

## Duygusal Zekanın Çalışan Yaratıcılığına Etkisi (The Effect of Emotional Intelligence on Employee Creativity)

Afet Ayçe BAŞALP<sup>a</sup> A. Ozan ONAĞ<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Uluslararası Ticaret Bölümü, Manisa, Türkiye. [ayce.basalp@cbu.edu.tr](mailto:ayce.basalp@cbu.edu.tr)

<sup>b</sup>Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Uluslararası Ticaret Bölümü, Manisa, Türkiye. [ozan.onag@cbu.edu.tr](mailto:ozan.onag@cbu.edu.tr)

### MAKALE BİLGİSİ

**Anahtar Kelimeler:**  
Duygusal Zekâ  
Çalışan Yaratıcılığı  
Manisa Organize Sanayi Bölgesi

Gönderilme Tarihi 19 Mart 2021  
Revizyon Tarihi 20 Ocak 2022  
Kabul Tarihi 30 Ocak 2022

**Makale Kategorisi:**  
Araştırma Makalesi

### ÖZET

**Amaç** – Günümüzde yaratıcılık kavramı işletmeler arasında rekabet avantajı sağlamada önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin rekabet avantajı sağlamada yeni ürünler, süreçler ve pazarlama yöntemleri geliştirmeleri çalışanlarının yaratıcılık düzeyleri ile yakından ilişkilidir. Bu çalışmada çalışanların yaratıcılık düzeylerinin tespit edilmesi ve duygusal zekalarının yaratıcılık düzeyleri üzerindeki etkilerin araştırılması amaçlanmaktadır.

**Yöntem** – Çalışanların duygusal zekalarını ve yaratıcılık düzeylerinin tespit edilebilmesi için anketler Manisa Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren 20 firmada çalışan 200 beyaz yakalı personele uygulanmıştır. Mart 2020’de yapılan anketler sonucunda 100 kişiden geri dönüş sağlanmıştır. Çalışmada, kolayda örneklem yöntemiyle ulaşılan işletmelere büyük, orta ve küçük ölçekli ayırımına tabi tutulmadan Mart 2020 tarihinde anket uygulaması yapılmıştır. Verilerin analizinde SPSS Statistics 22.00 programı kullanılmıştır.

**Bulgular** – İşletmelerden toplanan anket çalışmasında güvenilirlik ve geçerliliklerini tespit etmek amacıyla çalışmada sırayla önce çalışan yaratıcılığı, ardından duygusal zeka ölçeği alt boyutları ile tamamlayıcı güvenilirlik ve geçerlilik testlerine ve tamamlayıcı faktör analizlerine tabi tutulmuştur. Ardından korelasyon analizi ve regresyon analizleri yapılmıştır.

**Tartışma** – İşletmelerdeki beyaz yakalı personelin üzerinde yapılan inceleme sonucunda duygusal zekanın alt boyutları olan duygusal öz farkındalık, empati, kişiler arası ilişki ve öz yönetim boyutlarının çalışan yaratıcılığı üzerinde açıklayıcı etkisi olduğu tespit edilmiştir.

### ARTICLE INFO

**Keywords:**  
Emotional Intelligence Employee  
Creativity  
Manisa Organized Industrial  
Zone

Received 19 March 2021  
Revised 20 January 2022  
Accepted 30 January 2022

**Article Classification:**  
Research Article

### ABSTRACT

**Purpose** – Today, the concept of creativity emerges as an important factor in providing competitive advantage among businesses. The development of new products, processes and marketing methods in establishing competitive advantage of businesses is closely related to the creativity levels of their employees. Determining the creativity levels of the employees and investigating the effects of their emotional intelligence on the creativity levels will contribute both to the literature and to the field of application. The survey method was used with in the scope of the research.

**Design/methodology/approach** – In order to determine the emotional intelligence and creativity levels of the employees, the questionnaires were applied to 200 white collar personel working in 20 companies operating in the Manisa Organized Industrial Zone. As a result of the surveys conducted in March 2020, 100 people returned. In the study, a questionnaire was applied to the enterprises that can be reached by easy sampling method in March 2020, without being subjected to large, medium and small scale distinction. SPSS Statistics 22.00 program was used for data analysis.

**Findings** – In order to determine the reliability and validity of the questionnaire study collected from the enterprises, the study was first subjected to complementary reliability and validity tests and complementary factor analysis with the sub dimensions of the emotional intelligence scale, followed by employee creativity. Then, correlation analysis and regression analysis were performed.

**Discussion** – With in the scope of the study, as a result of the examination of the white-collar personnel in the enterprises, it was determined that the sub-dimensions of emotional intelligence, emotional self-awareness, empathy and interpersonal relations, self-management and interpersonal relations dimensions have an explanatory effect on employee creativity.

### Önerilen Atf/ Suggested Citation

Başalp, A. A., Onağ, A. O. (2022). Duygusal Zekanın Çalışan Yaratıcılığına Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14 (1), 16-32.

## 1. GİRİŞ

Günümüzde duygusal zeka kavramı sadece akademisyenler tarafından değil uygulama alanında çalışan tüm beyaz yakalılar için de önemli bir hale gelmiştir. Yapılan birçok çalışmada duygusal zekanın diğer değişkenlerle olan ilişkisine ve yön verdiği konulara sıkça değinilmektedir. Literatürde duygusal zekanın araştırmalarda liderlik çalışmaları (Oldham ve Cummings, 1997); bireysel farklılık (Feist, 1998, s. 291) ve örgütsel faktörler (Locke ve Latham, 1990, s. 35) gibi farklı değişkenler ile ilişkileri incelenmiş ve aralarında pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Duygusal zeka, iş ilişkilerini yönetmek, kişilerarası iletişim ve işletme performansı arttırmak için büyük önem taşımaktadır (Day ve Carroll, 2004, s. 1444). Öte yandan çalışanların performansları üzerinde (Cote ve Miners, 2006); yönetsel uygulamalar (Ashkanasy ve Daus, 2002) üzerinde pozitif yönlü etkilerinin olduğunu ortaya koyan araştırmalar da bulunmaktadır.

Duygusal zekanın günümüz rekabet koşullarında işletmeler için önemli bir yeri olan çalışanların yaratıcılıkları üzerindeki etkilerinin incelenmesi büyük önem arz etmektedir. Yaşadığımız dünyada çalışan yaratıcılığı yeni bir kavram olmasına karşın 20. yüzyılda insan kaynağının en temel argümanı haline gelmiştir. İşletmelerin hızla değişen dünya düzeninde rekabetçi avantaj sağlamanın kaynağı çalışanlarının yeteneklerini ortaya çıkarmaktan geçmektedir. Örgütsel davranış alan yazınında çalışan ve örgüt yaratıcılıklarını artırıcı değişkenlerin incelenmesi bu konuya verilen önemin bir göstergesidir. Bu sebeple de örgütlerin etkinliği ve yaşam süresi de örgüt ve çalışan yaratıcılığının bir rekabet avantajı olarak artırılmasından geçmektedir (Jafri, Dem ve Choden, 2016, s. 54).

Duygusal zeka kavramı son zamanlarda ciddi şekilde çalışanlar ve araştırmacılar için önem arz etmeye başlamış ve anahtar bir kelime haline gelmiştir. Öte yandan çalışan yaratıcılığı çalışmaları ise literatür incelendiğinde duygusal zeka çalışmalarına göre çok daha az sayıdadır. Bu çalışmalardan bazıları (Joseph ve Newman, 2010; O'Boyle, Humphrey, Pollack, Hawver ve Story, 2011) çalışan yaratıcılığı kavramına gereken önemi vermişler ve iş performansı, çalışan yeteneği, kişisel özellikler, neo-kritisizm ve beş faktör modeli gibi çalışmaları incelemiş ya da araştırmışlardır. Kısıtlı olan sayıdaki çalışmalara katkı amacıyla bu araştırma yapılmıştır. Literatüre katkısı açısından değerlidir.

Çalışanların yaratıcılığı hem bireysel düzeyde performansları hem de işletmelerin yenilik yaratmadaki performansları için yararlı ve belirleyici bir kavramdır (Law, Wong ve Song, 2004; Sy, Tram ve O'hara, 2006). Bu nedenle işletmeler ve araştırmacılar çalışmalarında (Amabile, 1997) uzun bir süredir yaratıcılık kavramı üzerine odaklanmaktadır. "Yaratıcılık" üzerine kapsamlı araştırmalar yapılmıştır. Yönetim ve psikoloji disiplinde on yılı aşkın bir süredir yapılan araştırmalar giderek artmıştır (Joo, Mclean ve Yang, 2013). Yapılan çalışmalarda yaratıcılığın örgütlerde nasıl işlediğini ve nasıl etkilendiğine dair kavramsal anlayış geliştirmeye çalışmışlardır. Ancak daha önce de belirtildiği gibi "Çalışan Yaratıcılığı" kavramı üzerine pek çalışmaya rastlanmamaktadır.

Türkçe literatürde duygusal zekanın birçok farklı değişken ile ilişkileri incelenmiştir. Bu çalışmayla çalışanların yaratıcılıkları ile ilişkisi araştırıldığı için de önem arz etmektedir. Çalışma literatürdeki bu eksikliği gidermek anlamında da önemli katkılar sağlamaktadır. Aynı zamanda ölçeklerin Türkçeye adapte edilmesi, güvenilirlik ve geçerliliklerinin yapılması diğer katkılardır.

## 2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

### 2.1. Duygusal Zeka Kavramı

Günümüzde duygusal zeka kavramı, psikoloji alanında ve örgüt psikolojisi bilim alanlarında araştırmacılar tarafından büyük ilgi görmekte ve kavram ile ilgili bir çok çalışma yürütülmektedir. Salovey ve Mayer (2005, s. 281) psikoloji bilim dalındaki artan ihtiyacı karşılayabilmek ve duygusal zeka kavramının bireysel becerilerdeki duyguya bağlı farklılıkları ortaya koyabilmek için bir model önermiş ve beceri temelli duygusal zeka testlerinin oluşumunu da desteklemiştir. Yazarlar, duygusal zeka kavramını duygu ve zeka kavramlarını bir arada getirerek; duyguların, bireylerin sosyal çevrelerini anlamlandırmalarına ve yönlendirmelerine yardımcı olan yararlı bir bilgi kaynağı olarak değerlendirilmektedirler.

Duygusal zeka kavramı, Bar-On'a (2006, s. 375) göre duygusal öz farkındalık, duyguların farkında olmanın yanı sıra duyguları anlama ve ayırt etme yeteneğini olarak tanımlanmaktadır. Duygusal zeka kişilik gelişimi ve sosyal gelişim açısından önemi giderek artan bir konu haline gelmiştir (Bar-On, 2000; Goleman, 1995). Bu

durum; duygusal zekanın kişilik gelişimi üzerindeki büyük etkisi ve diğer insanları da etkisi altına almasından gelmektedir.

Mayer ve Salovey (1995, s. 189) duygusal zekayı, bireyin kendi ve başkalarının duygularını gözlemleme, bu duygular arasında ayırım yapma ve elde ettiği bilgilerin ışığında kendi düşünce ve davranışlarına yön vermesi olarak tanımlamaktadırlar.

Duygusal zekanın insan psikolojisi ile olan ilişkisi günümüzde bir çok nedenden ötürü bu ilişkinin öneminin artmasına yol açmıştır. (Mayer ve Salovey, 1995). Duygusal zeka duyguların uyumlu hale gelmesi ile birlikte bilişsel süreçlerdeki duyguya yön vermeyi de kolaylaştırmaktadır (Deniz ve Avşaroğlu, 2014, s. 122). Duygu, insana özgü bir olgudur ve insanlar duygularını kontrol etmek ve yönlendirmek zorundadırlar (Goleman, 1995).

Goleman (1995), “duygusal zekayı; benliğimizin aynı zamanda diğer insanların hislerini anlayabilme ve kendi motivasyonunu sağlayabilme, bireysel ve sosyal duyguları kontrol edebilme, duygulara dair bilgilerin ve bu kaynaktan gelen potansiyeli hayata ve çalışma ortamına verimli bir şekilde uygulayarak anlatma yeteneği” olarak tanımlanmaktadır. Kocayörük (2004, s. 8) duygusal zekayı şu şekilde tanımlamaktadır; duygusal zeka, kişinin hissiyatının farkında olması duygusal açıdan olumlu ve olumsuz yönlerinin ayırımında olması ve bu yeteneği karar alma sürecinde etkin bir şekilde kullanabilme yeteneğidir. Davis (2004) duygusal zekayı anlamanın zor olduğunu belirtmektedir. Bunun yanı sıra bu kavramın dört boyutla tanımlandığında daha iyi anlatabildiğini öne sürmektedir. Üstünde çalışılan bu dört duygusal zeka boyutu; “duygunun başkaları tarafından anlaşılması, diğer kişilerin de bunu fark etmesi ayrıca kişinin kendi duygularını aktarabilmesi sonucunda kişinin performansını arttırmak için kullandığı süreçtir.”

Duygusal zeka; insanların kendilerinin ve başkalarının duygularını tanımlaması ve bu duygulara ilişkin düşüncelerini değerlendirme, aktarma ve rutin işlerinin içerisine yansıtma gibi tepkilerle hayatına adapte etmesi olarak tanımlanmaktadır (Cooper ve Sawaf, 1997; akt. Kızıl, 2012, s. 24)

Bar-On (2006, s. 4) ise duygusal zeka kavramını farklı bakış açılarından ölçebilmek ve kavramsallaştırabilmek için teorik bir model geliştirmiştir. Yazar geliştirdiği modelde, “duygusal-sosyal zeka birbirleri ile ilişkili duygusal ve sosyal yetkinliklerin, vasıfların ve kolaylaştırıcı etkenlerin, günlük taleplerle başa çıkmada, kendimizi etkin bir şekilde anlamada, ifade etmede ve aynı zamanda diğer bireyleri anlama ve bu bireylerle ilişki kurmamıza yön veren bir kavram” olarak tanımlanmaktadır.

Duygusal zeka ölçeği çeşitli yeteneklerden oluşmaktadır. Bu yetenekler kimi zaman güçlüdür kimi zaman ise zayıf yönleri ile kendilerini ön plana çıkarabilir. Bar-On’un (2006, s. 371) yaptığı kategorilerde 17 yetenek ve 4 boyut tespit edilmiştir. Bu boyutlar; duygusal öz farkındalık (emotional self-awareness), öz yönetim/dürtü kontrolü (self/impulsecontrol), empati (empathy) ve kişiler arası ilişki (interpersonalrelationship/socialskills) oluşmaktadır.

Duygusal öz farkındalık boyutu, duyguların farkında olmanın yanı sıra duyguları anlama ve birbirinden ayırma yeteneğini de tanımlamaktadır. Duygusal öz farkındalık, son 20 yılda ortaya koyduğu duygusal ve sosyal zekanın kavramsal modellerinin son derece önemli dönemecini temsil etmektedir. Duygusal öz farkındalığın, duygusal zekayı tanımlamaya çalışan herhangi bir modelin gerektirdiği minimum bileşen olduğu söylenebilir (Bar-On, 2006, s. 375). Caruso, Mayer ve Salovey (2001, s. 235)’e göre ise; bireylere işlerini üstlenecek risk bilinçlerinin olması ve liderler üstesinden gelemeyecekleri sorumlulukları almamasıdır. Bu yeteneğe sahip liderlerin başarısının arkasındaki ana sebep, yeteneklerinin desteklendiği noktada gerekeni yapabilen ve gerektiğinde destek istemeyen bireyler olmalarıdır. Duygusal öz farkındalık; diğer bir deyişle kişisel farkındalık bir lider için gerekli bir niteliktir.

İkinci boyut ise öz yönetim/ dürtü kontrolü boyutu, Bar-On (2000) ile Salovey ve diğerleri (2001) tarafından ele alınmıştır. Yazarlara göre dürtü kontrolü kavramı saldırganlık davranışı ile ilişkilendirilmiş ve dürtü kontrolü (öz yönetim) saldırgan davranışın sorumluluğunu alma ya da bu davranışları kontrol etme yeteneği olarak kavramsallaştırılmıştır. Davranışlarımızın nasıl etkilendiğinin farkındalığıdır olarak da tanımlanmaktadır. Duygularımız ve duygusal yeterlilikler, bu öz farkındalığın bileşenleridir. Bu farkındalık kavramının unsurları; çevrenin duygularını doğru bir şekilde benimsemek, onları benimsetmek ve sosyal iş hayatı ve liderlik becerileridir. Öz yönetimin içerdiği kavramlar; güvenilirlik, irade kontrolü, adaptasyon ve devamlılıktır (Caruso vd., 2001).

Üçüncü boyut empati, yıllar boyunca duygusal ve sosyal zekayı tanımlamaya çalışan çoğu kavramsal modelde ortaya çıkan diğer bir önemli bileşendir. Başlangıçtan itibaren, daha önce de belirtildiği gibi, kendimizi tanıma ve anlama yeteneği olarak tanımlanabilir (Bar-On, 2006, s. 376). Başkalarını anlayabilmek, karşımızdaki kişileri geliştirmek, hizmet oryantasyonu, çeşitliliğin farkında olmak ve yönetmek, politik sorumluluk gibi kavramları içermektedir (Rego, Sousa, Pina, Correia ve Saur-Amaral, 2007, s. 251). Empati yeteneği yüksek kişiler kavramları, korkuları, çalışanlarının iyi yönlerini, değişime pozitif tepki verebilmeyi ve duygu durumlarını ortama göre değiştirebilmeyi yapabilen kişilerdir. Bu kişiler aynı zamanda çalışanları ile saygılı bir şekilde fikir alış-verişinde bulunabilen ve onları motive edip başarılı olmalarını sağlayan kişilerdir (Zhou ve George, 2003).

Dördüncü ve son boyut ise; kişiler arası ilişki boyutudur. Kişiler arası ilişki, çoğu zaman sosyal beceriler olarak adlandırılan geniş bir alana dokunur, çoğu kişi tarafından duygusal ve sosyal zekanın önemli bir bileşeni olarak kabul edilir. Kişiler arası ilişki boyutu, duyguların farkında olma yeteneği ile kişiler arası ilişkiler yaratma ve sürdürme becerisi arasında bir bağıdır. Bu bağ aslında yetenek kavramı ile ilişkilidir. Bu kavramın tanımı; duygusal yakınlık gösterme ve alma yeteneği, sadece duyguların farkında olma yeteneğine değil, aynı zamanda bu ilişkilerdeki duygu ve duyguları anlama yeteneğine de bağlıdır (Bar-On, 2006, s. 377).

Caruso ve diğerlerine (2001) göre ise kişiler arası ilişki, iletişim halindeki insanlara değer vermek; duygularının, ihtiyaçlarının ve ilgi alanlarının farkında olmaktır. Sosyal bilince sahip bireyler, sözü edilmemiş duygular, bakış açılarını anlama ve ötekini dinleme gibi becerilere sahiptirler. Sosyal farkındalığı olan bireyler; empati yeteneği güçlü, planlı ve sosyal oryantasyonu yüksek kişilerdir. Bu boyut temel olarak başkalarına karşı açık ve inandırıcı olabilmek, sorunları çözebilmeyi ve başkalarıyla güçlü bağlar oluşturabilmeyi kapsamaktadır (Goleman, 2012, akt. Rego vd., 2007). Kişiler arası ilişki boyutu; iletişim, çatışma yönetimi, vizyoner liderlik, güçlü ağ kurma, takım yönetimi gibi becerileri de kapsamaktadır (Rego vd., 2007, s. 251).

## 2.2. Çalışan Yaratıcılığı Kavramı

Yaratıcılığın anlamı Gong, Jia ve Jiing (2009)'e göre bulunan yeni ve potansiyel faydalı fikirlerin geliştirilmesini ifade etmektedir. Çalışanların yaratıcılığı ise bireylerin yeni nesil ve kullanışlı ürünler üretmesi, ham olan fikirler, prosedürler ve yenilik için malzemeler yaratmasıdır (Oldham ve Cummings, 1997; Zhou ve George, 2001). Yaratıcılık bir bireyin resminden yola çıkarak kazandığı yaratıcı düşünme, beceri, uzmanlık ve geçmiş deneyimleridir (Amabile, 1997; Gong vd., 2009). Yaratıcılığa ilişkin literatüre bakıldığında; örgütlerin artık bireysel yaratıcılıklardan faydalandığı görülmektedir (Shalley, Zhou ve Oldham, 2004). Yaratıcılığın çalışma ortamında arttırılabilmesi için beş farklı yol mevcuttur. Bu yollar; bir sorunu veya fırsatı iyi tanımlayabilmek, bilgi ve kaynak toplamak, fikirleri geliştirmek, fikirleri doğru tanımlamak, genişletmek ve son olarak yeni fikirler bulabilmektir (Zhou vd., 2003, s. 551).

Yaratıcılık ile ilgili birkaç tanım yukarıda verilmektedir. Bu bölümde çalışan yaratıcılığı ile ilgili tanımlardan bahsedilecektir. Çalışan yaratıcılığını akademisyenler iki türlü tanımlamaktadır. Birincisi kişisel ölçülebilir diyenler, ikincisi ise bu bir süreçtir diyenlerdir (Amabile, 1997). Woodman, Sawyer ve Griffin (1993)'e göre çalışan yaratıcılığı; çalışanların (bireylerin) karmaşık bir sistem içerisindeyken birlikte oluşturdukları katma değeri yüksek hizmet, fikir, süreç, prosedür veya yeni bir ürün üretimidir. Çalışan yaratıcılığı örgütsel inovasyon ve rekabet avantajının önemli bir kaynağıdır. Çalışan yaratıcılığı iki şeyi ortaya koymaktadır. 1) örgüt için katkı ve orjinallik (Oldham vd., 1997); 2) örgüte katkı yapacak faydalı bir bilgi. İnovasyon, çalışanların istekliliği, yaratıcılığı destekleyen yetenekler ve hepsinin devamlılığı ve geliştirilmesi için çalışan yaratıcılığı gereklidir. Birçok örgütte çalışanların grup halinde çalıştığı görülmektedir. Bireysel yaratıcılıkların katma değerinin faydası görülürken grup haline getirilmiş bu yetenekli kişiler bu değeri daha da arttırmaktadır. Yaratıcılığı yönetmek sadece bireysel potansiyeli yönlendirme anlamında değil örgüt içinde oluşan değişimlere karşı da temkinli ve hazırlıklı olmayı sağlamaktadır (Shalley vd., 2004).

Araştırmacılar çalışan yaratıcılığı ile ilgili araştırma yaptıklarında çevresel faktörlerin yani sosyal çevrenin de etkili olduğunu görmüşlerdir (Paulus, 2000; Ekmekçi ve Tekin, 2011). Çalışan yaratıcılığı, işletmenin rekabet avantajına en önemli katkıyı yapmaktadır (Jyoti ve Dev, 2014, s. 81). Çalışan yaratıcılığı bir çalışanın düzenli veya rutin davranışlarını aşan bir süreçtir. Yaratıcı sonuçlara varmayı taahhüt eder (Dewett, 2006; Redmond, Mumford ve Teach, 1993). Araştırma sonuçlarından hareketle çalışanların yaratıcı tutumlarının bir kuruluşun değerine katkıda bulunacağı düşünülebilmektedir.

Çalışanların işlerinde yaratıcı olabilmesi için işlerini başarılı bir şekilde yapabilmeleri için beklentilerini yüksek tutmaları gereklidir. Çünkü öz yeterlilik (kişinin kendi potansiyeli) büyüklüğü görevle ilgili başlatma ve devam etmeyi etkilemektedir (Bandura, 1997).Yaratıcılıkla ilgili etkinlikler, yaratıcı eylem başlatır ve işlerinin etkinlik seviyeleri çalışanlardaki etkinlik seviyesi ile ilgilidir (Tierney ve Farmer, 2004, s. 417). Çalışan yaratıcılığının önemi yeni ortaya çıkan yetenek literatürüne katkı yaparken, örgüt yaratıcılığının örgüte etkileri henüz tespit edilememektedir. İşte bu durum aslında bireysel mi yoksa takım olarak mı çalışan yaratıcılığı değerlendirilmeli sorusunu akıllara getirmektedir. Bu makale bireysel yaratıcılığın araştırıldığı bir çalışmadır. Takım yaratıcılığı daha sonraki yapılacak çalışmaların konusudur.

### 2.3. Duygusal Zeka ve Çalışan Yaratıcılığı İlişkisi

İş Grupları, organizasyonları veya toplumlar kendi yararı için değil toplumun kendi çıkarlarının ötesinde çalışırlar (Ergeneli, Gohar ve Temirbekova, 2007). Ekip veya organizasyonları değiştirerek değiştirebilirler, amaçlarının gerçekleştirilmesi için vizyonun oluşturulması ve modellenmesi ve çalışanlara ilham verilmesi çalışanların yaratıcılığının itici gücüdür (Mschane ve Glinow, 2003, s. 429). Çalışanların yaratıcılığının ana itici gücü ve verimlilik, etkililik, performans, hayatta kalma ve sürdürülebilirlik gibi başarılarıdır. Mevcut literatür, liderlik ve çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkilere odaklanmıştır (Jung, Chowb ve Wuc, 2003; Sosik, Avolio ve Kahai, 1998; Shin ve Zhou, 2003; Mumford, Scott, Gaddis ve Strange, 2002).

Çalışan yaratıcılığını belirleyen etmenler arasında, bireysel yaratıcılık ve duygusal zekanın etkisini söylemek mümkündür. Yüksek düzeyde duygusal zekaya sahip liderlerin, çalışanlarını yaratıcılık fırsatlarını belirlemeye ve bunlara göre hareket etmeye teşvik etmektir. Liderleri ancak duygusal zekası yüksek olan kişiler doğru bir şekilde algılayabilir, değerlendirebilir ve geri bildirim yapabilir. Yapılan araştırmalara göre (Zhou vd., 2001 ve 2003), iş yerinde yaşanan olumsuz duygusal tepkiler memnuniyetsizlik ve olumsuz ruh halleri yaratıcılığı engelleyici bir etkiye sahip olabilir (Zhou vd., 2003, s. 555).Birçok çalışanın yaratıcılık derecesini ölçmek tam anlamıyla mümkün olmasa da kısmi olarak bunların tespitini yapmak grup çalışmalarıyla olabilmektedir (Feist, 1998, s. 291). Örneğin; bir sorun verip en hızlı şekilde çözen çalışanların tespiti gibi veya kriz ortamında yapılacaklar listesini hazırlayan kişilerin belirlenmesi vb.

Literatür incelendiğinde Sinkula, Baker ve Noordewier (1997), Denison (2000),Hult ve Ferrell (1997) ile Avolio, Bass ve Jung (1999)'un yaptıkları araştırmalarda çalışan yaratıcılığını paylaşılan vizyon, öğrenmeye bağlılık; bilgi paylaşımı, açık fikirlilik gibi örgütsel faktörler bağlamında incelemişler ve yaratıcılığın çalışma koşullarını rahatlatığı ya da engellediği tespitini yapmışlardır.

Zhou ve diğerlerine (2003) göre; örgütler, liderleri ve organizasyonları etkilemek için yollar ararlar. Bu yollar, örgütlerin değişimi, geliştirilmesi, pratikler, yeni ürünler, hizmetler, çevresel değişimler ve fırsatları yaratmaktan geçmektedir. Örgütte yaratılan fırsatlar ise çalışanların performanslarının artmasıyla ve daha iyi iş çıkarmaları ile kontrolü onların eline vermektedir. Bu tip sıkıntılı pozisyonlarda kalan çalışanlar için bu durum hem bir fırsat hem de büyük bir sorumluluğu gerektirir. Bu nedenle liderler duygusal zekalarının yardımıyla diğer çalışanlara da bu duygusal durumdan kurtulmayı öğretebilir ve çalışan yaratıcılığının ortaya çıkması için uygun ortamı yaratabilirler (Rego vd., 2007, s. 250).

Çalışan yaratıcılığı modern iş çevresinde önemli ve kaçınılmaz bir değişken haline gelmiştir. Duygusal zeka ve çalışan yaratıcılığı ile ilgili literatürde sınırlı sayıda çalışma mevcuttur. Bu çalışmalarda (Rego vd., 2007; Jafri vd., 2016; Hirst, Knippenberg ve Zhou, 2009)duygusal zekanın çalışanların yaratıcılığına katkıda bulunduğunu ve duygusal zekanın, insanların duygularını ayırt etmesini, düşünme ve eylem için uygun seçimler yapmalarını sağladığını tespit etmektedirler. Duygular, yaratıcılığa yol açan belirli bir konu hakkında birden fazla bakış açısının dikkate alınmasına yardımcı olabilecek düşünsel süreci geliştirir ve bu sürece yardımcı olmaktadır.Duygusal zeka ve yaratıcılık arasında ilişki kuran çalışmalarda (Mayer, vd., 2004; Zhou vd., 2003) duyguların düşünmeyi geliştirdiği ve yardımcı olduğu, yaratıcılığa yol açan belirli bir konuya ilişkin farklı bakış açılarının da önemli olduğunu düşünmektedirler. Örneğin; Stough ve De Guara, Swinburne Üniversitesi duygusal zeka testi (SUEIT) tarafından ölçülen duygusal zekanın, işyerinde yaratıcı olma yeteneğiyle olumlu bir şekilde ilişkili olduğu bulunmuştur (Stough ve De Guara, 2003; Jafri vd., 2016, s. 56).

Caruso ve Salovey (2004) ile Stough vd. (2003)'ne göre duygusal zeka ile çalışan yaratıcılığının arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir. Özellikle duygusal zeka bileşenlerinden biri olan, akıl

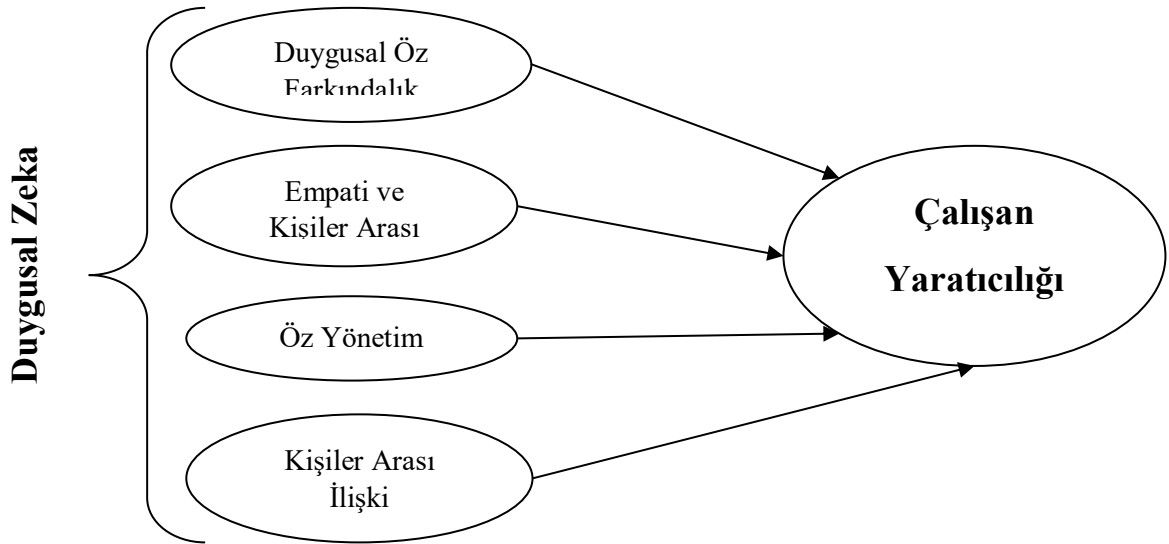
yürütme, karar verme gibi bilişsel faaliyetlerini kolaylaştıran duyguların kullanılmasının bireylerde problem çözme gibi aktivitelerde çalışan yaratıcılığına katkıda bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Zhou vd. (2003, s. 549) ise bazı liderlerin doğal olarak yaratıcılığı artırıcı davranışlar sergilerken diğer liderlerin bunu başaramadıklarını tespit edilmişlerdir. Araştırmacıların duygusal zeka ve çalışan yaratıcılığını arttırıcı bazı tespitleri şöyledir; (a) liderlerde belirli davranışları teşvik etmek; (b) liderlerin davranışlarını, duygularını ve yaratıcılık gereksinimlerini arttıracak durum yaratmak; (c) faydalı bir ilişkiyi teşvik etmek (Rego vd., 2007, s. 251).

Yapılan araştırma kapsamında birincil olarak duygusal zeka bağımsız değişkeninin, çalışan yaratıcılığı bağımlı değişkeni üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu hipotezi öne sürülmektedir. Çalışmada ikinci hipotezi duygusal zeka kavramı alt boyutlarının çalışan yaratıcılığı bağımlı değişkeni üzerinde pozitif etkilerinin olduğudur. Araştırmanın son ve üçüncü hipotezi ise çalışanların demografik özelliklerine göre duygusal zeka ve yaratıcılık seviyelerinin farklılık gösterdiği düşünülmektedir. Türkçe literatür incelendiğinde duygusal zeka ve çalışan yaratıcılığı kavramlarını ölçümlemeye ve çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik çok sınırlı araştırma bulunmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın hem alan yazınına hem de uygulama alanına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırma Modeli



#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırma evreni olarak Manisa Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren orta ölçekli işletmeler arasından yeni ürün, yeni süreç ve yeni hizmetler geliştirdiği düşünülen 20 işletme seçilmiştir. Bu tip evren seçilmesindeki hedef, bahsi geçen işletmelerin gelecekte ülke ekonomisine katkıda bulunacak, ciddi üretim kapasitelerine ulaşabilecek katma değeri yüksek ürün ve hizmetler sunmalarıdır. Araştırma evreni ele alınan 20 orta ölçekli işletmede görev yapan beyaz yakalı 328 çalışandan oluşmaktadır. Örneklem seçiminde ise amaçlı örneklem seçim yöntemi tercih edilmiştir. Amaçlı örneklemede araştırmacılar evreni temsil ettiğini ve evrenin tipik bir örneği olduğunu düşündüğü bir alt gurubu örneklem olarak seçebilmektedir (Sencer ve Sencer 1978, s. 481-484). Buradan hareketle örnekleme yer alan işletmelerin ürün geliştirme ve üretim süreçlerinde yenilikçi faaliyetlere sahip olmaları; gerek üretilen ürünler ve hizmetler gerekse finansal performansları bağlamında yenilikçi ve rekabetçi işletmeler olduğu düşünülmektedir. Buradan hareketle bahsi geçen 20 işletme de problem çözme, ürün, hizmet, süreç, pazarlama ve organizasyonel yenilikçilik alanlarında yaratıcılığın desteklendiği bir örgüt yapısına sahip oldukları ve örgütlenmelerinde yaratıcı

bireyleri istihdam ettikleri düşünülmektedir. Nihai olarak araştırmada örneklem olarak 20 işletmede görev yapan 150 beyaz yakalı personel tercih edilmiştir. Veri toplamada anket tekniği kullanılmış olup; işletmelerin insan kaynakları yetkililerine 150 anket teslim edilmiştir. Ayrıca insan kaynakları yetkililerine mail vasıtasıyla anket ile ilgili bilgi iletilmiş ve anket ile ilgili bir doldurma kılavuzu gönderilmiştir. İKY müdürleri; beyaz yakalı çalışanlara departmanı fark etmeksizin departman müdürlerine kısa bir açıklama yaparak görevlerine başlamadan önce ya da sonra veya kahve molalarında anket formlarını doldurmalarını istemiştir. Yöneticilerden anketteki sorulara yönelik olarak hazırlanmış yönergelere dikkat etmeleri ve açıklamalara uygun biçimde anketi doldurmaları sağlanmıştır. Anketin doldurulma süresi 10 ila 15 dakika arasında değişmiştir. Cevaplayıcıların gönüllü olarak katılanların formları tercih edilmiştir. Bütün anketler tamamlandıktan sonra, anket formları toplanmış ve araştırmacılar tarafından teslim alınmıştır. Toplamda 20 işletmede yönetici ve personel olarak pazarlama, muhasebe-finans, ithalat-ihracat, insan kaynakları, ar-ge ve üretim bölümlerinde çalışan 115 kişiden geri dönüş alınmıştır.. Ancak anketlerin hatalı doldurulması, boş bırakılması nedeniyle elemeler sonucunda toplam 100 geçerli anket elde edilmiş ve analizler bu veriler kapsamında gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında 100 beyaz yakalı personelden elde edilen verilerin evreni temsil etme oranı %30,48'dir. Yapılan çalışmada amaçlı örnekleme yöntemi doğrultusunda evren ve örneklem arasındaki özellikler (yaş dağılımı, eğitim durumu, departmanlar v.b.) karşılaştırılmış ve evren ile örneklem özellikleri arasında farklılaşma olmadığından örneklemin evreni temsil yeteneğinin sağlandığı kabul edilmektedir (Karasar, 2009, s 29). Örnek bir kütleden elde edilen veriler ile evren hakkında genellemeler yapılabilmesi için hem temsil yeteneği sağlayan örnek büyüklüğünü hem de maliyet, zaman ve veri analizi koşullarını dikkate alması gerekmektedir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2005). Bu doğrultuda araştırmacılar tarafından evrenin %20'sini örneklem olarak alma yoluna gidilmiştir. Örneklem kütlesi evrenin %30,48'ini oluşturmaktadır; evren ve örneklem verileri arasında farklılaşma görülmediğinden örneklem kütlesinin evreni temsil yeteneğine sahip olduğu düşünülmektedir.

### 3.3. Veri Toplama Aracı

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışan yaratıcılığı ölçeği, ikinci bölümde duygusal zeka ölçeği ve son bölümde de çalışanların demografik bilgilerinden oluşmaktadır.

Çalışan yaratıcılığı ölçeği, Zhou vd. (2001) geliştirdiği 13 maddeden oluşmakta ve tek boyut olarak değerlendirilmektedir. Jyoti ve Dev'in (2015, s. 85) çalışmasında kullanılan çalışan yaratıcılığı ölçeğinin, iç tutarlılık katsayısı 0,793'tür. İkinci bölümde ise; duygusal zeka ölçeği (Bar-On, 2000)'un geliştirdiği 4 alt boyut ile ölçülen toplam 17 maddeden oluşmaktadır. Bu alt boyutlar sırasıyla; duygusal öz farkındalık alt boyutu 1-4, empati alt boyutu 5-8, öz yönetim alt boyutu 9-12 ve kişiler arası ilişki alt boyutu 13-17 aralığındaki maddeleri içermektedir. Duygusal zeka ölçeği Bar-on (2000, s. 368) araştırmasında kullanılan ölçek 17 madde ve 4 boyuttan oluşmakta, iç tutarlılık katsayısı ise 0,76'dır. Anketteki maddeler 5'li Likert tipi dereceli ölçekle ölçülmektedir. Katılımcılardan ölçek maddeleri hakkındaki düşüncelerini "1 (kesinlikle katılmıyorum)" ile "5 (kesinlikle katılıyorum)" arasında Likert tipi beşli derecelendirme ölçeği üzerine işaretlemeleri istenmiştir (Ek1. Anket formu).

### 3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada kapsam geçerliğini sağlamak adına ölçeklerde yer alan maddeler, 2 kişi tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Kapsam geçerliğinde esasen "test maddeleri ölçülmek istenen davranışı yansıtıyor mu?" sorusunun cevabı aranır. Burada her bir maddenin içerik ve nitelik olarak anılan davranışı ölçmede yeterli ya da uygun bir soru olup olmadığına bakılır (Büyüköztürk v.d., 2012, s. 180). Ölçeğin tercümesinde iki aşamalı süreç uygulanmıştır. İlk aşamada duygusal zeka ve çalışan yaratıcılığı alanında çalışmaları olan 3 farklı öğretim üyesi ile bir toplantı düzenlenmiş ve görüşleri alınarak; ölçek maddeleri iki dili de iyi konuşan ve iş hayatı tecrübesi olan 2 öğretim elemanı tarafından birbirlerinden bağımsız olarak İngilizce 'den Türkçe 'ye çevrilmiştir. Sonrasında 2 öğretim elemanı bir araya gelerek her bir maddenin çevirisi üzerinde hem fikir oluncaya kadar çalışmışlardır.

Çalışmada sırayla önce çalışan yaratıcılığı, ardından duygusal zeka ölçeği alt boyutları ile tamamlayıcı güvenilirlik ve geçerlilik testlerine ve tamamlayıcı faktör analizlerine tabi tutulmuştur. Ardından korelasyon analizi ve regresyon analizleri yapılmıştır.

Araştırmaya katılan beyaz yakalı çalışanların demografik bilgilerine ilişkin Tablo 1’de yer almaktadır. Buna göre katılımcıların %42’si erkek ve %58’inin kadın olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların %42’si bekar ve %58’inin evli olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılanların yaş aralığı incelendiğinde, 24-30 yaş arasında %50’si ve 31-40 yaş aralığında %50’si yer almaktadır. Araştırmaya katılanların %4’ü meslek yüksek okulu, %79’u lisans, %15’i yüksek lisans ve %2’si doktora mezundur. Katılımcıların departmana göre dağılımı ise %8’i pazarlama, %8’i muhasebe-finans, %33’ü ithalat-ihracat, %34’ü insan kaynakları ve %9’u ar-ge departmanında çalışmaktadır.

**Tablo 1. Örneklem Demografik Tablosu**

Değişkenler	Gruplar	n	%
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	42	42
	Kadın	58	58
<b>Medeni Durum</b>	Bekar	42	42
	Evli	58	58
<b>Yaş</b>	24-30 yaş arası	50	50
	31-40 yaş arası	50	50
<b>Eğitim Durumu</b>	MYO	4	4
	Lisans	79	79
	Yüksek lisans	15	15
	Doktora	2	2
<b>Departman</b>	Pazarlama	8	8
	Muhasebe-Finans	8	8
	İthalat-İhracat	33	33
	İnsan Kaynakları	34	34
	Ar-ge	8	8
	Üretim	9	9
<b>Toplam</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

Çalışmada, ölçeklerin geçerliliğini tespit etmek amacıyla keşfedici faktör analizi kullanılmış ve ilgili analizin uygunluğunu test etmek için de KMO örnekleme uygunluğu ölçümü (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) ile Barlett’s Testi (Barlett’s Test of Sphericity) uygulanmıştır. Ölçeklere (Çalışan yaratıcılığı ve duygusal zeka) ayrı ayrı faktör analizi yapılmıştır.



**Tablo 2.** Çalışan Yaratıcılığı Düzeyine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler ve Maddeler	Faktör	Öz Değer	Açıklanan
	Yükü	( $\Lambda$ )	Varyans
<b>Çalışan Yaratıcılığı (<math>\alpha=0.734</math>)</b>			
1.Amaçlarımıza veya hedeflerimize ulaşmak için yeni yollar öneririm	0.646		
2.Performansınızı arttırmak için yeni ve pratik fikirler öneririm	0.502		
3.Yeni (üretim ve hizmet) süreçleri ve teknikleri araştırırım	0.513		
4. Kaliteyi arttırmak için yeni yollar öneririm	0.570		
5.Yaratıcı fikirlerin iyi bir kaynağı olduğuma inanırım	0.657		
6.Risk almaktan korkmam	0.651		
7.Fikirlerimi başkalarına anlatır ve savunurum	0.649		
8.İşimde bana fırsat verildiğinde yaratıcılığuma özen gösteririm	0.589	1.334	64.228
9.Yeni fikirlerin uygulanabilmesi için plan ve çizelgeler geliştiririm	0.672		
10.Müşterilerle ilgilenirken sıklıkla yeni ve inovatif bir fikrim vardır	0.613		
11.Müşterilerin problemlerine sıklıkla yeni ve inovatif bir fikrim vardır	0.650		
12.Müşterilerin sorunlarına genellikle yeni bir bakış açısı ile cevap ararım	0.628		
13.İşyerindeki görevlerimi tamamlamak için yeni yollar öneririm.	0.622		
Toplam Açıklanan varyans=64.228 KMO =0.596; $\chi^2(10) = 473.367$ ; Bartlett Küresellik Testi (p) = 0.000			

Araştırmada ölçeklerin güvenilirliklerinin test edilmesinde Cronbach Alfa katsayısı kullanılmıştır. Güvenirlik düzeyleri duygusal zeka için .789 ve çalışan yaratıcılığı için .734 olarak bulunmuştur. Duygusal zeka ölçeğinin içsel tutarlılık kabul sınırının .70'in (Bar-On, 2000, s. 368) üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 3.** Duygusal Zeka Düzeyine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler ve maddeler	FaktörYükü	Öz Değer( $\Lambda$ )	AçıklananVaryans (%)
<b>F1: Duygusal Öz Farkındalık(<math>\alpha=0.753</math>)</b>			
1.Çoğu zaman hissettiğim kesin duyguların sebebinin farkındayım	0.667		
2.Ne hissettiğimi gerçekten anlarım	0.931	5.089	25.926
3.Daima beni neyin mutlu edip etmediğini anlarım	0.729		
4.Sahip olduğum duyguları iyi anlıyorum	0.512		
<b>F2: Empati ve kişiler arası ilişki(<math>\alpha=0.836</math>)</b>			
6.Başkalarının duygularını iyi gözlemlerim	0.880		
7.Başkalarının duyguları ve hislerine karşı duyarlıyım	0.800		
13.Terslikleri kontrol edebilirim ve zorlukları rasyonel bir şekilde ele alabilirim	0.696	2.882	42.550
14.Duygularımı kontrol edecek yeteneğe büyük oranda sahibim	0.854		
<b>F3: Öz Yönetim(<math>\alpha=0.783</math>)</b>			
9.Daima kendi amaçlarımı belirler ve onlara ulaşmak için en iyisini yapmaya çalışırım	0.698		
10.Kendime daima yetenekli bir kişi olduğumu söylerim	0.777	2.126	57.291
11.Kendimi motive eden bir kişiyim	0.791		
12.En iyisini yapmak için kendimi cesaretlendirmek isterim.	0.661		
<b>F4: Kişiler Arası İlişki(<math>\alpha=0.833</math>)</b>			
15.Çok kızgın olduğum zamanlarda çabucak sakinleşebilirim	0.625		
16.Duygularımı iyi kontrol edebilirim	0.920	1.274	66.888

17. Başkalarının bakış açısını düşünür ve dikkate alırım	0.929
Toplam( $\alpha=0.789$ ) Toplam Açıklanan varyans=66.888	
KMO =0.720;	
$\chi^2(276) =1405.964$ ;	
Bartlett Küresellik	
Testi (p) = 0.000	

Ölçek sorularının kendi içinde ne derece bir araya gelebileceklerini tespit amacıyla açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi yapılırken temel bileşenler analizi kullanılmıştır. Faktör sayısının madde öz değerleri alt sınırı 1.00 olarak alınmıştır (Field, 2005). Analizde, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) kat sayısı ,720 olarak bulunmuş ve Bartlett Sphericity testi sonucu anlamlı ( $p < .001$ ) çıkmıştır. Verilerin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir. Analizde kullanılan tüm ifadelerin çalışmanın teorik modeliyle uyum sağladığı ve dört faktör yani boyut altında toplandığı ve faktör yüklerinin 0.6 seviyesinin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Analize dahil edilmeyen duygusal zeka ölçeği 5. soru “Daima arkadaşlarımdan duygularını onun davranışlarından bilirim” ifadesinin yüklenme değeri ,489 ,06 değerinden küçük olduğundan analize dahil edilmemiştir. Bir diğer ifade duygusal zeka ölçeği 8. soru “İnsanların benim hakkımdaki duygularını iyi anlarım” literatürle uyumsuz yüklenme olduğundan dolayı çıkarılmıştır. Duygusal zeka ölçeğinin dört faktörlü ölçeği açıkladıkları toplam varyans %66,8’dir. İfadelerin içerikleri ve literatüre uyum sağladığı görülen faktörler sırasıyla “duygusal öz farkındalık”, “empati ve kişiler arası ilişki”, “öz yönetim” ve “kişiler arası ilişki” olarak adlandırılmıştır. Bu ölçeğe ilişkin faktör yükleri, Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları, toplam varyans sayısı, KMO ve Bartlett Sphericity testlerine ait bilgiler Tablo 2 ve Tablo 3’te sunulmuştur.

Araştırmada kullanılan değişkenlerin ortalama değerleri, standart sapmaları ve korelasyonları Tablo 4’te gösterilmektedir. Tablo 4 incelendiğinde, duygusal öz farkındalık ile öz yönetim arasında ( $r=0,29$ ,  $p < .001$ ) ve kişiler arası ilişki arasında ( $r=0,78$ ,  $p < .001$ ) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif korelasyon katsayıları tespit edilmiştir. Empati ve kişiler arası ilişki ile öz yönetim arasından ( $r=0,21$ ,  $p < .001$ ) pozitif ve anlamlı ilişkiye rastlanmıştır. Öz yönetim ile duygusal öz farkındalık ( $r=0,29$ ,  $p < .001$ ); empati ve kişiler arası ilişki ( $r=0,21$ ,  $p < .001$ ) ve kişiler arası ilişki ( $r=0,24$ ,  $p < .001$ ) pozitif ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Kişiler arası ilişki boyutu ile duygusal öz farkındalık arasında ( $r=0,78$ ,  $p < .001$ ) ve öz yönetim ( $r=0,34$ ,  $p < .001$ ) arasında pozitif ve anlamlı ilişkiye rastlanmıştır. Çalışan yaratıcılığı ile duygusal öz farkındalık arasında ( $r=0,42$ ,  $p < .001$ ); empati ve kişiler arası ilişki arasında ( $r=0,25$ ,  $p < .001$ ); öz yönetim ( $r=0,28$ ,  $p < .001$ ) ve kişiler arası ilişki arasında ( $r=0,39$ ,  $p < .001$ ) pozitif ve anlamlı ilişki görülmektedir. Bu değerlerin kabul edilebilir geçerlilik sınırı olan .85’i geçmediği görülmektedir (Kline, 2005). Bu korelasyon sonuçlarına göre, ölçme aracının ayırıcı geçerliğinin olduğunu söylemek mümkündür.

**Tablo 4.** Değişkenlerin Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Korelasyonları

Değişken	Ortalama	Standart Sapma	Duygusal Öz Farkındalık	Empati ve Kişiler Arası İlişki	Öz Yönetim	Kişiler Arası İlişki
Duygusal Öz Farkındalık	4.13	0.63	1		.295**	.785**
Empati ve Kişiler Arası İlişki	3.92	0.74		1	.215**	
Öz Yönetim	3.43	0.87	.295**	.215**	1	.245**
Kişiler Arası İlişki	4.15	0.85	.785**		.345**	1
Çalışan Yaratıcılığı	3.92	0.50	.422**	.254*	.281*	.398**

### 3.5. Regresyon Analizleri

Duygusal zekanın alt boyutlarının arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizinde Tablo 5, 6,7 ve 8’de sunulan Beta değerleri bağımsız değişkenin bağımlı değişkenlerle olan ilişkilerindeki önem sırasını göstermektedir. Bunun yanı sıra p değerleri değişkenlerin anlamlılık düzeylerini göstermektedir.

**Tablo 5.** Çalışan Yaratıcılığının Duygusal Zekanın Alt Boyutlarından Duygusal Öz Farkındalık Boyutu Üzerindeki Etkisini Açıklamak Üzere Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Beta	t değeri	p değeri	R-square (düzeltlm)	F değışkeni	Anlamlılık
Çalışan Yaratıcılığı	Duygusal Öz Farkındalık	.422	4.610	.000	.178	21.255	.000

Çalışan yaratıcılığı (Beta=.422, t=4,610, p=.000) duygusal öz farkındalık boyutu üzerinde %17 oranında açıklayıcı olmuştur.

**Tablo 6.** Çalışan Yaratıcılığının Duygusal Zekanın Alt Boyutlarından Empati ve Kişiler Arası İlişki Boyutu Üzerindeki Etkisini Açıklamak Üzere Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Beta	t değeri	p değeri	R-square(düzeltlm)	F değışkeni	Anlamlılık
Çalışan Yaratıcılığı	Empati ve Kişiler Arası İlişki	.281	2.900	.000	.070	8.408	.005

Çalışan yaratıcılığı (Beta=.281, t=2,900, p=.000) empati ve kişiler arası ilişki boyutu üzerinde % 7 oranında açıklayıcı olmuştur.

**Tablo 7.** Çalışan Yaratıcılığının Duygusal Zekanın Alt Boyutlarından Öz Yönetim Boyutu Üzerindeki Etkisini Açıklamak Üzere Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Beta	t değeri	p değeri	R-square(düzeltlm)	F değışkeni	Anlamlılık
Çalışan Yaratıcılığı	Öz Yönetim	.254	4.390	.011	.055	6.738	.000

Çalışan yaratıcılığı (Beta=.254, t=4,390, p=.011) öz yönetim boyutu üzerinde %6 oranında açıklayıcı olmuştur.

**Tablo 8.** Çalışan Yaratıcılığının Duygusal Zekanın Alt Boyutlarından Kişiler Arası İlişki Boyutu Üzerindeki Etkisini Açıklamak Üzere Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Beta	t değeri	p değeri	R-square(düzeltlm)	F değışkeni	Anlamlılık
Çalışan Yaratıcılığı	Kişiler Arası ilişki	.398	4.289	.001	.149	18.396	.000

Çalışan yaratıcılığı (Beta=.398, t=4.289, p=.001) kişiler arası ilişki boyutu üzerinde %15 oranında açıklayıcı olmuştur.

**Tablo 9.** Duygusal Zeka Ölçeği Alt Boyutlardan Elde Edilen Ortalama Puanların Eğitim Duruma Göre Karşılaştırılması

Değişken	Eğitim durumu	n	-	SS	F	p	Gruplar Arası Fark
<b>Duygusal Öz Farkındalık</b>	M.yüksekokulu (1)	4	4,50	0,14	2,320	0,080*	4>3 3>2 2>1
	Üniversite (2)	79	4,07	0,65			
	Yüksek Lisans (3)	15	4,40	0,45			
	Doktora (4)	2	3,50	0,63			
<b>Empati ve Kişiler Arası İlişki</b>	M.yüksekokulu (1)	4	4,00	0,14	0,558	0,644	
	Üniversite (2)	79	3,95	0,78			
	Yüksek Lisans (3)	15	3,75	0,64			
	Doktora (4)	2	3,50	0,30			
<b>Öz Yönetim</b>	M.yüksekokulu (1)	4	2,25	0,35	2,990	0,035*	4>3 3>2 2>1
	Üniversite (2)	79	3,47	0,88			
	Yüksek Lisans (3)	15	3,50	0,68			
	Doktora (4)	2	4,00	0,87			
<b>Kişiler Arası İlişki</b>	M.yüksekokulu (1)	4	4,33	0,33	2,744	0,047*	4>1 4>3 4>2
	Üniversite (2)	79	4,10	0,79			
	Yüksek Lisans (3)	15	4,46	0,39			
	Doktora (4)	2	3,00	0,75			

Duygusal zeka düzeylerinin alt boyutlarının, eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test edebilmek için uygulanan ANOVA sonuçlarının SPSS 22.00 çıktıları Tablo 9'da verilmiştir. Doktorasını bitirmiş kişilerin duygusal zeka boyutlarından duygusal öz farkındalık, empati ve kişiler arası ilişki, öz yönetim ve kişiler arası ilişki boyutlarında meslek yüksekokulu, lisans ve yüksek lisans bitirmiş kişilerden anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Doktora yapan kişilerin farkındalığı daha yüksek oto kontrolü daha fazla ve kişiler arası iletişiminin daha iyi olduğundan söz edilebilir. Bir diğer farklılık ise öz yönetim boyutunda yüksek lisans yapmış kişilerin lisans yapmış olanlara göre anlamlı farklılık gösterdiği ve lisans bitiren kişilerin de meslek yüksek okulu mezunu olanlara göre daha oto kontrollü ve öz yönetim kapasitesinin daha fazla olduğu gözlemlenmiştir. Yüksek lisans yapmış kişilerin öz yönetim kapsamındaki kriterlerden olan idari kontrol, irade kontrolü ve adaptasyonu daha fazla olduğu söylenebilir.

**Tablo 10.** Duygusal Zeka Ölçeği Alt Boyutlardan Elde Edilen Ortalama Puanların Departmanlara Göre Karşılaştırılması

Değişken	Departman	n	-	SS	F	p	Gruplar Arası Fark
<b>Duygusal Öz Farkındalık</b>	Pazarlama (1)	8	3,78	0,71	4,486	0,01*	3>4 3>5
	Muhasebe Finans (2)	8	4,40	0,64			
	İthalat ve İhracat (3)	33	3,93	0,66			
	İnsan Kaynakları (4)	34	4,43	0,40			
	Ar-ge (5)	8	3,68	0,43			
	Üretim (6)	9	4,16	0,75			
<b>Empati ve Kişiler Arası İlişki</b>	Pazarlama (1)	8	3,96	0,67	2,045	0,79	---
	Muhasebe Finans (2)	8	4,09	0,77			
	İthalat ve İhracat (3)	33	3,81	0,64			
	İnsan Kaynakları (4)	34	4,15	0,76			
	Ar-ge (5)	8	3,71	0,69			
	Üretim (6)	9	3,38	0,85			
<b>Öz Yönetim</b>	Pazarlama (1)	8	4,06	0,90	2,853	0,019*	5>1
	Muhasebe Finans (2)	8	3,53	0,72			
	İthalat ve İhracat (3)	33	3,48	0,86			
	İnsan Kaynakları (4)	34	3,45	0,71			

	Ar-ge (5)	8	2,53	0,40			
	Üretim (6)	9	3,36	0,79			
<b>Kişiler Arası İlişki</b>	Pazarlama (1)	8	3,75	0,83	3,200	0,010*	3>4
	Muhasebe Finans (2)	8	4,29	0,65			
	İthalat ve İhracat (3)	33	3,92	0,76			
	İnsan Kaynakları (4)	34	4,47	0,55			
	Ar-ge (5)	8	3,75	0,68			
	Üretim (6)	9	4,33	0,98			

Duygusal zeka düzeylerinin alt boyutlarının, departmanlara göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test edebilmek için uygulanan ANOVA sonuçlarının SPSS 22.00 çıktıları Tablo 10'da verilmiştir. Duygusal zeka alt boyutlarından duygusal öz farkındalık boyutunun ithalat ihracat departmanında çalışanların insan kaynaklarında çalışanlara göre farklılık gösterdiği görülmektedir. İthalat ihracat departmanında çalışanların ar-ge çalışanlarına göre farklılık gösterdiği görülmektedir ( $p<0,05$ ). İthalat ihracat departmanında çalışanların yeteneklerinin desteklendiği noktada gerekeni yapabilen ve gerektiğinde destek istemekten çekinmeyen bireyler olduğu söylenebilir. Bir diğer boyut olan öz yönetim boyutunda ise ar-ge çalışanlarının pazarlama çalışanlarına göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Ar-ge çalışanlarının çevrenin duygularını doğru bir şekilde benimseyen, onları başkalarına benimsetebilen ve liderlik becerileri yüksek olduğundan söz edilebilir. Kişiler arası ilişki boyutunda ise ithalat ihracat departmanlarında çalışanların insan kaynaklarında çalışanlara göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Bunun sebebi olarak ithalat ve ihracat departmanında çalışanların çok daha fazla müşteri ile temas halinde olduğundan ilişki yönetiminde daha başarılı olduğu söylenebilir.

Bu tabloların yanı sıra medeni duruma ve cinsiyete göre de farklılık testleri yapılmıştır ancak anlamlı bir farklılık görülmediğinden tablolara çalışmada yer verilmemiştir.

#### 4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Sonuçlar önceki literatürde (Dewett, 2006; Redmond vd., 1993) temel alınan hipotezleri desteklemektedir. Duygusal zekanın alt boyutları olan duygusal öz farkındalık, empati ve kişiler arası ilişki, öz yönetim ve kişiler arası ilişki boyutlarının çalışan yaratıcılığı üzerinde açıklayıcı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Makalenin sınırlamaları dikkate alınmalıdır. Çalışmada seçilen örneklem boyutu sınırlıdır. Bu nedenle, özellikle cinsiyete göre karşılaştırma sınırlı olduğundan yapılamamıştır. İkincisi, aynı kaynaktan bağımlı ve bağımsız değişkenlerin yakalanması ortak yöntem varyansı için potansiyel yaratmaktadır.

Örneğin, duygusal zekası yüksek çalışanların yaratıcılığını tarif ederken sosyal becerileri, empati yeteneği, öz kontrolü ve duygusal farkındalıkları daha yüksek kişilerden bahsedilebilmektedir. Hatta eleştiriye karşı daha yüksek özdenetim sahibi olan ve diğer insanların duygularını daha iyi anlayan kadın çalışanların daha yaratıcı olarak tanımlanmasına destek olabilmektedir.

Çalışmada birincil varsayım olan duygusal zeka bağımsız değişkeninin, çalışan yaratıcılığı bağımlı değişkeni üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu varsayımı öne sürülmektedir. Bu varsayım korelasyon tablosunda belirtilmiştir. Çalışan yaratıcılığı ile duygusal öz farkındalık arasında ( $r=0,42$ ,  $p<.001$ ); empati ve kişiler arası ilişki arasında ( $r=0,25$ ,  $p<.001$ ); öz yönetim ( $r=0,28$ ,  $p<.001$ ) ve kişiler arası ilişki arasında ( $r=0,39$ ,  $p<.001$ ) pozitif ve anlamlı ilişki görülmektedir. Buradan hareketle birincil varsayım kabul edilmiştir. Duygusal zeka ve çalışan yaratıcılığı arasında pozitif yönlü ve orta dereceli ilişki olduğu kabul edilmiştir.

Çalışmada ikincil varsayım duygusal zeka kavramı alt boyutlarının çalışan yaratıcılığı bağımlı değişkeni üzerinde pozitif etkilerinin olduğudur. Çalışan yaratıcılığının duygusal öz farkındalık boyutu üzerinde %17, empati ve kişiler arası ilişki boyutunun %7 oranında, öz yönetim boyutunun ise %6 oranında ve son olarak kişiler arası ilişki boyutunun %15 oranında etkisi olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle başka örnek çalışmalarda desteklemek gerekirse, daha önce yapılan çalışmaların bulguları sırasıyla şöyledir: (1) duygusal zekası yüksek çalışanların yaratıcılığının diğer çalışanlardan yüksek olması tespit edilebilmektedir; (2) her çalışan grubun ya da ekibin içerisinde yaratıcılığı yüksek kişiler mevcut ise takım yaratıcılığını totalde yükselttiğinden bahsedilebilir; (3) yöneticiler, çalışanlarını duygusal zeka testleri aracılığı ile yaratıcılığını rapor edebilmektedir, yeterlilik testleri ancak gözlemcilerin puanlarıyla ölçülebilmektedir (Caruso vd., 1997;

Boyatzis ve Goleman, 1999; Hay / McBer., 1999); (4) liderlerin duygusal zekasını ölçmek, çalışanların yaratıcılığının nesnel ölçümleri ile ilişkilidir (Oldham ve Cummings, 1996; Tierney, Farmer&Graen, 1999).

Üçüncü varsayımı ise çalışanların demografik özelliklerine göre duygusal zeka ve yaratıcılık seviyelerinin farklılık gösterdiği olmuştur. Çalışanların eğitim düzeylerine ve çalıştıkları departmanlara göre anlamlı orta düzeyde farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Bu varsayım da çalışmada kabul edilmiştir. Doktorasını bitirmiş olan çalışanların diğer eğitim durumlarındakilere göre duygusal zekalarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yüksek lisansını tamamlamış bireylerin meslek yüksekokulu ve lise bitirmiş olanlara göre duygusal zekalarının daha yüksek olduğundan bahsedilebilmektedir. Bir diğer tespit ise ithalat ve ihracat departmanında çalışanların diğer departmanlarda çalışanlara göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. İthalat ve ihracat departmanında çalışanların duygusal zeka düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilmektedir. Bunların dışında ise çalışmada yapılan analizlere dayanarak çalışanların medeni durumuna ve cinsiyetine göre farklılık tespit edilmemiştir.

Bir diğer bulgu ise; çalışanların yaratıcılık potansiyeli zayıfsa çalışanların duygusal zeka potansiyelinin nötralize edildiğini veya azaltıldığını varsayabiliriz. Duygusal zeka ölçeğinin daha da geliştirilmesi gerekmektedir. Bir boyuta ilişkin Cronbach alfa değeri ortalama olarak 0.70 civarındadır. Empati boyutu diğer çalışmada (Rego vd. 2007, s. 261) sadece iki soru ile ölçülürken, bu çalışmada dört soru ile ölçülmüştür. Burada diğer çalışmanın ötesine gidildiğini ve ölçeğin geliştirilmesine destek olunduğu söylenebilir. Her koşulda, çalışmamız ampirik çalışmalarda uygun olan bir alanı zenginleştirmeye çalışmaktadır. Alan yazınında sınırlı sayıda çalışmaya (çalışan yaratıcılığı konusu) rastlanmaktadır.

#### 4.1. Araştırmanın Pratik Katkısı

İşletmeler, çalışanların yaratıcı potansiyelinden faydalanmazlarsa, sorunları çözmek, zorluklara tepki vermek, fırsatlarla yüzleşmek ve yenilik yapmak için önemli kaynakları harcarlar. Zhou vd. (2003) ileri sürdüğü gibi, yaratıcılığı destekleyici çabalar, örgütsel yenilik ve rekabetçilik kaynaklarını artırıcı yöntemler, çalışanlarını besleyen yaratıcılık potansiyeli üretimine yönlendirir.

İşletmeler, duygusal zeka yeterliliklerine sahip liderleri seçmek ve duygusal zeka eğitim ve geliştirme programlarını uygulamak için çaba göstermelidir (Bagshaw, 2000; Cherniss ve Adler, 2000; Cherniss ve Caplan, 2001). Bazı çalışmalar, eğitim programlarının iş odaklı bağlama uygun hale getirilmesi, kaliteli eğitmenler tarafından sağlanması, güçlü yöneticiler tarafından desteklenmesi, izlenmesi, kuruluş tarafından teşvik edilmesi ve duygusal zekayı destekleyici programlar tarafından 'yönlendirilmesi' gerektiğini önermektedir.

Geliştirme programları için koçluk süreçleri özellikle verimli olabilir (Bagshaw, 2000; Jay, 2003; Wall, 2006). Yöneticiler ayrıca esneklik yoluyla duygusal zeka becerilerini geliştirmeye teşvik edilmeli ve kuruluşlar, öğrencilerin temel duygusal zeka yeterliliklerini öğrenmek ve geliştirmek için olumlu koşullar sağlamalıdır.

### KAYNAKÇA

- Altunışık R., Coşkun R., Bayraktaroğlu S. ve Yıldırım E. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Spss Uygulamalı*, 5. Baskı, Sakarya Yayıncılık.
- Amabile, T.M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do, *California Management Review*, 40, 39-58.
- Ashkanasy, N. and Daus, C.S. (2002). Emotion in the work place: The new challenge for managers, *Academy of Management Executive*, 16 (1), 76-86.
- Avolio, B.J., Bass, B.M. and Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multif actor leadership questionnaire, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72 (4), 441-462.
- Bagshaw, M. (2000). Emotional intelligence: Training people to be affective so they can be effective, *Industrial and Commercial Training*, 32, 61-5.

- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*, New York, Freeman and Company.
- Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: insights from the emotional quotient inventory (EQ-i), Bar-On, R. and Parker, J.D.A. (Eds.), In: *Handbook of Emotional Intelligence*, San Francisco, CA, Jossey-Bass, pp. 363-388
- Bar-On R. (2006). The bar-on model of emotional-social intelligence (ESI), *Psicothema*, 18(1), 13-25.
- Boyatzis, R. and Goleman, D. (1999). *Emotional competence inventory*, Boston, HayGroup.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri*, Geliştirilmiş 11. Baskı, Ankara, Pegem Akademi.
- Caruso, D., Mayer, J.D. and Salovey, P. (2001). Emotional intelligence and emotional leadership, Riggio, R. and Murphy, S. (Eds.), In: *Multiple Intelligences Leadership*, Mahwah, Nj, Lawrence Erlbaum, 55-74.
- Cherniss, C. and Adler, M. (2000). *Promoting emotional intelligence in organizations*, American Society for Training and Development, Alexandria, VA.
- Cherniss, C. and Caplan, R.D. (2001). A case study in implementing emotional intelligence programs in organizations, *Journal of Organizational Excellence*, Winter, 73-85.
- Caruso, D.R. and Salovey, P. (2004). *The emotionally intelligent manager: How to develop and use the four key emotional skills of leadership*, San Francisco, CA, Jossey-Bass.
- Cooper, R.K. ve Sawaf, A. (1997). *Liderlikte duygusal zeka, yönetim ve organizasyonlarda duygusal zeka*, (Çev. Z.B. Ayman ve B. Sancar), 1. Basım, İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- Cote S., and Miners, C.T.H. (2006). Emotional intelligence, cognitive intelligence and job performance, *Administrative Science Quarterly*, 51, 1-28.
- Cummings, A. and Oldham, G.R. (1997). Enhancing creativity: Managing work contexts for high potential employees, *California Management Review*, 40(1), 22-38.
- Day, A.L. and Carroll, S.A. (2004). Using an ability-based measure of emotional intelligence to predict individual performance, group performance and group citizenship behaviour, *Personality and Individual Differences*, 36, 1443-1458.
- Davis, M. (2004). *Duygusal zekânizi ölçün*, (Çev. Solina Silahlı), 1. Basım, İstanbul, Alfa Yayınları.
- Deniz, M. ve Avşaroğlu, S. (2014). Üniversite öğrencilerinin duygusal zekâ yeteneklerinin karar vermede özsaygı ve karar verme stillerini açıklama düzeyinin incelenmesi, *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16 (1), 121-137.
- Denison, D.R. (2000). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change, Cartwright S. and Cooper C. (Eds), In: *The Handbook of Organizational Culture*, London, Wiley, 1-26.
- Dewett, T. (2006). Exploring the role of risk in employee creativity, *Journal of Creative Behaviour*, 40(1), 27-45.
- Ekmekçi, A. and Tekin, B. (2011). The examination of the relationship between creativity and work environment factors with a research in white-good sector in Turkey, *Marmara Üniversitesi Hekimli Öneri Dergisi*, 9(35), 51-74.
- Ergeneli, A., Gohar, R. and Temirbekova, Z. (2007). Transformational leadership: It's relationship to culture value dimensions, *International Journal of Intercultural Relations*, 31(6), 703-724.
- Feist, G.J. (1998). A meta-analysis of personality in scientific and artistic creativity, *Personality and Social Psychology Review*, 4, 290-309.
- Field, A.P. (2005). *Discovering statistic using SPSS*, 2nd ed., London, Sage.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*, New York, Bantam.
- Goleman, D. (2012). *İşbaşında duygusal zeka*, (Çev. Handan Balkara), 10. Basım, İstanbul, Varlık Yayınları.

- Gong, Y., Jia, C.H. and Jiing, L.F. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership and employee creativity, *Academy of Management Journal*, 52 (4), 765-778.
- Hirst, G., Knippenberg, D.V. and Zhou, J. (2009). A cross-level perspective on employee creativity: Goal orientation, team learning behavior and individual creativity, *Academy of Management Journal*, 52(2), 280-293.
- Hult, G.T.M. and Ferrell, O.C. (1997). Global learning capacity in purchasing: Construct and measurement, *Journal of Business Research*, 40 (2),97-111.
- Jafri, H., Dem, C. and Choden, S. (2016). Emotional intelligence and employee creativity: Moderating role of proactive personality and organizational climate, *Business Perspectives and Research*, 4(1), 54-66.
- Jay, M. (2003). Understanding how to leverage executive coaching, *Organization Development Journal*, 21, 6-19.
- Joo, B.-K. (Brian), Mclean, G.N. and Yang, B. (2013). Creativity and human resource development: An integrative literature review and a conceptual framework for future research, *Human Resource Development Review*, 12(4), 390-421.
- Joseph, D.L. and Newman, D.A. (2010). Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model, *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 54-78.
- Jung, D.I., Chowb, C. and Wuc, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings, *The Leadership Quarterly*, 14 (4), 525-544.
- Jyoti, J. and Dev, M. (2015). The impact of transformational leadership on employee creativity: The role of learning orientation, *Journal of Asia Business Studies*, 9 (1), 78-98.
- Kızıl, Z. (2012). Eğitim bilimleri fakültesi öğrencilerinin duygusal zekalarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitimde Psikolojik Hizmetler Anabilim Dalı, Ankara.
- Karasar, N., (2009). Bilimsel Araştırma Yöntemi, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Kline, R.B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*, New York, The Guilford Press.
- Kocayörük, A. (2004). *Duygusal zeka eğitiminde drama etkinlikleri*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Law, K.S., Wong, C.S. and Song, L.J. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies, *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 483-496.
- Locke, E.A. and Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Mcshane, S.L. and Glinow, M.A. (2003). *Organizational behaviour: Emerging realities for the workplace revolution*, New Delhi, Tata McGrawHill Companies.
- Mayer, J.D. and Salovey, P. (1995). Emotional intelligence and construction and regulation of feelings, *Applied and Preventing Psychology*, 4, 197-208.
- Mumford, M.D., Scott, G.M., Gaddis, B. and Strange, J.M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationship, *The Leadership Quarterly*, 13 (6), 500-528.
- O'Boyle, E.H., Humphrey, R.H., Pollack, J.M., Hawver, T.H. and Story, P.A. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis, *Journal of Organizational Behavior*, 32, 788-818.
- Oldham, G.R. and Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work, *Academy Of Management Journal*, 39, 607-634.
- Paulus, P.B. (2000). Groups, teams and creativity: The creative potential of idea-generating groups, *Applied Psychology: An International Review*, 13(4), 237-262.
- Redmond, M.R., Mumford, M.D. and Teach, R. (1993). Putting creativity to work: Effects of leader behaviour on subordinate creativity, *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 55 (1), 120-151.



- Rego, A., Sousa, F., Pina, C., Correia, A. and Saur-Amaral, I. (2007). Leader self-reported emotional intelligence and perceived employee creativity: An exploratory study, *Creativityand Innovation Management*, 16(3), 250-264.
- Salovey P. and Grewal, D. (2005). The science of emotional intelligence, *Current Directions in Psychological Science*, 14(6), 281-285.
- Sencer, M. ve Sencer, Y. (1978). Toplumsal araştırmalarda yntembilim. Ankara: Türkiye ve Orta Dođu Amme İdaresi Enstits Yayını.
- Shalley, C.E., Zhou, J. and Oldham, G.R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Wheres hould we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 933-958.
- Shin, S.J. and Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation and creativity:Evidence from Korea, *Academy of Management Journal*, 46 (6), 703-714.
- Sinkula, J.M., Baker, W.E. and Noordewier, T.A. (1997). Framework for market-based organizational learning: Linkingvalues, knowledge, and behaviour, *Academy of MarketingScience*, 25 (4), 305-318.
- Sosik, J.J., Avolio, B.J. and Kahai, S.S. (1997). The impact of leadership style and an onymity on group potency and effectiveness in a GDSS environment, *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 89-103.
- Stough, C. and De Guara, D. (2003). Examining the relationship between emotional intelligence and job performance, *Australian Journal of Psychology*, 55, 145.
- Sy, T., Tram, S. and O'Hara, L.A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance, *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 461-473.
- Tierney, P., Farmer, S.M. and Graen, G.B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships, *Personnel Psychology*, 52, 591-620.
- Tierney, P. and Farmer, M.S. (2004). The pygmalion process and employee creativity, *Journalof Management*, 30(3), 413-432.
- Wall, B. (2006). *Coaching foremotional intelligence: The secret to developing the star potential of youremployees*, Amacom.
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E. and Griffin, R.W. (1993). Toward a theory of organizational creativity, *Academy of Management Review*, 18(2), 293-332.
- Zhou, J. and George, J.M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice, *Academy of Management Journal*, 44 (4), 682-696.
- Zhou, J. and George, J.M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence, *The Leadership Quarterly*, 14, 545–568.