletişim becerilerini geliştirmesi mümkündür. Böylece yalnızca yetenekli değil, aynı zamanda insani yönü güçlü, etkili liderlerin yetişmesi sağlanabilir.

Duygusal zekâ liderlik üzerinde çok yönlü ve derinlemesine etkiler oluşturmaktadır. Duygusal zekâsı yüksek liderler, daha güçlü ilişkiler kurar, ekiplerini daha etkin yönetir ve örgütsel hedeflere ulaşmada daha başarılı olurlar. Özellikle sağlık yönetimi gibi insan odaklı hizmet alanlarında, duygusal zekânın liderlikteki rolü, hizmet kalitesinin ve çalışan memnuniyetinin artırılması açısından vazgeçilmez bir faktördür.

Duygusal zekâ, liderin hem kendisinin hem de çalışanlarının duygusal süreçlerini anlaması ve bu süreçleri yönetme becerisidir. Bu yönüyle duygusal zekâ, liderlik tarzları üzerinde doğrudan belirleyici bir etkiye sahiptir. Liderin benimsediği liderlik tarzı, yalnızca örgütsel yapı ve amaçlarla değil, aynı zamanda liderin bireysel duygusal kapasitesiyle de şekillenir. Literatürde duygusal zekâ ile bazı liderlik tarzları arasında pozitif yönde güçlü ilişkiler olduğu gösterilmiştir (Goleman, 1998; Riggio ve Reichard, 2008). Aşağıda, çeşitli liderlik tarzlarının duygusal zekâ ile olan ilişkisi detaylı biçimde ele alınmıştır.

Dönüşümcü Liderlik ve Duygusal Zekâ

Duygusal zekâ ile en güçlü ilişki dönüşümcü liderlik tarzında görülmektedir. Dönüşümcü liderler, çalışanların duygusal ihtiyaçlarını fark edebilmek, onları motive edebilmek ve bireysel gelişimlerine rehberlik edebilmek için yüksek düzeyde

duygusal farkındalığa sahip olmalıdır. Bu tarz liderler, vizyoner yaklaşımlarıyla çalışanları etkilerken; empati, ilham verici iletişim ve bireysel ilgi gibi duygusal zekâ bileşenlerinden sıkça yararlanırlar (Barling, vd., 2000). Bu nedenle dönüşümcü liderlik, duygusal zekânın sahada en görünür olduğu liderlik biçimi olarak kabul edilir.

Demokratik (Katılımcı) Liderlik ve Duygusal Zekâ

Demokratik liderlik tarzı, karar alma süreçlerine çalışanların aktif katılımını teşvik eden bir anlayışa sahiptir. Bu liderlik biçimi, duygusal zekânın empati, sosyal beceriler ve etkili iletişim gibi yönleriyle yakından ilişkilidir. Demokratik liderler, çalışanların duygu ve düşüncelerini dikkate alarak onları sürece dahil eder. Bu da örgüt içi güveni, bağlılığı ve iş tatminini artırır (George, 2000). Yüksek duygusal zekâya sahip liderler, bu katılım sürecini yönetme ve duygusal dengeyi sağlama açısından daha başarılıdır.

Karizmatik Liderlik ve Duygusal Zekâ

Karizmatik liderler, kişisel çekicilikleri ve etkileyici iletişim tarzları ile çalışanlar üzerinde güçlü bir duygusal etki bırakırlar. Bu bağlamda karizmatik liderlik ile duygusal zekâ arasında da yakın bir ilişki bulunmaktadır. Yüksek duygusal zekâ, liderin hem kendine güvenini hem de başkalarının duygusal durumlarını okuma yeteneğini geliştirir. Bu beceriler, karizmatik liderin çevresindekiler üzerinde duygusal bir bağ kurmasını ve ilham verici rol üstlenmesini kolaylaştırır (Humphrey, 2002).

Otoriter (Otokratik) Liderlik ve Duygusal Zekâ

Otoriter liderlik, liderin tüm yetkiyi elinde tuttuğu ve karar süreçlerine çalışanların katılımının sınırlı olduğu bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik anlayışı genellikle düşük düzeyde duygusal zekâ ile ilişkilendirilir. Zira otoriter liderler, çalışanlarının duygusal ihtiyaçlarına duyarsız olabilir, empati kurmakta zorlanabilir ve duygusal

gerilimleri yapıcı biçimde yönetemezler. Bununla birlikte, kriz anlarında duygusal kontrol becerisi yüksek bir otoriter lider, panik ortamını yönetmede başarılı olabilir. Bu durum, duygusal zekânın yalnızca empati değil, aynı zamanda öz yönetim becerisiyle de ilişkili olduğunu gösterir (Goleman, 1998).

Etkileşimci (Transactional) Liderlik ve Duygusal Zekâ

Etkileşimci liderlik, ödül-ceza sistemi üzerine kurulu, daha çok görev odaklı bir liderlik anlayışıdır. Bu tarzda duygusal ilişki yerine performans ve çıktı ön plana çıkar. Ancak bu liderlik tarzı da duygusal zekâ ile desteklendiğinde daha etkili hâle gelebilir. Örneğin, lider çalışanına yalnızca maddi ödül sunmak yerine, aynı zamanda takdir duygusunu da gösterebilirse, daha kalıcı ve tatmin edici bir motivasyon sağlayabilir. Bu noktada empati ve sosyal beceriler, etkileşimci liderin liderlik etkisini artırabilir (Palmer vd., 2001).

Serbest Bırakıcı (Laissez-Faire) Liderlik ve Duygusal Zekâ

Serbest bırakıcı liderlik, liderin yönetimden geri çekildiği ve çalışanlara tam özerklik sağladığı bir modeldir. Bu liderlik tarzı genellikle düşük liderlik etkinliği ile ilişkilendirilse de, bazı durumlarda duygusal zekâ ile dengelendiğinde olumlu sonuçlar doğurabilir. Özellikle yetkin çalışanlara sahip ortamlarda, liderin geri planda kalıp duygusal destek sunması, çalışanların gelişimini teşvik edebilir. Ancak liderin pasifliği, duygusal zekâ eksikliğiyle birleştiğinde örgütsel karmaşa ve iletişim kopukluklarına neden olabilir (Skogstad vd., 2007).

Farklı liderlik tarzlarının duygusal zekâ ile ilişkisi, liderin hem kendi iç dünyasına hem de çevresindekilere ne ölçüde duyarlı olduğuyla doğrudan bağlantılıdır. Dönüşümcü ve demokratik liderlik tarzları yüksek duygusal zekâ gerektirirken; otoriter ve etkileşimci liderlik tarzları, duygusal zekâdan yoksun olduğunda baskıcı veya mekanik bir liderlik anlayışına dönüşebilir. Dolayısıyla liderin hangi tarzı benimserse benimsesin, duygusal zekâ düzeyi bu tarzın etkili ve sürdürülebilir olmasında belirleyici bir faktördür.

3. GEREÇ VE YÖNTEM

Gereç ve yöntem kısmında; çalışmanın amacı, kapsamı, varsayımları, evren ve örneklemi, veri toplama araçları, sınırlılıklar ve analizde kullanılan yöntemler açıklanmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı, sağlık yöneticilerinin duygusal zekâ düzeyleri ile benimsedikleri liderlik tarzları arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Özellikle dönüşümcü, demokratik ve otokratik liderlik tarzlarının duygusal zekâ bileşenleri ile nasıl etkileşim içinde olduğu analiz edilerek, sağlık sektöründe yönetsel etkinliği artırabilecek öneriler geliştirilmesi hedeflenmektedir. Ayrıca, duygusal zekâ düzeylerinin yöneticilerin demografik özellikleriyle farklılaşıp farklılaşmadığı da incelenerek, sektördeki liderlik gelişimi süreçlerine katkı sunulması amaçlanmaktadır.

Sağlık sektörü, doğrudan insan yaşamını etkileyen yapısı nedeniyle yüksek sorumluluk, çok disiplinli ekip çalışması ve sürekli değişen koşullar gerektiren karmaşık bir alandır. Bu dinamik yapı içerisinde, yöneticilerin yalnızca teknik bilgiye değil; aynı zamanda etkili iletişim, kriz yönetimi ve insan ilişkileri konularında güçlü becerilere sahip olması gerekmektedir. Bu noktada liderlik tarzları, sağlık kurumlarının başarısı üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır.

Günümüzde sağlık hizmetlerinin kalitesinin artırılması, yalnızca tıbbi ve teknolojik gelişmelerle değil, aynı zamanda yönetsel süreçlerin insan odaklı bir anlayışla yürütülmesiyle mümkün olmaktadır. Bu bağlamda duygusal zekâ, liderlik becerilerini tamamlayan önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Yöneticilerin kendi duygularını tanıma ve yönetebilme, başkalarının duygularına duyarlılık gösterme ve ekip içi ilişkileri sağlıklı biçimde yönlendirme becerileri; iş ortamında verimliliği ve çalışan memnuniyetini artırmaktadır.

Bu çalışmanın önemi, sağlık kurumlarında görev yapan yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin, benimsedikleri liderlik tarzları üzerindeki etkisini ortaya koymayı hedeflemesinden kaynaklanmaktadır. Konuya ilişkin literatürde sınırlı sayıda çalışma bulunması, özellikle Türkiye bağlamında yürütülen güncel saha araştırmalarının yetersizliği, bu araştırmanın bilimsel katkı potansiyelini artırmaktadır.

3.2. Çalışmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma bazı sınırlılıklara sahiptir. Öncelikle araştırmanın örneklemi, beş özel hastanede görev yapan 143 yöneticiyle sınırlıdır. Bu durum, elde edilen bulguların tüm sağlık sektörüne genellenebilirliğini sınırlayabilir. Ayrıca, araştırmada kullanılan ölçekler öz bildirim esasına dayandığı için, katılımcıların yanıtlarında sosyal beğenirlik eğilimi görülebilir.

3.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, İstanbul ilinde yer alan beş özel hastanede görev yapan toplam 200 sağlık yöneticisi (alt, orta ve üst kademe) oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde, kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde Karagöz'ün (2014) önerdiği yöntem temel alınmış ve %95 güven aralığında minimum örneklem büyüklüğü 132 kişi olarak hesaplanmıştır. Araştırma kapsamında toplam 143 sağlık yöneticisine ulaşılarak geçerli anket formları elde edilmiştir. Eksik veya yanıtlanmamış formlar analiz dışında bırakılmıştır. Bu doğrultuda, örneklem, evrenin yaklaşık %71,5'ini temsil etmektedir. Bu oran, elde edilen verilerin genellenebilirliği açısından yeterli kabul edilmektedir.

$$n = \frac{N * p * q * Za^2}{[(\mathrm{N}-1) * \mathrm{d}^2) + (\mathrm{p} * \mathrm{q} * Za^2)}$$ [1]

$$n = \frac{200 * 0{,}50 * 0{,}50 * 1{,}96^2}{[(200-1) * 0{,}05^2) + (0{,}50 * 0{,}50 * 1{,}96^2)}$$ [2]

$$n = \frac{192{,}08}{1{,}4579} = 131{,}75 \cong 132$$

3.4. Araştırmanın Etik Yönü

Güvenlik, insan hakları, ulusal ve uluslararası mevcut hükümleri, hukukun genel ilkeleri ve etik açıdan değerlendirip, araştırmanın bütünlüğünü ve bilime katkısını da göz önünde tutarak katılımcıların bireysel haklarını ve iyiliğini korumak için tüm veriler korunup saklanacaktır. İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi Fen, Sosyal ve Girişimsel Olmayan Sağlık Bilimleri Araştırmaları Etik Kurulu'ndan 02.04.2024 tarihinde etik kurul onayı alınmıştır.

3.5. Veri Toplama Araçları ve Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak, Tanıtıcı Bilgi Formu ve Gözden Geçirilmiş Schutte Duygusal Zekâ Ölçeği ve Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği kullanılmıştır.

---

[1] Formülde;
N = Evren
n = Örneklem sayısı
p = Evren içinde ilgilenilen özelliğin görülme sıklığı (0,50 alınmıştır)
q = Evren içinde ilgilenilen özelliğin görülmeme sıklığı (1-p)
Z = Güven düzeyine göre standart değer (normal dağılım tablolarından bulunur %95 için 1,96)
d= Göz yumulabilir yanılgı (0,05 alınmıştır)

- ***Tanıtıcı Bilgi Formu***

Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, yöneticilikteki kıdemi ve şu anki işyerinde kaç yıldır çalışıyorsunuz ifadelerinden oluşmaktadır.

- ***Gözden Geçirilmiş Schutte Duygusal Zekâ Ölçeği***

Ölçek, Schutte, Malouff, Hall, Haggerty, Cooper, Golden ve Dornheim (1998) tarafından geliştirilmiş ve Austin, Saklofske, Huang ve McKenney tarafından 2004 yılında yenilenmiştir. Tatar, Tok, Saltukoğlu (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan beşli Likert tipi Schutte Duygusal Zekâ Ölçeği üç boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin tamamı 41 sorudan oluşmakta olup; İyimserlik / Ruh Halinin Düzenlenmesi boyutu 12, Duyguların Değerlendirilmesi boyutu 10 ve Duyguların Kullanımı boyutu da 6 sorudan meydana gelmektedir. Geriye kalan 13 madde hiçbir boyuta girmez ve toplam puanı hesaplarken kullanılır (Tatar, Tok ve Saltukoğlu, 2011). Ters yönlü maddeler: 3, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 14, 17, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 34, 35, 39, 40, 41 ifadelerdir.

- ***Ölçeğin alt boyutu ve ifadeleri şöyledir:***

İyimserlik / Ruh Halinin Düzenlenmesi: 2, 7, 12, 15, 18, 21, 29, 30, 33, 35, 37, 38

Duyguların Değerlendirilmesi: 6, 8, 17, 22, 28, 32, 36, 39, 40, 41

Duyguların Kullanımı: 4,9, 10, 23, 26, 34

- ***Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği***

Taş, Çelik ve Tomul (2007) tarafından geliştirilen Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği, otokratik liderlik, demokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik, dönüşümcü liderlik ve transactional (etkileşimci) liderlik boyutlarını ölçen toplam 59 adet sorudan oluşmaktadır. Liderlik Tarzı Davranış Ölçeğinde maddeler; "Her Zaman" (4.20-

5.00, “Çoğunlukla” (3.40-4.19), “Ara Sıra” (2.60-3.39), “Nadiren” (1.80-2.59), “Hiç” (1.00-1.79), şeklinde beşli dereceleme ölçeği biçiminde düzenlenmiştir.

Ters yönlü maddeler: 24, 25, 29 ve 32 maddeler ters puanlanmaktadır.

Ölçeğin alt boyutu ve ifadeleri şöyledir:

Otokratik Liderlik: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10.

Demokratik Liderlik: 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23.

Serbest Bırakıcı Lider: 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34.

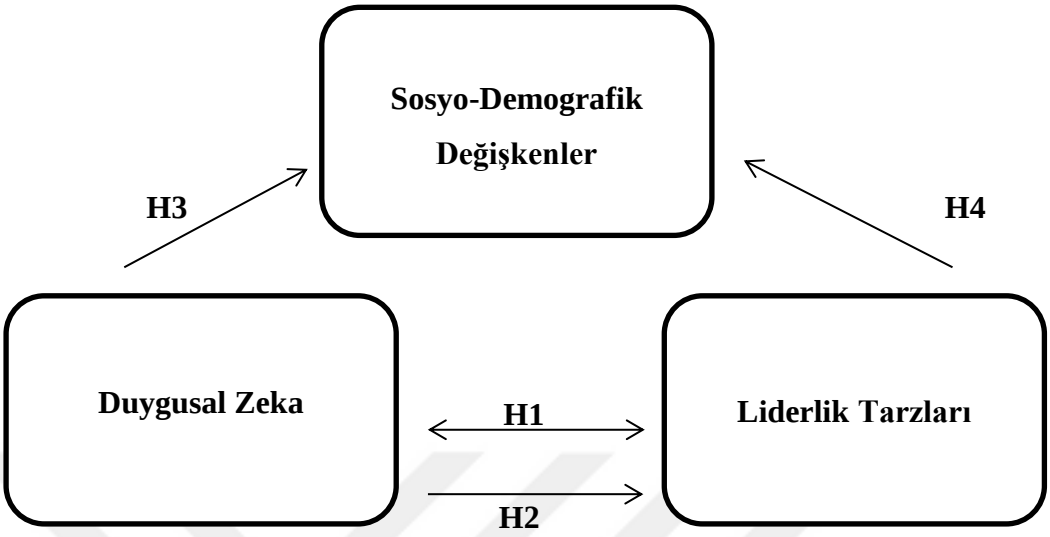
Dönüşümcü Liderlik: 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49.

Transactional (Etkileşimci) Liderlik: 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59.

3.6. Verilerin Analizi

Çalışma kapsamında elde edilen veriler, SPSS 25 istatistik yazılımı ile analiz edilmiştir. İlk aşamada, kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Verilerin dağılım özelliklerini incelemek amacıyla Çarpıklık (-0,297) ve Basıklık (-1,054) değerleri değerlendirilmiş; ayrıca Kolmogorov–Smirnov testi yapılmıştır. Test sonucunun $p>0,05$ çıkması, verilerin normal dağılım gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu bulgular doğrultusunda, farklılık analizleri için Independent Sample T-testi ve One-Way ANOVA yöntemleri kullanılmıştır. Ölçekler arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde Pearson Korelasyon analizi, değişkenler arasındaki etkilerin tespitinde ise Çoklu Regresyon analizi uygulanmıştır.

3.7. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli



Şekil 3. 1.Araştırmanın Modeli

Çalışmanın amaçlarına uygun şu hipotezler geliştirilmiştir:

- **H1: Katılımcıların duygusal zekâ algıları ile liderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Duygusal zekâ, bireylerin kendi duygularını ve başkalarının duygularını anlayarak bu doğrultuda davranış sergileyebilme yetisidir. Yüksek duygusal zekâya sahip liderlerin, özellikle dönüşümcü ve demokratik liderlik tarzlarını benimsediği araştırmalarda sıklıkla vurgulanmaktadır. Çünkü bu liderlik tarzları, empati, etkili iletişim ve insan ilişkilerine dayalı bir liderlik anlayışı gerektirir (Goleman, 1998). George (2000) tarafından yapılan çalışmada, duygusal zekâ düzeyi yüksek olan liderlerin, ekip üyeleriyle daha güçlü bağlar kurduğu ve vizyon oluşturma konusunda daha başarılı oldukları tespit edilmiştir (George, 2000). Dolayısıyla, liderlik tarzı tercihlerinde duygusal zekâ, belirleyici bir faktör hâline gelmektedir. Bu durum sağlık sektöründe de benzerlik göstermekte; sağlık yöneticilerinin empatik, destekleyici ve dönüştürücü liderlik biçimlerini daha çok tercih ettiği bildirilmektedir (Freshman ve Rubino, 2002,).

- **H2: Katılımcıların duygusal zekâ algıları, liderlik tarzlarını anlamlı bir şekilde etkilemektedir.**

Duygusal zekâ düzeyi, liderin çalışanlarıyla kurduğu iletişim biçiminden, çatışma çözme becerisine kadar pek çok yönetim alanını doğrudan etkilemektedir. Mayer, Salovey ve Caruso (2004), duygusal zekânın liderlerin karar alma, empati kurma ve duygusal durumları yönetebilme yetkinliklerini geliştirdiğini ve bunun da tercih edilen liderlik tarzını belirlediğini ifade etmektedir (Mayer, Salovey ve Caruso, 2004). Örneğin, otoriter liderlik tarzını benimseyen liderlerin genellikle düşük duygusal farkındalık düzeyine sahip oldukları; buna karşılık dönüşümcü liderlik gösteren bireylerin yüksek empati ve duygusal yönetim becerileri taşıdığı tespit edilmiştir (Barling vd., 2000). Bu doğrultuda, duygusal zekânın liderin tarzını şekillendirdiği ve bu etkinin hem çalışan deneyimine hem de örgütsel verimliliğe doğrudan yansıdığı ifade edilebilir (Côté, 2014).

- **H3: Katılımcıların duygusal zekâ algıları sosyo-demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır.**

Duygusal zekâ düzeyinin, bireylerin yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve mesleki deneyim gibi demografik özelliklerine göre farklılık gösterdiği çeşitli çalışmalarda ortaya konmuştur. Örneğin, yaşın ilerlemesiyle birlikte bireylerin duygusal farkındalık ve empati becerilerinin arttığı; kadın bireylerin ise empatik eğilimlerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Mayer ve Salovey, 1997; Extremera ve Fernández-Berrocal, 2005). Ayrıca, eğitim düzeyi yüksek bireylerde duygusal zekâ bileşenlerinin (özfarkındalık, özdenetim, empati) daha gelişmiş olduğu bildirilmiştir (Schutte vd., 2001). Sağlık yöneticileri özelinde yapılan araştırmalarda da, yöneticilik deneyimi ve yaşla birlikte duygusal zekâ farkındalığının anlamlı biçimde arttığı ortaya konmuştur (Mandell ve Pherwani, 2003).

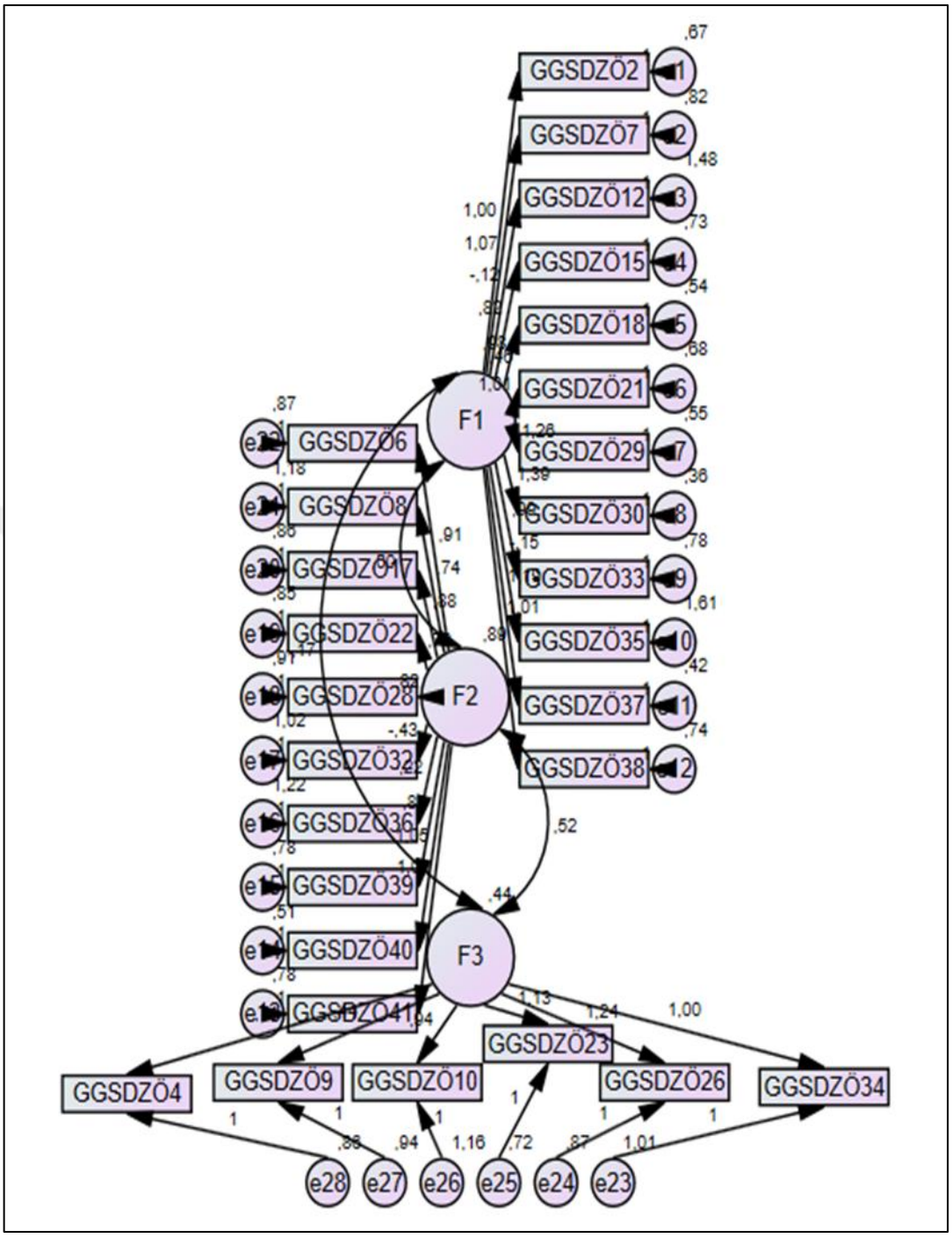
- **H4: Katılımcıların liderlik tarzları algıları sosyo-demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır.**

Liderlik tarzı algıları, bireyin yaşı, cinsiyeti, eğitim düzeyi, yöneticilik deneyimi gibi değişkenlerle farklılık göstermektedir. Örneğin, genç bireyler daha çok demokratik liderliği tercih ederken, ileri yaş gruplarında otoriteye dayalı liderlik algısının daha

yüksek olduğu bulunmuştur (Sagie ve Koslowsky, 1994). Eğitim seviyesi yükseldikçe, bireylerin daha katılımcı ve dönüşümcü liderlik anlayışlarını benimsedikleri ifade edilmektedir (Bass ve Avolio, 1994). Ayrıca, kadın bireylerin, liderlerin empati ve iletişim becerilerine daha fazla önem verdikleri; dolayısıyla duygusal zekâ ile uyumlu liderlik tarzlarını daha çok tercih ettikleri belirlenmiştir (Eagly ve Carli, 2003). Sağlık sektöründe yapılan çalışmalarda da, klinik deneyimi olan yöneticilerin daha demokratik ve dönüşümcü liderlik tarzlarına yöneldiği saptanmıştır (McGuire ve Kennerly, 2006).

3.8. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Açıklayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen modele maksimum olabilirlik metodu ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Belirtilen analizler 3 boyut ve 28 ifade ile gerçekleştirilmiştir. Bu analizin sonucunda doğrulayıcı faktör analizinde elde edilen modelin uyum iyilikleri $\chi 2$ değerinin anlamlı olduğu ($\chi 2/sd=2,256$; $p<0,001$) görülmüştür. Diğer uyum indeksleri ise şöyledir; RMSEA=0,039; NFI=0,898; CFI=0,930; GFI=0,938 ve AGFI=0,892. Bu indekslerin kabul edilebilir değerlerde (Harrington, 2009) olduğu görülmüş ve bu uyum indeksleri 3 boyuttan oluşan modelin iyi uyum gösterdiğini ortaya koymuştur. Aşağıda Şekil 3,2'de doğrulayıcı faktör analizinde oluşturulan modelin yol diyagramı ile faktör yükleri gösterilmiştir.

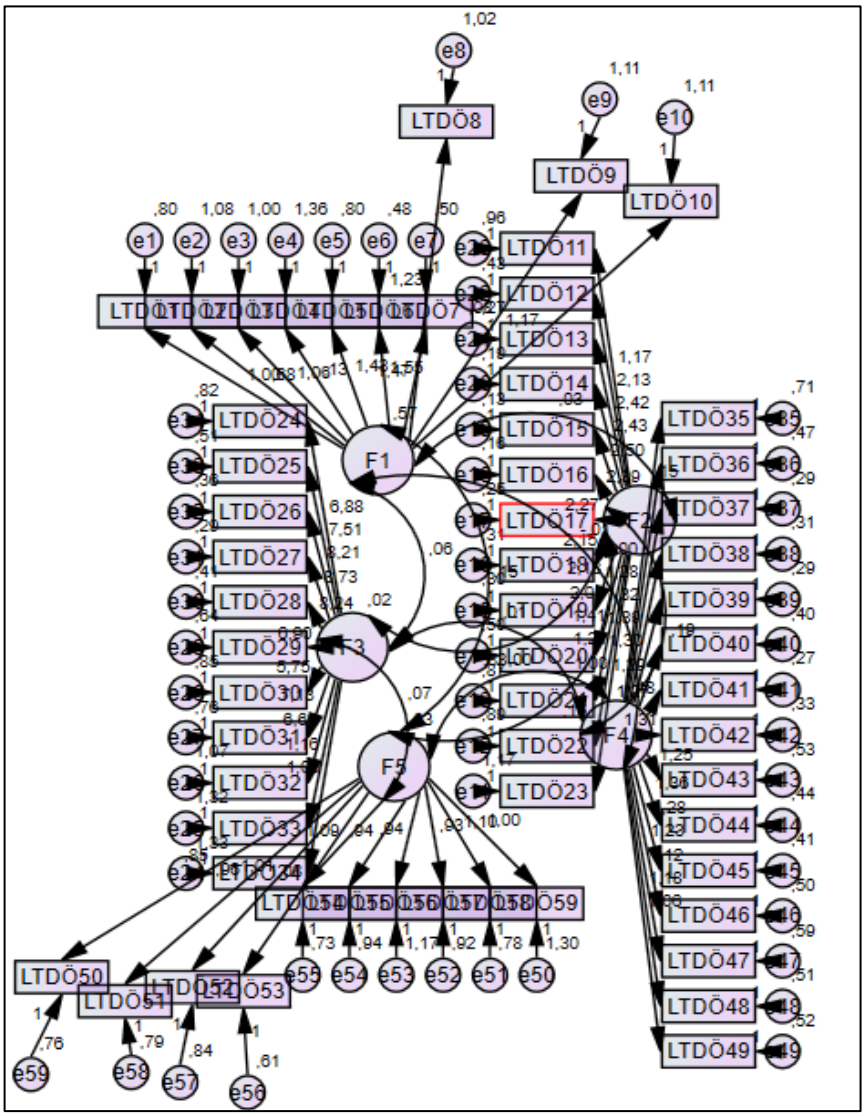


**F1: İyimserlik / Ruh Halinin Düzenlenmesi, F2: Duyguların Değerlendirilmesi ve F3: Duyguların Kullanımı*

Şekil 3. 2. Duygusal Zekâ Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Çıktısı

Açıklayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen modele maksimum olabilirlik metodu ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Belirtilen analizler 5 boyut ve 59 ifade ile

gerçekleştirilmiştir. Bu analizin sonucunda doğrulayıcı faktör analizinde elde edilen modelin uyum iyilikleri $\chi 2$ değerinin anlamlı olduğu ($\chi 2/sd=3,028$; $p<0,001$) görülmüştür. Diğer uyum indeksleri ise şöyledir; RMSEA=0,057; NFI=0,942; CFI=0,913; GFI=0,878 ve AGFI=0,892. Bu indekslerin kabul edilebilir değerlerde (Harrington, 2009) olduğu görülmüş ve bu uyum indeksleri 4 boyuttan oluşan modelin iyi uyum gösterdiğini ortaya koymuştur. Aşağıda Şekil 3.3'te doğrulayıcı faktör analizinde oluşturulan modelin yol diyagramı ile faktör yükleri gösterilmiştir.



*F1: Otokratik Liderlik, F2: Demokratik Liderlik, F3: Serbest Bırakıcı Lider,F4: Dönüşümcü Liderlik ve F5: Transactional (Etkileşimci) Liderlik

Şekil 3.3. Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Çıktısı

Tablo 3.1'de ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçları görülmektedir. Bu sonuçlara göre veriler analiz için oldukça güvenilir bulunmuştur.

Tablo 3.1. Ölçeğin Güvenilirlik Sonuçları

Ölçekler ve Alt Boyutları	Cronbach's Alpha
Duygusal Zeka Ölçeği	0,879
İyimserlik / Ruh Halinin Düzenlenmesi	0,827
Duyguların Değerlendirilmesi	0,769
Duyguların Kullanımı	0,794
Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği	0,933
Otokratik Liderlik	0,839
Demokratik Liderlik	0,934
Serbest Bırakıcı Lider	0,910
Dönüşümcü Liderlik	0,962
Transactional (Etkileşimci) Liderlik	0,874

4. BULGULAR

Tablo 4.1'de katılımcıların sosyo-demografik özellikleri gösterilmektedir. Çalışmaya katılan 143 katılımcının %58,7'si kadın; %40,6'sı 31-40 yaş arasında; %50,3'ü evli; %54,5'i lisans okumuş, %41,3'ü 1-5 yıldır yöneticilikte kıdemli ve %48,3'ü 1-5 yıldır şu anki iş yerinde çalışmaktadır.

Tablo 4.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri (n=143)

Değişkenler		**n**	**%**
Cinsiyetiniz	Kadın	84	58,7
	Erkek	59	41,3
Yaşınız	20-30	53	37,1
	31-40	58	40,6
	41 ve üzeri	32	22,4
Medeni Durumunuz	Evli	72	50,3
	Bekar	71	49,7
Eğitim Durumunuz	Lise	34	23,8
	Lisans	78	54,5
	Yüksek Lisans	31	21,7
Yöneticilikteki Kıdeminiz	1yıldan az	28	19,6
	1-5 yıl	59	41,3
	6-10 yıl	28	19,6
	11 yıl ve üzeri	28	19,6
Şu anki işyerinde kaç yıldır çalışıyorsunuz	1yıldan az	18	12,6
	1-5 yıl	69	48,3
	6-10 yıl	27	18,9
	11 yıl ve üzeri	29	20,3

Tablo 4.2'te çalışmada kullanılan tüm ölçeklerinin ve alt boyutlarının ortalama değerli görülmektedir. Katılımcıların Duygusal Zekâ ölçeğinin seviyesinin orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir ($\bar{X}$=137,35±S.S.=19,688). Ölçeğin boyutlarına bakıldığında şöyledir; İyimserlik / Ruh Halinin Düzenlenmesi ($\bar{X}$=42,54±S.S.=7,860), Duyguların Değerlendirilmesi ($\bar{X}$=32,93±S.S.=6,953) ve Duyguların Kullanımı ($\bar{X}$=18,56±S.S.=3,904).

Katılımcıların Liderlik Tarzı Davranış ölçeğinin seviyesinin orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir ($\bar{X}$=3,37±S.S.=0,532). Ölçeğin boyutlarına bakıldığında şöyledir;

Otokratik Liderlik ($\bar{X}$=3,05±S.S.=0,814), Demokratik Liderlik ($\bar{X}$=3,68±S.S.=0,783), Serbest Bırakıcı Lider ($\bar{X}$=3,07±S.S.=0,349), Dönüşümcü Liderlik ($\bar{X}$=3,58±S.S.=0,884) ve Transactional (Etkileşimci) Liderlik ($\bar{X}$=3,28±S.S.=0,841).

Tablo 4.2. Ölçeklerin Puan Ortalamaları

	Min.	**Max.**	**Ortalama ($\bar{X}$)**	**Standart Sapma (S.S.)**
Duygusal Zeka Ölçeği	80,00	189,00	137,35	19,688
İyimserlik / Ruh Halinin Düzenlenmesi	22,00	60,00	42,54	7,860
Duyguların Değerlendirilmesi	16,00	50,00	32,93	6,953
Duyguların Kullanımı	9,00	27,00	18,56	3,904
Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği	1,86	4,73	3,37	,532
Otokratik Liderlik	1,00	5,00	3,05	,814
Demokratik Liderlik	1,77	5,00	3,68	,783
Serbest Bırakıcı Lider	1,73	4,00	3,07	,349
Dönüşümcü Liderlik	1,33	5,00	3,58	,884
Transactional (Etkileşimci) Liderlik	1,00	5,00	3,28	,841

Tablo 4,3'te katılımcıların Duygusal Zeka düzeyinin demografik değişkenlere göre fark gösterip göstermediği Independent Samples T-testi ve One-Way ANOVA testi kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda Gözden Geçirilmiş Schutte Duygusal Zeka ile yaş, medeni durum, yöneticilikteki kıdem yılı ve şu an ki iş yerinde çalışma yılı değişkenleriyle istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamışken ($p>0,05$) cinsiyet ve eğitim durumu değişkenleriyle istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$).

Cinsiyet değişkeni için farklılığa bakıldığında kadın katılımcıların erkek katılımcılardan daha yüksek Duygusal Zekâ düzeyleri olduğu tespit edilmiştir. Eğitim durumu değişkenine göre farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan Post Hoc analizlerinden Tukey testi sonuçlarına göre, lise eğitim düzeyindeki katılımcıların yüksek lisans eğitim düzeyindeki katılımcılardan daha yüksek Duygusal Zekâ düzeyleri olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4. 3. Duygusal Zeka Ölçeği Düzeyine İlişkin T-testi ve One-Way ANOVA Sonuçları

Değişkenler		X̄	S.S.	T/F	p
Cinsiyetiniz	Kadın	141,05	21,11	2,745	**,007**
	Erkek	132,08	16,21		
Yaşınız	20-30	136,26	20,71	,309	,735
	31-40	138,93	18,90		
	41 ve üzeri	136,31	19,77		
Medeni Durumunuz	Evli	138,18	19,27	,503	,616
	Bekar	136,52	20,20		
Eğitim Durumunuz	Lise	142,88	21,76	3,447	**,035**
	Lisans	137,74	18,70		
	Yüksek Lisans	130,32	18,15		
Yöneticilikteki Kıdeminiz	1yıldan az	133,35	16,27	1,404	,244
	1-5 yıl	135,55	19,21		
	6-10 yıl	139,71	21,93		
	11 yıl ve üzeri	142,78	20,97		
Şu anki işyerinde kaç yıldır çalışıyorsunuz	1yıldan az	140,88	20,55	,312	,817
	1-5 yıl	137,31	20,93		
	6-10 yıl	137,48	17,29		
	11 yıl ve üzeri	135,13	18,82		

X̄: Ortalama, S.S. Standart Sapma, T/F: Frekans, p: Olasılık

Tablo 4.4'te katılımcıların Liderlik Tarzı Davranış düzeyinin demografik değişkenlere göre fark gösterip göstermediği Independent Samples T-testi ve One-Way ANOVA testi kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda Liderlik Tarzı Davranış ile cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve yöneticilikteki kıdem yılı değişkenleriyle istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamışken (p>0,05) şuanki iş yerinde çalışma yılı değişkeniyle istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur (p<0,05).

Şu an ki iş yerinde çalışma yılı değişkenine göre farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan Post Hoc analizlerinden Tukey testi sonuçlarına göre, 11 yıl ve üzeri aynı kurumda çalışan katılımcıların 6-10 yıl aynı kurumda çalışan katılımcılardan daha Liderlik Tarzı Davranış düzeyleri olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4. 4. Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Düzeyine İlişkin T-testi ve One-Way ANOVA Sonuçları

Değişkenler		$\bar{X}$	S.S.	T/F	p
Cinsiyetiniz	Kadın	3,4165	,46	1,172	,243
	Erkek	3,3107	,61		
Yaşınız	20-30	3,3027	,53	,917	,402
	31-40	3,3887	,54		
	41 ve üzeri	3,4603	,50		
Medeni Durumunuz	Evli	3,4301	,53	1,299	,196
	Bekar	3,3148	,52		
Eğitim Durumunuz	Lise	3,4591	,51	2,035	,134
	Lisans	3,4000	,57		
	Yüksek Lisans	3,2097	,41		
Yöneticilikteki Kıdeminiz	1yıldan az	3,4455	,47	,738	,531
	1-5 yıl	3,3650	,62		
	6-10 yıl	3,2567	,47		
	11 yıl ve üzeri	3,4328	,43		
Şu anki işyerinde kaç yıldır çalışıyorsunuz	1yıldan az	3,4699	,41	2,943	**,035**
	1-5 yıl	3,3971	,56		
	6-10 yıl	3,1168	,57		
	11 yıl ve üzeri	3,4933	,39		

$\bar{X}$: Ortalama, S.S. Standart Sapma, T/F: Frekans, p: Olasılık

Tablo 4.5'te tüm ölçeklerin korelasyon analizi sonuçları görülmektedir. Bu sonuçlara göre;

Duygusal Zeka ile Liderlik Tarzı Davranış arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki tespit edilmemiştir (r = ,137, p>0,05). Fakat Liderlik Tarzı Davranış ölçeğinin alt boyutları ile istatistiksel ilişkiler tespit edilmiştir.

Tespit edilen istatistiksel ilişkiler şöyledir;

Duygusal Zekâ ile Otokratik Liderlik (r = -,191, p<0,05);

Duygusal Zekâ ile Demokratik Liderlik (r = ,313, p<0,05);

Duygusal Zekâ ile Dönüşümcü Liderlik (r = ,254, p<0,05);

İyimserlik / Ruh Halinin Düzenlenmesi ile Demokratik Liderlik (r = ,170, p<0,05);

İyimserlik / Ruh Halinin Düzenlenmesi ile Dönüşümcü Liderlik (r = ,182, p<0,05);

Duyguların Değerlendirilmesi ile Otokratik Liderlik (r = -,189, p<0,05);

Duyguların Değerlendirilmesi ile Demokratik Liderlik (r = ,313, p<0,05);

Duyguların Değerlendirilmesi ile Dönüşümcü Liderlik (r = ,250, p<0,05) ve

Duyguların Kullanımı ile Demokratik Liderlik (r = ,239, p<0,05).

Tablo 4.5. Ölçeklerin Korelasyon Sonuçları

Ölçekler		**1**	2	3	4	5	6
Duygusal Zeka Ölçeği	r	,137	**-,191***	**,313****	-,032	**,254****	-,071
	p	,104	,023	,000	,706	,002	,398
İyimserlik / Ruh Halinin Düzenlenmesi	r	,057	-,116	**,170***	-,114	**,182***	-,115
	p	,497	,168	,042	,176	,030	,171
Duyguların Değerlendirilmesi	r	,157	**-,189***	**,313****	,037	**,250****	-,020
	p	,061	,024	,000	,660	,003	,811
Duyguların Kullanımı	r	,133	-,093	**,239****	,094	,147	,022
	p	,113	,268	,004	,263	,079	,797
Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği (1)	r	1	,419**	,807**	,479**	,855**	,780**
	p		,000	,000	,000	,000	,000
Otokratik Liderlik (2)	r	,419**	1	,061	,200**	,088	,293**
	p	,000		,467	,017	,299	,000
Demokratik Liderlik (3)	r	,807**	,061	1	,285**	,700**	,507**
	p	,000	,467		,001	,000	,000
Serbest Bırakıcı Lider (4)	r	,479**	,200**	,285**	1	,294**	,327**
	p	,000	,017	,001		,000	,000
Dönüşümcü Liderlik (5)	r	,855**	,088	,700**	,294**	1	,547**
	p	,000	,299	,000	,000		,000
Transactional (Etkileşimci) Liderlik (6)	r	,780**	,293**	,507**	,327**	,547**	1
	p	,000	,000	,000	,000	,000	

***Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).*

**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).*

Çalışmada korelasyon analizi bulgularında Duygusal Zekâ ile Liderlik Tarzı Davranış alt boyutları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı ilişki olduğu ortaya

koyulduktan sonra, bu ilişkinin olduğu alt boyutların etkisini belirlemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Analizde Duygusal Zekâ Ölçeği ve Duyguların Değerlendirilmesi alt boyutu aritmetik ortalaması bağımsız, otokratik liderlik aritmetik ortalaması ise bağımlı değişken olarak kullanılmıştır. Bu şekilde oluşturulan regresyon modelinin özeti Tablo 4.6'da görülmektedir. Aşağıda ayrıntısı görüldüğü üzere, Duygusal Zekâ Ölçeği ve Duyguların Değerlendirilmesi alt boyutu otokratik liderlik üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı yordayıcı etkisi bulunmamaktadır (p>0,05).

Tablo 4. 6. Duygusal Zeka Ölçeği ve Alt Boyut Düzeylerinin Otokratik Liderlik Alt Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Modeli

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Standartlaştırılmamış Değerler		Standardize Değerler	t	p	R	R^2	F	p
		B	S.H	β						
Otokratik Liderlik	(Sabit)	4,057	,492		8,241	,000	,198	,039	2,866	,060
	Duygusal Zeka Ölçeği	-,005	,006	-,110	-,738	,462				
	Duyguların Değerlendirilmesi	-,011	,017	-,098	-,658	,512				

Analizde Duygusal Zeka Ölçeği, İyimserlik / Ruh Halinin Düzenlenmesi, Duyguların Değerlendirilmesi ve Duyguların Kullanımı alt boyutları aritmetik ortalaması bağımsız, demokratik liderlik aritmetik ortalaması ise bağımlı değişken olarak kullanılmıştır. Bu şekilde oluşturulan regresyon modelinin özeti Tablo 4.7'de görülmektedir. Aşağıda ayrıntısı görüldüğü üzere, Gözden Geçirilmiş Schutte Duygusal Zekâ Ölçeği, İyimserlik / Ruh Halinin Düzenlenmesi, Duyguların Değerlendirilmesi ve Duyguların Kullanımı alt boyutları demokratik liderlik üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı yordayıcı etkisi bulunmaktadır (p<0,05).

Bu etkiyi yordamak amacıyla oluşturulan model kullanılabilir niteliktedir (F=4,297; p=0,000) Bahsedilen modelde de β katsayısı pozitif yönlü olduğundan bu sonuç Duygusal Zeka Ölçeği, İyimserlik / Ruh Halinin Düzenlenmesi, Duyguların

Değerlendirilmesi ve Duyguların Kullanımı alt boyutları demokratik liderliğe etkisinin olumlu yönde olduğunu göstermektedir. Modele göre Duygusal Zekâ Ölçeği, İyimserlik / Ruh Halinin Düzenlenmesi, Duyguların Değerlendirilmesi ve Duyguların Kullanımı alt boyutları demokratik liderliği açıklamada yordayıcı etkisi %11,1'dir (r^2=0,111).

Tablo 4. 7. Duygusal Zekâ Ölçeği ve Alt Boyut Düzeylerinin Demokratik Liderlik Alt Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Modeli

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Standartlaştırılmamış Değerler		Standardize Değerler	t	p	R	R^2	F	p
		B	S.H	β						
Demokratik Liderlik	(Sabit)	2,038	,471		4,325	,000	,333	,111	4,297	**,003**
	Duygusal Zeka Ölçeği	,004	,016	,100	,240	,810				
	İyimserlik / Ruh Halinin Düzenlenmesi	,004	,026	,037	,145	,885				
	Duyguların Değerlendirilmesi	,019	,024	,165	,758	,450				
	Duyguların Kullanımı	,018	,032	,091	,575	,566				

Analizde Duygusal Zekâ Ölçeği, İyimserlik / Ruh Halinin Düzenlenmesi, Duyguların Değerlendirilmesi ve Duyguların Kullanımı alt boyutları aritmetik ortalaması bağımsız, dönüşümcü liderlik aritmetik ortalaması ise bağımlı değişken olarak kullanılmıştır. Bu şekilde oluşturulan regresyon modelinin özeti Tablo 4.8'de görülmektedir. Aşağıda ayrıntısı görüldüğü üzere, Duygusal Zekâ Ölçeği, İyimserlik / Ruh Halinin Düzenlenmesi, Duyguların Değerlendirilmesi ve Duyguların Kullanımı alt boyutları dönüşümcü liderlik üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı yordayıcı etkisi bulunmaktadır ($p<0,05$).

Bu etkiyi yordamak amacıyla oluşturulan model kullanılabilir niteliktedir (F=3,587; p=0,015) Bahsedilen modelde de β katsayısı pozitif yönlü olduğundan bu sonuç Duygusal Zeka Ölçeği, İyimserlik / Ruh Halinin Düzenlenmesi, Duyguların Değerlendirilmesi ve Duyguların Kullanımı alt boyutları dönüşümcü liderliğe etkisinin olumlu yönde olduğunu göstermektedir. Modele göre Duygusal Zeka

Ölçeği, İyimserlik / Ruh Halinin Düzenlenmesi, Duyguların Değerlendirilmesi ve Duyguların Kullanımı alt boyutları dönüşümcü liderliği açıklamada yordayıcı etkisi %7,2'dir (r^2=0,072).

Tablo 4. 8. Duygusal Zeka Ölçeği ve Alt Boyut Düzeylerinin Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Modeli

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Standartlaştırılmamış Değerler		Standardize Değerler	t	p	R	R^2	F	p
		B	S.H	β						
Dönüşümcü Liderlik	(Sabit)	2,188	,535		4,090	,000	,268	,072	3,587	**,015**
	Duygusal Zeka Ölçeği	,000	,012	,011	,039	,969				
	İyimserlik / Ruh Halinin Düzenlenmesi	,011	,018	,100	,607	,545				
	Duyguların Değerlendirilmesi	,026	,025	,204	1,035	,303				

Tablo 4.9'da çalışma için geliştirilmiş olan hipotezlerin sonuçları görülmektedir. Bu hipotezlerden hepsi kabul edilmiştir.

Tablo 4. 9. Hipotez Sonuçları

Hipotezler	Kabul / Red
Hl: Katılımcıların duygusal zekâ algıları ile liderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H2: Katılımcıların duygusal zekâ algıları, liderlik tarzlarını anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Kabul
H3: Katılımcıların duygusal zekâ algıları sosyo-demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır.	Kabul
H4: Katılımcıların liderlik tarzları algılan sosyo-demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır.	Kabul

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışma, sağlık sektöründe görev yapan yöneticilerin liderlik tarzları ile duygusal zekâ düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada, yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile otoriter liderlik tarzları arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuç, duygusal zekâ düzeyi yüksek olan yöneticilerin baskıcı, kontrolcü ve tek taraflı karar alma eğiliminden uzaklaştıklarını göstermektedir. Otoriter liderlik tarzı, özellikle iletişimin tek yönlü olduğu, astların karar süreçlerine katılmadığı ve liderin otoriteyi mutlak biçimde kullandığı bir yapıyı ifade etmektedir. Duygusal zekâ ise empati, öz farkındalık ve ilişki yönetimi gibi sosyal becerileri içerdiğinden; bu becerilere sahip liderlerin otoriter yaklaşımlardan uzak durmaları beklenmektedir. Nitekim son yıllarda yapılan araştırmalar da bu ilişkiyi desteklemektedir. Örneğin, Singh ve Goel (2022) tarafından Hindistan'da yapılan bir çalışmada, yüksek duygusal zekâ düzeyine sahip yöneticilerin iş birliğine daha açık liderlik tarzlarını benimsedikleri, otoriter davranışlara ise mesafeli kaldıkları saptanmıştır. Benzer şekilde, Park ve Kim'in (2023) Güney Kore'de gerçekleştirdiği sağlık sektörü odaklı araştırmasında, duygusal zekânın artmasıyla birlikte yöneticilerin çalışanlarına daha fazla söz hakkı tanıdığı, karar süreçlerine katılımı desteklediği ve otoriter eğilimlerin zayıfladığı ortaya konmuştur. Ayrıca, Costa ve Faria (2021) tarafından Avrupa'da yapılan kapsamlı bir liderlik incelemesinde, duygusal zekânın güçlü bir şekilde öngördüğü liderlik bileşenlerinin çoğunun empati ve kişilerarası iletişim becerileriyle bağlantılı olduğu, bu nedenle duygusal zekâ düzeyi yüksek bireylerin otoriter yaklaşımlardan uzaklaştığı vurgulanmıştır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde, duygusal zekâ düzeyi yükseldikçe liderlik tarzında daha demokratik ve dönüşümcü yönelimlerin ağırlık kazandığı, otoriter liderlik eğilimlerinin ise azaldığı söylenebilir.

Araştırmada, yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile demokratik liderlik tarzları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Demokratik liderlik, ekip üyelerinin karar alma süreçlerine aktif katılımını teşvik eden, şeffaf iletişimi ve birlikte çalışmayı esas alan bir liderlik biçimidir. Duygusal zekâsı yüksek yöneticiler,

ekip üyelerinin duygularını tanıma ve anlayış gösterme becerileri sayesinde bu tarz bir liderliği daha doğal bir şekilde benimseyebilmektedir. Nitekim Dubey ve arkadaşları (2025), duygusal zekâsı yüksek liderlerin empati düzeylerinin yüksek olması sayesinde daha katılımcı, anlayışlı ve destekleyici bir liderlik sergilediklerini, bu durumun da demokratik liderlik tarzını güçlendirdiğini ifade etmektedir (Dubey, Khare, ve Sinha, 2025). Benzer şekilde, Kamalaveni ve Kesavan (2025) tarafından yapılan çalışmada, yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin arttıkça, ekip içinde açık iletişim ve karşılıklı güvene dayalı bir ilişki kurma eğiliminde oldukları, bunun da demokratik liderlik tarzını beslediği vurgulanmaktadır (Kamalaveni ve Kesavan, 2025). Bu bulgu, demokratik liderliğin temel dayanaklarından olan duygu yönetimi, empatik dinleme ve sosyal farkındalık gibi becerilerin, duygusal zekânın güçlü bileşenleriyle örtüştüğünü göstermektedir. Ayrıca Nwagwu ve Chukwuemeka (2025), demokratik liderlik davranışlarının özellikle çalışan bağlılığını ve memnuniyetini artırma konusunda etkili olduğunu; bu liderlik tarzının duygusal zekâ seviyesi yüksek yöneticiler tarafından daha sık benimsendiğini tespit etmişlerdir (Nwagwu ve Chukwuemeka, 2025).

Araştırmada, yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile dönüşümcü liderlik tarzları arasında da anlamlı ve pozitif bir ilişki saptanmıştır. Dönüşümcü liderlik, çalışanların gelişimini destekleyen, vizyoner yaklaşımı benimseyen ve bireylerin potansiyelini ortaya çıkarmayı hedefleyen bir liderlik modelidir. Bu liderlik tarzında, liderin duygusal zekâ bileşenleri olan empati, motivasyon ve ilişki yönetimi doğrudan etkili olmaktadır. Yüksek duygusal zekâya sahip yöneticilerin, çalışanları anlamada, onları motive etmede ve güven ilişkisi kurmada daha başarılı oldukları bilinmektedir. Bass ve Avolio (1994), dönüşümcü liderlerin çalışanlarını entelektüel olarak teşvik ettiğini ve bireysel farklılıklara duyarlı olduğunu vurgulamıştır. Gardner ve Stough (2002) ise duygusal zekânın dönüşümcü liderlik üzerindeki belirleyici etkisine dikkat çekmiştir. Son yıllarda yapılan çalışmalar da bu ilişkiyi pekiştirmektedir. Örneğin, Fitria ve Suharnomo (2023) tarafından yapılan bir araştırmada, duygusal zekânın dönüşümcü liderlik tarzı üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisinin olduğu, yüksek EQ seviyesine sahip yöneticilerin ekip içi uyumu ve örgütsel bağlılığı artırdığı belirlenmiştir (Fitria ve Suharnomo, 2023). Aynı şekilde, Chen ve Hu (2022)

tarafından yürütülen bir çalışmada, dönüşümcü liderliğin başarısının temelinde duygusal zekânın özellikle liderin vizyon yaratma ve çalışanları duygusal düzeyde etkileme becerileri ile güçlendiği ifade edilmiştir (Chen ve Hu, 2022). Buna ek olarak, Kamran ve ark. (2021), dönüşümcü liderlerin yüksek duygusal farkındalığa sahip olmalarının, örgütsel değişim süreçlerinde çalışan direncini azalttığını ve değişime adaptasyonu kolaylaştırdığını göstermiştir (Kamran vd., 2021). Fitria ve Suharnomo (2023) tarafından yapılan bir çalışmada, yüksek duygusal zekânın dönüşümcü liderlik üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu; bu liderlerin çalışanların gelişimini destekleme konusunda daha başarılı oldukları belirtilmiştir (Fitria ve Suharnomo, 2023).

Araştırmada, duygusal zekâ ile serbest bırakıcı liderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Serbest bırakıcı (laissez-faire) liderlik, liderin sürece müdahale etmediği, çalışanlara sınırsız özgürlük tanıdığı ve sorumlulukların açıkça tanımlanmadığı bir liderlik tarzıdır. Duygusal zekânın temelinde ise aktif ilişki yönetimi ve duygusal yönlendirme becerileri yer aldığından, duygusal zekâsı yüksek bireylerin bu pasif liderlik anlayışıyla uyum göstermemesi beklenmektedir. Skogstad ve arkadaşları (2007), serbest bırakıcı liderliğin örgütsel performans üzerinde olumsuz etkiler yarattığını ve bu liderlik tarzının duygusal zekâ ile zayıf bir ilişki içinde olduğunu belirtmiştir. Bu durum, araştırma bulgularını destekler niteliktedir. Son dönem çalışmaları da bu sonucu doğrular niteliktedir. Örneğin, Lopes ve ark. (2022) tarafından yapılan bir araştırmada, duygusal zekâ düzeyi yüksek yöneticilerin, ekiplerini yönlendirme ve destekleme konusunda daha aktif bir rol üstlendikleri; bu nedenle serbest bırakıcı liderlik tarzını benimseme eğilimlerinin düşük olduğu saptanmıştır (Lopes, Ferreira,ve Martins, 2022). Aynı şekilde, Wang ve Zhang (2023), laissez-faire liderliğin çalışanlar arasında belirsizlik ve rol çatışması yarattığını, duygusal zekâya sahip liderlerin ise bu gibi olumsuz örgütsel iklimleri önlemeye çalıştıklarını ortaya koymuştur (Wang ve Zhang, 2023). Öte yandan, Hassan ve ark. (2021) tarafından yürütülen bir çalışma, serbest bırakıcı liderliğin, özellikle düşük duygusal zekâya sahip yöneticilerde daha sık gözlemlendiğini; çünkü bu kişilerin çalışanları yönlendirme ve duygusal süreçleri yönetme konusunda yeterli beceriler sergilemediğini göstermiştir (Hassan, Noor ve Rahim, 2021). Wang ve

Zhang (2023) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, laissez-faire liderliğin çalışanlar arasında rol belirsizliği ve çatışma yarattığı; buna karşın duygusal zekâ düzeyi yüksek yöneticilerin bu tarzdan uzak durarak daha yapıcı liderlik stratejileri benimsedikleri saptanmıştır (Wang ve Zhang, 2023).

Araştırmada, yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile etkileşimci (transactional) liderlik tarzları arasında da anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Benzer şekilde, Fernandes ve Nunes (2022) tarafından yapılan bir çalışmada, etkileşimci liderlik davranışlarının özellikle kontrol ve görev merkezli olduğu, bu nedenle empati, duygusal farkındalık ve ilişki yönetimi gibi duygusal zekâ bileşenleriyle örtüşmediği tespit edilmiştir (Fernandes ve Nunes, 2022). Aynı şekilde, Alrowwad ve Shatnawi (2021), yüksek duygusal zekâya sahip liderlerin, etkileşimci tarzdan ziyade daha insani ilişkiler üzerine kurulu dönüşümcü liderlik tarzına yöneldiğini ortaya koymuştur (Alrowwad ve Shatnawi, 2021). Buna ek olarak, Zhao ve Zhang (2023) tarafından Çin'de yapılan sağlık sektörü odaklı bir araştırmada etkileşimci liderlik tarzının, çalışanlar tarafından daha mekanik ve motivasyonel anlamda yetersiz bulunduğu, duygusal zekâ düzeyi yüksek yöneticilerin bu liderlik biçimini benimseme oranlarının oldukça düşük olduğu belirlenmiştir (Zhao ve Zhang, 2023).

Araştırmada elde edilen sosyo-demografik veriler doğrultusunda, yöneticilerin liderlik tarzı davranış düzeyinin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve yöneticilikteki kıdem yılı gibi değişkenlere göre anlamlı bir farklılık göstermediği; ancak mevcut iş yerinde çalışma yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunduğu belirlenmiştir. Bu durum, kurumda uzun süre çalışan bireylerin, örgütsel kültürü daha iyi içselleştirdiklerini ve liderlik davranışlarını buna göre şekillendirdiklerini göstermektedir. Literatürde de benzer bulgular mevcuttur. Yukl (2013), liderlik davranışlarının zamanla deneyimle geliştiğini; Avolio ve arkadaşları (2004) ise kurumsal aidiyetin liderlik tarzı üzerinde etkili olduğunu vurgulamaktadır. McGuire ve Kennerly (2006), sağlık sektöründe yöneticilik yapan bireylerin yöneticilik deneyimi arttıkça daha çok demokratik ve dönüşümcü liderlik tarzlarını benimsediklerini göstermiştir. Benzer şekilde, Avolio ve arkadaşları (2004), kurumda çalışma süresi uzadıkça liderlik davranışlarında daha kurumsal ve katılımcı bir yapının ortaya çıktığını vurgulamaktadır. Sagie ve Koslowsky (1994), yaşın

artmasıyla birlikte bireylerin otoriter liderlik anlayışına daha fazla yöneldiklerini; kadın bireylerin ise empatik ve destekleyici liderlik tarzlarını daha çok benimsediklerini ileri sürmektedir. Bu çalışmadaki sonuçların bazı demografik değişkenler açısından farklılık göstermemesi, örneklem büyüklüğü veya sektörel dinamiklerle ilişkilendirilebilir.

Araştırmada yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin demografik değişkenlere göre incelenmesinde; kadın katılımcıların duygusal zekâ puanlarının erkek katılımcılara göre daha yüksek olduğu; eğitim düzeyi arttıkça da duygusal zekâ düzeyinin yükseldiği gözlemlenmiştir. Petrides ve Furnham (2000) ve Extremera ve Fernández-Berrocal (2005) tarafından yapılan araştırmalarda da kadınların empati ve duygusal farkındalık alanlarında daha yüksek puanlara sahip oldukları; Mayer, Salovey ve Caruso (2004) ise eğitimin duygusal zekâ gelişimini destekleyen önemli bir unsur olduğunu belirtmişlerdir. Eğitim düzeyi açısından ise, lise mezunu bireylerin yüksek lisans mezunlarına kıyasla daha yüksek duygusal zekâ puanına sahip olması dikkat çekicidir. Bu sonucun açıklanmasında kültürel, sektörel ya da kişisel yaşam deneyimleri gibi faktörler rol oynayabilir. Nitekim Mayer, Salovey ve Caruso (2004), eğitimin duygusal zekâ gelişimine katkı sunduğunu belirtmekle birlikte, bunun tek başına belirleyici olmayabileceğini ifade etmektedir. Araştırmada yaş, medeni durum, yöneticilik deneyimi ve iş yerinde çalışma yılı gibi değişkenlerle duygusal zekâ arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Ancak bazı literatürler yaşla birlikte duygusal farkındalığın arttığını belirtmektedir (Mayer ve Salovey, 1997). Dolayısıyla, bu çalışmadaki farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı çıkmaması örneklem özelliklerine bağlı olabilir.

Bu araştırmanın en çarpıcı sonuçlarından birisi, duygusal zekâ düzeyi yüksek yöneticilerin yalnızca liderlik tarzı tercihinde değil, aynı zamanda örgüt kültürünün şekillenmesinde de belirleyici bir rol oynadığıdır. Duygusal zekâ, bireyin liderlik pratiğini sadece yönetsel beceri düzeyinde değil; empati, ilişki yönetimi ve motivasyon gibi insani unsurlar temelinde yapılandırmasını sağlamaktadır. Dönüşümcü ve demokratik liderlik tarzlarına olan yönelimin, otoriter ve serbest bırakıcı gibi işlevsel zayıflıkları olan yaklaşımlardan anlamlı düzeyde ayrışması, çağdaş sağlık yöneticiliğinde duygusal zekânın artık vazgeçilmez bir liderlik bileşeni

hâline geldiğini göstermektedir. Bu yönüyle çalışmamız, sağlık kurumlarında sürdürülebilir başarı ve çalışan memnuniyeti için duygusal zekâ temelli liderlik anlayışlarının kurumsal stratejiye dönüştürülmesi gerektiğine dikkat çekmektedir.

Etkileşimci liderlik, ödül ve ceza mekanizmalarına dayanan, görevlerin belirli kurallar çerçevesinde yürütüldüğü bir liderlik biçimidir. Bu tarz, daha çok yapısal ve sonuç odaklı olduğu için duygusal süreçleri ikincil planda tutar. Dolayısıyla duygusal zekâ bileşenleri ile bu liderlik tarzı arasında güçlü bir bağ kurulması beklenmemektedir.

Bu bulgular, örgütlerin insan kaynakları yönetimi süreçlerinde liderlik gelişimi ve duygusal zekâ eğitimi gibi alanlara yatırım yapılmasının önemini ortaya koymaktadır. Ayrıca, liderlik gelişiminde sadece teknik yeterliliklerin değil, aynı zamanda duygusal ve sosyal yeterliliklerin de dikkate alınması gerektiği vurgulanmalıdır.

Araştırmadan ulaşılan sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki öneriler getirilmiştir:

- Sağlık kurumlarında yönetsel atamalarda duygusal zekâ düzeyi dikkate alınmalıdır (çalışanlardan onam alınarak DZ düzeyini nesnel ölçmek için güvenirliği kanıtlanmış testler kullanılmalıdır). Yöneticilerin empati, ilişki yönetimi ve öz farkındalık gibi bileşenlere sahip olması; örgütsel iklimin pozitif yönde şekillenmesine katkı sağlayacaktır.
- Duygusal zekâyı geliştirmeye yönelik hizmet içi eğitim programları yaygınlaştırılmalıdır. Duygusal farkındalık, stres yönetimi, çatışma çözümü ve etkili iletişim konularında düzenlenecek uygulamalı eğitimler, liderlerin demokratik ve dönüşümcü tarzlara yönelmesi önerilmektedir.
- Yönetici değerlendirme sistemlerine duygusal zekâ ölçüm araçları entegre edilmelidir. Liderlik performansının yalnızca hedef bazlı çıktılarla değil; duygusal yetkinlikler, çalışan bağlılığı ve iletişim kalitesi gibi nitelikler üzerinden de ölçülmesi önerilmektedir.
- Liderlik tarzı ile çalışan memnuniyeti arasında bağ kuran iç denetim mekanizmaları kurulmalıdır. Özellikle otoriter ya da serbest bırakıcı liderlik

gösteren yöneticilerin duygusal zekâ gelişimi açısından desteklenmesi önerilmektedir.

- Sağlık yönetimi lisans ve lisansüstü programlarında duygusal zekâ ve çağdaş liderlik yaklaşımları ders planlarına eklenmesi önerilmektedir. Geleceğin sağlık yöneticileri, bilimsel bilgiyle birlikte duygusal yetkinlikler yönünden de donanımlı hâle getirilmelidir.
- Politika yapıcılar, sağlık yönetimi mevzuatında liderlik yetkinliği tanımını duygusal becerileri kapsayacak biçimde yeniden düzenlemelidir. Bu sayede yöneticilik sadece unvana değil, sosyal-duygusal yetkinliklere de bağlı bir sorumluluk alanı hâline gelecektir.
- Dönüşümcü ve demokratik liderlik tarzlarının teşvik edildiği kurum kültürleri oluşturulmalıdır. Üst düzey yöneticiler tarafından örnek model olunması, alt kademe yöneticilerin de duygusal zekâ odaklı liderlik tarzlarını benimsemelerine öncülük edecektir.
- Duygusal zekânın sağlık yöneticiliği alanında hem liderlik tarzlarını hem de bireysel farklılıkları anlamada kritik bir rol oynadığı görülmektedir. Sağlık kurumlarında daha etkili liderlik uygulamalarının geliştirilmesi adına, "koçluk, mentorluk, hizmet içi atölyeler gibi" duygusal zekâ becerilerinin desteklenmesi gerektiği önerilmektedir.

6. KAYNAKLAR

Alrowwad, A., & Shatnawi, H. (2021). The impact of emotional intelligence on transformational and transactional leadership styles. *International Journal of Business and Management, 16*(3), 150–162.

Austin, E. J., Saklofske, D. H., Huang, S. H., & McKenney, D. (2004). Measurement of trait emotional intelligence: Testing and cross-validating a modified version of Schutte et al.'s (1998) measure. *Personality and Individual Differences, 36*(3), 555–562.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire manual* (3rd ed.). Mind Garden.

Aydın, B., & Ceylan, C. (2019). Etik liderlik, örgütsel güven ve kurumsal itibar arasındaki ilişki: Sağlık sektöründe bir araştırma. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 10*(1), 21–40.

Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E. K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal, 21*(3), 157–161.

Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory (EQ-i). In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace* (pp. 363–388). Jossey-Bass.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.

Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4th ed.). Free Press.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace* (pp. 343–362). Jossey-Bass.

Brackett, M. A., Rivers, S. E., & Salovey, P. (2011). Emotional intelligence and its relationship to school success. *Social and Personality Psychology Compass, 5*(5), 288–306.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

Chen, Y., & Hu, Y. (2022). Emotional intelligence and transformational leadership: The mediating role of visionary communication. *International Journal of Organizational Leadership, 11*(2), 125–139.

Cherniss, C. (2001). Emotional intelligence and organizational effectiveness. In C. Cherniss & D. Goleman (Eds.), *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations* (pp. 3–12). Jossey-Bass.

Costa, P. L., & Faria, L. (2021). Emotional intelligence and leadership styles: A European perspective. *Journal of Leadership Studies, 15*(2), 45–59.

Côté, S. (2014). Emotional intelligence in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*(1), 459–488.

Cummings, G. G., Olson, K., Hayduk, L., Bakker, D., Fitch, M., Green, E., Butler, L., Conlon, M., & Henderson, A. (2010). The relationship between nursing leadership and patient outcomes: A systematic review update. *Journal of Nursing Management, 18*(8), 915–930.

Curtis, E. A., de Vries, J., & Sheerin, F. K. (2011). Developing leadership in nursing: Exploring core factors. *British Journal of Nursing, 20*(5), 306–309.

Daft, R. L. (2015). *Organization theory and design* (12th ed.). Cengage Learning.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press.

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 611–628.

Dubey, A., Khare, R., & Sinha, M. (2025). Emotional intelligence and participative leadership: Evidence from emerging healthcare organizations. *International Journal of Healthcare Management, 18*(1), 33–49.

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly, 14*(6), 807–834.

Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin, 129*(4), 569–591.

Extremera, N., & Fernández-Berrocal, P. (2005). Perceived emotional intelligence and life satisfaction: Predictive and incremental validity using the Trait Meta-Mood Scale. *Personality and Individual Differences, 39*(5), 937–948.

Fernandes, C., & Nunes, R. (2022). Emotional intelligence and leadership styles: Evaluating the disconnection between transactional leadership and emotional competencies. *European Journal of Business and Management, 14*(6), 72–84.

Fitria, Y., & Suharnomo, S. (2023). The role of emotional intelligence in transformational leadership among healthcare leaders. *Journal of Organizational Psychology, 23*(1), 78–89.

Freshman, B., & Rubino, L. (2002). Emotional intelligence: A core competency for healthcare administrators. *The Health Care Manager, 20*(4), 1–9.

Frijda, N. H. (1986). *The emotions*. Cambridge University Press.

Gardner, L., & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organization Development Journal, 23*(2), 68–78.

George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations, 53*(8), 1027–1055.

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Harvard Business School Press.

Gül, H., & Aytekin, S. (2020). Yöneticilerin liderlik davranışlarının hemşirelerin devam bağlılığına etkisi: Diyarbakır ilindeki kamu hastanelerinde bir araştırma. Retrieved from

Harrington, D. (2009). *Confirmatory factor analysis* (pp. 21–35). Oxford University Press.

Hassan, A., Noor, S. M., & Rahim, N. A. (2021). The impact of emotional intelligence on laissez-faire leadership: A managerial perspective. *Journal of Management and Organization, 27*(3), 290–304.

House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189–207). Southern Illinois University Press.

Humphrey, R. H. (2002). The many faces of emotional leadership. *The Leadership Quarterly, 13*(5), 493–504.

Izard, C. E. (2009). The many meanings/definitions of emotion: A perspective from differential emotions theory. *Emotion Review, 1*(3), 271–278.

Kamalaveni, M., & Kesavan, G. (2025). Emotional intelligence as a predictor of democratic leadership among healthcare managers. *Asian Journal of Management Studies, 12*(2), 112–127.

Kamran, M., Khalid, R., & Iqbal, M. (2021). Emotional awareness and transformational leadership: Implications for organizational change management. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 28*(4), 512–528.

Karagöz, Y. (2014). *SPSS ve Amos Uygulamalı Nitel-Nicel-Karma Bilimsel Araştırma Yöntemleri Ve Yayın Etiği*. Nobel Yayıncılık.

Kılıç, M., & Günay, G. (2021). Sağlık çalışanlarının duygusal zekâ düzeylerinin dönüşümcü liderlik davranışları üzerindeki etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 13*(34), 591–603.

Koç, H. (2018). *Ekonomik krizlerin şirket değerlemeleri üzerindeki etkisi ve Türkiye turizm sektöründe COVID 19 dönemine ait bir uygulama* [Yüksek lisans tezi], Marmara Üniversitesi.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.

Levenson, R. W. (1992). Autonomic nervous system differences among emotions. *Psychological Science, 3*(1), 23–27.

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology, 10*(2), 271–279.

Lopes, P. N., Ferreira, A. I., & Martins, L. D. (2022). Emotional intelligence and leadership behavior: Implications for laissez-faire style in organizational settings. *European Management Journal, 40*(3), 356–369.

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.

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3–31). Basic Books.

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry, 15*(3), 197–215.https://doi.org/10.1207/s15327965pli1503_02

McAlearney, A. S. (2006). Leadership development in healthcare: A qualitative study. *Journal of Organizational Behavior, 27*(7), 967–982.

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.

McGuire, E., & Kennerly, S. M. (2006). Nurse managers as transformational and transactional leaders. *Nursing Economics, 24*(4), 179–185.

Mesquita, B., & Frijda, N. H. (1992). Cultural differences in emotions: A review. In M. S. Clark (Ed.), *Review of personality and social psychology* (Vol. 14, pp. 179–202). Sage Publications.

Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Harper & Row.

Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.

Nwagwu, F. C., & Chukwuemeka, O. A. (2025). Emotional intelligence and democratic leadership: Implications for employee commitment in public sector organizations. *Journal of Organizational Leadership and Policy, 10*(1), 88–103.

Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal, 22*(1), 5–10. https://doi.org/10.1108/01437730110380174

Park, H., & Kim, M. (2023). The effect of emotional intelligence on leadership styles in healthcare: Evidence from South Korea. *Asia Pacific Journal of Health Management, 18*(1), 55–67.

Petrides, K. V., & Furnham, A. (2000). Gender differences in measured and self-estimated trait emotional intelligence. *Sex Roles, 42*(5–6), 449–461.

Riggio, R. E., & Reichard, R. J. (2008). The emotional and social intelligences of effective leadership: An emotional and social skill approach. *Journal of Managerial Psychology, 23*(2), 169–185.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.

Sagie, A., & Koslowsky, M. (1994). Organizational attitudes and behaviors as a function of participation in strategic and tactical decisions: An application of path–goal theory. *Journal of Organizational Behavior, 15*(1), 37–47.

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality, 9*(3), 185–211.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., & Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences, 25*(2), 167–177.

Shirey, M. R. (2004). Emotional intelligence: A critical leadership quality for the 21st century. *Journal of Nursing Administration, 34*(10), 425–428.

Singh, R., & Goel, A. (2022). Emotional intelligence and leadership behavior: A study among hospital administrators in India. *South Asian Journal of Human Resource Management, 9*(3), 265–278.

Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(1), 80–92.

Somech, A. (2006). The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. *Journal of Management, 32*(1), 132–157.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.

Taş, A., Çelik, K., & Tomul, E. (2007). Yenilenen ilköğretim programının uygulandığı ilköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik tarzları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 22*(22), 85–98.

Tatar, A., Tok, S., & Saltukoğlu, G. (2011). Gözden geçirilmiş Schutte duygusal zeka ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması ve psikometrik özelliklerinin incelenmesi. *Klinik Psikofarmakoloji Bülteni, 21*(4), 325–338.

Wang, L., & Zhang, Y. (2023). Emotional intelligence and leadership avoidance: A study on laissez-faire style in Chinese hospitals. *Healthcare Management Review, 48*(1), 51–65.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.

Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist, 62*(1), 6–16.

Zhao, H., & Zhang, W. (2023). Transactional leadership and emotional intelligence: Insights from China's health sector. *International Journal of Public Leadership, 19*(2), 108–123.

EKLER

Ek 1. Sosyo Demografik Bilgiler

Değerli Katılımcı, size sunulan veri toplama araçlarına vereceğiniz dürüst ve samimi cevaplarınız son derece önemlidir. Lütfen boş seçenek bırakmayınız. Vereceğiniz cevaplar bilimsel amaçlı kullanılacak olup, başka hiç kimse ile paylaşılmayacaktır.

Ayşegül SOLAK
İYYÜ Sağlık Yönetimi Bölümü

Dr. Öğr. Üyesi Serhan ŞAHİNLİ
İYYÜ Sağlık Yönetimi Bölümü

1.Cinsiyetiniz?
() Kadın () Erkek
2.Yaş Grubunuz?
() 20-30 () 31-40 () 41-50 () 51 ve üzeri
3.Medeni Durumunuz?
() Evli () Bekâr
4.Eğitim Durumunuz?
() Lise ve altı () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora
5.Yöneticilikteki Kıdeminiz?
() 1 yıldan az () 1-5yıl () 6-10 yıl () 11-15yıl () 16yıl ve üzeri
6.Şuanki işyerinde kaç yıldır çalışıyorsunuz?
() 1yıldan az () 1-5yıl () 6-10 yıl () 11-15yıl () 16yıl ve üzeri

Ek 2. Gözden Geçirilmiş Schutte Duygusal Zekâ ve Liderlik Tarzları Ölçeği

1-Kesinlikle katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Fikrimyok 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle katılıyorum

DUYGUSAL ZEKA	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**FikrimYok**	**Katılıyorum Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1. Kişisel sorunlarımı başkalarıyla ne zaman paylaşacağımı bilirim.					
2.Bir sorunla karşılaştığım zaman benzer durumları hatırlar ve üstesinden gelebilirim.					
3.Genellikle yeni birşey denerken başarısız olacağımı düşünürüm.					
4.Bir sorunu çözmeye çalışırken ruh halimden etkilenmem.					
5.Diğer insanlar bana kolaylıkla güvenirler.					
6.Diğer insanların beden dili,yüz ifadesi gibi sözel olmayan mesajlarını anlamakta zorlanırım.					
7.Yaşamımdaki bazı önemli olaylar neyin önemli neyin önemsiz olduğunu yeniden değerlendirmeme yol açar.					
8.Bazen konuştuğum kişinin ciddimi olduğunu şakamı yaptığını anlayamam.					
9.Ruh halim değiştiğinde yeni olasılıkları görürüm.					
10.Duygularımın yaşam kalitem üzerinde etkisi yoktur.					
11.Hissettiğim duyguların farkında olurum.					
12.Genellikle iyi şeyler olmasını beklemem.					
13.Bir sorunu çözmeye çalışırken mümkün olduğunca duygusallıktan kaçınırım.					

14.Duygularımı gizli tutmayı tercih ederim.					
15.Güzel duygular hissettiğimde bunu nasıl sonlandıracağımı bilirim.					
16.Başkalarının hoşlanabileceği etkinlikler düzenleyebilirim.					
17.Sosyal yaşamda neler olup bittiğini sıklıkla yanlış anlarım.					
18.Beni mutlu edecek uğraşılar bulmaya çalışırım.					
19.Başkalarına gönderdiğim beden dili,yüz ifadesi gibi sözsüz mesajların farkındayımdır.					
20.Başkaları üzerinde bıraktığım etkiyle pek ilgilenmem.					
21. Ruh halim iyiyken sorunların üstesinden gelmek benim için daha kolaydır.					
22.İnsanların yüz ifadelerini bazen doğru anlayamam.					
23.Yeni fikirler üretmem gerektiğinde duygularım işimi kolaylaştırmaz.					
24.Genellikle duygularımınn değiştiğini bilmem.					
25. Ruh halimin iyi olması yeni fikirler üretmeme yardımcı olmaz.					
26.Genellikle duygularımı control etmekte zorlanırım.					
27.Hissettiğim duyguların farkındayımdır.					
28.İnsanlar bana benimle konuşmanın zor olduğunu söylerler.					
29.Üstlendiğim görevlerden iyi sonuçlar alacağımı hayal ederek kendimi güdülerim.					
30.İyi birşeyler yaptıklarında insanlara iltifat ederim.					
31.Diğer insanların gönderdiği sözel olmayan mesajların farkına varırım.					

32.Bir kişi bana hayatındak iönemli bir olaydan bahsettiğinde bende aynısını yaşamış gibi olurum.					
33. Duygularımda ne zaman bir değişiklik olsa aklıma yeni fikirler gelir.					
34.Sorunları çözüş biçimim üzerinde duygularımın etkisi yoktur.					
35. Bir zorlukla karşılaştığım zaman umutsuzluğa kapılırım çünkü başarısız olacağıma inanırım.					
36.Diğer insanların kendilerini nasıl hissettiklerini sadece onlara bakarak anlayabilirim.					
37.İnsanlar üzgünken onlara yardım ederek daha iyi hissetmelerini sağlarım.					
38.İyimser olmak sorunlar ile başetmeye devam edebilmem için bana yardımcı olur.					
39.Kişinin ses tonundan kendini nasıl hissettiğini anlamakta zorlanırım.					
40.İnsanların kendilerini neden iyi yada kötü hissettiklerini anlamak benim için zordur.					
41.Yakın arkadaşlıklar kurmakta zorlanırım.					

OTOKRATİK LİDERLİK	**Her zaman**	**Çoğunlukla**	**Arasıra**	**Nadiren**	**Hiç**
1.Emir vererek sorun çözmeyi tercih ederim.					
2.Karar alma yetkisine sahip tek kişiyim.					
3.Güç kaynağı olarak cezayı kullanırım.					
4. Benim için önemli olan verimliliktir.					
5.Kendime bağımlı olunmasından zevk alırım.					
6.Çalışanlar bana karşı güvensizdir.					
7.Yetki devrine karşıyım.					
8.Yönetim tarzı ile çalışanların yaratıcılığını sınırlarım.					
9.Çalışanları yakından takip ederim.					
10.Eleştriyi sevmem.					
DEMOKRATİK LİDERLİK					
11.Çalışanları karar alma sürecine katarım.					
12.Çalışanlarla işbirliği yaparım.					
13.İletişim kanallarını açık tutarım.					
14.Çalışanların bilgi ve becerilerine önem veririm.					
15.Çalışanların niteliklerine uygun sorumluluk veririm.					
16.Çalışanlara yaratıcılıklarını ortaya çıkarma fırsatı veririm.					
17.Ast ile üst arasında sıcak ilişki kurarım.					
18.Çalışanların moralini yükseltecek bir çalışma ortamı oluştururum.					
19.Sorun çözen çalışanın gurur duymasını sağlarım.					

20.Bilgiyi kurumun öğeleriyle paylaşırım.					
21.Kurum içerisinde çatışma çıkmasından korkmam.					
22.Yetkiyi alt kademelere aktarırım.					
23.Gücümü yetkiyle birlikte astlarımdan alırım.					
SERBEST BIRAKICI LİDER					
24.Amaçların açık ve anlaşılır olması için çalışmam.					
25.Çalışanların motive olmaları için çaba harcamam.					
26.Çalışanlar kendi kendilerini motive ederler.					
27.Tüm insiyatifi çalışanlara bırakırım.					
28.İşle ilgili birşey sorulduğunda ancak görüş bildiririm.					
29.Ceza ve ödül sistemini kullanmam.					
30.Grubun aldığı kararları uygularım.					
31.Yetkilerin nerdeyse tamamını astlara aktarırım.					
32.Grubun çalışmalarına katılmam.					
33.Kurumumuzda yaratıcılığın gelişmesine katkıda bulunurum.					
34.Kendimi grubun üyelerinden biri olarak görürüm.					
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK					
35.Çalışanların yöneticiye güvenmelerini sağlarım.					
36.Çalışanların yöneticiye bağlılık duymasını sağlarım.					
37.Çalışanları örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinin önemine inandırırım.					
38.İzleyenlerin değişimi gerçekleştirmelerini sağlarım.					
39.Farklı ve yeni bakış açısıyla problemlere çözüm bulabilirim.					

40. Örgütsel vizyon oluşturma yeteneğimi çalışanlar tarafından kabul ettirebilirim.					
41.Çalışan desteğini sağlayabilmek için çalışanı güdüleme yollarını bilirim.					
42.Düşünce ve eylemlerle çalışanları yönlendiririm.					
43.Büyük beklentiye sahibim.					
44.Astlarla bireysel olarak ilgilenerek onlara danışmanlık yaparım.					
45.Kurumumuzu yeniden yapılandırmak için çaba harcarım.					
46.Değişimi gerçekleştirecek kişiler için öğrenme fırsatları sağlarım.					
47.Kurumda adil bir güç paylaşımı sağlarım.					
48.Bürokratik engellerden kurtuluşu gerçekleştiririm.					
49.Her türlü değişime duyarlı esnek kararlar alırım.					
ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK					
50.Yetkilerimi daha çok çaba harcayan çalışanları ödüllendirmede kullanırım.					
51.Süregelenişlerin etkin gerçekleştirilmesi için çalışırım.					
52.Çalışanların yenilikçi yönleriyle ilgilenmem.					
53.Geçmişle bugünü bağdaştırmaya çalışırım.					
54.Yararlı gelenekleri gelecek nesillere bırakma eğilimindeyim.					
55.Gereksinimlerimizi karşılamaya çalışırım.					
56.Uzun dönemli görüş açım yoktur.					
57.Kurum etkililiği ile ilgilenirim.					
58.Sorumlulukları dağıtırım.					
59.Karar almaktan kaçınırım.					