



TÜRKİYE CUMHURİYETİ
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

YÖNETİCİ HEMŞİRELERİN DUYGUSAL ZEKÂ YETENEKLERİ VE LİDERLİK DAVRANIŞLARI

BERRA YILMAZ KUŞAKLI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

HEMŞİRELİKTE YÖNETİM
ANABİLİM DALI

DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Nefise BAHÇECİK

İSTANBUL – 2008

TEZ ONAYI

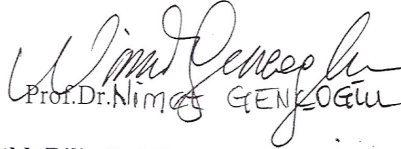
Kurum : Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Programın seviyesi : Yüksek Lisans (x) Doktora ()
Anabilim Dalı : Hemşirelikte Yönetim
Tez Sahibi : Berra Yılmaz Kuşaklı
Tez Başlığı : Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zeka Yetenekleri Ve Liderlik Davranışları
Sınav Yeri : Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı
Sınav Tarihi : 07.10.2008

Tez tarafımızdan okunmuş, kapsam ve kalite yönünden Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman (Unvan, Adı, Soyadı)	Kurumu
Yard. Doç. Dr. Nefise Bahçecik	Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Bölümü
Yard. Doç. Dr. Yasemin Ergün	Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Bölümü
Doç. Dr. Şule Ecevit Alpar	Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Bölümü

İmza

Yukarıdaki jüri kararı Enstitü yönetim Kurulu'nun .08 / 01 / 2009 tarih ve ..6. sayılı kararı ile onaylanmıştır.


Prof. Dr. Nimet GENÇOĞLU

Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü

I. BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün aşamalarda etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışmasıyla 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.

10.09.2008

Berra Yılmaz Kuşaklı

İmza

II.TEŞEKKÜR

Çalışmamızın gerçekleşmesinde değerli bilgi ve deneyimleri ile bana yol gösteren, hoşgörülerini ve desteğini esirgemeyen Hemşirelikte Yönetim Ana Bilim Dalı Başkanı ve Tez Danışmanım Değerli Hocam Yrd. Doç. Dr. Nefise BAHÇECİK'e,

İstatistik çalışmalarında özveriyle bana destek olan Sayın Hatice ÖĞÜNÇ'e,

Çalışmamı kurumlarında yapmama izin veren hastane Başhekim, Başhemşireleri ve araştırmaya katılan tüm yönetici hemşire meslektaşlarıma,

Ellerini üzerimde hissettiğim, maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen, bugünlere gelmemi sağlayan, varlıkları ile gurur duyduğum çok değerli Anneme ve Babama,

Hayatımda sevinçlerimi ve üzüntülerimi paylaştığım, zor zamanlarda yanımda olan sevgili ablama,

Her zaman sabır ve özveriyle beni destekleyen, tez çalışmam boyunca beni motive eden, yüreği sevgiyle yoğrulmuş olan, hayatımın anlamı biricik eşim Tufan KUŞAKLI'ya

En içten duygularım ile teşekkürlerimi sunuyorum.

Berra Yılmaz Kuşaklı

III. İÇİNDEKİLER	Sayfa No
I.BEYAN.....	I
II.TEŞEKKÜR.....	II
III.İÇİNDEKİLER.....	III
IV.KISALTMALAR.....	VI
V.ŞEKİL ve TABLO LİSTELERİ.....	VII
i. Şekil Listeleri.....	VII
ii. Tablo Listeleri.....	VIII
1. ÖZET.....	1
2. SUMMARY.....	2
3. GİRİŞ VE AMAÇ.....	3
4. GENEL BİLGİLER.....	5
4.1. Duygusal Zekâ.....	5
4.1.1.Duygusal zekâ ile ilgili kavramlar.....	5
4.1.1.1. Duygu kavramının tanımı.....	5
4.1.1.2. Zekâ kavramının tanımı.....	7
4.1.1.3. Duygu ve zekâ ilişkisi.....	17
4.1.2. Duygusal zekânın tanım ve kapsamı.....	21
4.1.3. Duygusal zekânın temelleri.....	23
4.1.3. Duygusal zekâ modelleri.....	25
4.1.4.1. John D. Mayer & Peter Salovey modeli.....	25
4.1.4.2. Reuven Bar-On modeli.....	27
4.1.4.3. Daniel Goleman modeli.....	28
4.1.4.4. Robert K. Cooper & Ayman Sawaf modeli.....	29
4.1.5. Duygusal zekâ ve bilişsel zekâ ilişkisi.....	31
4.1.6. Duygusal zekânın örgüt yaşamındaki rolü ve önemi.....	34
4.1.6.1. Duygusal zekâ ve çalışma ortamı.....	34
4.1.6.2. Duygusal zekâ ve eğitim.....	37
4.1.6.3. Duygusal zekâ ve ekip çalışması.....	38

4.1.6.4. Duygusal zekâ ve yönetim.....	39
4.1.6.5. Duygusal zekâ ve cinsiyet.....	41
4.1.6.6. Duygusal zekâ ve başarı.....	43
4.1.7. Duygusal zekânın geliştirilebilirliği.....	45
4.2. Liderlik.....	51
4.2.1.Liderlik ile ilgili kavramlar.....	51
4.2.1.1.Liderlik tanımı ve kapsamı.....	51
4.2.1.2. Liderlik ve yöneticilik.....	54
4.2.1.3. Liderde bulunması gereken özellikler.....	60
4.2.1.4. Liderlikte güç kaynakları.....	73
4.2.2. Liderlik teorileri.....	76
4.2.2.1. Klasik yaklaşımlar.....	78
4.2.2.2. Anti liderlik teorileri: klasik kuramlara alternatif bakış.....	92
4.2.2.3. Yeni liderlik kuramları: modern teoriler ve liderliğe dönüş.....	95
4.2.2.4. Liderlikte çağdaş yaklaşımlar.....	95
4.3. Duygusal Zekâ ve Liderlik.....	99
4.4. Hemşirelikte Duygusal Zekâ ve Liderlik.....	102
5. GEREÇ VE YÖNTEM.....	113
5.1. Araştırmanın Türü.....	113
5.2. Araştırmanın Yapıldığı Yer ve Zaman.....	113
5.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi.....	113
5.4. Verilerin Toplanması.....	114
5.4.1. Bilgi Formu.....	114
5.4.2. Bar-On EQ duygusal zekâ anketi.....	115
5.4.2.1. Duygusal zekâ anketi ana ve alt boyutları.....	115
5.4.3. Liderlik davranışı anketi.....	123
5.4.3.1. Liderlik davranışı anketi ana ve alt boyutları.....	123
5.5. Duygusal Zekâ ve Liderlik Davranışları Anketini Yanıtlanması.....	128
5.5.1. Duygusal zekâ ve liderlik davranışları anketinin yorumlanması ve Puanlanması.....	128
5.6. Veri Toplama Yöntemi.....	129
5.7. Verilerin Analizi.....	129

6. BULGULAR.....	130
6.1. Yönetici Hemşirelerin Tanıtıcı Özellikleri.....	131
6.1.1. Yönetici hemşirelerin kişisel özellikleri.....	131
6.1.2. Yönetici hemşirelerin mesleki yaşam özellikleri.....	135
6.1.3. Yönetici hemşirelerin yönetsel özellikleri.....	139
6.1.4. Yönetici hemşirelerin eğitimsel özellikleri.....	142
6.2. Duygusal Zekâ Yetenekleri ile İlgili Bulgular.....	148
6.2.1. Yönetici hemşirelerin duygusal zekâ yetenekleri ve tanıtıcı özelliklere göre karşılaştırılması.....	151
6.3. Liderlik Davranışı Anketi ile İlgili Bulguları.....	182
6.3.1. Yönetici hemşirelerin liderlik davranışları puanlarının tanıtıcı özelliklere göre karşılaştırılması.....	188
6.4. Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zekâ Yetenekleri ve Liderlik Davranışları İlişkisinin Karşılaştırılması.....	220
7. TARTIŞMA VE SONUÇ.....	227
8. KAYNAKÇA.....	293
9. EKLER.....	307
9.1. İzin Yazıları.....	308
9.2. Veri Toplama Araçları.....	316
10.ÖZGEÇMİŞ.....	322

III. KISALTMALAR

D.Z. :	Duygusal Zekâ
E.Q :	Emotional Intelligence
ICN :	International Council of Nursing
IQ :	Bilişsel Zekâ-Intelligence Quotient
HHM:	Hemşirelik Hizmetleri Müdürü
Yard :	Yardımcısı
Min. :	Minimum
Max.:	Maximum
Ort. :	Ortalama
Ss :	Standart Sapma
SPSS:	Statistical Package for the Social Science (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı)

IV. ŞEKİL ve TABLO LİSTELERİ

i.1. Şekil Listesi	Sayfa No
Şekil 1.1. Duygusal Zekâ Modelleri.....	30
Şekil 1.2. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar.....	57
Şekil 1.3. Lider Yönetici Güç Farklılaşması.....	59
Şekil 1.4. Liderlik Teorileri Evrimi.....	77
Şekil 1.5. Ohio Liderlik Modeli.....	81
Şekil 1.6. Sistem 4 Modeli.....	83
Şekil 1.7. Yönetim Biçimleri Ölçeği.....	86
Şekil 1.8. Yol Amaç Teorisi.....	90
Şekil 2.1. Yönetici Hemşirelerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....	133
Şekil 2.2. Yönetici Hemşirelerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	134
Şekil 2.3. Yönetici Hemşirelerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	134
Şekil 2.4. Yönetici Hemşirelerin Çalıştıkları Kurumlara Göre Dağılımı.....	137
Şekil 2.5. Yönetici Hemşirelerin Çalışma Yılına Göre Dağılımı.....	137
Şekil 2.6. Yönetici Hemşirelerin Yönetici Pozisyonuna Göre Dağılımı.....	138
Şekil 2.7. Yönetici Hemşirelerin Pozisyonundaki Çalışma Yılına Göre Dağılımı	138
Şekil 2.8. Yönetici Hemşirelerin Yönetici Deneyimine Göre Dağılımı.....	140
Şekil 2.9. Yönetici Hemşirelerin Yönetim Alanlarına Göre Dağılımı.....	141
Şekil 2.10.Yönetici Hemşirelerin Kendini Başarılı Hissetme Durumuna Göre Dağılımı.....	141
Şekil 2.11.Yönetici Hemşirelerin Katıldığı Hizmet İçi Eğitim Konularına Göre Dağılımı.....	144
Şekil 2.12.Yönetici Hemşirelerin Hizmet İçi Eğitime Katılma Sıklığının Dağılımı.....	144
Şekil 2.13.Yönetici Hemşirelerin Aldıkları Eğitim Konularına Göre Dağılımı	146
Şekil 2.14.Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zekânın Geliştirilebileceğine İnanma Durumlarına Göre Dağılımı.....	147

ii. Tabloların Listesi

Sayfa No

Tablo 1. Yönetici Hemşirelerin Kişisel Özelliklere Göre Dağılımı.....	132
Tablo 2. Yönetici Hemşirelerin Mesleki Yaşam Özelliklerine Göre Dağılımı.....	135
Tablo 3. Yönetici Hemşirelerin Yönetimsel Değişkenlerine Göre Dağılımı.....	139
Tablo 4. Yönetici Hemşirelerin Eğitimsel Değişkenlerine Göre Dağılımı.....	142
Tablo 5. Yönetici Hemşirelerin Aldıkları Eğitim Konularına Göre Dağılımı.....	145
Tablo 6. Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zekânın Geliştirilebileceğine İnanma Durumlarına Göre Dağılımı.....	147
Tablo 7. Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zekâ Yetenekleri Puanlarının Dağılımı....	148
Tablo 8. Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zekâ Yetenekleri Boyutlarının Puan Dağılımı.....	149
Tablo 9. Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zekâ Yetenekleri ve Ana Boyut Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	151
Tablo 10. Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zekâ Yetenekleri ve Ana Boyutları Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	153
Tablo 11. Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zekâ Yetenekleri ve Ana Boyutu Puanları ile Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	156
Tablo 12. Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zekâ Yetenekleri ve Ana Boyutu Puanlarının Çalışılan Kurum Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	159
Tablo 13. Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zekâ Yetenekleri ve Ana Boyutu Puanlarının Çalışma Yılı Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	161
Tablo 14. Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zekâ Yetenekleri ve Boyutları Puanlarının Yönetici Pozisyonu Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	164
Tablo 15. Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zekâ Yetenekleri ve Ana Boyutları Puanlarının Yönetici Deneyimi Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	166
Tablo 16. Duygusal Zekâ Yetenekleri ve Boyutları Puanlarının Yönetim Alanı Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	169
Tablo 17. Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zekâ Yetenekleri ile Kendini Başarılı Hissetme Düşüncesi Değişkenine Göre Dağılımı.....	171

Tablo 18.Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zekâ Yetenekleri ve Boyutları	
Puanlarının Hizmet İçi Eğitime Katılma Sıklığı Değişkenine Göre	
Karşılaştırılması.....	172
Tablo 19.Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zekâ Yetenekleri ve Boyutları	
Puanlarının Hizmet İçi Eğitim Konularına Göre Karşılaştırılması.....	175
Tablo 20.Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zekâ Yetenekleri Puanlarının Alınan	
Eğitim Değişkenlerine Göre Karşılaştırılması.....	177
Tablo 21.Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zekâ Yetenekleri ve Boyutları	
Puanlarının Duygusal Zekânın Geliştirilebilirliğine İnanma Düşüncesine	
Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	179
Tablo 22.Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışları Puanlarının Dağılımı.....	182
Tablo 23.Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışlarının Ana ve Alt Boyutları	
Puanlarının Dağılımı.....	183
Tablo 24.Liderlik Davranışları Ana ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon	
Analizi Sonuçları.....	185
Tablo 25.Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışları ve Ana Boyut Puanlarının	
Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	188
Tablo 26.Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışları ve Ana Boyutları	
Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	191
Tablo 27.Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışları ve Ana Boyut Puanları	
ile Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	193
Tablo 28.Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışları ve Ana Boyutu Puanlarının	
Çalışılan Kurum Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	196
Tablo 29.Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışları ve Ana Boyutu Puanlarının	
Çalışma Yılı Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	198
Tablo 30.Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışları ve Boyutları Puanlarının	
Yönetici Pozisyonu Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	201
Tablo 31.Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışları ve Boyutları Puanlarının	
Yönetici Deneyimi Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	203
Tablo 32.Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışları ve Boyutları Puanlarının	
Yönetim Alanı Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	205

Tablo 33. Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışları ile Kendini Başarılı Hissetme Durumu Değişkenine Göre Dağılımı.....	208
Tablo 34. Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışları ve Boyutları Puanlarının Hizmet İçi Eğitime Katılma Sıklığı Değişkenine Göre Karşılaştırılması...	210
Tablo 35. Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışları ve Boyutları Puanlarının Hizmet İçi Eğitim Konularına Göre Dağılımı.....	213
Tablo 36. Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zekâ Yetenekleri ve Liderlik Davranışı Puanlarının Alınan Eğitim Değişkenlerine Göre Dağılımı.....	215
Tablo 37. Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışları ve Boyutları Puanlarının Duygusal Zekânın Geliştirilebilirliğine İnanma Düşüncesi Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	218
Tablo 38. Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zekâ Yetenekleri ile Liderlik Davranışları Puanlarının Korelasyon Analizi.....	220
Tablo 39. Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zekâ Yetenekleri ile Liderlik Davranışlarının Ana Boyut Puanlarının Korelasyon Analizi.....	221
Tablo 40. Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışları ile Duygusal Zekâ Yetenekleri Ana Boyut Puanlarının Korelasyon Analizi.....	222
Tablo 41. Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zekâ Yetenekleri Ana Boyutları ve Liderlik Davranışları Ana Boyutlarının Korelasyon Analizi	223

1. ÖZET

Sağlık bakım sisteminin en önemli alt sistemlerinden olan hastaneler en karmaşık ve yönetimi en güç örgütler arasındadır. Sağlık Hizmetlerinin önemli bir bölümünü oluşturan Hemşirelik Hizmetlerinin karmaşık teknoloji ve yoğun insan ilişkileriyle karşılaşması sorumluluk ve yetki alanlarının genişlemesine yol açmaktadır. Bu gelişmeler hemşirelerin duygularının farkında olabilen, duygularını yönetebilen, empati kurabilen, kendini motive edebilen ve etkin iletişim sağlayan, bir başka ifadeyle duygusal zekâ yetenekleri ve liderlik davranışları gelişmiş bireyler olmalarını gerektirmektedir. Araştırma, yönetici hemşirelerin duygusal zekâ yeteneklerinin ve liderlik davranışlarının belirlenmesi amacıyla 9 hastanede Mayıs-Temmuz 2007 tarihleri arasında 258 yönetici hemşireyle tanımlayıcı olarak yapılmıştır. Veri toplama aracı olarak; bilgi formu, duygusal zekâ yetenekleri ve liderlik davranışları ölçekleri kullanılmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde, tanımlayıcı istatistiksel metotlar, parametrik ve non-parametrik testler kullanılmıştır. Araştırma bulgularımızda; yönetici hemşirelerin, duygusal zekâ yetenekleri puanı (3.92 ± 0.32) ortalamanın üzerinde, iyi düzeyde bulunmuştur. Duygusal zekâ yetenekleri ile yaş, medeni durum, eğitim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı fark ($p < 0,05$) görülmemiştir. Yönetici hemşirelerin liderlik davranışları puanı (3.81 ± 0.27) ortalamanın üzerinde, iyi düzeyde bulunmuştur. Liderlik davranışları ile eğitim durumu, yöneticilik pozisyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı fark görülmemiştir. Yönetici hemşirelerin duygusal zekâ yetenekleri ile liderlik davranışları arasında ise pozitif yönde doğrusal ve yüksek bir ilişki bulunmuş ($r=0.72$, $p < 0.01$), duygusal zekâ yeteneklerinin en yüksek ilişkiyi vizyonu uygulamaya koyma ($r=0.71$, $p < 0.01$) ve takım oyunu ($r=0.71$, $p < 0.01$) liderlik davranışlarıyla gösterdiği belirlenmiştir. Bu sonuçlara bağlı olarak; yönetici hemşirelerin duygusal zekâ yetenekleri ve liderlik davranışlarına sahip oldukları, bu özellikleri daha da geliştirme bilincini oluşturmalarında çeşitli eğitim programlarında konunun ele alınması önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Zekâ, Liderlik Davranışları, Yönetici Hemşire

2. SUMMARY

The Emotional Intelligence Skills and Leadership Attitudes of Administrative Nurse

Hospitals, which are one of the most important sub-systems of the Ministry of Health, are rated within the most complex and most-difficultly-managed organizations. Nursing Services, which constitute a significant part of Health Services encounter with complex technology and intensive human relations and these cause the enlargement of their authority and responsibility areas. These developments require nurses to be individuals who can be aware of their emotions, manage their emotions, show empathy, motivate themselves and communicate efficiently; stated differently, individuals who have advanced emotional intelligence (EQ) skills and leadership attitudes. The research was applied descriptively in 9 hospitals where permission was obtained in order to determine the EQ skills and leadership attitudes of administrative nurse, to 258 administrative nurses between May-July 2008. Information form, EQ skills and leadership attitudes measures were used as data collection means. Descriptive statistical methods and parametric and non-parametric test were used for the evaluation of the data. The findings of the research indicated that EQ skills (3.92 ± 0.32) of administrative nurses are at a good level. Statistically meaningful difference was observed between EQ skills and age, marital status, education level ($p < 0.05$). Leadership attitudes points (3.81 ± 0.27) of administrative nurses were also found above the average. Statistically meaningful difference was observed between leadership attitudes and administrative position. A positive linear relation ($r = 0.72, p < 0.01$) was found between EQ skills and leadership attitudes of administrative nurses and it was ascertained that EQ skills show the highest relation with applying vision ($r = 0.71, p < 0.01$) and team-game leadership attitudes ($r = 0.71, p < 0.01$). Depending on these results, it is stated that administrative nurses have EQ skills and leadership attitudes and it's recommended that, this issue should be discussed in various training programs in order nurses can develop conscious to improve these skills.

Key Words: Emotional Intelligence, Leadership Attitudes, Administrative Nurse

3. GİRİŞ VE AMAÇ

Dünyadaki hızlı değişimler, iş yaşamının da değişmesine ve bilişsel zekânın (Intelligence Quotient-IQ) iş başarısının tek göstergesi olduğu düşüncesinin sorgulanır hale gelmesine neden olmuştur. Yüksek IQ'ya sahip, dolayısıyla, çabuk kavrayıp öğrenen, analiz etmede yetenekli pek çok kişinin gerek iş, gerek ise sosyal yaşamlarında başarısız olduklarının gözlenmesi, buna karşılık ortalama IQ ile şaşırtıcı başarılar gösteren insanlara rastlanması, duygusal zekâ kavramının sorgulanmasına yol açmıştır. Bilimsel alanda meydana gelen gelişmeler, insanın duygularının düşünsel faaliyetlerinden ayrı olmadığını ve insanın yaşamını devam ettirebilmesi açısından hayati öneme sahip olduğunu göstermiştir. Duygusal zekâ, anlama, öğrenme, hatırlama, rasyonel düşünme, problem çözme ve öğrendiğini uygulama kapasitesi olarak tanımlanan IQ ile ölçülen zekâ kadar önemlidir. Duygusal zekânın özü, kişinin kendisini nasıl geliştireceği ve nasıl daha verimli çalışabileceği ile ilgilidir. Bireyin kendine ve başkalarına ait duyguları doğru şekilde algılayıp, değerlemesi ve ifade etmesi, bu duygular arasında ayırım yapıp, elde ettiği bilgileri düşünce ve davranışlarında kullanması ile ilgili olan üstün yetenekler bireyin sadece özel yaşamında değil, iş yaşamında da başarılı olmasını sağlamaktadır (23, 39, 52, 54, 117, 169, 184, 191).

Duygusal zekâ, hızla değişen iş yaşamındaki yönetim alanında, özellikle yöneticilerin önemle üzerinde durduğu bir kavram haline gelmiştir. Yönetim, çalışanların yönetiminden ilişkilerin yönetimine doğru evrimsel bir süreçtir. Bu süreçte bugün geline nokta, yöneticilerin ne kadar zeki oldukları değil, kendilerini ve başkaları ile ilişkilerini yönetmede ne kadar başarılı olduklarıdır. Yönetimde rasyonelliğin önemi bilinen bir gerçektir. Ancak yaşanan bu değişim, rekabet üstünlüğünün yalnızca rasyonellik kriterlerini sağlamakla mümkün olamayacağını ortaya koymaktadır. Bu yöneticilerin sadece bilişsel anlamda zeki olmayacağını ortaya koyarak, yöneticilerin bilişsel anlamda zeki olmalarının ötesinde, duygusal anlamda da zeki olmaları gereğini ortaya çıkarmıştır. Bilişsel düşüncenin yanı sıra

duygulara yer verildiğinde; duygusal zekâmızı kullanarak karşılaştığımız problemlerdeki, karar verme, planlama ve uygulama süreçlerinde doğru ve en iyi çözümlere kısa sürede ulaşmamızda etkili olunabilmektedir. Başka bir bakış açısıyla duygusal zekânın; resmi veya özel kurum ve kuruluş yönetiminde gerekli olan başarı faktörlerinin sergilenmesinde olumlu farklılıklar ortaya koyabileceği düşünülmektedir. Bu başarıların sağlanması; özellikle hizmet sektörü, sağlık alanında yönetici konumundaki liderlerin farklılığı ortaya koyabilmelerinde duygusal zekâ yeteneklerine ve liderlik davranışlarına sahip olmaları ile ilgilidir. Sağlık Hizmetlerinin özemli bir bölümünü kapsayan Hemşirelik Hizmetlerindeki liderlerin, duygusal zekâ yeteneklerinin uygulamaya geçirilebileceği ölçüde kurumların da başarıya ulaşmalarının çok daha erken olacağı ifade edilmektedir. Çünkü duygusal zekâ, hemşire liderlerin kendi duygularının farkında olması, bu duygularını kontrol edebilmesi, çalışanlarına empatili davranarak onları yapılan işe motive edebilmesi ve sosyal ilişkilerinde açık olabilmesidir. Tüm bu yeteneklere sahip bir hemşire lider; ekip ruhu yaratan, yaratıcı, yeniliklere açık, karar verme ve çalışanları üretim süreci içerisinde etkin kılan, dürüst, açık ve güvenilir iletişimler sağlayan, politik, stratejik ve teknik atılımlar gerçekleştirebilen, çalışanları ile arasında güçlü bir bağ oluşturan kişidir. Çalışanlar kendilerini güvende hissedip, yaptıkları işin gerçekten önemli olduğunu benimsemektedirler. Hemşire liderlerin sergiledikleri ılımlı yaklaşımlar sayesinde çalışanlar işlerine daha sıkı bağlanmakta ve işlerini severek yapmaktadırlar. Burada hemşirelik hizmetlerindeki başarı ya da etkinlik ve verimlilik, sahip olunan duygusal zekâ yetenekleri ve liderlik davranışları ile çok yakından ilgilidir (42, 98, 104, 121, 151, 184, 200, 203).

Bu araştırma, hizmet sektörünün büyük bir bölümünü oluşturan sağlık alanından hemşirelik hizmetlerinde yöneticilik yapan hemşirelerin duygusal zekâ yeteneklerinin ve liderlik davranışlarının belirlenmesi amacıyla yapılmıştır.

4. GENEL BİLGİLER

4.1. Duygusal Zekâ

İngilizce’de “Emotional Intelligence-EQ” sözcüğünün kısaltılmış hali olarak anılan ve Türkçe’ye “Duygusal Zekâ” olarak çevirdiğimiz yeni zekâ kavramı, gittikçe ilgi ve kabul görerek yaygınlaşan bir görüştür. Duygusal zekâ kavramı hem duygu hem de zekâ konusunda geçmişte, bugün ve gelecekte yapılmış, yapılmakta ve yapılacak olan araştırmaları gündeme getirmiştir (3, 35, 80, 135).

4.1.1. Duygusal zekâ ile ilgili kavramlar

4.1.1.1. Duygu kavramının tanımı

Duygu kavramı; enerjinin, etkinliğin ve bilginin içsel kaynağıdır. Latince’de duygular, “*motus anima; bizi harekete geçiren ruh*” olarak adlandırılmıştır. Duygular doğuştan ne iyi, ne de kötüdür, farklılık; üretilen enerji ve bilgiye dayanarak yapılanlarla ortaya çıkar (2).

Goleman duyguları “bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik durumlar ve bir dizi hareket eğilimi” anlamında kullanmaktadır. Bireyin öğrenme potansiyelini harekete geçirerek öğrenmesini sağlayan, soru sormasını sağlayarak bilinmeyen aramaya iten, kapasitesini geliştiren ve öğrenileni pratiğe geçirerek tavır almasını sağlayan özellikler olarak tanımlamaktadır. Dökmen’e göre ise duyguların genel işlevi; bireyin doğaya ve topluma uyum sağlamasıdır (23, 38, 50, 64, 85, 86, 140, 192).

Feldman’a göre duygular “mutluluk, umutsuzluk ve hüzn gibi genelde hem fizyolojik hem de bilişsel tabanları olan ve davranışı etkileyen faktörler” olarak tanımlamaktadır. Scherer ise, duyguların en önemli fonksiyonlarını; bireyi harekete geçirmek için hazırlamak, gelecek davranışları şekillendirmek ve sosyal ilişkilerin düzenlenmesine yardımcı olmak şeklinde üç temel grupta toplamaktadır. Ashforth ve Humphrey ise duygunun öznel bir durum olduğunu ifade ederek, duyguların temel ve sosyal duygular gibi gruplardan oluştuğunu vurgulamışlardır. Mayer ve Salovey’e göre duygular; fizyolojik, bilişsel, motivasyona dayalı ve deneyimsel psikolojik sistemleri içeren uyum sağlayıcı organize tepkilerdir ve kişinin fizyolojik tepkileri gibi pek çok psikolojik alt sistemleri koordine eden içsel olaylar olarak etki gösterirler (46, 52, 119).

Cooper ve Sawaf’a göre ise duygular; bireyin içinde yükselen değerleri harekete geçiren ve davranışları şekillendiren enerji akımları olup, dışa doğru yayılarak başkalarını etkilemektedir. Değişik araştırmaların aynı yönde sonuçlara ulaştığını ve bulgularında duyguların, güven, bütünlük, empati, esneklik ve güvenilirlik gibi ahlâki değerler ile güvenli ve kârlı iş ilişkileri kurma ve sürdürme yeteneklerini harekete geçirme enerjisine sahip olduğunu ifade etmektedir. Enerjinin, etkinliğin ve bilginin içsel kaynağı olan duygular, bireyin davranışlarına rehberlik eden ve bireyin hedeflerine varmasına bilgi olarak yardım eden tepkilerdir. Duyguların davranışı başlatan hem de davranışa tepki oluşturan iki işlevi olduğu gözlenmektedir. Duygular aracılığıyla uyarıcıların bireyin öznel algı ve yorumlama sistemlerinde nasıl işlendiği de çözümlenebilmektedir (52, 140).

Duygular insanı anlamada düşünce ve davranışları anlamlandırmada çok önemli bir role sahiptir. Duyguların yok sayılmasının veya gereği kadar önemsememesinin daha da zararlı olduğu, bizi insan yapan ve kişisel gelecek, sosyal uyum ve ahlâk ilkelerine uygun kararlar verebilmemizi sağlamada daha fazla tehlikeye attığı, çok şaşırtıcı ve yeni bir bulgudur. “Kendini gerçekleştirme” kavramı içinde bireyin kendi potansiyelini tanıması ve gelişme kaydedebilmesi için duygunun kişi tarafından

anlaşılması ve ifade edilebilmesi önemlidir. Aynı zamanda iletişimi sağlıklı hale getirebilmek için de duyguların açık ve doğru şekilde iletilmesi ve alıcı kişinin de bunu tanımak konusunda yeterliliğinin olması gerekir. Duygular, öğrenme ve karar verme süreçlerinde önemli rol oynarlar. Yanlış bir karar sonucu ortaya çıkan kötü duygu, gelecekte aynı hataların tekrarlanmamasını sağlarken, memnuniyet duygusu deneyimin pekiştirilmesini sağlamaktadır (3, 54, 67, 139, 152, 187).

4.1.1.2. Zekâ kavramının tanımı

Çağımız örgütlerinde insanın fiziksel gücü ile değil; entellektüel derinliğiyle öne çıkması, günümüz yönetim anlayışında insan davranışı ve zekâsının önemini ortaya koymaktadır. İnsan zekâsının sınırları bilinmemektedir ve insan şaşırtıcı bir biçimde yeni düşünceler üretmeye devam etmektedir. Tarih boyunca yaşanan tüm değişimler ve gelişmeler; içinde bulundukları dönem için akıl almaz gibi görünseler de, insan zekâsını ürünüdürler (20, 151).

İnsanoğlunun kendi zekâsı hakkında edindiği fikir; yapılan gözlemlerin, felsefi kuramların, bilimlerin gelişiminin ve toplum değişimlerinin rol oynadığı uzun bir tarih sürecine dayanır. Bilimsel ve uygulamalı psikolojinin doğuşundan bu yana yapılan çalışmalar sadece fiziki dünya ve soyutlamalarla ilgili zekâyâ yöneliktir. Yapılan ve yapılması olası tüm tartışmaların zekâyâ ilişkin bilgileri, bulguları anlayışları geliştirmekte ve zenginleştirmektedir. Nitekim Amerikan Psikoloji Derneğinin raporunda “Bireyin karmaşık düşünceleri anlama, etkili bir biçimde çevreye uyum sağlama, deneyimlerden öğrenme, düşünerek engellerin üstesinden gelme yetenekleri birbirinden farklıdır.” düşüncesi vurgulanmaktadır. Bu nedenle zekâyâ ilişkin kavramlar, bu karmaşık görüntüyü tanımlama ve organize etme çabalarının bir ürünü olup, hiçbiri henüz tüm soruların yanıtlarını ve evrensel bir uzlaşmayı içermemektedir (3, 69, 70, 142).

Psikologlar, yaklaşık yüz yıldır zekâ kavramını tanımlamaya çalışmaktadırlar. Zekâyı genel bir yetenek olarak algılayan ve zekâ testleri alanında tanınmış bir psikolog olan Teoman'a göre zekâ "soyut düşünme yeteneği"dir. Yine başka bir tanımda "çabuk öğrenme, güç problemleri çözme, verilen işi hızlı ve doğru bir şekilde yapabilme" şeklinde açıklanmaktadır (98).

İnsan zekâsı diğer canlıların zekâsından çok daha üstündür. Zekâ, insana mantık yürütebilme yetisi sağlamaktadır. İnsan bu sayede neden & sonuç ilişkilerini saptayabilmekte ve kendi bilgilerine dayanarak genellemeler yapabilmektedir. Yeni fikirler ve düşünceler de insan zekâsının ürünüdürler. İnsan, zekâsını farklı iklim, yer ve diğer çevresel faktörlere uyum sağlamak için kullanmaktadır. Bu yönüyle insanın koşullarına uyumunu sağlayan bir araç olan zekâ; "herhangi bir çevresel bağlamı seçme, biçimlendirme ve uyum için gerekli olan zihinsel yetenekler" olarak da tanımlanabilir. Bu tanım, zekânın "çevreye bir tepki" olmasının yanısıra; "bir çevreyi biçimlendirme etkinliği" olduğunu ifade etmektedir. İnsanın çevreye uyum sağlaması ve onu biçimlendirmesi yaşam boyu süren bir öğrenme sürecini gerektirmektedir. Bu anlamda zekâ, yaşam boyu öğrenmenin anahtarı olarak kabul edilmektedir (20, 149).

Pek çok farklı tanımı yapılan zekâ; içinde bulundukları dönem ve kültürden etkilendikleri gibi beyin ve beynin işleyişi konusundaki bilimsel gelişmelerden de etkilenmektedirler. Zekâ tanımının içinde bulunulan dönemden nasıl etkilendiğini, 1921 ve 1986 yıllarında yapılmış olan iki çalışmanın sonuçları göstermektedir. 1921 yılında akademisyenlere yapılan çalışmaların sonuçları; zekâyı oluşturan temel yeteneklerin problem çözme & karar verme, öğrenebilme ve çevreye uyum yeteneği gibi üst düzey beceriler olduğu düşünüldüğünü göstermektedir. 1986 yılındaki çalışmada ise zekâyı oluşturan yetenekler üst düzey beceriler, kültür tarafından değer verilen yetenekler ve yönetici süreçler olarak sıralanmaktadır. Zekâ tanımı, üst düzey beceriler gibi temel bir yeteneği içerse de diğer boyutları açısından zaman içerisinde değişik boyutlar göstermektedir. Zekâ, kültürel değerlerden etkilenebilmekte ve

farklılaşabilmektedir. Batı kültüründe hızın zekânın temel bir ögesi olduğu düşünülürken, Çin kültüründe ise kişinin kendini tam olarak bilebilmesi zekânın temel bir ögesi olarak ele alınmaktadır. Zekânın tanımını etkileyen unsurlar dikkate alındığında günümüzün gerekleri açısından belki de en uygun Feldman Wechlser'in tanımıdır. Wechlser zekâyı “dünyayı anlayabilme, düşünme ve zorluklarla karşılaşıldığında kaynaklarını etkin bir şekilde kullanabilme becerisi” olarak tanımlamaktadır (3, 23, 38, 50, 52, 139).

Zihinsel becerilerin tümü olarak tanımlanan zekâ; kişinin öğrenmiş olduğu herşey ve şimdiki öğrenme yeteneğidir. Zekâ bireyin zor, karmaşık, soyut, ekonomik, amaca uygun sosyal değeri olan ve orjinal nitelikler taşıyan zihinsel davranışları yapabilme ve bu koşullar altında bireyin enerjisini davranışlar üzerine toplayabilme ve heyecanlara karşı koyabilme yeteneğidir. Bu durum birçok zihinsel yeteneğin değişik durum ve koşullarda kullanılmasını içerir. Bir kişinin zekâ seviyesi diğer koşullar eşit tutulduğunda ne kadar zor işler başardığı veya aynı güçlükteki işlerden ne kadar çoğunu başarabildiği veya ne kadar kısa sürede doğru sonuca ulaşabildiği ile belli olur (20, 85, 86, 87, 138, 149, 151, <http://www.tzv.org.tr> Erişim Tarihi:14.05.2005).

Zekâyla ilgili çeşitli kuramlar bulunmasına rağmen, araştırmaların görüş birliğine vardıkları noktalar aşağıdaki gibidir:

- ✘ Zekâyı oluşturan unsurlar kalıtımla geçmektedir.
- ✘ Kalıtımla aktarılan bilişsel güçler, çevrenin etkisiyle yeteneklere dönüşmektedir.
- ✘ Yeteneklerin insan zekâsını oluşturdukları varsayılmaktadır.
- ✘ İnsan yeteneklerini kullanarak çevreyle denge ve uyum sağlamaktadır.
- ✘ İnsanın çevresiyle sürekli etkileşim halinde olması, zekâsının gelişmesine ve bilişsel örüntüsünün değişmesine yol açmaktadır.

- ☒ Çevreyle etkileşimin niteliği, bilişsel örüntünün düzeyini değiştirmektedir.
- ☒ Zekâ yönünden bireyler arasında farklılık bulunmaktadır.
- ☒ İnsan zekâsını ölçmek için yeteneklerini ölçmek gerekmektedir.

Faklı tanımlar göz önünde bulundurularak bütünsel bir zekâ tanımına ulaşılabilir. Bütünsel anlamda zihinsel becerilerin tümü olarak tanımlanan zekâ; yerinde, zamanında, amaca uygun, toplumsal değeri ve orjinalliği olan zihinsel davranışlar sergileyebilme, soyut olan olayları kısa sürede ve doğru olarak kavrayabilme, karşılaşılan problemlere doğru ve zamanında çözüm yolları geliştirebilme, zor şartlar altında bile kişisel enerjiyi arttırıp oluşan heyecan durumlarına karşı koyabilme kapasitesidir. Bu tanım zekâ ile ilgili farklı boyut ve görüşleri bir araya toplamaktadır (23, 38, 50, 71, 86, 89, 138, 139, 149, 151, 171).

4.1.1.2.A. Zekâ kuramları

Çalışma hayatında bireyin çevresi ile uyumu, üretkenliği ve etkinliği konularında; zekâ, dikkat, deneyim, bilgi, karar alma, sorun çözme gibi bilişsel süreçlerin yanı sıra bilinç düzeyinde veya bilinçaltında bulunan bazı etkenler de önemli belirleyiciler olabilmektedir. Bu etkenler ışığında, 20. yüzyıl boyunca psikologlar alternatif zekâ kuramları geliştirmişlerdir. Bu kuramları oluştururken amaçları, temel sorunların etkilerini azaltmak ve zekânın biliş boyutu dışındaki boyutlarını incelemektir (3, 52).

Spearman’ın genel zekâ kuramı: İngiliz psikolog Charles Spearman, zekânın genel bir yapı olduğunu ileri sürmüştür. Yirminci yüzyılın başlarında yaşamış olan Spearman’a göre “zihinsel enerji her eylemin kaynağıdır”. Bu kurama göre, zeki insanın özellikleri arasında olayları çabuk anlaması, doğru kararlar vermesi, ilgi çekici konularda konuşması ve birçok farklı durumda zekice davranması

sayılmaktadır. Spearman, zeki bir insanın her alanda başarılı olduğunu ve zekice davranışlar sergilediğini öne sürmüştür. Bazı alanlarda diğerlerine göre daha hızlı olmaması ise, genel zekânın farklı faaliyetlerde ortaya çıkma durumu olarak açıklanmaktadır. Genel zekâ, kaynağından çıkan suyun birçok farklı yöne dağılması gibi özel alanlardaki yeteneklere dağılmaktadır (211).

Piaget’in uyum kuramı: Jean Piaget’in tarafından ileri sürülen uyum kuramı; zekâyı insanın çevreyle uyumunu sağlayan bir süreç olarak tanımlamaktadır. Zekâ, insanın yaşam şartlarına uyum sağlaması doğrultusunda sürekli gelişmektedir. Uyum, insan ile çevre arasındaki bir denge durumuna ulaşmak için çabalamakta ve birçok bilişsel faaliyette bulunmaktadır. İnsanın çevresiyle etkileşimi sonucu ulaştığı dengenin düzeyi zekâ düzeyi ile doğru orantılıdır. Zekânın gelişimi sağlandıkça çevreyle etkileşimde hem niteliksel, hem de niceliksel artışlar kaydedilmektedir. Bu artışlar daha çok bilişsel faaliyeti gerektirmektedir. Bilişsel faaliyetlerin artması ise zekânın gelişmesine yol açmaktadır (211).

Thurstone’nun zekâ kuramı: Amerikalı psikolog L.L. Thurstone’a göre, zekâ yedi farklı bileşenden oluşmaktadır. Bu bileşenler;

✠ **Sözel Anlayış:** Sözcükleri tanıma ve anlama,

✠ **Sözel Akıcılık:** Sözel ve yazılı olarak sözcük ve ifadeleri bulabilme,

✠ **Sayısal Yetenek:** Aritmetiksel işlemleri çabuk ve doğru olarak yapabilme,

✠ **Alansal ve Uzay İlişkileri:** İki ve üç boyutlu görsel algılamayı yapabilme,

✠ **Bellek:** İşitsel ve görsel olarak belleme gücü,

✠ **Mantıklı Düşünme:** Akıl yürütebilme,

✠ **Algısal Hız:** Karmaşık bir nesnenin ayrıntılarını görebilme, zemin & şekil ilişkisini ayırt edebilme, benzerlik ve farklılıkları doğru olarak algılayabilme olarak sayılabilir (85, 86).

Thurstone, zekâ konusunda Spearman'ın kuramının temelini ele almasına rağmen, ondan farklı olarak bu yedi zihinsel yeteneğin birbirinden bağımsız oldukları görüşünü belirtmiştir. Örneğin, sayısal yeteneği oldukça gelişmiş bir kişinin sözel yeteneği çok düşük seviyede olabilir. Thurstone'a göre bu birincil zihinsel yetenekler birlikte ele alındıklarında genel zekâyı oluşturmaktadırlar (211).

Cattell'in çift faktörlü zekâ kuramı: R.B. Cattell, Thurstone'a karşıt bir görüş savunmuş ve zekâyı iki zihinsel yetenek kümesine ayırarak incelemiştir. Bu kümeler kristalize zekâ ve akışkan zekâ kümeleri olarak ifade etmiştir. Kristalize zekâ, diğer bir deyişle billurlaşmış zekâ; mantık yürütme, sözel ve sayısal becerileri ifade eder. Sözel ve sayısal beceriler okul ortamında vurgulanan becerilerdir. Bu nedenle, kristalize zekâ testlerinde başarı, deneyim ve eğitimden büyük ölçüde etkilenmektedir. Akışkan zekâ kümesi, görsel uzaysal yetenekleri, görsel ayrıntıları fark etme yeteneğini ve ezber belleğini içermektedir. Akışkan zekâ testlerindeki başarı ise, deneyim ve eğitimden çok az etkilenmektedir (20, 211).

Stenberg'in üçlü zekâ kuramı: Robert Sternberg'in 1985-1986 yıllarında geliştirdiği üçlü zekâ kuramı, insan zekâsının daha önce bahsedilmeyen farklı becerilerinden söz etmektedir. Gerçek yaşamda etkili performans için gereken becerilerin, geleneksel zekâ testlerinin ölçtüğü beceriler kadar önemli olduğunu belirten Sternberg, bileşenli, deneyimsel ve bağlamsal zekâ olmak üzere üç farklı zekâ türünden söz etmektedir.

✠ **Bileşenli zekâ:** Çözümleyici düşünme becerileridir. Nasıl yapılacağını öğrenme, yeni bilgiyi kazanma ve görevi etkinlikle yürütme gibi zihinsel süreçleri kapsamaktadır.

✠ **Deneyimsel zekâ:** Yaratıcı düşünme becerileridir. Yeni işlere uyum sağlama, yeni kavramları kullanma, yeni durumlara etkin biçimde tepki verebilme, içgörü kazanma ve yaratıcı biçimde uyum gösterme gibi yetenekler bu kategoriye

girmektedirler.

☒ **Bağlamsal zekâ:** Pratik düşünme becerileridir. Üçlü zekâ kuramının üçüncü ve son halkasını oluşturmaktadır. Sternberg, bağlamsal zekâsı gelişmiş kişilerin, zekâlarını becerilerine uygun durumları aramakta kullandıklarını belirtmektedir. Böyle kişiler kendilerine uygun buldukları durumları yeteneklerini göstererek, geliştirebilecek şekilde biçimlendirebilmektedirler. Ayrıca ne zaman daha uygun ve yeni bir durum arayışına girmeleri gerektiğinin bilincindedirler. Bağlamsal zekâsı gelişmiş kişiler güçlü yönlerini öne çıkarma ve zayıf yönlerini geri planda tutma konusunda başarılıdırlar (20, 119, 211).

Thorndike’in zekâ kuramı: Edward Thorndike, zekâ ile ilgili çalışmalarında, sosyal, soyut ve mekanik olmak üzere zekânın üç genel boyutuna değinmiştir (66).

☒ **Sosyal zekâ:** Zekâyı bilişsel boyutları dışında değerlendiren ilk kuramdır. Zekânın insan ilişkileri boyutunu ifade eden sosyal zekâ kavramı; insan ilişkilerinde başarılı olma; insanlarla iyi ilişkiler kurma, ilişkileri sürdürme, insanları anlama ve uyum sağlama yeteneklerine ilişkin zekâ boyutunu temsil etmektedir.

☒ **Soyut zekâ:** Sayısal ve sözel becerileri kapsayan zekâ boyutunu ifade etmektedir.

☒ **Mekanik zekâ:** Psikomotor; duyu organları, zihin ve kasların birlikte çalışmaları ile ilgili becerilerle ilişkilidir. Makine, araç ve gereçlerin nasıl çalıştıklarını anlama ve bunları kullanma yeteneği mekanik zekânın alanına girmektedir (20, 28, 52, 95).

Thorndike zekâ kavramını; “erkekleri, kadınları, çocukları anlayabilme ve yönetebilme becerisi, insan ilişkilerinde bilgece davranma” şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanım içeriği itibari ile duygusal zekâ kavramına bir temel oluşturmuştur. Vernon ise Thorndike’in ortaya koyduğu boyutları; insanlarla iyi geçinme, toplum içinde rahat olma, insanların hareket ve ruh hallerine hassasiyet, diğer insanların kişilik özelliklerini anlayabilme şeklinde genişletmiştir. Sternberg ise sosyal zekânın akademik başarıdan ayrı bir anlamı olduğunu ve hayatın pratik

yaniyla insanin başa çıkabilme yeteneğini içerdığını belirtmiştir. Sosyal zekâ; alternatif bir zekâ modeli geliştirme açısından önemli olmakla beraber, ölçülmesi zor bir kavramdır (28, 52, 86, 95).

Çoklu zekâ kuramı: Harvard Üniversitesi'nden Nelson Goodman ile psikolog Haward Gardner insan zekâsının tek bir faktörle açıklanamayacak kadar çok yeteneği içerdği görüşü ile 1983 yılında çoklu zekâ kuramını geliştirmiştir. Bu çalışmalarla birlikte klasik bilişsel zekâ görüşüne insan zekâsının objektif bir şekilde ölçülebileceği tezini savunan geleneksel anlayışa ciddi anlamda karşı çıkan Gardner, tek başına akademik zekânın olmadığını ve zekânın yedi temel boyutu olan geniş bir yetenekler yelpazesi olduğunu öne sürmüştür. Gardner, kuramında zekânın pek çok değişik parçadan oluşan bir bütün olduğunu vurgulamak istemiştir. Gardner IQ'nun tek bir standart faktör olarak kabul edildiği zekâ anlayışının, zekâ gibi karmaşık bir kavramın değerlendirilmesinde “mikroskobik” bir yaklaşım olduğunu ifade ederek çok boyutlu bir çoklu zekâ modeli oluşturmuştur (20, 23, 52, 61, 135, 152, 164, 177).

Gardner, alanlarında olağanüstü başarılar göstermiş, üstün yetenekli insanları incelemiş ve yedi farklı zekâ çeşidinden bahsetmiştir. Bu zekâ alanları birbirinden bağımsız olmalarına rağmen birkaçının aynı anda harekete geçmeyle faaliyet gerçekleşmektedir. Gardner'ın çoklu zekâ kuramında belirttiği zekâ alanları aşağıdaki şekilde gösterilmektedir;

✠ **Miziksel-Ritmik Zekâ:** Müzik alanlarındaki beceriyi ifade etmektedir. Üstün müzik yeteneği olan kişilerde görülmektedir.

✠ **Bedensel-Kinestetik Zekâ:** Bir problemin çözümünde, bir üretim veya göstergesi sırasında tüm bedenin veya çeşitli bölümlerinin kullanılması ile ilgili becerilerdir. Dans etme, atletizm, aktörlük, operatörlük gibi beceriler buna örnek gösterilebilir.

✠ **Mantıksal- Matematiksel Zekâ:** Problem çözme ve bilişsel düşüncedeki becerileri ifade etmektedir.

✠ **Sözel-Dil Zekâsı:** Bir dilin kullanımı ve o dilde eserler üretme ile ilgili beceriler içermektedir.

✠ **Görsel-Uzaysal Zekâ:** Mimarların ressamların, heykeltıraşların veya uzay & konum durumlarını anlamadaki becerileridir. Nesnelerin boşlukta göreceli konumlarını imgeleme yeteneğidir. Bu zekâ alanı sanat yeteneği olan kişilerde görülmekte olan güçlü bir özelliktir.

✠ **Kişilerarası Zekâ:** Bu zekâ çeşidinde diğer kişilerle etkileşimde bulunma, onların ruh halini, isteklerini, niyetlerini anlamadaki beceriler vurgulanmaktadır. Kişilerarası zekâsı yüksek olan kişiler başkalarıyla iyi ilişkiler kurma yeteneğine sahip olan kişilerdir.

✠ **İçsel Zekâ:** Bir kişinin iç dünyasındaki yönelimlerini anlama ve duygularına erişebilme becerisidir. Kişinin kendini bilmesi ve kendisi ile ilgili bilgilerini amaçlarına ulaşmada etkin bir biçimde kullanabilmesi olarak belirtilmektedir.

Gardner çalışmalarının devamında bir zekâ alanından daha söz etmektedir. Bu sekizinci zekâ alanı ise “doğa zekâsı”dır. Bu temel kuram hala gelişmektedir ve Gardner en son olarak ruhsal (spiritual) zekâ ve varoluşsal (existential) zekâ adını verdiği iki zekâ boyutunu da kurama yerleştirmiştir. Bu zekâ kuramları pek çok alt grupları içermekte ve hepsi birbiriyle etkileşim içinde bulunmaktadır. İlk iki zekâ yeteneği düşünmeyle, diğerleri daha çok duygularla ilgili olduğu görülmektedir.

Gardner, “kişinin içsel dünyasını bilmesi” ile “sosyal beceri” ayrımını tanımlamıştır. Bu modeldeki zekâ boyutlarından kişilerarası zekâ ve kişisel zekâ; duygusal zekâ kavramlarının bazı özelliklerini içermektedir. Kişilerarası (interpersonal) ve kişisel (intrapersonal) zekâ ayrımını duygusal zekâ kuramının gelişiminin temelini oluşturmuştur. Kişilerarası zekâ; kişinin diğerleriyle ilişki kurma becerisidir. Kişisel zekâ ise, kişinin iç yapısını bilmesi; kendi his ve duygularına

ulaşabilmektedir. Kişinin kendisiyle ilgili zekâsı, benlik bilincini vurgularken kişilerarası zekâ ise empati yeteneğinin altını çizmektedir. Gardner'ın kişisel zekâ tanımlamasında duyguların rolünü ve etkin bir şekilde yönetilmesine oldukça yer verilmiş olsa da, Gardner ve çalışma arkadaşları, duygusal zekâ üzerindeki rolüne ayrıntılı bir biçimde bakmayıp, duygu hakkındaki bilişler üzerinde durmuşlardır (3, 20, 23, 63, 81, 86, 139, 158, 171, 185).

Pratik zekâ kuramı: Thorndike ve Gardner gibi, Stenberg IQ'nun akademik zekâyı tanımlamaya yönelik olduğunu ifade etmiş ve kişinin yaşamının diğer boyutlarını tanımlamakta yetersiz kaldığını belirterek pratik zekâ olarak alternatif zekâ kuramı oluşturmuştur. Akademik zekânın bilişsel yöntemlerle öğrenilen bilgilere dayandığını, pratik zekânın ise çoğunlukla tecrübe ve modelleme ile öğrenildiğini savunmuştur. Pratik zekâsı yüksek kişiler çevrelerindeki şartları iyi inceleyip, uyum sağlayabilmektedir.

Stenberg 1999 yılında pratik zekâ modelini geliştirerek başarılı zekâyı tanımlamıştır. Başarılı zekâ; kişinin sosyo-kültürel çevresinde başarıya ulaşmak için, ortama uyum sağlama, ortamı şekillendirme ve seçme eylemleri arasındaki dengeyi sağlama yeteneğidir. Stenberg'in ortaya koyduğu bu iki kuram duygusal zekânın pratik hayattaki rolünü vurgulaması ağıısından önemlidir (52, 170, 211).

Pratik zekâ kuramına duygusal zekâ olgusu ağıısından bakıldığında; hem pratik zekâ kuramının, hem de başarılı zekâ tanımının, gerçek hayattaki başarıyı etkilemesi ve kişinin içinde bulunduğu ortamlara uyum sağlaması ağıısından duygusal zekâ ile paralellik gösterdiği kanısına varılmaktadır

Zekâyı ölçmek için bilişsel yetenekleri ölçü alan IQ ve benzeri zekâ testleri yaklaşımları insan zekâsını tam olarak ölçebilmekte yetersiz kalmışlardır. Bu

doğrultuda oluşturulan alternatif zekâ kuramlarının ortak özellikleri incelendiğinde her birinin çeşitli boyutlarda duygusal yetenekler içerdikleri görülmektedir. Bu alternatif kuramlar zaman içinde duygusal zekâ kuramının oluşmasına öncülük etmişlerdir (52, 211).

4.1.1.3. Duygu ve zekâ ilişkisi

İnsanlar binlerce yıl boyunca hep akıl ile ilgili çalışmalar yapmışlardır. Akıl sadece zekâ ile eşleştirilirken, duygular fazla önemsenmemiştir. Duygular insanların zayıf yanı sayılmıştır. Akıl erkeklere, duygu kadınlara yakıştırılmıştır. Duyguları tanımak, duyguları ifade etmek, şairlere, sanatçılara, annelere uygun sayılırken komutanlara, liderlere, yöneticilere, güçlü olması gereken kişilere uygun sayılmamıştır. Bununla birlikte, batı kültürünün ve felsefi geleneğinin aklın egemenliğine olan inancı ve bunun sonucu olarak duyguları sorun yaratan unsurlar olarak görmesi, duygular üzerine geliştirilecek yaklaşımların önünde ciddi bir engel olarak karşımıza çıkmıştır. Özellikle sanayi devrimi sonrası dönemde akılcı bir şekilde düşünerek duygulardan etkilenmeyen kararlar vermek batı kültüründe egemen bir ideal düşünce tarzı olmuştur. Bu süreçte romantik akım gibi kimi akımlar duyguların önemi üzerinde durmaya çalışmışsa da bu akılcılığın egemenliğini etkilememiştir. Bu durumun örgüt yaklaşımlarına yansımaları, duyguların devreye girdikleri durumlarda mantıksal süreçlere zararlı olduğu düşünüldüğü için örgütün iyi bir şekilde faaliyet gösterebilmesi için duygularından arındırılması gerektiğine dair yaygın inançta görülmektedir. Ancak son dönemde gerek sosyal gerekse beyin cerrahisi alanındaki gelişmeler duyguların öneminin fark edilmeye başlamasına yol açmıştır. Yeni yaklaşımlar; insanın düşünceleri ve duygularının birbirinden ayrılmayarak aynı süreci ifade ettiğini ve bu süreçte duygular ve akıl arasında temel bir zıtlasma olmadığını savunmaktadır. Bu değerler dizisinin ışığında gelişen çağdaş örgüt yaklaşımları duygulara gereken önemi vererek duygulardan yararlanmayı hedeflemektedir (18, 51, 53, 86, 133).

Duygu ve zekâ arasındaki ilişki bütün insanlık tarihi boyunca tartışılmış bir felsefi konudur. Bu konudaki tartışmaları klasik ve modern yaklaşımlar olarak iki ayrı başlık altında incelemek mümkündür.

4.1.1.3.A. Klasik yaklaşımlar

Antik felsefede Stoacılar; bilge kişinin hiçbir duygu ya da hissin etkisinde kalmayan kişi olduğunu savunmuşlardır. Platon ise duyguların alt düzeyde ve yönsüz olduklarını ve mantık tarafından yönlendirilmelerinin gerekli olduğunu öne sürmüştür. Aristo da bu görüşü sürdürerek, duyguların bilinç fonksiyonlarıyla beraber ortaya çıktığını ve bu fonksiyonların refakatçileri olduklarını ifade etmiştir. Galen'e göre ise duygular, ruhun hastalıklarıdır. Ortaçağ döneminde Avrupa'da skolâstik Hristiyan anlayışının da etkisiyle temel duygular şeytana ait kötü unsurlar olarak görülmüşlerdir ve yedi ölümcül günahın (gurur, açgözlülük, kıskançlık, öfke, şehvet, oburluk, tembellik) yorumlamaları da bu görüşü güçlendirmiştir. Yedi ölümcül günahın karşısındaki yedi erdemin (öngörü/sağgörü, ölçülülük, metanet/sebat/tahammül, adalet, inanç, umut, sevgi) içinde inanç, umut ve sevgi gibi duyguya dayanan erdemler olsa da gene de duygular pek çok zaman kötülüğe ve yıkıma giden yolda birer kilometre taşı olarak görülmektedir. Bu tartışma Rönesans dönemine gelindiğinde şekil değiştirmiş ve akıl iyiliğin, duygular kötülüğün yerini almıştır (114).

Descartes'in döneminde, akılcılık yaklaşımının sistematik bir biçimde ifade edildiği görülmektedir. Descartes; duygular kişilerin düşüncelerine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır; ancak öfkeli olmaya degeceğini düşünüyorsak, öfkeleniriz ve "*Cogito ergo sum; düşünüyorum, öyleyse varım*" temel varsayımıyla hareket etmektedir. Aklın kaynağını oluşturan zihinle, duyguların kaynağını oluşturan vücut bir uçurumla ayrılmaktadır. Bu düşünüş, zihnin incelikli işlemlerini biyolojik

organizmanın işleyiş ve yapısından ayırmaktadır. Genel olarak Descartes'in de bağlı bulunduğu akılcı akım, duyguları kontrol edilmesi gereken ilkel unsurlar olarak tanımlamaktadır (114).

Akılcı bir şekilde düşünerek duygulardan etkilenmeyen kararlar vermek sanayi devrimiyle de beraber dünyada egemen ideal düşünce tarzı olmuştur. Tüm bu düşüncelerin etkisiyle, akılcılığın egemenliği ve duyguların sahip olduğu güçsüz konum zaman içerisinde pek çok insan tarafından sorgulanmaya bile gerek duyulmayan salt gerçekler olarak kabul edilmiştir (52).

4.1.1.3.B. Modern yaklaşımlar

Modern yaklaşımlarla birlikte aklın duygulara mutlak egemenliği paradigması artık sorgulanmaya başlanmıştır. Bu sorgulanmanın özü 1960'lı yıllarda Kuzey Amerika ve Avrupa'da görülen sosyal olaylar ile başlamıştır. Bu dönemde insanlar, akılcılığa tepkilerini ortaya koyarak duygularını ifade etmektedirler. Bu dönemle birlikte beyin araştırmaları alanındaki gelişmeler akıl ve duygu ilişkisi konusunda yeni bakış açıları kazandırmıştır. Nöroloji Profesörü Damasio (1999); Descartes döneminden beri süregelen akıl & duygu bölünmüşlüğüne ve aklın mutlak egemenliğine "Descartes'in Yanılgısı" adlı eserinde karşı çıkmıştır. Damasio;

"....İnsanlığın doğuşundan çok önceleri varlıklar yine varlıktı. Evrimin bir noktasında temel bir bilinçlilik başladı. Bu temel bilinçlilikte basit bir zihin oluştu. Zihnin daha karmaşıklaşmasıyla, düşünme, daha da sonraları iletişim kurmak ve düşünceleri daha iyi örgütlemek için dilin kullanılması olasılığı belirdi. Demek ki, o zamanlar insan, önce var oldu sonra düşündü. Şimdi biz, dünyaya gelip gelişirken, yine önce var oluyor, sonra düşünüyoruz. Düşünme, varoluşun yapıları ve işleyişi sayesinde olabildiği için, önce var olur, sonra düşünürüz ve ancak var olduğumuz

kadar düşünürüz.” (54).

Beynin biyolojik evrimi bu iddiayı desteklemektedir. İnsan beyninin özellikleri, insanı diğer canlılardan ayırmaktadır. İnsan beyni evrim süreci boyunca içten dışa doğru gelişmiştir. İlk olarak ortaya çıkan ilkel beyin vücudu kontrol etmeye ve etrafına tepki vermeye odaklanmıştır. Bu kökün üstüne ise duygu merkezleri gelişmiştir. Bu merkezler limbik sistemi oluşturmuştur. İlkel beyin korteksinin sınır kabul edilen bir kısmında yer almasından dolayı bu sisteme, sınırdan anlamına gelen “*limbik sistem*” denilmektedir. Öğrenme ve hatırlamayı içeren limbik sistemin sağladığı hızlı tepki verme süreci atalarımızın ayakta kalmalarını sağlamıştır ve bu temellerin üstüne de milyonlarca yıllık evrim sonucu üst düzey beyin bölümü olan neokorteks gelişmiştir. Limbik sistemler içgüdüsel varoluşu getirirken neokorteks ise mantıksal ve toplumsal varoluşu olanaklı kılmıştır. Pek çok kişi bir tehlike algıladığında denetim korteksten limbik sisteme geçebilmektedir. Bunun nedeni limbik sistemin daha eski olmasıdır. İçgüdüsel tabanları vardır ve hızlı tepkiler verebilmektedir. Beyin gücünü acil durum haline odaklar ve içgüdüsel tepkiler verir. Le doux’un duygularımızdan gelen mesajların neokorteks’e geçmeden önce beynin duygusal hafızayla en yoğun olarak ilgili bölgesi olan amigdalandan geçtiğini bulmuştur. Amigdalanın zarar gördüğü durumlarda kişinin duygusal yeterliliği zarar görür. İncelenen klinik vakalarda duygusal merkezlerin düşünce süreci üzerinde ne kadar büyük bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Yapılan araştırmalar, duygusal merkezleri zarar gören insanların düşünsel açıdan yeterliliklerinin azaldığını göstermektedir. Bu vakalardan en önemlilerinden biri Phineas Gage vakasıdır. Gage, 1848 yılında yaşadığı bir kaza sonucu uğradığı beyin zedelenmesiyle temel akıl ya da dil öğelerinde bozulma olmadığı halde, sosyal uyum yeteneğini kaybetmiştir. Damasio’nun aktardığı başka bir vakada; geçirdiği beyin operasyonunun frontal loba verdiği zarar sonucu hastanın eliot bir kişilik değişimi yaşayarak karar verme ve uzun vadeli planlar yapma yeteneğini kaybetmiştir. Bu ve buna benzer hastaların bu tür yetersizliklerinin standart zekâ ve beceri testlerinde ortaya çıkmaması işin ilgi çekici yanını oluşturmaktadır. Bu tür hastalar standart IQ testlerinde yeterli görülmektedirler. Laboratuvar ortamında çok rahat hareket edebilen ve yeterli görülen bu kişiler gerçek yaşam problemleri konusunda ise başarısız olmaktadır. Sonuçta Damasio’nun da ifade ettiği gibi insan önce var olmuş ve

etrafını algılamaya ve hissetmeye başlamış, sonra düşünmüştür (54, 86, 89).

Peter Senge *“Hayattan başarı ve verimlilik bekleyen kişiler, tıpkı tek ayakları üzerinde yürümeye ya da tek gözle görmeye kalkışmaları gibi, akılla sezgi ya da akılla duygu arasında bir seçim yapma lüksüne sahip değildirler.”* ifadesini belirterek zekâ ve duygunun ayrılmaz bir bütün olduğunu öne sürmektedir (167).

Duygu ve zekâ arasındaki ilişkiyi sosyolojik açıdan irdelediğimizde de duygusal ve akılcı süreçlerin birlikte hareket eden süreçler olduğu olgusu karşımıza çıkmaktadır. İnsanlar rasyonel yaratıklardır fakat bunun yanı sıra duygusal varlıklardır. İnsanları insan yapan olgu önceden var olan bir duygusal tabanın üzerine akılcı bir zekânın eklenmesidir. Bu sürecin bir yerine geçme değil, bir eklenme olması çok önemli bir noktadır, çünkü akılcı yetenekler daha önceden var olan ve anında gelişmeye devam eden duygusal özelliklerle birleşmiştir. Bu süreç incelendiğinde çok daha eski evrimleşmiş bir süreç olan duygusallığın hem zaman hem de etki açısından akılcılığın yerini alma eğilimi olduğu görülmektedir (52, 123).

4.1.2. Duygusal zekânın tanım ve kapsamı

Duygusal zekâ modelini oluşturan Mayer ve Salovey’in tanımına göre; “Duygusal zekâ, bireyin kendisinin ve diğerlerinin hislerini ve duygularını izleme, bunlar arasında ayırım yapma ve bu süreçten elde ettiği bilgiyi, düşünce ve davranışlarında kullanabilme yeteneğiyle ilgili olan sosyal zekânın bir alt formudur.” Bu tanım dikkat çekicidir, çünkü burada duyguları dikkate alan, yüksek duygusal ve zihinsel yetenekleri yansıtan bir anlatım vardır (109).

Mayer ve Salovey duygusal zekânın sadece tek bir özellik veya yeteneği ifade etmediğini, bireyin kendisinin ve başkalarının duygularını değerlendirmeye ve ifade etmeye katkıda bulunan, kendisinin ve başkalarının duygularını kontrol etmeye

yardımcı olan ve bireyin kendi yaşamında motivasyonunu, başarısını ortaya çıkartan duyguları kullanmayı sağlayan çok sayıdaki yeteneklerin bir kombinasyonu olduğunu belirtmektedir (135, 143).

Daniel Goleman, 1995 yılında yayınladığı “Duygusal Zekâ” adlı kitabı ile duygusal zekâyı dikkat çekmiştir. Goleman duygusal zekayı; *“kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıları düşünerek engellenmesine izin vermeme, kendisini başkalarının yerine koyabilme, tatmini erteleyebilme, ümit besleyebilme, hedefe ulaşmada etkili ve uygun ifadeleri kullanma ve duyguları yönetebilme yeteneği”* olarak tanımlarken, bireyin kendisini motive etmesi, duygularını kontrol altında tutabilmesi ve empati yeteneklerinin altını çizmektedir (3, 86, 133, 134).

Basit olarak tanımlandığında duygusal zekâ; duyguların akılcıca kullanımıdır. Robbins duygusal zekâyı; bir kişinin çevresinden gelen talep ve baskılarla başa çıkabilme becerisini etkileyen, bilişsel olmayan çeşitli yetenekler olarak adlandırmaktadır. Weisinger’e göre ise duygularımızı kullanarak davranışlarımızı yönlendirebilir ve olumlu sonuçlar elde edebiliriz (52, 97).

Duygusal zekâ, duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisini, bilgisini, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir. Ayrıca duygusal zekâ, kendimizin ve başkalarının duygularını tanımayı ve değerlendirmeyi öğrenmemizin yanı sıra, duygulara ilişkin bilgileri ve duyguların enerjisini günlük yaşamımıza ve işimize etkin bir biçimde yansıtarak onlara uygun tepkiler vermemizi sağlar (35).

Duygusal zekâ yetenekleri yüksek olan kişilerin gösterdikleri ortak özellikler aşağıda belirtilmiştir;

- ☒ Kendi beden dilini kontrol edebilmek,
- ☒ Başkalarının beden diline duyarlı olmak,
- ☒ Empati göstermek, İyimser olmak,
- ☒ Uzlaşmaya dayalı sinerjik ilişki kurmak,
- ☒ İnsanlarla olumlu ilişkiler kurmak,
- ☒ Başkalarını hesaba katmak
- ☒ Yüksek duygusal enerjiye sahip olmak,
- ☒ Çalışmaya adanmış olmak,
- ☒ Değişime istek duymak,
- ☒ Olumsuz duygularla başa çıkmak,
- ☒ Stresle başa çıkmak, Kararlı olmak (23, 39, 50).

Yapılan tanımların ışığında duygusal zekâ; bireyin yaşamındaki başarısının belirleyicisi olarak, öncelikle kendine ait duygularını fark edip tanınması, onları uygun şekilde kontrol edebilmesi ve yaşamındaki hedefleri için öz motivasyonunu gerçekleştirebilmesi ile ilişkili bireysel yeteneklerle, karşısındaki kişilerin duygularını fark edip, kendini onların yerine koyabilmek ve çevresindeki kişilerle etkileşim kurabilmek ile ilgili sosyal yeteneklerin bir kombinasyonudur (59, 88).

4.1.3. Duygusal zekânın temelleri

Duygusal zekâ konusundaki çalışmalar, zekâ düzeyleri en üst seviyelerde olan bireylerin gerek iş gerekse özel yaşamlarında neden her zaman en iyi olmadıklarının araştırılması ile başlamıştır (35, 50).

Duygularla ilgili olarak bugüne kadar çok çeşitli çalışmaların yapılması sonucu

farklı görüşlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. İlk kez 1990 yılında New Hampshire Üniversitesi'nden John D. Mayer ve Yale Üniversitesi'nden Peter Salovey tarafından ortaya atılan duygusal zekâ kavramı, 1920 yılında Thorndike tarafından oluşturulan sosyal zekâ kuramının temeline dayanmaktadır. Bu durum duygularla ilgili o zamana kadar yapılan araştırma ve kuramlardan çok daha fazla etki yaratarak yankı uyandırmıştır. Yazarlar duygusal zekâyı, “kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını gözlemleme yeteneği, onları ayırt edebilmeyi ve bu bilgiyi düşünce ve davranışlarına rehber olarak kullanabilmeyi içeren bir sosyal zekâ türü” olarak tanımlamaktadır. Bu sayede bilişsel zekâdan daha değişik bir kavram olarak tanımlanan sosyal zekâ ve alternatif zekâ kuramlarını yeni bir aşamaya ulaştırmışlardır. Çünkü duygusal zekânın temel özelliği; bilişsel ve duygusal sistemlerin üretici bir bileşimidir (3, 52, 124, 131, 135, 152, 153, 154, 187).

Mayer ve Salovey'in yaptığı tanımdan sonra 1990 yıllarında duygusal zekâ kavramı akademik çevrelerce incelenmeye başlanmıştır. Kavramın yaygınlaşmasını ve akademik çevrelerin dışına yayılmasını sağlayan ise Daniel Goleman'ın 1995 yılında çıkarttığı “Duygusal Zekâ, Neden IQ'dan Önemlidir” adlı kitabı olmuştur. Kitap kamuoyunun ilgisini çekmiş ve konuyla ilgili pek çok çalışma yayımlanmaya başlanmıştır (52).

Yapılan bu çalışmalar incelendiğinde duygusal zekânın iki temel yaklaşımla ele alındığı görülmektedir. Cobb ve Mayer tarafından duygusal zekâ; yetenek modeli ve karma model şeklinde tanımlanmaktadır. Mayer & Salovey'in modeli yetenek modeli, Bar-On, Goleman ve Cooper & Sawaf modelleri ise karma modellerdir. Yetenek modeli; duygusal zekâyı bir yetenekler grubu olarak tanımlamaktadır. Duygusal zekânın önemi ve duygulardan yararlanarak mantık yürütmenin potansiyel kullanımları üzerinde durmaktadır. Karma model; yetenek modeline göre daha yaygın bir modeldir. Duygusal zekâ yeteneğini sosyal beceriler, özellikler ve davranışlarla harmanlayan bu modeller duygusal zekânın bizi ulaştırabileceği başarılarla ilişkin parlak vaatlerde bulunmaktadır (48, 50).

4.1.4. Duygusal zekâ modelleri

4.1.4.1. John D. Mayer & Peter Salovey modeli

John Mayer ve Peter Salovey'e göre, duygusal zekâ, sosyal zekânın bir formu olarak, bireyin kendine ve başkalarına ait duyguları izleyebilme, bunlar arasında ayırım yapabilme ve bu süreçlerden elde ettiği bilgiyi düşünce ve davranışlarında kullanabilme yeteneğidir. Duygusal zekânın faaliyet alanı duyguların sözlü ve sözsüz değerlendirilmesi ve ifadesi, kişinin kendisindeki ve diğerlerindeki duyguları düzenleyebilmesi ve duygusal içerikli problemlerin çözümünde duygulardan faydalanmasını içerir (38, 52, 88, 163).

Salovey ve Mayer'in duygusal zekâ konusunda yapmış oldukları çalışmanın temel varsayımına göre, bireyin duyguları algılama, anlama ve bu duygusal bilgiyi kullanabilme yetenekleri birbirinden farklıdır ve bireyin duygusal zekâ seviyesi, gerek entelektüel gerekse duygusal başarısına ve gelişimine çok önemli katkılar sağlar. Bu modele göre kişinin etkin bir şekilde duyguları algılaması ve ifade edebilmesi için kendi fiziksel durumlarındaki, hislerindeki ve düşüncelerindeki duyguları tanıması, ifade edebilmesi ve bunun yanı sıra diğer insanlardaki, sanat eserlerindeki, dildeki, vb duyguları tanıması ve ifade edebilmesi gerekmektedir. Bu yetenek alanı duygusal zekâ açısından bir tür hissedebilme ve tanımlayabilme becerisidir (48, 163).

Kişinin duygularını düşüncelerinin içinde asimile edebilmesi için kişinin duygularını öncelikle değerlendirebilmesi ve hafızasına yardımcı olabilmek için

ortaya çıkarabilmesi gerekmektedir. Kişi ancak bu şekilde düşüncelerini üretken bir şekilde harekete geçirmek için duygularını kullanabilir. Kullanılan duygular her zaman olumlu duygular olmak zorunda da değildir, kişi gerektiğinde öfke, korku, üzüntü gibi olumsuz duyguları düşüncesinin üretkenliğini arttırmak için kullanabilir. Bu süreçte verilen kararlarda ve yapılan değerlendirmelerde bir sonuca ulaşabilmek ancak duyguların yardımıyla gerçekleşir. Duygular olmazsa değerlendirmelerimiz sonsuz olasılıklara sahip sonuçsuz kavramlar haline gelebilir. Bu noktada hatırlama süreci sonucunda yeniden canlandırılan duygular kişiye bilinçdışı öğrenim mekanizmalarının sağladığı tecrübeleri de sunar. Bu boyut modelde yer alan diğer üç boyuttan bilişsel özellikler ile olan ilişkisinin yoğunluğu açısından oldukça farklıdır.

Kişinin duyguları anlaması ve onlarla mantık yürütebilmesi için kişi karmaşık duygular ve anlık hisler de dâhil olmak üzere duyguları adlandırabilmeli ve duygu değişiklikleriyle ortaya çıkan ilişkileri tanımlayabilmelidir. Bu yetenek duyguları tanımlamaktan daha karmaşıktır. Kişi duygularını tanımlayabilir (mutluluk, öfke, üzüntü...) ancak o duygunun o anda oluşup oluşmadığından, daha önceki bir duygunun uzantısı olup olmadığını ya da ruh halinden kaynaklanıp kaynaklanmadığını anlaması daha zordur. Duygular çoğu zaman karmaşık halde gelir, örneğin mutlulukla beraber suçluluk, öfkeyle beraber korku da duyulabilir. Bunun için duyguların aralarındaki karmaşıklığı ve değişiklikleri tanımlayabilme yeteneği gereklidir. Kişi ancak bu sayede sevginin kıskançlığa, kaybetme korkusunun aşka, coşkunun pişmanlığa dönüştüğü gibi anları duyumsayabilir.

Kişinin kendisindeki ve diğerlerindeki duyguları düzenleyebilmesi için, kişinin duygulara açık kalabilmesi, duyguları izletebilmesi gerekmektedir. Kişilerin duygulara açık olmaması durumunda hissettikleri ve gözlemledikleri, algılara göre şekillendirdikleri bir duygusal gerçeklik olacaktır ve pek çok zaman görmek istediklerini algılayacaktır. Oysa kişinin kendisinin ve diğerlerinin duygularını düzenleyebilmesi için gerçek duygulara ulaşması gereklidir. Bu sanıldığı kadar kolay bir iş değildir. Kişi bir duyguyu tanımlayabilir, analiz edebilir ama bu bilgilerini

hayata geçirmesi büyük çaba ister (52).

Mayer ve Salovey'in modeli bir yetenek modelidir; mutluluk, sıcaklık gibi yeteneğe dayanmayan faktörler modelde yer almamaktadır. Bu yaklaşım yeteneğe dayalı olmayan faktörlerin önemli olduğunu kabul etmekle beraber bunların duygusal zekâdan bağımsız olduklarını varsaymaktadır. Mayer ve Salovey'in modeli bu yanıla karma modellerden ayrılmaktadır. Mayer ve Salovey modellerinde yer alan yetenek boyutlarını ölçebilmek için ilk olarak Çok Faktörlü Duygusal Zekâ Ölçüsü'nü (MEIS) geliştirmişlerdir. Bu ölçek üzerine yapılan araştırmalar, ölçeğin güvenilir ve geleneksel kişilik özelliklerinden bağımsız olduğunu göstermektedir. Zaman içinde bu ölçünün psikometrik özelliklerini yeterli bulmadıkları için Caruso'yla beraber "Mayer, Salovey ve Caruso Duygusal Zekâ Testi (MSCEIT) V1.0 ve MSCEIT V2.0" geliştirmişlerdir. Deneysel çalışmalarda MSCEIT'te ölçülen duygusal zekâ yetenekleriyle kişilerin sosyal ilişkileri arasında olumlu bir ilişki olduğu saptanmıştır. Mayer & Salovey yaklaşık 12 yıllık süreç içinde duygusal zekâ kavramını ortaya çıkarmakla yetinmeyerek bu konuda pek çok çalışma yapmış ve ölçekler geliştirmişlerdir. Diğer duygusal zekâ modelleri onların temel varsayımlarından yola çıktığı için kurdukları model duygusal zekâ modellerinin temelidir (36, 52, 123, 136).

4.1.4.2. Reuven Bar-On modeli

Reuven Bar-On, Gardner'ın çalışmalarını temel alarak duygusal zekâyı kişilik kuramı çerçevesinde tanımlamıştır. Bar-On, duygusal zekâyı; "kişinin, çevresel istekler ve baskılarla başa çıkabilme yeteneğini etkileyen kişisel, duygusal, sosyal yetenekler dizini" olarak betimlemektedir. Reuven Bar-On'un geliştirdiği Bar-On EQ Anketi; kişisel bilgileri elde etmemizi sağlamaktadır. Bu araç psikometrik özellikleri iyi bir şekilde ölçmektedir. Reuven Bar-On, duygusal zekâyı beş ana boyutta ve 15 alt boyutta açıklamaktadır. Birinci ana boyut "Kişisel beceriler; duygusal benlik bilinci, kendine güven, kendine saygı, kendini gerçekleştirme ve bağımsızlık", ikinci ana boyut "Kişilerarası beceriler; empati ve bireyler arası ilişkiler", üçüncü ana boyut

“Uyumluluk; problem çözme, gerçeklik ve esneklik”, dördüncü ana boyut “Stresle başa çıkma; stres toleransı ve dürtü kontrolü” ve son olarak beşinci ana boyut “Genel ruh durumu; mutluluk ve iyimserlik” alt boyutlarını içermektedir (3, 91, 129, 139, 169).

Bar-On, duygusal zekâ modelini oluştururken duyguların bireylerin başarısındaki rolünü betimlemeyi hedeflemiştir. Bu model zekânın kişisel, duygusal, sosyal ve hayatta kalma boyutları gibi bilişsel olmayan zekâ faktörlerini içermektedir. Bu faktörlerin ortak paydası; kişinin gündelik yaşamla başa çıkabilmesi açısından bilişsel zekâdan daha etkin olmalarıdır. Bu açıdan Bar-On duygusal zekâ modeli zihinsel yeteneklerle (kişinin kendinin farkında olması) zihinsel yeteneklerden ayrı olarak kabul edilen bazı özellikleri (bağımsızlık, kendine saygı ve ruh hali) birleştirilen karma bir modeldir (52).

4.1.4.3. Daniel Goleman modeli

Goleman yüzyıllardır süregelen kültürel ve eğitimsel alışkanlıkları ile ilgili yargılar ileri sürerek zekâ kavramına farklı, yeni bir boyut kazandırmıştır. Mayer ve Salovey’in modelini temel olarak almakla beraber, bunu geliştirerek duygusal zekânın kendimizin ve başkalarının duygularını tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme yetisinden oluştuğunu ifade etmiştir. Goleman performansa dayalı bir duygusal zekâ kuramı ileri sürerek, duygusal zekâyı genel becerilerden; öz-farkındalık, sosyal farkındalık, öz-denetim ve ilişki denetimi olmak üzere dört kümedeki 20 yeterlilik ögesine bağlamaktadır. Dört kümenin her biri zihinsel becerilerden ve birbirlerinden farklı olarak görülmektedirler. “Öz farkındalık kümesi; kişinin ne hissettiğini bilmesi”, “Sosyal farkındalık kümesi; empati ve sözel olmayan ipuçlarına yönelik algılama yeterliliği”, “Özdenetim kümesi; rahatsız edici duygusal tepkileri düzenleme ve duygusal tepkiselliği bastırma becerisini”, “İlişki denetimi ise; kişinin diğerlerinin duygularını

anlama ve etkilme becerisini” tanımlamaktadır (3, 23,88).

4.1.4.4. Robert K. Cooper & Ayman Sawaf modeli

Cooper & Sawaf’ın duygusal zekâ modeli; duygusal zekâyı örgüt ortamı içinde inceleyerek, özellikle duygusal zekâ ve liderlik ilişkisi üzerinde durmaktadır. Cooper & Sawaf’ a göre duygusal zekâ; “duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisini, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir”. Günümüzde dinamik iş ortamında bireylerin ve örgütlerin ayakta kalmasını sağlamak ve rekabet gücünü arttırmak için klasik yaklaşımların yeterli olmayacağını savunan Cooper & Sawaf’ın modelinde duygusal zekâ; duyguları öğrenmek, duygusal zindelik, duygusal derinlik ve duygusal simya olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır (2).

Duygusal zekâ kuramlarının konuya ilişkin kendine özgü bir yaklaşımı vardır. Ancak bütün bu kuramların ortak noktası; duygusal zekânın, kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını tanıma ve yönlendirme yeteneğini tanımladığı doğrultusundaki temel ilkedir (88).

MAYER VE SALOVEY	BAR-ON	GOLEMAN	COOPER VE SAWAF
Duyguyu algılayma ve ifade etmek Bireyin bedensel durumuna, his ve düşüncelerine ilişkin duygularını tanımlayıp, ifade etmesi. Bireyin diğer kişilerin duygularını tanımlayıp, ifade etmesi. Duyguyu düşüncede kaynaştırmak Duygular, etkin ve verimli şekilde düşünmeyi sağlar. Duygular yargılara ve hafızaya yardım ederler. Duyguyu anlamak ve analiz etmek Kompleks ve anlık duygu ve hisler dahil her duyguyu isimlendirme, Duygu değişimi ile ilgili ilişkileri anlama yeteneği. Duyguyu kontrol etmek Duygulara açık olmak yeteneği, Duygusal ve entelektüel gelişim için duyguları etkin şekilde denetleme ve düzenleme yeteneğidir.	Kişisel beceriler Duygusal benlik bilinci, Kendine güven, Kendine saygı, Kendini gerçekleştirme, Bağımsızlık, Kişiler arası beceriler Empati, Bireyler arası ilişkiler, Sosyal sorumluluk Uyumluluk boyutu Problem çözme, Gerçeklik ölçüsü, Esneklik Stresle başa çıkma boyutu Stres toleransı, Dürtü kontrolü Genel ruh durum Mutluluk, İyimserlik	Kişisel yeterlilik <u>Özbilinç</u>: Duygusal farkındalık, Kendini değerlendirme, Özgüven <u>Kendine Yön Verme</u>: Kendini kontrol, Güvenirlilik, Yeniliklere açık olma, Vicdanlı olma, Uyum yeteneği. <u>Motivasyon</u>: Başarı güdüsü Bağlılık, Girişimcilik, İyimserlik Sosyal Yetenekler <u>Empati</u>: Başkalarını anlamak, Başkalarını geliştirmek, Hizmete yönelik olmak <u>Sosyal Beceriler</u>: Etki, Takım yetenekleri Bağ kurmak, Çatışma Yönetimi, İletişim, Liderlik, Değişim katalizörlüğü, İşbirliği.	Duyguları öğrenmek Duygusal dürüstlük, Duygusal enerji, Pratik sezgi, Duygusal geribildirim Duygusal zindelik Özvarlık, Güven çemberi, Yapıcı hoşnutsuzluk, Esneklik ve yenileme, Duygusal derinlik Özgün potansiyel ve amaç, Dürüstlüğü yaşamak, Adanmışlık, Yetki olmadan etki Duygusal simya Sezgisel akış, Geleceği yaratmak, Düşünsel zaman değişimi, Fırsatı sezinlemek

Şekil 1.1. Duygusal Zekâ Modelleri

Kaynak: Acar F.T.: Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması. İ.Ü. İşletme Fakültesi Davranış Bilimleri, Doktora Tezi, 2001, S. 32.

4.1.5. Duygusal zekâ ve bilişsel zekâ ilişkisi

Yapılan bilimsel çalışmaların sonucunda uzmanlar; bilimselliği sağlayacak objektif bir ölçü oluşturmak için zekâ testlerini geliştirmişlerdir. Zekâ testleri bir kişinin zekâ seviyesini ölçmek için kullanılan bir dizi ölçüm aracından oluşmaktadır. Bu testlerin en çok bilinenlerinden birisi olan IQ testi kişinin zihinsel ve kronolojik yaşını inceleyerek zekâyı işlemsel olarak tanımlayabilmektedirler; nitekim Konrad ve Hendl zekâyı, “zekâ testinin ölçtüğü olgu” olarak tanımlanmaktadır. Genel olarak, “dikkat, bellek, yargılama, akıl yürütme, soyutlama” diye adlandırılan zihinsel yetiler bilişsel zekâyı tanımlamaktadır. IQ testleri, özellikle 20. yüzyılın iş dünyasında bireylerin zekâsını değerlendirmek için temel bir araç olarak görülmüştür. Fakat zaman içinde zekâ testlerinin, özellikle IQ testlerinin bireyin zekâsını ölçme konusundaki yeterliliği bilimsel olarak tartışılmaya başlanmıştır. Öncelikle, zekâ testlerinin çoğunluğu psikolojik bozuklukların teşhisi için tasarlandığından psikolojik açıdan sağlıklı insanların incelenmesindeki güvenirlilikleri tartışmalıdır. Diğer önemli bir nokta ise, değişik kültürel alt yapılardan gelen insanların aynı IQ testini farklı şekilde algılamasıdır. En temel sorun ise, zekâ testlerinin kişinin yaşam performansını tahmin etmede yetersiz kalmalarıdır. Yapılan birçok çalışma IQ değeri yüksek kimi bireylerin son derece başarısız, IQ değeri düşük kimi bireylerin ise son derece başarılı olabildiğini göstermektedir. Benzer IQ’ya sahip kişilerin incelendiğinde ise bireylerin çevreyle başa çıkabilmek açısından farklılıklar gösterdikleri ve bunun onların performanslarını etkilediği görülmektedir. Stenberg’in 1996 yılında yayınladığı “Başarılı Zekâ” adlı eserindeki bulgular ise IQ’nun gerçek yaşamdaki başarının % 4’ü ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (50, 52, 88, 87, 114, 141, 170).

Zekâ kavramını sadece bilişsel yeteneklere dayandıran bilim adamları, yapılan araştırmalarından elde ettikleri sonuçları değerlendirerek, zekâ tanımına; bireyin çevreye uyumu ve çevresindeki kişilerle ilişkisi boyutlarını da dahil etmişlerdir. İnsan zekâsının kapsam ve işleyişi, mantık ve diğer bilişsel süreçlerle birlikte

duygusal süreçleri de içerir. Bilişsel süreçler düşünme, mantık yürütme, sorun çözme, karar verme, algılama, kavramlaştırma, yargıya varma gibi yeteneklerle tanımlanmaktadır. Bilişsel süreçlere dayalı kurumlar kişinin duygusal yönlerini ihmal ettiği düşüncesi ile eleştirilmektedir (3, 112).

Duygusal zekâ; bilişsel ve duygusal sistemler olmak üzere, birbirine etki eden iki temel kişilik özelliklerine işaret etmektedir. Zekâ standartları en yaygın şekilde bilişsel başarıyla, uyum standartları ise duygusal tepkilerle eşleştirilmektedir. Duygusal zekânın dayanak noktalarından biri de, duygusal tepkilerin mantıksal olarak duygularla ilgili bazı inanışlara uyumlu veya uyumsuz olabileceğidir. Bebekliğin ilk dönemlerinde ortaya çıkan mutluluk, korku gibi yalın duygusal tepkiler, çok az bilişsel yeterlilik gerektirir. Fakat birey, fiziksel ve zihinsel gelişimiyle birlikte, karşılaştığı durumlar için daha karışık tepkiler geliştirir ve duygusal tepkileri de bilişsel açıdan beslenmiş daha karışık duygular içerir. Bu duygusal tepkiler, bireyin mantık yoğunluğu yani zekâsı ile değerlendirilir (3, 134).

Bilişsel süreçte insanın düşünceleri ve duyguları birbirinden ayrılmaz bir bütündür. Bu iki süreçte bilişsel ve duygusal zekâ birbirlerine karşıt değil, birbirlerinden ayrı yetilerdir. Hepimizde akıl ve duygusal hassasiyet bir arada bulunur, diğer bir deyişle her birimizde IQ ve duygusal zekânın farklı bir karışımı vardır. İnsanı insan yapan niteliklerin çoğu, duygusal zekâdan gelmektedir. Zekânın farklı biçimleri, bir diğerini güçlendirir ve tanımlar: duygusal yaratıcılığı, işbirliğini, inisiyatifi ve dönüşümü harekete geçirir; mantıksal muhakeme ise serüvenci içgüdüleri dizginler ve amacı süreç ile, teknolojiyi uyumlu hale getirir. Burada bir başka itici güç daha vardır. Bu güç; bir insanın karakter ve temel değerlerinin, yalnızca IQ'dan değil aynı zamanda duygusal yeteneklerden de kaynaklandığını göstermektedir (35, 50, 52, 88).

Bireyin yaşamının her anında gelişim gösterebilen duygusal zekâ öğrenilebilen bir zekâ türü olarak kabul edilmektedir. On üç ile on dokuz arasındaki yaşlardan sonra değişim göstermeyen bilişsel zekânın tersine, duygusal zekânın öğrenilme olasılığı oldukça fazladır ve yaşam süresince gelişmeye devam eder. Bu açıdan bilişsel zekâ zor gelişirken, duygusal zekânın gelişebilir olması aralarındaki en önemli farktır (22, 206).

Harvard Eğitim Okulu psikologlarından Howard Gardner, yetenekler yelpazesine ilişkin görüşlerin genişletilmesi gerektiğini, okulun çocuğun gelişimine yapabileceği en büyük katkının, çocuğun yetenekleri doğrultusunda en mutlu ve yeterli olabileceği bir alana yönlendirmek olduğunu düşünmektedir. Duygusal zekânın tanımladığı yetenekler, her yaşta öğrenilebilir ve geliştirilebilir psikolojik ve sosyal becerilerdir ve IQ gibi kader değildir. Duygusal zekânın önemini ve konuya duyulan ilgiyi arttıran nedenlerden birisinin de bu olduğu söylenebilir. İnsanın düşünceleri ve duyguları birbirinden ayrılmaz birer bütündür ve ikisinin arasında temel bir zıtlık yoktur. Bu iki süreçte zihnin ölçüsü olan IQ ve duyguların ölçüsü olan duygusal zekâ kavramları birbirini güçlendiren ve tamamlayan kavramlardır. Lam ve Kirby'nin duygusal zekâyâ ilişkin yaptığı araştırma bu durumu desteklemekte ve duygusal zekâyâ ilişkin yeteneklerin de bilişsel performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğuna işaret etmektedir. Duygular yaratıcılığı, işbirliğini ve dönüşümü harekete geçirir; mantıksal muhakeme ise serüvenci içgüdüleri dizginler ve amaçları süreçlerle uyumlu hale getirerek teknolojiyi uygun bir şekilde bütünleştirir. Anlaşılması gereken duyguların iyi ya da kötü kavramlar olmadıkları, var olduklarıdır (35,50,52).

Bilişsel ve duygusal zekâsı yüksek olanlar hayatı daha iyi anlamaya ve anlamlı kılmaya yetkindir. Bu kişiler kendilerini tanır, açık ve etkin ifade eder, işbirliği içinde yapıcı ilişkiler kurar, ahlâklıdır; kişisel ihtiyaçlarıyla ailesinin, sosyal yaşamın, iş hayatının ilkeleri ve ihtiyaçları arasında denge kurabilir (23, 88, 106, 201).

4.1.6. Duygusal zekânın örgüt yaşamındaki rolü ve önemi

4.1.6.1. Duygusal zekâ ve çalışma ortamı

Değişimin ve gelişimin kaçınılmaz olduğu, bilginin başarıda gerekli olduğu fakat yetersiz kaldığı ve insancıl değerlerin ön plana çıktığı günümüzde, duygusal zekâ olgusu psikoloji başta olmak üzere eğitim, sosyal psikoloji, yönetim ve organizasyon gibi bilimsel çalışma alanlarında ele alınan önemli bir konu olmuş ve yavaş yavaş örgütsel çalışmalarda yer almaya başlamıştır (159).

Duygusal zekâ gerek özel yaşama gerekse iş yaşamına yön veren bir pusuladır. Goleman duygusal zekânın insan zekâsının doğru ölçüsü olabileceğini savunarak, duygusal zekâ yetenekleri yüksek bireyin iş yaşamında daha üst seviyeye yükselebileceğini ileri sürmektedir (88, 116, 201).

- ✘ **Duyguların kontrolü:** Duygu yüklü olanlara gösterilen tepkinin kontrol edilmesi böylece, verilen tepkilerin duruma uyum sağlaması,
- ✘ **Kendi kendini motive etmek:** Amaçlanan hedeflere ulaşmak için duyguların yönlendirilmesi,
- ✘ **Empati:** Başkalarının duygularının farkında olması,
- ✘ **İlişkiyi yürütmek:** Diğerlerinin duygularının yönetilmesidir.

Goleman; duygusal zekâyı beş ana başlıkta toplayarak daha çok iş yaşamındaki faktörlerle eşleştirmiş ve konuyu örgütsel alana taşımıştır. Liderlik başarısında da duygusal zekânın önemini vurgulayarak bu konuda yapılan çalışmalara yön gösterici olmuştur (3, 44).

Bilimsel alanda ilk defa duyguları örgütlere taşıyanlar, örgütlerde insan ilişkileri yaklaşımını ele alan ilk grup dinamiği teorisyenleridir. Örneğin, çalışanların moralleri ve bunun başarıyla ilişkisi konulu araştırması ile Mayo ve sosyal değişim üzerine çalışan Lewin, duyguların işyerinde yok sayılmayacağını ifade etmişlerdir. Homans'ın insan grubu yaklaşımında, grubun bilişsel olmayan bağlılığını açıklarken oluşturduğu modelin üç ögesini; faaliyetler, ilişkiler ve duygular olarak belirlemiştir. Homans duyguların, bu süreçlere ilişkin neden ve sonuçların açıklanmasında çok önemli olduğunu belirtmektedir (3, 73, 74).

Çalışma hayatının her aşamasında insan ilişkileri çok önem taşımaktadır. İnsanlarla ilişki kurmayı gerektirmeyen bazı işler, daha içsel değerlere sahip bir insana uygun görülebilir. Ancak günümüzde çoğu işin, güçlü biçimde “insan” odaklı olduğu da bir gerçektir. Yıllar boyu, iş yaşamında; zihinsel beceriler ön plana çıkarılarak, duygular ihmal edilmiş, duyguları bir tarafa bırakma, profesyonellik olarak kabul edilerek kaliteyi yükseltme, üretimi ve satışı artırma, yeniden yapılanma faaliyetleri ise hep öncelikli görülmüştür. “İşyerinin kapısından içeri girildiğinde duygular kapının önünde bırakılmalı, evi evde, işi işte bırakmalı” yaklaşımları yaşanan sorunlar için çözüm olmamıştır. “Çalışanlar duygularını kontrol altında tutarak, hatta bastırarak daha çok güvenilir, istikrarlı, başarılı mı olurlar? Bu şekilde davrandıklarında yaptıkları işi en iyi şekilde mi yaparlar? Yoksa duygularını yönetmeyi bilmek, onların işyerinde daha iyi konumlara gelmesini mi sağlar?” gibi benzeri soruların ele alınıp incelenmesinin gerekliliği görülmüştür (16, 35, 99).

Aydın'a göre iş dünyasında üstün başarıyı belirleyen 3 ölçüt; azim&kararlılık, aidiyet ve özgüven olarak saptanmıştır. Bu üç duygusal zekâ ölçütünden sonra gelen IQ ölçütleri; örgütlere girme konusunda birincil önemdeyken, çalışma hayatının içinde yerini duygusal zekâ ölçütlerine bırakmaktadır (19).

Yeni bin yılda da yeni işyeri ortamları yaratmaya ilişkin çabalar devam etmektedir. Psikolojik olarak sağlıklı ortamlara sahip örgütlerin, hem içerde hem de dışarıda, saygınlık ve itibar sahibi olarak sosyal sorumluluk bilincinde olabilmelerinin temel şartı, duyguların dikkate alınmasıdır. Yeni işyeri ortamları;

- ✘ Birlik ve beraberlik,
- ✘ Psikolojik ilişkiler,
- ✘ Karar verme ilişkileri,
- ✘ Takım çalışması, işbirliği ve arkadaşlık,
- ✘ Müşteri memnuniyeti,
- ✘ Liderlik,
- ✘ İşyerindeki duygusal iklim,
- ✘ Farklılıkların sinerjisi gibi konularının altını çizmektedir (165).

Cooper ve Sawaf, gereğinden fazla duygunun mantık yürütme sürecinde karışıklığa neden olmakla beraber, gereğinden az duygunun da mantık yürütmeyi engelleme gibi problemler yarattığını belirterek, duyguları etkin kullanmanın bireysel ve yönetsel başarıya katkısını bazı özelliklere dayandırmışlardır. Bu özellikler; öğrenmeyi, yaratıcılığı ve yenilikçiliği özendirir, motive eder, muhakemeyi hızlandırır, güven oluşturur, berraklık sağlar, ahlâki değerleri harekete geçirir, geribildirim sağlar ve otorite olmadan nüfuz oluşturmayı sağlar (50, 195).

21. yüzyıl kurumlarının yapmaları gereken, bireyin işinin, hem kendi varlığının hem de bu yolla kurumun bir parçası olduğunun bilincine varacağı bir çalışma ortamı yaratmaktır. Geleceğin örgütlerinde, çalışanların önem verdikleri değerler, gereksinimler ve yetenekler değişerek kurumlar; sorumluluk alan, kendini geliştirmek isteyen ve psikolojik tatmin arayan insan gücüne ihtiyaç duyacaklardır. Bu özellikteki insan gücü, kurumlarının en zengin enerji kaynağı olacaktır. Bu açıdan günümüz iş dünyası, çalışanın bilişsel, duygusal ve bedensel gücünü bir bütün olarak

daha yoğun ve daha etkin kullanmasını gerektirmektedir. Bu bağlamda duygusal zekânın önemi de her geçen gün artmaktadır. Duygusal zekâyı iş yaşamının her boyutu ile ele alıp incelemek mümkündür. İş hayatında gerçekleştirilen liderlik, motivasyon, ekip çalışması, kurumsal iletişim gibi pek çok yönetsel ve örgütsel değer, gerçekleştirilen duygusal zekâ uygulamaları sonucunda arttığı istatistiksel değerlerle ortaya konulmuştur. İş yerindeki iletişimin yanı sıra gerginlik ve benzeri olumsuz faktörleri ortadan kaldıracabilecek planlama ve pozitif çalışma önerileri, duyguları öğrenme ve buna hareket etme yetenekleri, yöneticilerin sahip olması gereken önemli unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Gerek değişim ile baş edebilme ve uyum sağlama, gerekse kontrollü hareket ederek karar verme sürecinde tutarlı davranma özelliklerine sahip olabilmek, duygusal zekâ yardımıyla kazanılan önemli faktörler olarak bilinmektedir (9, 15, 23, 35, 97).

4.1.6.2. Duygusal zekâ ve eğitim

Kurumlar, çalışanlarına sosyal yeteneklerinin gelişmesi için eğitim çalışmaları sunmaktadırlar. Ancak gerçek şudur ki, bütçe kısıtlamalarında ilk ele alınacak konu eğitim çalışmaları olmaktadır. Bilgisayar ve aktif dinleme konularında verilecek bir kurs arasında tercih yapılması istense, kurumun yöneticileri muhtemelen bilgisayar kursunu seçeceklerdir. Bunun neden, halâ birçok kurumda sosyal yeteneklerin öneminin ve gerekliliğinin yeterince anlaşılamamasıdır. Pennsylvania Üniversitesindeki Yönetici Geliştirme Merkezi baş direktörü Annie Mckee, “Amerikan kurumlarının yöneticilerinin; güven, itimat, empati, uyumluluk, kendini kontrol gibi yeteneklerin öneminden bahsetmeye başladıklarını ve bunun sonucunda da sosyal yetenek eğitimleri yeni bir bakış açısı kazandığını” ifade etmektedir. Mckee, değişimin nedenini iki kelime ile açıklanabileceğini vurgulamaktadır: “Duygusal zekâ” (2).

Goleman'ın duygusal zekâ tanımında belirtilen nitelikler, öğrenilebilir, psikolojik ve sosyal yeteneklerdir. Bu yetenekler sayesinde bireyler, zihinsel yeteneklerini en üst düzeyde kullanma şansına kavuşabilmektedirler. Duygusal yeteneklerin bilişsel yeteneklerden farklı olarak eğitimle geliştirilebilir olması duyguları örgüt için daha da önemli kılan diğer bir unsurdur. Çünkü örgütü eğitmeye yönelik kişiler sosyal problem çözme ve duyguların kontrolü gibi yetenekleri öğreterek örgütlerine ciddi bir avantaj kazandırabilirler (22, 52, 88, 204).

Buna yönelik olarak kurumların insan kaynakları bölümleri çeşitli testlerle iş başvurusunda bulunan kişilerin duygusal zekâ düzeylerini ölçüp ona göre iş almaktadırlar. Birçok büyük kurum, bütün çalışanlarının duygusal zekâ düzeylerinin yüksek olmasını istemektedir. Bununla ilgili olarak kurumlar, çalışanlarına iletişim becerileri, etkili ekip çalışması, etkili liderlik gibi duygusal zekânın alt boyutları sayılan konularda eğitimler vermektedir (146).

4.1.6.3. Duygusal zekâ ve ekip çalışması

Büyük ölçüde değişen üretim şekilleri ve ona bağlı olarak da iş hayatında gündeme gelen farklı yönetim anlayışları, ekip çalışması kavramının örgütlerin kültürlerinde yer almasını gerekli kılmıştır. Çalışma alanlarında artan rekabet, çeşitlenen müşteri ihtiyaçları, çalışanların harcadıkları emek ile hem kendilerine, hem de örgütlerine katma değer yaratmaya çalışmaları, güvenilmek ve saygı duyulmak istemeleri, karşılıklı bağımlılık ihtiyacı vb gibi faktörler örgütlerde bireysellik yerine ekip halinde hareket etmeyi ön plana çıkarmıştır. Etkin bir ekip çalışması ise ancak tüm çalışanların birbiriyle iyi geçinmesi, iyi iletişim kurması ve birbirini anlaması ile mümkün olacaktır. İşte bu aşamada duygusal zekâ olgusu devreye girmektedir.

Duygusal zekânın ekip çalışması üzerindeki etkisi, ekip üyeleri arasında uyumlu ilişkilerin oluşması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu uyum, grup içinde sahip olunan yeteneklerin karşılıklı paylaşıldığı, ilişkilerde açıklık, dürüstlük ve güven duygusunun oluşturulduğu bir örgüt kültürüne dayanır. Çünkü ekip çalışmasının temelinde güven ve paylaşım vardır. Yapılan araştırmalarda, birbirleri üzerinde baskı kurmaya çalışan, ekip üyeleri arasında kızgınlık ve dargınlık olan veya sosyal olarak paylaşımın olmadığı gruplara göre paylaşım içerisinde hareket etmeyi başarabilen gruplarda, üyelerin yeteneklerinden daha çok ve daha etkin şekilde yararlandığı görülmüştür. Yüksek performans gösteren gruplar, görüş birliği içinde olan, birbirine empatik yaklaşabilen, işbirliği ve dayanışmaya önem veren ve genellikle kırıncı çatışmadan kaçınan üyelerden oluşur. Duygusal zekânın varlığı, örgütlerde informal iletişim ağlarının etkin bir şekilde işlemesine öncü olur ve destekler. Duygusal zekânın iletişim üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla yapılan bir araştırmada, duygusal zekânın sahibi bireylerin, bir grup çalışmasında yapılacak görev hakkında tam bilgileri olmadıkları ve bilgiden yoksun oldukları halde bile, görev hakkında kendisine bilgi sağlayacak informal iletişimi kolayca oluşturma yeteneğine sahip oldukları görülmüştür (2).

4.1.6.4. Duygusal zekâ ve yönetim

Bir kurumda yöneticilerin görevleri kaynakları idare etmek olduğundan, bu kaynaklardan biri olan insan kaynakları yönetiminin bilinmesi o kurum için hayati önem taşımaktadır. İnsan kaynağının kurumsal amaçların başarılmasında son derece önemli bir role sahip olduğu unutulmamalıdır. İnsan kaynakları yönetiminde, yöneticilerin dikkat etmesi gereken hususların başında, personel yönetiminin sürekli gelişimi, liderlik ve güven ilişkileri, bürokrasi, insan kaynaklarının kalitesi ve düzenlenmesi gelmektedir. İnsan, kurumdaki değişim sürecinde ne bir engel ne de bir stratejik varlık olarak görülmemelidir. İnsan, kurumun her tür başarısında yer alan önemli ham kaynaktır ve her türlü kurum için, başarının anahtar faktörü, insana ait yetenekleri ifade eden duygusal zekâda yatmaktadır (3, 15, 195).

Amerika’da 1990 yılının sonlarına doğru gerçekleştirilen bir araştırma; çalışır durumdaki işgücünün yeni bir iş arayışına girmesinin en büyük nedeninin; patronun ya da beraber çalışılan yöneticinin sevilmemesi olduğunu göz önüne sermiştir. Bu durum duygularla yakından ilgilidir. İş uygulamalarında kendisinden yeterince faydalanılamadığı duygusu ikinci nedeni oluştururken, kazanılan paraya ilişkin yakınmalar üçüncü sırada gelmektedir (56).

Davranışların altında yatan ve ifade edilemeyen duygu ve güdüler, ortamın algılanmasında ve birikimlerin etkin kullanımında belirleyici olmanın yanı sıra çalışanın ruh sağlığı üzerinde de etkili olmaktadır. Bu bakımdan her düzeydeki çalışanların, özellikle de davranışları örgütün bütününe etkileyen yöneticilerin duygu ve güdülerinin analizi ve yine yöneticilerin duygusal atmosferi algılamasındaki yetenekleri önem taşımaktadır (3).

Hızlı bir değişimin yaşandığı günümüzde, değişimi yakalayabilmek ve değişime uyum sağlayabilmek esnek olmadan mümkün olmamaktadır. Lider yönetici, geri bildirimlerle harekete geçmek zorundadır. Yöneticilerin altlarında çalışanlara kaba, eleştirel, kışkırtıcı, emredici ve güven vermeyen tavırlar sergilemesi ise önemli sorunlara yol açmaktadır. Lider yönetici, daha önce bir konuda aldıkları kararın gerekçesi değişmişse, yeni bir karar almakta tereddüt etmemeli, davranışlarını prensiplerinden ödün vermemek kaydıyla, karşısındakilerin davranışlarına göre ayarlamaya özen göstermelidirler. Esnek olmak, diğer bir deyişle, verdikleri kararları, değişen şartlara göre gözden geçirmeyi bilmek yöneticiler için hayati önem taşımaktadır (35).

4.1.6.5. Duygusal zekâ ve cinsiyet

Erkek ve kadın beyinlerinin birbirinden farklı yapı ve işlevlere sahip olduğu son on yılda elektronik tıp alanındaki gelişmelerin sağladığı Manyetik Rezonans ve Bilgisayarlı Tomografi teknolojileri ile gözler önüne serilmiştir. Araştırmalar duygusal açıdan erkeklere göre daha zengin olan kadınlarla, erkekler arasında duygusal zekâ konusunda farklılıklar olduğunu göstermektedir. Yüksek duygusal zekâlı kadınların, kendilerini öne çıkarabilen, duygularını rahatlıkla dile getirebilen, kendileriyle barışık, hayata olumlu yaklaşan insalar oldukları görülmektedir. Ayrıca, duygularını doğru dile getirme, stresi kontrol etme, dışadönük ve neşeli olma konusunda başarı göstermektedirler. Yeni insanlarla ilişki kurmada güçlük çekmemekte; etraflarına karşı sevecen davranışlar sergilemektedirler. Kadın beyni bir duygusal bilgi yelpazesini algılama, bilgiler arasında bağlantı kurma, kişisel ilişkileri ön plana çıkarma ve iletişim kurmakta daha üstündür. Bu farklılık; kadın ve erkeklerin duygusal zekânın farklı bölümlerinde başarı göstermelerinden kaynaklanır. Sözgelimi empati kadınlarla özdeşleşmiş bir duygusal zekâ yeterliliğiysen, başarı güdüsü çoğunlukla erkeklerde ağır basmaktadır (3, 88).

İnsanlar duygularını çoğunlukla; ses tonu, mimikler, jestler, yüz ifadesi gibi sözsüz ifadelerle anlatmaktadırlar. Sözsüz mesajları anlayabilme konusunda kadınların erkeklerden daha başarılı oldukları bilinmektedir. Kadınlar ses, bedensel hareket ve göz ifadelerindeki duygusal farkları ve birçok duyumsal bilgiyi algılamakta, empati ve uyum konularında, görsel işitsel bilgiyi bütünleştirmekte ve ilişkilendirmekte erkeklerden daha başarılıdır. Kadınlar sözel olmayan ipuçlarını, sorunları daha kolay algılayabilmekte, değişen durumlara daha kolay adapte olabilmekte, toplumsal işaretleri daha iyi fark edebilmekte ve karşılaştıkları kişiler için çok daha kesin karakter yargılarına varabilmektedirler. Bu yetenekleri sayesinde kadınlar insan ilişkilerinde daha başarılı olmakta ve insanlar arası etkileşimin güçlü olduğu finans, insan kaynakları, halkla ilişkiler, pazarlama, turizm, bankacılık gibi alanlarda çoğunlukla kadın yöneticiler tercih edilmektedir (119, 151).

4.1.6.5.A. Kadın yöneticiler ve duygusal zekâ

Çağlar boyu fiziksel gücün zihinsel güce egemen olduğu anlayışı kabul edilmiş ve kadınlar her alanda olduğu gibi yönetim alanında geri planda kalmışlardır. Klasik yönetim anlayışından günümüze gelindiğinde, yönetim alanında yaşanan değişimler yönetimi otoriteye dayalı olmaktan çıkarmış; insancıl yönün önem kazanmasına neden olmuştur. Yöneticilerin etkinliği; bu insani becerilere sahip olunulması ile mümkün kılınmıştır. İnsanın sosyal yaşamdaki uyumu ve başarısının anahtarı kabul edilen duygusal zekâ kavramı, aynı zamanda etkin bir yöneticide olması gereken sosyal ve kişisel yeterlilikleri kapsamaktadır. Kadınların bu özellikleri taşımaya daha yatkın oldukları görüşünden hareketle, duygusal zekâ yetenekleri; planlama, karar verme, organize etme gibi becerilerden daha önemli hale gelmişlerdir. Kadınların sahip oldukları bu potansiyeli iyi kullanmaları, üst düzey yönetim kademelerinde yerlerini almaları konusunda, onlara kolaylık sağlayacaktır. Yönetim alanındaki başarılarını kanıtlamış olmalarına rağmen, üst düzey kadın yöneticilerin sayılarının oldukça az olduğu gösterilmektedir. Kadın yöneticiler, çağımızda lider olarak farklılaşmayı sağlayacak duygusal zekâ yetenekleri konusundaki gelişmelerine özen göstermelidirler (29, 151).

Kadın yönetim paradigması duygusal özellikler içermektedir. Kadınların çalışanlara karşı daha hoşgörülü davrandıkları, informal ilişkiler kurmaya daha yatkın oldukları, kişisel ve sosyal sorunlara karşı duyarlı oldukları kabul edilmektedir. Kadına özgü değerlere vurgu yapan yönetim becerileri, duygusal zekâ şemsiyesi altında toplanmaktadır. Kadın yöneticilerin, başarılarını üst düzey yönetim kademelerine taşımaları duygusal zekâlarını geliştirme konusunu dikkate almalarıyla mümkün olabilir.

Bu konuda yapılan araştırmaları bir araya getiren Goleman'a göre, EQ yeterliliği açısından kadınlar ve erkekler açısından herhengi bir cinse has özel bir üstünlük söz

konusu değildir. Ancak her iki grubun da bazı boyutlarda diğerine göre derece farkı vardır. Binlerce kadın ve erkeğin duygusal zekâları üzerine yapılan analiz, kadınların erkeklere göre çeşitli boyutlardaki farklılıklarını şu şekilde vurgulamaktadır:

- ☒ Kendi duygularından daha haberdardırlar,
- ☒ Daha fazla empati gösterirler,
- ☒ Kişilerarası ilişkilerde daha başarılıdırlar.

Diğer taraftan erkekler ise aşağıdaki alanlarda kadınlardan farklılaşmaktadırlar:

- ☒ Kendilerine daha fazla güvenirler,
- ☒ Daha iyimserdirler,
- ☒ Daha kolay uyum sağlarlar,
- ☒ Stres ile başa çıkmakta daha başarılıdırlar.

Goleman, araştırma sonuçlarına genel olarak bakıldığında cinsiyetler arasında artıların eksileri götürdüğünü ve bir bütün olarak duygusal zekâ yeterliliği açısından ciddi bir farklılık bulunmadığının görüldüğünü savunmaktadır (3, 88, 119, 151).

4.1.6.6. Duygusal zekâ ve başarı

İş hayatında üstün performans göstermeyi sağlayan yetkinlikler, bilişsel yeteneklerin ötesinde duygusal yetkinliklerdir. Yüksek performans gösterenlerin, bilişsel zekâsı yüksek ya da teknik bilgisi çok olanlar değil, iş arkadaşlarıyla sağlıklı iletişim kurabilen, ekip çalışmasına yatkın, duygusal açıdan olgun kişiler olduğu görülmektedir. Duygusal olgunluğa sahip çalışanların, kurumların başarısında

katkıları büyüktür. Duygularını tanıyan ve yönetebilen, başkalarının duygularına, istek ve gereksinimlerine duyarlı olan yöneticiler ve çalışanlar, işyerlerinde güvene dayalı ilişkiler kurarak, fikirlerini açık ve doğrudan dile getirirler. Kendilerini ve birlikte çalıştıkları kişileri istenilen sonuca yönelik olarak harekete geçirebilir, zor şartlar altında olumlu düşünme tarzını koruyarak motivasyonun yüksek olmasını sağlayarak çatışmaları ve sorunları, yapıcı ve çözümü sağlayacak şekilde sonuçlandırır (23, 24).

Bireysel başarı ve duygusal zekâ arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar özellikle yeni ortamlara uyum sağlama becerisi, eğitimin ilk dönemindeki standartları karşılama ve iş başarısını sağlama ile duygusal zekâ arasındaki birebir ilişkiyi incelemek için uygulanmıştır. Sonuçlara göre yüksek duygusal zekâ puanları alan bireyler, iş ortamlarında yaşanan değişikliklere daha iyi uyum sağlamaktadırlar (45, 101).

Kırk dokuz üst düzey şirket yöneticisini kapsayan başka bir çalışmada, Rajan ve Van Eupen; temel liderlik/yöneticilik yetenekleri ve bunları geliştirmek için gereken yolları belirlemeye çalışmışlardır. Planlı görüşmelerin ortaya çıkardığı bulgulara göre; belirlenmiş olan en önemli beş yeteneğin üçü duygusal zekânın kişilerarası öğeleriyle ilgilidir. Bu üç yetenek; güven ve motivasyon aşılama, bir bakış açısını ifade etme ve diğer kişilerle etkili bir iletişim kurmadır. Yöneticiler bu liderlik yeteneğini çalışma ortamındaki deneyimleri yoluyla öğrenmektedirler. Yöneticiler çalışma ortamındaki ve durumdan duruma değişen olayları diğerlerinden daha etkili bir biçimde ele almalarını sağlayacak şekilde yüksek duygusal zekâ düzeyleri sergilemektedirler (139).

Organizasyonlarda, somut problemlerle başa çıkmak kolaydır. Bunlar rasyonel yöntemlerle, mantık ve deneyimleri kullanarak, kısaca beyin ve zekâ ile çözülebilir. Ancak duygu dünyasındaki problemleri görebilmek, saptamak ve çözüm bulmak çok

daha zor ve zaman alıcıdır. Organizasyonlardaki büyüme ve gelişmeyi engelleyen en önemli faktörlerden biri, duygular dünyasındaki çözümsüz kalmış sorunlardır. Organizasyonlarda ortaya çıkan başarısızlık nedenleri incelendiği zaman görülecektir ki, verimsizlik ve başarısızlık problemleri, teknik bilgidaki yetersizlik veya zekâ ile ilgili yeteneklerin eksikliğinden daha çok, duygular dünyasının alanına giren yeteneklerin eksikliği veya yetersizliğinden kaynaklanmaktadır (3, 43).

Yapılan çalışmalar duygusal zekânın iş dışındaki ortamlarda başarıyı yansıtıp yansıtmadığını anlamak için diğer psikolojik ölçütlerle karşılaştırmışlardır. Bu çalışmalar kişilerin kendilerini, diğerlerini ve kariyerlerini yönlendirişleri arasında bir bağ olduğunu ortaya koymaktadır. Kişiler deneyim ve bilgi edindikçe yaşamlarında karşılaştıkları güçlüklerle başa çıkma becerilerini arttırmaktadırlar. Bu eğitim ve akademik çalışmalar yoluyla öğrenilen ve IQ'dan daha farklı bir bilgi türüdür. Duygusal zekânın kişinin amaçlarını belirlemesinde, yaşamından memnun olmasında ve kişinin duygularını düzenlemesinde dolaysız bir rolü vardır (139).

4.1.7. Duygusal zekânın geliştirilebilirliği

Mayer, duygusal zekânın, duygusal bilgiyi anlamlandırma ve kullanmada psikolojik kapasite olduğunu belirtmektedir. Mayer'e göre, herkesin duygusal bilgiyi anlamlandırma ve kullanmada kapasiteleri farklı düzeydedir. Mayer, bu kapasitenin bir kısmını doğuştan geldiğini öne sürmektedir. Diğer bölümü de yaşam deneyimleriyle öğrendiklerimizden bir bölüm, düşünce gücü, pratik ve deneyimle geliştirilebilir. Salovey, Mayer'in görüşlerini daha geniş bir biçimde ele almış ve duygusal zekânın bir bölümü olan birçok becerinin öğrenilebileceğini belirtmiştir. Salovey, duygusal zekânın beceriler ve yeteneklerin karışımı olduğunu ve her ikisinin de öğretilebileceği ve öğrenilebileceğine inanmaktadır.

Uzmanlarara göre; % 50-60 oranında kalıtsal olduğu ve olumlu çevresel koşullarla belli bir miktar geliştirilebileceği düşünölen IQ'ya zıt olarak EQ; öğrenelebilir bir takım becerilerden olduğu için kişinin yaşı ilerledikçe gelişmektedir. İnsanların ilerleyen yaşlarıyla birlikte toplumsal ilişkileri ve çevrelerindeki olayları daha dengeli değerdendirmeye başladıkları, daha uyumlu, daha kontrollü ve genel olarak daha iyi iletişim sağladıkları bilinmektedir. Örneğin çalışma yaşamında yöneticiliğe yeni adım atmış bir kişinin davranışlarındaki acemilik, bir süre sonra ortadan kalkmakta, kişi bir kaç yıl sonra, artan tecrübe ve birikimleri ile çok daha tutarlı ve kendine özgü bir yönetici modeli oluşturabilmektedir. Yönetim biliminin en önemli isimlerinden Drucker da, yöneticilikte etkinliğin öğrenilebileceğini ve bunun sistematik çalışma ile gerçekteşceğini vurgulamakta; “Üstün başarılar masaldaki kaplumbağa gibi adımlarını sırayla atarlar ve hedefe ilk önce ulaşanlar onlar olurlar” şeklinde ifade etmektedir. Drucker yine liderliğin doğuştan gelen bazı yetenekleri de barındırdığını düşündüğünü, ancak bu yeteneklerin sistemli çalışma ve sabırla, herkes tarafından öğrenilebileceğini şu sözleriyle dile getirmektedir. “Matematikçiler matematikçi doğarlar ama herkes trigonometriyi öğrenebilir!”. Goleman, EQ'nun geliştirilebilirliği konusunda şunları söylemektedir: “IQ'nun tersine EQ önemli ölçüde yüksektilebilir. İnsanlar duygusal açıdan eşit yaradılışlı değildirlere, herkesin doğası farklıdır. Fakat bunun yanında davranışlar kendini ifade ediş biçimi ve duyguları kullanma şekli kayda değere biçimde değıştirilebilir. İnsanlar, yıllar geçtikçe, kendi duyguları ve dürtüleri ile başa çıkmakta, kendi kendine motive etmekte, empatilerini ve sosyal becerilerini geliştirmekte ustalaşmakta ve dolayısı ile EQ'ları da giderek yükselmektedir. Ancak EQ'nun iş dünyasında geliştirebilmesi basit bir kursla mümkün olmamaktadır. Goleman'ın “Altı Hafta Olgusu” olarak isimlendirdiği bu olguya göre, yöneticiler bu tür bir kursa katıldıktan altı hafta sonra kurs öncesi seviyelerine geri dönmektedirler. Bunun en büyük nedeni, bilişsel ve teknik zekâyla ilgili neokorteksin bu bilgileri (örneğin bir matematik kuralını öğrenmek vb.) kolayca almasında farklı olarak değışimiyle ilgili daha alttaki beyin bölgelerinin sürekli tekrar ve pratiğe ihtiyaç duymalarıdır. Başka bir deyişle kişinin geride kalan yıllarla birlikte kazandığı tecrübelerle şekillenen olgunlaşmasının, EQ ile doğrudan bir bağlantısı vardır ve bu nedenle EQ yeterliliğinin bir tür

“olgunlaşma” olduğu düşünülebilir. Halk arasında “Zekâ + Tecrübe = Akıl” şeklinde bilinen formül de aynı olguyu vurgulamaktadır. Temelde tecrübe kazanma ve olgunlaşmayla olan ilişkisi EQ’nun geliştirilebilir bir zekâ türü olduğunu göstermektedir. EQ’nun geliştirilmesi üzerine Time dergisinde yayınlanan bir araştırma, ABD’de pek çok okulun, EQ eğitimi denemeye başladığını ve sonuçların son derece ümit verici olduğunu göstermektedir.

EQ’nun yaşla birlikte gelişmesine, spor sahasından da ilginç bir örnek verilebilir. Yüzme sporunda Sydney Olimpiyatları’na giden ABD milli takımındaki yaş ortalamasının 30’a yaklaştığı saptanmış ve 15-16 yaşlarındaki genç sporcuların nasıl olupta orta yaşlıların gerisinde kaldığı araştırılmıştır. Sonuçta gençlerin kötü bir çıkışın ardından kolayca paniğe kapılmaları, diğer taraftan tecrübelilerin çok “soğukkanlı” davranabilmesi, başarı için gereken “psikolojik konsantrasyonu” ancak tecrübeli ve orta yaşlı sporcuların gösterebilmesi, günlük çalışmalarda 15-16 yaşındaki gençlerin sadece havuz çalışması yapmaları, tecrübelilerin ise daha fazla “sabır ve kontrol” gerektiren yoga ve nefes çalışmalarıyla performanslarını geliştirmeleri temel nedenler olarak ortaya çıkmıştır (119).

Duygusal zekânın, bilişsel zekâ gibi doğuştan olamaması; sonradan da kazanılabileceği konusunda umut vermektedir. Uzun ve zahmetli bir süreç olan duygusal zekânın geliştirilmesi, herşeyden önce kişinin istekli olması ile mümkün olabilir. Teknik beceriler ve bilişsel yetenekleri öğrenmeye yarayan, düşünen beyin neokorteks, bilgiyi çok çabuk kazanabilir ama duygusal beyin bunu yapamaz. Yeni bir davranışta ustalık kazanmak için duygusal merkezler tekrara ve alıştırmaya gerek duyarlar. Bir davranışlar dizisi ne kadar sık tekrar edilir ise, altta yatan beyin devreler o kadar güçlenir. Bu nedenle, kişinin yılmadan gayret göstermesi gerekmektedir.

Araştırmalar, duygusal zekânın yaşla birlikte artış gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu durum, duygusal zekâ için olgunluk kelimesinin kullanılmasını

mümkün kılmaktadır. Yaşam deneyimleri insanların belli bir olgunluğa ulaşmalarını sağlamaktadır. Bu durumda, duygusal zekânın sonradan kazanılabileceği ve geliştirilebileceğini söylemek mümkündür.

Duygusal zekâ, beynin duyguları, dürtüleri ve güduları düzenleyici bölümü olan limbik sistemdeki iletilerle ortaya çıkar. Oysa duygusal zekâyı geliştirmeye yönelik programların birçoğu, analitik ve teknik yeteneği düzenleyen neokortekse yöneliktir. Bu bağlamda, yapılması gereken limbik sistemi hedef alan, insanların eski davranışlarını bırakmalarını ve yeni alışkanlıklar edinmelerini sağlayacak yetiştirme programları geliştirmektir.

Görüldüğü gibi, duygusal zekâyı geliştirmek mümkündür; fakat zahmetli bir süreçtir. Kişinin bu gelişime istekli olması ve çaba göstermesi gerekmektedir (149).

Öz güven, öz bilinç, öz kontrol ve kendi kendini güdüleme, empati ve sosyal beceriler, yaşam için gerekli olan bu beceriler nasıl güçlendirirler? İyi düzenlenmiş eğitim programları, yöneticilerin kişisel ve kişilerarası becerilerini geliştirmek için yardımcı olmak açısından bir başlangıç noktasıdır (93).

Duygusal zekânın geliştirilmesinde kritik başarı faktörü, kişinin bu gelişimi gerçekten istemesi ve ideal ben tanımı ile bağlantı kurmasıdır. Duygusal zekânın geliştirilmesi ve öğrenme sürecinin desteklenmesinde kişinin kararlılığı ve bu yolda gerçekleştirdiği planlama önem taşımaktadır (9, 139).

Günlük hayatta ve mesleki alanda duygusal zekâ yeteneklerinin geliştirilmesi için 7 kurala uyulması gerektiği söylenmektedir. Bu kurallar;

Kendini tanımak; bireyin kim olduğunu öğrenmesi gerekmektedir. Duygusal zekâ bireyin güçlü ve zayıf yanlarını fark edebilmesini, ihtiyaçlarının bilincinde olmasını, hatalarını görebilmesini, değer ve amaçlarını gerçekçi olarak değerlendirebilmesini yani içsel olarak kendisini tanımasını gerektirmektedir.

Duyguları kontrol etmeyi öğrenmek; birey kendi duygularından veya diğer kişilerin duygularından ne kadar az korkarsa, duygusal durumlarla ve duygularıyla başa çıkabilmesi o kadar kolay olacaktır. Bireyin kendisine sık sık “Kendimi nasıl hissediyorum ve bu duyguyu vücudumun en çok neresinde hissediyorum? Böyle hissetmemi sağlayan nedir?” şeklinde sorular sormasında yarar vardır.

Kendini ve bireysel özelliklerini başkalarına açık tutmak; bireyler birbirlerinden farklıdır. Farklı olmak, diğerlerinden daha iyi ya da daha kötü olmak anlamına gelmemektedir. Bireyler kendi bakış açıları ile diğerlerinin bakış açılarının farklı olduğunu anladıklarında, birbirlerini tanımaları çok daha kolay olacaktır.

İletişim kurma becerisini geliştirmek; bireyin kendini ifade etme yöntemlerini geliştirmesi, kelime hazinesini zenginleştirmesi, her an yeni kelimeler öğrenmesi, kendisini çok yönlü olarak ifade edebilme cesaretinin olmasını sağlayacaktır. Bazen hal ve hareketler, kelimelerden çok daha fazla anlam içerebilmektedir.

Problem çözücü olmak; bireyin mümkün olduğu kadar çeşitli olaylar ve problemler üzerinde düşünmesi, bunlara çözümler getirmeye çalışmasında fayda vardır. Birey karşısına çıkan problemleri ortadan kaldırılamayacak bir engel olarak değerlendirmek yerine, kendini kanıtlama fırsatı olarak görürse, onları çözmemesi için hiçbir sebebi kalmayacaktır.

Eleştiriye açık olmak; duygusal zekâda eleştiri yapabilmek ve eleştiriye açık olmak da çok önemlidir. Bu sayede birey kendisindeki olumlu ve olumsuz yönleri öğrenme fırsatını elde edebilmektedir.

İnsanlar ile ilgilenmek; yeni birileri ile tanışmak, onların kültürlerini öğrenmek, değişik insan psikolojileri hakkında bilgi edinmek, bireyin kendisini ve diğerlerini keşfetmesini ve kurduğu ilişkilerin etkili olmasını sağlayacaktır (www.basariyolu.com Erişim Tarihi: 28.05.2005).

4.2. Liderlik

4.2.1.Liderlik ile ilgili kavramlar

4.2.1.1.Liderlik tanım ve kapsamı

Liderlik, yönetim biliminin en büyüleyici ve üzerinde en çok tartışma yaşanan konularından biridir. Liderlik konusu ile ilgili yüzyıllarca üzerinde sayısız açıklama ortaya konulmuştur. Stogdill liderlik hakkında yapılan araştırmaları bir araya getirip özetlemiş, aynı türden bir çalışma Bass tarafından tekrar ele alınarak genişletilmiştir. Stogdill'in kitabında özetlenen 3000 tane yayınlanmış çalışmaya karşılık, Bass; ondan yalnızca yedi yıl sonra 5000'den fazla çalışmadan söz etmiştir. Bu sayıdaki çalışmaların ulaştığı kurumsal ve uygulamaya yönelik ilke ve kavramların sayısı da çok fazladır. Bu nedenle liderlik tanımına ilişkin de birçok tanım yapılmıştır. Değişik araştırmalar sonucu elde edilen farklı liderlik tanımlarından bazıları şu şekilde sıralanabilir; (1, 50, 77, 85, 106, 114, 156, 178).

Stogdil liderliği; “karşılıklı davranış ve fikir birliği ile yapıyı harekete geçirmek ve bu hareketi devam ettirmek” olarak ifade edilmiştir. Başka bir tanımda ise liderlik; “örgütlenmiş bir grubu, belli bir amacı yerine getirmek için insan davranışlarını etkileme faaliyetidir”. İnsanları etkileyebilmek ve üstün performans yaratmak için gerekli olan liderlik; belirli durum ve koşullar altında amaca ulaşmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatı ve bir ilişki biçimi olarak tanımlanmaktadır (3, 45, 63, 73, 209, 210).

Liderlik, temel beşeri, toplumsal ve evrensel olgulardan biridir. İnsanların grup, örgüt, topluluk olarak birlikte yaşadıkları ve faaliyet gösterdikleri tüm zamanlarda ve yerlerde liderlik söz konusudur.

Liderler, kurumun ayakta kalmasını sağlamak, işlerin yapılma biçimleri ile nelere değer verildiğini belirlemek, vizyon oluşturmak ve bu vizyonu kurum içinde benimsetmek sürecinden sorumludur.

Liderlik sürecinin temelini, bir kişinin başkalarını etkileyebilmesi oluşturmaktadır. Bu süreçte lider, kişisel becerisi ile takım arkadaşlarını etkileyen ve takımın hedefe ulaşmasını sağlayan kişidir. Kritik kararlar vererek örgütün amaçları doğrultusunda yaşamasını ve gelişmesini sağlamada yaratıcı bir rol oynar. Süreklilik, tutarlılık, güvenilirlik ve bütünlük başlıca liderlik özelliklerindendir. Bu özellikleri ile çalışanları ortak bir amaç çerçevesinde bir araya getiren lider, onları hedefe ulaşma konusunda motive eden, çalışanları güçlendiren, geleceğe yönelik vizyon ve değer sistemine sahip bir güçtür (1, 23, 24, 140, 172, 181, 183).

Belirli amaç ve hedeflere yönelmiş insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi her insanda kolay kolay bulunmayan ayrı bir beceri ve ikna etme yeteneklerini gerektirmektedir. Lider, grup üzerinde gözle görülebilen etkiler yapan kimsedir ve liderlik ölçüsü bu etkilerin yarattığı değişimdir. Liderler etrafındaki kişiler için örneklerdir. Çalışanlar liderlerini bir rol model olarak görürler. Liderlik, bir roldür. Grubun yaşantılarını değerlendirip düzenleyen ve bu yaşantılar yoluyla grubun gücünden yararlanan kimsedir. Lider; büyük planların yaratıcısı ve başlatıcısıdır. Prestij ve mevki gücü olmaksızın insanları ikna etme veya onları yönlendirme yeteneğine sahip, kendisini ve vizyonunu takip ettirmeyi başaran, grup tarafından liderliği kabul edilmiş, toplumları yöneten, onlara bir misyon aşılayan ve bu misyon etrafında izleyenlerin canla başla çalışmalarını sağlayan asil insanlardır. Lider, ortak hedefe ulaşmada, grubun güvenini, saygısını ve işbirliği gücünü elde ederek, grubu etkiler ve yönetir. Lidere ilişkin yapılan bu tanımlardan yola çıkarak lider “bağlı olduğu grubun gücünü en iyi şekilde yönlendirip kullanabilen ve grup üyelerinin gereksinimlerini karşılayan kişidir” denebilir (3, 8, 45, 73, 100, 183, 186, 192, 195, 209).

Liderlikle ilgili olarak yapılan tanımlamalar, liderliğin farklı yönlerini ele almıştır. Liderlik bazen bir kişilik özelliği bazen belli bir makamın niteliği bazen de bir davranış türü olarak kullanılmıştır. Bütün bu tanımlar, liderliği bir etkileme gücü olarak kabul etmiştir. İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek liderlere de ihtiyaç duyan varlıklardır. Birey kendi arzu ve ihtiyaçlarından bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine erişebilmek için bir gruba gereksinim duyar ve grup halinde hareket etme zorunluluğunu hisseder. Şu halde belirli amaç ve hedeflere yönelmiş insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi her insanda kolay kolay bulunmayan ayrı bir beceri ve ikna etme yeteneklerini gerektirmektedir (41, 78).

Yaklaşık bir asırlık süreçte yapılan liderlik tanımları dünyadaki değişim ve dönüşümlerin etkisi ile farklılık göstermektedir. Ancak tanımlamalarda bazı ortak noktalar bulunabilir. Bunlar; örgütsel yetki, bazı özellikleri alan kişi, bir eylem biçimi olarak belirlerken; örgüt ya da grup üyelerini etkileme ve örgüt ya da grup üyelerinin amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olma, biçiminde gruplanabilir. Sonuç olarak; toplumsal, örgütsel, bireysel farklılıkların, içinde bulunulan zaman diliminin bu dilimde liderliğe ilişkin algı, beklenti ve değerlendirmeleri ile geliştirilen yaklaşımların ve bulguların tanımları farklılaştırdığı söylenebilir. Yapılan liderlik tanımlarında asıl olarak vurgulanan ve verilmek istenen mesaj ortaktır; bu da, *“Liderliğin, kendine atfedilen bazı özellikleri ile grupla etkileşmesi ve yapıyı harekete geçirmesidir.”* Bir başka deyişle birey ya da grup davranışını etkileme ve yönlendirme çabaları liderlik olgusunun özünde yer almaktadır. Liderlikle ilgili yapılan tanımlarda genellikle liderlikle lider arasında kesin bir ayrım yapılmamıştır. Oysaki lider bir bireyi simgelerken, liderlik bir davranış olarak görülmektedir (68).

4.2.1.2. Liderlik ve yöneticilik

Liderliğin incelenmesi sürecinde karşılaşılan belki de en büyük güçlük, liderlik ve yöneticilik arasındaki benzerlik ve farklılıkların ortaya konulmasında yaşanmaktadır. Liderlik ve yöneticiliğin aynı şey olduğu yönünde bir sav bulunmamasına rağmen, ayrımın nerede başladığı, hangi noktalarda somutlaştığı konusu üzerinde tartışmalar sürmektedir. Bennis ve Kotter liderlik ve yöneticiliğin bütünüyle farklı olduğunu ileri sürerken, Mintzberg yöneticilik rollerinin liderlik rolünü de kapsadığını savunmaktadır. Tanımı itibarıyla liderlik, bir bireyin veya grubun, belli bir hedefin elde edilmesine yönelik faaliyetlerinin etkilenmesi ve yönlendirilmesi sürecidir. Bu anlamda liderlik ve yöneticiliğin farklı şeyler olduğu ortaya çıkmaktadır. Liderlikten farklı olarak yöneticilik; planlama, örgütleme, kadro oluşturma, kontrol etme ve değerlendirmeyi içine alan geniş bir kavramdır. Bu farklılığa rağmen hem yöneticilikte hem de liderlikte, yönetici ve lider ile birlikte çalıştıkları insan grubu arasında yakın bir ilişki vardır (13, 19, 20, 31, 110, 111).

Yönetim, en genel tanımıyla, “amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi için insan kaynaklarında işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümünü ifade eder”. Yönetim üç boyutta ele alınmaktadır. Bu boyutlar yönetimin hem evrensel bir süreç, hem toplumsal yaşam kadar eski bir sanat, hem de gelişmekte olan bir bilim olmasını ifade etmektedir. Süreç olarak yönetim; bir takım faaliyet ve fonksiyonları, sanat olarak yönetim; bir uygulamayı, bilim olarak yönetim ise; sistematik ve bilimsel bilgi topluluğunu ifade eder. Yönetim, bütünsel bir biçimde ele alındığında, “örgüt amaçlarının etkili ve verimli gerçekleştirilmesine ve kaynakların rasyonel kullanımına yönelik olarak, planlama, örgütleme, yürütme, eşgüdümleme ve denetleme süreçlerine ilişkin kavram, ilke, teknik, model ve kuramların sistemli, bilinçli bir biçimde ve ustalıkla kullanılması ile ilgili faaliyetlerin tümü” olarak tanımlanabilir. Yöneticiler bu faaliyetleri amaçlar doğrultusunda yönlendiren, bir araya getiren ve uyumunu sağlayan kişiler olarak örgütlerin can damarındırlar. Günümüz, küresel bilgi dünyası yöneticiye çok ağır

görevler yüklemekte ve yöneticinin maksimum düzeyde etkinliğini gerekli kılmaktadır (20, 78, 111, 149).

Liderlik ise esas olarak bir işin yapılmasının “insan” ile ilgili yönlerine (ilham vermek, teşvik etmek, güdülemek, yönlendirmek ve çalışanlara örgüt hedeflerine yönelik bağlılık / aidiyet kazandırmak gibi) yoğunlaşarak yönetim eyleminin, büyük ölçüde insana ve duygulara hitabeden kanadını oluşturmaktadır. Bu noktada çalışanların mevcut, fakat saklı, örtülü enerjilerini üretim ve verimlilik için harekete geçirmek, temel hedef olarak ortaya çıkmaktadır. Davis ve Newstrom bu gerçeği aşağıdaki sözlerle vurgulamaktadırlar:

“Liderlik potansiyeli, gerçeğe taşıma sürecidir. Nasıl, gizemli bir madde tırtılı kelebeğe çeviriyorsa, lider de gizemli doğasıyla, örgütün potansiyelini harekete geçirerek onu başarıya taşır”.

Warren Bennis ise lider & yönetici ayrımına değişik bir açıdan bakarak farkları şu sözlerle netleştirmiştir: “yönetici, işleri doğru yapar, lider ise doğru işleri yapar”. Bu ayrım, yöneticiliğin, örgütün teknik, somut boyutuyla ilgili olduğu, mevcut yapı, kural ve yönetmelikler dahilinde işlerin düzgün bir şekilde yapılmasına odaklandığını belirtmektedir. Oysa liderlik, yukarıda belirtildiği gibi “doğru işleri yapmak”, yani geleceği önceden görerek uygun stratejileri seçmek, uygun saha, sektör ve pazarlara yönelmek anlamına gelir ki, bu da yönetim literatüründe “vizyon sahibi olmak” şeklinde nitelenen beceriyi tanımlamaktadır. Ortaya konulan başarılı, net ve sahiplenilebilir vizyonlar, çalışanların duygularını harekete geçirmenin, onlara coşku aşılamanın yani onların kalplerine seslenmenin önemli bir aracıdır. Böylece Bennis’in lider & yönetici ayrımının da yine liderlikte motive etme, teşvik etme, yönlendirme gibi örgütsel hayatın duygusal, sezgisel, sosyal boyutlarını ön plana çıkardığı görülmektedir (19, 20, 31, 111, 202).

Daft' a göre, yöneticilik de liderlik de organizasyon için oldukça önemlidir. Mintzberg' e göre; liderlik rolü, yöneticilere atfedilen on rolden yalnızca bir tanesidir ve bu rol de çalışanları güdülemek ve yol göstericilikle ifade edilir. Yönetici üstlendiği rolün gereği bazı liderlik özelliklerini harekete geçirerek, organizasyon içerisindeki bireylerin kurumun işleyişine etkilerini olumlu hale getirebilir. Bu tür davranışa liderliğin değişmezliği denebilir. Yöneticinin akılcı karar verme ve sorun çözme özelliği, örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlar. Yöneticinin, grubu oluşturan bireylerin çoğunluğu tarafından benimsenmesi ve davranışsal olarak izlenmesi gerekmez. Lider ise gruptaki bireylerin çoğunluğu tarafından izlenen, grup üyelerinin duygusal olarak da benimsediği kişidir. Kendisine bağlı olan grup üyelerinin duygularını tatmin etme, onların beklentilerini karşılama özelliği; grup dışındaki bireylerin kendisine aktardığı otoriteden kaynaklanmaz, üyelerin kabulüne bağlıdır. Yönetim insanları etkilemede biçimsel gücüne güvenirken, liderlik sosyal etkileme sürecinden kaynaklanır. Lider, “bir şeyi başkalarından isteyip, benimsetmek suretiyle yaptırabilme gücü ile donanan etkileyici kişi” olarak ele alınacak olursa bu anlamdaki liderlik süreci aşağıdaki biçimde ifade edilebilir (63, 70, 79, 178, 198).

$$Liderlik (L) = [Lider (L) \cdot İzleyiciler (İ) \cdot Koşullar (K)]$$

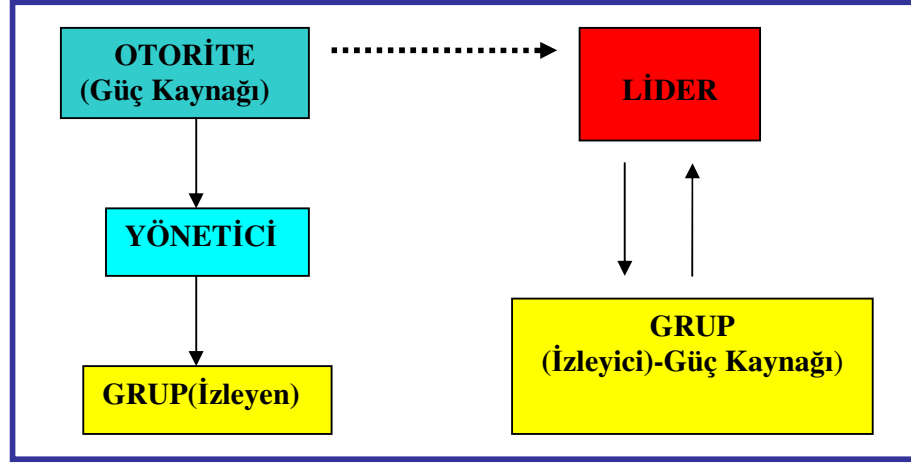
Lider ve yönetici arasındaki farklar aşağıdaki Şekil 1.2.'de karşılaştırılmıştır (53, 100, 110, 140, 142, 153, 188, 194, 196).

LİDER	YÖNETİCİ
➤ Zekâsını yaratıcılığıyla birleştiren, Girişimci, iyi iletişim kuran, ➤ Risk alan/sonuçlarına katlanmaya cesaretli, ➤ Amaca ulaşmayı, başarıyı kurum için ister, ➤ Problemleri çözmede yeni fikirler üretir ve bunları heyecanlandırıcı bir biçimde kullanır, ➤ Duygusallığı doğal karşılar, Gözlerini yatay düzlemde gezdirir, ➤ Kişilere duygusal yaklaşımdan kaçınmaz, ➤ Hayatlarında düzeni kurmak ve daha iyiye ulaşmak için uğraşır, ➤ Ulaşılmış bir pozisyondadırlar, Yenilik ve değişimi sağlayan, ➤ Amaç doğrultusunda kişileri harekete geçirir, ➤ Hareketlilik, canlılık ve karizma ile ilgilidir, ➤ İnsan merkezli hareket ederler, ➤ Temel felsefesi güvendir, “Ne” ve “Neden” sorularını sorarlar, ➤ Çevreye bakış söz konusudur, Yaratırlar, Kendileri gibidirler, ➤ Geliştiricidirler, İnsanlar üzerine odaklanır, ➤ Bir örgütün her kısmında bulunabilirler, “Sana yararlı olacak olan.....” kelimeleri ile görüşlerini ifade ederler, ➤ Değerler, taahhütler gibi konularda ilişkiler vurgulamaya meyillidirler. ➤ Lider, gerçek ve derin değişiklikler yaratır.	➤ Çalışanları resmi otoriteyle yöneten, ➤ İşin kalitesinden ve maliyetinden sorumlu, ➤ Amaca ulaşmayı & başarıyı kendi vizyonlarını yansıtmak adına kendileri için ister, Hayatları düz olan insanlardır, ➤ Problemleri çözmek için organizasyonlara istikrar sağlar, planlama ve bütçeleme araçlarını kullanır. ➤ İlişkilerinde çok az duygusaldırlar. Gözlerini tabanda gezdirir, ➤ Sosyalleşme sonucu mevcut düzeni koruma adına gelişip ortaya çıkarlar. Atanılmış bir pozisyondadırlar. ➤ Durağan, işlerin yolunda gitmesini sağlayan, organizasyon oluşturan kişilerdir. Özel görevler için motivasyonu sağlar, ➤ Hiyerarşi, denge ve kontrol ile ilgilidir, Başlatırlar, ➤ Yapı ve hizmet merkezli hareket ederler, Temel felsefesi kontroldür, ➤ “Nasıl” ve “Ne zaman” sorularını sorarlar, Koruyucudurlar, ➤ Alt yönetsel kademelere bakışı vardır, Klasik iyi bir askerdirler, ➤ Sistem ve yapılara odaklanır, Örgütün yüksek kademelerindedir, ➤ “Bu senin.... işin” yaklaşımını benimserler, ➤ Örgüt, insan vb kaynak kontrollerini vurgulamaya meyillidir, ➤ Yönetici, yenilenebilen ve ölçülebilen sonuçlar ortaya koyar.

Şekil 1.2. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar

Literatürde Edgar Schein liderlik ve yöneticilik arasındaki farkı şu ifadelerle belirtmiştir: “ *Eğer liderliği yöneticilikten ayırmak istersek, liderin kültürü yarattığı ve değiştirdiğini, yöneticinin ise bunların içinde yaşadığını söyleyebiliriz*”.

Tüm örgütler iyi yöneticilere ve liderlere sahip olmak isterler. Arzu edilen yönetici lider olabilmektir. Bugün yöneticilere yüklenen en önemli görevlerden biri liderliktir. Günümüz koşulları geleneksel yöneticiden liderlik özelliklerine sahip yöneticilere gereksinmektedir. Yönetici örgütün başarısından birinci derecede sorumlu kişidir ve global dünyada örgütlerin başarısı etkin yöneticilere bağlanmaktadır. Bir grupta bağlılık sağlayan ve onu belirli amaçların gerçekleştirilmesi için güdüleyen temel unsur insandır. Örgüt içinde bu misyonu başarı ile yerine getirebilecek yaratıcı, insana odaklanan, uzun vadeli düşünen, geleceği öngörebilen, değişime ayak uyduran ve kolay iletişim becerisine sahip insanların yönetimde görev alması, kısacası liderlik etmesi durumunda örgütün başarısı olumlu yönde etkilenecektir. Yönetici başarısı, bölümüyle ilgili olarak görevi yerine getirmedeki becerisiyle değil, çalışanlarını iş yapmaya sevk etmedeki becerisiyle ölçülmektedir. Günümüz yöneticisi çalışanlarına direktif verip kontrol etmekten çok, onların yanında yer alıp, onları teşvik etmektedir. Yani bugünün yöneticisi aynı zamanda liderdir (79, 145).



Şekil 1.3.Lider Yönetici Güç Farklılaşması

Kaynak:Ülker, G. (1997), Yönetici ve Lider. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Cilt: 1, Deniz Harp Okulu, İstanbul.

Şekil 1.3’de görüldüğü gibi lider, hareketlilik, etkileşim, canlılık ve karizma ile ilgili iken; yönetici, hiyerarşi denge ve kontrol ile ilgilidir. Bennis’in “21. Yüzyılda yaşamı sürdürmek için yeni nesil liderlere ihtiyacımız olacaktır, yöneticilere değil.” görüşü düzensiz değişken ve belirsiz bir çevresel ortamda liderlerin ne derece etkin ve hakim olacağını belirtmektedir (197).

Topluluk içinde “iyi geçinme” ve “öne geçme” davranışlarını diğerlerinden daha iyi gerçekleştirenler, liderlik konumuna gelirler. Liderlerin belirgin ve ayırt edici bir kimlikleri ve kişilikleri vardır. Ancak onları lider yapan, etkili sonuçlar alan bir ekip oluşturabilmeleri ve bu ekibi sürdürebilme yetenekleridir. Liderin en belirleyici ölçüsü, ekibinin diğer ekiplerden daha başarılı sonuçlar alması ve bu sonuçları sürdürebilmesidir. Lideri lider yapan, kendisine inanmış ve güvenmiş insanlarla birlikte elde ettiği sonuçların etkinliği ve bu etkinliğin sürekliliğidir.

Liderin bu sınavdan alınının akıyla çıkması liderin sahip olduğu kişiliğin dört boyutuyla ilişkilidir. Bu boyutlar;

Duygularını ve davranışlarını denetleme: Lider kontrollüdür. Başarma ve kazanma tutkusunun esiri olmaz, duygularını yönetir, elde ettiği konumun ayrıcalıklarıyla başı dönmez, kendini tanır, güçlü ve eksik yanlarının bilincindedir, baskı altında dengesini korur.

İnsan ilişkilerinde başarılı olma: Lider ekibiyle ve çevresindeki kişilerle amaca yönelik, etkili ilişkiler kurar ve bu ilişkileri dengeli yönetir. İnsanları tanımaya, anlamaya, saygı göstermeye, farklılıkları dengelemeye, yönlendirmeye hazırdır.

İşini iyi bilme: Lider yaptığı işi iyi bilir. Bilgilidir, uzmandır, birikimlidir, öğrenmeye ve harekete geçmeye hazırdır.

Liderlik becerilerine sahip olma: Lider delege etme, ikna etme, müzakere etme ve kurumsal etkileme stratejilerini bilir.

Bu boyutların ilk ikisi “iyi geçinme” davranışıyla ilgili, son ikisi ise “öne geçme” davranışını belirleyen özelliklerdir. Bu boyutlarda birden dörde doğru yukarı doğru çıktıkça dört özelliğin geliştirilebilir olma özelliği de artar. Kendini denetleme ve ilişkilerinde başarılı olma daha zor gelişebilirken, bilgi ve uzmanlık ile liderlik becerileri daha kolay geliştirilebilir.

4.2.1.3. Liderde bulunması gereken özellikler

4.2.1.3.A. Kişisel özellikler

Bir organizasyondaki liderler astlarını ilk olarak kişilik özellikleri ile etkilemektedir. Kişilik ve karakter insanın toplumsal gelişimini simgeleyen özelliklerdir. Kişilik; kalıtım ve sosyal çevrenin etkileşimi sonucu şekillenen, bireyin kendine özgü nesnel ve öznel yanlarıyla onu başkalarından ayıran bedensel, zihinsel ve psikolojik özelliklerinin bütünlüğüdür. Bir insanın bütün ilgilerinin, tutumlarının, yeteneklerinin, konuşma tarzının, dış görünüşünün ve çevreye uyum biçiminin tüm

özelliklerini içeren geniş kapsamlı bir kavram olan kişilik, bir yaşam biçimidir. Bu nedenle insanın mizaç ve karakter özellikleri de onun kişiliği içinde yer alır (10, 41).

Karakter bir seçimdir. Her birey kendi karakterini seçebilir. Yapılan seçimler karakterin oluşmasında yardımcı olur. Hayatı yaşarken ve gündelik seçimler yaparken, sürekli olarak karakter oluşturulur. Sosyal bilimciler toplumsal olgunluğa erişmiş kimselerin, olumlu bir karaktere sahip olduklarını, duygu ve heyecanlarını kontrol altında tutabildiklerini, kişisel ilişkilerde anlayış gösterip kolay arkadaş edindiklerini belirtmektedir (63, 72, 94).

Yeterlilik: Yaptığı ya da yönettiği işi iyi bilir. Konusunda uzmandır ve başkalarına aktardığı işlerin bile girdisine çıktısına hakimdir. Bilmediğini bilir, bilmek için çaba göstermekten çekinmez ya da bilene danışır. Alçakgönüllü ve öğrenmeye her zaman açıktır. Koşulların her an değiştiğinin bilincinde olarak yeniliklere hazırdır. Bilgisini ve becerilerini sürekli geliştirme çabası içindedir.

Vizyon sahibi olmak : Liderin zihninde geleceğe ait bir resim vardır. Ancak bu resmin, heves veya ütöpik bir hayalden farkı sağlam ve özgün bir dünya görüşüne dayanmasıdır. Liderin özgün dünya görüşü entelektüel ve kültürel birikiminin sonucudur. Liderin bu birikimi yorumlayacak analitik ve kavramsal düşünce becerisi, ortalamanın üzerinde zekâsı olması gerekir. Lider mesajını kendini izleyenlere aktaracak bir hitabet becerisi vardır. Onların neyi neden yaptıklarının farkında olmalarını, nereye doğru gittiklerini bilmelerini sağlar. Lider vizyon doğrultusunda insanları harekete geçirir; bir doğrultuda hep birlikte sonuca doğru yol alınmasını sağlar. Vizyon üç öğeden oluşur:

Amaç: Örgütün var oluş nedenidir. “Niçin?” sorusuna yanıtını verir.

Değerler: Vizyonun öğeleri arasında en temel olanıdır. Vizyonun temelinde kalite ve

mükemmellik olmak üzere gelişmeyi öngören değerler vardır. Değerler amaca ulaşmak için yol gösterir. Her türlü sorun karşısında çalışanların hedefler odaklanmasını sağlar. “Nasıl yaşamak istiyorum?” sorusunun yanıtını verir. Değerler açık bir şekilde tanımlanmalı, sürekli ve tutarlı bir biçimde yaşama geçirilmelidir. Çalışanların değerleri ile kurumun değeri arasında uyum olmalıdır.

İmaj: Zihnimizde yarattığımız ve gelecekte en çok istediğimiz durumun resmidir. Bu görebileceğimiz bir resim olmalıdır. Nasıl bir sonuç istendiği bilinmelidir (78, 145).

Vizyon;

- ✘ Örgütü hedeflerine bağlar, kaynak kullanımında sinerji yaratır,
- ✘ Örgütsel yaşamı “anlamlı” hale getirir, çalışanların heyecanını körükler,
- ✘ Ulaşılan yerle hedef arasında sağlam bir köprü oluşturur,
- ✘ Örgütsel performansı artırır,
- ✘ Çalışanları teşvik eder, geliştirir,
- ✘ Karar vermede temel oluşturur,
- ✘ Örgütte bir mükemmellik ölçütü oluşturarak her gün yeni hedefler belirler, mükemmelliğin bir arayış olduğu bilincini yaratır,
- ✘ Verilen her karar örgüt vizyonu ve stratejisini örgüt içindeki herkese hatırlatma fırsatı sağlar.

Vizyon, değişim dönemlerinin karmaşası içinde insanlara güç verir, yaratıcılıklarını destekler, gerekli adımları atmalarını kolaylaştırır, organizasyona değişim ile ilgili proaktif bir yapı kazandırır. Vizyon herkes tarafından anlaşılmış, kabul edilmiş ve kısa olmalıdır. Kurumun doğrudan temel amaçlarını vurgulamalı, geleceğe yönelik olmalı, mükemmelliği yansıtmalı, yol göstermelidir (83, 145).

Kişilerarası ilişkiler ve iletişim yeteneği: Liderler, izleyicileri ile birebir ilişkiler yaratırken, yoğun hisler de ortaya çıkmasını sağlarlar. Özgüvenleri, kendini gerçekleştirme duyguları, düşük içsel çatışmaları, kararlılıkları ve hevesleri liderlerin

başarısına katkıda bulunur. Liderler amaçlarını rahatça ifade etme ve kavratma yeteneğine sahiptirler. Liderin başarılı olabilmek için, hedeflere ulaşabilmesinde başkalarıyla iletişim kurmak zorundadır. Eğer bu süreç içerisinde iletişim sanatını iyi öğrenerek, uygulaması ile başarı şansını arttırması mümkün olacaktır.

Liderlerin görüşlerin ve talimatlarının; sözlü ve yazılı iletişimde eylemi ve etkinliği olduğu gözlenmektedir. Liderler iletişimi etkili bir motivasyon mekanizması olarak kullanabilmektedir. İnsanları motive edebilmenin birinci koşulu onların duygu ve heyecanlarını anlayabilmek ve bunları sözlü ve yazılı olarak onlara tekrar geri verebilmekten geçmektedir. M. Kemal Atatürk'ün bu konudaki üstünlüğü oldukça belirgindir. Etkili bir lider; öneriler getiren, yeni fikirler sunan, açık konuşan, çalışmasına kendisini veren, sorunları açığa çıkaran, samimi duygularla tartışan ve sonuç yaratıcı çözümler bulan kişidir. İletişim içerisindeki kişilerle, her fırsatta mesajlarını açık bir şekilde belirtmiştir (10, 78).

Kesinlik, kararlılık ve insanları idare etme yeteneği: Lider eylemin etkinliğini kazandıran ve yönetim rengini veren kişidir. Lider; iletişim ustasıdır, iyi bir dinleyici ve okuyucudur, olgun ve birikim sahibi, ortaya çıkan fırsatları değerlendiren, kalıpları olan, ufuk sahibi, düşünce eksenliği, engin bilgi ve tecrübe sahibi, güvenilir, sabretmesini bilen, tahmin yeteneği olan kişidir. Bu tanımların gerçekleştirilmesi yani grup içinde uygulanabilmesi için liderin kararlı olması gereklidir.

Karar vermek liderin mihenk taşıdır. Liderin kararları grubunu zora sokmamalıdır. Kararlar enine boyuna düşünülmüş, ne getirip ne götüreceği hesaplanmıştır. Yetersiz bilgiyle bile olsa doğru veya doğruya yakın karar vermek bir liderin en temel özelliğidir. Ayrıca baskı altında karar vermek de liderin başarısı açısından belirleyicidir. Lider olayları, koşulları isabetle gözlemleyen ve değerlendiren kişidir. Bilgi toplar, analiz eder, geniş bir perspektifte ve en önemlisi hızlı karar alır. Lider kısa dönemli kararlarla günü geçirmez. Kararlarının bir

bütünlüğü ve devamlılığı vardır. İnişli çıkışlı, ileri geri dalgalanmaz. Liderin kararlarının yol göstericisi, insanlarına karşı sorumluluk duygusudur. Kararlarını paylaşır, açıklar, görüş birliği sağlar. Saydamlık liderin inandırıcılığının güvencesidir (www.pdrforum.net/index. Erişim Tarihi:13.07.2007).

Yaratıcılık: Kişisel yaratıcılığın geliştirilmesi için, uzun dönemli ödül politikalarından faydalanmak, bölümler ve işlevler arası ilişkileri canlı tutmak, büyümeye yönelik kişisel gelişmeye değer vermek ve destekleyici bir örgüt kültürü yaratmak şeklinde ifade edilebilecek faaliyetlere önem vermektir. Çalışanların yaratıcı olma konusunda teşvik etmek, değişime direnci üstünden gelebilmekte de kullanılabilecek etkili bir yoldur. Unutulmaması gereken bir gerçek, astların kendi yarattıkları düşünce ve uygulamalarla çok daha fazla bağlılık gösterecektir (10, 94).

Liderler genelde çevrelerindeki olguları algılama ve yorumlamada ve bunlara uygun tavırlar almada aktif bir zekâya sahip olduklarını gösterirler. Zekâ ve yaratıcılık liderlere ilgilerini ve enerjilerini daha anlamlı, ekonomik ve karizmatik olarak kullanabilme olanağı sağlar. Liderlere doğuştan gelme bir yetenek görünümü veren ve eğitimle geliştirilmesi güç olan kapasite budur (<http://www.akilvezeka.com> Erişim tarihi: 22.05.2008).

Sistemantik düşünme: Sorunlar, olaylar ve veriler arasındaki ilişkileri görebilme yeteneğidir. Bir örgütte sistemantik düşüncenin geliştirilmesi için, geleneksel ilişkilere ek olarak, bilgi, mal ve hizmetlerin değişimine ve duygulara dayalı ilişkilere önem vermek, örgütün kendi içindeki olayların ve ilişkilerin yanı sıra, örgüt ve dış çevre arasındaki olaylara ve ilişkilere önem vermek ve bilgileri paylaşmak gerekir.

Başkalarının duygularını anlamak (Empati): Grekçedeki “Empatheia” den gelir; kişinin iç dünyasını saran, harekete geçiren bir durumdur. Empati kişinin bir diyalog

sırasında karşısındakinin duygu ve düşüncelerini anlayabilmesini ve böylece duyarlı bir yaklaşım içinde olmasını sağlayan bir duygusal zekâ yeteneğidir. Empati yeteneğini iyi kullanabilen kişiler bu anlamda, iyi bir dinleyici olmalarının yanı sıra, karşıdaki kişinin dile getirmedeği duygularını da sezebilir, bakış açılarını kavrayabilirler. Bu bakımdan empati, kişinin farklı olan ya da başka kültürden gelen insanlarla iyi geçinebilmesini sağlar (33, 85, 164, 169).

Empati kurabilmemiz için gerekli olan üç öge vardır: Empati kuracak kişi kendisini karşısındakinin yerine koymalı, olaylara onun bakış açısıyla bakmalıdır. Empati kurmuş sayılmamız için karşımızdaki kişinin duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlamamız gereklidir. Empati kuran kişinin zihninde oluşan empatik anlayışın karşısındaki kişiye doğru iletilmemesi durumunda empati kurma sürecini tamamlamış sayılmaz (32, 107).

Duygusal özbilinç temeli üzerinde gelişen diğer bir yetenek olan empati, insanlarla ilişkide temel beceridir. Empatinin kökeni özbilinçtir. Kendisinin ne hissettiği hakkında hiçbir fikri olmayanlar, çevrelerindeki kişilerin ne hissettiğini anlamaktan tamamen acizdirler. Bu kişiler ses tonlarına karşı sağırdır. İnsanların söz ve hareketlerinin dokusunu oluşturan duygusal notalar ve ses tonunun, duruş değişikliğinin, çok şey ifade eden sessizliklerin, her şeyi açığa vuran bir titremenin farkına varamazlar.

Kendilerinin ne hissettikleri konusunda kafaları karışık olanlar, başkaları hislerini onlarla paylaştığında da aynı şekilde bir karmaşa yaşarlar. Başkalarının ne hissettiğini kaydedememek duygusal zekâ bakımından büyük bir eksikliktir. Çünkü ilginin, şefkatin kökü olan duygusal ahenk, empati yetisinden kaynaklanır. Başkalarının duygularını anlamak, onları yönetebilmek ancak empati yoluyla mümkün olabilir. Başkasını anlayabilmek, önyargısız ve savunmasız olarak dinlemekten geçer. Dinlediğimiz kişiyle hem fikir olmak sorunu çözmek de

gerekmemektedir. Karşı tarafın, duygularını anladığımızı hissetmesi, inanması yeterlidir. Empati, başkalarının fikir ve duygularını anlamaya çalışma, tavırlarını onların ruhsal durumlarına göre ayarlayabilme becerisidir.

Ekip çalışmasının giderek önem kazandığı günümüzde, empatinin iyi bir lider için vazgeçilmez bir özellik olduğu açıktır. Birlikte çalıştığı insanların görüşlerini hisseden ve anlayan lider bu görüşleri dikkate alarak hem insanlara örgütün etkin bir elemanı olduklarını hissettirir, hem de bu görüşlerden yapıcı eleştiriler alarak faydalanır. Böylece çalışanların bireysel verimliliklerini yükseltir ve liderlik gücünü pekiştirir (10).

4.2.1.3.B. Fiziksel özellikler

Fiziksel özellikler; sağlık ve fiziki uygunluktur. Liderler yeterli tutum ve fiziksel uygunluğu muhafaza ederek başarıya ulaşırlar.

4.2.1.3.C. Zihinsel özellikler

Bir liderin zihinsel özellikleri irade, şahsi disiplin, üstünlük, muhakeme, öz güven, zekâ ve kültürel bilinç olarak sıralanabilir (94).

İrade: Liderleri çok zor şartlarda ve yaptığı faaliyetten vazgeçmenin kolay olduğu zamanlarda devam etmeye zorlayan içten gelen bir dürtüdür. İrade, sonuca ulaşana kadar savaşıma gücü verir. İyi bir liderin sağlam ve güçlü bir iradeye sahip olması gerekir. Aynı zamanda bu özelliğini astlarına, yetenekleri çerçevesinde kazandırarak onlara kazanma ruhunu aşılamaktır. Bu sıkı ve gerçekçi bir eğitimle gerçekleştirilebilir.

Şahsi disiplin: Fiziksel ve zihinsel başarı disiplinle iç içedir. Sağlam temellere oturtulmuş bir disiplin, zorlukların üstesinden gelmek için en büyük dayanaktır. Fiziksel dayanıklılık ise gücün bittiği yerde ve zamanda “devam et” diyen bir içgüdünün varlığı demektir. Şahsi disiplinli bir lider, stres altında kaldığında berrak düşünerek mantıklı hareket edebilmelidir.

İnisiyatif: Açık talimat olmadığı zaman, durum değiştiğinde veya planlar tutmadığında hareket edebilme, başlatıcı olabilme yeteneğidir. İnisiyatif sahibi bir lider, hareket konsepti uygulanamaz olduğunda veya bağımsız karar alabilmeli ve başlatabilmelidir.

Muhakeme: İlginin anlamaya dönüşmesi özelliğidir. Liderler çoğu kez bir karara varabilmek için zorlu gerçeklerle boğuşmak ve sezgilerine başvurmak zorunda kalabilirler. Böyle bir durumda lider, en iyi kararı verebilmelidir. Lider bir sorunla karşılaştığında, harekete geçmeden önce bir dizi seçenek düşünür. Yapmadan önce yapacağı şeyin sonuçlarını gözden geçirir. Yapacaklarının sonuçlarını düşünmenin yanı sıra metodolojik olarak da düşünür. Yani, lider muhakeme yeteneğini kullanarak çok kısa sürede en doğru kararı verebilmelidir (10, 94).

Özgüven: Liderin en belirgin özelliklerinden biridir. Özgüven, her türlü şart ve durumda, doğru ve uygun hareket edebileceğinize olan inançtır. Özgüven yeterlilikten gelir, sıkı çalışma ve kendini adamayı gerektiren becerilerde uzmanlaşmaya dayanır. Yeteneklerini bilen ve kendine inanan liderler özgüvenlidirler. İrade ve öz disiplinle beraber özgüven, liderin hiçbir şey yapmamanın daha kolay olduğu durumlarda harekete geçmesini kolaylaştırır. Kendi yeteneklerinin ve değerinin bilincinde olan, başkalarının takdirini beklemeyen, kibirli ve saldırgan olmayan sakın fakat kararlı bir özgüven başkalarının güvenini de kazanmak için çok etkilidir. Özgüven aynı zamanda öz-disiplin ve irade anlamına da gelmektedir. Bunların eksikliği insanları hataya ve başarısızlığa götüreceğinden,

kişinin özgüveninin de oluşumunu engelleyecektir (63, <http://www.akilvezeka.com/> =Erişim Tarihi: 22.05.2008).

Zekâ: Cattell; yapmış olduğu araştırmalarında; lider olarak ortaya çıkan kişilerin zekalarının normalin üzerinde olduğunu saptamıştır. Zeki liderler düşünür, öğrenir ve öğrendiklerini uygularlar. Zekâ bilgiden daha farklıdır. Düşünme yeteneği de kitaptan öğrenmekle aynı değildir. Astların bir lideri takip etmelerinin en büyük nedenlerinden birisi liderin kendi alanında yeterli bir bilgi birikimine sahip olmasına bağlıdır (<http://www.akilvezeka.com> Erişim Tarihi: 22.05.2008).

Kültürel Bilinç: Kültür, bir grubun önem verdiği değer yargıları ve inançlar bütünüdür. Lider, emrinde çok farklı ortamlardan ve kültür seviyelerinden insanlar olduğu için emrindeki bu kişileri, fikirleri, nitelikleri ve katkılarıyla birlikte bir bütün olarak değerlendirmelidir. Lider, bütün bu farklı kültürdeki kişileri benzeştirmek yerine, herkesin farklı olduğu gerçeğinden yararlanarak uyumlu bir ekip yaratmalıdır. Yani takım ruhu oluşturmak için tüm astlarının yeteneklerini kabul etmeli ve kullanmalıdır.

4.2.1.3.D. Duygusal özellikler

Bir liderin, iradesi, kendisini kontrol edebilmesi, denge ve tutarlılığı gibi duygusal özellikleri, kendisini nasıl hissettiğini ve dolayısıyla başkaları ile nasıl ilişkiler kurduğunu belirlemektedir. Kişisel kontrol, denge ve tutarlılık, liderin doğru ve etik seçimler yapmasını sağlar. Duygusal olarak olgun olan liderler kendi üstünlük ve zayıflıkları hakkında daha iyi bilgiye sahiptirler. Olgun liderler enerjilerini kendilerini geliştirmeye adanır. Olgun olmayan liderler ise enerjilerini ters giden şeyleri inkar etmeye harcarlar (10, 78, 94).

Kişisel kontrol: Liderler duygularını kontrol etmelidirler. Hiç kimse zor koşullar altında kontrolünü kaybeden bir liderle çalışmak istemez. Liderin kişisel kontrolü kaybetmemesi, astlar arasında güven yaratır, ateş altındayken sakin kalabilmek başarılı bir birlik için en gerekli unsurdur.

Denge: Duygusal olarak dengeli olan liderler duruma uygun hareket ederler ve aynı zamanda başkalarının duygusal durumlarını okuyabilirler. Deneyimlerine başvururlar ve astlarına olayların doğru perspektifini yansıtırlar. Olaylara bakış açıları oldukça geniştir. Bu tür liderler gruplarına işin ne zaman acil olduğu ve bunu karmaşaya düşmeden nasıl başaracakları mesajını gönderebilirler. Ayrıca astlarının en zor koşullar altında nasıl cesaretlendireceklerini ve devam etmelerini sağlayacaklarını bilirler.

Tutarlılık ve dürüstlük: Etkin bir lider tutarlı, baskı altında ve hayal kırıklığında karar verirken dengeli, tehlike anında ise sakin olmalıdır. Eğer lider büyük baskı altında astlarının sakin ve mantıklı kalmasını istiyorsa, kendisi bu davranış şekillerini sergileyerek örnek olmalıdır. Stres, kargaşa ve hızlı değişim koşullarında sakin kalmalıdır. Lider, zor şartlar altında dahi tutarlı karar verebildiği sürece, astlarını peşinde sürüklemeye problem yaşamaz. Lider verdiği sözleri tutar, sınırlarını bilir ve yerine getiremeyeceği sözlerle başkalarını önce umutlandırıp sonra yarı yolda bırakmaz. Liderin iç uyumu, özgüveni ve özsaygısı yüksektir. Sonradan pişmanlık uyandıracak tepkilerde bulunmazlar.

4.2.1.3.E. Genel özellikler

Liderlerde bulunması gereken genel özellikler; liderin hizmete yönelik olması takipçilerin gelişmelerine katkıları, farklılıkları yönetmek, politik bilinç, sosyal yetenekler, işbirliği ve danışmanlıktır.

Hizmet yönelimli olmak: Karşısındakinin ihtiyaçlarını önceden tahmin etmek, fark etmek ve onları karşılamaktır. Örgütlerde çalışan hizmet yönelimli kişiler, beraber çalıştıkları kişilerin ve müşterilerin ihtiyaçlarını anlar ve bu ihtiyaçları hizmet veya ürünlerle eşleştirir. Yöneticiler iç ve dış müşterilerin memnuniyetini ve sadakatini arttırmak için yeni yollar arar. Onların bakış açılarını yakalar ve güvenilir şekilde tavsiyelerde bulunurlar (10, 94).

Hizmet sektöründe üretim sanayiden farklı olarak, insan-makine ilişkisi ve işletme-içi insan ilişkileri yanı sıra, müşteri ile ilişkilerin de olduğu bir çalışma ortamı vardır. Dolayısıyla işletme içi ilişkilerindeki davranış kalıplarının sınırlarını aşan, çok çeşitli davranış kalıpları ile karşı karşıya olma söz konusudur ve iş kalitesi doğrudan müşterinin anında yüz yüze ilişkide memnun edilmesine bağlıdır.

Bireylerin rollerinde beklenen duyguları sergileyebilmeleri duygusal zekâlarıyla ilişkilidir. Duygusal zekâsı yüksek olan kişiler, bulundukları ortamdaki ilişkilerden kaynaklanan başkalarına ait duyguları algılamakta, edindikleri bilgiler ışığında empati yetenekleri ile istenen duygu ve düşüncelerin oluşturulmasında ustalık sergilemektedirler.

Diğerlerinin gelişimlerine katkıda bulunmak: Başkalarına yardım etmek, paylaşmak, işbirliği yapmak, işlerin yapılışında gönüllü olmak gibi davranışlar sosyal davranış kalıplarıdır. Bunlar, başkalarının başarısını ve gelişimini ortaya çıkaran ve besleyen olumlu sosyal davranışlardır. Genel olarak sosyal örgütsel davranış, bireyin herhangi bir maddi veya sosyal beklenti içine girmeden; örgütsel rolünü en iyi şekilde yerini getirmesi, kendini geliştirmesi, daha üst sorumluluklara kendini hazırlaması, çevresindeki kişilerin örgütsel rollerini geliştirmelerinde bireysel, grup ve örgütsel düzeyde destek sağlaması ve belirlenen bireysel, grup ve örgütsel başarısını arttırmak için çaba harcamasıdır. Bireyin herhangi bir beklenti içine girmeden, gönüllü olarak çevresindeki kişilere yapıcı davranışlar sergilemesi olarak

tanımlanan sosyal davranışlar başkalarının farkında olmak ve onlara önem vermek ile daha da zenginleşmektedir.

Farklılıkları yönetmek: İş görenler, işlerinin doğasına bağlı olarak örgüt içinde çeşitli iş gören grupları ile işbirliği ve etkileşim içinde çalışma zorunluluğu içinde olurlar. Bugün gerek sermayenin gerek işgücünün dünyadaki dolaşım yaygınlığı neticesinde, örgütlerde çalışanların demografik özelliklerindeki çeşitlilik de artmaktadır. Bu konuda yapılan son araştırma verileri, bu farklılıkları etkin bir şekilde yönetebilmesi için liderin uygun sosyal bilgiye ve davranış repertuarına sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır. Özellikle farklı ırktan olan kişilerin ve kadınların işyerindeki uyumunun gerçekleştirilmesi liderin sosyal becerileri ile ilişkilidir.

Örgütler, örgütün her bir üyesinden etkilenirler. Her üye farklı beklentilerle ve farklı özelliklerle örgüte katılır. Üyelerin altyapıları ve bakış açıları ne kadar çok farklılık gösterirse, problemlerin çözümünde ve karar verme sürecinde ortaya çıkacak önerilerde o kadar zengin ve yararlı bilgiler içerecektir.

Yüksek duygusal zekâya sahip kişiler, farklı özelliklere sahip kişilerle rahatça çalışabilirler. Lider, farklı kişilerle olan ilişkilerinde birtakım fırsatlar ve olumlu davranışları değerlendirerek, farklılıkları örgütün lehine çevirebilirler.

Politik bilinç: Gruptaki duygusal etkileşimleri ve güç ilişkilerini doğru şekilde anlayabilmektir. Politik bilince sahip kişiler, güç ilişkilerinin anahtar noktalarını doğru bir şekilde teşhis eder, önemli sosyal ilişkiler ağını ortaya çıkartırlar (94).

Bir lider, çevresindeki kişilerin tümünün isteklerinin oluşturduğu karışıklılıkla baş edebilmek için, politik yeteneğe sahip olmalıdır. En etkin liderler, politik bilince ve yeteneğe sahip olanlardır. Politik kelimesi, yüzeysel çekicilik, manipülasyon gibi olumsuz çağrışımları akla getirmektedir. Ancak duygusal zekâda tanımlanan politik kelimesi, bir misyonu veya bir amacı rahatça ve açık şekilde ifade etmede ve amaca ulaşmak için herkesi bir araya nasıl getireceğini bilmekteki ustalık anlamında kullanılmaktadır. Politik bilince sahip liderler, grubun nabzını tutmakta, sözlü olarak ortaya çıkmamış duygu ve düşünceleri anlamada ve astların anlayacağı ve kabul edeceği şekilde onlarla etkin iletişim kurmakta başarılı olan liderlerdir (3, 10).

Sosyal yetenekler; etkileme gücü, iletişim yeteneği, değişime uyum, çatışmaları yönetebilme, işbirliğine ve dayanışmaya açık olma, takım çalışmalarına uyum, yeteneklerini içerir. Planalp ve Fitness yaptıkları araştırma sonuçlarında, duygu ve akıl arasında kurulacak dengenin, algılama, bilişsel süreçler ve bireyler arası sosyal ilişkilere yansıtacağını ifade etmektedir. Hızlı yapısal değişim döneminde yaşamını sürdürebilecek olanlar sadece değişim liderleridir (93, 151).

İşbirliği ve dayanışma: Yardımlaşma, paylaşma, işbirliği gibi davranışlar iş başarısını etkileyen önemli boyutlardır. Bu tür davranış kalıpları genellikle yöneticiler tarafından işletmenin verimliliğinden bile daha önemli olarak değerlendirilir. Verimliliğin sürekli gelişimini sağlamak için, iş görenin devamlılığı, diğer çalışanlarla uyumlu olması, işbirliği içinde olması çok önemlidir. Bu davranışlar, kolektif iş gücünü bir arada tutan bir yapıştırıcı rolünü oynar.

Her toplumda liderler, dile getirilmeyen ortak fikirleri ifade edebilen ve bunu, bir topluluğu hedeflerine doğru yöneltecek bir şekilde açıklayabilen insanlardır. Diğer insanlar böyle liderlerle çalışmaktan zevk alırlar. Çünkü duygusal olarak olumlu bir bağ yakalamışlardır. Böylece liderler insanların kendilerini iyi bir ruh halinde hissetmeleri için elinden gelen her şeyi yapmaktadır.

Çalışanlar ile iyi bir iletişim içinde olmak, başarılı bir liderin en önemli özelliğidir. Bu iletişim iki yönlüdür; dinlemek ve anlamak, anladığını değerlendirerek iletişim kurmak, yani çift yönlü bir iletişim başarısının anahtarıdır. İyi bir lider çalışanlarını dinler, onları anlamaya çalışır, önerilere açık ve teşvik edicidir. Bu hem çalışanları, fikirlerine önem verildiğini gösterdiği için motive eder, hem de onların katılımını sağlar. Bu iletişimi sağlayacak olan liderin, yukarıda belirtilen özelliklere sahip olması gerekmektedir (10, 94).

4.2.1.4. Liderlikte güç kaynakları

Güç; bir kişinin, diğerinin davranışlarını etkileyebilme potansiyelidir. Güç, çalışanlara yön verebilmek için liderin ihtiyaç duyduğu kaynaktır.

Güç uygulaması etkilemeyi doğurur. Etkileme ise diğer kişilerin davranış, düşünce, tutum ve değerlerinde değişme anlamına gelir. Liderliğin temelini etkileme süreci ve güç kullanımı oluşturmaktadır. Başkalarını etkilemek kişinin gücünü arttırabilirken, kişinin artan gücü de başkalarını etkilemesini kolaylaştırmaktadır.

Güç kavramı her zaman kişiler arası ilişkileri ifade etmektedir. Bir kişinin gücü ancak başkaları ile ilişki kurduğunda anlaşılır. Güç kavramı ile birlikte gücün alanı, gücün konusu ve kaynaklarının da incelenmesi gerekmektedir. Güç alanı; kişinin etkileyebildiği kişilerin toplamıdır. Güç konusu ve kaynaklarının da incelenmesi gerekmektedir. Güç alanı; kişinin etkileyebildiği kişilerin toplamıdır. Güç konusu; kişinin başkalarını hangi konularda etkileyebileceğini ifade etmektedir. Güç kaynakları ise; kişinin başkalarını etkileyebilmek için yararlandığı kaynakların neler olduğunu ifade etmektedir (147).

Liderlikte gücün kullanılma durumu ve şekli üzerinde yapılan çalışmalar, güç kullanımının izleyenlerin algılamasına göre seçildiğini ortaya koymuştur. Liderin gücünü kullanma yolları; ödüllendirme gücü, cezalandırma gücü, hukuksal (yasal) güç, uzmanlık (bilgi) gücü ve önderlik gücü olarak 5 grupta kullanılır. Örneğin; göreve yönelik liderlik tarzını kullanırken hukuksal gücünü ya da cezalandırma gücünü kullanan bir lider, inana yönelik liderlik tarzında uzmanlık gücünü ya da ödüllendirme gücünü kullanabilir.

4.2.1.4.A. Yasal güç

Yöneticinin işletmedeki özel pozisyonundan veya rolünden ileri gelmektedir. Bu güç yöneticinin kişisel karakterinden bağımsızdır. Başka bir ifadeyle yasal güç kişinin işletmedeki hiyerarşik pozisyonundan ileri gelmektedir. Yasal güce sahip olmak bir yöneticiyi lider kılmamaktadır. Bu güç tamamen otoriteyi temsil eder. Burada astlar, yöneticinin, kendi davranışlarını etkileme hakkına sahip olduğunu kabul edip üst kademedeki gelen isteklere uymaya kendilerini zorunlu hissederler. Dolayısı ile yöneticiler astlarından bir takım isteklerde bulunmakta astlar da bu isteklere uymaya mecbur kalmaktadırlar.

4.2.1.4.B. Ödüllendirme gücü

En önemli olan, fakat en az kullanılan güç kaynaklarından biridir. İyi bir yönetici ödüllendirme olanaklarına sahip ise bunları güç aracı olarak kullanabilmelidir. Ücret artışı, terfi, sorumluluk verme, statü değiştirme, takdir etme ya da övme şeklinde ödüllerin tümü bir güç kaynağı olarak kabul edilmektedir.

4.2.1.4.C. Cezalandırma gücü

Çalışanların, örgütün zorunlu kıldığı görevleri yerine getirmedikleri takdirde cezalandırılacakları korkusuyla iş görmeleri anlamına gelir ve özünde zorlama bulunmaktadır. Cezalar, resmi kınamalar, ücret kesintileri ve işe son verme şeklinde olabilir. Bir yönetici cezalandırma öğelerini ne kadar fazla denetimi altında tutuyorsa ve bu cezalar astları için ne kadar önemli ise, yöneticinin taşıdığı cezalandırma gücü o kadar fazladır. Ancak bazı durumlarda cezalandırma tersi tepki yapabilir. Çalışanlar kendi tutumlarını düzeltmek yerine negatif tavırlar içerisinde girebilir, yöneticiye ya da örgüte zarar verebilirler. Bu nedenle yöneticiler hangi durumlarda cezalandırma gücünü kullanacaklarına çok iyi karar vermelidirler (74).

4.2.1.4.D. Uzmanlık gücü

Yöneticinin bilgi ve tecrübesi ile ilgili olan güç kaynağıdır. Bir yönetici astları tarafından bilgili veya tecrübeli olarak algılanıyorsa onları kolaylıkla etkileyebilecek bunun sonucunda da çalışanlar, kendilerini liderin tavsiyelerine uyma zorunluluğunda hissedeceklerdir.

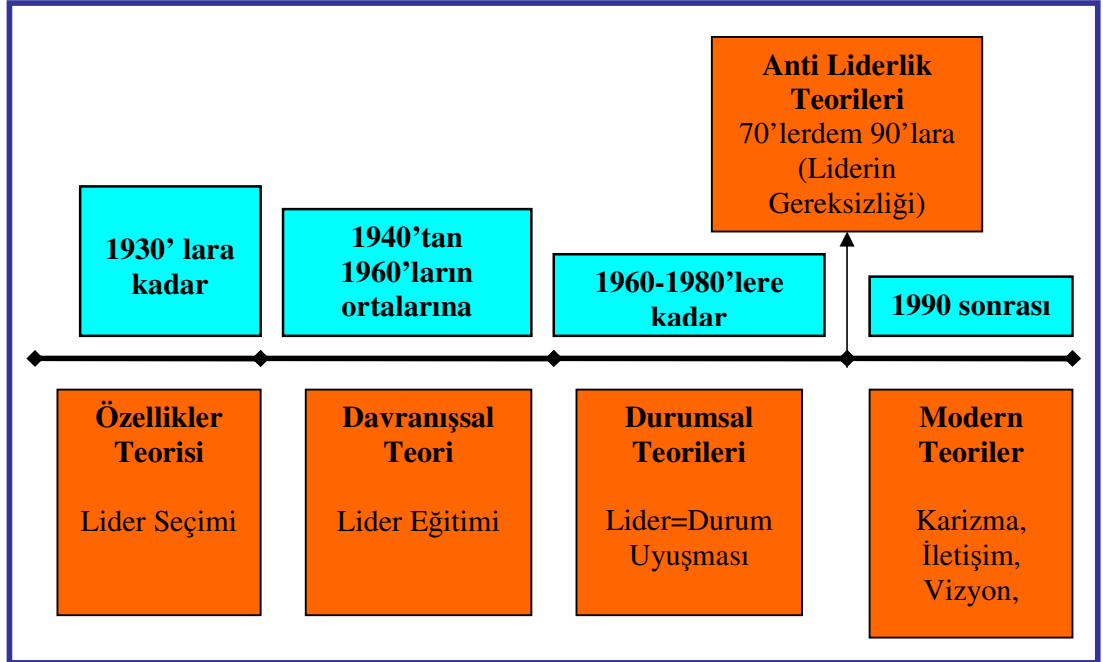
4.2.1.4. E. Karizmatik güç

Liderin izleyenler üzerinde sahip olduğu güçlü etkiye dayanır. Bu karizmaya dayalı güç, liderin izleyenler üzerindeki çekiciliğini ve saygısını yansıtmaktadır. Liderin kişisel özellikleri ile ilgili olarak özdeşleşme, örnek alma ve karizmaya dayalı; yasal, ödüllendirme, cezalandırma gücü işe karşılaştırıldığında daha soyut olan bir güçtür (142, 41,74).

4.2.2. Liderlik teorileri

Liderlik konusu ile ilgili araştırmalar incelendiğinde, etkin ve başarılı liderliğin temel unsurlarını belirlemeye yönelik pek çok çalışma yapılarak elde edilen sonuçlar doğrultusunda çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Liderlik konusundaki yaklaşımlar genel olarak evrimsel süreçte üç kısımda incelenebilir. Bunlar:

- ✘ Klasik yaklaşımlar;
 - ✘ Özellikler teorisi,
 - ✘ Davranışsal teori,
 - ✘ Durumsallık teorisi,
- ✘ Anti liderlik yaklaşımları,
- ✘ Modern yaklaşımlardır (18, 64, 65, 100, 133, 144, 177).



Şekil 1.4. Liderlik Teorileri Evrimi

Kaynak: Aydın M.D.: Liderlik ve Liderlik Zekâsı. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2001 (Danışman: N. Leblebici)

Şekil 1.4’de ilk üç teori, klasik yaklaşım adını almaktadır ve yaklaşımın 1980’lere kadar etkisini sürdürdüğü görülmektedir. 1970’lerden 1990’lara kadar anti liderlik teorileri adı altında bir grup alternatif teorileri ortaya konulmuştur. Bu teori grubunun mevcut liderlik yaklaşımlarına yeni bir katkıdan ziyade bir karşı akım olarak geliştiği ve liderliğin bir yanılsama olduğu, liderlerin örgütsel ortamda önemsizliği ve gereksizliği düşüncesine dayandığı görülmektedir.

1980’lerin ortalarından itibaren ise liderlik teorisine tekrar bir dönüşle birlikte “karizma”, “iletişim” ve “vizyon” ön plana çıkaran yeni liderlik teorileri gündeme gelmiştir (19).

4.2.2.1. Klasik yaklaşımlar

4.2.2.1.A. Özellik teorileri

“Büyük Adam Teorisi” diye de adlandırılan Özellikler Teorisi liderliği açıklayan ilk yaklaşımı olup “lider” değişkenini esas almaktadır. Liderin sahip olduğu özellikleri, liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul eden bu teoriye göre; lider fiziksel ve kişilik özellikleri bakımından izleyenlerden (takipçilerinden) farklıdır (20, 38, 41, 73, 111, 145, 184, 195).

Bu teoride liderlerin entellektüel, duygusal, sosyal gibi kişisel özellikleri ile fiziksel özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Liderlikle ilgili olarak belirlenmeye çalışılan listede fiziksel özellikler olarak; boy, ağırlık (kilo), güçlülük, yaş, fiziksel olgunluk belirleyicisi, sağlık durumu, yakışıklılık gibi faktörlerin önemi tartışılmıştır. Kişisel özellikler olarak; zekâ, hitabet yeteneği, kişilerarası ilişkiler ve haberleşme

yeteneği, güven verme veya güvenilir olma, girişimcilik ve riski göze alma, cesaret ve kendine güven gibi faktörlerin önemi tartışılmıştır. Lider, bu özelliklere grup üyelerinden daha fazla sahip olan kişidir. Grup üyeleri arasında bu özelliklere sahip kişileri belirlemek mümkün olursa, grupları yönetecek kişileri bulmak ve yetiştirmek de kolaylaşacaktır (1, 210).

Özellik teorisi zamanla daha gerçekçi bir düzleme oturmuş ve liderlik özelliklerinin doğuştan gelmek zorunda olmadığı savunulmaya ve bu özelliklerin, tecrübe ve öğrenmeyle diğer insanlara aktarılabilceği de düşünölmeye başlanmıştır. Araştırmalar çok sayıdaki özelliği, belli gruplarda toplanmaya çalışmıştır. Bu yöntemle, liderlik özelliklerinden önemli bir bölümü aşağıdaki kategorilerde bir araya getirilmiştir (19).

Yüksek enerji ve başarıma dürtüsü: İşleri konusunda başarıma arzusu yüksek ve hırslıdırlar. İnisiyatif kullanmaktan kaçınmamakta, seçtikleri hedefler üzerine yılmadan ve enerjik bir şekilde gitmektedirler.

Strese karşı dayanıklılık ve yüksek motivasyon: Çevresel stres ve belirsizlikle mücadele güçleri yüksektir. Liderler, liderlik etmeyi sevmekte, güç peşinde koşmakta ve üzerlerine görev ve sorumluluk almak hususunda istekli davranmaktadırlar. Bu da liderlik etmeye yönelik istek ve motivasyonlarının sıradan insanların çok üzerinde olduğunu göstermektedir.

Dürüst ve tutarlılık: En iyi liderlerin, dürüst ve tutarlı oldukları görölmektedir. Bu insanlar, kitleleri yanıltmadan, yapacaklarını söyledikleri şeyleri yapmaktadırlar.

Kendine güven: Risk alabilmekte, bunu yaparken iddialı ve kararlı

davranmakta, ancak maceracı bir şekilde hareket etmekten de kaçınmalıdırlar. Duygusal olarak istikrarlıdırlar. Hatalarını kabul edebilmekte ve belli bir vizyona yönelik güven ve bağlılık telkin etmektedir.

Bilişsel yetenekler: Zekâ, algı ve kavramsal becerileri yüksektir, ancak bu her zaman dehâ oldukları anlamına gelmemektedir. Analitik düşünme, doğru yargılara varma ve stratejik düşünme yeteneklerine sahiptirler.

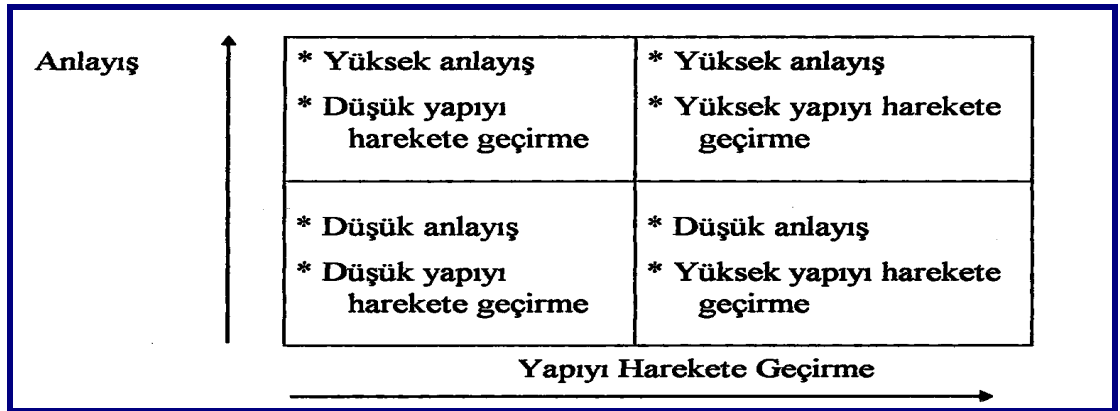
İş bilgisi: İşlerinde teknik uzmanlığa sahiptirler (19).

Özellikler yaklaşımı vardığı sonuçlar açısından tutarlı bir bütünlük gösterememektedir; bunun nedeni olarak şunlar sayılabilir: Liderlik özellikleri üzerine yapılan çalışmalar şaşırtıcı ölçüde fazla sayıda özellik ortaya koymuştur. Bazı araştırmalar saç ve göz renkleri, boy ve kilo faktörleri üzerinde duracak kadar ileri gitmiştir. Özellik listesi sonsuzdur; liderin ortaya çıktığı grupta, liderin taşıdığı özelliklerden daha fazlasına sahip bireyler bulunabilmektedir; özelliklerin tanımlanması ve ölçümü güçtür; liderin bulunduğu ortam göz ardı edilmektedir. Araştırmacılar liderin başarısına neden olabilecek belirli, kesin bir grup ortak özellik saptayamamışlardır. Böylece 1950’li-60’lı yıllara gelindiğinde özellikler yaklaşımı etkisini yitirmiştir. Bununla birlikte yaklaşım, günümüzde bütünüyle ortadan kalkmış değildir. Uzmanlar dış görünüme yönelik özelliklerin değil ancak, bazı kişilik özelliklerinin etkili bir liderin ortaya çıkmasında rol oynayabileceğini, fakat bu özelliklerin başarıyı garanti etmediğini, farklı özelliklerin farklı durumlarda, farklı örgüt yapılarında etkili olabileceğini öne sürmektedirler (1, 41, 73, 111).

4.2.2.1.B. Davranışsal liderlik teorileri

Bu teoriye göre lideri başarılı ve etkin kılan; liderin özelliklerinden çok, liderlik yaparken sergilediği davranışlardır. Davranışsal kuramın gelişmesinde, çeşitli uygulamalı araştırmalar ve teorik çalışmaların katkısı olmuştur. Bu çalışmalar sonucunda birtakım liderlik tarzları belirlenmiş ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır. Yapılan bu çalışmalar aşağıda belirtilmiştir (196).

Ohio State liderlik çalışmaları: Ohio Üniversitesi İşletme Araştırmaları Bürosu tarafından 1945 yılında başlatılan araştırma kapsamında, liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek amacı ile çok sayıda değişik örgütte Önder Davranışı Tanımlama Anketi (Leader Behaviour Description Questionnaire- LBDQ) uygulanarak veriler faktör analizine tabi tutulmuştur. Bu çalışmaların sonucunda lider davranışlarının iki faktör etrafında yoğunlaştığı belirlenmiştir. Bunlar; kişiyi dikkate alma ve inisiyatifdir. Kişiyi dikkate alma faktörü; liderin, davranışlarında izleyenlerine verdiği önemi, inisiyatif faktörü ise; liderin, davranışlarında işe ve işin tamamlanmasına verdiği önemi ifade etmektedir (10, 73, 196).



Şekil 1. 5. Ohio Liderlik Modeli

Kaynak: Aydın M.D.: Liderlik ve Liderlik Zekâsı. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi,

Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2001 (Danışman: N. Leblebici).

Şekil 1.5’ de görüldüğü gibi anlayış, liderin astlarını düşündüğü, onların duygu ve düşüncelerine önem verdiği ve karşılıklı güvenin sağlandığı davranış tarzıdır. Anlayışlı lider, arkadaşça davranmakta, iletişime açık, takım çalışmasını destekleyen ve astların durumuna özen gösteren bir davranış tarzını benimsemektedir (19, 203, <http://higheredbcs.wiley.com/legacy/college/schermerho> Erişim Tarihi: 06.06.2007)

Buna karşılık yapıyı harekete geçirme, liderin göreve yönelik olması ve astları örgütün hedeflerinin başarılması için çalışmaya yönlendirmesi durumunu tanımlamaktadır. Bu tarz davranan lider devamlı emirler vermekte, zamanını planlarla geçirmekte, işlerin bitiş tarihleri üzerinde ısrarcı olmakta ve çalışma faaliyetleri için program ve şemalar hazırlamaktadır. Ancak, bu iki davranış birbirinden bağımsızdır. Yani yüksek anlayışa sahip bir lider aynı zamanda yine yüksek bir yapıyı harekete geçirme davranışı da sergileyebilirken, bunun tam tersi olarak düşük yapıyı harekete geçirme yönünde de harekete geçebilmektedir. Sonuçta bu iki tipin dört türlü bileşimini gözleyebilmek mümkündür. Ohio Üniversitesi çalışmaları, yüksek anlayış ve yüksek yapıyı harekete geçirme davranışları bileşiminin, performans ve iş tatminini artırıcı etkilerinin diğer davranış bileşimlerine göre daha yüksek olduğu belirtilerek sonuçlandırılmıştır. Ohio State çalışmalarında;

☒ Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça, personel devir hızı ve devamsızlığı azalmakta,

☒ Liderin inisiyatifi esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artmakta olduğu esas bulgularıdır (10, 19,111).

Michigan Üniversitesi çalışmaları: Lider davranışları ile ilgili olarak yapılan ikinci araştırma ise Michigan Üniversitesindeki bilim adamları tarafından yapılmıştır. Çeşitli endüstri dallarında farklı kademelerde çalışan personel üzerinde 1947 yılında yapılan araştırmanın amacı; grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemektir. Araştırma sonucunda, lider davranışlarının iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür. Bunlar; kişiye yönelik davranış ve işe

yönelik davranış faktörleridir (38, 73).

İş merkezli davranış sergileyen lider, performansı yakından izlemekte ve denetlemektedir; yasal ödüllendirme ve cezalandırma güçlerine dayanmakta ve işe yakın ilgi göstererek astlarına ne yapılacağını açıkça anlatmaktadır. Kişi merkezli davranış sergileyen lider ise astlarının mutluluğuna özen göstermekte; özellikle grup oluşturma ve geliştirme konularına ağırlık vermektedir. Bu çalışmaların ulaştığı genel sonuç, kişiye yönelik bir liderlik davranışının daha etkin olduğudur (196).

Likert'in sistem 4 modeli: Michigan Üniversitesi profesörlerinden Likert ve arkadaşları insan ve sermaye kaynaklarının uygun yönetimi gerekli kılan değerler olduğunu görmüşler ve bu düşünceden hareketle örgütsel değişim programları geliştirmişlerdir (10, 70).

Likert'in, dört ana başlıkta topladığı liderlik davranışları aşağıdaki Şekil 1.6.'da sunulmaktadır.

Lider Davranışı	SİSTEM-1 İstismarcı Otokratik	SİSTEM-2 Yardımsever Otokratik	SİSTEM-3 Katılımcı	SİSTEM-4 Demokratik
Astlara olan güven	Astlara güvenmez	Hizmetçi efendi ilişkisine benzer güven anlayışı	Kısmen güvenir. Karar kontrolü liderdedir.	Tüm konularda tam olarak güvenilir.
Astların algıladığı serbestlik	Astlar iş ile ilgili konularda kendilerini hiç serbest hissetmezler	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.	Astlar kendilerini tamamiyle serbest hissederler.
Üstün astlarla olan ilişkisi	İş konularında astın fikirlerini nadiren alır. Korku ve güvensizlik hakimdir	Ara-sıra astın fikrini sorar. Hem ceza hem ödül güdüleme aracı olarak kullanılır.	Genel olarak astın fikirlerini alır ve onları kullanmaya çalışır	Her zaman astların fikrini alır. İlişkiler yaygın ve arkadaşçadır.

Şekil 1.6. Sistem 4 Modeli

Kaynak: Koçel T.: İşletme Yöneticiliği, Organizasyon ve Davranış. Beta Yayınevi, 8. Basım, İstanbul, 2004.

Sistem 1-istismarcı-otoriter liderlik: Sistem 1 tarzında lider, astlarına güvenmemekte ve tüm kararları kendisi almaktadır. Çalışanları cezalandırma ve korkutma ile motive etmektedir. Yukarıdan aşağıya iletişimi benimsemektedir.

Sistem 2-yardımsever-otoriter liderlik: Sistem 2 tarzında lider, astlarına az da olsa güven duymakta, aşağıdan yukarıya iletişime biraz olanak tanımakta, cezalandırma ve korkutma yanında ödüllendirme yoluyla da astlarını motive etmektedir.

Sistem 3-katılımcı liderlik: Lider astlarına büyük ölçüde güvenmekte, karar alırken onların fikirlerini dikkate almakta ve kullanmaktadır. Aşağıdan yukarıya iletişim tercih edilmekte, ödüllendirme yoluyla güdüleme ağırlık kazanmaktadır.

Sistem 4-demokratik grup liderliği: Liderin astlarına güveni tamdır, kararlar ortaklaşa alınır. Aşağıdan yukarıya iletişim egemendir, grup katılımı ve başarısına dayalı ödüllendirme geçerlidir.

Likert'e göre, sermaye kaynaklarındaki kayıplar, sigortalama, ödünç alma v.b. gibi yollarla kolayca kapatılabildiği halde, insan kaynaklarında meydana gelen kayıplar kolayca kapatılamazlar. Bu kaynakların sigortası mevcut değildir. Yeni işe alma, eğitime ve geliştirme uzun yıllar alır. O halde, örgütlerin en önemli servetleri insan kaynaklarıdır ve bu kaynakları yönetmek en zor ve önemli bir görevdir. Likert'in araştırmaları; verimliliği yüksek grupların, Sistem 3 ve Sistem 4 tipi bir yönetim altında olduklarını, verimliliği düşük grupların ise Sistem 1 ve Sistem 2 tarzı bir yönetim altında olduklarını ortaya koymuştur (1, 10, 195).

Mc Gregor'un X ve Y teorisi: Mc Gregor'a göre yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır. Bu varsayımlar birbirine zıt iki uç noktayı temsilen X Teorisi ve Y Teorisi olarak adlandırılmıştır (83).

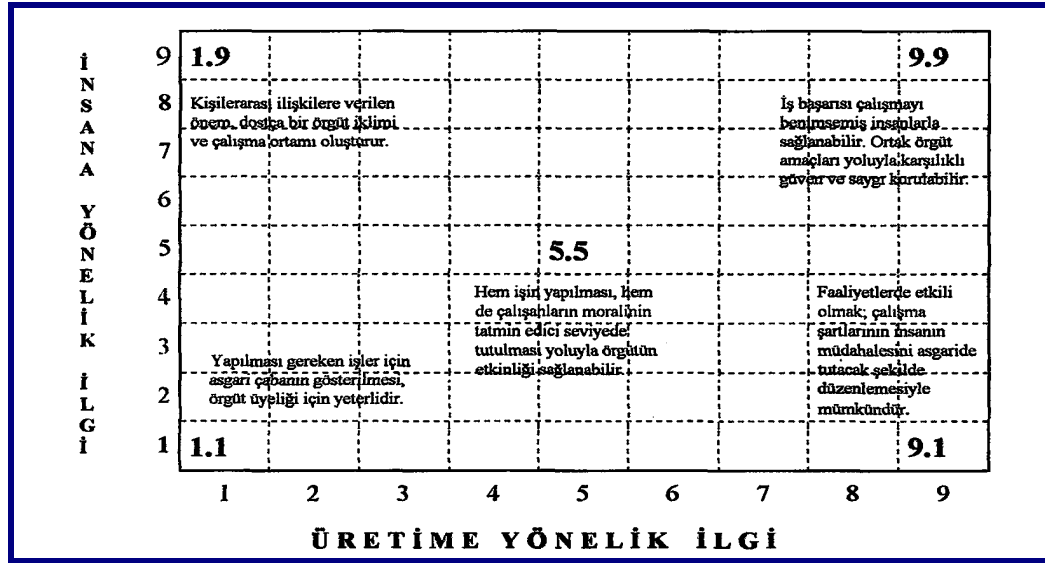
X Teorisi inancındaki yöneticilere göre; insanlar iş yapmayı sevmezler,

çalışmayı hayatta kalabilmek için bir zorunluluk olarak görürler ve fırsat bulduklarında çalışmaktan kaçarlar. İnsanlar tembeldir, güvende olmak isterler ve sorumluluk almaktansa yönetilmeyi tercih ederler. Bu inançtaki yöneticiler otoriter bir tarz benimserler (10).

Y Teorisi inancındaki yöneticilere göre; insanlar doğuştan tembel değillerdir, onları bu hale getiren deneyimleridir. Uygun koşullar altında insanlar kendilerini geliştirirler ve amaç doğrultusunda çalışırlar. Bu inançtaki yöneticiler demokratik ve katılımcı bir liderlik tarzı benimserler; kişinin kendisini geliştirmesi için uygun bir ortam yaratmaya çalışırlar (111).

Böylece McGregor, kendi zamanına kadar birçok bilinmeyen yönleri olan insan bilmecesini çözmüş ve örgütlerde insan ilişkilerinin önemini açıklıkla ortaya çıkarmış bulunmaktadır. Bu kuramın ortaya atılması ve varsayımların gücü o kadar etkili olmuştur ki bundan sonra ortaya konan her görüş ve düşünce Y Teorisinin ilkelerine değinmeden veya ondan esinlenmeden geliştirilememiştir. Buna göre X Teorisi inancındaki yöneticiler daha çok otoriter ve müdahaleci ve davranış gösterirken, Y Teorisinin varsayımlarını benimseyenler daha çok demokratik ve katılımcı bir davranış göstermektedir (73).

Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matriksi modeli (Managerial Grid): Texas Üniversitesi'nin araştırmalarını yapan Blake ve Mouton isimli iki bilim adamı, Ohio Üniversitesi'nin hocalarının ortaya attığı görüşlere yakın bir görüş ortaya koymuşlardır. Yapılan araştırmaların varsayımları ve ulaştıkları sonuçları, Robert Blake ve Jane Mouton tarafından yönetim tarzı matriksi olarak adlandırılabilen bir matriks haline getirilmiştir. Bu model, liderlerin davranışlarını üretime yönelik olma ve kişiler arası ilişkilere yönelik olma şeklinde iki grupta toplamıştır. Liderlik davranışının üretime ve insana yönelik olma boyutları, yönetim ölçeğini oluşturmaktadır. Ölçek, beş tip liderlik tarzı ortaya koymaktadır (10, 111, 205):



Şekil 1.7. Yönetim Biçimleri Ölçeği

Kaynak: Yılmazmış F.: Hemşirelikte Algılanan Liderlik Tarzının İşe Bağlılığa ve İş Doyumuna Etkisinin İncelenmesi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1999 (Danışman: G. Kocaman).

Şekil 1.7'de yönetim biçimleri ölçeği yer almaktadır. Buna göre;

- A. 1.1. Yönetim (Cılız, korkak liderlik):** Lider ne insana ne de üretime ilgi göstermektedir. Lider, örgütte kalabilmek için gerekli minimum işi yapmaktadır, sorumluluk almaktan kaçınmaktadır.
- B. 1.9 Yönetim (Şehir clubü üyesi):** Lider, üretime en az düzeyde ilgi göstermekte, meslektaşları ve astları arasında olumlu bir ortam yaratmaya özen göstermektedir.
- C. 9.1. Yönetim (Görev liderliği):** Lider astlarını bir makine gibi görmekte, görevlerini ayrıntılı biçimde tanımlamakta, yönlendirmekte ve denetlemektedir. 'Üret ya da yok ol' sloganı benimsenmiştir.
- D. 5.5. Yönetim (Orta yolcu önder):** Lider hem işe hem de insana önem vermekte ancak bu ilgi hem patronu hem de personeli bir ölçüde memnun ederek kendini korumayı amaçlamaktadır.
- E. 9.9. Yönetim (Ekip liderliği):** İnsanların verimli çalışma ve kendini işe adama gereksinimleri olduğunu varsaymakta, bu nedenle de personelin kararlara katılımını teşvik etmektedir (111).

Modelde yer alan beş liderlik tipinden “ekip liderliği”nin en etkili liderlik olduğu ileri sürülmektedir. Bu yaklaşım, araştırmacılar göre artan iş başarısı, düşük devamsızlık ile sonuçlanır. İşin zenginleştirilmesi ve astların karara katılması durumlarında ekip liderlerinin etkisi daha da artacaktır. Hem iş hem de kişi odaklı olan liderler, ne iş ne de kişi odaklı liderlere kıyasla daha çok verimlilik ve grup tatmini sağlarlar. Liderlik sürecinin anlaşılması ve açıklanması konusunda davranışsal teoriler önemli katkıda bulunmuşlardır. Bununla birlikte, liderlik sürecinin olduğu çevreye ve koşullara ağırlık vermemeleri bu görüşlerin zayıf tarafı olmuştur (10, 196, 209).

4.2.2.1.C. Durumsal liderlik teorileri

Durumsallık teorisine göre; liderin özellikleri ve içinde bulunan durumun uyumluluk düzeyi liderlik etkililiğini etkileyen iki faktördür. Bu teorilerin genel varsayımı; değişik koşulların, değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir. Liderin etkinliğini belirleyen faktörler; gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, izleyicilerin yetenekleri ve beklentileri, liderliğin cereyan ettiği organizasyonun özellikleri ve izleyicilerin geçmiş deneyimleridir.

Durumsallık teorilerine göre; en uygun liderlik davranışı duruma göre değişmektedir. Buna karşın, hangi koşullarda hangi tür liderlik davranışının uygun olabileceğini gösteren çalışmaların sayısı fazla değildir. Bu konuda en iyi bilinen çalışma, Fred Fiedler’in durumsal lider etkililiği modelidir (196).

Durumsal lider etkililiği modeli: Bu kuram, Fred Fiedler tarafından geliştirilmiştir. Fred Fiedler, “En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı” olarak adlandırılan ölçek

yardımla bir liderin, görev eğilimli veya ilişki eğilimli olup olmadığını belirlemektedir. Fiedler Kuramının en önemli yönü, koşullarla liderlik davranışının birleştirilmesidir. Fiedler Kuramı'nın temel varsayımı; lider davranışının durumdan duruma değişmeyeceğidir. Bu nedenle Fiedler, yöneticinin davranışını değiştirmek yerine, yöneticiyi o davranışa uygun yerde çalıştırmanın gerekli olduğunu savunmaktadır (10, 73, 111).

Fiedler'e göre, görev ve ilişki eğilimli yönetici davranışlarının etkili olduğu durum üç faktör tarafından belirlenmektedir: Lider-üye ilişkileri, görev yapısı ve liderin yasal gücüdür. Lider- üye ilişkileri; liderle çalışma grubu arasındaki ilişkilerin niteliğini ifade etmektedir. Bu ilişkiler iyi olarak niteleniyorsa, liderlik için olumlu bir ortam var demektir. Tersî söz konusu ise, olumsuz ortamdır söz edilir. Görev yapısı; işin yapılışı ile ilgili önceden belirlenmiş bir yol ve yöntemin bulunup bulunmaması ile ilgilidir. Planlanmış nitelikteki işler liderlik için olumlu bir ortam yaratırken, planlanmayan işler olumsuz bir ortam yaratacaktır. Liderin makam gücü; liderin bulunduğu yönetsel konumu aracılığıyla sahip olduğu yasal güçtür. Bu yasal güç fazla veya az olabilir. Fazla ise, liderlik için olumlu bir ortam, az ise olumsuz bir ortamdır söz edilir (10).

Vroom-Yetton normatif liderlik kuramı: Model, liderlik davranışı ve katılımı karar süreci ile ilişkilendirmekte, astların karar süreçlerine katılımlarına ilişkin norm ve standartları belirlemeye yönelmektedir. Kararın etkinliği, kalitesinin astlarca kabul edilmesine dayalıdır. Lider durumlara uyabilmek için liderlik tarzlarını değiştirecek esnekliğe sahip olmalıdır.

Vroom ve Yetton'a göre liderin karşılaştığı karar sorunları, bireysel ve grup düzeyinde olmak üzere iki tiptir. Bireysel sorun durumları, çözümlerin izleyenlerden yalnızca birini etkilediği durumlardır. Birkaç izleyeni etkileyen sorun durumları ise grup sorunları olarak sınıflandırılır. Karar vermede katılma biçimi ve miktarını

belirlemede izlenecek bir dizi karar kuralı getirdiği için normatif model olarak adlandırılan model, yedi farklı durumda uygulanacak beş değişik liderlik türünden oluşan bir karar ağacı geliştirir (196).

O1 - Otoriter 1 - Elindeki bilgilerin ışığında sorunu lider çözer, kararı o verir.

O2 - Otoriter 2- Lider astlardan gerekli bilgileri alır, ama kararı kendisi verir. Astlar yalnızca bilgi sağlarlar.

D1 - Danışmalı 1- İlgili astlarla sorunu bireysel olarak paylaşır. Bireysel olarak onların bilgi ve önerilerini alır, ama kararı kendisi verir.

D2 - Danışmalı 2- Sorunu astlarla grup olarak paylaşır. Toplu olarak onların fikir ve önerilerini alır, ama kararı kendi verir.

G2 – Grup 2 (Katılmalı) – Bir grup olarak astlarla sorunu paylaşır. Birlikte karar seçeneklerini geliştirirler ve çözüm üzerinde anlaşmaya varırlar (209).

Yazarlara göre kararların niteliğini koruyan bazı kurallar vardır:

Öndere bilgi kuralı: Kararın niteliği önemliyse ve sorunu lider tek başına çözebilmek için yeterli bilgi ve uzmanlığa sahip değilse O1 tarzı kullanılamaz.

Amaç-uyum kuralı: Kararın niteliği önemliyse ve astların sorun çözme çabalarında örgütsel amaçları izlemeleri olası değilse G2 tarzı kullanılmamalıdır.

Yapısallaşmamış sorun kuralı: Kararın niteliği önemliyse ve lider bunu tek başına çözmede yeterli bilgi ve uzmanlığa sahip değilse ve sorun yapısal değilse sorunu çözme yöntemi, ilgili bilgileri elde etmek için astlar arasında karşılıklı etkileşim olanağı sağlamalıdır. Bu nedenle O1, O2 ve D1 kullanılmamalıdır (188).

Kararın benimsenmesini sağlayan kurallar da vardır:

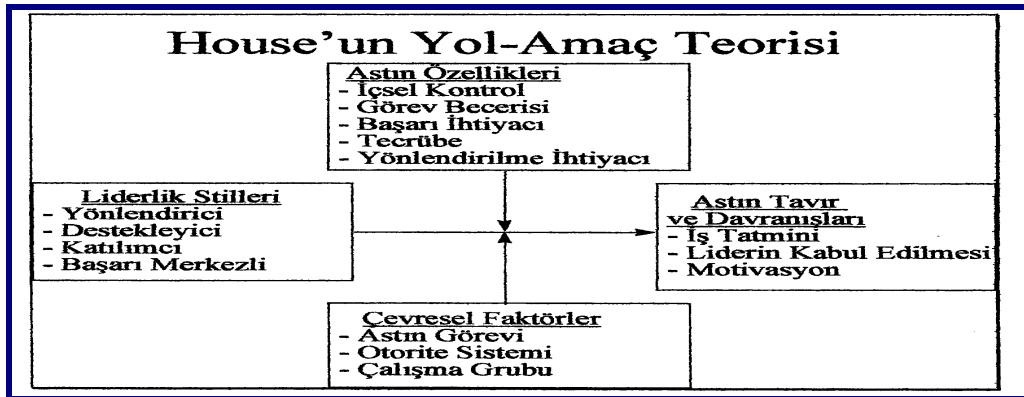
Benimseme kuralı: Etkili uygulama için kararın astlarca benimsenmesi önemli ve otoriter bir kararın benimsenebilirliği kesin değilse O1 ve O2 kullanılmamalıdır.

Uyuşmazlık kuralı: Kararın benimsenmesi gerekiyorsa, otoriter kararın kabulü esin değilse ve örgütsel amacı elde etme yöntemlerinde astlar arasında uyuşmazlık arsa, sorun çözmede kullanılacak yöntemler, farklılıkları gidermek için uyuşmaz kişileri sorun hakkında tüm bilgilerle donatacak tarzda olmalıdır. Bunun için O1, O2 ve D1 kullanılmamalıdır (41).

Benimsenme önceliği kuramı: Benimseme çok önemliyse, otoriter kararda sonuç alma belirsizse ve astlar sorunda sunulan örgütsel amaçları izleme yönünde güdülenmişlerse, karar sürecinde eşit koşullarda katılma yöntemleri, karar niteliğine arar vermeksizin daha çok benimsenebilir. O1, O2, D1 ve D2 kullanılmamalıdır.

Vroom ve Yetton'un yaptıkları çalışmalar, modeli desteklemiş ve geçerliliği kanıtlanmıştır. Bu destekleyici sonuçlara rağmen, Vroom ve Yetteon, modele uygun olarak verilen kararların başarısını garantilemeyeceğini ve uygulanabilir set dışında kalan bir kararın da mutlaka başarısızlıkla sonuçlanacağını söylemeyeceğini ifade etmişlerdir (10, 196, 209).

Honse'un Yol-Amaç Teorisi: Robert House'nun güdülemedeki beklenti kuramıyla bağlantı kurarak geliştirdiği yol-amaç teorisi, liderlerin davranışları, astlarının hedeflerine ulaşma oranını artırdığı ve bu hedeflere yönelik yolları engellerden temizlediği ölçüde başarılı olduğunu savunmaktadır. Lider bu şekilde davrandığı takdirde, beklentileri doyurulduğundan çalışanlar motive olacaklardır ve dolayısıyla örgütsel performans da artacaktır. Teoriye göre liderin göz önüne alması gereken iki durumsal faktör; astların ihtiyaçları ve görevin özellikleridir. Ayrıca astın ihtiyaçları ve görevin özelliklerine göre dört tip liderlik davranışını tanımlamaktadır. Bu liderlik tipleri; yönlendirici, destekleyici, katılımcı ve başarı merkezli liderlik davranışlarıdır.



Şekil 1.8. Yol Amaç Teorisi

Kaynak: Aydın M.D.: Liderlik ve Liderlik Zekâsı. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2001 (Danışman: N. Leblebici).

Şekil 1.8’de gösterilen House’un Yol Amaç teorisi, diğer teorilerde olmayan pek çok durumsal değişkene de işaret ettiği için lider davranışlarının analizinde önemli katkılar sağlamıştır. Buna göre görevin belirsiz, astların kendine güvenlerinin düşük olduğu bir durumda liderin yönetici davranışı, performansı arttıracaktır. Diğer tarafından görevin belirsiz, astların güvenlerinin yüksek olduğu bir durumda ise yönlendirici davranışları astları da motive edecek ve performanslarını düşürecektir. Böyle bir durumda liderin, durumsal faktörleri doğru teşhis ederek, katılımcı bir tavır benimsemesi gerekmektedir. House’un Yol-Amaç teorisinde, diğer teorilerde olmayan pek çok durumsal faktörleri doğru teşhis ederek, katılımcı bir tavır benimsemesi gerekmektedir. Her değişik durum için bir liderlik davranışı söz konusu olduğundan lider devamlı olarak bir çelişki içindedir ve dengeyi sağlamak zorundadır. Lider davranışlarının uygunluğu, izleyenlerin kişilik özelliklerine, izleyenler üzerinde oluşacak zaman ve çevre baskısına, ayrıca işin niteliğine bağımlı olarak da değişecektir (19, 45, 209).

Yaşam eğrisi teorisi: Durumsallık teorilerinden bir diğeri de Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard’ın yaşam eğrisi modelidir. Bu teoriye göre, en etkili liderlik stili astların olgunluk düzeyine göre değişmektedir. Hersey ve Blanchard olgunluğu; yaşla veya duygusal kararlılık ile değil, kişinin başarma arzusu, sorumluluk alma isteği ve işle ilgili yetenek ve deneyimleri ile açıklarlar (196).

Yönetici ile astlar arasındaki ilişkiler, astların olgunlaşma ve gelişimleri doğrultusunda dört evreden geçer. Yönetici her evrede liderlik davranışını farklılaştırmalıdır. Astın örgütte çalışmaya başladığı ilk dönem olan birinci evrede, lider için en uygun davranış; yüksek seviyede iş-odaklılıktır. Astlar görevleri ile ilgili olarak bilgilendirilmeli ve örgüt kuralları ve prosedürleri astlara tanıtılmalıdır. Bu evrede, yol gösterici olmayan bir lider, işe yeni başlayanların bir endişe ve karmaşa yaşamalarına neden olur. Katılımcı bir liderlik davranışı da bu aşamada uygun değildir; çünkü işe yeni başlayan elemanları meslektaş olarak kabul etmek için henüz

çok erkendir. Astlar işleri öğrenmeye başladıklarında da, iş odaklı yönetimin önemini korumaktadır; çünkü astlar henüz tam sorumluluk alacak yeterlilikte değildirler. Bu aşamada yönetici, çalışan odaklı davranışlar göstermeye başlayabilir. Üçüncü aşamada, astların yetenekleri gelişmiş, başarı motivasyonları artmıştır ve astlar artık sorumluluk almaya isteklidirler. Bu aşamada yönetici artık yol gösterici olmak zorunda değildir; destekleyici ve cesaretlendirici davranış biçimi en uygundur. Dördüncü aşamada ast artık çok daha deneyimlidir, kendine güveni artmıştır ve kendi yolunu bulabilecek seviyededir. Yönetici bu aşamada destekleyici davranışlarını azaltabilir; astın yol gösterici davranışlara ihtiyacı yoktur.

Yaşam eğrisi modeli, dinamik ve esnek bir model olmasından dolayı büyük ilgi görmüştür. En etkili liderlik stiline belirlenebilmesi için astların motivasyon, deneyim ve yetenek düzeylerinin sürekli değerlendirilmesi gerekmektedir. Hersey ve Blanchard'a göre uygun liderlik stili, sadece astların motivasyonunu artırmayacak, aynı zamanda onların olgunlaşmalarına da yardımcı olacaktır (196).

4.2.2.2. Anti liderlik teorileri: klasik kuramlara alternatif bakış

1960'larda yönetim bilimine giren durumsallık çalışmaları, 1970'lere gelindiğinde bazı hallerde o denli ileriye varılmıştır ki, bazı araştırmacılar, liderliğin örgütsel sonuçların çoğuyla ilgisi olmadığını, bu sonuçları belirleyen şeyin örgütsel ortam ve mevcut durum olduğunu savunmaya başlamışlardır.

4.2.2.2.A. Liderliğin gereksizliği teorisi

Jeffrey Pfeffer "Liderin Gereksizliği" adına verdiği teorisinde, durumsal etkenleri liderliği önüne geçirmiş ve bunu üç maddede açıklamıştır.

Liderin dışındaki unsurlar, şirket karında daha belirleyicidir. Bu konuda havacılık sektöründen bir örnek verilebilir: Lockheed Havayolu karının büyük kısmını hükümetle yaptığı savunma sözleşmelerinden sağlamaktadır. Federal hükümetin milli bütçedeki savunma harcamalarını düşürmesinden sonra şirket büyük zararlar etmiş, şirket başkanı ise çaresiz kalmıştır.

En üst düzey yönetici dahi şirketi dilediği gibi yönetmez. Pay sahiplerine, tüketicilere ve hükümet düzenlemelerine karşı sorumludur.

Liderlerin seçilme süreci o kadar benzerdir ki, bu pozisyona sonuçta hep benzer tipteki insanlar geçer. Örneğin Amerikan başkanlık seçimlerinde, okuma yazması olmayanların, içe dönük kişilerin, vb, bu sürece girmesi ve başkanlık makamına seçilmesi mümkün değildir.

Pfeffer'in eleştirisi oldukça ağır olsa da, belli bir miktar doğruluk payı olduğu da görülmektedir. Örneğin bu eleştirilerden hareketle, 1990'lı yıllarda yönetici sınıf içinde mühendislerin ağırlığının artırılması da lider sınıf içindeki benzer ve homojen yapıyı kırmak için tercih edilen bir yöntem olmuştur. Bunun yanı sıra günümüz şirketlerinden bazıları, son yıllarda benzer liderlerden kaçınmak için, örgüt yapısı dışından insanları üst yönetime geçirmek gibi bir yol izlemektedirler. Bu yöntemi benimseyen şirketler arasında Goodyear, Kodak, Signal, General Dynamics, IBM, General Motors gibi büyük şirketler de bulunmaktadır. Örgüt dışından seçilen üst düzey yöneticilerin özellikle sorunlu şirketler de bulunmaktadır. Örgüt dışından seçilen üst düzey yöneticilerin özellikle sorunlu şirketlerde daha objektif davranabildiği ve bölüm kapatma, yüksek pozisyonlardaki yöneticileri işten atma gibi ciddi kararları daha rahat yerine getirebildikleri savunmaktadır.

Anti-Liderlik yaklaşımlarının daha ılımlı bir modelini ise Kerr ve Jemier'in “ Liderlik İkameleri Yaklaşımı ” oluşturmaktadır (19).

4.2.2.2.B. Liderlik ikameleri yaklaşımı

Kerr ve Jernier tarafından ortaya konan bu yaklaşımda liderliğin gereksizliği vurgulanmasa da geleneksel liderlik yaklaşımının öngörülerinin, astların veya ortamın bazı özelliklerinden dolayı etkisizleşebileceği savunulmaktadır. Bu yeni anlayışı tanımlarken, Okatu Securities adlı Japon başkanı olan Tatsuhiko Andoh'un aşağıdaki sözleri örnek olarak verilebilir.

“Başkanlığa geçer geçmez şirket için uzun vadeli ve son derece net hedefler belirledik. Eğer bunlar gerçekleşmezse, şirket bu işi benden daha iyi yapacak birini mutlaka bulacaktır.”

Örnek, iyi belirlenmiş hedeflerin kimi zaman liderlerden daha önemli olabildiğini net bir şekilde vurgulamaktadır. Bu konuda benzer örnekler bulabilmek mümkündür. Örneğin, işin sıkıcı ve belirli olduğu durumlarda liderin insan merkezli tavırları çalışan tatmini artırırken, işin zaten zevkli olduğu bir durumda böyle bir lider tarzı, görevin başarılmaması açısından ciddi bir önem taşımayabilir. Profesyonel çalışanlardan oluşan bir ortamda liderin sürekli olarak neyin nasıl yapılacağını anlatmasının sağlıklı bir yaklaşım olmayacağı açıktır. Liderlik konusuna farklı bir açıdan bakan iki yeni model; Kendini Yöneten Gruplar ve Romantik Liderliktir.

Kendini yöneten gruplar: Charles Manz ve Henry Sims tarafından ortaya konan yaklaşım, yüksek teknolojinin ve bu sayede nitelikleri değişen iş ortamlarının grup çalışmalarını ön plana çıkardığını, bu yüzden eski liderlik tarzlarının bugün artık uygulanamayacağını savunmaktadır. Bu yeni liderlik tarzı “Kendi Kendine Liderlik” olarak da tanımlanmaktadır. Ancak model, yöneticileri ortadan kaldırmamakta, kendini yönetimin, çalışanların şirket kararlarına katılımının sağlanması anlamına

geldiğini “kalite çemberleri” tekniğini örnek göstererek açıklamaktadır (19).

Romantik liderlik: James Meindi, Sanford Ehrlich ve Janet Dukerich tarafından ortaya atılan yaklaşım, kitlelerin, liderler ve onların gerçekleştirdikleri hakkında romantik ve duygusal bakış biçimleri geliştirdiğini öne sürmektedir. Bu sayede içinde bulunulan kompleks örgüt ve sistemlerin ve toplumun isteklerine daha kolay uyulmakta, liderler de daha büyük bir gönül huzuruyla takip edilmektedir. Bu nedenle de liderlerin sahip olduğu özelliklerden çok kitlelerin onları nasıl algıladığı hususu ön plana çıkmaktadır.

Anti Liderlik yaklaşımları belli ölçüde haklılık payı taşısa da, son zamanlarda yapılan çalışmalar, günümüzde liderlere olan ihtiyacın ortadan kalkmadığını göstermektedir. Liderlikle ilgili yapılan yeni tarihli çalışmalar, Modern Teoriler başlığı altında incelenmektedir (19).

4.2.2.3. Yeni liderlik kuramları: modern teoriler ve liderliğe dönüş

Uzun yıllar boyunca örgütsel liderlik çalışmaları temelde küçük grupların doğrudan denetimine ve liderliği tanımladığına inanılan görev merkezlilik ve çalışan merkezlilik şeklinde iki temel boyutun incelenmesine odaklanmıştır:

Yaklaşık son 15 yıldır, yönetim bilimi alanındaki akademisyen ve araştırmacıların ilgisi karizmatik, dönüşümcü, vizyoner ve cesaretlendirici-ilham verici gibi adlar alan farklı liderlik süreçlerinin incelenmesine yönelmiştir (19).

4.2.2.4. Liderlikte çağdaş yaklaşımlar

Yönetim ve organizasyon alanında ortaya çıkan gelişmeler ve yeni kavramlar, liderlik alanında da yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına yol açmıştır. 1970'lerin ortalarından itibaren, gelişen teknolojinin gereklerine ve değişen rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek için organizasyonların strateji, kültür ve uygulamalarında köklü değişimlerin yapılması gereğini kavrayarak, biçimsel organizasyonlarda değişim üzerinde liderlerin etkilerini açıklamaya çalışmışlardır.

Bu araştırmalarla birlikte ilgi normal yönetici davranışlarından, izleyiciler üzerinde güçlü etkileri olan olağanüstü liderler üzerine kaymıştır. Karizmatik, transformasyonel, ilham verici ve vizyoner liderler olarak tanımlanan bu liderlerin, izleyiciler üzerinde ve örgütsel performansı geliştirmede güçlü etkilerinin olduğu görülmüştür (196).

Karizmatik liderlik: Karizma 'armağan' anlamına gelen Yunanca bir kelimedir. Karizma, sıradan insanlardan ziyade, insanüstü veya özel güç ve niteliklere sahip olan kişiler için geçerlidir. Bu güç ve niteliklerin ilahi bir başlangıca sahip olduğu kabul edilir (10).

Daft (1995)'a göre karizmatik lider; astlardan beklenen performansı artıracak şekilde onları motive etme yeteneğine sahip olan kişidir. Karizmatik liderlik yaklaşımı liderin belirli davranışlar sergilediğinde izleyicilerin lidere kahramanca veya olağan dışı nitelikler atfetmesi esasın dayanır. Liderin bu noktada sahip olduğu büyük duygusal güç izleyicilerin üstünde büyük etki yaratmaktadır (51).

Weber'e göre yetki; karizmatik, geleneksel ve rasyonel-yasal olarak üçe ayrılır. Karizmatik güç yetkisi, istikrarsızlık ve kaos ortamlarında ortaya çıkan bir anlayıştır. Karizmatik yetki, izleyicilerin lidere atfettiği insanüstü ayrıcalıklı özelliklerdir. Bu ilişkinin devamlılığı, liderin atfedilen bu özellikleri göstermesine bağlıdır. Weber'den sonra, karizma ile ilgili sosyoloji literatürü; karizmatik liderlerin bulunduğu toplumlarda radikal değişikliklerin oluşumu ve sıradan bir olgu haline gelişi konularına eğilmiştir. Daha yakın zamanlarda ise araştırmacılar, karizmatik liderliğin karmaşık ve örgütlerde de ortaya çıkabileceği ve etkili olabileceği görüşünü ortaya atmışlardır (41, 196).

Robert House, karizmatik liderlerin; kendilerine ve astlarına güven duyan ve onlardan büyük beklentileri olan, ideolojik görüş sahibi kişiler olduklarını düşünmektedir. İzleyenler kendilerini liderleriyle ve onun göreviyle özdeşleştirirler, lidere aşırı bağlılık ve güven gösterirler, liderin değer ve davranışlarına özenirler ve liderle ilişkilerinden kişisel saygınlık elde etmeye çalışırlar. Karizmatik liderlerin kişilik özelliklerini belirlemeye çalışan birçok araştırma yapılmıştır. En ayrıntılı analiz, Jay Conger ve Rabindra Kanungo tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmacılar, karizmatik liderlerin gelenek ve göreneklere uymayan, iddialı ve kendine güvenen kişiler oldukları, mevcut durumu korumaktan ziyade köklü değişimleri tercih ettikleri sonucuna ulaşmışlardır (10).

Transaksiyonel liderlik:Ödüllerle çalışanların motivasyonunu arttırarak hem çalışanların hem de kurumun ihtiyaçlarını karşılayan kişidir. Bu liderler geleneklere bağlıdır ve çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini iyileştirerek iş yapma ve yaptırma yolunu seçerler. Bu yaklaşıma göre bireyi teşvik eden, grubun birey için çekiciliği ve grup amaçlarıyla bireyin ihtiyaçları arasındaki uygunluktur (73).

Transformasyonel liderlik: Liderin astlarının değer, inanç ve ihtiyaçlarını

değiştirme temeline dayanır. Transformasyonel liderler karizma sağlamak için görev duygusu ve görüşü geliştirir, saygı ve güven kazanmaya çalışır, övünç aşlamaya özen gösterirler. Büyük beklentilere sahiptirler; önemli amaçları basit biçimde açıklarlar. Kendilerini değişim ajanı olarak görürler, insanlara inanırlar ve yaşam boyu öğrenmeye çalışırlar. Karmaşıklık, belirsizlik ve benzeri durumlarla başa çıkma yeteneğine sahip geniş görüşlü liderlerdir. İnsanların temel ihtiyaçlarına, beklentilerine ve umutlarına cevap verebilmektir. Çalışanlara bir vizyon kazandırmak, onlara yeniliğin ve değişikliğin gerekliliğini ilham etmek için onların tüm yeteneklerini ortaya çıkartmak ve çalışanların kendilerine olan güvenlerini arttırmaya çalışırlar (10, 38, 61, 73, 100, 145, 175, 196, 204).

Risk almaktan kaçınmayan, hem örgüt, hem de izleyenleri için sürekli daha iyiyi hedefleyen ve izleyenlerin arasında yoğun ve çift yönlü işleyen bir iletişim süreci var olan transformasyonel liderlik tarzının 4 temel boyutu vardır. Transformasyonel liderliğin boyutlarının ingilizce karşılığı “I” ile başladığı için “4I” da denilmektedir.

- ☒ İdealleştirme etki veya karizma (Idealized Influence or Charisma),
- ☒ İlham verici motivasyon (Inspirational Motivasyon),
- ☒ Bireysel düzeyde ilgi (Individualized Consideration)
- ☒ Entellektüel uyarım (Intellectual Stimulation).

Transformasyonel liderlik; idealleştirilmiş etki, ilham verici güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi gibi yeteneklerin oluşturduğu bir yönetim tarzıdır. Lider bu yeteneklerini kullanarak, izleyicilerin davranışlarını etkile ve izleyiciler kendi amaçları ile örgüt amaçları arasında bir sentez oluştururlar (41, 209).

İnteraktif liderlik: Karşılıklı etkileşime dayanan liderlik günümüzde önemi daha da artan katılımcılık ve yetki devri gibi yönetim yaklaşımlarıyla uyumlu bir teoridir.

Teoriye katkıda bulunan Judy B. Rosener, kadın ve erkeğin örgütleri yönetirken farklı liderlik tarzları kullandıklarını ve kadınların tarzının daha interaktif olduğunu savunmaktadır. Rosener, 456 başarılı yüksek düzey kadın yönetici üzerinde yaptığı araştırmalarda şu sonuca ulaşmaktadır: Erkekler astlarıyla genellikle emirler, bireysel çıkar, rasyonel karar alma ve ödülleri içeren bir emir komuta tarzı ilişkiyi yeğlemektedir. Diğer taraftan kadınlar, interaktif bir şekilde çalışmayı, gücü ve bilgiyi paylaşmayı, motive etmeyi ve yetkilendirmeyi tercih etmektedir.

Yapılan çalışmalar interaktif liderlerin çalışan tatmini ve üretim verimliliğini arttırmakta başarılı olduklarını ortaya koymaktadır. Ancak yine interaktif bir yönetimin uygulanamayacağı, durumun yöneticiyi daha otoriter olmaya ittiği ortamların da bulunabileceği unutulmamalıdır (19).

4.3. Duygusal Zekâ ve Liderlik

Organizasyonlarda yöneticiler, her işe hayat veren bir unsurdur. Yöneticilerin liderliği olmadan üretim kaynakları yalnızca kaynak olarak kalır, asla ürüne dönüşmez. Rekabetçi bir ekonomide, yöneticilerin nitelikleri bir kuruluşun elinde bulundurabileceği en önemli avantajlarıdır. Yöneticiler eğer başarılı olacaklarsa, onlarda “fazladan bir keskinlik” özelliği gerekir. Bu keskinlik, 21. yüzyılın en önemli rekabet avantajlarından biri olarak tanımlanan, duygusal zekâ yetenekleri ile ortaya çıkmaktadır (2).

Organizasyonların amacı, kâr elde etmenin yanı sıra, hem çalışanlarının hem de müşterilerinin sonsuz memnuniyetinin olduğu bir örgüt iklimi yaratabilmektir. Böyle bir iklimin oluşturulmasında en önemli etkenlerden biri duygusal zekâ yeteneklerine sahip bir lider olacaktır. Liderler, sürekli olarak örgüt ile ilgili çok sayıda problemlerle karşı karşıyadırlar. Bu problemlerin özünde, örgüt içindeki insanlarla ilgili sorunlar yer almaktadır. Bu yüzden liderler, enerjilerinin büyük bir kısmını bu konularda çözüm üretmek için harcarlar. Liderlerin insan ilişkilerindeki yetenek ve tutumlarının yetersiz ve olumsuz olması, onları güç durumlara sokabilir. Etkin liderlik, duygu yönetimi yeteneğini gerektirir. Duygusal zekâ alanında araştırmaların bir yönü de, farklı iş alanlarında, özellikle yönetim ve liderlik rollerinde etkinlik nedenlerini açıklamaktır. Liderlik, neredeyse tamamen duygusal zekâdan ibarettir. Yöneticilik konumlarındaki kişiler için duygusal zekâ becerileri sıra dışı yöneticiler olarak değerlendirilen kişilerden ayırt eden olgunun % 90’nını yansıtmaktadır. Duygusal zekâ yetenekleriyle hareket eden bir lider yönetici, insan ilişkilerindeki problemlerin, güvensizliğin, duyguları kontrol edemeden yapılan yanlışların sonuçlarıyla zaman harcayacak, yeni fırsatlar yaratacak ve enerjisini daha verimli ve etkin faaliyetlere yöneltebilecektir (3, 48, 66, 139).

Liderlik literatürüne bakıldığı zaman, liderlerin ne tür özellikler taşıdıklarını, neler yaptıkları nasıl davrandıkları, nasıl karar verdikleri gibi, liderlik konularında detaylı birçok araştırma yapılmıştır. Ancak liderin duygularını, hislerini, ruh durumlarını göz önüne alarak, duyguların liderlik sürecindeki rolünü inceleyen araştırma sonuçları sınırlıdır. Bu araştırmalara göre; duygular bulaşıcıdır. Bu nedenle lider iyimser, güvenli, yaratıcı, esnek, hoşgörülü, saygılı ve sevecen ise çalışanlar da aynı duyguları benimser (2, 3, 56, 83).

Büyük liderler çalışanlarında tutku yaratır ve onların büyük projelere imza atmasında esin kaynağı olur. Liderin fonksiyonu ne olursa olsun, başarının altında neyi, nasıl yaptığı yatmaktadır. Çalışma stratejisini doğru bir şekilde belirlese de çalışanların duygularına hitap edemeyen, duyguların, çalışanların moral ve motivasyonları üzerindeki gücünü fark edemeyen bir lider gerçek başarıdan uzaktır. Motivasyon, “insanları eyleme başlatma ve onları heyecanlandırma kabiliyetidir” bunun yanında “duyguların işyerindeki güçlü rolünün anlaşılması, en iyi liderleri, yalnızca işten daha iyi sonuç alınması ve yetenekli kişilerin elden geçirilmemesi gibi somut değil, ayrıca daha yüksek moral, motivasyon ve bağlılık gibi son derece önemli soyut alanda da ötekilerden ayrılır (4, 8).

Başarılı bir liderlik, öz güvenli ve sakin olmaktan daha çok şey ister. Güdülenme ve kararlılık da önemlidir. Bazı eğitimcilerin, işler zorlaştığında, devam etmelerini mümkün kılan nedir? Psikolog Martin Seligman “ insanların, başarısızlıklarını ve karşılaştıkları engelleri farklı biçimlerde açıklama eğiliminde olduklarını” keşfetmiştir. İyimser kişiler, başarısızlığı, değiştirilmesi olası olan özel bir dış etkene bağlarlar. Karamsarlar ise, başarısızlığı, değiştirilmesi olanaksız, devam edecek bir niteliğe bağlarlar. İyimserler, bir engelle karşılaşınca, büyük bir olasılıkla, direnirler. Karamsarlar ise, büyük bir olasılıkla, vazgeçerler. Okul liderleri, gösterdikleri çabalarında, pek çok engelle karşılaşır. Bu engeller karşısında direnebilenler, güçlü bir üstünlüğe sahip olacaklardır (93).

Günümüzde, profesyonel başarıya ulaşmak için liderin kendisini keşfetmesi ve duygularını öğrenip, tanınması gerekmektedir. Duygular yaşamın bir parçasıdır ve liderler için çok önemlidir. Lider saydığımız kişiler, duygusal zekâ yeteneklerine ne kadar sahip ise etrafındakileri de o derece iyi yönetebilir. Paylaşılan bir vizyon oluşturmak ve çalışanlarda bulunan maksimum potansiyeli ortaya çıkarmak için liderlerin duygulara ihtiyacı vardır. Bu nedenle yarının ve bugünün başarılı insanları olmak, lider olabilmek ve kalabilmek duygusal yeterliliklerimize bağlıdır. Duygusal yeterlilik ise günlük aktivitelerimize bu potansiyelimize ne şekilde, ne derece aktarabildiğimiz bir göstergesidir. Duygusal yeterliliklere sahip olmayan kişiler liderlik potansiyelini tam olarak kullanamazlar. Duygusal yeterliliklerimiz kendimizi ve çevremizi tam olarak anlamamıza yardım eder. Teknik yeterliliklerimiz bizleri bir noktaya kadar başarılı kılar, fakat ortalamanın üzerinde olmamızı, fark yaratmamızı sağlayan duygusal yeterliliklerimizdir. Teknik bilgilerimiz bizleri yönetici yapabilir fakat lider olmamıza yetmeyebilir. Liderleri güçlü kılan duygusal yeterlilikleridir. Goleman, yönetici konumundaki başarılarda fark ve üstünlüğün neredeyse tamamının duygusal yeterlilikten kaynaklandığını belirtmektedir (12, 33, 185).

Çalışanlarının duygularını dikkate alan lider, bu duyguların sindirilip enerjiye dönüşmesini sağlar. Böylece kişi de sinirlenmek yerine işine devam edebilir. Lider o kişinin görüşüne veya tepkisine katılmak zorunda değildir. Sadece bakış açısını kabul etmesi ve gerekirse özür dilemesi veya başka bir çare araması, yıkıcı duyguları daha az zararlı hale getirir. Liderler, astlarıyla olan ilişkilerinde eğer onların duygu ve ihtiyaçlarına karşı duyarlı olur ve anlayış gösterirse, bu ilişki benzer şekilde, astların kendi aralarındaki ve müşterilerle olan ilişkilerine de yansıyacaktır (3, 79, 88).

Liderler, çalışanlarda umut ve inanç yaratırlar. Duygusal açıdan bakıldığında ürkek insanlarda güven, bocalayan insanlarda kesinlik, tereddüt olan yerde hareket, zayıflık olan yerde güç, beceriksizlik olan yerde uzmanlık, korkaklığın olduğu yerde cesaret, şüphe olan yerde inanç ve geleceğin daha iyi olacağına dair bir umut

yarattıkları için liderler çalışanları arkalarından getirirler (31, 145).

4.4. Hemşirelikte Duygusal Zekâ ve Liderlik

Hemşirelik bir toplum hizmeti olarak en eski tarihlerden beri var olan, insanları sağlıklı kılmak, rahatlığını sağlamak, hastaya bakmak ve hastaya güvende olduğu duygusunu sağlamak isteği ile ortaya çıkan bir meslektir. Hemşireliğin genel amaçları yüzyıllar boyunca aynı kalmakla beraber, hemşirelik uygulamalarının kapsamı ve niteliği toplumların değişen gereksinimlerinden etkilenmiştir. Toplumlar, sağlık bakım gereksinimleri, sağlık politikaları ve toplumsal dinamikler değişirken hemşirelik de modern bir meslek haline gelmiştir (72).

Hemşireliğin değişik zamanlarda, değişik kuruluşlar tarafından tanımları yapılmıştır. Uluslararası Hemşirelik Konseyi (International Council of Nursing-ICN) hemşireliği; “Bireyin, ailenin ve toplumun sağlığını koruma ve geliştirmeye yardım eden ve hastalık halinde ve rehabilite etmeye katılan bir meslek grubudur” şeklinde tanımlamaktadır. Hemşire ayrıca sağlık ekibinin tedavi edici ve eğitsel planlarının geliştirilmesi ve uygulanmasına katılır (33).

Hemşirelikte uygulamalara etki eden ve onu yönlendiren dört temel kavram; “insan, toplum, sağlık ve hemşire”dir. Bu dört kavramın en önemli odağı insandır. Süreçler ve fiziksel nesneler gibi konularda çalışırken teknik yetenekler önem kazanır. Ancak insanlarla birlikte insanı ilgilendiren değerler üzerinde çalışırken insan ilişkileri yetenekleri önemlidir. Sağlıklı ya da hasta olsun, hemşirelik kavramları doğrudan “insan” ile ilgilidir. Hizmeti veren de insandır. O nedenle insanı, dolayısıyla kendi varlığımızı daha bilinçli olarak tanımamız önemlidir. İnsan varlığı oldukça karmaşık, anlaşılması güç ve çok boyutlu bir varlık olarak hemşirelik hizmetlerini kolay bir hizmet olmaktan çıkarıp, aksine insanı anlamada hemşireleri bilimselliğe zorlamaktadır (33, 108, 193).

Hemşirelik mesleğinin tarihsel sürecinde liderliğin gelişimi incelendiğinde, mesleğin ilk yıllarında dine dayalı olduğu görülmektedir. Florence Nightingale ile birlikte ev dışında bir etkinlik arayan orta ve yüksek sınıf kadınlarının bakım rolünü üstlenmek üzere ortaya çıktıkları bilinmektedir. 1960'lı yılların başlarında hemşirelerin ekip içinde sahip olmaları gereken yeni rollerine ilişkin görüşler gelişmeye başlamıştır. Bu dönemlerde hemşirelerin sahip oldukları gücün çok az olduğunun ve yönetim için özel bir eğitime ihtiyaç olduğu gerçeğinin farkına varılmıştır. Hemşireliğin bir kadın mesleği olması nedeniyle uzun yıllar etkin liderler geliştirilemediğine inanılmaktadır. 1980 yılına kadar hemşirelikte liderlik açısından önemli bir değişiklik gerçekleşmemiştir. Liderlik için hazırlıksız olma nedeniyle hemşireler uzun yıllar yönetici kadrolarda yeterince yer almamıştır (202).

1980'li yılların ortalarından itibaren hemşireler, meslekleri için liderlik konusu ile ilgilenmeye başlamışlardır. Bu tarihten sonra, meslekte liderlik kavramının eksikliğini keşfetmeye başlamışlardır. Hemşirelerin 1980'li yıllara kadar mesleklerinde liderliğin önemini keşfedememelerinin bir nedeni de otoriteye boyun eğme olarak açıklanmaktadır. İlerleme kaydedebilmek için riske girmek gerekmektedir. Hemşirelerde riske girmenin çok yaygın bir davranış olmadığı ve sorumluluk almaktan kaçındıkları da belirtilmektedir. Geçmişini güçsüz ve örgütsüz yaşayan hemşirelik mesleği bu özellikleri nedeni ile güçlü liderler geliştirememiştir. Meslek güçlü liderlere sahip olamadığı sürece de, bu özelliğini korumaya devam edecektir.

Hemşireliğin bir meslek olarak yavaş ilerlemesinin bir diğer nedeni de cinsiyet faktörü olarak açıklanmaktadır. Halâ çoğunlukla kadınlar tarafından yürütülen hemşirelik mesleğinin, liderleri de kadınlardır. Kadınlar erkeklerle karşılaştırıldıklarında onlardan daha kibar ve güçsüz oldukları belirtilmektedir.

Hemşireler ve kadın sözcüklerinin otuz dilde ne anlama geldiğini ortaya koyan bir araştırmanın sonucunda hemşire sözcüğünün anlam olarak kadın sözcüğü ile özleştigi bulunmuştur. Bu iki sözcük iyi, aktif olarak algılanmakla birlikte, duygusal ve zayıf anlamına da gelmektedir (202).

Hemşirelik hizmetlerini etkili kılan önemli öğelerden biri yönetici hemşirelerdir. Yönetici hemşirelerin görev ve sorumlulukları gereği grupları doğru hedeflere etkili biçimde yönlendirmeleri, liderlik davranışlarına bağlıdır. Liderlik; grubu belli hedeflere yönlendirmek; hedef belirleme, başarı yönünde yönetme, faaliyetleri etkileme, kontrol etme, belli amaçlara ulaşmaları için cesaretlendirme gibi özel nitelik ve beceriler gerektirir. Hemşirelik hizmetlerindeki etkinlik ve verimlilik sergilenen liderlik davranışlarıyla çok yakından ilişkilidir. Hemşirelik hizmetlerinin değişik yönetsel düzeylerinde bulunan yönetici hemşireler sergiledikleri liderlik davranışları ile amaçlara ulaşabilir ya da sistemi etkili kılabilirler (206).

Lider Hemşirelerin Fonksiyonları;

- ✘ Diğerleri için bir rol model olmak,
- ✘ Uzman hemşirelerin önerileri ile teori ve araştırmalar doğrultusunda hemşirelik bakımının gerçekleşmesini sağlamak,
- ✘ Kurum politika ve teorileri ile ilgili olarak bilgilerini gösterebilmek,
- ✘ Gerekli olan sağlık bakımının sağlanmasında diğer çalışanlar ile işbirliği sağlamak,
- ✘ Hastalara bilgi vererek desteklemek için sorumluluk almak,
- ✘ Sağlık bakım sistemi ve hasta yararı adına, değişimi başarmaya yardımcı olacak görevleri üstlenmek,
- ✘ Bireysel ve profesyonel sorumluluğun gereği hemşirelik uygulama standartları ve etik kodları kullanılmalıdır (126).

Görev ve sorumlulukları gereği grupları doğru hedeflere, etkili biçimde yönlendirebilmesi, hemşirelerin liderlik yeteneklerine bağlıdır. Hemşirelerin kendini yönetmesi ve kendi kararlarını kendilerinin verebilmesi gereği, hemşirelikte liderliğin önemi bir kat daha artmaktadır (200).

Liderlikte olumlu benlik saygısı ve liderin kendini tanıması da önemlidir. Hemşire lider, güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmalı, kendini gerçekçi bir biçimde değerlendirmelidir. Benlik saygısı yüksek olan liderin kendine olan güveninin yüksek olmasından dolayı liderin birlikte çalıştığı bireylerle olumlu iletişim kurmasına ve sonuçta iş takipçilerin de kendilerine güven duymalarına yol açmasını sağlamaktadır. Bu durum takipçilerin kendilerine güveni olan bir lideri daha çok benimsemelerine yol açacaktır (202).

Hemşirelikte liderlik, hemşirenin sağlam/hasta bireye hemşirelik bakımının sağlanmasında belirli amaçlara ulaşabilmek için diğer hemşireleri ve ekip üyelerini etkilediği bir süreç olarak tanımlanabilir. Bağlantıların oluşturulması ve bütünleşme sağlama yolunda lider hemşire, var olan ve potansiyel işbirlikçileri belirleme, değişik koşullarda ve farklı ortamlarda çalışanlar arasında paylaşabilecek bir vizyon oluşturma, her katılımcının girişimine, çalışanlara ve kendisine olabilecek faydaların değerini tanımlama, bilgiyi paylaşarak iletişimi sağlama, katılımları ödüllendirme ve doğru zamanda bu bütünleştirilmiş çabayı resmi bir şekilde ortaya koyma sorumluluklarına sahiptir (90, 145).

Sağlık kurumları; hastalar, yönetim kurulu, yönetim çalışanları, sağlık bakımı verenler ve destek personelinden oluşan karmaşık sosyal sistemlerdir. Ekonomik baskı, teknolojinin gelişimi ve değişen sosyal yapı, sağlık kurumlarının farklılaşmasında uyarıcı rol oynamaktadır.

Klasik sağlık bakım örgütleri hala geleneksel hiyerarşik çizgide organize edilmesine rağmen, bazılarında karar verme sürecine, sağlık profesyonellerinin doğrudan katılımının daha fazla olduğu görölmektedir.

Geleneksel olarak, uygulamada hemşirelerin işe yöneltilerek çeşitli hastalık dallarında çalışmalarına izin verilmiştir. Son zamanlardaki eğilim ise, hemşirelerin de uzmanlaşmasıdır. Uzmanlaşma söz konusu olduğunda bir hemşire, tüm çalışmasını belirli bir program üzerinde (örneğin; hemşirelikte yönetim) yoğunlaşmıştır. Çalışılan alanda uzmanlaştıkça, gerek mesleki ilişkilerde, gerekse bakım hizmetlerinde en iyiyi yakalamak kolaylaşmaktadır. Palumbo yaptığı araştırmada, hemşireleri için uzmanlaşma ile moral değişkeni arasında olumlu bir bağlantı olduğu saptanmıştır (157).

Hemşirelik hizmetleri bölümü, kurumun yerleşik örgütsel yapının benzer bir modelini izler. Koordinasyon, bölüm birimleri, sayıları ve mevkilerin türleri ile birlikte bütün hemşirelik faaliyetlerinin, kurumun amaçlarına uygun olarak tanımlanmasını sağlar. Hemşirelik hizmetlerinin planlanması, organize edilmesi ve yürütülmesinde yönetici hemşirelerin rolü önemli bir yer tutar. Bu hizmetlerin yerine getirilmesi de yönetici hemşirelerin liderlik davranışlarıyla direkt olarak ilgilidir. Bu sayede yönetici hemşireler, hem kendilerini hem de kendisini izleyenleri daha iyi tanıma fırsatı bulabilirler. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi ve kurumsal yapının oluşturulabilmesi için yönetici hemşirelerin liderlik davranışlarına ve bu davranışlara ilgili araştırmalara gereksinim vardır.

Hemşirelik yönetimi; personel (kadro) düzenlemesi, çalışanları yönlendirmek ve hemşirelik girişimlerini kontrol etmek gibi uygulamaları planlanarak bu işlemlerin yerine getirilmesinin sağlanmasıdır. Yönetici hemşireler hastalara sağlık bakımının dağıtılmasında sorumluluklarını yerine getirmelidirler. Sağlık bakım hizmetlerinin

yöneticileri bugün ve yarının başarılı liderleri olabilmek için üst yönetimin baskısı altında çalışabilmeli, bu baskıya dayanabilmelidir. Büyük ve karmaşık sağlık sistemi içinde hizmet veren yönetici hemşirelerin rol ve yapıları değişmekte, bu nedenle onlardan güçlü bir lider olmaları beklenmektedir (122, 176, 207).

Yönetici hemşirelerin liderlik davranışları, sağlık hizmetlerinin sunumunu, hemşirelik hizmetlerinin kalitesini ve hemşirelerin yaşam kalitesini etkilemektedir (168).

☒ Yönetici hemşireler sağlık bakım yapısının değişimi yönünde kültürel uyum, talimatlar, işten ayrılmaları engelleme ve değişim yönetimi gibi konularda önemli rolleri olan uygulayıcılardır.

☒ Yönetici hemşireler mevcut imkân ve destek sistemleri ile eğitim sorumluluklarını ve rollerin genişletilmesini üstlenmelidir.

☒ Çevre taleplerinin karşılanmasında, organizasyonun uyum yeteneğinin bir düzeyde sınırlandırılması karşılıklı ve yüksek baskı oluşturmaktadır.

☒ Etkili yönetim olmadığı zaman, yalnızca maliyetin artması değil, çalışanların enerjileri azalmakla birlikte yetenek kaybı ve tükenmişlikleri artmakta, verimlilik azalarak hasta bakımının olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır.

☒ Yönetici hemşireler, hastane sistemi içinde başarının arttırılmasını sağlamaktadır.

☒ Yönetici hemşirelerin insan ilişkilerinde başarılı olabilmesi, yönettiği grupta işbirliğini, dayanışmayı, ekip çalışmasını geliştirerek yeteneklerini kullanmasıyla gerçekleşir.

☒ Yönetici hemşireler, kurumun yapısının değişimi için personel davranışlarının yönetilmesi, performansın arttırılması, direktiflerin belirlenmesi, işten ayrılmaların engellenmesi, kültürel uyumun sağlanması, motivasyonun arttırılması, değişim yönetimi, girdilerin tedarik edilmesi ve klinik hemşireleri temsil etmek gibi önemli liderlik rolleri üstlenmektedirler (108, 128).

Etkili liderliğin temelinde duygusal zekâ vardır. Yapılmış olan çalışmalar etkili liderlerin her geçen gün daha çok duygusal zekâ yeteneklerini kullandıklarını göstermektedir. IQ ile ölçülmeyen zekâ türleri üzerinde çalışan araştırmacılar etkili liderlerin, örgütlerdeki sözlü olmayan duygusal etkileşimlerden kaynaklanan bilgileri çok iyi fark edebildiklerini, bunun örgütsel başarı için çok önemli olduğunu ve etkin liderlerin bu yeteneğinin zekâyı ölçen geleneksel psikolojik testlerle ölçülemeyeceğini ifade etmektedir (3, 33, 98, 99).

Hemşireliğin, kendi kendini yönetmesi ve kendi kararlarını kendisinin verebilmesi gereği, hemşirelikte liderliğin önemini bir kat daha artırmaktadır. Bu nedenle liderlik yeteneği gösteren ve liderlik kapasitesi taşıyan hemşire adaylarının zamanında fark edilerek, yeteneklerinin geliştirilmesi yoluna gidilmelidir. Yeteneklerin geliştirilmesi sürecinde özellikle liderlik, etkili liderin özellikleri ve grup teorisi üzerinde durulmalıdır. Bazı kuramcılar, grup çalışmalarının bir amaç ya da denetim olmadığını, ancak bir sonuç olduğu konusunda görüş birliği sağlamışlardır. Liderliğin öğrenilmesi ve liderlik yeteneğinin geliştirilmesi, liderlik ve grubun iyi bilinmesi koşuluna bağlıdır (185).

Geçmişte yönetici hemşireler, genellikle hastanede belirli bir deneyime sahip, herkesle iyi çalışan ve Hemşirelik Departmanının yönergesinin belirlenmesi veya hemşirelik uygulamaları hakkında kesin standartlar oluşturulması için bazı girişimlerde bulunan kişilerdir. Günümüzde ise sağlık hizmetlerinin kompleks ve dinamik olması hemşirelerin yeni güç ve roller üstlenmeye hazır hale gelmeleri ve sağlık hizmetlerinin planlanması, politikalarının oluşturulması ve yönetimine tam olarak katılmaları gerekmektedir. Yönetici hemşire, sağlık kurumlarında hemşirelik bakımının en üst düzeyde karşılanması için hemşirelik hizmetlerinin planlanması, örgütlenmesi, yönetilmesi, denetlenmesi, değerlendirilmesi ve koordine edilmesinden sorumlu kişidir.

Liderlik kapasitesine sahip bir yönetici hemşire, çalışanlarının yeteneklerini görür ve bunları geliştirmek için çaba sarf eder, ayrıca disiplinler arası uyumu kolaylaştırır. Bu anlamda liderlik, hemşirenin özgüvenini ve otonomisini de artırır (142, 158).

Hemşirelerin kendi kendini yönetmesi ve kendi kararlarını verebilmesi, liderliğin önemini bir kat daha arttırmaktadır. Yönetici hemşireler, üst düzey yöneticilerdir ve hastanenin yönetim ekibinin karar verme sürecinin tamamen içindedirler. Başarılı bir yönetici hemşire olmak için gereken liderlik özellikleri, on beş yıl öncesiyle karşılaştırıldığında bazı farklılıklar vardır. Yönetici hemşire, yüksek lisans derecesiyle, tercihen hemşirelik yönetiminde akademik olarak donanmış olmalıdır (157).

Diğer çalışma alanlarında olduğu gibi “duygusal zekâ” kavramı sağlık alanında da hızlı bir şekilde yerini almıştır. Günümüzde sağlık bakım sisteminin en önemli alt sistemlerinden olan hastaneler en karmaşık ve yönetimi en güç örgütler arasında sayılmaktadır. Sağlık Hizmetlerinin önemli bir bölümünü oluşturan Hemşirelik Hizmetlerinde ise, karmaşık teknoloji ve yoğun insan ilişkilerinin yer alması önemli yönetsel sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu durum Hemşirelik Hizmetlerinin sorumluluk ve etki alanlarının genişlemesine yol açmaktadır. Diğer sağlık profesyonellerinin var olan kurum kültürü içinde yönetici hemşirelerin varlığını kabul ettirmesi başarı ve gelişiminde önemli bir etkidir. Burada başarı ya da Hemşirelik Hizmetlerindeki etkinlik ve verimlilik, liderlik davranışları ile çok yakından ilgilidir (42, 98, 104, 122, 201, 209).

Duygusal zekâ, liderin kendi duygularının farkında olması, bu duygularını kontrol edebilmesi, çalışanlarına empati kurarak yaklaşması, onları işe motive edebilmesi ve sosyal ilişkilerinde açık olabilmesidir. Ayrıca duyguları ne zaman ve

nasıl ifade edeceğini bilmek önemlidir. Bunun içinde liderin kendisini tanıması kadar iş yaşamı ve çalıştığı kurumun misyonunu da tanıması gerekir. Kendi duygularını tanıyan ve anlayan, kendisini denetleyebilir ve yönetebilir. Ancak bu basamakla birlikte duygusal zekânın kurum misyonunu gerçekleştirecek kapıları açılır. Kendisini yönetebilen kişinin, çevresindekileri yönetme şansı doğar. Bu nedenle kişinin kendisinden başlayan değer yaratma süreci başkalarını etkileme, değişimi yaratabilme ve fark yaratabilme imkânını verir. Tüm bu yetilere sahip bir liderin çalışanları ile arasında güçlü bir bağ oluşmaktadır. Çalışanlar kendilerini güven içinde hissedip, yaptıkları işin gerçekten önemli olduğunu benimsemektedirler. Liderlerinin sergiledikleri ılımlı davranışlar çalışanların işlerine daha sıkı bağlanmasına ve işlerini severek yapmalarına neden olur. Özellikle hizmet sektöründe liderlik yapan insanların, duygusal zekâ yetilerine sahip olması bu liderlerin başarılı olabilmelerinde en büyük etkidir (2, 38).

Günümüz sağlık alanında yaşanan sınırlı kaynak, artan hasta ve organizasyon istekleri fiziksel ve duygusal emek gerekliliğini ön plana çıkartmaktadır. Hasta bakımında kaliteli ve verimli bir iş çevresi yaratılmasında önemli bir role sahip olan yönetici hemşireler; hasta bakımı, kontrol ve kriz yönetimi gibi konuları öğrenip uygulamalıdır. Yönetici hemşirelerde var olan liderlik özellikleri ve duygusal zekâ düzeylerinin etkin ve olumlu yönde kullanılması, hemşirelik bakım hizmetlerinin kalitesinin artmasına katkıda bulunacaktır. Bu açıdan lider hemşireler, hasta bakım konusunda en iyi yöntemleri göstermek ve koordinasyonu sağlamak için diğer hemşirelerin çalışma isteklerini arttıracak yönde duyarlılık ve sorumluluk bilincini aşılayarak onların fiziksel ve duygusal açıdan güçlendirilmeleri yönünde liderlik yaklaşımlarını uygulamalıdır. Bu süreçte yaşanan iletişim problemlerinin ve çatışmaların çözülmesi lider hemşirelerin önemli bir becerisidir. Lider hemşireler, sahip oldukları duygusal zekâ yetenekleri ile çatışmaların çözüm biçimlerini şekillendirmekte, sağlıklı ve verimli iş çevresi oluşturmada gerekli olan en önemli parçalardan biridir. Lider hemşireler, hemşirelerin fiziksel ve duygusal olarak performanslarını arttırmaları yönünde hassasiyet ve sorumluluğu içeren bir yaklaşımı benimsemelidirler (97, 118, 121, 200).

Hemşireler kendilerine, gruplarına, mesleklerine ve hizmet verdiği bireylere karşı sorumludurlar. Bu sorumluluk yönetici hemşireleri bir rol modeli olmaya itmektedir. Bu rol modeli hemşirelikte liderliğin vazgeçilmez bir parçasıdır. Hemşire yöneticilerin görev ve sorumlulukları gereği, grupları doğru hedeflere etkili biçimde yönlendirebilme, çalışan hemşirelerin işlerine bağlılıklarını ve iş doyumlarını artırabilmeleri, liderlik yetenekleri ile bağımlıdır. Yönetici hemşirelerin kendilerini geliştirip, sorunları çözebilmeleri için liderlik becerilerini kazanmaları gerekmektedir. Yönetici hemşirelerin uygun liderlik davranışları ve yaklaşımları sergilemeleri, çalışan hemşirelerde iş doyumunu ve işe bağlılığı arttırırken, olumlu bir çalışma ortamı yaratılmasında da etken olmakta, çalışanlarda verimlilik, örgütsel etkinlik, problem çözümü ve katılım artmakta, işe devamsızlık, işten ayrılmalara ve tükenmişlik azalmaktadır.

Hemşirelikte değişim ve ilerlemenin sağlanabilmesi, disiplinler arası ilişkilerin kurulabilmesi, hizmet kalitesinin yükseltilmesi, etkili ve verimli bir çalışma ortamı yaratılması, yönetici hemşirelerin liderlik davranışlarının irdelenmesi ile mümkündür. Bu davranışların çalışan hemşirelerin iş doyumlarına ve işe bağlılıklarına etkilerinin incelenmesi ve bu doğrultuda yöneticilerin yönetsel önlemleri almaları, yeni düzenlemeler yapmaları gerekmektedir. Bu nedenle yöneticilerin, çalışan hemşirelerin iş doyumlarını ve işe bağlılıklarını arttırmak için kendi liderlik rollerini ve davranışlarını sorgulamaları, olumlu liderlik davranışlarını öğrenmeleri ve bunları yaşama geçirmeleri gerekmektedir (205).

Bilim ve teknolojide yaşanan gelişmeler hemşirelerin duygularının farkında olabilen ve duygularını yönetebilen, empati gösterebilen, kendi kendini motive edebilen ve etkin iletişim kurabilen, bir başka ifade ile duygusal zekâ yetenekleri ve liderlik davranışları gelişmiş bireyler olmalarını gerektirmektedir. Özellikle uğraş alanı insan olan meslek üyeleri hemşirelerin duygusal zekâ yeteneklerinin gelişmiş olması çok önemlidir. Yönetici hemşirelerin; duygusal zekâlı bir lider olma yönünde

harcadıkları çaba, diğer bakım veren hemşirelerin ağır yükünün azaltılmasını sağlayacaktır. Bu durum hastaların bakım kalitesini arttıracığından, hasta memnuniyetini de arttıracaktır (40, 104, 109, 201).

Literatür incelendiğinde, yurt dışında yapılan çalışmalarda hemşirelerin duygusal zekâ becerilerinin yeterince gelişmediği şeklinde sonuçların elde edildiği görülmektedir. Ülkemizde ise; hemşirelik alanında konuya ilişkin sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. Oysa profesyonel uygulamalarda duygusal zekâyâ verilen önem duygusal zekâyı geliştirici nitelikte eğitim programlarının oluşturulmasını ve yeniden düzenlenmesini zorunlu hale getirmektedir (109).

Yapılacak duygusal zekâ ölçümlerinden elde edilecek bulgular bireylerin hayatla mücadelelerinden onları daha donanımlı kılmaya yönelik çalışmalarda bir rehber olacaktır. Bu bilgi ve görüşlerden yola çıkarak araştırmamızda yönetici hemşirelerin duygusal zekâ yetenekleri ve liderlik davranışlarının belirlenmesi amaçlanmaktadır.

5. GEREÇ VE YÖNTEM

5.1. Araştırmanın Türü

Araştırma, yönetici hemşirelerin duygusal zekâ yetenekleri ve liderlik davranışlarının belirlenmesi amacıyla tanımlayıcı olarak yapılmıştır.

5.2. Araştırmanın Yapıldığı Yer ve Zaman

Araştırma üç ayrı kurumda; Sağlık Bakanlığı (4), üniversite (1) ve özel (4) hastane olmak üzere toplam 9 farklı hastanede gerekli izinler (Ek 1-2-3-4-5-6-7-8) alındıktan sonra Mayıs- Temmuz 2007 tarihleri arasında yapılmıştır.

5.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde farklı statülerdeki hastanelerde çalışan yönetici hemşireler oluşturmaktadır. Evrendeki birey sayısı bilindiği için örneklem büyüklüğünün saptanması;

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

formülü kullanılarak % 95 güven düzeyinde $d=0,05$, $p=0,50$, $q=0,50$ alınarak optimum örneklem büyüklüğü 305 kişi olarak bulunmuştur. Eksik bilgi kabul etmeme gibi durumlar göz önünde bulundurularak ulaşılmak istenen rakam 350'ye çıkartılmıştır. Hastanelerin araştırmaya alınma kriterleri (tam teşekküllü bir hastane olması, yatak sayısı, yönetici sayısı) göz önünde bulundurulmuştur.

Tabakalı Rastgele örnekleme yöntemi kullanılarak üç ayrı yataklı tedavi kurumunda çalışan (Sağlık Bakanlığı, Üniversite ve Özel Hastaneler) yönetici hemşire sayılarına göre (1500 kişi) her hastaneden alınacak yönetici sayıları belirlenmiştir. Araştırma örnekleme belirlenmesinde tabakalardaki birey sayısına orantılı olarak seçilmiş olup, Üniversite Hastanelerinden 63, Sağlık Bakanlığı'na bağlı hastanelerden 166, Özel hastanelerden 76 yönetici hemşire alınmasına karar verilmiştir. Ancak bazı nedenlerden dolayı (veri toplama araçlarını cevaplamayı kabul etmeyen, izinli, raporlu) 258 yönetici hemşire ile çalışma gerçekleştirilmiştir.

5.4. Verilerin Toplanması

Araştırmada kullanılan veri toplama araçları üç bölümden oluşmaktadır.

1. Bölümde Bilgi Formu (Ek)
2. Bölümde Bar-On EQ Duygusal Zekâ Anketi
3. Bölümde Liderlik Davranışları Anketi yer almaktadır.

5.4.1. Bilgi Formu

Birinci bölümde yer alan bilgi formu, araştırmacı tarafından geliştirilmiş, yönetici hemşirelerin tanıtıcı özelliklerini içermektedir. Yönetici hemşirelerin; yaşı, medeni durumu, öğrenim durumu, çalıştıkları kurum, çalıştıkları kurumdaki pozisyonları, çalışma yılları, yönetici olarak çalışma yılları, bulundukları pozisyonundaki çalışma yılları, yönetim alanı, hizmet içi eğitim veya kurs, seminer gibi programların konuları ve katılım sıklığı, kendilerini çalışma hayatında başarılı hissedip hissetmedikleri ve duygusal zekânın geliştirilebileceğine inanma durumları olmak üzere toplam 14 sorudan oluşmaktadır.

5.4.2. Bar-On EQ duygusal zekâ anketi

Dr. Reuvon'un tarafından geliştirilen Bar-On ölçeği Duygusal zekâyı en iyi ölçen bir araçtır (2). Ülkemizde 2001 yılında Duygusal zekâ anketinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Acar tarafından yapılmıştır (2). Duygusal zekâ anketi 5 ana boyut ve 15 alt boyut olmak üzere 87 ifadeden oluşmaktadır. 88. maddede “yukarıdaki ifadelere samimi ve doğru şekilde cevap verdim.” ifadesine “kesinlikle katılıyorum” seçeneğinin dışında cevap verenlerin anketleri değerlendirmeye alınmamıştır (2,3,7).

Araştırmacı tarafından 50 kişilik bir pilot çalışma sonucunda Duygusal Zekâ anketinin güvenilirlik çalışması yapılarak, Alpha katsayısı .96'dır. Temel ana boyutlardan, **Kişisel beceriler** boyutunun Alpha katsayısı .92, **Kişilerarası beceriler** boyutunun Alpha katsayısı .89, **Uyumluluk** boyutunun Alpha katsayısı .79, **Stresle başa çıkma** boyutunun Alpha katsayısı .94, **Genel ruh durumu** boyutunun Alpha katsayısı .84, olup, kabul edilebilir düzeydedir.

5.4.2.1. Duygusal zekâ anketi ana ve alt boyutları

5.4.2.1.A. Kişisel beceriler:

Bireyin kendi içindeki değerleridir kendisi ile olan ilişkisidir. Bu boyuttan yüksek puan alan bireyler, duygularının farkında olan, kendilerini iyi olarak nitelendiren ve yaşamlarında yaptıkları şeyler hakkında olumlu şeyler düşünen kişilerdir. Bu kişiler duygularını, düşünce ve inançlarını ifade etmekte bağımsız, güçlü ve kendine güvenlidirler. Bu boyutta, kişisel duygularını tanıma, belirleme ve anlama becerilerini değerlendirmek amacıyla katılımcıların duygularını ifade etmek

konusunda kendilerini rahat hissedip hissetmedikleri ve hissediş biçimlerini anlayıp anlamadıkları sorulur. Bu boyutun alt boyutları, duygusal benlik bilinci, kendine güven, kendine saygı, kendini gerçekleştirme ve bağımsızlık boyutlarıdır (2).

Duygusal Benlik Bilinci: Kendi duygularını anlayabilme yeteneğidir. Bu alt boyuttan yüksek değer alan bireyler, duygularıyla ilişki içindedir. Duygularını tanımlayabilir, neler hissettiklerini tam olarak bilir ve niçin böyle hissettiklerini anlayabilirler. Bu alandaki ciddi eksiklikler duygularını sözel ifade edememe (alexithymic) durumuna neden olabilmektedir (Duygusal Benlik Bilinci boyutu, Duygusal Zekâ Anketinin, 2., 9., 14., 38., 54. ve 84. ifadelerinden oluşmaktadır.)(2).

Kendine Güven: Bu alt boyuttan yüksek değer alan kişiler, duygularını, düşüncelerini ve inançlarını açıkça ifade edebilir ve yıkıcı olmadan kendi haklarını savunurlar. Bu kişiler ne çok kontrollü ne de utangaçtırlar. Duygularını sinirlenmeden veya kötü üsluptan uzak bir şekilde, direk ve açıkça ifade ederler. Fikirlerini açıklar ve duygusal olarak zor olsa da, bir şeyleri kaybedeceklerini bilseler bile doğru olduğunu düşündüklerini açıkça söyler, yeri geldiğinde karşı çıkarlar. Bu kişiler, başkalarının kendilerini rahatsız etmelerine veya kendilerinden avantaj sağlamalarına izin vermezler (Kendine Güven boyutu, Duygusal Zekâ Anketinin 7., 9., 20., 27., 39. ve 86. ifadelerinden oluşmaktadır.) (2, 139).

Kendine Saygı: Duygusal zekânın bu boyutu güvenlik duygusu, kendine güven ve öz yeterlilik duygusu ile de ilişkilidir. Bu alt boyuttan yüksek değer alan kişiler, kendileri hakkında iyi şeyler hissederler. Kendilerini kabul ederek saygı duyarlar. Kendini kabul etmek, bireyin kendini algılamasında olumlu ve olumsuz yönlerini, sınırlılıklarını ve yeteneklerini olduğu gibi kabul etmesidir. Bireyin kendine saygı duyması, genel olarak kendini olduğu gibi sevmesidir. Duygusal zekânın bu kavramsal boyutu bireyin kendini emniyette, güçlü, güvenli ve yeterli hissetmesi ile ilgilidir. Bireyin kendinden emin olması öz saygısına bağlıdır. Bu da bireyin çok iyi

şekilde gelişmiş kendini tanımlama duygusuna bağlıdır. Bu kişiler kim olduklarını bilirler. Kendine saygısı olan kişi sahip olduğu özellikler ve yeteneklerden memnundur, kendini başarılı ve tatminkâr hissederken, tam tersi durumlarda ise kişi kendini önemsiz ve yetersiz hissederek (Kendine Saygı Boyutu Duygusal Zekâ Anketinin 10., 14., 26., 44., 55., ve 69., ifadelerinden oluşmaktadır.) (2).

Kendini Gerçekleme: Bu alt boyuttan yüksek puan alan kişiler, kendi potansiyellerinin farkında olan ve yaşamını anlamlı, zengin ve dolu kılmaya çalışan kişilerdir. Bu kişiler hayatta nereye gittiklerini ve niçin bu yolda olduklarını çok iyi bilirler. Bireyin potansiyelini gerçekleştirme uğraşı, sevdiği aktiviteleri geliştirmesi ve sürdürmesi ile ilgilidir. Kendini gerçekleştirme, bireyin yetenek ve kapasitesini maksimum düzeyde geliştirmek uğraşısının, devamlı ve dinamik sürecidir. Bu faktör, bireyin en iyisini yapma ve kendine genel olarak geliştirme çabasıdır. Bu kişiler kapasitelerini, anlamlı ve gerekli uğraşlarla, uzun vadeli hedefler koyarak gerçekleştirirler. Kendini gerçekleştirme, iş tatmini ile yakından ilgilidir (Kendini Gerçekleme Boyutu, Duygusal Zekâ Anketinin 15., 17., 19., 21., 28. ve 35. ifadelerinden oluşmaktadır.) (2, 139).

Bağımsızlık: Kişinin düşünce ve davranışlarında otokontrol ve oto yönetim yapabilmesi ve duygusal anlamda bağımlı olmama yeteneğidir. Bağımsız insanlar planlama ve önemli kararlar almada kendilerine güvenirlere. Bu alt boyuttan yüksek değer alan kişiler, bağımsızdırlar, düşüncelerini ısrarla savunur, fikirlerine ve inançlarına sahip çıkarlar. Kendi kendini yöneten, kendine bağlı, düşüncelerinde davranışlarında özerk ve bağımsızdırlar. Bu kişiler diğer insanların tavsiyelerini ister veya göz önüne alırlar fakat önemli kararlarında başkalarına bağılı kalmazlar. Bu kişiler duygusal gereksinimleri için başka kişilere bağılı değildirler. Duygusal anlamda da bağımsızdırlar. Bağımsızlık yeteneği, kendine güven, içsel güce ve beklenti ve gereksinimlerin esiri olmadan yerine getirme isteğinin gücüne bağlıdır (Bağımsızlık Boyutu; Duygusal Zekâ Anketinin 22., 24., 47., 64. ve 73. ifadelerinden oluşmaktadır.) (2).

5.4.2.1.B.Kişiler arası beceriler

Kişiler arası boyut, kişiler arası yetenek ve faaliyetlerin altını çizmektedir. Bu boyuttan yüksek değer alan kişiler, sosyal yetenekleri iyi, sorumluluk sahibi olan kişilerdir. Bu kişiler diğer bireyleri anlar, iyi ilişki kurar ve onlarla iyi geçinirler. Bu yetenekler, takım çalışması ve insan ilişkilerinde geçerlidir. İyi geliştirilmiş kişiler arası yetenekler, insanlarla ilişkili olarak, müşteri hizmetleri, yönetim ve liderlik faaliyetlerinde çok önemlidir. Bu ana boyutun alt boyutları; empati, bireylerarası ilişkiler ve sosyal sorumluluktur (2).

Empati: Bu alt boyuttan yüksek değer alan kişiler, diğer kişilerin duygularının farkında olan ve onları değerlendirebilen kişilerdir. Bu kişiler karşısındakilerin neyi, nasıl ve niçin hissettiklerini anlar ve onlara karşı duyarlıdırlar. Empatik insanlar başkalarını umursar, onlara ilgi gösterir ve başkalarını duygusal anlamda okuyabilmektedirler. İnsanların başarılarının temelinde empati vardır. Özellikle insan sağlığı ile ilgili alanlarda çalışanların başarılı olmalarında rol oynayan önemli bir iletişim becerisidir (Empati boyutu, Duygusal Zekâ Anketinin 25., 30., 49., 77. ve 81. ifadelerinden oluşmaktadır.) (2, 109, 139, 163).

Kişilerarası İlişkiler: Bu boyut samimiyet ve karşılıklı sevgiyi içeren başarılı bir ilişkiyi kurma ve devam ettirebilme yeteneğidir. Bu kişiler dostluklar kurabilen, sevgiyi veren ve alan kişiler olarak tanımlanırlar. Diğer insanlarla karşılıklı olarak doyumlu ilişkiler kurup geliştiren kişiler, genelde bu boyuttan yüksek değer alırlar. Bu kişilerin kurdukları karşılıklı ilişkiler, sosyal etkileşimin istekli ve eğlenceli olduğu ilişkilerdir. Bu duygusal yetenek, diğer kişilere karşı duyarlı olmayı, ilişki kurmada istekli olmayı ve ilişkilerde doyumlu olmayı gerektirir. (Kişilerarası İlişkiler boyutu, Duygusal Zekâ Anketinin 16., 32., 42., 46., 57., 62. ve 67. ifadelerinden oluşmaktadır.) (3, 139).

Sosyal Sorumluluk: Bu alt boyuttan yüksek değer alan kişiler, üyesi oldukları sosyal grupta işbirlikçi, destekleyici ve yapıcı üyeler olarak tanımlanırlar. Kişisel bir çıkarı olmadan da sorumlulukları yerine getirebilme yeteneğini açıklar. Sosyal sorumluluğu olan insanlar sosyal bilince sahiptirler. Bu boyut bir şeyleri başkaları için ve başkaları ile yapabilme, sosyal kuralları desteklemek yeteneği ile ilgilidir. Bireyler, insan ilişkilerinde duyarlıdırlar ve sahip oldukları yetenekleri ve deneyimlerini başkalarının veya grubun amaçlarına katkıda bulunmak için kullanırlar (Sosyal Sorumluluk boyutu, Duygusal Zekâ Anketinin 34., 43., 45., 48., 59. ve 79. ifadelerinden oluşmaktadır.) (2).

5.4.2.1.C. Uyumluluk boyutu

Bireyin çevresindeki isteklerle uygun şekilde baş edebilmesi ve problemlili durumlarla ilgili olmasında ne kadar başarılı olacağını ortaya çıkarır. Bu boyuttan yüksek değer alan kişiler, problemlili durumları anlamada ve uygun çözümlere ulaşmakta, genellikle esnek, gerçekçi ve etkindirler. Bu kişiler; günlük yaşamlarında karşılarına çıkan güçlüklerle ilgili olarak genellikle uygun çözümler üretebilirler. Bu uyumluluk sadece özel yaşamlarında değil iş yaşamlarında da geçerlidir. Bu kişiler örgütlerde daha çok, araştırma geliştirme ve teknik destek bölümlerinde başarılı olurlar. Uyumluluk boyutu; problem çözme, gerçeklik ölçüsü ve esneklik alt boyutlarından oluşmaktadır (3, 139).

Problem Çözme: Bu alt boyuttan yüksek değer alan kişiler, problemleri fark edip tanımlamalarının ötesinde bu problemlere etkim çözümler bulup bunları uygulama yeteneğine de sahip kişilerdir. Problem çözme, çok evreli bir süreçten oluşur. Bu süreç; problemi sezme ve bu problemi çözmek için kendine güven ve motivasyonun olması, problemi mümkün olduğunca açık bir şekilde tanımlamak ve formüle etmek, mümkün olduğunca çok çözüm üretmek ve çözümlerden birinin uygulanmasına karar vermektir (2).

Bu boyut vicdanlı, disiplinli, sistematik olma ve problemlere metodik yaklaşma ile de yakından ilgilidir. Birey problemlerden kaçmak yerine üstüne girer (Problem Çözme Boyutu, Duygusal Zekâ Anketinin 2., 9., 14., 38., 54. ve 84. ifadelerinden oluşmaktadır).

Gerçekçilik: Çabuk uyum sağlayabilme, olaylara doğru pencereden bakabilme, hayal kurup abartmadan olayları oldukları gibi yaşayabilme becerilerini kapsar. Bu alt boyuttan yüksek değer alan kişiler, yaşadıkları ile gerçekte var olanlar arasındaki benzerlikleri değerlendirebilen kişilerdir. Bu kişiler, acil durumlara genellikle doğru şekilde harekete geçerler ve gerçekçi kişiler olarak tanımlanırlar. Yaşamdaki genel yaklaşımları, pasif şekilde varsaymak değil, aktif şekilde uygulamaktır. Bu kişiler ayakları yere basan, gerektiğinde hayallerden sıyrılıp, ortaya çıkan durumların gerçekçiliğine dönebilen bireyledir. Tarafsızlık ve her şeyi olduğu gibi görebilmek, bu boyutun önemli gerekliliklerindendir (Gerçekçilik Boyutu, Duygusal Zekâ Anketinin 4., 12., 52., 56. ve 82. ifadelerinden oluşmaktadır.).

Esneklik: Bu alt boyuttan yüksek değer alan kişiler, duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını değişen durum ve şartlara kolaylıkla uygulayabilen kişilerdir. Duygusal zekânın bu boyutu, bireyin tanıdık olmayan, tahmin edilemeyen, sürekli değişimin var olduğu durumlara uyum sağlayabilmesi ile ilgilidir. Esnek kişiler, çevik ve sinerjik kişilerdir. Yapılan yanlışlıkları ispatlanırsa, bunu kabul eder ve fikirlerini değiştirebilirler. Farklı düşüncelere açıktırlar (Esneklik Boyutu, Duygusal Zekâ Anketinin 18., 50., 58., 61. ve 71. ifadelerinden oluşmaktadır.).

5.4.2.1. C. Stresle başa çıkma boyutu

Bu boyuttan yüksek değer alan kişiler, umutsuzluğa kapılmadan veya kontrollerini kaybetmeden stresle baş edebilirler. Bu kişiler genellikle soğukkanlıdır

ve baskı altında daha iyi çalışırlar. Stresli, endişe doğurabilecek ve kritik durumlarla baş edebilirler. Bu yetenek polisler, itfaiyeciler, acil servis çalışanları, örgütlerde ise özellikle yöneticiler için çok önemlidir. Stresle başa çıkma boyutu; stres toleransı ve dürtü kontrolü boyutlarından oluşmaktadır (3, 139).

Stres Yönetimi: Bu alt boyuttan yüksek değer alan kişiler, ters giden ve stresli durumlarda morallerini bozmadan soğukkanlılığını koruyabilen kişilerdir. Bu kişiler güdülerini, ihtiyaçlarını erteleyebilen veya onlara karşı direnebilen kişilerdir. Bu yeteneği güçlü olan kişiler, umutsuzluk ve ya çaresizlik hissine kapılmayıp, kriz ve problemlerinde stresle kolaylıkla baş edebilirler. Çok ender olarak endişelenirler ve alt üst olurlar. Stres toleransı demek, güçlükleri bastırmadan ya da yok saymadan üstüne gidip onunla başa çıkabilmektir. Bu yetenek; stresle başa çıkabilmek için hareket tarzını seçebilme yeteneğini, iyimser bir eğilimi ve stresli durumu etkileyebileceği veya kontrol edebileceği hissinin olmasını gerektirir. Bu yeteneği güçlü olan kişiler, umutsuzluk veya çaresizlik hissine kapılmayıp, kriz ve problemlerinde stresle kolaylıkla baş edebilirler (Stres Yönetimi boyutu, Duygusal Zekâ Anketinin 3., 6., 60., 63., 68., 75. ve 80. ifadelerinden oluşmaktadır.).

Dürtü Kontrolü: Bu alt boyuttan yüksek değer alan kişiler, güdülerini, ihtiyaçlarını erteleyebilen veya onlara karşı direnebilen kişilerdir. Dürtü kontrolüne sahip olmayan bir kişi, sık sık hayal kırıklığı yaşar, sabırsızdır, öfkesini kontrol edemez, ani ve beklenmedik çıkışlarda bulunur. Bu tür, davranışlarından dolayı problemler yaşar. Dürtü kontrolü olan bir kişi, çok nadiren sabırsızdır veya kontrolünü kaybeder. Dürtü kontrolü, saldırganlık dürtüsünü kabullenebilme, sakin olabilme, çatışmayı, düşmanca ve sorumsuz davranışları kontrol edebilme kapasitesini gerektirir. Dürtü kontrolüne sahip olmayan biri, sık sık hayal kırıklığı yaşar, sabırsızdır, öfkesini kontrol edemez, ani ve beklenmedik çıkışlarda bulunur. Bu davranışlarından dolayı problemler yaşar (Dürtü Kontrolü boyutu, Duygusal Zekâ Anketinin 11., 29., 36., 41., 66. ve 70. ifadelerinden oluşmaktadır.) (3, 139).

5.4.2.1.E. Genel ruh durumu boyutu

Genel ruh durumu boyutu yaşama bakış açısını, yaşamdan aldığı zevki, yaşamla ilgili duyguları ölçer. Bu boyutun yüksek değer alan kişiler, yaşamdan nasıl zevk alınacağını bilen, neşeli, olumlu, umutlu ve iyimser kişileri tanımlar. Bu boyut, insan ilişkilerinde birleştirici bir element olmanın yanı sıra, problem çözümleme ve stres toleransında etkili, motivasyonel bir boyuttur. Bu kişiler, işyerinde coşkulu ve pozitif bir iklim oluşturulmasına yardımcı olurlar. Genel ruh durumu boyutu; mutluluk ve iyimserlik boyutlarından oluşmaktadır.

Mutluluk: Yaşamdan zevk alan, yaşamı doyumlu kişiler bu alt boyuttan yüksek değer alan kişilerdir. Bu kişilerin genelde mutlu bir mizaçları vardır ve onlarla birlikte olmak çok zevklidir. Yaşama farklı bakış açıları ile bakabilirler, iş yaşamında ve özel yaşamlarında huzurlu, rahat kişilerdir. Mutluluk neşeli ve istekli olmakla ilişkilidir. Bu boyuttan düşük değer alan kişi, sürekli endişe hali, geleceğe ilişkin belirsizliklerin yoğunluğu, toplumdan uzaklaşma, kendini sürekli suçlu hissetme, yaşamdan zevk almama gibi depresyon belirtileri gösterebilir (Mutluluk Boyutu, Duygusal Zekâ Anketinin 37., 40., 54., 65., 72., 74. ve 83. ifadelerinden oluşmaktadır).

İyimserlik: Bu boyuttan yüksek değer alan kişiler, yaşamın renkli taraflarından bakabilen, sıkıntı ve şanssızlıklara rağmen olumlu düşünebilen kişilerdir. İyimserlik; yaşama umutla bakarak, yaşama karşı olumlu tutuma sahip olmaktır. Bu alt boyut kendini gerçekleştirme, problem çözme ve stresle başa çıkma boyutlarında önemli bir role sahiptir. (İyimserlik boyutu, Duygusal Zekâ Anketinin 5., 31., 76., 78. ve 85. ifadelerinden oluşmaktadır.) (3, 139).

5.4.3. Liderlik davranışı anketi

Bu çalışmada, liderlik davranışlarının farklı boyutlarını değerlendirmek amacıyla, “Liderlik Davranışı Anket Formu” kullanılması planlanmıştır. Liderlik Davranışı Anketi, Robert I. Kabacoff başkanlığındaki Yönetim Araştırma Grubu (MRG) tarafından oluşturulan Lider Etkililiği Analizi (LEA)’nden faydalanılarak Uzun tarafından geliştirilmiştir. Liderlik Davranışı Anketi, 6 ana ve 22 alt liderlik boyutu olmak üzere 49 ifadeden oluşmaktadır. (14, 186).

Araştırmacı tarafından 50 kişilik bir pilot çalışma sonucunda liderlik davranışı anketinin güvenirlik çalışması yapılmış Alpha katsayısı değeri .87 olarak bulunmuştur.

5.4.3.1. Liderlik davranışı anketi ana ve alt boyutları

5.4.3.1.A Vizyon yaratma

Vizyon yaratma davranış boyutu; tutuculuk, yenilikçilik, bilimsellik, stratejik olma ve bağımsızlık olmak üzere 5 liderlik davranışından oluşmaktadır.

Tutuculuk: Mevcut durumu korumak, öngörülebilirliği sağlamak ve riski en aza indirmek için sorunlara geçmiş uygulamalar ışığında yaklaşmak; tutuculuk davranışının bileşenleridir.

Yenilikçilik: Çabuk değişen ortamlarda kendini rahat hissetme, risk almaya istekli olma ve denenmemiş yaklaşımlara açık olma; yenilikçilik davranışını ifade eder.

Bilimsellik: Uzmanlık alanı ile ilgili derinlemesine bilgi sahibi olma ve bilgilerini sürekli yenileme, karar alma ve sorun çözmede uzmanlık bilgilerinden faydalanma; bilimsel açıdan yaklaşımı ifade eder.

Stratejik Olma: Stratejik olma; uzun dönemli ve geniş perspektifli bir bakış açısı ile objektif analizler ve planlama doğrultusunda sorunların çözümüne yönelmeyi gerektirir.

Bağımsızlık: Bağımsızlık davranışı ile, karar almada bağımsızlık üzerinde durulmaktadır. Karar almada kendini asıl görme, kişinin bağımsızlığını vurgular.

5.4.3.1.B. İzleyici kazanma

İzleyici kazanma davranış boyutu; ikna edicilik, dışadönüklük, kontrollü olma ve coşkululuk olmak üzere 4 liderlik davranışından oluşmaktadır.

İkna Edicilik: İkna edicilik davranışı, başkalarını ikna ederek onların bağlılıklarını sağlama ve görüşlerini onlara benimsetebilme ile ilgilidir.

Dışadönüklük: Dışadönüklük; kişilerle ilişkilerinde rahat ve içten bir tarz benimseme, kolay ilişkiler kurabilme, duygularını açık şekilde ifade edebilme anlamındadır.

Kontrollü Olma: Duygularını kontrol altında tutmaya çalışarak, kişilerle ilişkilerini sade ve en alt düzeyde tutma davranışı; kontrollü olma olarak ifade edilmektedir.

Coşkululuk: Başkalarını ilgili ve coşkulu tutabilme yeteneğine sahip olma, canla başla ve şevkle hareket etme; coşkululuk davranışının işaretidir.

5.4.3.1. C. Vizyonu uygulamaya koyma

Vizyonu uygulamaya koyma davranış boyutu; yapıyı oluşturma, taktik belirleme, iletişim ve yetki verme olmak üzere 4 liderlik davranışından oluşmaktadır.

Yapıyı Oluşturma: Sistematik ve düzenli bir yaklaşım benimseme, metodik çalışmayı tercih etme, hedefler ve prosedürler geliştirme ve uygulama; yapıyı oluşturma davranışının bileşenleridir.

Taktik Belirleme: Taktik belirleme davranışı; kısa vadeli, pratik stratejiler belirleyerek mümkün olduğunca çabuk sonuç üretme anlamındadır.

İletişim: Başkalarından ne istediğini ve beklediğini net bir şekilde onlara iletme, düşünce görüşlerini açıkça belirtme, tam ve sürekli bilgi akışını sağlama davranışları kişinin iletişim yeteneği ile ilgili bulunmaktadır.

Yetki Verme: Yetki verme davranışı; kişilere önemli görevler ve yeter derecede özerklik vererek amaçlara ulaşmada onların yeteneklerinden faydalanma anlamında kullanılmaktadır.

5.4.3.1.D. Süreci izleme

Süreci izleme davranış boyutu; kontrol ve geribildirim olmak üzere 2 liderlik davranışından oluşmaktadır.

Kontrol: Kontrol davranışı; hiç bir şeyi şansa bırakmama, belirli işler için bitiş zamanları belirleme ve işlerin zamanında tamamlanmasını sağlamak için iş sürecini izleme anlamındadır.

Geribildirim: Kişilerin performansları, beklenti ve istekleri karşılama dereceleri hakkındaki düşüncelerini onlara açıkça belirtme davranışı, geribildirim davranışının gereğidir.

5.4.3.1.E. Sonuca ulaşma

Sonuca ulaşma davranış boyutu; yönetim odaklılık, baskın olma ve üretim odaklılık olmak üzere 3 liderlik davranışından oluşmaktadır.

Yönetim Odaklılık: Yönetim odaklı olma davranışı; sahip olunan yetkiyi kullanarak, başkalarının çabalarını yöneterek ve yönlendirerek etkili olmayı sağlama anlamındadır.

Üretim Odaklılık: Üretim odaklı olma davranışı; başarı doğrultusunda güçlü bir yönelim yaratma, kendisi ve başkaları için yüksek beklentiler oluşturma, kendisini ve başkalarını yüksek seviyelere yönlendirmedir.

Baskın Olma: Baskınlık davranışı; zorlayıcı, ısrarcı ve rekabetçi bir yaklaşımla sonuçlara ulaşmaya çalışmadır.

5.4.3.1.F. Takım Oyunu

Takım oyunu davranış boyutu; işbirliğine önem verme, fikir birliğine önem verme, yetki odaklı olma ve empati olmak üzere 4 liderlik davranışından oluşmaktadır.

İşbirliğine Önem Verme: İşbirliğine önem verme davranışı; amaçların gerçekleştirilmesine katkılarını sağlamak için çalışanların istek ve ihtiyaçlarını kurum amaçları ile uyumlaştırmaya çalışmadır.

Fikir Birliğine Önem Verme: Fikir birliği; karar alma sürecinin parçası olarak başkalarının öneri ve görüşlerini değerlendirmek ve onların bilgi birikimlerinden faydalanmaktır.

Yetki Odaklı Olma: Örgüte bağlılık, yetkili kişilerin görüşlerine saygılı olma ve onları bilginin ve kararların kaynağı olarak görme; yetki odaklı olma davranışının göstergeleridir.

Empati: Empati; kişilerle yakın ve onları destekleyici ilişkiler kurabilme, kişilerin istek ve ihtiyaçları ile ilgilenmedir (196).

5.5. Duygusal Zekâ ve Liderlik Davranışları Anketini Yanıtlanması

Duygusal Zekâ Anketi; 5’li likert dereceleme ile 1- “Kesinlikle katılmıyorum” dan 5-“Tamamen katılıyorum” şeklinde yapılmaktadır. Liderlik Davranışı Anketi ise 5’li likert derecelemede 1- “Hiç Katılmıyorum” dan 5- “Tamamen Katılıyorum”a kadar uzanan değerlendirme aralığında ilgili rakamın (1, 2, 3, 4, 5) bulunduğu kutucuklardan yönetici hemşirelerin kendilerine uygun olanı işaretlemeleri istenmiştir.

5.5.1. Duygusal zekâ ve liderlik davranışları anketinin yorumlanması ve puanlanması

$$a = \frac{\text{En Yüksek Puan} - \text{En Düşük Puan}}{\text{Grup Sayısı}}$$

Grup Sayısı

Bu çalışma için aralık katsayısı

$$a = \frac{5 - 1}{5}$$

= 0,80 olarak bulunmuştur.

Likert tipi anketin ortalamalarının karşılaştırılmasında daha rahat kullanılması açısından derecelendirme ölçeği beş eşit parçaya bölünerek her seçeneğe belirlenen puan aralıkları şunlar:

Tamamen katılıyorum	5.00 - 4.20	çok iyi düzey
Katılıyorum	4.19 - 3.40	iyi düzey
Kararsızım	3.39 - 2.60	orta düzey
Katılmıyorum	2.59 - 1.80	zayıf düzey
Tamamen katılmıyorum	1.79 - 1.00	çok zayıf düzey

**Olumlu seçenekler 5.4.3.2.1 ve olumsuz seçenekler 1.2.3.4.5
şeklinde puanlanarak, veriler analiz edilmiştir.**

5.6. Veri Toplama Yöntemi

Veri toplama aracı; raporlu, izinli ve işten ayrılanlar dışında kalan, araştırmaya katılmaya gönüllü 258 yönetici hemşirelerden oluşmuştur. Çalışmanın amacı, araştırmacı tarafından yönetici hemşirelere açıklandıktan sonra, araştırmada kullanılacak olan Bilgi Formu, Duygusal Zekâ Anketi, Liderlik Davranışları Anketi uygulanmıştır. Veri toplama araçlarının uygulanmasında ortalama görüşme süresi 30 dakikadır.

5.7. Verilerin Analizi

Veriler bilgisayarda SPSS paket programı ile değerlendirilmiştir. Her soruya, Stastical Package for Social Sciences-SPSS for Window 13.0 programının kullanımına uygun olarak değişken verilmiş ve tanımlanmıştır. Her sorunun şıklarına 1, 2, 3, 4.....gibi rakamlar verilerek kodlanmıştır. Her sorunun frekansı, birbirleriyle ilişkisi olan sorularında çapraz karşılaştırmaları yapılmıştır. Çalışma verilerinin değerlendirilmesinde frekans dağılımı, yüzdelik hesaplama, aritmetik ortalama, t testi, ANOVA (Varyans Analizi), ki-kare testi, Pearson Korelasyon Analizi ve diğer istatistiksel analizler kullanılmıştır. Sonuçlar % 95 güven aralığında, anlamlılık $p<0.05$ düzeyinde değerlendirilmiştir (7).

6. BULGULAR

Çalışma bulguları;

6.1. Yönetici Hemşirelerin Tanıtıcı Özellikleri,

6.1.1. Yönetici hemşirelerin kişisel özellikleri,

6.1.2. Yönetici hemşirelerin mesleki özellikleri,

6.1.3. Yönetici hemşirelerin eğitimsel özellikleri,

6.2.Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zekâ Yetenekleri Puanları ile İlgili Özellikler,

6.2.1.Yönetici hemşirelerin duygusal zekâ yetenekleri ve tanıtıcı özelliklere göre karşılaştırılması,

6.3. Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışı Puanları ile İlgili Özellikleri,

6.3.1.Yönetici hemşirelerin liderlik davranışları puanlarının tanıtıcı özelliklere göre karşılaştırılması,

6.4.Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zekâ Yetenekleri ile Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin Karşılaştırılması, başlıkları altında verilmiştir.

6.1. Yönetici Hemşirelerin Tanıtıcı Özellikleri

Bu bölümde yönetici hemşirelerin tanıtıcı özelliklerinden; kişisel, mesleki ve eğitimsel özelliklerine yer verilmiştir.

6.1.1. Yönetici hemşirelerin kişisel özellikleri

Tablo 1 incelendiğinde, çalışma kapsamına alınan 258 yönetici hemşireye ait kişisel özellikler görülmektedir.

Tablo 1. Yönetici Hemşirelerin Kişisel Özelliklere Göre Dağılımı (n=258)

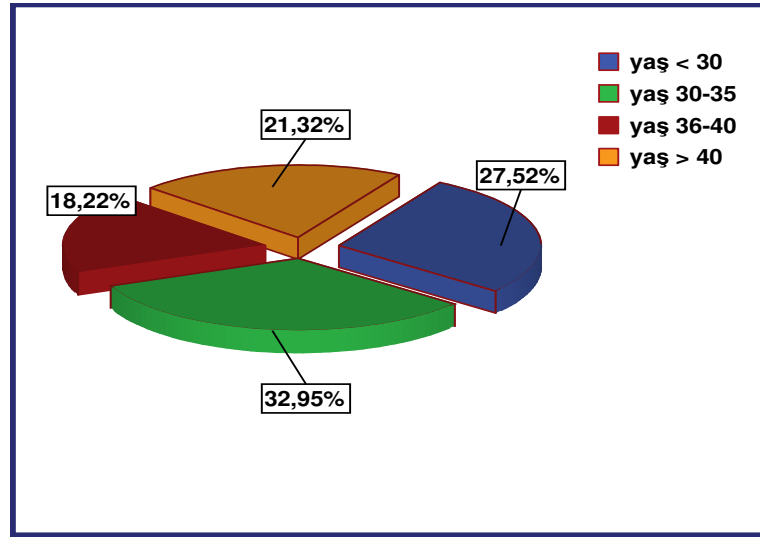
Kişisel Özellikler	n	%
Yaş Grubu	30 > Yaş	27.5
	30-35 Yaş	32.9
	36-40 Yaş	18.2
	40 < Yaş	21.3
	Toplam	100
Yaş Ortalaması 34.44 ± 6.58		
Medeni Durum	Evli	72.5
	Bekâr	27.5
	Toplam	100
Eğitim Durumu	Sağlık Meslek Lisesi	9.3
	Ön Lisans	42.2
	Lisans	37.6
	Lisans Üstü	10.9
	Toplam	100

Araştırma kapsamına alınan yönetici hemşirelerin **yaş durumlarına** göre dağılımları incelendiğinde, hemşirelerin % 27.5'inin (n=71) 30 yaşın altında, % 32.9'nun (n= 85) 30-35 yaş arasında, % 18.2'sinin (n=47) 36-40 yaş arasında ve % 21.3'ünün (n=55) 40 yaş ve üzerinde olduğu görülmüştür. Araştırmaya alınan yönetici hemşirelerin yaş ortalaması 34.44 ± 6.58'dir (Tablo 1).

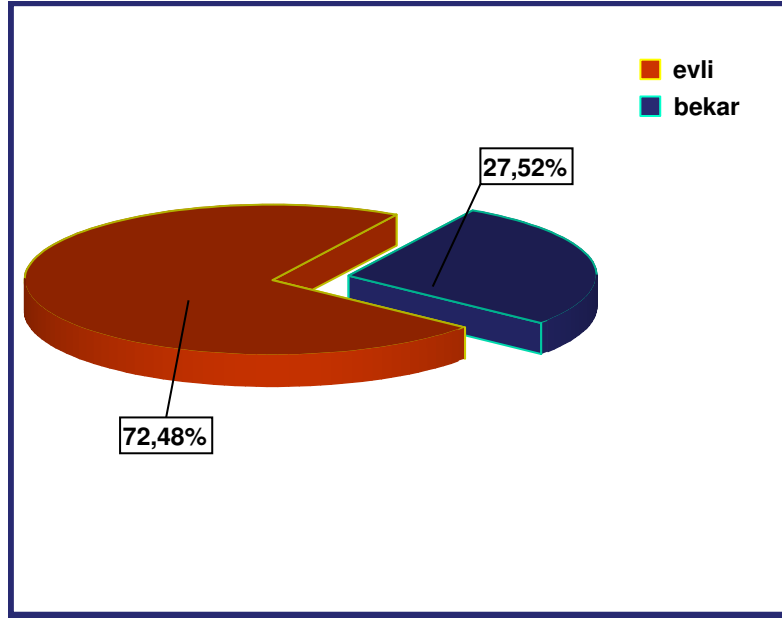
Yönetici hemşirelerin medeni durumları incelendiğinde, % 72.5'inin (n=187) evli, % 27.5'inin (n=71) bekâr olduğu belirlenmiştir.

Yönetici hemşirelerin eğitim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde; sağlık meslek lisesi mezunu % 9.3 (n= 24) yönetici hemşire, ön lisans mezunu % 42.2 (n=109) yönetici hemşire, lisans mezunu % 37.6 (n=97) yönetici hemşire ve lisans üstü eğitimi tamamlayan % 10.9 (n=28) yönetici hemşire belirlenmiştir.

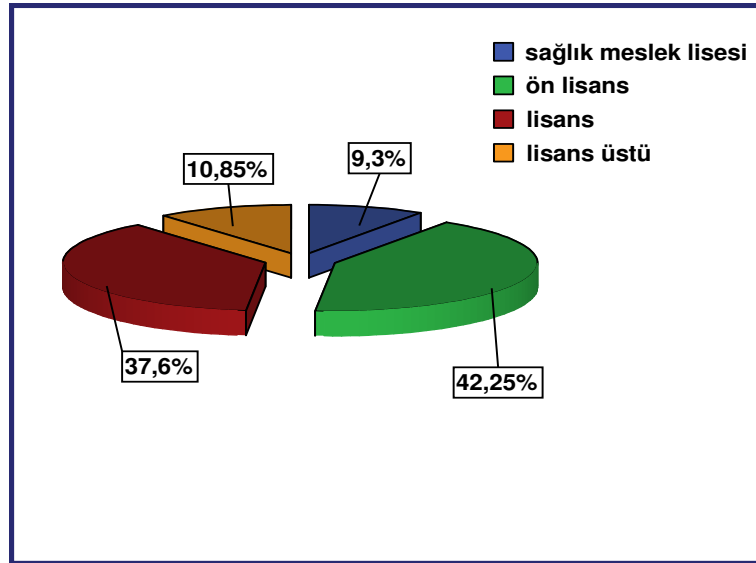
Yönetici hemşirelerin tanıtıcı özellikler ile ilgili veriler Şekil 2.1., Şekil 2.2., Şekil 2.3.'de gösterilmiştir.



Şekil 2.1. Yönetici Hemşirelerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı



Şekil 2.2. Yönetici Hemşirelerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı



Şekil 2.3. Yönetici Hemşirelerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

6.1.2. Yönetici hemşirelerin mesleki yaşam özellikleri

Tablo 2'de yönetici hemşirelerin çalıştıkları hastane, mesleki deneyim, yöneticilik pozisyonu ve yöneticilik pozisyonundaki çalışma yılı dağılımları yer almaktadır.

Tablo 2.Yönetici Hemşirelerin Mesleki Yaşam Özelliklerine Göre Dağılımı (n=258)

Kurumsal Özellikler		n	%
Çalışılan Kurum	Üniversite Hastanesi	51	19.8
	Sağlık Bakanlığı Hastanesi	120	46.5
	Özel Hastane	87	33.7
	Toplam	258	100
Mesleki Deneyim	5 yıldan az	36	14.0
	6-10 yıl	60	23.3
	11-15 yıl	50	19.4
	16-20 yıl	73	28.3
	20 yıl üzeri	39	15.1
	Toplam	258	100
Mesleki deneyim yılı ortalaması 14.09±7.10			
Çalışılan Pozisyon	Hemşirelik Hizmetleri Müd/Yard	0	0
	Başhemşire/Yardımcısı	40	15.5
	Süpervizör	21	8.1
	Sorumlu Hemşire	170	65.9
	Eğitim Hemşiresi	27	10.5
	Toplam	258	100
Pozisyonundaki Çalışma Yılı	1 yıldan az	80	31.0
	2-3 yıl	79	30.6
	4-5 yıl	40	15.5
	6-7 yıl	32	12.4
	8 yıl ve üzeri	27	10.5
	Toplam	258	100

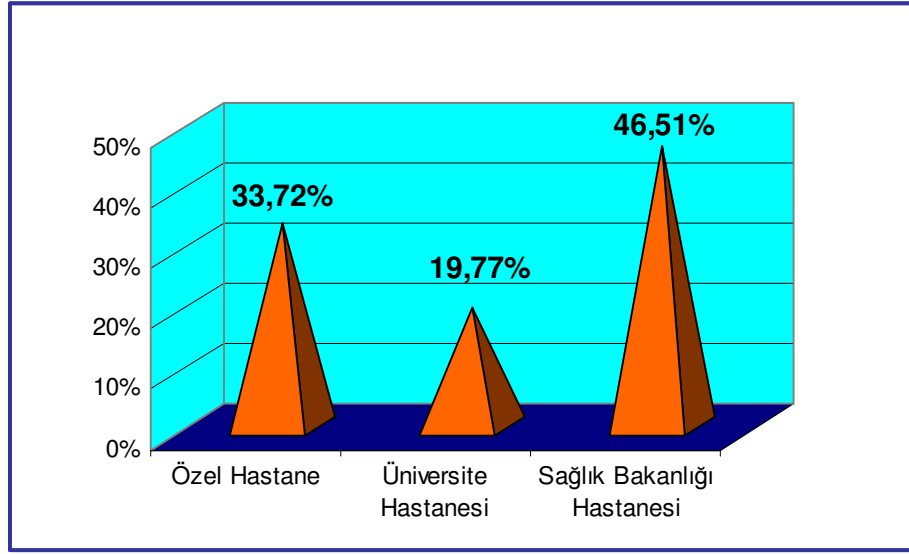
Yönetici hemşirelerin çalıştıkları kurumlara göre dağılımları incelendiğinde; %19.8'inin (n=51) Üniversite Hastanesi, % 46.5'inin (n=120) Sağlık Bakanlığı Hastanesi ve % 33.7'sinin (n=87) özel hastanelerde çalıştıkları görülmüştür.

Yönetici hemşirelerin mesleki deneyim yılları 3 ile 35 yıl arasında değişmekte olup, deneyim yılı ortalaması 14.09 ± 7.10 olarak bulunmuştur. 5 yıldan az mesleki deneyime sahip yönetici hemşire oranı %14 (n=36), 6-10 yıl arası mesleki deneyime sahip yönetici hemşire oranı %23.3 (n=60), 11-15 yıl arası mesleki deneyime sahip yönetici hemşire oranı %19.4 (n=50), 16-20 yıl arası mesleki deneyime sahip yönetici hemşire oranı %28.3 (n=73) ve 20 yıldan fazla mesleki deneyime sahip yönetici hemşire oranının da %15.1 (n= 39) olduğu görülmüştür.

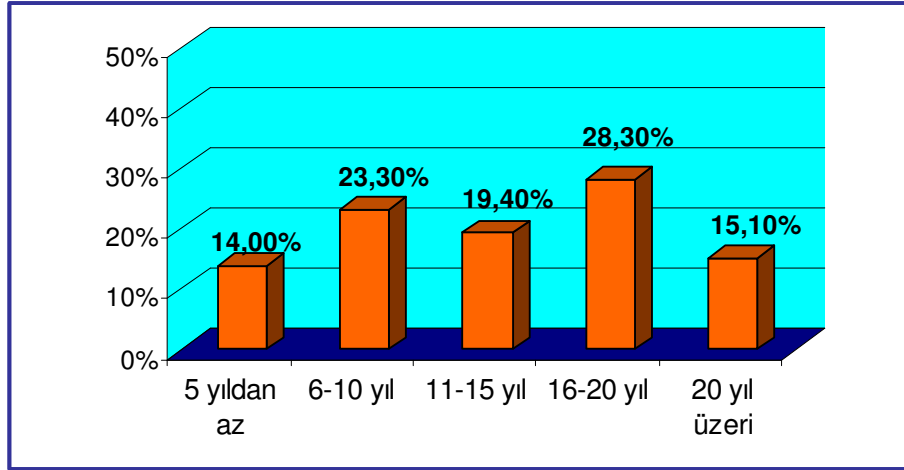
Yönetici hemşirelerin çalışma pozisyonlarına göre dağılımları incelendiğinde; %15.5'inin (n= 40) Başhemşire/başhemşire yardımcısı, %8.1'inin (n= 21) süpervizör hemşire, % 65.9'unun (n=170) sorumlu hemşire, %10.5'inin (n=27) eğitim hemşiresi olduğu görülmüştür (Tablo 2).

Yönetici hemşirelerin yönetici pozisyonunda çalışma yıllarına göre dağılımları incelendiğinde; bulunduğu yöneticilik pozisyonunda 1 yıldan az süredir çalışan hemşire oranı %31 (n=80), 2-3 yıldır çalışan hemşire oranı % 30.6 (n=79), 4-5 yıldır çalışan hemşire oranı %15.5 (n=40), 6-7 yıldır çalışan hemşire oranı %10.5 (n=27) ve 8 yıldan fazla süredir çalışan hemşire oranı %12.4 (n=32) olduğu görülmüştür.

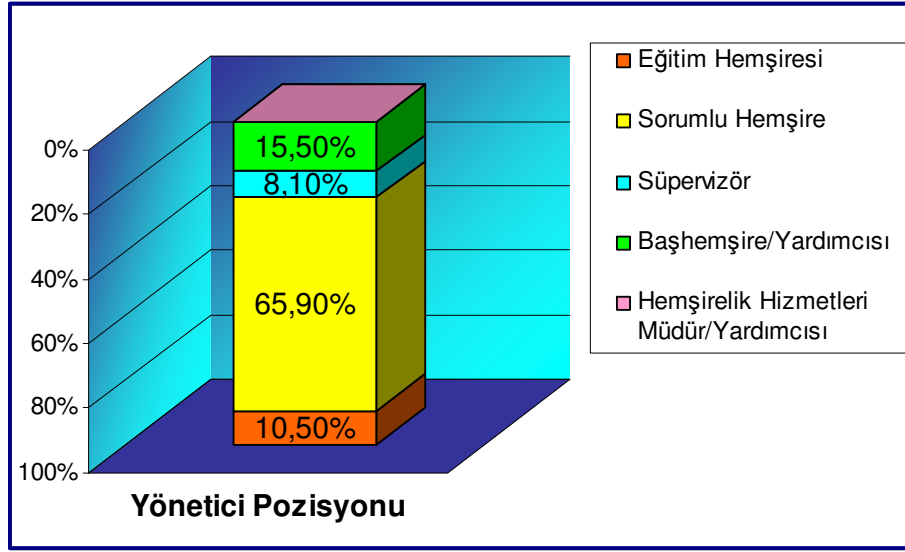
Yönetici hemşirelerin kurumsal özellikleri ile ilgili veriler Şekil 2.4., Şekil 2.5. ve Şekil 2.6.'da gösterilmiştir.



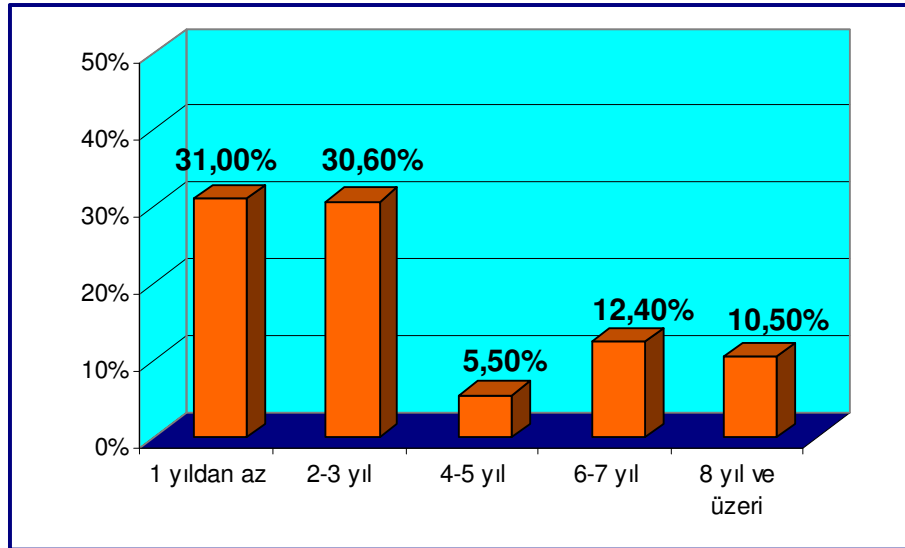
Şekil 2.4. Yönetici Hemşirelerin Çalıştıkları Kurumlara Göre Dağılımı



Şekil 2.5. Yönetici Hemşirelerin Çalışma Yılına Göre Dağılımı



Şekil 2.6. Yönetici Hemşirelerin Yönetici Pozisyonuna Göre Dağılımı



Şekil 2.7. Yönetici Hemşirelerin Pozisyonundaki Çalışma Yılına Göre Dağılımı

6.1.3. Yönetici hemşirelerin yönetsel özellikleri

Tablo 3’de yöneticilik deneyimi, yönetim alanı ve kendini başarılı hissetme dağılımları yer almaktadır.

Tablo 3.Yönetici Hemşirelerin Yönetsel Değişkenlerine Göre Dağılımı
(n=258)

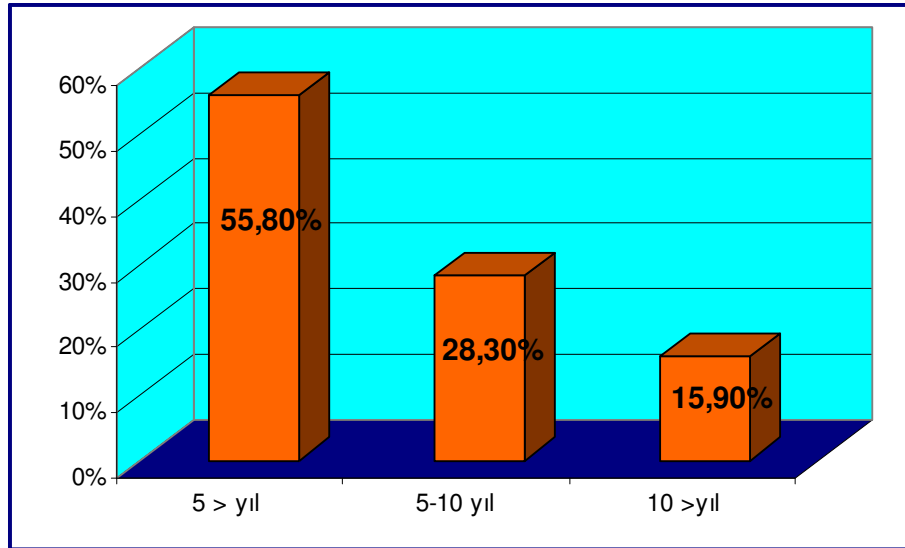
Yönetsel Değişkenler		n	%
Yönetici Olarak Deneyim	5 > yıl	144	55.8
	5-10 yıl	73	28.3
	10 >yıl	41	15.9
	Toplam	258	100
Yönetim Alanı	Kişi< 10	40	15.5
	Kişi 10-20	88	34.1
	Kişi> 20	89	34.5
	Cevapsız	41	15.9
	Toplam	258	100
Başarılı Hissetme	Evet	241	93.4
	Hayır	10	3.9
	Cevapsız	7	2.7
	Toplam	258	100

Yönetici hemşirelerin yöneticilik deneyimleri incelendiğine; % 55.8’inin (n=144) 5 yıldan az süredir, % 28.3’ünün (n=75) 5-10 yıl arası, % 15.9’unun (n=41) 10 yıldan fazla süredir yöneticilik deneyimi olduğu görülmüştür (Tablo 3.).

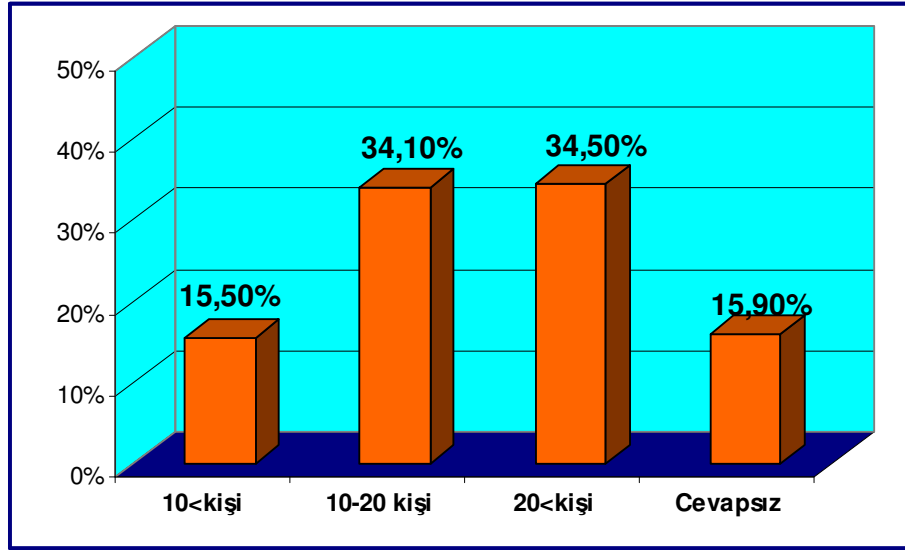
Yönetici hemşirelerin **yönetim alanları** incelendiğinde; % 15,5'inin (n=40) 10 kişiden az, % 34,1'inin (n=88) 10-20 kişi, % 34,5'inin (n=89) 20 kişiden fazla yönetim alanı olduğu görülmüş olup; % 15,9 (n=41) yönetici hemşire soruya cevap vermemiştir.

Yönetici hemşirelerin çalışma yaşamlarında kendilerini **başarılı hissetme durumları** incelendiğinde; % 93,4'ünün (n=241) başarılı, % 3,9'unun (n=10) başarısız hissettiği, % 2,7 (n=7) yönetici hemşire soruya cevap vermemiştir.

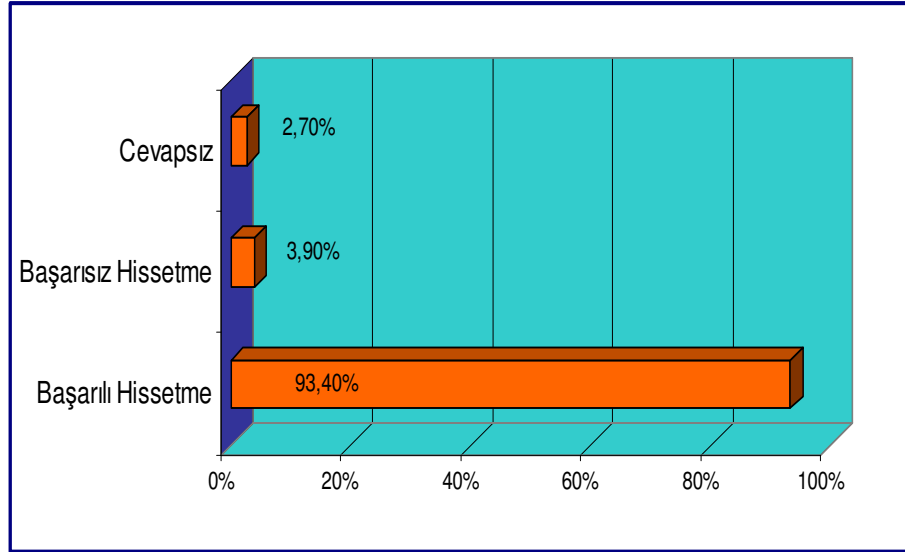
Yönetici hemşirelerin yönetsel özellikleri ile ilgili veriler Şekil 2.8., Şekil 2.9. ve Şekil 2.10.'da gösterilmiştir.



Şekil 2.8. Yönetici Hemşirelerin Yönetici Deneyimine Göre Dağılımı



Şekil 2.9. Yönetici Hemşirelerin Yönetim Alanlarına Göre Dağılımı



Şekil 2.10. Yönetici Hemşirelerin Kendini Başarılı Hissetme Durumuna Göre Dağılımı

6.1.4. Yönetici hemşirelerin eğitimsel özellikleri

Tablo 4’de duygusal zekânın geliştirilebileceğine inanma durumu, hizmet içi eğitim programlarına katılma sıklığı ve hizmet içi eğitim konularının dağılımları yer almaktadır.

Tablo 4. Yönetici Hemşirelerin Eğitimsel Değişkenlerine Göre Dağılımı(n=258)

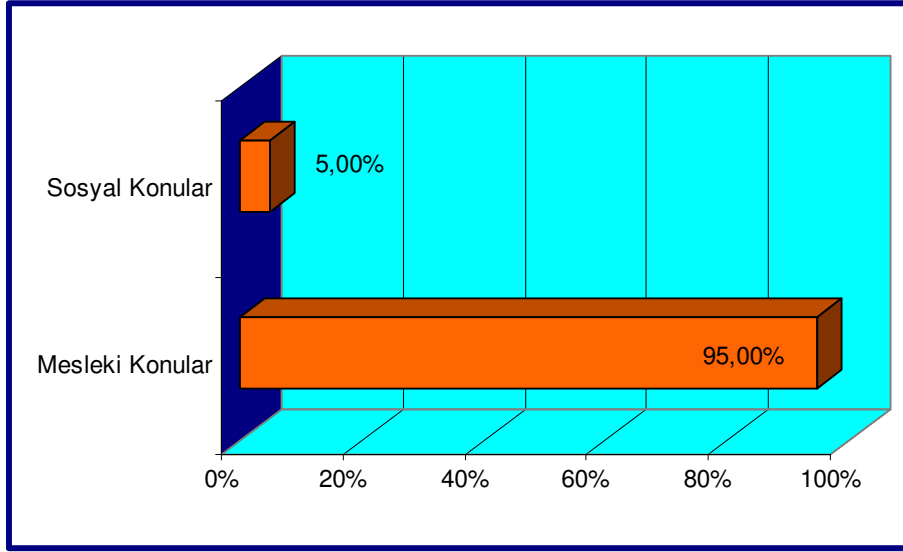
Eğitim Değişkenleri		n	%
Hizmet İçi Eğitim Konuları	Mesleki Konular	245	95.0
	Sosyal Konular	13	5.0
	Toplam	258	100
Hizmet İçi Eğitim Programlarına Katılma Sıklığı	Haftada bir	65	25.2
	İki haftada bir	48	18.6
	Ayda bir	105	40.7
	Üç ayda bir	37	14.3
	Katılmayan	3	1.2
	Toplam	258	100

Yönetici hemşirelerin ağırlıklı olarak almış oldukları hizmet içi eğitim konuları incelendiğinde; % 95.0’inin (n=245) mesleki konular, % 5.0’inin (n=13) sosyal konular olduğu görülmüştür.

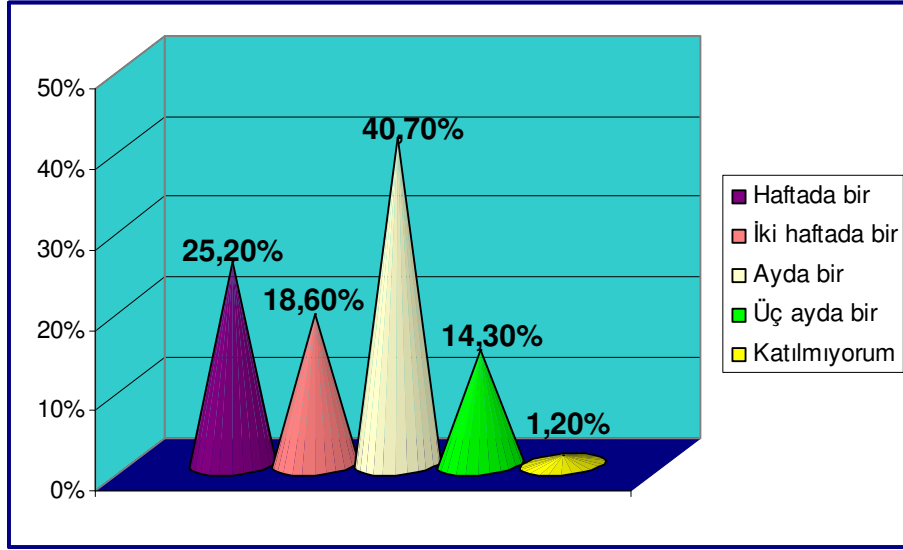
Yönetici hemşirelerin hizmet içi eğitimlere katılma sıklığı incelendiğinde; % 25.2’sinin (n=65) haftda bir, % 18.6’sının (n=48) iki haftada bir, % 40.7’sinin (n=105) ayda bir, % 14.3’ünün (n=37) üç ayda bir olduğu görülmüştür. Hizmet içi

eğitime katılmayan %1.2 (n=3) yönetici hemşire bulunmaktadır. Hizmet içi eğitime katılma durumları bakıldığında; % 98.8'nin katıldığı görülmektedir.

Yönetici hemşirelerin özellikleri ile ilgili veriler şekil 1.11. ve şekil 1.12.'de gösterilmiştir.



Şekil 1.11. Yönetici Hemşirelerin Katıldığı Hizmet İçi Eğitim Konularına Göre Dağılımı



Şekil 1.12. Yönetici Hemşirelerin Hizmet İçi Eğitime Katılma Sıklığının Dağılımı

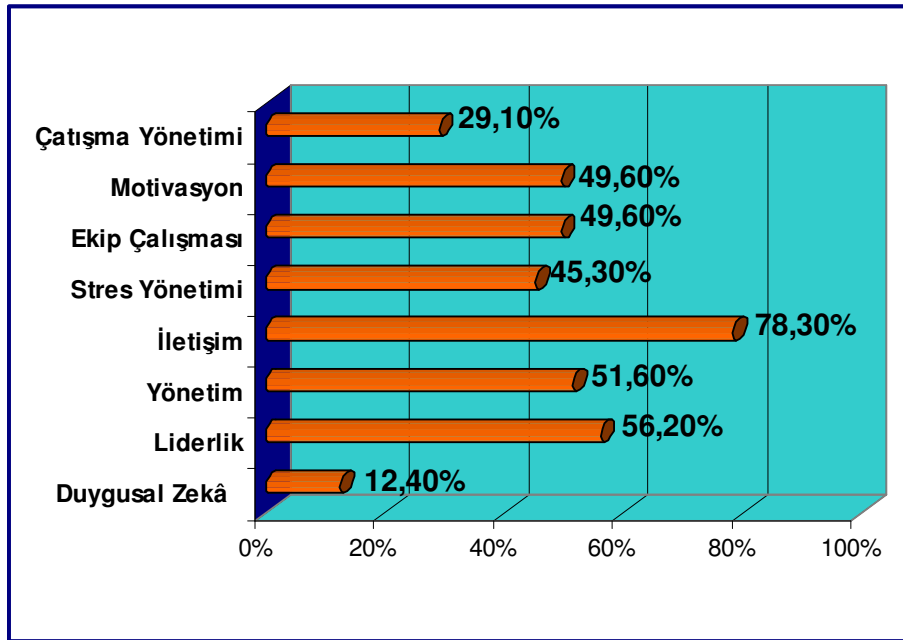
Tablo 5’de yönetici hemşirelerin katıldıkları seminer, kurs vb eğitim programlarında aldıkları; duygusal zekâ, liderlik, yönetim, iletişim, stres yönetimi, ekip çalışması, motivasyon ve çatışma yönetimi konularına göre dağılımı yer almaktadır.

**Tablo 5. Yönetici Hemşirelerin Aldıkları Eğitim Konularına Göre Dağılımı
(n=258)**

Eğitim Konuları		n	%
Duygusal zekâ eğitimi	Evet	32	12.4
	Hayır	226	87.6
	Toplam	258	100
Liderlik eğitimi	Evet	145	56.2
	Hayır	113	43.8
	Toplam	258	100
Yönetim eğitimi	Evet	133	51.6
	Hayır	125	48.4
	Toplam	258	100
İletişim eğitimi	Evet	202	78.3
	Hayır	56	21.7
	Toplam	258	100
Stres yönetimi eğitimi	Evet	117	45.3
	Hayır	141	54.7
	Toplam	258	100
Ekip çalışması eğitimi	Evet	128	49.6
	Hayır	130	50.4
	Toplam	258	100
Motivasyon eğitimi	Evet	128	49.6
	Hayır	130	50.4
	Toplam	258	100
Çatışma yönetimi eğitimi	Evet	75	29.1
	Hayır	183	70.9
	Toplam	258	100

Yönetici hemşirelerin aldıkları seminer, kurs, kongre vb eğitim programlarında aldıkları eğitim konuları incelendiğinde; % 12.4'ünün (n=30) duygusal zekâ, % 56.2'sinin (n=145) liderlik, % 51.6'sının (n=133) yönetim, % 78.3'ünün (n=202) iletişim, % 45.3'ünün (n=117) stres yönetimi, % 49.6' sının (n=128) ekip çalışması, % 49.6'sının (n=128) motivasyon, % 29.1'inin (n=75) çatışma yönetimi konularında eğitim aldığı görülmüştür.

Yönetici hemşirelerin aldıkları eğitim konuları ile ilgili veriler Şekil 1.13.'de gösterilmiştir.



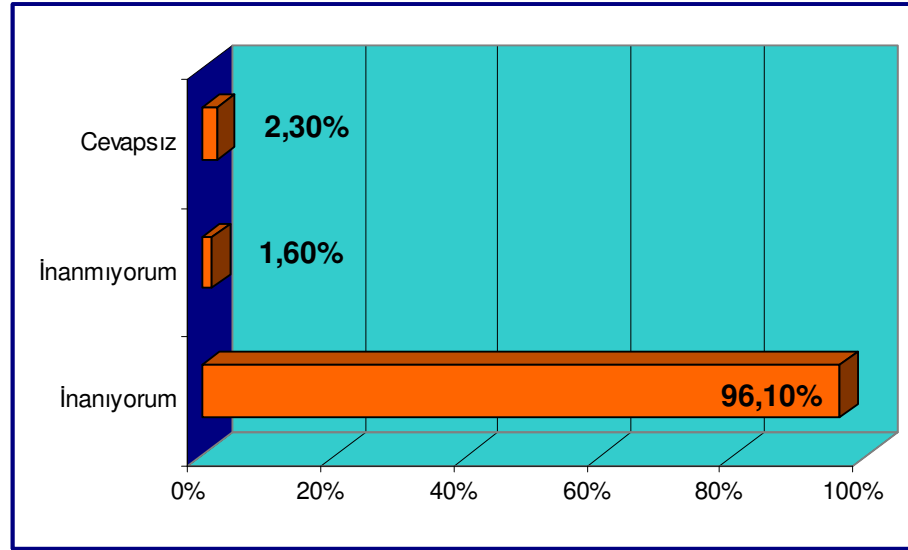
Şekil 1.13. Yönetici Hemşirelerin Aldıkları Eğitim Konularına Göre Dağılımı

Tablo 6. Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zekânın Geliştirilebileceğine İnanma Durumlarına Göre Dağılımı (n=258)

Duygusal Zekânın Geliştirilebileceğine İnanma	n	%
İnanıyorum	248	96.1
İnanmıyorum	4	1.6
Cevapsız	6	2.3
Toplam	258	100

Tablo 6’da, yönetici hemşirelerin duygusal zekânın geliştirilebileceğine inanma durumu incelendiğinde; % 96.1’ i (n=248) geliştirilebileceğine inandığı, % 1.6’ sı (n=4) geliştirilebileceğine inanmadığı görülmüş, % 2.3 (n=6) yönetici hemşire soruya cevap vermemiştir.

Yönetici hemşirelerin duygusal zekâ yeteneklerinin geliştirilebileceğine inanma durumu ile ilgili veriler Şekil1.14.’de gösterilmiştir.



Şekil 1.14. Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zekânın Geliştirilebileceği İnanma Durumlarına Göre Dağılımı

6.2. Duygusal Zekâ Yetenekleri ile İlgili Bulgular

Bu bölümde yönetici hemşirelerin duygusal zekâ yetenekleri ve ana boyutlarına ilişkin puanları verilmiştir.

Tablo7. Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zekâ Yetenekleri Puanlarının Dağılımı

Duygusal Zekâ	n	Ortalama $\pm$ ss	Min.	Max.
Yetenekleri Puanı	258	3.92 $\pm$ 0.32	2.98	4.73

Tablo 7 incelendiğinde, yönetici hemşirelerin duygusal zekâ yetenekleri puanı 3.92 $\pm$ 0.32’dir. Yönetici hemşirelerin duygusal zekâ yeteneklerinin puanı ortalamanın üzerinde olduğu görülmüştür.

Tablo 8. Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zekâ Yetenekleri Boyutlarının Puan Dağılımı (n=258)

Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Ana ve Alt Boyutları	Ortalama $\pm$ ss	Minimum	Maximum
Genel Ruh Durumu	4.03 $\pm$ 0.40	2.66	4.91
İyimserlik	4.07 $\pm$ 0.48	2.60	5.00
Mutluluk	4.01 $\pm$ 0.46	2.71	4.85
Stresle Başa Çıkma	3.63 $\pm$ 0.46	2.53	4.84
Dürtü Kontrolü	3.70 $\pm$ 0.52	2.16	5.00
Stres Yönetimi	3.57 $\pm$ 0.57	2.28	5.00
Uyumluluk	3.91 $\pm$ 0.42	2.73	4.93
Esneklik	3.60 $\pm$ 0.64	1.60	5.00
Gerçekçilik	4.02 $\pm$ 0.51	2.60	5.00
Problem Çözme	4.12 $\pm$ 0.47	2.60	5.00
Kişilerarası Beceriler	4.03 $\pm$ 0.34	2.66	4.94
Sosyal Sorumluluk	4.19 $\pm$ 0.43	2.50	5.00
Kişilerarası İlişkiler	3.80 $\pm$ 0.41	2.14	4.83
Empati	4.16 $\pm$ 0.44	2.80	5.00
Kişisel Beceriler	3.95 $\pm$ 0.38	3.00	4.96
Bağımsızlık	3.90 $\pm$ 0.51	2.20	5.00
Kendini Gerçekleştirme	4.11 $\pm$ 0.55	2.33	5.00
Kendine Saygı	4.01 $\pm$ 0.46	2.83	5.00
Kararlılık	3.83 $\pm$ 0.51	2.16	5.00
Duygusal Benlik Bilinci	3.86 $\pm$ 0.46	2.50	5.00

Tablo 8’de görüldüğü gibi yöneticilerin duygusal zekâ yetenekleri puanları incelendiğinde, “**Genel Ruh Durumu**” ana boyutu 4.03 $\pm$ 0.40’dır. Genel ruh durumu boyutunun alt boyutlarında; **iyimserlik** 4.07 $\pm$ 0.48 ve **mutluluk** 4.01 $\pm$ 0.46’dır. “**Stresle Başa Çıkma**” ana boyutu 3.63 $\pm$ 0.46’dır. Stresle başa çıkma boyutunun alt boyutlarında; **dürtü kontrolü** 3.70 $\pm$ 0.52 ve **stres yönetimi** 3.57 $\pm$ 0.57’dir. “**Uyumluluk**” ana boyutu 3.91 $\pm$ 0.42’dir. Uyumluluk boyutunun alt boyutlarında;

esneklik 3.60 ± 0.64 , **gerçekçilik** 4.02 ± 0.51 ve **problem çözme** 4.12 ± 0.47 'dir. “**Kişilerarası Beceriler**” ana boyutu 4.03 ± 0.34 'dür. Kişilerarası beceriler alt boyutlarında; **sosyal sorumluluk** 4.19 ± 0.43 , **kişilerarası ilişkiler** 3.80 ± 0.41 ve **empati** 4.16 ± 0.44 'dür. “**Kişisel Beceriler**” ana boyutu 3.95 ± 0.38 'dir. Kişisel beceriler alt boyutlarında; **bağımsızlık** 3.90 ± 0.51 , **kendini gerçekleştirme** 4.11 ± 0.55 , **kendine saygı** 4.01 ± 0.46 , **kararlılık** 3.83 ± 0.51 ve **duygusal benlik bilinci** 3.86 ± 0.46 'dır.

Yönetici hemşirelerin duygusal zekâ yetenekleri puanları ortalamanın üzerindedir. Yönetici hemşirelerin aldıkları en yüksek puanlar; **sosyal sorumluluk** (4.19 ± 0.43), **empati** (4.16 ± 0.44) ve **problem çözme** (4.12 ± 0.47) alt boyutlarıdır. Yönetici hemşirelerin aldıkları en düşük puanlar ise; **stres yönetimi** (3.57 ± 0.57), **esneklik** (3.60 ± 0.64) alt boyutu ve **stresle başa çıkma** (3.63 ± 0.46) ana boyutlarıdır.

6.2.1. Yönetici hemşirelerin duygusal zekâ yetenekleri ve tanıtıcı özelliklere göre karşılaştırılması

Bu bölümde yönetici hemşirelerin duygusal zekâ yetenekleri puanları ile tanıtıcı özelliklerine ait bazı değişkenlerin etkilerine yönelik bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 9. Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zekâ Yetenekleri ve Ana Boyut Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması (n=258)

Duygusal Zekâ Yetenekleri Ve Ana Boyutlar	Yaş Grubu	n	Sıralamalar Ortalaması	Sd	x²	p
Duygusal Zekâ Yetenekleri	30>yaş	71	122.47	3	9.56	0.02*
	30-35	85	149.73			
	36-40	47	115.57			
	40 < yaş	55	119.21			
Genel Ruh Durumu	30>yaş	71	141.97	3	7.56	0.06
	30-35	85	137.83			
	36-40	47	113.65			
	40 < yaş	55	114.07			
Stresle Başa Çıkma	30>yaş	71	128.04	3	6.11	0.10
	30-35	85	143.65			
	36-40	47	126.26			
	40 < yaş	55	112.28			
Uyumluluk	30>yaş	71	115.40	3	21.05	0.00*
	30-35	85	159.72			
	36-40	47	117.61			
	40 < yaş	55	111.16			
Kişilerarası Beceriler	30>yaş	71	120.15	3	2.93	0.40
	30-35	85	139.75			
	36-40	47	124.59			
	40 < yaş	55	129.92			
Kişisel Beceriler	30>yaş	71	119.02	3	7.05	0.07
	30-35	85	146.71			
	36-40	47	118.79			
	40 < yaş	55	125.58			
p*<0.05						

Tablo 9'da görüldüğü gibi duygusal zekâ yetenekleri ve ana boyutlarının yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucu;

Duygusal zekâ yetenekleri gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan ($\chi^2= 9.56$; $sd=3$; $p=0.02$, $p<0.05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Söz konusu farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla ikili karşılaştırmalar şeklinde Mann Whitney-U analizi kullanılmış; farklılığın 30-35 yaş grubu ile 40 ve üzeri yaş grubu arasında, 30-35 yaş grubu lehine gerçekleştiği bulunmuştur. Diğer yaş grupları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Genel ruh durumu ana boyutu ile yaş gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Yönetici hemşirelerin 30>yaş grubu sıralamalar ortalaması puanlarının diğer yaş gruplarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 9).

Stresle başa çıkma ana boyutu ile yaş gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Yönetici hemşirelerin 30-35 yaş grubu sıralamalar ortalaması puanlarının diğer yaş gruplarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 9).

Uyumluluk ana boyutu ile yaş gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan ($\chi^2=21.05$; $sd=3$; $p=0.00$, $p<0.05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Söz konusu farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla ikili karşılaştırmalar şeklinde Mann Whitney-U analizi kullanılmış; farklılığın 30-35 yaş grubu ile 40 ve üzeri yaş grubu arasında, 30-35 yaş grubu lehine gerçekleştiği bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Kişilerarası beceriler ana boyutu ile yaş gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Yönetici hemşirelerin 30-35 yaş grubu sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 9).

Kişisel beceriler ana boyutu ile yaş gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Yönetici hemşirelerin 30-35 yaş grubu sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 9).

Tablo 10. Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zekâ Yetenekleri ve Ana Boyutları Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması (n=258)

Duygusal Zekâ Yetenekleri ve Ana Boyutları	Medeni Durum	n	Ort.±ss	<i>t testi</i>		
				t	sd	p
Duygusal zekâ yetenekleri puanı	Evli	187	3.92 ± 0.29	0.06	99.06	0.02*
	Bekâr	71	3.93 ± 0.40			
Genel ruh durumu	Evli	187	4.05 ± 0.36	1.27	101.27	0.00**
	Bekâr	71	3.98 ± 0.49			
Stresle Başa Çıkma	Evli	187	3.59 ± 0.43	2.05	106.26	0.00**
	Bekâr	71	3.73 ± 0.53			
Uyumluluk	Evli	187	3.92 ± 0.40	0.58	114.20	0.55
	Bekâr	71	3.88 ± 0.45			
Kişilerarası beceriler	Evli	187	4.05 ± 0.29	1.60	94.78	0.01*
	Bekâr	71	3.97 ± 0.44			
Kişisel beceriler	Evli	187	3.94 ± 0.37	0.53	113.33	0.49
	Bekâr	71	3.97 ± 0.42			

p* <0.05 , p** <0.01

Tablo 10'da görüldüğü gibi, duygusal zekâ yetenekleri ve ana boyutları puanları ile medeni durum değişkenine göre farklılığı belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda;

Duygusal Zekâ Yetenekleri ile medeni durum aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Tablo incelendiğinde, bekâr grubunda olan yönetici hemşirelerin duygusal zekâ yetenekleri aritmetik ortalaması puanları evli gruba göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 10).

Genel Ruh Durumu ana boyutu ile medeni durum aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.01$). Evli grubunda olan yönetici hemşirelerin genel ruh durumu boyutu aritmetik ortalaması puanları bekâr gruba göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 10).

Stresle Başa Çıkma ana boyutu ile medeni durum aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.01$). Bekâr grubunda olan yönetici hemşirelerin stresle başa çıkma boyutu aritmetik ortalaması puanları evli gruba göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 10).

Uyumluluk ana boyutu ile medeni durum gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Evli grubunda olan yönetici hemşirelerin uyumluluk boyutu aritmetik ortalaması puanları bekâr gruba göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 10).

Kişilerarası Beceriler ana boyutu ile medeni durum gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Evli

grubunda olan yönetici hemşirelerin genel ruh durumu boyutu aritmetik ortalaması puanları bekâr gruba göre daha yüksek olduğu görölmektedir (Tablo 10).

Kişisel Beceriler ana boyutu ile medeni durum gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Bekâr grubunda olan yönetici hemşirelerin kişisel beceriler boyutu aritmetik ortalaması puanları evli gruba göre daha yüksek olduğu görölmektedir (Tablo 10).

Yönetici hemşirelerin medeni durumları ile duygusal zekâ yetenekleri boyutları genel ruh durumu, stresle başa çıkma ve kişilerarası beceriler boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p<0.05$). Medeni durumu evli olan yönetici hemşirelerin genel ruh durumu, stresle başa çıkma ve kişilerarası becerileri bekâr olan yönetici hemşirelere göre daha yüksektir (Tablo 10).

Tablo 11. Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zekâ Yetenekleri ve Ana Boyutu Puanları ile Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması (n=258)

Duygusal Zekâ Yetenekleri ve Ana Boyutları	Eğitim Durumu	n	Sıralamalar Ortalaması	Sd	x ²	p
Duygusal zekâ yetenekleri	Sağlık Meslek Lisesi	24	89.83	3	8.80	0.03*
	Ön Lisans	109	129.73			
	Lisans	97	133.74			
	Lisansüstü	28	147.93			
Genel ruh durumu	Sağlık Meslek Lisesi	24	107.40	3	3.52	0.31
	Ön Lisans	109	126.53			
	Lisans	97	134.82			
	Lisansüstü	28	141.55			
Stresle başa çıkma	Sağlık Meslek Lisesi	24	101.23	3	11.06	0.01*
	Ön Lisans	109	119.25			
	Lisans	97	140.45			
	Lisansüstü	28	155.68			
Uyumluluk	Sağlık Meslek Lisesi	24	103.88	3	3.90	0.27
	Ön Lisans	109	130.78			
	Lisans	97	130.30			
	Lisansüstü	28	143.73			
Kişilerarası beceriler	Sağlık Meslek Lisesi	24	79.85	3	12.69	0.00**
	Ön Lisans	109	139.06			
	Lisans	97	129.14			
	Lisansüstü	28	136.07			
Kişisel beceriler	Sağlık Meslek Lisesi	24	98.06	3	6.73	0.08
	Ön Lisans	109	134.02			
	Lisans	97	126.56			
	Lisansüstü	28	149.04			

p*<0.05, p**<0.01

Tablo 11’de görüldüğü gibi, duygusal zekâ yetenekleri ve ana boyutları ile eğitim durumu değişkenine göre farklılığı belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda;

Duygusal zekâ yetenekleri ile eğitim durumu gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($\chi^2= 8.80$, $sd= 3$, $p<0.05$) düzeyde anlamlı bulunmuştur. Söz konusu farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla ikili karşılaştırmalar şeklinde Mann Whitney-U analizi kullanılmış; söz konusu farklılığın lisansüstü eğitim grubundan kaynaklandığı görülmüştür. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Genel ruh durumu ana boyutu ile eğitim durumu gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Lisansüstü mezunu yönetici hemşirenin en yüksek sıralamalar ortalamalarına sahip olduğu görülmektedir (Tablo 11).

Stresle başa çıkma ana boyutu ile eğitim durumu gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($\chi^2= 11.06$, $sd= 3$, $p<0.05$) düzeyde anlamlı bulunmuştur. Söz konusu farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla ikili karşılaştırmalar şeklinde Mann Whitney-U analizi kullanılmış; sağlık meslek lisesi ve lisansüstü grupları arasında fark lisansüstü grubu lehine olduğu görülmüştür ($p<0.05$). Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Uyumluluk ana boyutu ile eğitim durumu gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Lisansüstü

mezunu yönetici hemşirenin en yüksek sıralamalar ortalamalarına sahip olduğu görülmektedir (Tablo 11).

Kişilerarası beceriler ana boyutu ile eğitim durumu gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($\chi^2=12.69$, $sd=3$, $p<0.01$) düzeyde anlamlı bulunmuştur. Söz konusu farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla ikili karşılaştırmalar şeklinde Mann Whitney-U analizi kullanılmış; sağlık meslek lisesi ve ön lisans grupları arasında ön lisans grubu lehine olduğu görülmüştür. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Kişisel beceriler ana boyutu ile eğitim durumu gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Lisansüstü mezunu yönetici hemşirenin en yüksek sıralamalar ortalamalarına sahip olduğu görülmektedir (Tablo 11).

Yönetici hemşirelerin eğitim durumları ile duygusal zekâ yetenekleri ve stresle başa çıkma, kişilerarası beceriler boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p<0.05$). Eğitim durumu lisansüstü olan yönetici hemşirelerin genel ruh durumu, uyumluluk ve kişisel becerileri diğer eğitim grubunda yönetici hemşirelere göre daha yüksektir (Tablo 11).

Tablo 12. Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zekâ Yetenekleri ve Ana Boyutu Puanlarının Çalışılan Kurum Değişkenine Göre Karşılaştırılması (n=258)

Boyutlar	Kurum	n	Ort. $\pm$ ss	F	p
Duygusal zekâ yetenekleri puanı	Üniversite Hastanesi	51	3.89 $\pm$ 0.33	2.09	0.12
	Sağlık Bakanlığı Hastanesi	120	3.97 $\pm$ 0.33		
	Özel Hastane	87	3.88 $\pm$ 0.30		
	Toplam	258	3.92 $\pm$ 0.32		
Kişisel beceriler	Üniversite Hastanesi	51	3.88 $\pm$ 0.33	5.92	0.00**
	Sağlık Bakanlığı Hastanesi	120	4.04 $\pm$ 0.40		
	Özel Hastane	87	3.88 $\pm$ 0.34		
	Toplam	258	3.95 $\pm$ 0.38		
Kişilerarası beceriler	Üniversite Hastanesi	51	4.00 $\pm$ 0.26	1.69	0.18
	Sağlık Bakanlığı Hastanesi	120	4.07 $\pm$ 0.34		
	Özel Hastane	87	3.98 $\pm$ 0.38		
	Toplam	258	4.03 $\pm$ 0.34		
Uyumluluk	Üniversite Hastanesi	51	3.97 $\pm$ 0.47	2.79	0.06
	Sağlık Bakanlığı Hastanesi	120	3.94 $\pm$ 0.42		
	Özel Hastane	87	3.82 $\pm$ 0.37		
	Toplam	258	3.91 $\pm$ 0.42		
Stresle başa çıkma	Üniversite Hastanesi	51	3.66 $\pm$ 0.53	1.31	0.27
	Sağlık Bakanlığı Hastanesi	120	3.58 $\pm$ 0.43		
	Özel Hastane	87	3.68 $\pm$ 0.47		
	Toplam	258	3.63 $\pm$ 0.46		
Genel ruh durumu	Üniversite Hastanesi	51	3.90 $\pm$ 0.33	3.34	0.03*
	Sağlık Bakanlığı Hastanesi	120	4.06 $\pm$ 0.41		
	Özel Hastane	87	4.07 $\pm$ 0.42		
	Toplam	258	4.03 $\pm$ 0.40		

p* < 0.05, p** < 0.01

Tablo 12'de görüldüğü gibi, duygusal zekâ yetenekleri ve ana boyutlarının aritmetik ortalamalarının çalışılan kurum değişkenine göre farklılığı belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü Varyans analizi (ANOVA) sonucunda yönetici hemşirelerin çalıştıkları kurumların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak;

Duygusal zekâ yetenekleri puanı ($F=2.09$; $p>0.05$), kişilerarası beceriler boyutu ($F=1.69$, $p>0.05$), uyumluluk boyutu ($F=2.79$, $p>0.05$), stresle başa çıkma boyutu ($F=1.31$, $p>0.05$), liderlik davranışı ($F=0.86$, $p>0.05$) düzeylerinde anlamsız bulunmuştur (Tablo 12).

Kişisel beceriler ana boyutu ($p<0.01$) ve **genel ruh durumu** ana boyutları ile çalışılan kurum grupları arasında istatistiksel olarak ($p<0.05$) anlamlı bulunmuştur. Bu işlemin ardından ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığı belirlemek üzere tanımlayıcı post-hoc analiz tekniklerinden TUKEY çoklu karşılaştırma tekniği kullanılmıştır. **Kişisel beceriler** ana boyutu için; Sağlık Bakanlığı ve Üniversite hastaneleri arasında Sağlık Bakanlığı lehine istatistiksel olarak ($F=5.92$, $p<0.01$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Diğer alt gruplar arasında farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). **Genel ruh durumu** ana boyutu için; özel ve Sağlık Bakanlığı hastaneleri arasında özel hastaneler lehine istatistiksel olarak ($F=3.34$, $p<0.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Diğer alt gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 13. Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zekâ Yetenekleri ve Ana Boyutu
Puanlarının Çalışma Yılı Değişkenine Göre Karşılaştırılması
(n=258)

Boyutlar	Çalışma Yılı	n	Sıralamalar Ortalaması	Sd	x ²	p
Duygusal zekâ yetenekleri puanı	5 yıl ve öncesi	36	136.21	4	7.68	0.10
	6-10 yıl	60	122.26			
	11-15 yıl	50	153.15			
	16-20 yıl	73	118.16			
	20 yıl üzeri	39	125.36			
Genel ruh durumu	5 yıl ve öncesi	36	157.39	4	8.12	0.08
	6-10 yıl	60	130.68			
	11-15 yıl	50	134.48			
	16-20 yıl	73	117.57			
	20 yıl üzeri	39	117.88			
Stresle başa çıkma	5 yıl ve öncesi	36	125.51	4	6.23	0.18
	6-10 yıl	60	142.24			
	11-15 yıl	50	143.03			
	16-20 yıl	73	117.18			
	20 yıl üzeri	39	119.28			
Uyumluluk	5 yıl ve öncesi	36	109.17	4	13.86	0.00**
	6-10 yıl	60	138.01			
	11-15 yıl	50	157.76			
	16-20 yıl	73	123.81			
	20 yıl üzeri	39	109.60			
Kişilerarası beceriler	5 yıl ve öncesi	36	148.31	4	8.89	0.06
	6-10 yıl	60	107.13			
	11-15 yıl	50	136.88			
	16-20 yıl	73	128.32			
	20 yıl üzeri	39	139.29			
Kişisel beceriler	5 yıl ve öncesi	36	132.75	4	12.61	0.01*
	6-10 yıl	60	111.59			
	11-15 yıl	50	158.62			
	16-20 yıl	73	119.74			
	20 yıl üzeri	39	134.99			

p*<0.05, p**<0.01

Tablo 13'de görüldüğü gibi, duygusal zekâ yetenekleri ve ana boyutları puanlarının çalışma yılı değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda;

Duygusal zekâ yetenekleri ile çalışma yılı gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Çalışma yılı 11-15 yıl grubu yönetici hemşirelerin sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 13).

Genel Ruh Durumu ana boyutu ile çalışma yılı gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Çalışma yılı 5 yıl ve öncesi yıl grubu yönetici hemşirelerin sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 13).

Stresle Başa Çıkma ana boyutu ile çalışma yılı gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Çalışma yılı 11-15 yıl grubu yönetici hemşirelerin sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 13).

Uyumluluk ana boyutu ile çalışma yılı gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($\chi^2=13.86$, $sd=4$, $p<0.01$) düzeyde anlamlı bulunmuştur. Söz konusu farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla ikili karşılaştırmalar şeklinde MannWhitney-U analizi kullanılmış; farklılığın 5 yıl ve öncesi yıl grubu ile 6-10 yıl grubu arasında 6-10 yıl grubu lehine gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p<0.05$).

Kişilerarası Beceriler ana boyutu ile çalışma yılı gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Çalışma yılı 11-15 yıl grubu yönetici hemşirelerin sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 13).

Kişisel Beceriler ana boyutu ile çalışma yılı gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($\chi^2=12.61$, $sd=4$, $p<0.05$) düzeyde anlamlı bulunmuştur. Söz konusu farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla ikili karşılaştırmalar şeklinde MannWhitney-U analizi kullanılmış; farklılığın 6-10 yıl grubu ile 11-15 yıl grubu arasında, 11-15 yıl grubu lehine gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 14. Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zekâ Yetenekleri ve Boyutları
Puanlarının Yönetici Pozisyonu Değişkenine Göre
Karşılaştırılması (n=258)

Duygusal Zekâ Yetenekleri ve Boyutlar	Yönetici Pozisyonu	n	Sıralamalar Ortalaması	sd	x ²	p
Duygusal zekâ yetenekleri	H.H.M./Yard.	0	0,00	2	4.90	0.17
	Başhemşire/Yard.	40	109.90			
	Süpervizör	21	146.81			
	Sorumlu Hemşire	170	133.59			
	Eğitim Hemşiresi	27	119.35			
Genel ruh durumu	H.H.M./Yard.	0	0,00	2	6.04	0.11
	Başhemşire/Yard.	40	112.43			
	Süpervizör	21	151.52			
	Sorumlu Hemşire	170	133.66			
	Eğitim Hemşiresi	27	111.44			
Stresle başa çıkma	H.H.M./Yard.	0	0,00	2	3.36	0.33
	Başhemşire/Yard.	40	117.40			
	Süpervizör	21	143.76			
	Sorumlu Hemşire	170	133.03			
	Eğitim Hemşiresi	27	114.09			
Uyumluluk	H.H.M./Yard.	0	0,00	2	4.21	0.23
	Başhemşire/Yard.	40	119.90			
	Süpervizör	21	157.17			
	Sorumlu Hemşire	170	130.17			
	Eğitim Hemşiresi	27	117.98			
Kişilerarası beceriler	H.H.M./Yard.	0	0,00	2	1.67	0.64
	Başhemşire/Yard.	40	116.41			
	Süpervizör	21	127.74			
	Sorumlu Hemşire	170	133.13			
	Eğitim Hemşiresi	27	127.39			
Kişisel beceriler	H.H.M./Yard.	0	0,00	2	11.78	0.00**
	Başhemşire/Yard.	40	93.39			
	Süpervizör	21	124.10			
	Sorumlu Hemşire	170	137.69			
	Eğitim Hemşiresi	27	135.65			

p* <0.05 , p** <0.01

Tablo 14'de görüldüğü gibi yönetici hemşirelerin duygusal zekâ yetenekleri ve ana boyutlarının yönetici pozisyonu değişkenine göre farklılığı belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucu;

Duygusal zekâ yetenekleri ile **yönetici pozisyonu** grubunun sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Süpervizör yönetici hemşirelerin sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 14).

Genel ruh durumu ana boyutu ile **yönetici pozisyonu** grubunun sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Süpervizör yönetici hemşirelerin sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 14).

Stresle başa çıkma ana boyutu ile **yönetici pozisyonu** grubunun sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Süpervizör yönetici hemşirelerin sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 14).

Uyumluluk ana boyutu ile **yönetici pozisyonu** grubunun sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Süpervizör yönetici hemşirelerin sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 14).

Kişilerarası beceriler ana boyutu ile **yönetici pozisyonu** grubunun sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Sorumlu hemşirelerin sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 14).

Kişisel beceriler ana boyutu ile **yönetici pozisyonu** grubunun sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($\chi^2=11.78$, $sd=2$, $p<0.01$) düzeyde

anlamli bulunmuştur. Söz konusu farklılığın; Başhemşire/yardımcısı grubu ile Sorumlu hemşire grubu arasında Sorumlu hemşiresi lehine gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamli bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 15. Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zekâ Yetenekleri ve Ana Boyutları Puanlarının Yönetici Deneyimi Değişkenine Göre Karşılaştırılması (n=258)

Duygusal Zekâ Yetenekleri ve Boyutlar	Yönetici Deneyimi	n	Sıralamalar Ortalaması	sd	x ²	p
Duygusal zekâ yetenekleri puanı	Yıl <5	144	127,00	2	2.99	0.22
	5-10 yıl	73	124,16			
	Yıl >10	41	147,77			
Genel ruh durumu	Yıl <5	144	133.97	2	5.01	0.08
	5-10 yıl	73	113.63			
	Yıl >10	41	142.07			
Stresle başa çıkma	Yıl <5	144	131.44	2	0.60	0.73
	5-10 yıl	73	123.81			
	Yıl >10	41	132.80			
Uyumluluk	Yıl <5	144	127.38	2	0.32	0.85
	5-10 yıl	73	133.47			
	Yıl >10	41	129.90			
Kişilerarası beceriler	Yıl <5	144	125.98	2	6.42	0.04*
	5-10 yıl	73	121.47			
	Yıl >10	41	156.16			
Kişisel beceriler	Yıl <5	144	122.08	2	4.44	0.10
	5-10 yıl	73	133.08			
	Yıl >10	41	149.17			

p*<0.05

Tablo 15’de görüldüğü gibi duygusal zekâ yetenekleri ve ana boyutları puanlarının yönetici olarak deneyimi değişkenine göre farklılığı belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda;

Duygusal zekâ yetenekleri boyutu ile yönetici olarak deneyimi gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). On yıldan fazla grubu yönetici hemşirelerin yönetici olarak deneyimi sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 15).

Genel ruh durumu ana boyutu ile yönetici olarak deneyimi gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). On yıldan fazla grubu yönetici hemşirelerin yönetici olarak deneyimi sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 15).

Stresle başa çıkma ana boyutu ile yönetici olarak deneyimi gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). On yıldan fazla grubu yönetici hemşirelerin yönetici deneyimi sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 15).

Uyumluluk ana boyutu ile yönetici olarak deneyimi gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). “15 yıl” grubu yönetici hemşirelerin yönetici deneyimleri sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 15).

Kişilerarası beceriler ana boyutu ile yönetici olarak deneyimi gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($\chi^2=6.42$, $sd=2$, $p<0.05$) düzeyde anlamlı bulunmuştur. Söz konusu farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla ikili karşılaştırmalar şeklinde Mann Whitney-U analizi kullanılmış; farklılığın 5 yıl öncesi grubu ile 5-10 yıl grubu arasında 5-10 yıl

grubu lehine gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Kişisel beceriler ana boyutu ile yönetici olarak deneyimi gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). On yıldan fazla grubu yönetici hemşirelerin yöneticilik deneyimleri sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 15).

Tablo 16. Duygusal Zekâ Yetenekleri ve Boyutları Puanlarının Yönetim Alanı Değişkenine Göre Karşılaştırılması (n=258)

Duygusal Zekâ Yetenekleri ve Boyutları	Yönetim Alanı	n	Sıralamalar Ortalaması	Sd	χ^2	p
Duygusal zekâ yetenekleri puanı	10 > Kişi	40	109.36	3	12.25	0.00**
	10-20 Kişi	88	151.38			
	20< Kişi	89	121.80			
	Cevapsız	41	118.89			
Genel ruh durumu	10 > Kişi	40	136.55	3	11.11	0.01*
	10-20 Kişi	88	148.13			
	20< Kişi	89	113.10			
	Cevapsız	41	118.26			
Stresle başa çıkma	10 > Kişi	40	129.28	3	11.22	0.01*
	10-20 Kişi	88	148.94			
	20< Kişi	89	121.31			
	Cevapsız	41	105.77			
Uyumluluk	10 > Kişi	40	136.00	3	3.42	0.33
	10-20 Kişi	88	132.71			
	20< Kişi	89	126.71			
	Cevapsız	41	126.91			
Kişilerarası beceriler	10 > Kişi	40	107.28	3	13.74	0.00**
	10-20 Kişi	88	152.30			
	20< Kişi	89	122.85			
	Cevapsız	41	116.61			
Kişisel beceriler	10 > Kişi	40	112.05	3	6.53	0.08
	10-20 Kişi	88	144.47			
	20< Kişi	89	122.43			
	Cevapsız	41	129.74			

$p^*<0.05$, $p^{**}<0.01$

Tablo 16'de görüldüğü gibi duygusal zekâ yetenekleri ve ana boyutları ile yönetim alanı değişkenine göre farklılığı belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda;

Duygusal zekâ yetenekleri ile yönetim alanı gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($\chi^2=12.25$, $sd=3$, $p<0.01$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yönetici hemşirelerin duygusal zekâ yetenekleri ile yönetim alanı “10-20 kişi” arası grubu sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 16).

Genel ruh durumu ana boyutu ile yönetim alanı gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($\chi^2=11.11$, $sd=3$, $p<0.05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yönetici hemşirelerin genel ruh durumu ana boyutu ile yönetim alanı “10-20 kişi” arası grubu sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 16).

Stresle başa çıkma ana boyutu ile yönetim alanı gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($\chi^2= 11.22$, $sd= 3$, $p<0.05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yönetici hemşirelerin stresle başa çıkma ana boyutu ile yönetim alanı “10-20 kişi” arası grubu sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 16).

Uyumluluk ana boyutu ile yönetim alanı gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Yönetici hemşirelerin uyumluluk boyutu ile yönetim alanı “10> kişi” grubu sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 16).

Kişilerarası beceriler ana boyutu ile yönetim alanı gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($\chi^2=13.74$, $sd=3$, $p<0.01$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yönetici hemşirelerin kişilerarası beceriler ana boyutu ile yönetim alanı “10-20 kişi” arası grubu sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 16).

Kişisel beceriler ana boyutu ile **yönetim alanı** gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Yönetici hemşirelerin kişisel beceriler boyutu ile yönetim alanı “10-20 kişi” arası grubu sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 16).

Tablo 17. Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zekâ Yetenekleri ile Kendini

Başarılı Hissetme Düşüncesi Değişkenine Göre Dağılımı (n=258)

Duygusal Zekâ Yetenekleri ve Ana Boyutları	Kendini Başarılı Hissetme Durumu	n	Sıralamalar Ortalaması	sd	χ^2	p
Duygusal zekâ yetenekleri	Başarılı hissetme	241	134.89	2	19.91	0.00**
	Başarısız hissetme	10	39.35			
	Kararsız	7	72.71			
Kişisel beceriler	Başarılı hissetme	241	133.25	2	10.94	0.00**
	Başarısız hissetme	10	56.70			
	Kararsız	7	104.29			
Kişilerarası beceriler	Başarılı hissetme	241	134.86	2	19.93	0.00**
	Başarısız hissetme	10	38.60			
	Kararsız	7	74.79			
Uyumluluk	Başarılı hissetme	241	134.27	2	15.05	0.00**
	Başarısız hissetme	10	57.80			
	Kararsız	7	67.79			
Stresle başa çıkma	Başarılı hissetme	241	133.79	2	13.12	0.00**
	Başarısız hissetme	10	53.25			
	Kararsız	7	90.57			
Genel ruh durumu	Başarılı hissetme	241	133.86	2	12.60	0.00**
	Başarısız hissetme	10	70.50			
	Kararsız	7	63.64			

$p<0.00**$

Tablo 17'de görüldüğü gibi duygusal zekâ yetenekleri ve ana boyutları ile kendini başarılı hissetme değişkenine göre farklılığı belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda;

Duygusal zekâ yetenekleri ve ana boyutları ile kendini başarılı hissetme gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($p^{**}<0.01$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yönetici hemşirelerin duygusal zekâ yetenekleri ve ana boyutları ile “kendini başarılı hissetme” grubu sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 17).

Tablo 18. Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zekâ Yetenekleri ve Boyutları
Puanlarının Hizmet İçi Eğitime Katılma Sıklığı Değişkenine Göre
Karşılaştırılması (n=258)

Duygusal Zekâ Yetenekleri ve Boyutları	Hizmet İçi Eğitime Katılma Sıklığı	n	Sıralamalar Ortalaması	sd	x ²	p
Duygusal zekâ yetenekleri puanı	Haftada bir	65	130.68	4	7.59	0.10
	İki haftada bir	48	147.14			
	Ayda bir	105	120.68			
	Üç ayda bir	37	135.81			
	Cevapsız	3	52.83			
Genel ruh durumu	Haftada bir	65	126.70	4	0.21	0.99
	İki haftada bir	48	133.01			
	Ayda bir	105	129.96			
	Üç ayda bir	37	128.97			
	Cevapsız	3	124.50			
Stresle başa çıkma	Haftada bir	65	131.28	4	10.23	0.03*
	İki haftada bir	48	143.82			
	Ayda bir	105	116.91			
	Üç ayda bir	37	149.36			
	Cevapsız	3	57.50			
Uyumluluk	Haftada bir	65	131.55	4	12.97	0.01*
	İki haftada bir	48	161.18			
	Ayda bir	105	117.94			
	Üç ayda bir	37	121.59			
	Cevapsız	3	80.33			
Kişilerarası beceriler	Haftada bir	65	132.28	4	1.07	0.89
	İki haftada bir	48	126.00			
	Ayda bir	105	126.38			
	Üç ayda bir	37	139.05			
	Cevapsız	3	116.67			
Kişisel beceriler	Haftada bir	65	127.47	4	6.48	0.16
	İki haftada bir	48	148.38			
	Ayda bir	105	124.31			
	Üç ayda bir	37	129.20			
	Cevapsız	3	56.83			

p* < 0.05

Tablo 18'de görüldüğü gibi duygusal zekâ yetenekleri ve ana boyutları ile hizmet içi eğitime katılma sıklığı değişkenine göre farklılığı belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda;

Duygusal zekâ yetenekleri boyutu ile **hizmet içi eğitime katılma sıklığı** gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Yönetici hemşirelerin hizmet içi eğitime katılma sıklığı iki haftada bir grubu sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 18).

Genel ruh durumu ana boyutu ile hizmet içi eğitime katılma sıklığı gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Yönetici hemşirelerin hizmet içi eğitime katılma sıklığı iki haftada bir grubu sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 18).

Stresle başa çıkma ana boyutu ile hizmet içi eğitime katılma sıklığı gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($\chi^2= 10.23$, $sd= 2$, $p<0.05$) düzeyde anlamlı bulunmuştur. Söz konusu farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla ikili karşılaştırmalar şeklinde Mann Whitney-U analizi kullanılmış; farklılığın iki haftada bir grubu ile üç ayda bir grubu arasında, “üç ayda bir” grubu lehine gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Uyumluluk ana boyutu ile hizmet içi eğitime katılma sıklığı gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($\chi^2= 12.97$, $sd= 2$, $p<0.05$) düzeyde anlamlı bulunmuştur. Söz konusu farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla ikili karşılaştırmalar şeklinde Mann Whitney-U analizi kullanılmış; farklılığın haftada bir grubu ile iki haftada bir grubu arasında iki haftada bir grubu lehine gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Kişilerarası beceriler ana boyutu ile hizmet içi eğitime katılma sıklığı gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Yönetici hemşirelerin hizmet içi eğitime katılma sıklığı “üç ayda bir” grubu sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 18).

Kişisel Beceriler ana boyutu ile hizmet içi eğitime katılma sıklığı gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Yönetici hemşirelerin hizmet içi eğitime katılma sıklığı “iki haftada bir” grubu sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 18).

Tablo 19. Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zekâ Yetenekleri ve Boyutları Puanlarının Hizmet İçi Eğitim Konularına Göre Karşılaştırılması (n=258)

Duygusal Zekâ Yetenekleri ve Boyutları	Hizmet İçi Eğitim Konusu	n	Ort.± ss	<i>t testi</i>		
				sd	t	P
Duygusal zekâ yetenekleri	Mesleki konular	245	3.92 ± 0.33			
	Sosyal konular	13	3.97 ± 0.24	2	0.06	0.28
Genel ruh durumu	Mesleki konular	245	3.95 ± 0.39			
	Sosyal konular	13	4.05 ± 0.23	2	0.82	0.73
Stresle başa çıkma	Mesleki konular	245	4.03 ± 0.35			
	Sosyal konular	13	4.00 ± 0.19	2	1.03	0.88
Uyumluluk	Mesleki konular	245	3.91 ± 0.42			
	Sosyal konular	13	3.89 ± 0.32	2	0.12	0.39
Kişilerarası beceriler	Mesleki konular	245	3.62 ± 0.46			
	Sosyal konular	13	3.76 ± 0.48	2	0.29	0.07
Kişisel beceriler	Mesleki konular	245	4.03 ± 0.40			
	Sosyal konular	13	4.12 ± 0.36	2	0.97	0.09

$p^*<0.05$

Tablo 19'de görüldüğü gibi, duygusal zekâ yetenekleri ve ana boyutları puanları ile hizmet içi eğitim konuları değişkenine göre farklılığı belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda;

Duygusal Zekâ Yetenekleri ile **hizmet içi eğitim konusu** gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Yönetici hemşirelerin ağırlıklı olarak katıldığı hizmet içi eğitim konularından sosyal konular grubunun aritmetik ortalamalarının diğer gruptan daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 19).

Genel Ruh Durumu ana boyutu ile hizmet içi eğitim konusu gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Yönetici hemşirelerin ağırlıklı olarak katıldığı hizmet içi eğitim konularından sosyal konular grubunun aritmetik ortalamalarının diğer gruptan daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 19).

Stresle Başa Çıkma ana boyutu ile hizmet içi eğitim konusu gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Yönetici hemşirelerin ağırlıklı olarak katıldığı hizmet içi eğitim konularından mesleki konuların aritmetik ortalamalarının diğer gruptan daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 19).

Uyumluluk ana boyutu ile hizmet içi eğitim konusu gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Yönetici hemşirelerin ağırlıklı olarak katıldığı hizmet içi eğitim konularından mesleki konuların aritmetik ortalamalarının diğer gruptan daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 19).

Kişilerarası beceriler ana boyutu ile hizmet içi eğitim konusu gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Yönetici hemşirelerin ağırlıklı olarak katıldığı hizmet içi eğitim konularından sosyal konuların aritmetik ortalamalarının diğer gruptan daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 19).

Kişisel Beceriler ana boyutu ile hizmet içi eğitim konusu gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Yönetici hemşirelerin ağırlıklı olarak katıldığı hizmet içi eğitim konularından sosyal konuların aritmetik ortalamalarının diğer gruptan daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 19).

Tablo 20. Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zekâ Yetenekleri Puanlarının Alınan Eğitim Değişkenlerine Göre Karşılaştırılması (n=258)

	Eğitim Konuları	Alınan Eğitimler	n	Ortalama $\pm$ ss	<i>t testi</i>	
					t	p
Duygusal Zekâ Yetenekleri	Duygusal Zekâ	Evet	32	3.97 $\pm$ 0.26	0.7	0.09
		Hayır	226	3.92 $\pm$ 0.33		
	Liderlik	Evet	145	3.98 $\pm$ 0.34	3.19	0.12
		Hayır	113	3.85 $\pm$ 0.28		
	Yönetim	Evet	133	4.01 $\pm$ 0.27	4.81	0.01*
		Hayır	125	3.83 $\pm$ 0.35		
	İletişim	Evet	202	3.98 $\pm$ 0.31	5.41	0.56
		Hayır	56	3.72 $\pm$ 0.29		
	Stres Yönetimi	Evet	117	3.93 $\pm$ 0.34	0.35	0.35
		Hayır	141	3.92 $\pm$ 0.31		
	Ekip Çalışması	Evet	128	4.01 $\pm$ 0.29	4.58	0.28
		Hayır	130	3.83 $\pm$ 0.33		
	Motivasyon	Evet	128	3.99 $\pm$ 0.32	3.56	0.66
		Hayır	130	3.85 $\pm$ 0.31		
	Çatışma Yönetimi	Evet	75	4.06 $\pm$ 0.25	4.32	0.00**
		Hayır	183	3.87 $\pm$ 0.34		

p* <0.05 , p** <0.01

Tablo 20'de görüldüğü gibi, duygusal zekâ yetenekleri ile duygusal zekâ, liderlik, yönetim, iletişim, stres yönetimi, ekip çalışması, motivasyon ve çatışma yönetimi eğitimleri alma değişkenlerine göre farklılığı belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda;

Duygusal zekâ yetenekleri ile **duygusal zekâ eğitimi** alma gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Yönetici hemşirelerin duygusal zekâ eğitimi alan grubun duygusal zekâ yetenekleri aritmetik ortalamalarının diğer gruptan daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 20).

Duygusal zekâ yetenekleri ile **liderlik eğitimi** alma gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Yönetici hemşirelerin liderlik eğitimi alan grubun duygusal zekâ yetenekleri aritmetik ortalamalarının diğer gruptan daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 20).

Duygusal zekâ yetenekleri ile **yönetim eğitimi** alma gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Söz konusu farklılık yönetim eğitimi alan yönetici hemşirelerin lehine geliştiği görülmektedir (Tablo 20).

Duygusal zekâ yetenekleri ile **iletişim eğitimi** alma gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Yönetici hemşirelerin iletişim eğitimi alan grubun duygusal zekâ yetenekleri aritmetik ortalamalarının diğer gruptan daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 20).

Duygusal zekâ yetenekleri ile **stres yönetimi eğitimi** alma gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Yönetici hemşirelerin stres yönetimi eğitimi alan grubun duygusal zekâ yetenekleri aritmetik ortalamalarının diğer gruptan daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 20).

Duygusal zekâ yetenekleri ile **ekip çalışması eğitimi** alma gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Yönetici hemşirelerin ekip çalışması eğitimi alan grubun duygusal zekâ yetenekleri aritmetik ortalamalarının diğer gruptan daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 20).

Duygusal zekâ yetenekleri ile **motivasyon eğitimi** alma gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Yönetici hemşirelerin motivasyon eğitimi alan grubun duygusal zekâ yetenekleri aritmetik ortalamalarının diğer gruptan daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 20).

Duygusal zekâ yetenekleri ile **çatışma yönetim eğitimi** alma gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.01$). Söz konusu farklılık yönetim eğitimi alan yönetici hemşirelerin lehine geliştiği görülmektedir (Tablo 20).

Tablo 21. Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zekâ Yetenekleri ve Boyutları Puanlarının Duygusal Zekânın Geliştirilebilirliğine İnanma Düşüncesine Değişkenine Göre Karşılaştırılması (n=258)

Duygusal Zekâ Yetenekleri ve Boyutları	Duygusal Zekânın Geliştirilebilirliği	N	Sıralamalar Ortalaması	sd	x ²	p
Duygusal zekâ yetenekleri puanı	İnanıyorum	248	131,64	2	5.78	0.06
	İnanmıyorum	4	55,63			
	Kararsızım	6	90,25			
Genel ruh durumu	İnanıyorum	248	131,61	2	9.33	0.00*
	İnanmıyorum	4	56,50			
	Kararsızım	6	91,00			
Stresle başa çıkma	İnanıyorum	248	131,10	2	2.10	0.35
	İnanmıyorum	4	81,75			
	Kararsızım	6	95,08			
Uyumluluk	İnanıyorum	248	131,13	2	3.76	0.15
	İnanmıyorum	4	65,00			
	Kararsızım	6	105,00			
Kişilerarası beceriler	İnanıyorum	248	129,90	2	3.04	0.21
	İnanmıyorum	4	79,63			
	Kararsızım	6	146,25			
Kişisel beceriler	İnanıyorum	248	132,28	2	5.63	0.06
	İnanmıyorum	4	79,38			
	Kararsızım	6	48,17			

p*<0.05, p**<0.01

Tablo 21'de görüldüğü gibi duygusal zekâ yetenekleri ve ana boyutları puanları ile duygusal zekâ yeteneklerinin geliştirilebileceğine inanma değişkenine göre farklılığı belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda;

Duygusal zekâ yetenekleri ile duygusal zekâ yeteneklerinin geliştirilebileceğine inanma gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (p>0.05). Yönetici hemşirelerin duygusal zekâ yeteneklerinin geliştirilebileceğine inanıyorum grubu sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 21).

Genel ruh durumu ana boyutu ile duygusal zekâ yeteneklerinin geliştirilebileceğine inanma gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($\chi^2=9.33$, $sd=2$, $p<0.01$) düzeyde anlamlı bulunmuştur. Söz konusu farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla ikili karşılaştırmalar şeklinde Mann Whitney-U analizi kullanılmış; farklılığın duygusal zekâ yeteneklerine inanıyorum grubu ile kararsızım grubu arasında, duygusal zekâ yeteneklerine inanıyorum grubu lehine gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Stresle başa çıkma ana boyutu ile duygusal zekâ yeteneklerinin geliştirilebileceğine inanma gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Yönetici hemşirelerin duygusal zekâ yeteneklerinin geliştirilebileceğine inanıyorum grubu sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 21).

Uyumluluk ana boyutu ile duygusal zekâ yeteneklerinin geliştirilebileceğine inanma gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Yönetici hemşirelerin duygusal zekâ yeteneklerinin geliştirilebileceğine inanıyorum grubu sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 21).

Kişilerarası beceriler ana boyutu ile duygusal zekâ yeteneklerinin geliştirilebileceğine inanma gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Yönetici hemşirelerin duygusal zekâ yeteneklerinin geliştirilebileceğine kararsızım grubu sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 21).

Kişisel beceriler ana boyutu ile duygusal zekâ yeteneklerinin geliştirilebileceğine inanma gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Yönetici hemşirelerin duygusal zekâ yeteneklerinin geliştirilebileceğine inanıyorum grubu sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 21).

6.3. Liderlik Davranışı Anketi ile İlgili Bulguları

Bu bölümde yönetici hemşirelerin liderlik davranışlarına ilişkin puanları verilmiştir.

Tablo 22. Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışları Puanlarının Dağılımı

Liderlik Davranışları Puanı	n	Ortalama $\pm$ ss	Minimum	Maximum
	258	3.81 $\pm$ 0.27	2.12	4.53

Tablo 22 incelendiğinde, yönetici hemşirelerin liderlik davranışları puanı 3.81 ± 0.27 'dir. Yönetici hemşirelerin liderlik davranışları puanları ortalamanın üzerindedir.

Tablo 23. Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışlarının Ana ve Alt Boyutları Puanlarının Dağılımı (n=258)

Liderlik Davranışları Boyutları	Ortalama $\pm$ ss	Min.	Max.
Vizyon Yaratma	3.68 $\pm$ 0.30	2.37	4.78
Tutuculuk	2.64 $\pm$ 0.68	1.40	5.00
Yenilikçilik	4.25 $\pm$ 0.50	2.75	5.00
Bilimsellik	4.14 $\pm$ 0.53	2.25	5.00
Stratejik Olma	4.04 $\pm$ 0.46	3.00	5.00
Bağımsızlık	3.77 $\pm$ 0.64	2.00	5.00
İzleyici Kazanma	3.69 $\pm$ 0.36	2.63	5.00
İkna Edicilik	4.07 $\pm$ 0.55	2.00	5.00
Dışa Dönüklük	3.65 $\pm$ 0.60	2.00	5.00
Kontrollü Olma	2.90 $\pm$ 0.75	1.33	5.00
Coşkuculuk	4.12 $\pm$ 0.53	2.33	5.00
Vizyonu Uygulamaya Koyma	4.11 $\pm$ 0.38	2.66	5.00
Yapıyı Oluşturma	4.04 $\pm$ 0.70	1.00	5.00
Taktik Belirleme	4.12 $\pm$ 0.50	2.00	5.00
İletişim	4.16 $\pm$ 0.46	3.00	5.00
Yetki Verme	4.15 $\pm$ 0.53	2.00	5.00
Süreci İzleme	4.14 $\pm$ 0.47	2.33	5.00
Kontrol	4.20 $\pm$ 0.51	2.00	5.00
Geribildirim	4.03 $\pm$ 0.70	2.00	5.00
Sonuca Ulaşma	3.66 $\pm$ 0.56	2.25	5.00
Yönetim Odaklılık	4.08 $\pm$ 0.63	2.00	5.00
Üretim Odaklılık	3.68 $\pm$ 0.72	1.50	5.00
Baskın Olma	3.17 $\pm$ 0.95	1.00	5.00
Takım Oyunu	4.15 $\pm$ 0.43	2.00	5.00
İşbirliğine Önem Verme	3.98 $\pm$ 0.64	2.00	5.00
Fikir Birliğine Önem Verme	4.13 $\pm$ 0.55	2.50	5.00
Yetki Odaklı Olma	4.18 $\pm$ 0.52	2.00	5.00
Empati	4.26 $\pm$ 0.50	2.50	5.00

Tablo 23'e göre; yönetici hemşirelerin liderlik davranışları puanları incelendiğinde; **“Vizyon Yaratma”** ana boyutu 3.68 ± 0.30 'dir. Vizyon yaratma boyutunun alt boyutlarında; **tutuculuk** 2.64 ± 0.68 , **yenilikçilik** 4.25 ± 0.50 , **bilimsellik** 4.14 ± 0.53 , **stratejik olma** 4.04 ± 0.46 , **bağımsızlık** 3.77 ± 0.64 'dür. **“İzleyici Kazanma”** ana boyutu 3.69 ± 0.36 'dır. İzleyici kazanma boyutunun alt boyutlarında; **ikna edicilik** 4.07 ± 0.55 , **dışa dönüklülük** 3.65 ± 0.60 , **kontrollü olma** 2.90 ± 0.75 , **coşkuculuk** 4.12 ± 0.53 'dür. **“Vizyonu Uygulamaya Koyma”** ana boyutu 4.11 ± 0.38 'dir. Vizyonu uygulamaya koymanın alt boyutlarında; **yapıyı oluşturma** 4.04 ± 0.70 , **taktik belirleme** 4.12 ± 0.50 , **iletişim** 4.16 ± 0.46 , **yetki devri** 4.15 ± 0.53 'dür. **“Süreci İzleme”** ana boyutu 4.14 ± 0.47 'dir. Süreci izlemenin alt boyutlarında; **kontrol** 4.20 ± 0.51 , **geribildirim** 4.03 ± 0.70 , **sonuca ulaşma** 3.66 ± 0.56 , **yönetim odaklılık** 4.08 ± 0.63 , **üretim odaklılık** 3.68 ± 0.72 , **baskın olma** 3.17 ± 0.95 'dir. **“Takım Oyunu”** ana boyutu 4.15 ± 0.43 'dür. Takım oyununun alt boyutları incelendiğinde **işbirliğine önem verme** 3.98 ± 0.64 , **fikir birliğine önem verme** 4.13 ± 0.55 , **yetki odaklı olma** ve 4.18 ± 0.52 , **empati** 4.26 ± 0.50 'dir.

Yönetici hemşirelerin liderlik davranışlarının ana boyutlarının puanları ortalamanın üzerindedir. Yönetici hemşirelerin ortalamanın üzerinde vizyon yaratma, izleyici kazanma, vizyonu uygulamaya koyma, süreci izleme ve takım oyunu davranışlarını göstermektedir (Tablo 23).

Yönetici hemşirelerin liderlik davranışlarının 22 alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar incelendiğinde; ortalama olarak en yüksek puan olan liderlik davranış boyutları; empati (4.26 ± 0.50), yenilikçilik (4.25 ± 0.50) ve kontrol (4.20 ± 0.51) ve en düşük değerlendirilen davranış boyutları ise tutuculuk (2.64 ± 0.68), kontrollü olma (2.90 ± 0.75) ve baskın olma (3.17 ± 0.95) davranış bileşeni olduğu görülmektedir. Tutuculuk ve bileşenleri aynı zamanda tüm bileşenler içinde ortalama olarak 3'ten aşağı değerlendirilen davranış bileşenleridir (Tablo 23).

Tablo 24. Liderlik Davranışları Ana ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Liderlik Davranışları	Liderlik Davranışları Ana Boyutları					
Alt Boyutları	Vizyon Yaratma	İzleyici Kazanma	Vizyonu Uygulama	Süreci İzleme	Sonuca Ulaşma	Takım Oyunu
Tutuculuk	0.19*	-0.14	0.24*	-0.14	-0.02	-0.15
Yenilikçilik	0.51*	0.27*	0.47*	0.41*	0.21*	0.47*
Bilimsellik	0.67*	0.35*	0.44*	0.48*	0.17*	0.43*
Stratejik olma	0.53*	0.28*	0.40*	0.32*	0.19*	0.20*
Bağımsızlık	0.48*	0.31*	0.33*	0.30*	0.35*	0.22*
İkna edicilik	0.32*	0.62*	0.53*	0.39*	0.32*	0.46*
Dışa dönüklük	0.08	0.49*	0.27*	0.19*	0.12	0.21*
Kontrollü olma	-0.00	0.51*	0.04	-0.05	0.01	-0.06
Coşkuculuk	0.32*	0.45*	0.31*	0.38*	0.04	0.31*
Yapıyı oluşturma	0.14*	0.28*	0.48*	0.17*	0.32*	0.13
Taktik belirleme	0.29*	0.33*	0.76*	0.48*	0.30*	0.49*
İletişim	0.40*	0.34*	0.74*	0.70*	0.28*	0.46*
Yetki devri	0.29*	0.20*	0.65*	0.47*	0.26*	0.43*
Kontrol	0.36*	0.35*	0.58*	0.83*	0.23*	0.50*
Geribildirim	0.30*	0.20*	0.44*	0.77*	0.35*	0.39*
Yönetim odaklılık	0.29*	0.24*	0.29*	0.45*	0.47*	0.39*
Üretim odaklılık	0.25*	0.21*	0.36*	0.30*	0.84*	0.34*
Baskın olma	0.11	0.01	0.17*	0.08	0.70*	0.09
İşbirliği	0.23*	0.21*	0.36*	0.32*	0.55*	0.61*
Fikir birliği	0.32*	0.22*	0.37*	0.38*	0.27*	0.81*
Yetki odaklılık	0.23*	0.28*	0.35*	0.31*	0.17*	0.70*
Empati	0.28*	0.23*	0.52*	0.45*	0.19*	0.73*

* Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 24’de görüldüğü gibi, yönetici hemşirelerin liderlik davranışlarının ana ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan pearson korelasyon

analizi sonucunda, liderlik davranışları ana ve alt boyutları puanları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır ($p<0.01$).

Yönetici hemşirelerin **vizyon yaratmada** gösterebileceği “bilimsellik” davranışı, vizyon yaratma boyutunda gösterebileceği diğer davranışlara göre (stratejik olma, tutuculuk, bağımsızlık, yenilikçilik) daha yüksek korelasyona ($r=0.67$ ve $p=0.00$) sahip olduğu belirlenmiştir (Tablo 24).

Yönetici hemşirelerin **izleyici kazanmada** gösterebileceği “ikna edicilik” davranışı diğer üç davranışa göre (dışa dönüklük, kontrollü olma, coşkuculuk) daha yüksek korelasyona ($r=0.62$ ve $p=0.00$) sahip olduğu belirlenmiştir (Tablo 24).

Yönetici hemşirelerin **vizyonu uygulamaya koymada** gösterebileceği “taktik belirleme” davranışı diğer üç davranışa göre (iletişim, yapıyı oluşturma, yetki devri) daha yüksek korelasyona ($r=0.76$ ve $p=0.00$) sahip olduğu belirlenmiştir (Tablo 24).

Yönetici hemşirelerin **süreci izlemede** gösterebileceği “kontrol” ($r= 0.83$, $p=0.00$) ve “geri bildirim” ($r=0.77$ $p=0.00$) davranışları çok yüksek bir korelasyona sahip olduğu belirlenmiştir. Kontrol davranışı geribildirim davranışına göre daha yüksek bir korelasyona sahiptir (Tablo 24).

Yönetici hemşirelerin **sonuca ulaşma** gösterebileceği “üretim odaklılık” ($r= 0.84$, $p=0.00$) ve “yönetim odaklılık” ($r=0.77$, $p=0.00$) davranışları çok yüksek bir korelasyona sahip olduğu belirlenmiştir. Üretim odaklılık davranışı, diğer

bileşenler yönetim odaklılık ve baskın olma davranışına göre yüksek korelasyona sahiptir (Tablo 24).

Yönetici hemşirelerin **takım oyunu** davranışı gösterebileceği “fikir birliği” ($r=0.81$, $p=0.00$) davranışı, empati ($r=0.73$, $p=0.00$) ve yetki odaklılık ($r= 0.70$, $p=0.00$) davranışları çok yüksek bir korelasyona sahip olduğu belirlenmiştir. Fikir birliği davranışı, diğer davranışlara göre (işbirliği, yetki odaklılık ve empati) en yüksek korelasyona sahiptir (Tablo 24).

6.3.1. Yönetici hemşirelerin liderlik davranışları puanlarının tanıtıcı özelliklere göre karşılaştırılması

Bu bölümde yönetici hemşirelerin liderlik davranışları puanları ile tanıtıcı özelliklerine ait bazı değişkenlerin etkilerine yönelik bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 25. Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışları ve Ana Boyut Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması (n=258)

Liderlik Davranışları Ve Boyutları	Yaş Grubu	n	Sıralamalar Ortalaması	Sd	x ²	p
Liderlik Davranışı	Yaş < 30	71	137.61	3	2.35	0.50
	Yaş 30-35	85	127.25			
	Yaş 36-40	47	117.06			
	Yaş > 40	55	133.14			
Vizyon Yaratma	Yaş < 30	71	141.51	3	14.21	0.00**
	Yaş 30-35	85	117.73			
	Yaş 36-40	47	105.45			
	Yaş > 40	55	152.74			
İzleyici Kazanma	Yaş < 30	71	113.84	3	7.51	0.06
	Yaş 30-35	85	131.94			
	Yaş 36-40	47	151.72			
	Yaş > 40	55	126.96			
Vizyonu Uygulamaya Koyma	Yaş < 30	71	135.80	3	0.97	0.80
	Yaş 30-35	85	128.98			
	Yaş 36-40	47	122.99			
	Yaş > 40	55	127.74			
Süreci İzleme	Yaş < 30	71	143.25	3	4.04	0.25
	Yaş 30-35	85	125.69			
	Yaş 36-40	47	123.00			
	Yaş > 40	55	123.20			
Sonuca Ulaşma	Yaş < 30	71	147.23	3	9.01	0.02*
	Yaş 30-35	85	132.99			
	Yaş 36-40	47	118.74			
	Yaş > 40	55	110.40			
Takım Oyunu	Yaş < 30	71	137.45	3	2.88	0.41
	Yaş 30-35	85	133.94			
	Yaş 36-40	47	118.06			
	Yaş > 40	55	122.15			

p*<0.05, p**<0.01

Tablo 25'de görüldüğü gibi liderlik davranışları ve ana boyutlarının yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda;

Liderlik davranışları ile yaş gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Yönetici hemşirelerin “30 yaş altındaki” yaş grubun sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 25).

Vizyon yaratma ana boyutu ile yaş gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan ($\chi^2=14.21$; $sd=3$; $p^*<0.01$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Söz konusu farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla ikili karşılaştırmalar şeklinde Mann Whitney-U analizi kullanılmış; farklılığın 30-35 yaş grubu ile 40 yaş üzeri, yaş grubu arasında, 40 yaş üzeri grubu lehine olduğu bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p<0.05$).

İzleyici kazanma ana boyutu ile yaş gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Yönetici hemşirelerin “36-40” yaş grubu sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 25).

Vizyonu uygulamaya koyma ana boyutu ile yaş gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Yönetici hemşirelerin “30 yaş altı” yaş grubu sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 25).

Süreci izleme ana boyutu ile yaş gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Yönetici hemşirelerin “30 yaş altı” yaş grubu sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 25).

Sonuca ulaşma ana boyutu ile yaş gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan ($\chi^2=9.01$; $sd=3$; $p=0.02$, $p<0.05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Söz konusu farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla ikili karşılaştırmalar şeklinde MannWhitney-U analizi kullanılmış; farklılığın “30 yaş altı” yaş grubu ile “40 yaş üzeri” yaş grubu arasında, “30 yaş altı” yaş grubu lehine olduğu bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Takım Oyunu ana boyutu ile yaş gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Yönetici hemşirelerin “30 yaş altı” yaş grubu sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 25).

Tablo 26. Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışları ve Ana Boyutları Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması (n=258)

Liderlik Davranışları ve Boyutları	Medeni Durum	N	Ortalama±ss	<i>t testi</i>		
				t	sd	p
Liderlik Davranışı	Evli	187	3.81±0.26	0.26	109.50	0.09
	Bekâr	71	3.80±0.31			
Vizyon Yaratma	Evli	187	3.68 ±0.30	0.30	101.27	0.00*
	Bekâr	71	3.67 ±0.29			
İzleyici Kazanma	Evli	187	3.69 ± 0.35	0.35	0.48	0.62
	Bekâr	71	3.67 ± 0.39			
Vizyonu Uygulamaya Koyma	Evli	187	4.11 ± 0.33	0.33	0.03	0.00*
	Bekâr	71	4.10 ± 0.50			
Süreci İzleme	Evli	187	4.13 ± 0.41	0.41	0.44	0.00*
	Bekâr	71	4.16 ± 0.58			
Sonuca Ulaşma	Evli	187	3.65 ± 0.58	0.58	0.09	0.31
	Bekâr	71	3.66 ± 0.52			
Takım Oyunu	Evli	187	4.13 ± 0.43	0.43	1.36	0.16
	Bekâr	71	4.21 ± 0.45			

p*<0.05

Tablo 26'de görüldüğü gibi liderlik davranışları ve ana boyutlarının medeni durum değişkenine göre farklılığı belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucu;

Liderlik davranışları ile medeni durum gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (p>0.05). Evli grubunda olan yönetici hemşirelerin liderlik davranışları aritmetik ortalama puanları bekâr gruba göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 26).

Vizyon yaratma ana boyutu ile medeni durum gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Evli grubunda olan yönetici hemşirelerin vizyon yaratma boyutu aritmetik ortalama puanları bekâr gruba göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 26).

İzleyici kazanma ana boyutu ile medeni durum gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p>0.05$). Evli grubunda olan yönetici hemşirelerin vizyon yaratma boyutu aritmetik ortalama puanları bekâr gruba göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 26).

Vizyonu uygulamaya koyma ana boyutu ile medeni durum gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Evli grubunda olan yönetici hemşirelerin vizyonu uygulamaya koyma boyutu aritmetik ortalama puanları bekâr gruba göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 26).

Süreci izleme ana boyutu gruplarının ile medeni durum aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Bekâr grubunda olan yönetici hemşirelerin vizyonu uygulamaya koyma boyutu aritmetik ortalama puanları evli gruba göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 26).

Sonuca ulaşma ana boyutu ile medeni durum gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Bekâr grubunda olan yönetici hemşirelerin sonuca ulaşma boyutu aritmetik ortalama puanları evli gruba göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 26).

Takım oyunu ana boyutu ile medeni durum gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Bekâr grubunda olan yönetici hemşirelerin sonuca ulaşma boyutu aritmetik ortalama puanları evli gruba göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 26).

Tablo 27. Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışları ve Ana Boyut Puanları ile Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması (n=258)

Liderlik Davranışı ve Boyutları	Eğitim Durumu	n	Sıralamalar Ortalaması	Sd	χ^2	p
Liderlik Davranışı	Sağlık Meslek Lisesi	24	89.21	3	9.75	0.02*
	Ön Lisans	109	130.39			
	Lisans	97	131.86			
	Lisansüstü	28	152.39			
Vizyon Yaratma	Sağlık Meslek Lisesi	24	102.67	3	3.96	0.26
	Ön Lisans	109	128.88			
	Lisans	97	133.99			
	Lisansüstü	28	139.36			
İzleyici Kazanma	Sağlık Meslek Lisesi	24	101.83	3	8.96	0.03*
	Ön Lisans	109	136.24			
	Lisans	97	121.16			
	Lisansüstü	28	155.86			
Vizyonu Uygulamaya Koyma	Sağlık Meslek Lisesi	24	92.52	3	8.89	0.03*
	Ön Lisans	109	138.56			
	Lisans	97	125.78			
	Lisansüstü	28	138.80			
Süreci İzleme	Sağlık Meslek Lisesi	24	109.25	3	4.32	0.22
	Ön Lisans	109	137.09			
	Lisans	97	129.44			
	Lisansüstü	28	117.52			
Sonuca Ulaşma	Sağlık Meslek Lisesi	24	97.27	3	15.85	0.00**
	Ön Lisans	109	118.20			
	Lisans	97	139.68			
	Lisansüstü	28	165.88			
Takım Oyunu	Sağlık Meslek Lisesi	24	61.92	3	23.10	0.00**
	Ön Lisans	109	135.87			
	Lisans	97	138.71			
	Lisansüstü	28	130.75			

$p^*<0.05$, $p^{**}<0.01$

Tablo 27'de görüldüğü gibi liderlik davranışları ve ana boyutlarının eğitim durumu değişkenine göre farklılığı belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucu;

Liderlik davranışları ile eğitim durumu gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($\chi^2= 9.75$, $sd= 3$, $p<0.05$) anlamlı bulunmuştur. Söz konusu farklılığı belirlemek amacıyla ikili karşılaştırmalar şeklinde MannWhitney-U analizi kullanılmış; farklılığın sağlık meslek lisesi ve lisansüstü grupları arasında lisansüstü lehine gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Vizyon yaratma ile eğitim durumu boyutu gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Lisansüstü mezunu yönetici hemşirenin diğer eğitim durumlarına göre en yüksek sıralamalar ortalamalarına sahip olduğu ve eğitim durumu arttıkça sıralamalar ortalamalarının da arttığı görülmektedir (Tablo 27).

İzleyici kazanma ile eğitim durumu gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($\chi^2=8.96$, $sd=3$, $p<0.05$) düzeyde anlamlı bulunmuştur. Söz konusu farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla ikili karşılaştırmalar şeklinde Mann Whitney-U analizi kullanılmış; sağlık meslek lisesi ve lisansüstü grupları arasında fark istatistiksel olarak lisansüstü grubu lehine anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$).

Vizyonu uygulamaya koyma ile eğitim durumu gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($\chi^2=8.89$, $sd=3$, $p<0.05$) düzeyde anlamlı bulunmuştur. Söz konusu farklılığı belirlemek amacıyla ikili karşılaştırmalar şeklinde MannWhitney-U analizi kullanılmış; sağlık meslek lisesi

ve lisansüstü grupları arasında fark istatistiksel olarak lisansüstü grubu lehine anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$).

Süreci izleme ana boyutu ile eğitim durumu gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Ön lisans mezunu yönetici hemşirenin diğer eğitim durumlarına göre en yüksek sıralamalar ortalamalarına sahip olduğu görülmektedir (Tablo 27).

Sonuca ulaşma ana boyutu ile eğitim durumu gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($\chi^2=15.85$, $sd=3$, $p<0.01$) düzeyde anlamlı bulunmuştur. Söz konusu farklılığı belirlemek amacıyla ikili karşılaştırmalar şeklinde MannWhitney-U analizi kullanılmış; sağlık meslek lisesi ve lisansüstü grupları arasında fark istatistiksel olarak lisansüstü grubu lehine anlamlı bulunmuştur ($p<0.01$).

Takım oyunu ana boyutu ile eğitim durumu gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($\chi^2=23.10$, $sd=3$, $p<0.01$) düzeyde anlamlı bulunmuştur. Söz konusu farklılığı belirlemek amacıyla ikili karşılaştırmalar şeklinde Mann Whitney-U analizi kullanılmış; sağlık meslek lisesi ve lisansüstü grupları arasında fark istatistiksel olarak lisansüstü grubu lehine anlamlı bulunmuştur ($p<0.01$). Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 28. Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışları ve Ana Boyutu
Puanlarının Çalışan Kurum Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Kurum	n	Ort. $\pm$ ss	F	P
Liderlik Davranışı	Üniversite Hastanesi	51	3.85 $\pm$ 0.16	0.86	0.42
	Sağlık Bakanlığı	120	3.80 $\pm$ 0.28		
	Özel	87	3.79 $\pm$ 0.32		
	Toplam	258	3.81 $\pm$ 0.27		
Vizyon Yaratma	Üniversite Hastanesi	51	3.75 $\pm$ 0.20	3.22	0.07
	Sağlık Bakanlığı	120	3.63 $\pm$ 0.34		
	Özel	87	3.70 $\pm$ 0.27		
	Toplam	258	3.68 $\pm$ 0.30		
İzleyici Kazanma	Üniversite Hastanesi	51	3.85 $\pm$ 0.31	6.58	0.60
	Sağlık Bakanlığı	120	3.66 $\pm$ 0.36		
	Özel	87	3.63 $\pm$ 0.37		
	Toplam	258	3.69 $\pm$ 0.36		
Vizyonu Uygulamaya Koyma	Üniversite Hastanesi	51	4.09 $\pm$ 0.28	0.12	0.88
	Sağlık Bakanlığı	120	4.12 $\pm$ 0.39		
	Özel	87	4.11 $\pm$ 0.41		
	Toplam	258	4.11 $\pm$ 0.38		
Süreci İzleme	Üniversite Hastanesi	51	4.00 $\pm$ 0.26	3.16	0.44
	Sağlık Bakanlığı	120	4.15 $\pm$ 0.50		
	Özel	87	4.21 $\pm$ 0.49		
	Toplam	258	4.14 $\pm$ 0.47		
Sonuca Ulaşma	Üniversite Hastanesi	51	3.76 $\pm$ 0.53	3.58	0.22
	Sağlık Bakanlığı	120	3.56 $\pm$ 0.57		
	Özel	87	3.73 $\pm$ 0.56		
	Toplam	258	3.66 $\pm$ 0.56		
Takım Oyunu	Üniversite Hastanesi	51	3.96 $\pm$ 0.36	6.35	0.28
	Sağlık Bakanlığı	120	4.22 $\pm$ 0.50		
	Özel	87	4.16 $\pm$ 0.35		
	Toplam	258	4.15 $\pm$ 0.43		

p* $<$ 0.05, p** $<$ 0.01

Tablo 28'de görüldüğü gibi, liderlik davranışları ve ana boyutlarının aritmetik ortalamalarının çalışılan kurum değişkenine göre farklılığı belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü Varyans analizi (ANOVA) sonucunda;

Liderlik davranışları ana boyutu ile çalışılan kurum gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($F=0.86$, $p>0.05$) anlamlı bulunmamıştır (Tablo 28).

Vizyon yaratma ($F=3.22$, $p>0.05$), izleyici kazanma ($F=6.58$, $p<0.01$), süreci izleme ($F=3.16$, $p<0.05$), sonuca ulaşma ($F=3.58$, $p>0.05$) ve takım oyunu ($F=6.35$, $p<0.01$) ana boyutları ile çalışılan kurum gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Tablo 28).

Tablo 29. Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışları ve Ana Boyutu

Puanlarının Çalışma Yılı Değişkenine Göre Karşılaştırılması (n=258)

Liderlik Davranışları ve Ana Boyutları	Çalışma Yılı	n	Sıralamalar Ortalaması	Sd	x ²	p
Liderlik davranışı	5 yıl ve öncesi	36	143.63	4	3.76	0.43
	6-10 yıl	60	129.27			
	11-15 yıl	50	123.71			
	16-20 yıl	73	120.20			
	20 yıl üzeri	39	141.65			
Vizyon yaratma	5 yıl ve öncesi	36	130.63	4	13.11	0.01*
	6-10 yıl	60	137.78			
	11-15 yıl	50	101.70			
	16-20 yıl	73	126.53			
	20 yıl üzeri	39	156.92			
İzleyici kazanma	5 yıl ve öncesi	36	138.14	4	6.15	0.18
	6-10 yıl	60	109.99			
	11-15 yıl	50	133.67			
	16-20 yıl	73	139.52			
	20 yıl üzeri	39	127.33			
Vizyonu uygulamaya koyma	5 yıl ve öncesi	36	138.14	4	4.40	0.12
	6-10 yıl	60	124.99			
	11-15 yıl	50	139.55			
	16-20 yıl	73	113.70			
	20 yıl üzeri	39	145.15			
Süreci izleme	5 yıl ve öncesi	36	140.58	4	3.75	0.44
	6-10 yıl	60	126.96			
	11-15 yıl	50	138.52			
	16-20 yıl	73	118.77			
	20 yıl üzeri	39	131.71			
Sonuca ulaşma	5 yıl ve öncesi	36	151.36	4	17.86	0.00**
	6-10 yıl	60	152.17			
	11-15 yıl	50	133.00			
	16-20 yıl	73	108.39			
	20 yıl üzeri	39	109.47			
Takım oyunu	5 yıl ve öncesi	36	154.29	4	6.01	0.19
	6-10 yıl	60	123.18			
	11-15 yıl	50	134.78			
	16-20 yıl	73	124.18			
	20 yıl üzeri	39	119.53			

p*<0.05, p**<0.01

Tablo 29'de görüldüğü gibi liderlik davranışları ve ana boyutlarının çalışma deneyimi değişkenine göre farklılığı belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucu;

Liderlik davranışları ile çalışma deneyimi gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Çalışma yılı “5 yıl ve öncesi” grubunda olan yönetici hemşirelerin sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 29).

Vizyon yaratma ana boyutu ile çalışma deneyimi gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($\chi^2=13.11$, $sd=4$, $p<0.05$) düzeyde anlamlı bulunmuştur. Söz konusu farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla ikili karşılaştırmalar şeklinde Mann Whitney-U analizi kullanılmış; farklılığın “6-10 yıl” grubu ile “20 yıl üzeri” yıl grubu arasında, “20 yıl üzeri” yıl grubu lehine gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

İzleyici kazanma ana boyutu ile çalışma deneyimi gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Çalışma yılı “16-20 yıl” grubunda olan yönetici hemşirelerin sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 29).

Vizyonu uygulamaya koyma ana boyutu ile çalışma deneyimi gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Çalışma yılı “20 yıl üzeri” grubu yönetici hemşirelerin sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Süreci izleme ana boyutu ile çalışma deneyimi gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Çalışma yılı “5 yıl ve öncesi” grubu yönetici hemşirelerin sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 29).

Sonuca ulaşma ana boyutu ile çalışma deneyimi gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($\chi^2=17.86$, $sd= 4$, $p<0.05$) düzeyde anlamlı bulunmuştur. Söz konusu farklılığı belirlemek amacıyla ikili karşılaştırmalar şeklinde MannWhitney-U analizi kullanılmış; farklılığın “5 yıl ve öncesi” grubu ile “6-10 yıl” grubu arasında, 6-10 yıl grubu lehine gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Takım oyunu ana boyutu ile çalışma deneyimi gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Çalışma yılı “5 yıl ve öncesi” grubu yönetici hemşirelerin sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 29).

Tablo 30. Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışları ve Boyutları Puanlarının Yönetici Pozisyonu Değişkenine Göre Karşılaştırılması (n=258)

Liderlik Davranışları ve Boyutlar	Yönetici Pozisyonu	n	Sıralamalar Ortalaması	sd	x ²	p
Liderlik Davranışı	H.H.M./Yard.	0	0	3	9.21	0.02*
	Başhemşire/Yard.	40	99,28			
	Süpervizör	21	153,48			
	Sorumlu Hemşire	170	133,38			
	Eğitim Hemşiresi	27	131,20			
Vizyon Yaratma	H.H.M./Yard.	0	0	3	16.44	0.00**
	Başhemşire/Yard.	40	85.70			
	Süpervizör	21	136.62			
	Sorumlu Hemşire	170	138.22			
	Eğitim Hemşiresi	27	133.96			
İzleyici Kazanma	H.H.M./Yard.	0	0	3	7.16	0.06
	Başhemşire/Yard.	40	115.08			
	Süpervizör	21	158.67			
	Sorumlu Hemşire	170	126.03			
	Eğitim Hemşiresi	27	150.02			
Vizyonu Uygulamaya Koyma	H.H.M./Yard.	0	0	3	9.45	0.02*
	Başhemşire/Yard.	40	107.28			
	Süpervizör	21	143.45			
	Sorumlu Hemşire	170	136.81			
	Eğitim Hemşiresi	27	105.56			
Süreci İzleme	H.H.M./Yard.	0	0	3	3.88	0.27
	Başhemşire/Yard.	40	122.06			
	Süpervizör	21	147.29			
	Sorumlu Hemşire	170	131.84			
	Eğitim Hemşiresi	27	111.98			
Sonuca Ulaşma	H.H.M./Yard.	0	0	3	4.71	0.19
	Başhemşire/Yard.	40	119.66			
	Süpervizör	21	144.62			
	Sorumlu Hemşire	170	126.20			
	Eğitim Hemşiresi	27	153.11			
Takım Oyunu	H.H.M./Yard.	0	0	3	3.42	0.33
	Başhemşire/Yard.	40	112.38			
	Süpervizör	21	143.29			
	Sorumlu Hemşire	170	132.66			
	Eğitim Hemşiresi	27	124.28			

p*<0.05, p**<0.01

Tablo 30'da görüldüğü gibi yönetici hemşirelerin liderlik davranışları ve ana boyutlarının yönetici pozisyonu değişkenine göre farklılığı belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucu;

Liderlik davranışları boyutu ile yönetici pozisyonu grubunun sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($\chi^2=9.21$, $sd=2$, $p<0.05$) düzeyde anlamlı bulunmuştur. Söz konusu farklılığın; Başhemşire/yardımcısı grubu ile Süpervizör hemşire grubu arasında Süpervizör hemşire lehine gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Vizyon yaratma ana boyutu ile yönetici pozisyonu grubunun sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($\chi^2= 16.44$, $sd= 2$, $p<0.01$) düzeyde anlamlı bulunmuştur. Söz konusu farklılığın; Başhemşire/yardımcısı grubu ile Sorumlu hemşire grubu arasında Sorumlu hemşiresi lehine gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

İzleyici Kazanma ana boyutu ile yönetici pozisyonu grubunun sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Süpervizör yönetici hemşirelerin sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 30).

Vizyonu uygulamaya koyma ana boyutu ile yönetici pozisyonu grubunun sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($\chi^2=9.45$, $sd=2$, $p<0.05$) düzeyde anlamlı bulunmuştur. Söz konusu farklılığın; Başhemşire/yardımcısı grubu ile Süpervizör hemşire grubu arasında süpervizör hemşire lehine gerçekleştiği

belirlenmiştir. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Süreci izleme, sonuca ulaşma ve takım oyunu ana boyutları ile yönetici pozisyonu grubunun sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Süpervizör yönetici hemşirelerin sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 30).

Tablo 31. Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışları ve Boyutları Puanlarının Yönetici Deneyimi Değişkenine Göre Karşılaştırılması (n=258)

Liderlik Davranışları ve Boyutları	Yönetici Deneyimi	n	Sıralamalar Ortalaması	Sd	χ^2	p
Liderlik Davranışı	yıl <5	144	128.02	2	4.01	0.13
	5-10 yıl	73	121.04			
	yıl >10	41	149.74			
Vizyon Yaratma	yıl <5	144	124.54	2	10.90	0.00*
	5-10 yıl	73	119.68			
	yıl >10	41	164.40			
İzleyici Kazanma	yıl <5	144	123.26	2	2.31	0.31
	5-10 yıl	73	136.63			
	yıl >10	41	138.72			
Vizyonu Uygulamaya Koyma	yıl <5	144	130.89	2	0.34	0.84
	5-10 yıl	73	125.38			
	Yıl >10	41	131.94			
Süreci İzleme	Yıl <5	144	128.16	2	1.49	0.47
	5-10 yıl	73	125.58			
	Yıl >10	41	141.18			
Sonuca Ulaşma	Yıl <5	144	131.20	2	4.41	0.11
	5-10 yıl	73	137.99			
	Yıl >10	41	108.41			
Takım Oyunu	Yıl <5	144	134.30	2	9.81	0.00*
	5-10 yıl	73	108.41			
	Yıl >10	41	149.79			

$p^*<0.05$, $p^{**}<0.01$

Tablo 31'da görüldüğü gibi liderlik davranışları yetenekleri ve ana boyutları puanlarının yönetici deneyimi değişkene göre farklılığı belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H sonucunda;

Liderlik davranışları boyutu ile izleyici kazanma, vizyonu uygulamaya koyma, süreci izleme ve sonuca ulaşma ana boyutları ile **yönetici deneyimi** grubunun sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Yönetici hemşirelerin On yıldan fazla yönetici deneyimleri sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 31).

Vizyon yaratma ana boyutu ile yönetici deneyimi grubunun sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($\chi^2= 10.90$, $sd= 2$, $p<0.01$) düzeyde anlamlı bulunmuştur. Söz konusu farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla ikili karşılaştırmalar şeklinde MannWhitney-U analizi kullanılmış; farklılığın “5 yıl öncesi” grubu ile “10 yıldan fazla” grubu arasında “10 yıldan fazla” grubu lehine gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p<0.05$).

Takım oyunu ana boyutu ile yönetici deneyimi grubunun sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($\chi^2= 9.81$, $sd=2$, $p<0.01$) düzeyde anlamlı bulunmuştur. Söz konusu farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla ikili karşılaştırmalar şeklinde MannWhitney-U analizi kullanılmış; farklılığın “5 yıl öncesi” grubu ile “5-10 yıl” grubu arasında “5 yıl öncesi” grubu lehine gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p<0.05$).

Tablo 32. Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışları ve Boyutları Puanlarının Yönetim Alanı Değişkenine Göre Karşılaştırılması (n=258)

Liderlik Davranışları Boyutlar	Yönetim Alanı	n	Sıralamalar Ort.	Sd	x ²	p
Liderlik davranışı	10>Kişi	40	125.38	3	8.17	0.04*
	10-20 Kişi	88	147.65			
	20<Kişi	89	118.22			
	Cevapsız	41	119.05			
Vizyon yaratma	10>Kişi	40	137.19	3	8.89	0.03
	10-20 Kişi	88	143.76			
	20<Kişi	89	111.44			
	Cevapsız	41	130.60			
İzleyici kazanma	10>Kişi	40	125.08	3	3.09	0.37
	10-20 Kişi	88	140.26			
	20<Kişi	89	125.95			
	Cevapsız	41	118.44			
Vizyonu uygulamaya koyma	10>Kişi	40	126.09	3	13.02	0.00**
	10-20 Kişi	88	151.15			
	20<Kişi	89	117.65			
	Cevapsız	41	112.09			
Süreci izleme	10>Kişi	40	130.61	3	5.24	0.15
	10-20 Kişi	88	141.91			
	20<Kişi	89	122.52			
	Cevapsız	41	116.93			
Sonuca ulaşma	10>Kişi	40	124.25	3	0.65	0.88
	10-20 Kişi	88	134.38			
	20<Kişi	89	127.95			
	Cevapsız	41	127.52			
Takım oyunu	10>Kişi	40	118.60	3	4.76	0.19
	10-20 Kişi	88	142.23			
	20<Kişi	89	127.28			
	Cevapsız	41	117.65			

p*<0.05, p**<0.01

Tablo 32'de görüldüğü gibi yönetici hemşirelerin liderlik davranışları ve ana boyutları puanlarının yönetim alanı değişkenine göre farklılığı belirlemek amacı ile yapılan Kruskal Wallis-H sonucunda;

Liderlik davranışları ile **yönetim alanı** gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($\chi^2=8.17$, $sd=3$, $p<0.05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yönetici hemşirelerin liderlik davranışları ile yönetim alanı “10-20 kişi” arası grubu sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 32).

Vizyon yaratma ana boyutu ile yönetim alanı gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($\chi^2=8.89$, $sd=3$, $p<0.05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yönetici hemşirelerin vizyon yaratma ana boyutu ile yönetim alanı “10-20 kişi” arası grubu sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 32).

İzleyici kazanma ana boyutu ile yönetim alanı gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Yönetici hemşirelerin izleyici kazanma boyutu ile yönetim alanı “10-20 kişi” arası grubu sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 32).

Vizyonu uygulamaya koyma ana boyutu ile yönetim alanı gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($\chi^2=13.02$, $sd=3$, $p<0.01$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yönetici hemşirelerin vizyonu uygulamaya koyma ana boyutu ile yönetim alanı “10-20 kişi” arası grubu sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 32).

Süreci izleme ana boyutu ile yönetim alanı gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Yönetici hemşirelerin süreci izleme ana boyutu ile yönetim alanı “10-20 kişi” arası grubu

sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 32).

Sonuca ulaşma ana boyutu ile yönetim alanı gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Yönetici hemşirelerin sonuca ulaşma ana boyutu ile yönetim alanı “10-20 kişi” arası grubu sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 32).

Takım oyunu ana boyutu ile yönetim alanı gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Yönetici hemşirelerin takım oyunu ana boyutu ile yönetim alanı “10-20 kişi” arası grubu sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 32).

Tablo 33. Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışları ile Kendini Başarılı Hissetme Durumu Değişkenine Göre Dağılımı (n=258)

Liderlik Davranışları ve Ana Boyutları	Kendini Başarılı Hissetme Durumu	n	Sıralamalar Ortalaması	sd	x²	p
Liderlik Davranışları	Başarılı Hissetme	241	134.01	2	14.58	0.00**
	Başarısız Hissetme	10	49.00			
	Kararsız	7	89.07			
Vizyon yaratma	Başarılı Hissetme	241	131.78	2	3.53	0.17
	Başarısız Hissetme	10	101.70			
	Kararsız	7	90.57			
İzleyici kazanma	Başarılı Hissetme	241	134.18	2	15.80	0.00**
	Başarısız Hissetme	10	46.00			
	Kararsız	7	87.57			
Vizyonu uygulamaya koyma	Başarılı Hissetme	241	132.93	2	12.36	0.00**
	Başarısız Hissetme	10	52.00			
	Kararsız	7	122.07			
Süreci izleme	Başarılı Hissetme	241	130.34	2	0.55	0.75
	Başarısız Hissetme	10	116.50			
	Kararsız	7	119.29			
Sonuca ulaşma	Başarılı Hissetme	241	133.09	2	11.61	0.00**
	Başarısız Hissetme	10	53.05			
	Kararsız	7	115.29			
Takım oyunu	Başarılı Hissetme	241	133.23	2	12.03	0.00**
	Başarısız Hissetme	10	53.65			
	Kararsız	7	109.43			

p**<0.01

Tablo 33'de görüldüğü gibi yönetici hemşirelerin liderlik davranışları ve ana boyutları puanları ile kendini başarılı hissetme durumuna göre farklılığı belirlemek amacı ile yapılan Kruskal Wallis-H sonucunda;

Liderlik davranışları ve izleyici kazanma, vizyonu uygulamaya koyma, sonuca ulaşma ve takım oyunu ana boyutları ile **kendini başarılı hissetme durumu** gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak (p<0.00) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yönetici hemşirelerin liderlik davranışları

ile kendini başarılı hissetme grubu sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 33).

Vizyon yaratma ve süreci izleme ana boyutu ile kendini başarılı hissetme grubu sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Yönetici hemşirelerin vizyon yaratma ve süreci izleme ana boyutu ile kendini başarılı hissetme grubu arası grubu sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 33).

Tablo 34. Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışları ve Boyutları Puanlarının Hizmet İçi Eğitime Katılma Sıklığı Değişkenine Göre Karşılaştırılması (n=258)

Liderlik Davranışları Boyutları	Hizmet İçi Eğitime Katılma Sıklığı	n	Sıralamalar Ortalaması	Sd	x ²	p
Liderlik Davranışı	Haftada bir	65	109,25	4	19.54	0.00**
	İki haftada bir	48	152,51			
	Ayda bir	105	138,04			
	Üç ayda bir	37	121,07			
	Cevapsız	3	5,17			
Vizyon Yaratma	Haftada bir	65	108.93	4	14.93	0.00**
	İki haftada bir	48	148.46			
	Ayda bir	105	138.65			
	Üç ayda bir	37	122.88			
	Cevapsız	3	33.33			
İzleyici Kazanma	Haftada bir	65	114.31	4	16.99	0.00**
	İki haftada bir	48	154.20			
	Ayda bir	105	134.70			
	Üç ayda bir	37	119.05			
	Cevapsız	3	10.17			
Vizyonu Uygulamaya Koyma	Haftada bir	65	113.53	4	10.41	0.03*
	İki haftada bir	48	134.93			
	Ayda bir	105	135.66			
	Üç ayda bir	37	140.69			
	Cevapsız	3	35.17			
Süreci İzleme	Haftada bir	65	121.02	4	11.06	0.02*
	İki haftada bir	48	134.21			
	Ayda bir	105	130.79			
	Üç ayda bir	37	143.77			
	Cevapsız	3	16.83			
Sonuca Ulaşma	Haftada bir	65	124.18	4	11.83	0.01*
	İki haftada bir	48	134.52			
	Ayda bir	105	141.05			
	Üç ayda bir	37	107.58			
	Cevapsız	3	30.67			
Takım Oyunu	Haftada bir	65	128.72	4	9.15	0.06
	İki haftada bir	48	145.32			
	Ayda bir	105	124.16			
	Üç ayda bir	37	133.96			
	Cevapsız	3	25.17			

p*<0.05, p**<0.01

Tablo 34'de görüldüğü gibi liderlik davranışları ve boyutları ile hizmet içi eğitime katılma değişkenine göre farklılığı belirlemek amacı ile yapılan Kruskal Wallis-H sonucunda;

Liderlik davranışları ile hizmet içi eğitim programlarına katılma sıklığı gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($\chi^2=19.54$, $sd=4$, $p<0.01$) düzeyde anlamlı bulunmuştur. Söz konusu farklılığı belirlemek amacıyla ikili karşılaştırmalar şeklinde Mann WhitneyU analizi kullanılmış; farklılığın “haftada bir” grubu ile “iki haftada bir” grubu arasında “iki haftada bir” grubu lehine gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Vizyon yaratma ana boyutu ile hizmet içi eğitim programlarına katılma sıklığı gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($\chi^2=14.93$, $sd=4$, $p<0.01$) düzeyde anlamlı bulunmuştur. Söz konusu farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla ikili karşılaştırmalar şeklinde MannWhitney-U analizi kullanılmış; farklılığın “haftada bir grubu” ile “iki haftada bir” grubu arasında “iki haftada bir” grubu lehine gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

İzleyici kazanma ana boyutu ile hizmet içi eğitim programlarına katılma sıklığı gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($\chi^2=16.99$, $sd=4$, $p<0.01$) düzeyde anlamlı bulunmuştur. Söz konusu farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla ikili karşılaştırmalar şeklinde MannWhitney-U analizi kullanılmış; farklılığın “haftada bir grubu” ile “iki haftada bir” grubu arasında “iki haftada bir” grubu lehine gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Vizyonu uygulamaya koyma ana boyutu ile hizmet içi eğitim programlarına katılma sıklığı gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($\chi^2=10.41$, $sd=4$, $p<0.05$) düzeyde anlamlı bulunmuştur. Söz konusu farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla ikili karşılaştırmalar şeklinde MannWhitney-U analizi kullanılmış; farklılığın haftada bir grubu ile üç ayda bir grubu arasında üç ayda bir grubu lehine gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Süreci izleme ana boyutu ile hizmet içi eğitim programlarına katılma sıklığı gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($\chi^2=11.06$, $sd=4$, $p<0.05$) düzeyde anlamlı bulunmuştur. Söz konusu farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla ikili karşılaştırmalar şeklinde MannWhitney-U analizi kullanılmış; farklılığın ayda bir grubu ile üç ayda bir grubu arasında üç ayda bir grubu lehine gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Sonuca ulaşma ana boyutu ile hizmet içi eğitim programlarına katılma sıklığı gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($\chi^2=11.83$, $sd=4$, $p<0.05$) düzeyde anlamlı bulunmuştur. Söz konusu farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla ikili karşılaştırmalar şeklinde MannWhitney-U analizi kullanılmış; farklılığın ayda bir grubu ile üç ayda bir grubu arasında ayda bir grubu lehine gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Takım oyunu ana boyutu ile hizmet içi eğitim programlarına katılma sıklığı gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Yönetici hemşirelerin hizmet içi eğitime katılma sıklığı iki haftada bir grubu sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 35. Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışları ve Boyutları Puanlarının Hizmet İçi Eğitime Konularına Göre Dağılımı (n=258)

Liderlik Davranışları ve Boyutları	Hizmet İçi Eğitim Konusu	n	Ort. $\pm$ ss	<i>t testi</i>		
				Sd	t	p
Liderlik davranışı	Mesleki konular	245	3.81 $\pm$ 0.28	256	0.18	0.01*
	Sosyal konular	13	3.79 $\pm$ 0.10			
Vizyon yaratma	Mesleki konular	245	3.68 $\pm$ 0.30	256	0.11	0.33
	Sosyal konular	13	3.69 $\pm$ 0.22			
İzleyici kazanma	Mesleki konular	245	3.69 $\pm$ 0.37	256	1.08	0.06
	Sosyal konular	13	3.58 $\pm$ 0.20			
Vizyonu uygulamaya koyma	Mesleki konular	245	4.11 $\pm$ 0.39	256	0.33	0.18
	Sosyal konular	13	4.15 $\pm$ 0.22			
Süreci izleme	Mesleki konular	245	4.14 $\pm$ 0.48	256	0.33	0.02*
	Sosyal konular	13	4.10 $\pm$ 0.20			
Sonuca ulaşma	Mesleki konular	245	3.65 $\pm$ 0.57	256	0.08	0.31
	Sosyal konular	13	3.67 $\pm$ 0.48			
Takım oyunu	Mesleki konular	245	4.15 $\pm$ 0.44	256	0.66	0.00**
	Sosyal konular	13	4.07 $\pm$ 0.14			

p* $<$ 0.05, p** $<$ 0.01

Tablo 35'de görüldüğü gibi liderlik davranışları ve boyutları ile hizmet içi eğitim konuları değişkenine göre farklılığı belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda;

Liderlik davranışları (p $<$ 0.05) ile liderlik davranışı boyutlarından **vizyon yaratma** (p $<$ 0.05) ve **takım oyunu** (p $<$ 0.01) boyutlarının aritmetik ortalamaları ile hizmet içi eğitim konuları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yönetici hemşirelerin **Liderlik davranışları ve boyutlarında vizyon yaratma ve takım oyunu** boyutlarının ağırlıklı olarak katıldığı hizmet içi eğitim konularından mesleki konular grubunun aritmetik ortalama puanları sosyal konular grubundan daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 35).

Liderlik davranışları boyutlarından vizyon yaratma, izleyici kazanma, vizyonu uygulamaya koyma ve sonuca ulaşma boyutlarının aritmetik ortalamaları ile hizmet

içi eğitim konuları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Yönetici hemşirelerin vizyon yaratma, vizyonu uygulamaya koyma ve sonuca ulaşma boyutları ile ağırlıklı olarak katıldığı hizmet içi eğitim konularından sosyal konular grubunun aritmetik ortalamalarının diğer gruptan yüksek olduğu görölmektedir. Yönetici hemşirelerin izleyici kazanma boyutu ile ağırlıklı olarak katıldığı hizmet içi eğitim konularından mesleki konular grubunun aritmetik ortalamalarının diğer gruptan yüksek olduğu görölmektedir (Tablo 35).

Tablo 36. Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zekâ Yetenekleri ve Liderlik Davranışı Puanlarının Alınan Eğitim Değişkenlerine Göre Dağılımı (n=258)

	Eğitim Konuları	Alınan Eğitimler	n	Ortalama±ss	<i>t testi</i>	
					t	p
Liderlik Davranışı	Duygusal Zekâ	Evet	32	3.87 ± 0.43	0.31	0.01*
		Hayır	226	3.80 ± 0.25		
	Liderlik	Evet	145	3.85 ± 0.27	2.64	0.49
		Hayır	113	3.76 ± 0.27		
	Yönetim	Evet	133	3.87 ± 0.27	3.47	0.62
		Hayır	125	3.75 ± 0.27		
	İletişim Eğitimi	Evet	202	3.85 ± 0.27	0.76	4.85
		Hayır	56	3.65 ± 0.25		
	Stres Yönetimi	Evet	117	3.84 ± 0.31	1.80	0.01*
		Hayır	141	3.71 ± 0.24		
	Ekip Çalışması	Evet	128	3.84 ± 0.29	2.01	0.52
		Hayır	130	3.77 ± 0.25		
	Motivasyon	Evet	128	3.85 ± 0.29	0.28	0.59
		Hayır	130	3.76 ± 0.26		
	Çatışma Yönetimi	Evet	75	3.85 ± 0.31	0.52	0.46
		Hayır	183	3.79 ± 0.26		

p*<0.05

Tablo 36'da görüldüğü gibi, yönetici hemşirelerin liderlik davranışları ile kurs, seminer, kongre vb katıldıkları eğitim programlarında duygusal zekâ, liderlik, yönetim, iletişim, stres yönetimi, ekip çalışması, motivasyon ve çatışma yönetimi eğitimleri alma değişkenlerine göre farklılığı belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda;

Liderlik davranışları aritmetik ortalamaları ile **duygusal zekâ eğitimi** değişkeni arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Yönetici hemşirelerin duygusal zekâ eğitimi alan grubun liderlik davranışları aritmetik ortalamalarının diğer gruptan daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 36).

Liderlik davranışları aritmetik ortalamaları ile **liderlik eğitimi** arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Yönetici hemşirelerin liderlik eğitimi alan grubun liderlik davranışları aritmetik ortalamalarının diğer gruptan daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 36).

Liderlik davranışlarının aritmetik ortalamaları ile **yönetim eğitimi** arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Yönetici hemşirelerin yönetim eğitimi alan grubun liderlik davranışları aritmetik ortalamalarının diğer gruptan daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 36).

Liderlik davranışları aritmetik ortalamaları ile **iletişim eğitimi** arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Yönetici hemşirelerin iletişim eğitimi alan grubun liderlik davranışları aritmetik ortalamalarının diğer gruptan daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 36).

Liderlik davranışları aritmetik ortalamalar ile **stres yönetimi eğitimi** arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Yönetici hemşirelerin stres yönetimi eğitimi alan grubun liderlik davranışları aritmetik ortalamalarının diğer gruptan daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 36).

Liderlik davranışları aritmetik ortalamaları ile **ekip çalışması eğitimi** arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Yönetici hemşirelerin ekip

alışması eğitimi alan grubun liderlik davranışları aritmetik ortalamalarının diğerk gruptan daha yüksek olduğu gör÷lmektedir (Tablo 36).

Liderlik davranışları aritmetik ortalamaları ile **motivasyon eğitimi** arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Yönetici hemşirelerin motivasyon eğitimi alan grubun liderlik davranışları aritmetik ortalamalarının diğerk gruptan daha yüksek olduğu gör÷lmektedir (Tablo 36).

Liderlik davranışları aritmetik ortalamaları ile **atışma yönetimi** eğitimi arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Yönetici hemşirelerin çatışma yönetimi eğitimi alan grubun liderlik davranışları aritmetik ortalamalarının diğerk gruptan daha yüksek olduğu gör÷lmektedir (Tablo 36).

Tablo 37. Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışları ve Boyutları Puanlarının Duygusal Zekânın Geliştirilebilirliğine İnanma Düşüncesi Değişkenine Göre Karşılaştırılması (n=258)

Liderlik Davranışları ve Boyutları	Duygusal Zekânın Geliştirilebilirliği	n	Sıralamalar Ortalaması	sd	x ²	p
Liderlik davranışı	İnanıyorum	248	135.50	2	9.10	0.01*
	İnanmıyorum	4	131.60			
	Kararsızım	6	38.75			
Vizyon yaratma	İnanıyorum	248	133.07	2	15.26	0.00**
	İnanmıyorum	4	61.88			
	Kararsızım	6	26.83			
İzleyici kazanma	İnanıyorum	248	129.60	2	3.23	0.19
	İnanmıyorum	4	178.75			
	Kararsızım	6	92.58			
Vizyonu uygulamaya koyma	İnanıyorum	248	131.24	2	4.15	0.12
	İnanmıyorum	4	103.50			
	Kararsızım	6	75.00			
Süreci izleme	İnanıyorum	248	130.07	2	3.14	0.20
	İnanmıyorum	4	158.75			
	Kararsızım	6	86.42			
Sonuca ulaşma	İnanıyorum	248	130.46	2	2.78	0.24
	İnanmıyorum	4	142.75			
	Kararsızım	6	80.92			
Takım oyunu	İnanıyorum	248	129.95	2	1.14	0.56
	İnanmıyorum	4	145.00			
	Kararsızım	6	100.50			

p* <0.05 , p** <0.01

Tablo 37'de görüldüğü gibi liderlik davranışları ve boyutları ile duygusal zekânın geliştirilebileceğine inanma değişkenine göre farklılığı belirlemek amacı ile yapılan Kruskal Wallis-H sonucunda;

Liderlik davranışları boyutu ile duygusal zekânın geliştirilebileceğine inanma gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($x^2= 15.26$, $sd= 2$, $p<0.05$) düzeyde anlamlı bulunmuştur. Söz konusu farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla ikili karşılaştırmalar şeklinde Mann Whitney-U

analizi kullanılmış; farklılığın duygusal zekâ yeteneklerine inanıyorum grubu ile kararsızım grubu arasında, duygusal zekâ yeteneklerine inanıyorum grubu lehine gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Tablo 37).

Vizyon yaratma ana boyutu ile duygusal zekânın geliştirilebileceğine inanma gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($\chi^2=9.10$, $sd=2$, $p<0.01$) düzeyde anlamlı bulunmuştur. Söz konusu farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla ikili karşılaştırmalar şeklinde Mann Whitney-U analizi kullanılmış; farklılığın duygusal zekânı gelişimine inanıyorum grubu ile kararsızım grubu arasında, duygusal zekâ yeteneklerine inanıyorum grubu lehine gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 37'de görüldüğü gibi, liderlik davranışı ana boyutlarından olan izleyici kazanma, vizyonu uygulamaya koyma, süreci izleme, sonuca ulaşma ve takım oyunu boyutları ile “duygusal zekânın geliştirilebileceğine inanma” gruplarının arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

6.4. Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zekâ Yetenekleri ve Liderlik Davranışları İlişkisinin Karşılaştırılması

Bu bölümde, yönetici hemşirelerin duygusal zekâ yetenekleri ile liderlik davranışları arasındaki ilişki ile ilgili bulgular yer almıştır.

Tablo 38. Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zekâ Yetenekleri ile Liderlik Davranışları Puanlarının Korelasyon Analizi

Duygusal Zekâ Yetenekleri ve Liderlik Davranışı		Duygusal Zekâ	Liderlik Davranışı
Duygusal Zekâ Yetenekleri	r	1	0.72*
	p	,	0.00
	n	256	258
Liderlik Davranışı	r	0.52*	1
	p	0.00	,
	n	258	256

* Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 38'de görüldüğü gibi, yönetici hemşirelerin duygusal zekâ yetenekleri ile liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan pearson korelasyon analizi sonucunda, duygusal zekâ yetenekleri ile liderlik davranışları puanı arasında yüksek derecede ($r=0.72$, $p<0,01$) anlamlı bir ilişki vardır. Duygusal zekâ yetenekleri ve liderlik davranışları puan türü arasındaki ilişki pozitif yönlüdür.

Tablo 39. Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zekâ Yetenekleri ile Liderlik Davranışlarının Ana Boyut Puanlarının Korelasyon Analizi

DUYGUSAL ZEKÂ	Değer	<i>Vizyon Yaratma</i>	<i>İzleyici Kazanma</i>	<i>Vizyonu Uygulama Koyma</i>	<i>Süreci İzleme</i>	<i>Sonuca Ulaşma</i>	<i>Takım Oyunu</i>
	r	0.51*	0.58*	0.71*	0.58*	0.28*	0.71*
	p	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	n	258					

* Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 39'da görüldüğü gibi, yönetici hemşirelerin liderlik davranışları ana boyutları puanları ile duygusal zekâ yetenekleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan pearson korelasyon analizi sonucunda;

Duygusal zekâ yetenekleri ile liderlik davranışları ana boyutlarından sonuca ulaşma ($r=0.28$) arasında zayıf derecede, vizyon yaratma ($r=0.51$), izleyici kazanma ($r=0.58$), süreci izleme ($r=0.58$) boyutları ile orta derecede, vizyonu uygulamaya koyma ($r=0.71$) ve takım oyunu ($r=0.71$) boyutları ile kuvvetli derecede anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p<0.01$). Duygusal zekâ yetenekleri ve liderlik davranışları puan türü arasındaki ilişki pozitif yönlüdür (Tablo 39).

Tablo 40. Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışları ile Duygusal Zekâ Yetenekleri Ana Boyut Puanlarının Korelasyon Analizi

LİDERLİK DAVRANIŞI	Değer	Genel Ruh Durumu	Uyumluluk	Stresle Başa Çıkma	Kişilerarası Beceriler	Kişisel Beceriler
	r	0.59*	0.56*	0.50*	0.56*	0.58*
	p	.000	.000	.000	.000	.000
	n	258				
	* Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.					

Tablo 40'da görüldüğü gibi, yönetici hemşirelerin liderlik davranışları ile duygusal zekâ yetenekleri ana boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı ile yapılan pearson korelasyon analizini sonucunda;

Liderlik davranışları ile duygusal zekâ yetenekleri ana boyutlarından genel ruh durumu ($r=0.59$), uyumluluk ($r=0.56$), stresle başa çıkma ($r=0.50$), kişilerarası beceriler ($r=0.56$), kişisel beceriler ($r=0.58$) puanları arasında orta derecede anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p<0.01$). Liderlik davranışları ile duygusal zekâ yetenekleri ana boyutları arasındaki ilişki pozitif yönlüdür (Tablo 40).

Tablo 41. Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zekâ Yetenekleri Ana Boyutları ve Liderlik Davranışları Ana Boyutlarının Korelasyon Analizi

Duygusal Zekâ Yetenekleri ve Liderlik Davranışları Ana Boyutları			Duygusal Zekâ Yetenekleri Ana Boyutları					Liderlik Davranışları Ana Boyutları					
			Kişisel beceriler	Kişilerarası beceriler	Uyumluluk	Stresle başa çıkma	Genel ruh durumu	Vizyon yaratma	İzleyici kazanma	Vizyonu uygulama	Süreci izleme	Sonuca ulaşma	Takım oyunu
Duygusal Zekâ Yetenekleri	Ana Boyutları	Kişisel Beceriler	r 1										
			p										
		Kişilerarası beceriler	r 0.61(**)	1									
			p 0.00										
		Uyumluluk	r 0.63(**)	0.52(**)	1								
			p 0.00	0.00									
		Stresle başa çıkma	r 0.51(**)	0.44(**)	0.60(**)	1							
	p 0.00	0.00	0.00										
Liderlik Davranışları Ana Boyutları	Ana Boyutları	Genel ruh durumu	r 0.66(**)	0.71(**)	0.51(**)	0.45(**)	1						
			p 0.00	0.00	0.00	0.00							
		Vizyon yaratma	r 0.29(**)	0.35(**)	0.12(*)	0.12(*)	0.38(**)	1					
			p 0.00	0.00	0.04	0.03	0.00						
		İzleyici kazanma	r 0.34(**)	0.33(**)	0.32(**)	0.26(**)	0.26(**)	0.30(**)	1				
			p 0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00					
		Vizyon uygulama	r 0.47(**)	0.45(**)	0.32(**)	0.32(**)	0.46(**)	0.41(**)	0.42(**)	1			
			p 0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00				
		Süreci İzleme	r 0.35(**)	0.41(**)	0.23(**)	0.15(*)	0.42(**)	0.41(**)	0.33(**)	0.62(**)	1		
			p 0.00	0.00	0.00	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00			
		Sonuca ulaşma	r 0.20(**)	0.18(**)	0.22(**)	0.14(*)	0.26(**)	0.27(**)	0.20(**)	0.40(**)	0.35(**)	1	
			p 0.00	0.00	0.00	0.02	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
		Takım oyunu	r 0.49(**)	0.52(**)	0.29(**)	0.25(**)	0.48(**)	0.35(**)	0.32(**)	0.54(**)	0.47(**)	0.34(**)	1
			p 0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. * Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 41'de görüldüğü gibi, yönetici hemşirelerin duygusal zekâ yetenekleri ana boyutları ve liderlik davranışları ana boyutları arasındaki ilişki derecelerinin korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde; anlamlı ve doğru yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Duygusal zekâ yetenekleri ana boyutlarından kişisel beceriler boyutu ile kişilerarası beceriler ($r=0.61$, $p<0.01$), uyumluluk ($r=0.63$, $p<0.01$), stresle başa çıkma ($r=0.51$, $p<0.01$), genel ruh durumu ($r=0.66$, $p<0.01$) ana boyutları arasında orta düzeyde, kişilerarası beceriler boyutu ile genel ruh durumu ($r=0.71$, $p<0.01$) arasında kuvvetli ve uyumluluk ($r=0.52$, $p<0.01$) boyutları arasında orta düzeyde ve stresle başa çıkma ($r=0.44$, $p<0.01$) boyutu arasında orta düzeyde, uyumluluk boyutu ile stresle başa çıkma ($r=0.60$, $p<0.01$) ve genel ruh durumu ($r=0.51$, $p<0.01$) boyutları arasında orta düzeyde ve stresle başa çıkma boyutu ile genel ruh durumu ($r=0.45$, $p<0.01$) boyutu arasında zayıf düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir (Tablo 41).

Duygusal zekâ yetenekleri kişisel beceriler boyutu ile liderlik davranışları ana boyutlarından izleyici kazanma ($r=0.34$, $p<0.01$), vizyonu uygulamaya koyma ($r=0.47$, $p<0.01$), süreci izleme ($r=0.35$, $p<0.01$) ve takım oyunu ($r=0.49$, $p<0.01$) boyutları arasında zayıf düzeyde ilişki olduğu görülmektedir. Duygusal zekâ yetenekleri kişisel beceriler boyutu ile liderlik davranışı vizyon yaratma ($r=0.29$, $p<0.01$) boyutları arasında zayıf ve sonuca ulaşma ($r=0.20$, $p<0.01$) boyutları arasında çok zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir (Tablo 41).

Duygusal zekâ yetenekleri kişilerarası beceriler boyutu ile liderlik davranışları vizyon yaratma ($r=0.35$, $p<0.01$) izleyici kazanma ($r=0.33$, $p<0.01$), vizyonu uygulamaya koyma ($r=0.44$, $p<0.01$) ve süreci izleme ($r=0.41$, $p<0.01$) boyutları arasında zayıf düzeyde ve takım oyunu ($r=0.52$, $p<0.01$) boyutu arasında orta düzeyde ilişki olduğu görülmektedir. Duygusal zekâ yetenekleri kişilerarası beceriler

boyutu ile liderlik davranışı sonuca ulaşma ($r=0.18$, $p<0.01$) boyutu arasında çok zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir (Tablo 41).

Duygusal zekâ yetenekleri uyumluluk boyutu ile liderlik davranışları izleyici kazanma ($r=0.32$, $p<0.01$) ve vizyonu uygulamaya koyma ($r=0.32$, $p<0.01$) boyutları arasında zayıf düzeyde ilişki olduğu görülmektedir. Duygusal zekâ yetenekleri uyumluluk boyutu ile liderlik davranışı vizyon yaratma ($r=0.12$, $p<0.01$), süreci izleme ($r=0.23$, $p<0.01$), sonuca ulaşma ($r=0.22$, $p<0.01$) boyutları arasında çok zayıf ve takım oyunu ($r=0.29$, $p<0.01$) boyutu arasında zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir (Tablo 41).

Duygusal zekâ yetenekleri stresle başa çıkma boyutu ile liderlik davranışları vizyonu uygulamaya koyma ($r=0.32$, $p<0.01$) boyutu arasında zayıf düzeyde ilişki olduğu görülmektedir. Duygusal zekâ yetenekleri stresle başa çıkma boyutu ile liderlik davranışı vizyon yaratma ($r=0.12$, $p<0.01$) izleyici kazanma ($r=0.26$, $p<0.01$), süreci izleme ($r=0.15$, $p<0.01$), sonuca ulaşma ($r=0.14$, $p<0.01$) ve takım oyunu ($r=0.25$, $p<0.01$) boyutları arasında çok zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir (Tablo 41).

Duygusal zekâ yetenekleri genel ruh durumu boyutu ile liderlik davranışları vizyon yaratma ($r=0.38$, $p<0.01$), vizyonu uygulamaya koyma ($r=0.46$, $p<0.01$), süreci izleme ($r=0.42$, $p<0.01$) ve takım oyunu boyutları ($r=0.48$, $p<0.01$) arasında zayıf düzeyde ilişki olduğu görülmektedir. Duygusal zekâ yetenekleri genel ruh durumu boyutu ile liderlik davranışı sonuca ulaşma ($r=0.26$, $p<0.01$) ve izleyici kazanma ($r=0.26$, $p<0.01$) boyutları arasında çok zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir (Tablo 41).

Liderlik davranışı boyutlarından vizyon yaratma boyutu ile izleyici kazanma ($r=0.30$, $p<0.01$), vizyonu uygulamaya koyma ($r=0.41$, $p<0.01$), süreci izleme ($r=0.41$, $p<0.01$) ve takım oyunu ($r=0.35$, $p<0.01$) boyutları arasında zayıf düzeyde ilişki olduğu görülmektedir. Liderlik davranışı boyutlarından vizyon yaratma ile sonuca ulaşma ($r=0.27$, $p<0.01$) boyutu arasında çok zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir (Tablo 41).

Liderlik davranışı boyutlarından izleyici kazanma boyutu ile vizyonu uygulamaya koyma ($r=0.42$, $p<0.01$) süreci izleme ($r=0.33$, $p<0.01$) ve takım oyunu ($r=0.32$, $p<0.01$) boyutları arasında zayıf düzeyde ilişki olduğu görülmektedir. Liderlik davranışı boyutlarından vizyon yaratma ile sonuca ulaşma ($r=0.20$, $p<0.01$) boyutları arasında çok zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir (Tablo 41).

Liderlik davranışı boyutlarından vizyonu uygulamaya koyma ile süreci izleme ($r=0.62$, $p<0.01$) boyutu arasında orta düzeyde, sonuca ulaşma ($r=0.40$, $p<0.01$) ve takım oyunu ($r=0.54$, $p<0.01$) boyutları arasında zayıf düzeyde ilişki olduğu görülmektedir (Tablo 41).

Liderlik davranışı boyutlarından süreci izleme boyutu ile sonuca ulaşma ($r=0.35$, $p<0.01$) ve takım oyunu boyutları ($r=0.47$, $p<0.01$) arasında zayıf düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir (Tablo 41).

Liderlik davranışı boyutlarından sonuca ulaşma boyutu ile takım oyunu ($r=0.34$, $p<0.01$) boyutu arasında zayıf düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir (Tablo41).

7. TARTIŞMA VE SONUÇ

Yönetici hemşirelerin duygusal zekâ yetenekleri ve liderlik davranışlarının belirlenmesi amacıyla planlanan araştırma, Sağlık Bakanlığı, Özel ve Üniversite Hastanesi olmak üzere 3 ayrı kurumda 9 ayrı hastanede toplam 258 yönetici hemşirenin katılımıyla gerçekleştirilmiş olup, elde edilen bulgular literatür bilgilerinin ışığında ve bulguların bölümleri doğrultusunda tartışılmıştır.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin % 27.5'inin 30 yaşından küçük, % 32.9'nun 30-35 yaş grubunda olduğu, büyük çoğunluğu (% 72.5) evli, % 42.2'sinin ön lisans, % 37.6'sının lisans ve % 10.9'nun lisansüstü mezunu olduğu görülmüştür. Araştırma yapılan kurumlardaki yönetici hemşirelerin yaş ortalamalarının genç, eğitim düzeylerinin ağırlıklı olarak ön lisans ve lisans mezunu seviyesinde olduğu, lisansüstü mezunu hemşirelerin sayısının sağlık meslek lisesi mezunu yönetici hemşirelerden fazla olduğu söylenebilir. (Tablo 1).

Özçelik (145) yönetici hemşirelerin çoğunun genç (23-27) ve orta yaş (33-37) grubunda, ön lisans mezunu olduğu, Saatli (157) yönetici hemşirelerin % 53.84'nün 25-34 yaş grubunda ve % 69.23'ünün lisans mezunu olduğu, Yiğit (207) hemşirelerin % 45'inin 20-24 yaş grubunda olduğu, Erkan'ın (75) hemşirelerin % 59.2'sinin 31-40 yaş grubunda olduğu, Arıcı (14) yöneticilerin % 43'ünün genç yaşlarda olduğu, Kutlu, Keçecioğlu ve Öğçe (118) yönetici hemşirelerin % 40.4'ünün 33-37 yaş grubunda, büyük bölümünün % 63.5'inin lisans mezunu olduğu, Göktepe (90) yönetici hemşirelerin, % 73.3'ünün 26-33 yaş grubunda ve ön lisans mezunu olduğu, Arıkan (16) yöneticilerin % 43'ünün 25-35 yaş grubunda olduğu yönünde elde ettikleri bulgular sunulan araştırma bulgularını desteklemektedir.

Sunulan araştırma bulgularında; yönetici hemşirelerin genç yaşlarda ve eğitim düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum araştırma yapılan kurumlarda yönetici hemşire belirleme prosedürlerinde eğitime önem verildiğini düşündürmektedir.

Yönetici hemşirelerin % 46.5'inin Sağlık Bakanlığı Hastanesinde çalıştığı, % 23.3'ünün mesleki çalışma süresi 6-10 yıl, % 28.3'ünün 16-20 yıl arasında olduğu görülmüştür. Yönetici hemşirelerin çoğunluğunun % 65.9'unun Sorumlu hemşire pozisyonlarında olduğu ve % 31'inin bu pozisyonda 1 yıldan az ve % 30.6'sının ise 2-3 yıl arasında görev yaptığı görülmüştür (Tablo 2).

Erkan'nın (75) çalışmasında Sorumlu hemşirelerin % 80'i Sağlık Bakanlığı Devlet Hastanelerinde ve % 65.7'sinin çalışma süresi 11-20 yıl arasında olduğu, Ormancı'nın (142) bulgularında; yönetici hemşirelerin büyük bölümünün % 76.7'si Sorumlu hemşire olduğu, % 43.4'ü 15 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip olduğu, Göktepe'nin (90) çalışmasında % 73.3'ü 10 yıl ve üzeri, Saatli'nin (157) çalışmasında da yönetici hemşirelerin % 50.97'si 15 yıl ve üzerinde mesleki deneyime sahip olduğu sunulan araştırma bulgularını desteklemektedir.

Yönetici hemşirelerin % 55.8'inin yönetici olarak deneyimi 5 yıl ve daha az olduğu görülmüştür (Tablo 3). Göktepe'nin (90) araştırmasında yöneticilerin % 40'nın 4-6 yıl arasında, Erkan'nın (75) çalışmasında Sorumlu hemşirelerin % 42.8'inin 4-6 yıl arasında, Ormancı'nın (142) çalışmasında yönetici hemşirelerin yarısının 1-4 yıl arasında, Kutlu ve ark.'nın (108) çalışmasında da yönetici hemşirelerin % 53.8'inin 1-5 yıl arasında yönetici olarak deneyime sahibi olduğu yönündeki sonuçlar sunulan araştırma bulgularını desteklemektedir. Bu durum araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin mesleki deneyim sürelerinin fazla ancak yöneticilik pozisyonundaki çalışma sürelerinin az olduğunu göstermektedir.

Yönetici hemşirelerin % 34.1'inin yönetim alanı 10-20 kişi olduğu, % 15.5'inin ise 10 kişiden az olduğu görülmüştür (Tablo 3). Acar'ın (2) araştırmasında yöneticilerin % 59.1'inin yönetim alanının 20 kişiden az olduğu araştırma bulguları ile farklılık göstermekle birlikte Erkan'nın (75) çalışmasında Sorumlu hemşirelerin yönetim alanı ortalamaları 26.65 ± 18.42 'dir ve ağırlıklı olarak 20 kişiden fazla olduğu sunulan araştırma bulgularını desteklemektedir. Literatüre (82, 179) göre; organizasyonun temel ilkeleri arasında yer alan yönetim alanı; bir üstün etkili olarak yönetebileceği astların sayısıdır ve sınırlı olmalıdır. Bu sayı 8 ile 10 arasında değişmektedir. Bu değişiklik; üst yöneticinin işlerini yapabilme yeteneği ve gözetim altında tutacağı astların sahip oldukları nitelik değişkenleri ile ilgilidir. Can'a (41) göre; astların sayısı çoğaldıkça yöneticinin gözetim ve eşgüdümü zorlaşacaktır. Ast sayısının, etkili bir şekilde yönetilebilecek sayıdan fazla olması halinde yönetici, yönetim görevini gereği gibi yapamayacak; az olması halinde ise yöneticiden gereği gibi yararlanılamamış olacaktır.

Araştırmamızın sonuçlarına göre; yönetici hemşirelerin tamamına yakınının % 93.4'ü çalışma yaşamlarında kendilerini başarılı hissettikleri bulunmuştur (Tablo 3). Öz'e (144) göre; etkili problem çözme becerilerini kazanan ve uygulayan bireyin benlik kavramı güçlenir. Benlik kavramı gelişerek güçlenen bireyin uyum yeteneği artar. Bu durum bireyin yaşamda gerçekleştirmek istedikleri doğrultusunda motivasyonunu artırır ve sonuçta başarılı olmasını sağlar. Literatür (153) ışığında yönetici hemşirelerin büyük bir bölümünün kendilerini başarılı hissetmeleri; benlik kavramlarının güçlü, etkili problem çözme becerileri ve motivasyona sahip oldukları düşünülebilir.

Yönetici hemşirelerin almış oldukları hizmetiçi eğitim konu alanları incelendiğinde; % 95'inin mesleki konular olduğu, % 98.8'inin hizmet içi eğitime katıldığı ve hizmet içi eğitime % 40.7'sinin ayda bir sıklıkla katıldığı görülmektedir (Tablo 4).

Erkan'nın (75) çalışmasında Sorumlu hemşirelerin % 66.4'nün çalıştıkları hastanede, yönetim ile ilgili hizmet içi eğitimin olmadığı ve göreve atandıkları zaman yönetici oryantasyon programını araştırmaya katılan Sorumlu hemşirelerin hiçbirinin almadığı ve hizmet içi eğitim konularını ise genel olarak mesleki konu alanları olduğu sunulan araştırma bulgularını desteklemektedir.

Yönetici hemşirelerin katıldıkları seminer, kurs, kongre v.b. eğitim programları incelendiğinde; yönetici hemşirelerin % 12.4'ü duygusal zekâ, % 56.2'si liderlik, % 51.6'sı yönetim, % 78.3'ü iletişim, % 45.3'ü stres yönetimi, % 49.6'sı ekip çalışması, % 49.6'sı motivasyon ve % 29.1'i çatışma yönetimi konularında eğitim aldığı görülmüştür (Tablo 5).

Göktepe (90) araştırmasında yönetimle ilgili kurs ve seminerlere katılma durumuna bakıldığında; yönetici hemşirelerin % 60'ının, Erkan'nın (75) çalışmasında da Sorumlu hemşirelerin % 25.8'inin katıldığı ve liderlik eğitimini % 31.42'nin aldığı görülmektedir. Ormancı (142) çalışmasında hemşirelerin temel eğitimleri sırasında yönetim ve liderlik becerilerine yeterince hazırlanmadıkları, bu nedenle hemşirelerin çalışmaya başladıktan sonra yönetimle ilgili hizmet içi eğitimler almalarının gerektiğini belirtilmektedir. Bu sonuçlar araştırmamızın bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Sunulan araştırmada elde edilen bulgular, kurumlarda verilen hizmet içi eğitimlerin büyük çoğunluğunun (% 95) mesleki konular olması; yönetici hemşirelere yönelik, yönetim alanında bilgi ve becerilerini geliştirebilecek, düzenli hizmet içi eğitim programlarının yeterli düzeyde yapılmadığını ve bu durumda yönetici hemşirelerin kurum dışı yönetici ve kişisel gelişim programlarına (kurs, seminer vb) katıldıkları şeklinde değerlendirilebilir. Yönetici hemşirelerin % 98,8'inin kurumlarında verilen hizmet içi eğitim programlarına ve yüksek oranlarda kurum dışı eğitimlere katılma çabaları hem mesleki hem de yönetim konularında bilgi ve becerilerini geliştirme amacıyla olduklarını düşündürmektedir (Tablo 5).

Yönetici hemşirelerin % 96.1'i duygusal zekânın geliştirilebileceğine inandığını belirtmişlerdir (Tablo 6). Börekçi'nin (35) araştırmasında; duygusal zekânın geliştirilebileceği sorusuna % 68'inin evet yanıtını verdiği görülmektedir. Özgüven'ne göre (149) duygusal zekâyı geliştirmek mümkün olmasına rağmen zahmetli bir süreçtir. Kişinin bu gelişime inanarak, istekli olması ve çaba göstermesi gerekmektedir. Mumcuoğlu'nun (139) çalışmasında duygusal zekânın geliştirilmesinde kritik başarı faktörü, kişinin bu gelişimi gerçekten istemesi ile ilgili olduğu ve duygusal zekânın geliştirilmesi ve öğrenme sürecinin desteklenmesinde kişinin kararlılığı ve bu yolda gerçekleştirdiği planlama önem taşıdığı görülmektedir. Bu sonuçlar sunulan araştırma bulgularını destekler durumdadır.

Yönetici hemşirelerin duygusal zekâ yetenekleri (3.92 ± 0.32) ve ana boyutlarından genel ruh durumu (4.03 ± 0.40), stresle başa çıkma (3.63 ± 0.46), uyumluluk (3.91 ± 0.42), kişilerarası beceriler (4.03 ± 0.34) ve kişisel beceriler (3.95 ± 0.38) puanları ortalamanın üzerinde iyi düzeyde, özellikle yönetici hemşirelerin kişilerarası becerilerinin ve genel ruh durumlarının yüksek düzeyde olduğu bulunmuştur (Tablo 7-8). Yönetici hemşirelerin iyi düzeyde çevresiyle uyumlu, genel ruh durumları olumlu, stresle başa çıkabilen, kişisel ve kişilerarası becerilere iyi düzeyde sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Yönetici hemşirelerin yüksek düzeyde sorumluluk sahibi, sosyal yeteneklerinin iyi olduğunu, çevresindeki kişileri anlayan, iyi ilişkiler kuran ve takım çalışmasında başarılı, yaşamdan zevk almasını bilen, olumlu, umutlu ve iyimser kişilik özelliklerine sahip kişiler olduklarını düşündürmektedir. Bu kişiler sahip oldukları bu özellikleri ile çalıştıkları kurumlarda çışkulu ve pozitif yönlü bir iklim oluşturulmasında yardımcı oldukları kanısına varılmaktadır.

Yönetici hemşirelerin duygusal zekâ yeteneklerinden aldıkları en yüksek puanlar; sosyal sorumluluk (4.19 ± 0.43), empati (4.16 ± 0.44) ve problem çözme

(4.12±0.47) alt boyutlarıdır. Çalışmamızdan elde edilen bulgular sonucunda, yönetici hemşirelerin mesleklerinde işbirlikçi, destekleyici ve yapıcı üyeler oldukları, insan ilişkilerine duyarlı ve sahip oldukları yetenekleri ve deneyimleri başkalarının veya grubun amaçlarına katkıda bulunmak için kullanan, diğer kişilerin duygularının farkında olan ve onları değerlendirerek karşısındakilerin neyi, nasıl ve niçin hissettiklerini anlayan ve onlara karşı duyarlı olan, beraber çalıştıkları kişilere önem vererek, problemleri fark edip tanımlamanın ötesinde bu problemlere etkin çözümler bulup bunları uygulama yeteneğine sahip kişiler oldukları kanısına varılmaktadır (Tablo 8).

Literatüre (193) göre; hemşireler günümüz gereksinimleri ve Temel Sağlık Hizmetleri Felsefesi doğrultusunda üstlendiği rol ve işlevlerin başarılı olabilmesi için sorumluluklarını iyi bilmelidir. Meslek mensubu olarak hemşirelerin topluma karşı sorumluluklarının iki yönü vardır. Bunlardan ilki toplumun bir üyesi olarak yüklendiği sosyal sorumluluklar, diğer ise toplumun sağlığı açısından taşıdığı sorumluluklardır. toplumun bir üyesi olan hemşirelerin öncelikle iyi bir vatandaş olma niteliklerini kendisinde bulundurmalı, yasaları bilmeli ve bunlara uymalıdır.

Codier, Kooker ve Shoultz'un (49) çalışma sonuçlarına göre klinik alanda çalışan hemşirelerin duygusal zekâları ortalamanın altında bir puana sahip bulunmuştur. Ayrıca Kutlu ve ark.'nın (118) çalışmasında yönetici hemşirelerin kişilerarası ilişkiler, yapıcı hoşnutsuzluk, şefkat, dış görünüş, güven aralığı, kişisel güç, genel sağlık alt aşamalarının puanlarının "tehlike" sınırında olması, yönetici olarak duygusal zekâlarını kullanmadıklarını belirtmektedir. Bu sonuçlar sunulan araştırma bulguları ile farklılık göstermekle birlikte Kutlu ve ark.'nın (118) çalışma sonuçlarında yönetici hemşirelerin duygusal zekâ yeteneklerinden "en iyi" olduğu durumlar, duygularını ifade etme, başkalarının duygularının farkında olma (empati), iyi niyet, dürüstlük ve iyi performans alt boyutlarıdır. Bu sonuçlar araştırmamızdan elde edilen bulguları desteklemektedir. Öz'e (144) göre; hemşirelerin hastalarına yardımcı olabilmeleri, empati eğilimine sahip olmalarını ve empati becerilerinin

istenilen düzeyde geliştirilmiş olmasını gerektirir. Bu nedenle, her ne kadar bir kişilik özelliği olsa da empatik eğilim ve empatik beceri, mesleki eğitim sırasında kazandırılmalı ve mesleki uygulamalarla da geliştirilmelidir. Literatüre (144) göre; empatik eğilimi yüksek olan kişilerin hemşirelik mesleğini seçme eğilimlerinin daha fazla olduğu belirtilmektedir. Sunulan araştırma bulgularına göre yönetici hemşirelerin empati becerilerine yüksek düzeyde sahip olduklarını göstermektedir. Bu durum yönetici hemşirelerin kişilik özelliklerinde ve almış oldukları eğitim ile empati becerilerine sahip olduklarını düşündürmektedir.

Zelaznik'e (209) göre yönetici rasyonel karar veren ve problem çözen kişidir. Jordan and Trot'a (104) göre; yüksek duygusal zekâ yeteneklerine sahip yöneticiler problem çözme becerilerinde herkesin katılımı ile ortak bir çözümü tercih etmektedirler. Özer (147) çalışmasında; yönetici hemşirelerde olması gereken özelliklerin başında % 93.6 oranında problem çözme becerisi ve % 93.2. oranında ise iletişim yeteneği geldiğini bulmuştur. Göktepe'nin (90) araştırmalarında da yönetici hemşirelerde bulunması gereken davranışlar arasında; problem çözme, sorumluluk sahibi olma ve iletişim özelliklerine sahip olması gerektiği sonucu bulunmuştur. Bu bulgular sunulan araştırma sonuçlarını desteklemektedir.

Yönetici hemşirelerin duygusal zekâ yeteneklerinin iyi düzeyde (ortalama puanın üzerinde) olmasına rağmen aldıkları en düşük puanlar; stres yönetimi (3.57 ± 0.57), esneklik (3.60 ± 0.64) alt boyutu ve stresle başa çıkma (3.63 ± 0.46) ana boyutlarıdır. Çalışmamızdan elde edilen bulgular; Strese yönetimi alt boyutu için; yönetici hemşirelerin bir problemle karşılaştıklarında ve stresli durumlarında morallerini yüksek tutamadıklarını, soğukkanlı davranamadıklarını düşündürmektedir. Esneklik alt boyutu için; yönetici hemşirelerin farklı görüş ve önerilere çok fazla açık olmadıklarını, duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını değişen durum ve şartlara kolaylıkla uyduramadıklarını düşündürmektedir. Stresle başa çıkma ana boyutu için; yönetici hemşirelerin baskı altında çalışmadıklarını,

stresli, endişe doğurabilecek ve kritik işlerde çok fazla verimli olamadıklarını göstermektedir (Tablo 8).

Acar'a göre (2) yöneticilerin stresi kontrol edebilme becerilerinin yüksek olması beklenmektedir. Yöneticilerin umutsuzluğa kapılmadan veya kontrollerini kaybetmeden stresle başa çıkabilmeleri gerekmektedir. Ulupınar'ın (190); bir çalışma ortamı olan hastanelerde, sağlık alanı yoğun stres altında yaşayan hastalara hizmet vermenin güçlüğü yanında, bu alanda görev yapan çalışanın sıklıkla stres yaratıcı durumlarla karşı karşıya gelmeleri nedeni ile diğer iş ortamlarından farklılık gösterdiğini belirtmektedir. Hemşirelik mesleği üyeleri ise çalışma koşullarındaki farklılıklar ile daha yoğun baskılar altında kalmakta ve iş ortamında büyük miktarda stres deneyimi yaşamaktadırlar. Bunun yanısıra hemşirelik mesleğinin çoğunlukla kadınlardan oluşması stresin boyutunu genişletmekte ve iş yaşamından gelen zorluklara, ev yaşamından kadın ve anne rolünün getirdiği sorunlar ile toplumsal baskılar eklenmektedir. Hemşirelik stres dolu bir meslek olarak tanımlanmakta, hemşirelikte stresin varlığı 1960 yılında Menzies tarafından bildirilmektedir. Menzies, hemşirelikte stress yaratan yaşantıların hastaya bakım vermekten, hasta&hemşire ve meslektaşlararası ilişkilerden kaynaklandığını, hemşirelik mesleğinin gerektirdiği çeşitli yaşantıların (karar verme, sorumluluk alma vb) stres yarattığını belirtmektedir. Bunun yanısıra hemşirelik eğitiminin de öğrenci için stres verici ve doyurucu olmadığını, hemşirelerin duygularını ifade etmekten kaçındıklarını belirtmektedir.

Ulupınar'ın (190) araştırma sonuçlarına göre, hemşirelerin iş ortamında çeşitli stresörlerle karşılaştıklarını ve bu stresörlerin onları olumsuz yönde etkilediğini, stresle başetme becerilerinin yetersiz kaldığını saptamıştır. Bu sonuçlar sunulan araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir (Tablo 8).

Bu bölüm, yönetici hemşirelerin duygusal zekâ yetenekleri ile değişkenler (yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalıştığı kurum, çalışma yılı, yöneticilik pozisyonu, yöneticilik yılı, hizmetiçi eğitim konu ve sıklığı, alınan eğitim konuları, duygusal zekânın geliştirilebileceğine inanma düşüncesi) arasındaki ilişkiden elde edilen bulgular doğrultusunda tartışılmıştır.

Duygusal zekâ yetenekleri ile yaş gruplarının sıralamalar ortalamaları arasında istatistiksel açıdan ($\chi^2=9.56$; $sd=3$; $p=0.02$, $p<0.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuş; farklılığın 30-35 yaş grubu lehine gerçekleştiği belirlenmiştir (Tablo 9). Bu durumda, 30-35 yaş grubundaki yönetici hemşirelerin diğer yaş gruplarına göre daha yüksek duygusal zekâ yeteneklerine sahip olduğu belirtilebilir. Uyumluluk boyutu ile gruplarının sıralamalar ortalamaları arasında istatistiksel açıdan ($\chi^2=21.05$; $sd=3$; $p=0.00$, $p<0.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuş; farklılığın 30-35 yaş grubu lehine gerçekleştiği belirlenmiştir (Tablo 9). Bu durum 30-35 yaş grubundaki yönetici hemşirelerin diğer yaş gruplarına göre daha uyumlu olduğu söylenebilir. 30-35 yaş grubu yönetici hemşirelerin diğer yaş gruplarına göre çevresindeki taleplerle uygun şekilde baş edebilen, günlük yaşamlarında karşılarına çıkan güçlüklerle ilgili olarak genellikle daha uygun çözümler üretebilen, problemli durumları daha iyi anlayan ve uygun çözümlere ulaştırmakta genellikle esnek, gerçekçi ve etkin davranışlar sergiledikleri belirtilebilir (2). Genel ruh durumu, stresle başa çıkma, kişilerarası beceriler ve kişisel beceriler ana boyutu ile yaş değişkeni arasındaki istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0.05$). Yönetici hemşirelerin genel ruh durumu boyutunun 30>yaş grubu, stresle başa çıkma, kişilerarası beceriler ve kişisel beceriler boyutlarının 30-35 yaş grubu sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumda, 30 yaşından küçük yönetici hemşirelerin; yaşamdan nasıl zevk alınacağını bilen, neşeli, olumlu, umutlu ve iyimser kişilik özelliklerine diğer yaş gruplarına göre daha fazla sahip oldukları, 30-35 yaş grubundaki yönetici hemşirelerin ise; duygularının farkında olan, kendilerini iyi olarak nitelendiren ve yaşamlarında yaptıkları şeyler hakkında olumlu şeyler düşünen, sosyal yetenekleri

iyi, sorumluluk sahibi, umutsuzluğa kapılmadan stresle baş edebilme özelliklerinin diğer yaş gruplarına göre daha fazla sahip oldukları belirtilebilir (Tablo 9).

Literatüre (157) göre; mutluluk üzerine yapılan araştırmalarda iki genel sonuca ulaşılmıştır. Birincisi, "En avantajlı durumda olanlar, en mutludur" şeklindedir. Mutlu kişi, genç, sağlıklı, iyi eğitim görmüş, ekonomik bakımdan iyi, dışa dönük, iyimser, tasasız, evli, ılımlı, arzulara sahip ve zeki kişidir. Araştırmanın ulaştığı ikinci sonuç ise; Yunan filozoflarından bu yana, mutluluk üzerine çok az kuramsal gelişmenin sağlanmış olduğudur. Günümüze kadar konuyla ilgili sayısız araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmalarda yaş ile mutluluk arasında önemli anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p>0.05$).

Akbaş'a (6) göre hemşirelerin stres puanları ile yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$). Bu durum sunulan araştırma bulgularını desteklemektedir (Tablo 9).

Sunulan araştırma bulgularına göre; en yüksek duygusal zekâ puanı, 30-35 yaş grubunda görülmüştür. İlerleyen yaşlarda ise duygusal zekâ yeteneklerinde azalma olduğu saptanmıştır. Literatüre (2) göre; Dr. Steven Stein tarafından 9000'den fazla insan üzerinde yapılan araştırma sonuçları 16-19, 20-29, 30-39, 40-49 ve 50'nin üstü yaş grupları karşılaştırıldığında, en düşük duygusal zekânın 16-19 yaşları arasında iken ortalama duygusal zekâ giderek artmakta, en yüksek olduğu yaş grubu ise 40-49 yaş arasındakiler olmaktadır. 50'den sonra ise az da olsa, bir düşüş görülmektedir (<http://eqi.mhs.com/press4.htm>, 24.10.2000). Literatürde (3), duygusal zekâ ile yaş arasında anlamlı ilişkinin varlığını tespit eden araştırmalar bulunduğu gözlenmektedir. Reiff ve arkadaşları yaş ile (özellikle kişilerarası boyutu yönünden) duygusal zekâ arasında önemli bir ilişkinin varlığını ileri sürmektedir. Mayer ve arkadaşlarının 229 kişi üzerinde yaptıkları araştırmalarda yaş ile duygusal zekâ arasında olumlu bir ilişki saptamışlardır. Pamukçu'nun (151) çalışmasında 46 yaş ve

üzeri yaş grubu yöneticilerin duygusal zekâlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Aysel' in (20) çalışmasında 40 yaş ve üstündeki yöneticilerin duygusal zekâları çok farklılık olmamakla beraber 40 yaş ve altındaki liderlere göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Özyer'in (150) çalışmasında da duygusal zekâ ve yaş grupları arasında bir fark bulunmamasına rağmen 36-45 yaş grubunun duygusal zekâ puanlarının en yüksek olduğu ve yaş ilerledikçe azaldığı görülmüştür. Altın'ın (10) araştırma bulgularında da; en yüksek duygusal zekâ puanının 35-44 yaş aralığındaki yöneticilerin olduğu görülmüştür. Literatürdeki (20, 150) çalışmalar dikkate alındığında özellikle yaş arttıkça duygusal zekânın arttığı ve çok ilerleyen yaşlarda ise duygusal zekâda azalma olduğu gözlenmektedir. Duygusal zekâ yeteneklerindeki belli yaş aralığında artış göstererek sağladığı bu değer; kişilerin duygusal ve bilişsel deneyimler açısından en olgun dönemlerini yaşıyor olmaları ile açıklanabilir. Bu sonuçlar sunulan araştırma bulgularıyla benzerlik göstermektedir. (Tablo 9).

Yönetici hemşirelerin duygusal zekâ yetenekleri ile medeni durumları arasında anlamlı bir ($p<0.05$) farklılık bulunmuştur. Bekâr olan yönetici hemşirelerin duygusal zekâ yetenekleri evli olan yönetici hemşirelere göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 10). Özyer'in (150) yaptığı çalışma sonucunda medeni durum ile duygusal zekâ arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0.05$). Pamukçuoğlu'nun (151) çalışmasında ise duygusal zekâ en yüksek puanı bekâr olan yöneticilerin, sosyal farkındalık boyutunun ise evli olan yöneticilerin sahip olduklarını belirlemiştir. Sunulan araştırma bulguları Özyer'in (150) çalışması ile farklılık gösterirken, Pamukçuoğlu'nun (151) çalışması ile desteklenmektedir.

Genel ruh durumu ana boyutu ile **medeni durum** aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı ($p<0.01$) bir farklılık bulunmuştur. Evli olan grubu yönetici hemşirelerin genel ruh durumu boyutu aritmetik ortalaması bekâr olan gruba göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Literatüre göre (157) yapılan çalışmalarda genel ruh hali ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur

($p<0.05$). Evlilik ve sonucunda oluşturulan aile, kişilerin yaşamlarına katkıda bulunabilecek, en önemli toplumsal kurumdur. Ailede kazanılan karşılıklı güven, sevgi ve saygı ortamı kişi için önemli bir faktördür. Kişilerin yaşamdan doyum almalarına zemin hazırlayarak genel ruh durumlarını yükseltir. Bu durum araştırma bulgularımızı desteklemekte ve evli olan yönetici hemşirelerin; insan ilişkilerinde birleştirici bir element olmanın yanı sıra, problem çözümleme ve stres toleransında etkili, motive edici kişiler olduklarını düşündürmektedir (Tablo 10).

Stresle başa çıkma ana boyutu ile **medeni durum** gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.01$). Bekâr olan grubu yönetici hemşirelerin stresle başa çıkma boyutu aritmetik ortalaması evli olan gruba göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 10). Akbaş'a (6) göre; medeni durum ile stres puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0.05$). Evli olanların stres puanları; bekâr ($p:0.017$; $p<0.05$) ve dul ($p:0.017$; $p<0.05$) hemşirelerin puanlarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşüktür. Barlas'a (26) göre; hemşirelerin medeni durumları ile stresle başa çıkmada kullandıkları etkin olan ve olmayan yöntemlerin puan ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuş olup; evli ve bekâr olan her iki grubun da etkin olmayan yöntemleri kullandıkları, bekâr olan grubun evli gruba göre daha fazla stresle başa çıkmada etkin yöntemleri kullandıkları saptanmıştır ($p<0.001$) Literatürde (190) evli olan kadınların yaşamında; kadın ve anne rolünün getirdiği sorunlara toplumsal baskılar eklenmekte ve bekâr olan kadınlara göre daha çok stres altında oldukları belirtilmektedir. Bütün bu çalışmalar bir bütün olarak değerlendirildiğinde; sunulan araştırma bulgularının; kadın ağırlıklı meslek grubu olan hemşirelerin evli grubunun daha çok stresle karşı karşıya kaldıkları ve buna yönelik olarak stresle başa çıkma yöntemlerinin bekâr olan hemşirelere göre daha az kullandıkları düşünülmektedir.

Uyumluluk ve kişisel beceriler ana boyutu ile medeni durum gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Evli grubu yönetici hemşirelerin uyumluluk boyutu aritmetik ortalaması

puanları bekâr gruba göre daha yüksek olduğu, bekâr grubu yönetici hemşirelerin kişisel beceriler boyutu aritmetik ortalaması puanları evli gruba göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 10). Literatüre (3) göre; bu durum evli olan yönetici hemşirelerin bekâr olan gruba göre; problemleri anlamada ve uygun çözümlere ulaşmakta, genellikle esnek, gerçekçi ve etkin olduklarını, günlük yaşamlarında karşılaştıkları güçlüklerle ilgili olarak genellikle uygun çözümler üretebildiklerini düşündürmektedir. Bekâr olan yönetici hemşirelerin evli olan gruba göre; duygularının farkında olan, yaşamlarında yaptıkları şeyler hakkında olumlu şeyler düşünen, duygularını rahatça ifade edebilen ve düşünce ve inançlarını ifade etmekte bağımsız, güçlü ve kendine güvenen kişiler olduklarını düşündürmektedir.

Kişilerarası beceriler ana boyutu gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Evli grubu yönetici hemşirelerin kişilerarası beceriler boyutu aritmetik ortalaması puanları bekâr gruba göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 10).

Özyer'e (141) göre; evli katılımcıların eşleri ve varsa çocukları nedeniyle çeşitli sosyal ilişkilere (akrabalık, komşuluk, çocukların öğretmen ve arkadaş aileleri ile olan ilişkiler vb) daha fazla girmek durumunda kalacakları ve dolayısıyla bu kişilerin, daha sosyal, empati yeteneklerinin ve iletişim becerilerinin de daha gelişmiş olacağı beklenebilir. Bu durum sunulan araştırma bulgularını desteklemektedir.

Yönetici hemşirelerin duygusal zekâ yetenekleri ile **eğitim durumu** değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($\chi^2=8.80$, $sd=3$, $p<0.05$) bulunmuştur. Bu farklılığın lisans ve lisansüstü grupları lehine olduğu belirlenmiştir (Tablo 11). Bu durum da yönetici hemşirelerin eğitim düzeyleri arttıkça duygusal zekâ yeteneklerinin de arttığı belirtilebilir.

Altın'ın (11) çalışmasında duygusal zekâ yetenekleri ile eğitim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür. Lisans mezunu yöneticilerin en yüksek sıralamalar ortalamalarına sahip olduğu görülmektedir. Aysel'in (20) çalışmasında da lisans/lisansüstü eğitime sahip olan liderlerin, lise/ön lisans seviyesinde eğitime sahip olan liderlere göre daha yüksek bir duygusal zekâ düzeyine sahip oldukları bulunmuştur. Bu sonuçlara bakarak akademik eğitimin duygusal zekânın gelişimine katkı sağladığı düşünülebilir. Duygusal zekânın eğitim ve kişisel gelişim çabaları ile geliştirilebileceği varsayımı çerçevesinde ortalamalar arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu belirtilebilir. Bu bulgular sunulan araştırma bulgularını desteklemektedir.

Genel ruh durumu, uyumluluk ve kişisel beceriler ana boyutları ile **eğitim durumu** gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Lisansüstü mezunu yönetici hemşirenin en yüksek sıralamalar ortalamalarına sahip olduğu ve eğitim durumu arttıkça sıralamalar ortalamalarının da arttığı görülmektedir (Tablo 11).

Literatüre (157) göre; yapılan çalışmalarda genel ruh durumu ile eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p<0.05$). Genel ruh durumu mutlu ve iyimser kişi; iyi eğitim görmüş, genç, sağlıklı, ekonomik bakımdan iyi, dışa dönük, tasasız, evli, ılımlı, arzulara sahip ve zeki kişidir.

Stresle başa çıkma ana boyutu ile **eğitim durumu** gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($\chi^2=11.06$, $sd=3$, $p<0.05$) düzeyde anlamlı bulunmuştur (Tablo 11). Söz konusu farklılığın; sağlık meslek lisesi ve lisans üstü grupları arasında lisans üstü grubu lehine olduğu görülmüştür. Yılmaz, Hacıhasanolu ve Çiçek'in (205) çalışmasında; hemşirelerin eğitim durumu ile ruhsal belirti tarama listesi puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı saptanmıştır ($p>0.05$). Durmuş ve Yıldız'ın (65) ve Uğurlu'nun (189) çalışmasında

hemşirelerin mezun oldukları okullar ile stres arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Bu sonuçlar sunulan araştırma bulgularımız ile farklılık göstermekle birlikte Akbaş'a (6) göre stres puanları ile eğitim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0.01$). Lisansüstü mezunu hemşirelerin stres puanları diğer gruplara göre yüksek düzeyde bulunmuştur. Barlas'a (26) göre; hemşirelerin eğitim durumları ile stresle başa çıkmada kullandıkları etkin olan ve olmayan yöntemlerin ilişkisi incelendiğinde; Sağlık Meslek Lisesi ve önlisans mezunu hemşirelerin etkin olmayan yöntemleri kullanmaları ileri derecede anlamlı bulunmuştur ($p<0.01$). Demir'e (57) göre hemşirelerin yeterli mesleki eğitim almamasının stres yarattığı belirtilmektedir. Bu durum, sunulan araştırma bulgularını desteklemekte ve yönetici hemşirelerin eğitim durumları attıkça stres ile karşılaşma ve stres ile baş etme durumlarının arttığını göstermektedir.

Kişilerarası beceriler ana boyutu ile eğitim durumu gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak ($\chi^2= 12.69$, $sd= 3$, $p<0.05$) düzeyde anlamlı bulunmuştur (Tablo 11). Söz konusu farklılığın sağlık meslek lisesi ile yüksek lisans grupları arasında yüksek lisans grupları lehine gerçekleştiği bulunmuştur.

Literatüre (19) göre; iş dünyasındaki değişime paralel olarak eğitim kurumlarında lisans seviyesindeki öğrencilere duygusal zekâ yeteneklerinin ne kadar önemli olduğu öğretilmekte ve bu becerilerin kazanılması teşvik edilmektedir. Ayrıca eğitim seviyesi yüksek olan kişiler kendilerini geliştirmeye daha fazla çaba harcamaktadırlar. Literatüre (2) göre; harcanılan bu çaba sayesinde yönetici hemşirelerin yüklendiği sorumluluk artmakta ve sosyal yetenekleri güçlenerek, çevresindeki kişiler ile özellikle ekip çalışmasında ve insan ilişkilerinde daha başarılı oldukları belirtilebilir.

Yönetici hemşirelerin duygusal zekâ yetenekleri ile **çalışılan kurum** değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0.05$). Bu bulgular Acar'ın (3) bulguları ile benzerlik göstermekle birlikte, ortalama puanlar incelendiğinde Acar'ın (3) çalışmasında özel kurumların duygusal zekâ ortalama puanları yüksek bulunmuştur. Sunulan araştırma bulgularında ise; Sağlık Bakanlığı hastaneleri yöneticilerinin duygusal zekâ ortalamaları özel ve üniversite hastane yöneticilerinin ortalamalarına kıyasla daha yüksek olduğu belirtilebilir (Tablo 12).

Duygusal zekâ yetenekleri ($F=2.09$; $p>0.05$) ve kişilerarası beceriler ana boyutu ($F=1.69$, $p>0.05$), uyumluluk ana boyutu ($F=2.79$, $p>0.05$) ve stresle başa çıkma ana boyutu ($F=1.31$, $p>0.05$) düzeylerinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (Tablo 12).

Yönetici hemşirelerin **duygusal zekâ yetenekleri** ve ana boyutları ile **çalışma yılları** arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0.05$, $p=0.37$). Yönetici hemşirelerin çalışma yılı arttıkça duygusal zekâ puanları 15 yıla kadar artmakla birlikte 15 yıldan sonra azaldığı görülmüştür (Tablo 13). Sunulan araştırma bulguları Altın (11), Aysel (20), Karmyshakova (106) ve Acar'ın (2) bulguları ile benzerlik göstermektedir. Altın'a (11) göre; çalışma yılı arttıkça kişilerin deneyimlerinin artması beklenmektedir. Literatüre (130) göre deneyim; duygusal zekâ yeteneklerini olumlu etkileyen önemli bir faktördür. Bu bakış açısı ile çalışma yılının süresinin duygusal zekâ yeteneklerini artırıcı bir etki yapacağı düşünülebilir. Literatürde bu konuya yönelik bir bulguya rastlanmamaktadır. Kurumda daha uzun süre çalışmış olmak kişilerin duygusal zekâ düzeylerinde bir farklılık yaratmamaktadır. Bu ise kurum kültürünün duygusal zekânın gelişimine daha elverişli bir hale getirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır (2, 11, 20, 108).

Yönetici hemşirelerin **duygusal zekâ yetenekleri** ile çalışılan **yöneticilik pozisyonu** arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0.05$). Yönetici hemşirelerin çalıştıkları yöneticilik pozisyonuna göre duygusal zekâ yeteneklerinin dağılımı incelendiğinde; duygusal zekâ yeteneklerinin puanları Süpervizör grubu (3.99 ± 0.25) yönetici hemşirelerin diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 14). Altın'ın (11) çalışmasında duygusal zekâ ile yönetsel düzey arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0.05$). Bu durum araştırma bulgularımızı desteklemekle birlikte Aysel'in (20) araştırma sonuçları, üst düzey liderlerin daha yüksek duygusal zekâ düzeyine sahip olduklarını ortaya koymuştur. Örgütlerdeki hiyerarşik kademeler yükseldikçe liderlerin daha az teknik, buna karşın daha fazla insani ve kavramsal becerilere sahip olmaları beklenmektedir. Literatüre (11, 20, 130) göre; duygusal zekânın insani beceriler kapsamında değerlendirilebileceği düşünüldüğünde elde edilen sonuç bu beklentiye uygun düşmekle beraber yüksek yöneticilik pozisyonuna sahip kişilerin, deneyimleri ve bilgileri de göreceli olarak artacak ve bu durum duygusal zekâ yetenekleri üzerinde olumlu bir etki yaratabilecektir. Sunulan araştırmadan elde edilen bulgulara üst düzey yönetici kademesinde yer alan Süpervizör grubu yönetici hemşirelerin diğer gruplara göre daha yüksek duygusal zekâ yetenekleri puanlarına sahip olmaları literatüre göre desteklenmektedir.

Yönetici hemşirelerin duygusal zekâ yetenekleri ile **çalıştıkları yöneticilik pozisyonunda çalışma yılları** arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0.05$, $p=0.35$). Yönetici olarak deneyimi 10 yıldan fazla olan yönetici hemşirelerin duygusal zekâ yetenekleri puanları; 5 yıldan az ve 5-10 yıl grubundan fazla olduğu görülmektedir (Tablo 15). Yöneticilik deneyimleri arttıkça duygusal zekâ yetenekleri ortalamalarında arttığı belirtilebilir. Bu bulgular Acar'ın (2) ve Altın'ın (11) bulgularıyla benzerlik göstermektedir.

Duygusal zekâ yetenekleri ile yönetim alanı gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($\chi^2=12.25$, $sd=3$, $p<0.01$) düzeyinde

anlamli bulunmuştur. Yönetici hemşirelerin duygusal zekâ yetenekleri ile yönetim alanı “10-20 kişi” arası grubu sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 16). Bu bulgular Altın’ın (11) ve Acar’ın (2) çalışmasında duygusal zekâ yetenekleri ile yönetim alanı arasında istatistiksel olarak farklılık bulunmamıştır. Bu durum sunulan araştırma bulguları ile farklılık göstermekle birlikte ast sayısı azaldıkça, yöneticinin duygusal zekâ yeteneklerini sergilemesi daha muhtemeldir düşüncesinin belirtilebilir.

Yönetici hemşirelerin **genel ruh durumu** ($\chi^2=11.11$, $sd=3$, $p<0.05$), **stresle başa çıkma** ($\chi^2= 11.22$, $sd= 3$, $p<0.05$) ve **kişilerarası beceriler** ($\chi^2=13.74$, $sd=3$, $p<0.01$) ana boyutları ile yönetim alanları arasında fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yönetici hemşirelerin genel ruh durumu, stresle başa çıkma ve kişilerarası beceriler ana boyutu ile yönetim alanı “10-20 kişi” arası grubu sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 16). Bu durum yönetim alanı 10-20 kişi arasında olan yönetici hemşirelerin insan ilişkilerinde birleştirici, iyimser, problem çözümünde, stres toleransında ve stresle başa çıkmada diğer grup yönetici hemşirelere göre daha etkili olduklarını düşünülmektedir. Literatüre göre (26) Sağlık bakım sistemlerindeki dinamik değişikliklerin, sağlık çalışanlarını olumsuz yönde etkileyebilecek karmaşık stresörler oluşturmada etkili olduğu belirtilmektedir. Sağlık bakım sisteminin bir üyesi olan hemşireler bu stresörlerden en çok etkilenen grubu oluşturur. Hemşirelerde stres oluşturan durumlarla ilgili olarak yapılan araştırmalar; sıklıkla stres oluşturan durumların rol çatışmaları, yönetim ile ilişkiler, iletişim ve belirsizliklerin varlığı gibi örgütsel ve yönetsel yapıdan kaynaklandığını göstermiştir. Literatür ışığında sunulan araştırma bulgularına göre; yönetici hemşirelerin yönetim alanının genişlemesi; yönetici ve ekip üyeleri arasında rol çatışmalarına, iletişimin aksamasına ve belirsizliklere yol açarak yönetimin etkisini azaltacağı ve yöneticinin görevini gereği gibi yapamayacağını düşündürmektedir.

Uyumluluk ana boyutu ile **yönetim alanı** gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Yönetici hemşirelerin uyumluluk boyutu ile yönetim alanı “10>kişi” grubu sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 16). Literatüre (2) göre; yönetim alanının 10 kişiden az olan yönetici hemşirelerin diğer gruplara göre, çevrelerinden gelen taleplerle uygun şekilde baş edebildiklerini, problemleri durumlarda ne kadar başarılı olduklarını ortaya daha rahat koyabildiklerini ve genellikle esnek, gerçekçi ve etkin şekilde davranarak uygun çözümlere ulaştıklarını göstermektedir.

Kişisel beceriler ana boyutu ile **yönetim alanı** gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Yönetici hemşirelerin kişisel beceriler boyutu ile yönetim alanı “10-20 kişi” arası grubu sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 16). Literatüre (2) göre; yönetim alanının 10-20 kişi arasında olan yönetici hemşirelerin diğer gruplara göre duygularının farkında olduklarını, duygularını rahatça ifade edebildiklerini ve yaptıkları şeyler hakkında olumlu şeyler düşündüklerini göstermektedir.

Duygusal zekâ yetenekleri ve ana boyutları ile **kendini başarılı hissetme** gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($p^{**}<0.01$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yönetici hemşirelerin duygusal zekâ yetenekleri ve ana boyutları ile “kendini başarılı hissetme” grubu sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 17). Arıcıoğlu’na (15) göre; Bireysel başarı ve performansın duygusal zekâ ile direkt ilgisi bulunmaktadır. Goleman’a (88) göre, başarının % 80’i duygusal zekâ yeteneklerinden kaynaklanmaktadır. Codier at al.’ın (49) çalışma sonuçları göre; servis hemşirelerinin duygusal zekâ yetenekleri ile başarı düzeyleri arasında pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p<0.05$). Goleman’a (87) göre; en yüksek düzeylerdeki yöneticilerin, lider konumunda elde ettikleri başarılarında üstünlüğün

neredeyse tamamı duygusal zekâ yeterliliklerinden kaynaklanmaktadır. Literatüre göre; yapılan araştırmalar, zekânın başarıyı % 20 etkilemesine rağmen duygusal zekânın iş, aile ve sosyal hayattaki başarı konusunda belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır. (<http://www.duygusalzeka.com/GrupGoster.asp?id=100> Erişim Tarihi: 19.09.2008). Literatüre göre; Bu durum sunulan araştırma bulgularını desteklemektedir.

Yönetici hemşirelerin **duygusal zekâ yetenekleri** ve **kişilerarası beceriler, kişisel beceriler** ana boyutları ile **hizmet içi eğitimlere katılma sıklığı** arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($p>0.05$, $p=0.16$). Bu bulgular Acar'ın (2) bulgularıyla benzerlik göstermekle birlikte, bilgi ve araştırma sonuçlarına göre eğitimin bireyin duygusal zekâsını arttırdığı bulunmuştur. Sunulan araştırma bulgularında; “iki haftada bir” eğitime katılan yönetici hemşirelerin duygusal zekâ yetenekleri puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo18). Karmyshakova (106) çalışmasında “kurumdaki hizmet içi eğitimlere sıkça katılan liderlerin duygusal zekâlarının daha yüksek olduğu” görülmektedir. Bu durum araştırma bulgularımızı desteklemektedir.

Stresle başa çıkma, uyumluluk ana boyutu ile **hizmet içi eğitimlere katılma sıklığı** gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($p<0.05$) düzeyde anlamlı bulunmuştur. Söz konusu farklılığın iki haftada bir grubu ile ayda bir grubu arasında, iki haftada bir grubu lehine gerçekleştiği belirlenmiştir (Tablo 18).

Tel, Karada, Tel ve Aydın'a (182) göre; Sağlık bakım alanı, hem yoğun stres yaşayan bireylere hizmet verilmesi hem de çalışan personelin stres yaşantıları ile çok sık karşılaşması nedeniyle, diğer çalışma ortamlarından daha fazla iş stresinin yaşandığı bir ortam olarak değerlendirilmektedir. Sağlam'a (160) göre; stresle başa çıkma önerileri arasında düzenli olarak yapılan hizmet içi eğitimleri yer almaktadır.

Bu durum sunulan araştırma bulgularında yönetici hemşirelerin iki haftada bir katıldıkları hizmet içi eğitim ile duygusal zekânın ana boyutu olan stresle başa çıkma davranışının ilişkili olduğunu desteklemektedir.

Yönetici hemşirelerin **duygusal zekâ yetenekleri** ve ana boyutları ile **hizmet içi eğitim konuları** gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Yönetici hemşirelerin ağırlıklı olarak katıldığı hizmetiçi eğitim konularından sosyal konular grubunun aritmetik ortalamalarının mesleki konu grubundan daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 19). Acar'ın (2) çalışmasında; hizmet içi eğitim konuları ile duygusal zekâ yetenekleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu durum araştırma bulgularımızı desteklemekle birlikte Karmyshakova'nın (102) çalışmasında sosyal alanda hizmet içi eğitimlere katılan liderlerin duygusal zekâları daha düşük bulunmuştur. Bu durum, sunulan araştırma bulguları ile farklılık göstermektedir. Literatüre (2) göre özellikle sosyal konulardaki eğitimin bireyin duygusal zekâ yeteneklerini arttırdığını ifade etmektedir. Sunulan araştırma bulguları doğrultusunda sosyal eğitim konularının yöneticilerin duygusal zekâ yeteneklerinin gelişimine katkı sağladığı belirtilebilir (Tablo 19).

Duygusal zekâ yetenekleri ile **duygusal zekâ eğitimi** aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Yönetici hemşirelerin duygusal zekâ eğitimi alan grubun duygusal zekâ yetenekleri aritmetik ortalamalarının diğer gruptan daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 20). Karmyshakova (102)'nin yaptığı çalışmada “duygusal zekâ eğitimi” alan yöneticilerin duygusal zekâları yüksek bulunmamıştır. Duygusal zekâ yetenekleri, duygusal zekâ eğitimi alıp almamaya göre farklılık göstermemektedir. Bu durum araştırma bulgularımızı desteklemektedir. Literatüre göre duygusal zekâ eğitim ile geliştirilebilir. Bunu gerçekleştirebilmeleri için; çalışanların, kendilerini tanımlarını sağlamak, duygularını yönetebilmeyi öğrenmek, olumsuz duygularıyla başa çıkabilmelerini ve ilişkilerinde mutlu olmalarını sağlamak, iletişim becerileri

gibi yeterliklerini geliştirmek için eğitim programları hazırlanması gerekmektedir. Ancak duygusal zekâ kısa süreli bir seminer ile sahip olunacak bir yeterlilik değildir. Bu, aylar sürecektir kararlı, sabırlı ve istikrarlı bir çalışmanın sonucunda gelecek bir yeterlilik olacaktır. Duygusal zekâ eğitim programlarının, özellikle hizmet sektörü çalışanları olan yönetici hemşirelerin duygusal zekânın ne olduğunu öğrenmelerini, konuyla ilgili farkındalık kazanmalarını ve duygusal zekâlarını geliştirme yönünde bir adım atarak bu konuda istek uyandırma amaçlarını içererek hazırlanması gerekmektedir. Sunulan araştırma bulgularına göre; yönetici hemşirelerin almış oldukları duygusal zekâ eğitiminin bu kapsamda oluşturulmadığı belirtilebilir.

Duygusal zekâ yetenekleri ile **liderlik eğitimi** aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Yönetici hemşirelerin liderlik eğitimi alan grubun duygusal zekâ yetenekleri aritmetik ortalamalarının diğer gruptan daha yüksek olduğu görölmektedir (Tablo 20).

Duygusal zekâ yetenekleri ile **yönetici eğitimi** aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Yönetici hemşirelerin yönetim eğitimi alan grubun duygusal zekâ yetenekleri aritmetik ortalamalarının diğer gruptan daha yüksek olduğu görölmektedir (Tablo 20).

Duygusal zekâ yetenekleri ile **iletişim eğitimi** aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p >0.05$). Yönetici hemşirelerin iletişim eğitimi alan grubun duygusal zekâ yetenekleri aritmetik ortalamalarının diğer gruptan daha yüksek olduğu görölmektedir (Tablo 20).

Duygusal zekâ yetenekleri ile **stres yönetim eğitimi** aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Yönetici

hemşirelerin stres yönetimi eğitimi alan grubun duygusal zekâ yetenekleri aritmetik ortalamalarının diğer gruptan daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 20).

Duygusal zekâ yetenekleri ile **ekip çalışması eğitimi** aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p > 0.05$). Yönetici hemşirelerin ekip çalışması eğitimi alan grubun duygusal zekâ yetenekleri aritmetik ortalamalarının diğer gruptan daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 20).

Duygusal zekâ yetenekleri ile **motivasyon eğitimi** aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p > 0.05$). Yönetici hemşirelerin motivasyon eğitimi alan grubun duygusal zekâ yetenekleri aritmetik ortalamalarının diğer gruptan daha yüksek olduğu görülmektedir.

Duygusal zekâ yeteneklerinin ile **çatışma yönetimi eğitimi** aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($p < 0.05$). Yönetici hemşirelerin çatışma yönetimi eğitimi alan grubun duygusal zekâ yetenekleri aritmetik ortalamalarının diğer gruptan daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 20).

Literatüre göre; iyi bir yöneticinin, aynı zamanda iyi bir “lider” olması, yöneticilik yeteneğinin gelişmiş olduğunu ortaya koymaktadır. Bir yöneticinin iyi bir lider olma yolunda gerek öğrenim gerekse çalışma hayatında liderlik becerilerinin geliştirilmesi ile ilgili eğitim verilmesiyle mümkündür. Duygusal zekâ yeteneklerinin ve liderlik becerilerinin “öğrenilebilir” olmasından hareketle, yönetici hemşirelere duygusal zekâ yetenekleri ve liderlik davranışlarını geliştirme konularında eğitim verilmesi gerekmektedir. Öz güven, öz bilinç, öz kontrol ve kendi kendini güdüleme, empati ve sosyal beceriler, yaşam için gerekli olan bu becerileri güçlendirebilmek için; iyi düzenlenmiş eğitim programları, yöneticilerin kişisel ve kişilerarası

becerilerini geliştirmek için yardımcı olmak açısından bir başlangıç noktasıdır (93, 119, 149).

Literatüre (151) göre yöneticilerde duygusal yeterliliklerin geliştirilmesi, daha yüksek etkinlik düzeylerine ulaşılmasını sağlayacaktır. Zengin bir duygusal potansiyele sahip olan kadınların özellikle empati ve kişilerarası ilişkiler konularında başarılı oldukları oldukları bilinmektedir. ancak st düzey yönetimin basamaklarını hedefleyen kadın yöneticilerin, özellikle başarma güdüsü, zorluklar karşısında gayret ve çaba ile direnmek ve iyimserlik olarak ifade edilen öz motivasyon konusunu dikkate almaları gerekmektedir. Yöneticilerin duygusal zekâlarını geliştirmek konusunda, kendilerinin çaba göstermelerinin yanı sıra, kurumların işe alma kriterleri olarak duygusal zekâyı ne sürmeleri ve kurum içinde çalışanların duygusal gelişimlerini dikkate almaları, duygusal yeterliliklerin örgütsel etkinliği sağlaması ile sonuçlanabilir. Böyle bir örgütsel yaklaşım ise, ancak yüksek duygusal zekâyâ sahip bir yönetici ile mümkün olabilir.

Literatüre (211) göre sosyal bir yapı olan kurumların bel kemiği olarak kabul edilen liderler, sürekli olarak izleyenlerin, st düzey yöneticilerinin, müşterilerinin duygusal talepleri ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Dolayısıyla, liderlerin hem kendilerinin, hem de birlikte çalıştığı insanların duygularını yönlendirmesini gerekli kılmaktadır. İşte, hayat felsefesini rasyonalliteye indirgemek yerine, mantığı duygularla birleştirerek hareket etmeyi tercih eden liderler, bu amaçla kurumsal duygusal zekânın oluşabilmesi için gerekli olan zeminin hazırlanmasında etkin rol oynamaktadırlar. Kurumda duygusal talepleri fark edebilen, değerlendirebilen ve onlara uygun davranışlar sergileyebilen liderler, kurumlarında ahenk yaratarak hem kişisel hem de kurumsal başarıları katkıda bulunacaklardır.

Yönetici hemşirelerin duygusal zekâ yetenekleri ile **duygusal zekânın geliştirilebilirliğine inanma** düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır

($p>0.05$). Duygusal zekânın geliştirilebilirliğine inanan yönetici hemşirelerin duygusal zekâ yetenekleri puanlarının daha yüksek olduğu görülmüştür (Tablo 17). Literatüre göre; duygusal zekâ kavramını ilk ortaya atanlardan Mayer, duygusal zekâyı, duygusal bilgiyi anlamlandırma ve kullanmada psikolojik kapasite olarak görmektedir. Mayer'e göre, bireysel olarak duygusal bilgiyi anlamlandırma ve kullanmada farklı kapasitelere sahip bulunmaktadır. Bazı kişiler bunu gerçekleştirmede orta, bazıları iyi, bazıları da uzman olabilir. Mayer'e göre, bu kapasitenin bir bölümü doğuştan gelmektedir. Diğer bölümü de yaşam deneyimleriyle öğrenilendir ve bu bölüm, düşünce gücü, pratik ve deneyimle geliştirilebilir. Salovey, Mayer'in görüşlerini daha genişleterek duygusal zekânın bir bölümü olan birçok becerinin öğrenilebileceğini belirtmektedir. Salovey, duygusal zekânın beceriler ve yeterliklerin karışımı olduğuna ve her ikisinin de öğretilebileceği ve öğrenilebileceğini vurgulamaktadır. Böylece kişi, duygusal olarak eğitilmiş olacaktır. Bir kişinin duygusal zekâsının geliştirilmesi öncelikle kişinin bu gelişime samimi olarak inanması ve istek duyarak çaba göstermesi ile sağlanacaktır. Bu durum araştırma bulgularımızı desteklemektedir. (<http://duygusalzeka.8m.com/egitim.html> Erişim Tarihi: 09.08.2008).

Genel ruh durumu ana boyutu ile **duygusal zekânın geliştirilebilirliğine inanma** düşüncesi gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($\chi^2=9.33$, $sd=2$, $p<0.05$) düzeyde anlamlı bulunmuştur (Tablo 21). Söz konusu farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla ikili karşılaştırmalar şeklinde Mann Whitney-U analizi kullanılmış; farklılığın duygusal zekâ yeteneklerinin gelişimine inanıyorum grubu ile kararsızım grubu arasında, duygusal zekâ yeteneklerine inanıyorum grubu lehine gerçekleştiği belirlenmiştir. Bu durum da duygusal zekânın gelişimine inanan yönetici hemşirelerin genel ruh durumlarının diğer yönetici hemşirelere göre daha yüksek olduğu belirtilebilir. Duygusal zekânın gelişimine inanan yönetici hemşirelerin diğer gruba göre daha iyimser, umutlu ve neşeli oldukları ve bu özellikleri ile çevrelerindeki kişileri motive ettiklerini göstermektedir.

Bu bölüm, yönetici hemşirelerin liderlik davranışlarından elde edilen bulgular doğrultusunda tartışılmıştır.

Yönetici hemşirelerin liderlik davranışları puanları (3.81 ± 0.27) ortalamanın üzerindedir (Tablo 22). Bu durum, yönetici hemşirelerin ortalamanın üzerinde liderlik davranışlarına sahip olduklarını göstermektedir.

Liderlik davranışının 22 alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar incelendiğinde; ortalama olarak en yüksek değerlendirilen liderlik davranış bileşeninin, empati (4.26 ± 0.50), yenilikçilik (4.25 ± 0.50) ve kontrol (4.20 ± 0.51) olduğu görülmektedir. (Tablo 23). Ortalamalar açısından en yüksek değerlendirilen üç ifade göz önünde bulundurulduğunda; yönetici hemşirelerin genel olarak; empatisi yüksek, kişilerle yakın ve onları destekleyici ilişkiler kurabilen, kişilerin istek ve ihtiyaçları ile ilgilenen, yenilikleri takip eden, çabuk değişen ortamlarda kendini rahat hissederek risk almaya istekli, yeni ve denenmemiş yaklaşımlara açık ve kontrollü davranarak işini şansa bırakmayan, belirli işlerin bitiş zamanını belirleyerek zamanında tamamlanmasını sağlamak için iş sürecini izleyen liderlik davranışlarına sahiptirler.

Liderlik davranışının 22 alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar incelendiğinde; ortalama olarak en düşük değerlendirilen davranış bileşeni ise tutuculuk (2.64 ± 0.68), kontrollü olma (2.90 ± 0.75) ve baskın olma (3.17 ± 0.95) davranış bileşenleri olduğu görülmektedir. Tutuculuk ve kontrollü olma bileşenleri aynı zamanda tüm bileşenler içinde ortalama olarak 3'ten aşağı değerlendirilen davranış bileşenleridir (Tablo 23). Ortalama açısından en düşük değerlendirilen üç ifade göz önünde bulundurulduğunda; yönetici hemşireler genel olarak; işlerin geçmiş uygulamalar doğrultusunda yapılmasından ziyade, iş süreci ile ilgili yenilikleri uygulamaya koymaya istekli olan ve gerektiğinde risk almaktan kaçınmayan, kişilerle ilişkilerinde rahat ve içten bir tarz benimseyerek duygularını açık bir şekilde ifade etmeyi tercih eden, ısrarcı ve

rekabetçi bir yaklaşımla sonuçlara ulaşmaya çalışan liderlik davranışlarına sahiptirler (Tablo 22-23).

Uzun'un (196) yapmış olduğu araştırmada; yöneticilerin en yüksek puan alan liderlik davranışları; bilimsellik, en düşük değerlendirilen liderlik davranışı ise tutuculuktur. Sunulan araştırmadan elde edilen bulgular Uzun'un (196) bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Tutuculuk özelliği sergileyen yöneticiler; mevcut durumu koruyarak, öngörülebilirliği sağlamak ve riski en aza indirerek sorunlara geçmiş uygulamalar ışığında yaklaşmaktadır. Araştırma bulgularında belirtilen tutuculuk boyutunun en düşük puanda değerlendirilmesi yönetici hemşirelerin tutuculuk davranışlarını sergilemediğini, çabuk değişen ortamlarda kendini rahat hissettiğini, risk almaya istekli olduğunu, yeni ve denenmemiş yaklaşımlara açık olduğunu belirtmektedir.

Hançer ve Tanrısevdi'ye (95) göre sosyal zekanın en önemli unsurlarından birisi olan empati her çalışanda ve yöneticide aranılan ve bulunması gereken bir özelliktir. İletişim yönü yüksek ve kendisini çalışanlarının yerine koyabilecek yöneticilere sahip örgütlerin diğerlerine göre başarılı olma şansları çok daha yüksek olacaktır. Bununla birlikte empati özelliği, iyi ve etkin bir liderde bulunması gereken en önemli özelliklerden biridir. Karar verme sürecinde, örgütsel gelişimde ve sosyal problemlerin çözümünde yöneticilerin astlarını daha iyi anlayabilme yetenekleri ön plana çıkmaktadır.

Yiğit'e (198) göre; büyük ve karmaşık sağlık sistemi içinde hizmet veren yönetici hemşirelerin rol ve yapıları değişmekte ve onlardan güçlü bir lider olmaları beklenmektedir. Bu nedenle hemşireler, liderlik davranışları olarak verimliliği artırıcı, yenilikçi, birleştirici, örgütsel değişim aracı olma ve temsil gücünü ortaya koymalıdır. Bu davranışların bilinmesi ve değerlendirilmesi, hemşirelik yöneticilerinde egemen olan liderlik davranışlarının belirlenmesini ve örgütsel

işleyişin gerçeklerin ortaya çıkmasını sağlayacağını belirtmektedir. Literatürde, yönetici hemşirenin örgüt üyelerine bir vizyon vererek gerçekleştirilmek istenilen amacı belirtmelidir. Vizyon gidilecek yönü olduğu kadar ulaşılabilecek yeri ve durumu açıklanmalıdır. Küçük ve girişimci örgütlerde bu vizyonu lider tarafından açıklanır. Büyük gelenekleri, kuralları ve bürokrasisi oluşmuş örgütlerde ise liderin başkanlığında kilit yöneticilerin takım halinde vizyonu ortaya koymaları gerekir. Çünkü liderin rolü vizyon oluşturma çabasını mutlaka tek başına yapmasını gerekli kılmaz, ekip ruhu oluşturarak vizyon yaratılmasında grup üyelerinin fikirlerindende yararlanılabilir. Önemli olan vizyon yaratılmasına liderlik etmek ve vizyon oluşturma işlemini sürekli kılmaktır. Çünkü hiçbir stratejik vizyon kalıcı ve sürekli değildir. Zaman içinde değiştirilmelidir. Açık bir ekip içi iletişim ve net bir vizyon, çalışanların birbirlerini anlamalarına ve çabalarının belirli bir noktada odaklanmasını sağlar. Vizyonun unutulmaması için belli aralıklarla ve fırsatlar doğduğu ölçüde tekrarlanmalı ya da can alıcı önemli hususlar hatırlatılmalıdır (78, 82, 145, 151).

Literatüre (142) göre; yeni bilimsel gelişmeleri takip etmek, hemşirelik bakımındaki yenilikleri uygulamaya geçirmek, hasta veya sağlıklı bireylerin değişen gereksinimlerini saptayabilmek ve bunlara öğretilmesinde çalışanlara birlikte değişim yaratabilmek için hemşirelerin liderlik davranışlarından özellikle yenilikçilik boyutuna önem vermeleri gerekmektedir. Bu durum sunulan araştırma bulgularını destekler durumdadır (Tablo 24). Sunulan araştırma bulgularında yönetici hemşirelerin yenilikçilik liderlik davranışı boyutunun en yüksek değerlendirilmesi yönetici hemşirelerin yenilikçi yaklaşımı benimseyerek uyguladıklarını düşündürmektedir.

Çalışmamızda yönetici hemşirelerin liderlik davranışlarının ana ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan pearson korelasyon analizi sonucunda, liderlik davranışları ana ve alt boyutları puanları arasında pozitif ve anlamlı ($p<0.01$) bir ilişki bulunmuştur (Tablo 24).

Yönetici hemşirelerin vizyon yaratmada gösterebileceği “bilimsellik” davranışı, vizyon yaratma boyutunda gösterebileceği diğer davranışlara göre daha yüksek korelasyona sahiptir ($r=0.67$ ve $p=0.00$). Bu durum, yönetici hemşirelerin vizyonu yaratmaya yönelik uygulamalarında; uzmanlık alanı ile ilgili derinlemesine bilgi sahibi olma ve bilgilerini sürekli yenileyerek karar alma ve sorun çözmede uzmanlık bilgilerinden faydalanarak daha çok bilimsel yaklaşımı benimsemiş olduğu görülmektedir. Yönetici hemşirelerin uzmanlık alanı ile ilgili bilimsel gelişmeleri takip etme ve bu bilgileri kurumsal karar ve uygulamalarında dikkate alma davranışı, işlerin zamanında tamamlanmasını sağlamak açısından hiçbir şeyi şansa bırakmadıklarını belirtilebilir.

Uzun’un (196) çalışmasında; vizyon yaratmada gösterebileceği bilimsellik davranış alt boyutunun yüksek korelasyona sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgular araştırma bulgularımızla benzerlik göstermektedir.

Yönetici hemşirelerin **izleyici kazanmada** gösterebileceği “ikna edicilik” davranışı diğer üç davranışa göre (dışa dönüklük, kontrollü olma, coşkuculuk) daha yüksek korelasyona sahip olduğu belirlenmiştir ($r=0.62$ ve $p=0.00$). Bu durum, yönetici hemşirelerin izleyici kazanmaya yönelik uygulamalarında; başkalarını ikna ederek onların bağlılıklarını sağlayarak görüşlerini benimsetebildikleri açıklamaktadır.

Yönetici hemşirelerin **vizyonu uygulamaya koymada** gösterebileceği “taktik belirleme” davranışı diğer üç davranışa göre (iletişim, yapıyı oluşturma, yetki devri) daha yüksek korelasyona ($r= 0.76$ ve $p=0.00$) sahip olduğu belirlenmiştir (Tablo 24). Literatüre (196) göre; yönetici hemşirelerin vizyonu uygulamaya koymaya yönelik uygulamalarında; kısa vadeli, pratik stratejiler belirleyerek mümkün olduğunca çabuk sonuç üretmeye yöneldiklerini göstermektedir.

Yönetici hemşirelerin **süreci izlemede** gösterebileceği “kontrol” ve “geri bildirim” davranışları çok yüksek bir korelasyona sahip olduğu belirlenmiştir. Ancak kontrol davranışı geribildirim davranışına göre daha yüksek bir korelasyona sahiptir (Tablo 24). Literatüre (196) göre; yönetici hemşirelerin süreci izlemeye yönelik uygulamalarında genellikle hiçbirşeyi şansa bırakmadan belirli işler için bitiş zamanları belirleme ve işlerin zamanında tamamlanmasını sağlamak için iş sürecini izledikleri ve gerektiğinde de kişilerin performansları, beklenti ve istekleri karşılama dereceleri hakkında düşüncelerini onlara açıkça belirtme davranışlarında bulunduklarını göstermektedir. Özer’e (148) göre örgütsel yapılarda yöneticiler sisteme, denetime, kontrole, belirlilik şartlarında hareket etmeye ve kurallara önem verirken, liderler yaygın bir iletişime, geri bildirimlerde bulunmaya, fikir üretimine ve bu fikirleri eyleme dönüştürme ile ilgililenirler. Bu yönüyle mevcudu koruyan yönetici ama değişimi başaran, değişimi harekete geçiren liderdir. Bu ayrıma göre; elde edilen bulgular doğrultusunda yönetici hemşirelerin mevcut durumu koruma düşüncesinde olduklarını kısmen değişimi başlatma eylemlerine sahip olduklarını düşündürmektedir.

Yönetici hemşirelerin **sonuca ulaşmada** gösterebileceği “üretim odaklılık” ($r=0.84$, $p=0.00$) ve “yönetim odaklılık” ($r=0.77$, $p=0.00$) davranışları çok yüksek bir korelasyona sahip olduğu belirlenmiştir. Literatüre (184) göre; yönetici hemşirelerin sonuca ulaşmada ağırlıklı olarak üretim odaklı davrandıklarını kısmen yönetim odaklı davranışlar gösterdiklerini düşündürmektedir. Üretim odaklılık davranışı, diğer bileşenler yönetim odaklılık ve baskın olma davranışına göre yüksek korelasyona sahiptir. Bu da yönetici hemşirelerin başarı doğrultusunda güçlü bir yönelim yaratarak, kendisi ve başkaları için yüksek beklentiler oluşturarak, kendisini ve başkalarını yüksek seviyelere yönlendirme eğiliminde olduğunu göstermektedir. Yönetici hemşirelerin sonuca ulaşma sürecinde kısmen gösterebileceği “yönetim odaklılık” davranışı da yüksek korelasyona sahip olduğu görülmektedir. Yönetim odaklı bir yönetici hemşire, sahip olduğu yetkiyi kullanarak, başkalarının çabalarını yöneterek ve yönlendirerek etkili olmayı sağlama eğiliminde olduğu görülmektedir.

Yöneticiler başarıya ulaşmak için iddialı ve rekabetçi bir yaklaşım aracılığıyla yüksek düzeyde beklentiler oluşturup çalışanları yönlendirdikleri düşünülmektedir.

Arıcı'nın (14), araştırma bulgularında yöneticilerin sonuca ulaşma boyutunda “baskın olma” ve “ üretim odaklı” davranma eğiliminde oldukları görülmektedir. Bu durum sunulan araştırma bulguları ile farklılık göstermektedir.

Yönetici hemşirelerin takım oyunu davranışı gösterebileceği “fikir birliği” ($r=0.81$, $p=0.00$) davranışı, empati ($r=0.73$, $p=0.00$) ve yetki odaklılık ($r=0.70$, $p=0.00$) davranışları çok yüksek bir korelasyona sahiptir. Fikir birliği davranışı, diğer davranışlara göre (işbirliği, yetki odaklılık ve empati) en yüksek korelasyona sahiptir. Fikir birliğine önem veren bir yönetici hemşire, karar alma sürecinin parçası olarak başkalarının öneri ve görüşlerini değerlendirerek onların bilgi birikimlerinden faydalandığı görülmektedir. Yönetici hemşireler örgüte bağlı, yetkili kişilerin görüşlerine saygılı ve onları bilginin ve kararların kaynağı olarak görmekte, kişilerle yakın ve onları destekleyici ilişkiler kurarak kişilerin istek ve ihtiyaçları ile ilgili olduğu düşünülmektedir.

Literatüre (142) göre; yönetici hemşirelerin liderlik davranışlarına sahip olmalarının gerektiği vurgulanmaktadır. Sağlık hizmetlerinde değişimin yönetimi, personel davranışlarını yönlendirme ve personelin amaçlarını oluşturmalarında yönetici hemşireler son derece etkili konumdadırlar. Literatüre (187) göre; yönetici hemşireleri sağlık kurumlarının başarısını etkileyebildikleri için hastane yönetiminde önemli rol oynarlar. Hastane yönetiminin en geniş bölümünü oluşturan yönetici hemşireler, sadece hemşirelerle değil, hasta bakımına katkı veren diğer personelle de direkt iletişimde oldukları için liderlik davranışlarına sahip olmaları önemlidir. Kutlu ve ark. (118) yönetici hemşirelerde liderlik davranışları ve duygusal zekâ üzerine yaptığı çalışma; yönetici hemşirelerin tamamının; işbirliği ve ekip yaklaşımı, takdir

etme ve girişimcilik konularında olumlu düşüncelerinin olduğunu belirtmektedir. Bu durum araştırma bulgularımızı desteklemektedir.

Korelasyon analizi sonucunda, liderlik davranışları ana ve alt boyutları aralarında yüksek düzeyde anlamlı bir korelasyona sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Bu durum liderlik davranış boyutlarının, tanımlanan liderlik davranış boyutlarını temsil ettiğini göstermektedir (Tablo 24).

Bu bölüm, yönetici hemşirelerin liderlik davranışları ile değişkenler (yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalıştığı kurum, çalışma yılı, yöneticilik pozisyonu, yöneticilik yılı, hizmetiçi eğitim konu ve sıklığı, alınan eğitim konuları, duygusal zekânın geliştirilebileceğine inanma düşüncesi) arasındaki ilişkiden elde edilen bulgular doğrultusunda tartışılmıştır.

Liderlik davranışları ile **yaş** değişkeni arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ($p>0.05$, $p=0.06$). Yönetici hemşirelerin 30>yaş grubu sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumda, 30>yaş grubu yönetici hemşirelerin liderlik davranışlarının daha fazla olduğu belirtilebilir (Tablo 25).

Literatürde (14), kurumlarda yöneticilerin demografik değişkenlerden biri olan yaşın liderlik davranışları üzerinde etkisinin olmadığını tespit eden araştırmalara göre; organizasyonel sosyalleşme nedeniyle farklı yaş gruplarındaki yöneticilerin davranışları arasında fark oluşmamaktadır. Kurumların değişen çevre koşullarına ayak uydurmaları ve rekabetle iç içe olmaları ve sürekli kendilerini yenileyen dinamik bir yapı oluşturmaları nedeniyle yaş faktörü göz önünde bulundurulduğundan yöneticilere eşit sorumluluk düzeylerinin verilmesi liderlik davranışlarında farklılık görülmemesini açıklayan bir etken olarak görülmüştür.

Sunulan araştırma bulgularından farklı olarak; Swanson (177), Arıcı (14) ve Alkın'ın (10) araştırmalarında yöneticilerin yaşlarının, liderlik davranışları boyutları üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Swanson (177) sorumlu hemşireler üzerinde yaptığı araştırmasında yaş arttıkça liderlik potansiyellerinin de arttığı belirlemiştir. Bu durum, sunulan araştırma bulguları ile farklılık göstermektedir. Alkın'ın (10) çalışmasında ise yaş ve liderlik davranışları arasındaki farklılığın genç yaş grubu lehine olduğu görülmektedir. Bu durum araştırma bulgularımızı desteklemektedir.

Vizyon yaratma ana boyutu ile **yaş** gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan ($\chi^2=14.21$; $sd=3$; $p<0.01$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur (Tablo 25). Söz konusu farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla ikili karşılaştırmalar şeklinde MannWhitney-U analizi kullanılmış; farklılığın 30-35 yaş grubu ile 40 üzeri yaş grubu arasında, 40 yaş üzeri grubu lehine olduğu bulunmuştur. Vizyon yaratma ana boyutunun “bilimsellik” davranışını 40 yaş üzeri yaş grubu yönetici hemşirelerin daha fazla gösterdikleri belirlenmiştir. Literatüre (188) göre; yönetici hemşirelerin vizyon yaratmak için uzmanlık alanı ile ilgili derinlemesine bilgi sahibi olma eğiliminde oldukları ve bilgilerini sürekli yeniledikleri, karar alma ve sorunları çözmede uzmanlık bilgilerinden faydalandıkları düşünülmektedir.

Arıcı'nın (14) çalışmasında yaş değişkeni ile vizyonu yaratma boyutları arasında anlamlı bir farklılık olduğu ve bu farklılığın “35 yaşın üzerindeki yaş grubundan” kaynaklandığı bulunmuştur. Bu durum sunulan araştırma bulgularını desteklemektedir.

İzleyici kazanma ana boyutu ile yaş gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Yönetici hemşirelerin 36-40 yaş grubu sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 25). İzleyici kazanma ana boyutunun “ikna edicilik” davranışını 36-40 yaş grubu yönetici hemşirelerin daha fazla gösterdikleri belirlenmiştir. Literatüre göre; yönetici hemşirelerin izleyici kazanmaya yönelik uygulamalarında; başkalarını ikna ederek onların bağlılıklarını sağlayarak görüşlerini benimsetebildikleri düşünülmektedir (188).

Arıcı'nın (14) çalışmasında yöneticilerin yaşlarının izleyici kazanma ana boyutunun “ikna edicilik” davranışları üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Bu

liderlik davranışlarında farklılık gösteren yaş grubunun ise, “35 yaş ve üzeri ” olduğu tespit edilmiştir. Bu durum sunulan araştırma bulgularını desteklemektedir.

Vizyonu uygulamaya koyma ana boyutu ile yaş gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Yönetici hemşirelerin 30 yaş altı yaş grubu sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 25). Vizyonu uygulamaya koyma ana boyutunun “taktik belirleme” davranışını 30 yaş altı grubu yönetici hemşirelerin daha fazla gösterdikleri belirlenmiştir. Literatüre göre; 30 yaşından genç olan yönetici hemşirelerin vizyonu uygulamaya koymaya yönelik uygulamalarında; kısa vadeli, pratik stratejiler belirleyerek mümkün olduğunca çabuk sonuç üretmeye yöneldiklerini göstermektedir (196).

Arıcı’nın (14) çalışmasında yöneticilerin yaşlarının vizyonu uygulama sürecinde yapıyı oluşturma davranışları üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Bu liderlik davranışlarında farklılık gösteren yaş grubunun ise, “35 yaş ve üzeri” olduğu tespit edilmiştir. 35 yaş ve üzeri yöneticilerin sistematik ve düzenli bir yaklaşım benimsedikleri, hedefler ve prosedürler geliştirdikleri ve yapıyı oluşturma davranışını benimsedikleri belirtilebilir. Bu bulgular ve sunulana araştırma bulguları incelendiğinde; 30 yaş ve altında yaş grubu yöneticilerin vizyonu uygulama sürecinde; genel olarak taktik belirleme davranışı, 35 yaş ve üzeri yaş grubu yöneticilerinin ise ağırlıklı olarak yapıyı oluşturma davranışlarını sergiledikleri düşünülmektedir.

Süreci izleme ana boyutu ile yaş gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Yönetici hemşirelerin 30 yaş altı yaş grubu sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 25). Süreci izleme ana boyutunun “üretim odaklılık” davranışını 30 yaş altı yaş grubu yönetici hemşirelerin daha fazla gösterdikleri

belirlenmiştir. Literatüre (196) göre; yönetici hemşirelerin süreci izlemeye yönelik uygulamalarında üretim odaklı davranışı başarı doğrultusunda güçlü bir yönelim yarattığı, kendisi ve başkaları için yüksek beklentiler oluşturduğu, kendisini ve başkalarını yüksek seviyelere yönlendirme eğiliminde olduğunu düşündürmektedir.

Sonuca ulaşma ana boyutu ile **yaş** gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan ($\chi^2=9.01$; $sd=3$; $p<0.05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur (Tablo 25). Söz konusu farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla ikili karşılaştırmalar şeklinde Mann Whitney-U analizi kullanılmış; farklılığın 30 yaş altı yaş grubu ile 40 üzeri yaş grubu arasında, 30 yaş altı yaş grubu lehine olduğu bulunmuştur. Sonuca ulaşma ana boyutunun “üretim odaklı” davranışının 30 yaş altı yaş grubu yönetici hemşirelerin diğer yaş gruplarına göre daha fazla gösterdikleri belirtilebilir. Yönetici hemşirelerin üretim odaklı davranışları başarı doğrultusunda güçlü bir yönelim yaratarak, kendisi ve başkaları için yüksek beklentiler oluşturduğu, kendisini ve başkalarını yüksek seviyelere yönlendirme eğiliminde olduğunu göstermektedir (196).

Arıcı’nın (14) çalışmasında yaş değişkeni ile sonuca ulaşma boyutları arasında anlamlı bir farklılık olduğu ve bu farklılığın “35 yaşın üzerindeki” yaş grubundan kaynaklandığı bulunmuştur. Bu durum sunulan araştırma bulgularını desteklemektedir.

Takım oyunu ana boyutu ile **yaş** gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Yönetici hemşirelerin 30 yaş altı yaş grubu sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 25). Literatüre (196) göre; yönetici hemşirelerin ekip çalışmalarında fikir birliğine önem veren, karar alma sürecinin parçası olarak başkalarının öneri ve görüşlerini değerlendirerek onların bilgi birikimlerinden faydalanmakta olduklarını belirtmektedir. Yönetici hemşireler örgüte bağlı, yetkili

kişilerin görüşlerine saygılı ve onları bilginin ve kararların kaynağı olarak görmekte, kişilerle yakın ve onları destekleyici ilişkiler kurarak kişilerin istek ve ihtiyaçları ile ilgili olduğunu göstermektedir.

Liderlik davranışları ve izleyici kazanma, sonuca ulaşma ve takım oyunu ana boyutları ile **medeni durum** arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Evli grubu yönetici hemşirelerin liderlik davranışları ve izleyici kazanma ana boyutu aritmetik ortalama puanları bekâr gruba göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 26). Bekâr grubu yönetici hemşirelerin sonuca ulaşma ve takım oyunu ana boyutu aritmetik ortalama puanları evli gruba göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Vizyon yaratma, vizyonu uygulamaya koyma süreci izleme ana boyutu gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Evli grubu yönetici hemşirelerin vizyon yaratma ve vizyonu uygulamaya koyma boyutu aritmetik ortalama puanları bekâr gruba göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bekâr grubu yönetici hemşirelerin süreci izleme boyutu aritmetik ortalama puanları evli gruba göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 26).

Özçelik'in (137) çalışmasında liderlik genel ve alt puanlarının medeni durum değişkeni açısından etkili olmadığı, anlamlı bir farklılık göstermediği belirtilmiştir ($p>0.05$). Velioğlu'nun (188) araştırma sonucunda yönetici hemşirelerin medeni durumları ($\chi^2=3.48$, $p>0.05$) ile liderlik davranış boyutları arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır. Alkın'ın (9) yaptığı çalışmada da liderlerin medeni durumları ile liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu durum araştırma bulgularımızı desteklemektedir. Sunulan araştırma bulguları genelinde evli olan yönetici hemşirelerin liderlik davranışlarına daha fazla sahip oldukları söylenebilir (Tablo 26).

Liderlik davranışları ve izleyici kazanma, vizyonu uygulamaya koyma, sonuca ulaşma ve takım oyunu ile eğitim düzeyleri gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($\chi^2=9.75$, $sd=3$, $p<0.05$) düzeyde anlamlı bulunmuştur. Yönetici hemşirelerin eğitim düzeylerine göre liderlik davranışları puanları incelendiğinde; yüksek lisans mezunu olan yönetici hemşirelerin en yüksek puana sahip olduğu görülmektedir. Söz konusu farklılığın lisans ve yüksek lisans grupları lehine olduğu belirlenmiştir. Yönetici hemşirelerin eğitim düzeyleri arttıkça liderlik davranışları artmaktadır (Tablo 26).

Tengilimoğlu'nun (183) araştırma bulgularında eğitim durumuna göre liderlik puan ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak ($p<0.05$) anlamlı bulunmuştur. Velioğlu'nun (198) çalışmasındaki bulgulara eğitim durumu ve liderlik davranışları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır ($\chi^2=9.31$, $p<0.05$). Lisansüstü ve doktora eğitimi alanların liderlik puan ortalamaları diğer gruplara göre en yüksek olduğu belirlenmiştir. Alkın'ın (10) çalışmasında eğitim durumu ile liderlik davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Tengilimoğlu (183), Velioğlu (198) ve Alkın'ın (10) araştırma bulguları araştırmamızı desteklemektedir.

Vizyon yaratma boyutu ile eğitim durumu gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Lisansüstü mezunu yönetici hemşirenin yüksek sıralamalar ortalamalarına sahip olduğu ve eğitim durumu arttıkça sıralamalar ortalamalarının da arttığı görülmektedir (Tablo 27).

Süreci izleme boyutu ile **eğitim durumu** gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Önlisans mezunu yönetici hemşirenin en yüksek sıralamalar ortalamalarına sahip olduğu görülmektedir (Tablo 27). Literatüre (196) göre; önlisans mezunu yönetici hemşirelerin süreci izleme uygulamalarında ağırlıklı olarak kontrol davranışlarını uyguladıklarını; hiç

birşeyi şansa bırakmayarak belirli işler için bitiş zamanları belirledikleri ve işlerin zamanında tamamlanmasını sağlamak için iş sürecini yakından izlediklerini göstermektedir.

Uyer'e (192) göre; hemşirelerin beklenen görevlerini etkili bir biçimde sürdürebilmesi için geniş kuramsal bilgi, gözlem, yorum ve el becerisini gerektirir. Tüm bu bilgi, beceri ve hemşireliğe özgü davranışlar hemşirelik eğitimi süresi aracılığı ile kazandırılır. Öğrencinin hemşirelik eğitimine başlamadan önce edindiği bilgi, beceri, değerler eğitim sırasında değişime uğrar, şekillenerek gelişir. Hemşirelik eğitimi ile başlayan bu gelişim süreci mesleğin uygulanması sırasında devam eder. Tüm bunlar hemşireliği bilgi, beceri ve zaman içerisinde deneyimini arttırdığı gibi aynı zamanda hemşirenin profesyonelliğe yönelimidir. Eğitim seviyesinin artması almış olduğu eğitimin nitelik ve nicelik olarak arttıracığından hemşirelik mesleğinin profesyonelleşmesini sağlayacaktır. Profesyonel hemşirenin en temel özellikleri arasında liderlik davranışlarına sahip olması gelmektedir. Bu durum sunulan araştırma bulgularını desteklemekte, eğitim seviyesi yükseldikçe liderlik davranışlarının da arttığı görülmektedir.

Yönetici hemşirelerin **liderlik davranışları** ve ana boyutları ile **çalıştıkları kurum** arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0.05$). Yönetici hemşirelerin çalıştıkları kurumlara göre liderlik davranışları puanları incelendiğinde; genel olarak Üniversite hastanelerinde çalışan yönetici hemşirelerin en yüksek liderlik davranışları puanına sahip olduğu, Sağlık Bakanlığı Hastaneleri yönetici hemşirlerinin özel hastane yönetici hemşirelerine göre daha yüksek olmakla birlikte aralarındaki farkın çok olmadığı görülmektedir (Tablo 28).

Velioğlu'nun (198)'nun yönetici hemşirelerin bağlı oldukları kurumun ve liderlik davranış boyutlarının arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu bulmuştur ($p<0.05$). Özçelik'in (145) çalışmasında kurum değişkeni ile

dönüştürücü liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Bu farklılığın Üniversite Hastanelerinin lehine olduğu bulunmuştur. Tengilimoğlu'nun (184) çalışma sonuçlarına göre; kamu ve özel sektör çalışanlarının liderlik davranışları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Tengilimoğlu'nun (184) çalışmasında; liderlik davranış özelliklerinin ortalamaları arasındaki farklılık incelendiğinde, özel sektör örgütlerine ilişkin ortalamaların kamu sektör örgütlerine göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu durum sunulan araştırma bulguları ile farklılık göstermektedir (Tablo 28).

Sunulan araştırma bulgularında; çalışılan kurum değişkeni ile liderlik davranışları ve alt boyutları arasındaki istatistiksel düzeyde farklılığın olmamasıyla birlikte Sağlık Bakanlığı Hastaneleri yönetici hemşirelerin literatürden farklı olarak daha yüksek liderlik davranışların sahip olduğunu düşündürmektedir (Tablo 28).

Liderlik davranışları ile çalışma yılı gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Çalışma yılı 5 yıl ve öncesi grubu yönetici hemşirelerin sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Tablo 29).

Velioğlu'nun (198) çalışmasında liderlik davranışları ile mesleki çalışma yılları ($\chi^2=4.25$, $p>0.05$) arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu durum sunulan araştırma bulgularını desteklemekle birlikte Özdemir'in (145) çalışmasında dönüştürücü liderlik ve çalışma yılı arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur.

Liderlik davranışları ile çalışılan yönetici pozisyonu boyutu gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($\chi^2=9.21$, $sd=2$, $p<0.05$) düzeyde anlamlı bulunmuştur. Söz konusu farklılığın; Başhemşire/yardımcısı grubu ile Süpervizör hemşire grubu arasında Süpervizör hemşire lehine gerçekleştiği belirlenmiştir. Tengilimoğlu'nun (183) çalışmasında; liderlik davranışları ile çalışma

pozisyonu grupları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Bu durum sunulan araştırma bulgularını desteklemektedir. Bu durum supervisor yönetici hemşirelerin diğer gruplara göre daha yüksek liderlik davranışlarına sahip olduklarını göstermektedir (Tablo 30).

Vizyon yaratma ana boyutu ile çalışılan **yöneticilik pozisyonu** gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($x^2=16.44$, $p<0.05$) düzeyde anlamlı bulunmuştur. Söz konusu farklılığın; Başhemşire/yardımcısı grubu ile sorumlu hemşiresi grubu arasında Sorumlu hemşire lehine gerçekleştiği belirlenmiştir. Bu durum sorumlu yönetici hemşirelerin diğer gruplara göre vizyon yaratmada bilimsellik davranışını daha fazla kullandıklarını düşündürmektedir (Tablo 30). Bu durum; Sorumlu hemşirelerin uzmanlık alanı ile ilgili derinlemesine bilgi sahibi oldukları ve bilgilerini sürekli yenileme, karar alma ve sorun çözmede uzmanlık bilgilerinden faydalandıklarını; bilimsel açıdan yaklaşımlarda bulunduklarını göstermektedir.

Vizyonu uygulamaya koyma ana boyutu ile çalışılan **yönetici pozisyonu** gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($x^2=9.45$, $p<0.05$) düzeyde anlamlı bulunmuştur. Söz konusu farklılığın; Başhemşire/yardımcısı grubu ile Süpervizör hemşire grubu arasında Süpervizör hemşire lehine gerçekleştiği belirlenmiştir. (Tablo 30). Bu durum Süpervizör yönetici hemşirelerin Başhemşire/yardımcılarına göre vizyonu uygulamaya koymada taktik belirleme liderlik davranışını daha fazla kullandıklarını düşündürmektedir. Yönetici hemşirelerin vizyonu uygulamaya koyma sürecinde kısa vadeli, pratik stratejiler belirleyerek mümkün olduğunca çabuk sonuç üretme amacıyla oldukları belirtilebilir.

İzleyici kazanma, süreci izleme, sonuca ulaşma ve takım oyunu ana boyutları ile çalışılan **yöneticilik pozisyonu** gruplarının sıralamalar ortalamaları

arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Süpervizör yönetici hemşirelerin sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 30).

Liderlik davranışları ve izleyici kazanma, vizyonu uygulamaya koyma, süreci izleme ve sonuca ulaşma ana boyutları ile **yöneticilik deneyimi** gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Yönetici hemşirelerin 10 yıldan fazla grubu yöneticilik deneyimleri sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 31)

Vizyon yaratma ana boyutu ile **yöneticilik deneyimi** gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($\chi^2=10.90$, $sd=2$, $p<0.01$) düzeyde anlamlı bulunmuştur. Söz konusu farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla ikili karşılaştırmalar şeklinde Mann Whitney-U analizi kullanılmış; farklılığın 5 yıl öncesi grubu ile 10 yıldan fazla grubu arasında 10 yıldan fazla grubu lehine gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$)

Takım oyunu ana boyutu ile **yöneticilik deneyimi** gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($\chi^2=9.81$, $sd=2$, $p<0.01$) düzeyde anlamlı bulunmuştur (Tablo 31). Söz konusu farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla ikili karşılaştırmalar şeklinde Mann Whitney-U analizi kullanılmış; farklılığın 5 yıl öncesi grubu ile 5-10 yıl grubu arasında 5 yıl öncesi grubu lehine gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Velioğlu ve ark. (186) yönetici hemşirelerin liderlik davranış boyutlarının incelenmesi adlı çalışmasında liderlik davranışları ile yöneticilik süreleri ($x^2=4.18$, $p>0.05$) arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu durum araştırma bulgularımızı destekler niteliktedir.

Liderlik davranışları ve vizyon yaratma ve vizyonu uygulamaya koyma ana boyutları ile **yönetim alanı** gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($p<0.05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yönetici hemşirelerin liderlik davranışları ile yönetim alanı “10-20 kişi” arası grubu sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 32). Erkan’ın (75) çalışmasında Sorumlu hemşirelerin yönetim alanı ortalamaları 26.65 ± 18.42 ’dir ve ağırlıklı olarak 20 kişiden fazla olduğu sunulan araştırma bulgularını desteklemektedir. Literatüre (82, 179) göre; organizasyonun temel ilkeleri arasında yer alan yönetim alanı; bir üstün etkili olarak yönetebileceği astların sayısıdır ve sınırlı olmalıdır. Bu sayı 8 ile 10 arasında değişmektedir. Bu değişiklik; üst yöneticinin işlerini yapabilme yeteneği ve gözetim altında tutacağı astların sahip oldukları nitelik değişkenleri ile ilgilidir. Can’a (41) göre; astların sayısı çoğaldıkça yöneticinin gözetim ve eşgüdümü zorlaşacaktır. Ast sayısının, etkili bir şekilde yönetilebilecek sayıdan fazla olması halinde yönetici, yönetim görevini gereği gibi yapamayacak; az olması halinde ise yöneticiden gereği gibi yararlanılamamış olacaktır.

İzleyici kazanma, süreci izleme, sonuca ulaşma ve takım oyunu ana boyutu ile yönetim alanı gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Yönetici hemşirelerin izleyici kazanma boyutu ile yönetim alanı “10-20 kişi” arası grubu sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 32).

Velioğlu’nun (198) çalışmasında liderlik davranışları ile kendilerine bağlı kişi sayısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($x^2=7.32$, $p>0.05$). Cankul, Yiğit,

Peker, Özer ve Demir'in (57) çalışmasında; yöneticilerin kendilerine bağlı personel sayıları ile liderlik tarzları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($\chi^2=2.47$, $p>0.05$). Bu durum araştırma bulgularımızı destekler niteliktedir (Tablo 32).

Liderlik davranışları ve izleyici kazanma, vizyonu uygulamaya koyma, sonuca ulaşma ve takım oyunu ana boyutları ile **kendini başarılı hissetme durumu** gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($p<0.00$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yönetici hemşirelerin liderlik davranışları ile kendini başarılı hissetme grubu sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 33). Aytürk'e (21) göre; yönetimde başarı, her şeyden önce personelin başarılı bir şekilde yönetilmesine bağlıdır. Başarı; çalışanların, bilgi, beceri ve yeteneklerini tam olarak ortaya koymasıyla elde edilir. Literatüre (142) göre; liderin başarısı kurumun da başarısını arttırır. Literatüre (10) göre; liderin hedeflere ulaşabilmesi izleyicileri ile arasında iletişim kurabilmesi ile sağlanacaktır. Bu süreçte liderin iletişim sanatını öğrenerek, uygulaması başarı şansını arttırmasını sağlayacaktır. Hançer ve ark'na (95) göre; örgütsel başarılarında yöneticilerin bireysel başarılarının önemli rol oynadıkları büyük ölçüde kabul edilmektedir. Başarı kavramı aslında öznel ve değişken bir kavramdır. Genelde başarı kavramı; maaş tutarı ve terfi etme oranı ile açıklanabilmektedir. Bu tür ödüller kişilerin kendilerine ne kadar katkıda bulundukları ile ilgilidir. Diğer bir ifade ile bu ödüller çalışma alanında bir örgütün kişisel başarıları tanınması anlamına gelmektedir. Bir liderin başarısı aynı zamanda örgütün başarısı sayılacağı için bu kavram örgüt adına önem kazanmaktadır. Sunulan araştırma bulgularına göre yönetici hemşirelerin büyük bir bölümü (% 95) kendini başarılı hissetmektedir. Literatürden yola çıkarak yönetici hemşirelerin kişisel başarılarının çalıştıkları kurum tarafından tanınarak gerekli maaş artışı, terfi gibi ödüllerin verildiği kanısına varılmaktadır.

Vizyon yaratma ve süreci izleme ana boyutu ile kendini başarılı hissetme grubu sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Yönetici hemşirelerin vizyon yaratma ve süreci izleme ana boyutu ile

kendini başarılı hissetme grubu arası grubu sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 33).

Liderlik davranışları boyutu ile hizmetiçi eğitim programlarına katılma sıklıkları gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($\chi^2=19.54$, $sd=4$, $p<0.05$) düzeyde anlamlı bulunmuştur. Söz konusu farklılığın haftada bir grubu ile iki haftada bir grubu arasında iki haftada bir grubu lehine gerçekleştiği belirlenmiştir (Tablo 34).

Vizyon yaratma ana boyutu ile hizmetiçi eğitim programlarına katılma sıklıkları gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($\chi^2=14.93$, $sd=4$, $p<0.05$) düzeyde anlamlı bulunmuştur. Söz konusu farklılığın haftada bir grubu ile iki haftada bir grubu arasında iki haftada bir grubu lehine gerçekleştiği belirlenmiştir (Tablo 33).

İzleyici kazanma ana boyutu ile hizmetiçi eğitim programlarına katılma sıklıkları gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($\chi^2=16.99$, $sd=4$, $p<0.05$) düzeyde anlamlı bulunmuştur. Söz konusu farklılığın haftada bir grubu ile iki haftada bir grubu arasında iki haftada bir grubu lehine gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Tablo 34).

Vizyonu uygulamaya koyma ana boyutu ile hizmetiçi eğitim programlarına katılma sıklıkları gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($\chi^2=10.41$, $sd=4$, $p<0.05$) düzeyde anlamlı bulunmuştur. Söz konusu farklılığın haftada bir grubu ile üç ayda bir grubu arasında üç ayda bir grubu lehine gerçekleştiği belirlenmiştir (Tablo 34).

Süreci izleme ana boyutu ile hizmetiçi eğitim programlarına katılma sıklıkları gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($\chi^2=11.06$, $sd=4$, $p<0.05$) düzeyde anlamlı bulunmuştur. Söz konusu farklılığın haftada bir grubu ile üç ayda bir grubu arasında üç ayda bir grubu lehine gerçekleştiği belirlenmiştir (Tablo 33).

Sonuca ulaşma ana boyutu ile hizmetiçi eğitim programlarına katılma sıklıkları gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($\chi^2=11.83$, $sd=4$, $p<0.05$) düzeyde anlamlı bulunmuştur. Söz konusu farklılığın ayda bir grubu ile üç ayda bir grubu arasında ayda bir grubu lehine gerçekleştiği belirlenmiştir (Tablo 33).

Takım oyunu ana boyutu ile hizmetiçi eğitim programlarına katılma sıklıkları gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Yönetici hemşirelerin hizmet içi eğitime katılma sıklığı iki haftada bir grubu sıralamalar ortalaması puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Liderlik davranışları, vizyon yaratma ve takım oyunu ile hizmetiçi eğitim konuları gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Yönetici hemşirelerin ağırlıklı olarak katıldığı hizmetiçi eğitim konularından mesleki konular grubunun aritmetik ortalama puanları sosyal konular grubundan daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 35).

Liderlik davranışları ile yöneticilerin kurs, kongre, seminere vb katılma **duygusal zekâ ve stres yönetimi eğitimleri** alma durumlarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Yönetici hemşirelerin duygusal zekâ ve stres yönetimi eğitimi alan grubun liderlik

davranışları aritmetik ortalamalarının diğer gruptan daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 36).

Fidan ve Erden'e göre (78); eğitim bireyde kişiliğin gelişmesine yardım edecek; onun gelecekteki yaşantısında başarılı, mutlu, topluma yararlı bir insan olmasını sağlayacak, bilgi, beceri ve davranışları kazandırma sürecidir. Deniz'e göre (60) eğitimin temel amacını, hem işletme hem de personel yararına olacak bilgi, beceri ve davranış değişikliğini yaratmaktır. Söz konusu temel amacın yanı sıra personel eğitiminin diğer amaçları arasında;

Bilim teknolojinin getirdiği yeni gelişmeleri öğrenerek potansiyelin bulundukları alanlarda bilgilerini yenilemek,

Personeli daha üst görevlere hazırlamak, yeni personelin örgüte, iş arkadaşlarına ve işine karşı uyumunu sağlamak,

Örgütte disiplini sağlayarak, personel arasındaki anlaşmazlıkları ve devamsızlığı önlemek,

Personeli motive etmek ve moralini yükseltmek,

Personeller arasında işbirliği ve koordinasyonu sağlamak,

Personelin sorun çözme becerilerini geliştirerek, gerektiğinde kendi kararlarını verebilmesini sağlamak, kurum kültürünü güçlendirmek,

Personeli grup çalışmasına yöneltmek,

Üretim ve hizmet kalitesini arttırmak sayılabilir.

Belirtilen amaçlara ulaşabilmek ve günümüzün yoğun rekabet ortamına uyum sağlayarak, gelişme ve değişimleri izleyebilmek, personel ve müşteri tatminini gerçekleştirebilmek için, işletmelerin, personellerin hizmet içi eğitimine çok daha fazla önem vermesi gereklidir.

Liderlik davranışları ile **liderlik, yönetim, iletişim, ekip çalışması, motivasyon ve çatışma yönetimi eğitimleri** alan grubun aritmetik ortalamaları arasındaki fark

istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Yönetici hemşirelerin liderlik, yönetim, iletişim, ekip çalışması, motivasyon ve çatışma yönetimi eğitimi alan grubun liderlik davranışlarının aritmetik ortalamaları diğer gruptan daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 36).

Velioğlu'na (198) göre; iyi bir yöneticinin, aynı zamanda iyi bir “lider” olması, yöneticilik yeteneğinin gelişmiş olduğunu ortaya koyar. Bu ise, yöneticilere liderlikle ilgili eğitim verilmesi ile mümkündür. Liderlik becerilerinin “öğrenilebilir” olmasından hareketle, yönetici hemşirelere konunun uzmanları tarafından, çağdaş eğitim yöntemleri kullanılarak hizmet içi eğitim programları düzenlenebilir.

Liderlik davranışları boyutu ile duygusal zekânın gelişimine inanma düşüncesi gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($\chi^2=15.26$, $sd=2$, $p<0.05$) düzeyde anlamlı bulunmuştur (Tabo 37). Söz konusu farklılığın duygusal zekâ yeteneklerine inanıyorum grubu ile kararsızım grubu arasında, duygusal zekâ yeteneklerine inanıyorum grubu lehine gerçekleştiği belirlenmiştir. Bu durum da duygusal zekânın gelişimine inanan yönetici hemşirelerin liderlik davranışlarının diğer yönetici hemşirelere göre daha fazla olduğu belirtilebilir.

Vizyon yaratma ana boyutu ile duygusal zekânın gelişimine inanma düşüncesi gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($\chi^2=9.10$, $sd=2$, $p<0.05$) düzeyde anlamlı bulunmuştur. Söz konusu farklılığın duygusal zekânın geliştirilebileceğine inanıyorum grubu ile kararsızım grubu arasında, duygusal zekâ yeteneklerine inanıyorum grubu lehine gerçekleştiği belirlenmiştir.

Tablo 37 'de görüldüğü gibi, izleyici kazanma, vizyonu uygulamaya koyma, süreci izleme, sonuca ulaşma ve takım oyunu boyutları gruplarının duygusal zekâ yeteneklerinin geliştirilebileceğine inanma durumu arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Yönetici hemşirelerin **duygusal zekâ yetenekleri ile liderlik davranışları** puanları arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan pearson korelasyon analizi sonucunda, duygusal zekâ yetenekleri ile liderlik davranışları arasında kuvvetli derecede anlamlı ($r=0.52$, $p<0,01$) bir ilişki vardır. Duygusal zekâ yetenekleri ve liderlik davranışları puan türü arasındaki ilişki pozitif yönlüdür (Tablo 38). Bu durumda; yönetici hemşirelerin sahip oldukları duygusal yetenekler arttıkça liderlik davranışlarının artacağı belirtilebilir.

Literatürde (35) bir liderin duygusal zekâ yeteneklerine sahip olması, kendi duygularının farkında olması, duygularını kontrol altına alması, empatili davranması, motivasyonu sağlaması ve sosyal ilişkilerde yetenekli olması demektir. Literatürde (184) ve Goleman (88) yaptığı araştırma sonucunda duygusal zekâyâ sahip liderlerin etkin ve üstün performans gösterdiklerini belirlemiştir. Öz bilinci yüksek liderler, kendilerinin ve çevredeki insanların duygularının farkında olduğu ve sergiledikleri davranışlarla kendilerinin ve çalışanlarının performanslarını etkilediği görülmüştür. Bülbüloğlu'nun (38) araştırma bulgularında; işletmedeki liderlerin duygusal zekâ bileşenlerinin farkında oldukları ve bunlara önem verdikleri görülmektedir. Tıkrı' ın (184) araştırma bulgularında; yöneticilerin liderlik davranışı sergileme durumları ile duygusal zekâ arasında pozitif yönde yüksek oranda bir ilişki olduğu görülmüştür. Zerengök'ün (211) çalışmasında duygusal zekâ ile transformasyonel liderlik arasında aynı yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu durum araştırma bulgularımızı desteklemekle beraber liderlerin duygusal zekâ yeteneklerini geliştirmeleri ve kullanmalarının gerekliliği sonucuna varılmaktadır. Goleman'a (81) göre davranışlarını kontrol etmede başarılı olanların değişime açık, dinamik, güvenilir, belirsizlikler karşısında rahat, başarma gücü yüksek, iyimser, olayları iyi

yönleri ile ele alabilme özelliklerine sahip olduklarını vurgulamaktadır. Bu bulgular sunulan araştırma bulgularını desteklemektedir.

Bu bölüm, yönetici hemşirelerin duygusal zekâ yetenekleri ile liderlik davranışları arasındaki ilişkiden elde edilen bulgular doğrultusunda tartışılmıştır.

Duygusal zekâ yetenekleri ile liderlik davranışları ana boyutlarından sonuca ulaşma ($r=0.28$) arasında zayıf derecede, vizyon yaratma ($r=0.51$), izleyici kazanma ($r=0.58$), süreci izleme ($r=0.58$) boyutları ile orta derecede, vizyonu uygulamaya koyma ($r=0.71$) ve takım oyunu ($r=0.71$) boyutları ile yüksek derecede anlamlı bir ilişki bulunmuştur($p<0.01$). Duygusal zekâ yetenekleri ve liderlik davranışları puan türü arasındaki ilişki pozitif yönlüdür (Tablo 39).

Liderlik davranışları ile duygusal zekâ yetenekleri ana boyutlarından genel ruh durumu ($r=0.59$), uyumluluk ($r=0.56$), stresle başa çıkma ($r=0.50$), kişilerarası beceriler ($r=0.56$), kişisel beceriler ($r=0.58$) puanları arasında orta derecede anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p<0.01$). Liderlik davranışları ile duygusal zekâ yetenekleri ana boyutları arasındaki ilişki pozitif yönlüdür (Tablo 40).

Yönetici hemşirelerin duygusal zekâ yetenekleri puanı arttıkça liderlik davranışlarını sergileme durumları da artmaktadır. Yönetici hemşirelerin duygusal zekâ yetenekleri ana boyutları ve liderlik davranışları ana boyutları arasındaki ilişki derecelerinin korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde; anlamlı ($p<0.01$) ve doğru yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur (Tablo 39).

Literatüre göre liderliğin temelinde duygusal zekâ vardır. Yapılmış olan çalışmalar etkili liderlerin her geçen gün daha çok duygusal zekâ yeteneklerini kullandıklarını göstermektedir (3, 34, 96, 99).

Liderlik davranışları ile duygusal zekâ yetenekleri ana boyutlarından genel ruh durumu ($r=0.49$), uyumluluk ($r=0.36$), stresle başa çıkma ($r=0.30$), kişilerarası beceriler ($r=0.46$), kişisel beceriler ($r=0.46$) puanları arasında orta derecede anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p<0.01$). Liderlik davranışları ile duygusal zekâ yetenekleri ana boyutları arasındaki ilişki pozitif yönlüdür (Tablo 38).

Sonuç olarak yönetici hemşirelerin duygusal zekâ yetenekleri ve liderlik davranışlarına iyi düzeyde sahip oldukları ve bu özellikleri daha da geliştirme bilincini oluşturmaları için hem meslek edinme döneminde yüksek öğrenimde hem de mesleğē başladıktan sonra hizmet içi eğitim programlarında konunun ele alınması,

Hemşirelik mesleğē çalışma alanında duygusal zekâ yetenekleri ve liderlik davranışlarının geliştirilmesinde yönetici hemşirelere önemli sorumluluklar düşmektedir. Bireyin kendine ve başkalarına ait duyguları fark edebilme yeteneğē; karar verme süreçleri, planlanmış çözümlerin uygulanması, örgütsel süreçler ve sosyal problemlerin belirlenmesi konularında en önemli anahtar faktördür. Yönetici hemşireler bireysel ve mesleki yaşamda başarının anahtarı olarak nitelenen duygusal zekânın gelişimini destekleyen eğitim programlarının oluşturulmasına ve yaşama geçirilmesine önem verilmesi,

Yönetici liderlerin kendisinin ve çalışanlarının duygusal zekâ yetenekleri ve liderlik davranışlarının değēlendirilmesi çalışılan kurumun mevcut insan kaynaklarının belirlenmesi,

Bu değēlendirme sonucunda var olan liderlik davranışı ve duygusal zekâ yeteneklerinin kullanılmasının sağlanması, eksik olan yönleri farkına vararak tamamlanması için gerekli eğitim ve çalışmaların yapılması,

Yönetici hemşirelerin hem duygusal zekâ yetenekleri hem de liderlik davranışlarını en etkili şekilde sergileyebilmeleri için yönetim alanının 10-20 kişi arasında olması,

Hemşirelerimizin streslerini tanıyabilme, streslerin varlığını kabul edebilmelerini sağlama, kendilerini ifade edebilmelerini öğrenme ve duygularını

analiz edebilmelerini sağlayabilmek amacıyla grup toplantıları düzenlenmesinin, böylece stres ile ilgili deneyimlerin meslektaşlar arasında paylaşılması,

Yönetici hemşireler ve hemşireler arasında sorunların paylaşılabilmesi ve iletişimin etkinliğinin artırılabilmesi için düzenli aralarla, tüm hemşireleri kapsayacak biçimde grup toplantıları düzenlemesi,

Yönetici hemşirelere, stresleri ile sağlıklı şekilde baş edebilmeleri ve stres azaltıcı yaklaşımları (fiziksel egzersiz, gevşeme teknikleri, dengeli ve düzenli beslenme) etkin bir biçimde kullanabilmeleri için hizmet içi eğitim programlarının hazırlanması,

Yönetici hemşirelere düzenlenecek olan bu eğitimlere düzenli ve sık aralarla katılmalarının sağlanması önerilebilir.

KAYNAKLAR

1. Acar A C. (1997). Hava Harp Okulu ve İ.Ü. İşletme Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Yönelimlerine İlişkin Bir Araştırma. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt 2, s.365-376.
2. Acar T.F.(2001). Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul, 2001 (Danışman: Prof. Dr. İ. Erdoğan).
3. Acar T F.(2002). Duygusal Zekâ ve Liderlik.. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:12, s.53-68.
4. Adair J. (2004). Etkili Liderlik. Çeviren: Beşenek F, Babiâli Kültür Yayıncılığı, s.167, İstanbul.
5. Akat Ö.(2000). Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama. Etkin Kitapevi, 2. Baskı, Bursa.
6. Akbaş G.(2007). Servis Hemşirelerinin Stres ve Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Prof. Dr. N. Sabuncu).
7. Akgül A. (1997). Tıbbi Araştırmalarda İstatistiksel Analiz Teknikleri, “SPSS Uygulamaları”. Yükseköğretim Kurulu Matbaası, Ankara.
8. Akım F. (2005). Liderlerin Duygusal Zekâlı Örgütlerin İnşasındaki Rolü. İ.Ü. İletişim Fakültesi Dergisi, S.21, s.21-24.
9. Aktan E. (2002). Duygusal Zekâ Kavramına Kişisel Gelişim Yaklaşımı. Ed: Aslan A.E., Örgütte Kişisel Gelişim, Nobel Kitapevi Yayınları, 9.Basım, s. 405-412, Ankara.
10. Alkın C. (2006). Liderlik Özellik Ve Davranışlarının Belirlenmesi Ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisan Tezi, Edirne, 2006 (Danışman: Yard. Doç Dr. S. Ünsar).
11. Altın E.(2006). Duygusal Zekanın Yönetim Kademeleri ve İnsana-Göreve Yönelik Liderlik Davranışları Üzerine Etkisi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Doç. Dr. R. Bakoğlu).
12. Amendolair D. (2003) Emotional Intelligence Essential for Developing Nurse Leaders. Nurse Leader, November/December.
13. Antonioni D.(2000) Leading, Managing, and Coaching. Industrial Management.
14. Arıcı E. D.(2002). Yönetici Yaşının Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkileri: Bankacılık Sektöründen Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma. Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt. 2, S.3, s.1-20.

15. Arıcıoğlu A.(2002). Yönetmel Başarının Değerlemesinde Duygusal Zekânın Kullanımı: Öğrenci Yurdu Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma. Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi.
16. Arıkan S.(2003). Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 5(1):1-20.
17. Ashforth B.E.(1995). Ronald H. H.: Emotional in The Workplace: a Reappraisal. Human Relations, 48(2):97-125.
18. Atabek E.(1999). Bizim Duygusal Zekâmız, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.
19. Aydın M. D.(2001). Liderlik ve Liderlik Zekâsı. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, (Danışman: N. Leblebici).
20. Aysel L.(2006). Liderlik ve Duygusal Zeka. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, (Danışman: N. Genç).
21. Aytürk N.(2003). Yönetim Sanatı. Yargı Yayınevi, 4. Baskı, Ankara.
22. Balcı S., Yılmaz M., Odacı H., Kalkan M.(2003). Yönetici Adaylarının Duygusal Zekâ ve İş Doyumu Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. VII. Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi, s.44-45, Malatya.
23. Baltaş Z.(2006). Duygusal Zekâ İnsanın Dünyasını Aydınlatan ve İşine Yansıyan Işık. Remzi Kitapevi, 1. Basım, İstanbul.
24. Baltaş Z.(2003). Ekip Çalışması ve Liderlik, Remzi Kitapevi, İstanbul.
25. Bardwick J.K.(1997). Duygusal Liderler. Executive Excellence Dergisi, Rota Yayıncılık, 1(1):8-9, İstanbul.
26. Barlas G.(1998). İstanbul İli Hemodiyaliz Birimlerinde Çalışan Hemşirelerde Görülen Depresyon Belirtileri ve Başa Çıkma Yöntemleri. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Yard. Doç. Dr. Ö. Işıl) Bar-On R., Parker J. D. A.(2000). Handbook of Emotional Intelligence, Jossey-Bass.
27. Bar-On R.(2006). The Bar-On Model of Emotional- Social İntelligence. Psicothema, Supl., pp.13-25.
28. Barutçuoğlu İ.(2002). Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
29. Baysal A.C. (1993). Çalışma Yaşamında İnsan. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını:225, s.8, İstanbul.
30. Bennis W.. (1999). Bir Lider Olabilmek. Çeviren: Teksöz U., Sistem Yayıncılık, İstanbul.
31. Beceren E., Turan S.(2005). Duygusal Zekâ ve Empati. Personal Excellence, S.71, Eylül.

- 32.Birol L.(1997). Hemşirelik Süreci Hemşirelik Bakımında Sistemik Yaklaşım. Etki Matbaacılık, 3. Baskı, İzmir.
- 33.Boyatzis RE, Oosten E.V.(2002). Developing Emotionally Intelligent Organizations. International Executive Development Programmes, Ed. R. Millar, Seventh Edition, Kogan Page Publishers, London.
- 34.Börekçi A. G. (2002). Çalışma Ortamlarında Duygusal Zekâ, Uygulamadan Bir Örnek. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Prof. Dr. H. Ülgen).
- 35.Brown J. (2002). Personal Summary Report. MSCEIT, Toronto.
- 36.Budak S.(2002). Psikoloji Sözlüğü. Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara.
- 37.Bülbüloğlu A.(2001). Duygusal Zekânın Liderlik Üzerine Etkileri ve Bir Saha Araştırması. Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı, Yüksek Lisans Tezi, Trabzon,(Danışman:Yar.Doç.Dr. T. Acuner).
- 38.Cacioppo JJ., Gardner WL.(1999). Emotion. Annual Reviews, pp.191-214.
- 39.Cadman C., Brewer J.(2001). Emotional Intelligence: a Vital Prerequisite for Recruitment in Nursing. Journal of Nursing Management, Vol.9, pp.321-324.
- 40.Can H.(2005). Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, 7.Basım, Ankara.
- 41.Cankul Hİ., Yiğit AÇ., Peker S., Özer M., Demir C. (2002). Bir Eğitim Hastanesindeki Yönetici Hekimlerin Yönetmelik Davranışlarının Belirlenmesi. Gülhane Tıp Dergisi, 44(4): 428-435.
- 42.Caudron S. (1999).The Hard Case For Soft Skills. Workforce, Vol.7, s.60-67, July.
- 43.Cavallo K., Brienza D.(2004). Emotional Competence and Leadership Excellence at Johnson, Johnson: The Emotional Intelligence and Leadership Study. Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, Rutgers University.
- 44.Ceylan A.(1997). Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar. 21. yy. Liderlik Sempozyum Kitabı, Cilt 2, 5-6 Haziran, İstanbul.
- 45.Cherniss C., Goleman D.(2001). An EI- Based Theory of Performance. The Emotional Intelligence Workplace, In C. Cherniss & D. Goleman, Jossey-Bass, San Francisco.
- 46.Cherniss C.(2000) Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters. The Annual Meeting of Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, pp.1-25.
- 47.Cobb C.D., Mayer J.D. (2000). Emotional Intelligence: What the Research Says?. Educational Leadership, 58 (2):14-18, November,

- 48.Cooper R. K., Sawaf A.(2003). Liderlikte Duygusal : Yönetim ve Organizasyonlarda Duygusal Zekâ (EQ). Çeviren Ayman B., Sancar B., Sistem Yayıncılık ve Mat. San. Tic. A.Ş., 1. Basım, İstanbul, 2003.
49. Codier E. Kooker B. M., Shoultz J.(2008) Measuring the Emotional Intelligence of Clinical Staff Nurses: An Approach for Improving the Clinical Care Environment. Nursing Administration Quarterly, 32(1):8-14
- 50.Çakar U., Arbak Y.(2003).Dönüşümcü Liderlik Duygusal Gerektirir Mi? Yöneticiler Üzerine Örnek Bir Çalışma. Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi,18(2):83-98.
- 51.Çakar U., Arbak Y.(2004). Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu İlişkisi ve Duygusal Zekâ. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt.6, Sayı:3.
- 52.Çakıroğlu E. (2006). Sağlık Kurumlarında Yönetim ve Liderlik. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Kurumları Yöneticiliği Anabilim Dalı Dönem Projesi, İstanbul.(Danışman: Prof. Dr. A. Mutlu)
- 53.Damasio AR.(1999). Descarte'in Yanılgısı. Çev. B. Atlamaz, Varlık Yayınları, 1. Basım.
- 54.Deborah R.(2000). EQ and The IQ Connection. Wallace Symposium, May.
- 55.Dedehayır H.(2002). Yeni Yaklaşımlar: Duygusal Kalite Yönetimi. Kaynak, Baltaş-Baltaş Yönetim, Eğitim ve Danışmanlık A.Ş., S.9, s.15, Ocak&Mart.
- 56.Dengiz M.G.(2000). Takım Çalışması Teknikleri. Academyplus Yayınevi, Ankara.
- 57.Demir A.(2003). Hemşirelerin Çalışma Ortamlarında Stres Oluşturan Faktörlerin İrdelenmesi. Toplum ve Hekim, 18(4):300-3007.
- 58.Deniz E., Yılmaz E.(2004). Üniversite Öğrencilerinin Duygusal Yetenekleri ve Yaşam Doyumları Arasındaki İlişki, 13. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı Bildiri Özetleri Kitabı, s.193-194, 6-9 Temmuz.
- 59.Deniz N.(1999). Global Eğitim. Türkmen Yayınevi, İstanbul.
- 60.Doğan S.(2005). Çalışan İlişkileri Yönetimi (Duygusal). Kare Yayınları, İstanbul.
- 61.Doğan M. (2007). Evrensel ve Dönüşümsel Liderliğin İş Tatminine Etkisi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, (Danışmanı:Doç. Dr. C.Kılınç)
- 62.Doruk E. K., Öngören H.(2005). İnsan İlişkilerinde ve İş Yaşamında Duygusal . İ.Ü. İletişim Fakültesi Dergisi, S.22, s.157-163.
- 63.Dökmen Ü.(2000). Varolmak Gelişmek Uzlaşmak. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- 64.Engineer A. (2001). İş Yaşamının Niteliği. Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar, Sorunlar, Ankara.

65. Durmuş B. (1999). Elazığ İL Merkezindeki Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin İş Stres Puanlarının Değerlendirilmesi. VII. Ulusal Hemşirelik Kongresi Kitabı, Erzurum.
66. Epstein J.H.(1998). Computers With Emotions, Futurist, 32(3):12-17, April.
67. Erçetin Ş. (2000). Lider Sarmalında Vizyon. Nobel Yayıncılık, Ankara.
68. Erçetin Ş.(2001) Örgütsel Zekâ. 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
69. Erçetin Ş.:(2004). Örgütsel Zekâ ve Örgütsel Aptallık. Asil Yayın Dağıtım Ltd., 1. Baskı, Ankara.
70. Erdoğan İ.(1991). İşletmelerde Davranış İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Avcıol Yayıncılık, İstanbul.
71. Erdemir F.(1998). Hemşirenin Rol ve İşlevleri ve Hemşirelik Eğitiminin Felsefesi. C.Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 2(1):59-63.
72. Eren E.(2004).Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Yayınevi, 8. Basım, s.27-28, İstanbul,
73. Eren E.(2004). Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar. Betaş Yayınevi, İstanbul.
74. Erkmek A.(1992). Liderlik. Türkiye Sanayi Sevk ve İdaresi Enstitüsü TOBB Yöneticileri İçin Modern Yönetim Teknikleri Semineri, Gebze-Kocaeli, Eylül.
75. Erkan E. (2003). Devlete ve özel sektöre bağlı hastanelerde çalışan servis sorumlu hemşirelerinin işe ve insana yönelik liderlik yönelimlerinin incelenmesi. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, (Danışman: Doç. Dr. S.Aban)
76. Ersan N.(1999).Yönetim ve Etkili Liderlik. Hemşirelik Dergisi, s.25-28.
77. Fidan N., Erden M. (1998). Eğitime Giriş, Alkım Yayınları, İstanbul.
78. Fleming C.(1999) Creating a High EQ- Workplace. Credit Union Executive, May/Jun, pp.23-31.
79. Freshwater D., Stickley T.: The Heart of The Art (2004). Emotional Intelligence in Nurse Education. Nursing Inquiry, Vol.11, Issue 2, pp.91-98.
80. Gardner H., Hatch T.(1989). Multiple Intelligences Go To School. Educational Research, Vol.8, pp.576-584.
81. Genç.N.(2004). Yönetim ve Organizasyon, Birinci basım, Seçkin Yayınevi, Ankara.
82. George M. J.(200). Emotions and Leadership: The Rol of Emotional Intelligence. Human Relations, Vol.8, pp.1027-1055.
83. Gerits L.(2005). Emotional Intelligence Profiles of Nurses Caring for People With Severe Behaviour Problems. Personality and Individual Difference, 38:33-43.

- 84.Goleman D., Boyatzis R., Kee M.A.(2005).Yeni Liderler. Çeviren:Nayır F., Varlık Yayınları, 4. Basım, İstanbul.
- 85.Goleman D. (2005). Duygusal /Neden IQ'dan Daha Önemlidir?. Çev: B. S. Yüksel, Varlık Yayınları, 29. Basım, İstanbul.
- 86.Goleman D.(2005). İşbaşında Duygusal Zekâ. Çeviren: Balkara H., Varlık Yayınları, İstanbul.
- 87.Goleman D.(2007). Sosyal Zekâ, İnsan İlişkilerinin Yeni Bilimi. Çeviren: Deniztekin O. Ç., Varlık Yayınları, 2. Baskı.
- 88.Gökan. E.(2000). Psikiyatrinin "Duygu"ya Bakışındaki Kavramsal Sorunlar. Duygu Durum Dizisi, 1:12-17.
- 89.Göktepe N.(2001). Yönetici Hemşirelerin Liderlik Tarzları İle Astların Yönetici Hemşirelerinin Liderlik Tarzlarını Algılamalarının Araştırılması. İ.Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Yard. Doç. Dr. Ü. Baykal).
- 90.Görgülü R.S. (1998). Hemşirelerin Anksiyete Düzeylerinin Saptanması ve Hemşireleri İş Ortamında Etkileyen Stresörlerin Tanımlanması. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora tezi, Ankara, (Danışman: Prof. Dr. L. Birol).
- 91.Graves J.S. (2003). Executive Coaching in Emotional Intelligence. San Grbriel Valley Psycological Association Newsletter, 7(3):224-227.
- 92.Gültekin C.(2002). Liderler İçin Sosyal ve Duygusal Öğrenme. Milli Eğitim Dergisi, s:155-156.
- 93.Gürsoy A. (2005). Liderlikte Duygusal Zekâ (Liderlik Özellikleri ile Duygusal Zekâlı Lidere Ulaşılması) Türk Silahlı Kuvvetlerinde Örnek Bir Uygulama. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Manisa, (Danışman: Yard. Do. Dr. M.O. Özkaya)
- 94.Hançer M., Tanrısevdi A.(2003). Sosyal Kavramının Bir Boyutu Olarak Empati ve Performans Üzerine Bir İnceleme. C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, 27(2):211-225.
- 95.Harward B.A.(2005).Relationship Between Employee Performance, Leadership and Emotional Intelligence in a South African Parastatal Organisation. Rhodes University Department of Management, Masters Thesis, (Supervisors: T.L. Amos).
- 96.Hendrie W.(1998). İş Yaşamında Duygusal . Çev: N. Süleymangil, MNS Yayıncılık, İstanbul.
- 97.Herbert R., Edgar L.(2004). Emotional İntelligence: A Primal Dimension of Nursing Leadership?. Can J Nurs Leadersh. 17(4):56-63.

- 98.Hooijberg R.J., Hunt J.G.(1997). Leadership Complexity and Development of The Leaderplex Model. Journal of Management. No.3, pp.375-409.
- 99.Huber D.(2000). Leadership Principles. Leadership and Nursing Care Management, Second Edition, W.B. Saunders Company, USA.
100. Huy Q.N.(1999). Emotional Capability, Emotional Intelligence, and Radical Change Academy of Management Review, Vol.24.
- 101.Johnson P.R., Indvik J.(1999). Organizational Banafits of Having Emotionally Intelligent Managers and Employees. The Journal of Workplace Learning, 11(3),
- 102.Jooste K. (2004). Leadership: A New Perspective. Journal of Nursing Management, 12(3):217-223.
- 103.Jordan P.J., Trot A.C.(2002). Emotional İntelligence and Conflict Resolution in Nursing. Contemp Nurse, 13 (1): 94-100.
- 104.Karasar N.(2000). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Nobel Yayınevi, 10. Basım, Ankara.
- 105.Karmyshakova K.(2006). Ekip Çalışmasında Liderin Duygusal sının Önemi ve Bir Uygulama. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul,(Danışman: Doç. Dr. Ş. Arıkoğa).
106. Kasatura İ.(2003). Heyecansal Kontrol. Altın Kitaplar, İstanbul.
107. Katz L.R.(1993). Skills of An Effective Administrator. Harward Business Review, pp.91.
108. Kaya H., Keçeci A.(2004). Bir Hemşirelik Yüksekokulu Öğrencilerinin Duygusal Düzeyleri. İ. Ü., Florence Nightingale Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, Cilt.13, s.52.
109. Keçecioğlu T. (2003). Liderlik & Liderler. Okumuş Adam Yayıncılık ve Eğitim Hizmetleri, İstanbul.
110. Koçel T.(1999). İşletme Yöneticiliği, Organizasyon ve Davranış. Beta Yayınevi, 7. Basım, İstanbul.
111. Kolasa B.J.(1979). İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş, Çeviren: Tosun K, Fatih Yayınevi, s.246.
112. Kondo Y.(1999). İşletmelerde Bütünsel Kalite. Çeviren: Dicleli A., MESS Yayınları, İstanbul.
113. Konrad S., Hendl C. (2001). Duygularla Güçlenmek: Duygusal Zekâ Sayesinde Başarılı Bir Hayat. Hayat Yayınları, İstanbul.
114. Konsinska M., Niebroj L.(2003). The Position of Leader Nurse. Journal of Nursing Management, 11(2):69-72.

115. Koonce R.(1996). Emotional IQ, A New Secret of Success?. Training&Development, pp. 19-21.
116. Köknel Ö.(1998). Dolu Dolu Yaşamak. Altın Kitaplar Yayınevi, 6.Basım, İstanbul.
117. Kutlu K. A., Keçecioğlu T. (2002). Yönetici Hemşirelerde Liderlik Özellikleri ve Duygusal Zekâ Üzerine Bir Çalışma. Modern Hastane Dergisi, Şubat.
118. Küçükakça S.(2004). Kamu Kurumlarında Çalışan Ast Ve Üstlerin Duygusal Zekâ Durumları İle Manisa Ve Ankara İllerinde Yapılan Bir Araştırma. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Manisa 2004, (Danışman: Prof. Dr. S. Köse)
119. Laurent C.L.(2000). A Nursing Theory for Nursing Leadership. Journal of Nursing Management, 8(2):83-87.
120. Lewine S.R., M., Crom M.(1999) İçimizdeki Lider. Çev.:M. Erkmen, N. Uzunali, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
121. Lindholm M., Sıvberg B., Uden G.(2000). Leadership Styles Among Nurse in Chaning Organizations. Journal of Nursing Management, 8(6):327-335.
122. Lopes P.N., Salovey P., Strauss R.(2003). Emotional Intelligence, Personality, and the Perceived Quality of Social Relationships. Personality and Individual Differences, Vol.35, pp.641-659.
123. Lubiani N.P., Murrell P.H.(2001). Courting Justice With The Heart: Emotional Intelligence in The Courtroom. Court Review, Spring, pp.10-16.
124. Lust E., Pharm D., Frances C.M.(2006). Instructional Design and Assessment Emotional Intelligence Instruction in a Pharmacy Communications Course. American Journal of Pharmaceutical Education, 70(1), Article 06.
125. Mahoney J.(2001).Leadership Skills for The 21st Century. Journal of Nursing Management, 9(5):269-271.
126. Massey D.S.(2002). A Brief History of Human Society: The Origin and Rolr of Emotion in Social Life. American Sociological Rewiew, 67(1):1-29.
127. Mathena K.A.(2002). Nursing Manager Leadership Skills. The Journal of Nursing Administration, 32(3), March.
128. Matthews G., Zeidner M., Roberts R.D.(2004). Emotional Intelligence: Science and Myth. Intelligence, Vol.32, 109-110.
129. Mayer J.D., Caruso D.R., Salovey P. (1999). Emotional Intelligence Meets Traditional Standarta for an Intelligence. Intelligence. 27(4):267-298.
130. Mayer J.D., Caruso D.R., Salovey P., Sitarenios G.(2001). Emotional İntelligence as a Standart Intelligence. Emotion, 1(3):232-242.

131. Mayer J.D., Paolo D., Maria, Salovey P.(1990). Perceiving Afferctive Content in Ambiguous Visual Stimuli: A Component of Emotional Intelligence. *Journal of Personality Assessment*. 54(3&4):772-781.
132. Mayer, J.D., Salovey, P.: Caruso D.(2000). Models of Emotional Intelligence. Ed.: P.J. Sternberg, *Handbook of Intelligence*, Cambridge University Press, pp.396-420.
133. Mayer, J.D., Salovey, P.(1995). Emotional Intelligence and The Construction and Regulation of Feelings. *Applied and Preventive Psychology*, 4(3):197-208.
134. Mayer J.D., Salovey P.: The Intelligence of Emotional Intelligence . *Intelligence*, Vol.17, pp.433-442, 1993.
135. Mayer J.D., Salovey P.(1997). What is Emotional Intelligence?. *Emotional Development and Emotional Intelligence*, Basic Book, New York.
136. McGuffin J.(1999). *Leadership. The Nurse's Guide to Successful Management*, by Mosby, pp.3-49.
137. Morgan C.T.(2006). *Psikolojiye Giriş*. Çeviren: Arıcı H., 17. Baskı, Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları, Ankara.
138. Mumcuoğlu Ö.(2002) *Bar-On Duygusal Testi (Bar-On Emotional İnvitory- Bar-On EQ-i) nin Türkçe Dilsel Eşdeğerlik, Güvenirlik ve Geçerlilik Çalışması*. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Doç. Dr. E. Aslan).
139. Neubeiser, M.(1996). *Liderlik ve Büyü*, Evrim Yayınevi, İstanbul, s.20, İstanbul.
140. Oleron P.(1994). *Zekâ*. Çeviren. E. Güngören, İletişim Yayınları, İstanbul, 1994.
141. Ormancı A. (2005). *Yönetici Hemşirelerin Algıladıkları Liderlik Davranışlarının Belirlenmesi*. Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sivas, (Danışman: Yard. Doç. Dr. H. Ulsöy).
142. Orme G.(2000). Competency Emotional Intelligence Quarterly. *The Journal of Performance Through People*, 7(3):28-33.
143. Özçelik D. K. (2005). *Yönetici Hemşirelerde Dönüştürücü Liderlik Tarzı ve Hemşirelerin Yöneticilerine Olan Güvenleri*. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Yard. Doç. Dr. N. Bahçecik).
144. Öz F. (1998). Son Sınıf Hemşirelik Öğrencilerinin Empatik Eğilimleri, Empatik Becerileri ile Akademik Başarı Arasındaki İlişki. *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 2(2):32-38.
145. Özdemir L.(2002). Duygusal Zekâ Neden Önemlidir? *Personal Excellence*. Mayıs.

146. Özer E. (2007).Akreditasyon Belgesine Sahip Özel Hastanelerdeki Yönetici Hemşirelerin Liderlik Tarzlarının, Hemşirelerin İşten Ayrılmaz Nedenleri Üzerine Etkileri. M.Ü. Sağlık Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışmanı:Yard. Doç Dr. Y A Erbay).
147. Özgüven İ.E. (1998). Psikolojik Testler, Pdrem Yayınları, Ankara,
148. Özer M., Karabulut Ö.(2003).Yaşlılarda Yaşam Doyumu. Geriatri, 6 (2): 72-74.
149. Özyer K.(2004). Duygusal Zekâ ile Örgütsel Bağlılık ve Bağlılığın Alt Formları Arasındaki İlişkinin Saptanmasına Yönelik Ampirik Bir Çalışma. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, (Danışman: Yard. Doç. Dr. Ö. Aşan)
150. Pamukçuoğlu E.(2004). Duygusal Zekânın Yönetici Etkinliğindeki Rolünün Kadın Yöneticiler Bağlamında İncelenmesi ve Bir Araştırma. Kocaeli Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli (Danışman:Prof. Dr. A. Akdemir).
151. Planalp S., Fitness J.(1999). Thinking/Feeling About Social And Personal Relationship. Journal Of Social and Personal Relationship, 16(6):s.731-750.
152. Poonruksa S.(2002). Emotional Intelligence. A.U. Journal of Technology, 6(1), July.
153. Romanelli F., Pharm D., Cain J., Kelly M.S.(2006). Emotional Intelligence as a Predictor of Academic and /or Professional Success. American Journal of Pharmaceutical Education, 70(3), Article 69.
154. Russell J.E.(1996). Life and Death in The Executive Fast Lane: Essays on Irrational Organizations and Their Leaders. Personnel Psychology. No.3, pp.743-745.
155. Saal, F.E, Knight P.A.(1998). Industrial/Organizational Psychology. California, Cole Publication, Pasific Grove.
156. Saatli G. (1998). Ohio Eyalet Üniversitesi Modeline Göre Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışlarının Belirlenmesi. Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İzmir, (Danışman: Doç. Dr. G. Argon).
157. Saban A.(2000). Öğrenme ve Öğretme Süreci Yeni Teori ve Yaklaşımlar. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
158. Sabuncuoğlu Z., Tuz M.(2005). Örgütsel Psikoloji. Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa.
159. Sala, F.(2001). It's Lonely at the Top: Executives' Emotional Intelligence Self (mis) Perceptions. Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, September, Vol.26.

160. Sağlam Z. (2005). Acil servis hemşirelerinin stres kaynakları ve başa çıkma yöntemlerinin belirlenmesi. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi (Danışman: Prof. Dr. N. Sabuncu)
161. Sala, F.: It's Lonely at the Top: Executives' Emotional Intelligence Self (mis) Perceptions. Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, September, Vol.26, 2001.
162. Salovey P. (2000). Handbook of Emotionas. Guilford Press, New York, pp.504-510.
163. Salovey P., Mayer L.(1990). Emeotional Intelligence. Imagination, Cognition And Personality, 9 (3):189.
164. Schützenberger A.(2005). Psikodrama Yöntemlerin Bir Özet Sunumu. Çeviren: Özbek A., Grup Psikoterapileri Derneği Yayın.
165. Searcy B.B.(2003). Emotional Intelligence: Redefining Today's Smart Leaders. Wellness for Women, August/September.
166. Seiling J.G.(1990). Reaping The Rewards of Rewarding Work. Journal for Quality and Participation, Mar/Apr, pp.16-20.
167. Senge P.: Beşinci Disiplin. Çeviren: İldeniz A., Doğukan A., 5. Baskı, Yapı Kredi Sanat Yayınları, İstanbul, 1998.
168. Stander J., Mulerr M.(1996). Participative Management in Nusing Service. 19(1):9-43, Abstarack.
169. Stein S.J., Book H. E.(2003). Duygusal ve Başarının Sırrı. Çeviren: Işık M., İstanbul.
170. Sternberg R.J.(1999). Successful Intelligence: Finding A Balance. Trends in Cognitive Sciences, 3(11):436-442.
171. Sternberg. R. J.(1997). The Concept of Intelligence and Its Role in Lifelong Learning and Success. American Psychologist, 52 (10):1030-1037.
172. Sullivan E. J., Decker P. J.(2001). Efective Leadership and Management in Nursing. Fifty Edition, Prentice Hall, New Jersey.
173. Sümbüloğlu V., Sümbüloğlu K.(2000). Biyoistatistik. Hatiboğlu Yayınevi, 9. Basım, Ankara.
174. Sümbüloğlu V., Sümbüloğlu K.(2000). Sağlık Bilimlerinde Araştırma Yöntemleri. Hatiboğlu Yayınevi, 3. Basım, Ankara.
175. Swansburg R.J., Swansburg R.C.(2002). Leadership. Management and Leadership for Nurse Managers, By Jones and Bartlett Publishers, Third Edition, USA.
176. Swansburg R.J., Swansburg R.C.(2002). Theory of Nursing Management. Intraduction to Management and Leadership for Nurse Managers, By Jones and Bartlett Publishers, Third Edition, USA.

177. Swanson J.(2004). Responses to Leadership Challenges and Self Healing Practices of Chief. Nurse Executives at Magnet Nursing Services, 28(3):207-211.
178. Şimşek H.(2005).Örgütler, Yönetim ve Liderlik. Liderliğe Çoklu Bakış, ODTÜ Eğitim Fakültesi Yayını.
179. Şimşek M. Ş. (1999).Yönetim ve Organizasyon. Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti, Ankara.
180. Tanıl K. (1997). “Durumsallık Ötesi Liderlik (II), Karizmatik Liderlik. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Cilt: 2, Deniz Harp Okulu İstanbul.
181. Tate W.C.(1999) The 10 Steps of Leadership. Leadership in Nursing, Harcourt Pblishers Limited, London.
182. Tel H., Karadağ M., Tel H., Aydın Ş. (2003). Sağlık Çalışanlarının Çalışma Ortamındaki Stres Yaşantıları ile Baş Etme Durumlarının Belirlenmesi. Hemşirelik Araştırma Geliştirme Dergisi, No:2, ss.13-23.
183. Tengilimoğlu D. (2005). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, S.1, s.23-44.
184. Tıkr N (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarıyla Duygusal Zekâları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep, (Danışman: Prof. Dr. T. Gedikoğlu).
185. Toktamışoğlu M.(2003). Aklın Öteki Sesi, Duygusal Başarı. Kapital Basım, İstanbul, s.65-84.
186. Tomey A. M.(2000). Theories of Leadership. Nursing Management and Leadership, By Mosby, Sixth Edition, USA.
187. Tuğrul C.(1999). Duygusal Zekâ. Klinik Psikiyatri Dergisi, S.1, s.12-20.
188. Tusó P.J.(2003). The Physician as Leader. The Permanente Journal, Vol.7, No.1, Winter.
189. Ulupınar S.(1991). Çeşitli Kurumlarda Çalışan Hemşirelerin Benlik Saygısı ve Ruhsal Durumlarını Etkileyen Faktörlerin Araştırılması. İ.Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Yard. Doç. Dr. T. Şanlı).
190. Uğurlu N.(2002). Hemşirelerde Kontrol Odağı İnancı ile Stresle Başa Çıkma Stratejileri ve Psikolojik Belirti Gösterme Durumları Arasındaki İlişkiler. Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Erzurum (Danışman: Yard. Doç. Dr. Mine Ekinci).

191. Ural A.(2001). Yöneticilerde Duygusal Zekânın Üç Boyutu, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:3, S.2.
192. Usal A., Kuşlavan Z.(2000).Davranış Bilimleri. Barış Yayınları, İzmir, s.294,.
193. Uyer G., (2000). Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi El Kitabı. Ed.: G. Uyer, Vehbi Koç Vakfı Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.
194. Uysal F. (1997). Amir-Yönetici-Lider Üçgeni. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt 1, s. 187-190, İstanbul.
195. Uysal G.(2001). Başarılı Bir Yönetici Olmada Anahtarlar. Sayıştay Dergisi, S.42,s.37-55.
196. Uzun G.(2005). Kadın Ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Adana, (Danışman: Doç. Dr. A. Yalçın).
197. Ülker, G. (1997), Yönetici ve Lider. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Cilt: 1, Deniz Harp Okulu, İstanbul.
198. Velioğlu P.(1977). Hemşirelik Üstüne Düşünceler. Latin Matbaası, İstanbul.
199. Velioğlu S., Vatan F.(2002). Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranış Boyutlarının İncelenmesi. 5. Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyum Kitabı, Ed. E. Göktürk, Eskişehir.
200. Vitello-Cicciu J. M.(2002). Exploring emotional intelligence. Implications for nursing leaders. The Journal of Nursing Administration, 32 (4):203-210, 2002.
201. Vitello-Cicciu J. M. (2003). Emotional Intelligence. Nursing Management, 34(10):28-32.
202. Vural G.(1997).Liderlik ve Hemşirelik. C.Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi,1(1):15-22.
203. Woods C.(2004): Çalışma Kılavuzu. İş Hayatında Gerekli Temel Bilgi ve Beceriler, Çeviren: Şensoy Ü., Optimist Yayın, Birinci Basım, İstanbul.
204. Yılmaz M.(2003). Üniversite Öğrencilerinin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. VII. Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi, Malatya.
205. Yılmaz S., Hacıhasanoğlu R., Çiçek Z. (2006). Hemşirelerin Genel Ruhsal Durumlarının İncelenmesi. Sted, 15(6):92-97.
206. Yılmazmı F. (1999). Hemşirelikte Algılanan Liderlik Tarzının İşe Bağlılığa ve İş Doyumuna Etkisinin İncelenmesi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İzmir. (Danışman: Prof. Dr. G. Kocaman).

207. Yiğit R.(1996). Klinik Sorumlu Hemşirelerinin Liderlik Davranışları. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara, (Danışman: Doç. Dr. G. Başer).
208. Yiğit R.(2002).İyi Bir Lider Olmanın Yolları. C.Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 6(1):17-21.
209. Zaleznik A. (1997). Real Work. Harvard Business Review, Vol.6, November/December, pp:52-65.
210. Zel U.(2001). Kişilik ve Liderlik. Seçkin Yayıncılık, 1. Basım, Ankara.
211. Zerengök B.(2005) Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlikte Duygusal Zekâ Etkileri ve Bir Uygulama. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 2005. (Danışman:Prof.Dr. Z. Sabuncuoğlu)

9.EKLER

9.1. Ek. İzin Yazıları

9.2. Ek. Kullanılan Anketler

9.1. Ek. İzin Yazıları



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
CERRAHPAŞA TIP FAKÜLTESİ
DEKANLIĞI



Sayı : 14960
Konu :

İstanbul Üniversitesi Rektörlüğü
Personel Daire Başkanlığında

13 Haziran 2007
İstanbul, / /

İLGİ: 28.05.2007 tarihli, 24447 sayılı yazınıza:

Marmara Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Hemşirelikte yönetim Anabilim Dalı **Yüksek Lisans Öğr. BERRA YILMAZ KUŞAKLI'nın** Yard.Doç.Dr. **NEFİSE BAIÇECİK'in** danışmanlığında yürüteceği "Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zeka Yetenekleri ve Liderlik Davranışları" konulu tez çalışması hakkında ilgi yazınız ve ekleri **05 Haziran 2007** tarihinde toplanan Fakültemiz Etik Kurulunca müzakere edilmiş olup, etik açıdan uygun olduğuna karar verilmiştir. Bilgilerinizi, saygılarımla arz ederim.

EKİ:
1 dosya

G. Soydaner
Haziran 2007 S. SİPAHIOĞLU

Prof.Dr. Mehmet YILDIRIM
Dekan Yardımcısı ve Etik
Kurul Başkanı

Not : Yanıtlarda yazımızın gün sayısının belirtilmesi rica olunur. Tel : (0212)4143000



T.C
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü

14/05/2007

SAYI :SG.B104İSM.4344743/ 672
KONU :Anket İzni
(Berra Yılmaz KUŞAKLI)

MARMARA ÜNİVERSİTESİ
(Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı)

Marmara Üniversitesi Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencilerinden Berra YILMAZ KUŞAKLI' nın "Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zeka Yetenekleri ve Liderlik Davranışları" konulu araştırma anketini 17/04/2007 tarih ve 970 sayılı yazınızda belirttiğiniz Şişli Etfal Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Bakırköy Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Dr. Siyami Ersek Göğüs ve Kalp Damar Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Göztepe Eğitim ve Araştırma Hastanesi' nde uygulama talebi uygun görülmüştür. İlgili kurumlarımıza üst yazı gönderilmiş olup, üst yazı ve protokol örneği ektedir.

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

Uz. Dr. Mehmet BAKAR
Sağlık Müdürü V.

EK: 1. Protokol Fotokopisi (1 adet – 1 sayfa)
2. Yazı (1 adet – 4 sayfa)



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
HEMŞİRELİK YÜKSEKOKULU
MÜDÜRLÜĞÜ

Sayı : B.30.2.MAR.082.00 1005
Konu:

17/04/2007

GÖZTEPE EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİ BAŞHEKİMLİĞİ'NE

Yüksekokulumuz Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Berra Yılmaz Kuşaklı'nın Yrd. Doç.Dr. Nefise Bahçecik danışmanlığında yürüttüğü "Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zekâ Yetenekleri ve Liderlik Davranışları" konulu tez çalışmasını hastanenizde yapabilmesi için gerekli iznin verilmesini bilgilerinize arz ederim.

il sâlık müdürlüğünde
onay alınması koşuluyla
uygundur. 25/6/07

Op. Dr. Ziya ÜNLÜSOY
Üroloji Uzmanı
Dipl. No: E00724
Başhekim Yardımcısı

Prof. Dr. Deniz ŞELİMEN
Müdür



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
HEMŞİRELİK YÜKSEKOKULU
MÜDÜRLÜĞÜ

Sayı : B.30.2.MAR.082.00 487-926
Konu:

17/04/2007

DR. SİYAMİ ERSEK GÖĞÜS KALP VE DAMAR CERRAHİSİ EĞİTİM VE
ARAŞTIRMA HASTANESİ BAŞHEKİMLİĞİ'NE

Yüksekokulumuz Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi
Berra Yılmaz Kuşaklı'nın Yrd. Doç.Dr. Nefise Bahçecik'in danışmanlığında yürüttüğü
"Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zekâ Yetenekleri ve Liderlik Davranışları" konulu tez
çalışmasını hastanenizde yapabilmesi için gerekli izin verilmesini bilgilerinize arz
ederim.

uygundur
Siyami Ersek Hastanesi
Dr. Mehmet Hıncal KULAKSIZ
Dip. Tez No: 40206
Başhekim Yardımcısı

Prof. Dr. Deniz SELİMEN
Müdür

T. C.
Sağlık ve S. Y. Bakanlığı
İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü
Görevlendirme
Tarih: 17.05.2007
No: 2272

Marmara Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu
Tıbbiyeler C. No:40 81326 Haydarpaşa / İSTANBUL

Tel: 0 (216) 418 16 06/07
Fax: 0 (216) 418 37 73



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
HEMŞİRELİK YÜKSEKOKULU
MÜDÜRLÜĞÜ

Sayı : B.30.2.MAR.082.00 482-971
Konu:

17/04/2007

SAĞLIK BAKANLIĞI ŞİŞLİ ETFAL EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİ
BAŞHEKİMLİĞİ'NE

Yüksekokulumuz Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Berra Yılmaz Kuşaklı'nın Yrd. Doç.Dr. Nefise Bahçecik'in danışmanlığında yürüttüğü "Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zekâ Yetenekleri ve Liderlik Davranışları" konulu tez çalışmasını hastanenizde yapabilmesi için gerekli iznin verilmesini bilgilerinize arz ederim.

Prof. Dr. Deniz SELİMEN
Müdür

GELEN EVRAK KAYDI
Tarih : 26.06.2007
No. : 4314

Hast. Müd.
Sağlık Müd.'den
Onay gelince
Başhekim'e Hn'la
yphkudntecak
27.4.2007

Dr. Yrd. Doç. Dr. Nefise BAHÇECİK
Dip. No: 8559 / 22018

20.06.07
Uygundur
Başhekim'in İmzası
Dip. No: 42392

Marmara Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu
Tıbbiyeler C. No:40 81326 Haydarpaşa / İSTANBUL

Tel: 0 (216) 418 16 06/07
Fax: 0 (216) 418 37 73



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
HEMŞİRELİK YÜKSEKOKULU
MÜDÜRLÜĞÜ

Sayı : B.30.2.MAR.082.00 481-973
Konu:

17/04/2007

BAKIRKÖY KADIN DOĞUM VE ÇOCUK HASTALIKLARI EĞİTİM VE
ARAŞTIRMA HASTANESİ BAŞHEKİMLİĞİ'NE

Yüksekokulumuz Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Berra Yılmaz Kuşaklı'nın Yrd. Doç.Dr. Nefise Bahçecik'in danışmanlığında yürüttüğü "Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zekâ Yetenekleri ve Liderlik Davranışları" konulu tez çalışmasını hastanenizde yapabilmesi için gerekli iznin verilmesini bilgilerinize arz ederim.

Prof. Dr. Deniz SELİMEN
Müdür

- Hüseyin ALDEMİR
Bastabilir

Marmara Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu
Tıbbiyeler C. No:40 81326 Haydarpaşa / İSTANBUL

Tel: 0 (216) 418 16 06/07
Fax: 0 (216) 418 37 73



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
HEMŞİRELİK YÜKSEKOKULU
MÜDÜRLÜĞÜ

Sayı : B.30.2.MAR.082.00 482-979
Konu:

17/04/2007

MEMORİAL HASTANESİ HEMŞİRELİK HİZMETLERİ DİREKTÖRLÜĞÜ'NE

505 671 6195

Yüksekokulumuz Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi
Berra Yılmaz Hıyıklı'nın Yrd. Doç. Dr. Neşise Dönçecik'in danışmanlığında yürüttüğü
"Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zekâ Yetenekleri ve Liderlik Davranışları" konulu tez
çalışmasını hastanenizde yapabilmesi için gerekli iznin verilmesini bilgilerinize rica
ederim.

Azime USLU
Hemşirelik Hizmetleri Koordinatörü

Doç. Dr. Suniye KILINÇ
Hemşirelik Direktörü
İht. No: 200800
Memorial Hastanesi

Prof. Dr. Deniz ŞELİMEN
Müdür

Marmara Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu
Tıbbiyeler C. No:40 81326 Haydarpaşa / İSTANBUL

Tel: 0 (216) 418 16 06/07
Fax: 0 (216) 418 37 73

09.09.2008

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
HEMŞİRELİK YÜKSEKOKULU MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Yüksekokulunuz Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrenciniz Sn. Serra Yılmaz Kuzaklı'nın Yrd. Doç. Dr. Nefise Bahçecik'in danışmanlığında yapacağı "Fonktif Hemşirelerin Duygusal Zeka Yeterenekleri ve Liderlik Davranışları" konulu tez çalışmasını hastanemizde yapılabilmesi için gerekli izin verilmiştir.

Saygılarımla,



Salih KOC
Acibadem Sağlık Grubu
Hemşirelik Hizmetleri Direktörü

9.2. EK. Kullanılan Anketler

Sayın Meslektaşımız,

Marmara Üniversitesi Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı Hemşirelikte Yönetim Yüksek Lisans programında “Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zekâ Yetenekleri ve Liderlik Davranışları” konulu tez çalışması için hazırlamış olduğumuz üç bölümden oluşan formlar bulunmaktadır. Birinci bölümde (Ek.1) yönetici hemşirelerin tanıtıcı özelliklerini içeren “Bilgi Formu”, ikinci bölümde (Ek.2) duygusal zekâ yeteneklerini belirleyen “Duygusal Zekâ Anketi” ve üçüncü bölümde (Ek.3) ise liderlik davranışlarını belirleyen “Liderlik Davranışı Anketi” yer almaktadır.

Araştırmaya vereceğiniz değerli katkılarınız için teşekkür ederiz.

Berra YILMAZ KUŞAKLI
Hemşirelikte Yönetim A.B.D.
Yüksek Lisans Öğrencisi

Yard. Doç Dr. Nefise BAHÇECİK
M. Ü. Hemşirelikte Yönetim A.B.D. Başkanı
Danışman Öğretim Üyesi

Ek. 1

BİLGİ FORMU

Aşağıdaki bölümde tanıtıcı özelliklerinizi içeren sorular yer almaktadır. Size uygun gelen seçeneği işaretleyiniz.

1- Yaşınız.....

2- Medeni Durumunuz ☐ Evli ☐ Bekar

3- Öğrenim durumunuz

- ☐ Sağlık Meslek Lisesi
- ☐ Ön Lisans
- ☐ Lisans
- ☐ Yüksek Lisans
- ☐ Doktora

4- Çalıştığınız kurum

- ☐ Üniversite Hastanesi
- ☐ Sağlık Bakanlığı Hastanesi
- ☐ Özel Hastane

5- Çalışma Yılıınız

6- Çalıştığınız kurumdaki pozisyonunuzu belirtiniz.

- ☐ Hemşirelik Hizmetleri Müdür/ yardımcı
- ☐ Başhemşire/ yardımcı
- ☐ Süpervizör
- ☐ Sorumlu Hemşire
- ☐ Eğitim Hemşiresi

7- Bu pozisyonda ne kadar süredir çalışıyorsunuz.....

8- Yönetici olarak çalışma yılıınız.....

9- Çalıştığınız hastanede size bağlı olarak çalışanların sayısı.....

10- İş yaşamınızda kendinizi başarılı hissediyor musunuz? ☐ Evet ☐ Hayır

11- Duygusal zekanın geliştirilebileceğini düşünüyor musunuz? ☐ Evet ☐ Hayır

12- Hastanenizde verilen hizmetiçi eğitim programlarına ne sıklıkla katılırsınız, işaretleyiniz.

- ☐ Haftada bir
- ☐ İki haftada bir
- ☐ Ayda bir
- ☐ Üç ayda bir
- ☐ Altı ayda bir

13- Hastanenizde verilen hizmetiçi eğitim konuları daha çok,

- ☐ Mesleki konulardır.
- ☐ Sosyal konulardır.

14-Aşağıdaki konularla ilgili eğitim, kurs veya seminer programlarına katıldınız mı?

Cevabınız evet ise katıldığınız programın adını belirtiniz.(Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- ☐ Duygusal zeka.....
- ☐ Liderlik.....
- ☐ Yönetim.....
- ☐ İletişim.....
- ☐ Stres yönetimi.....
- ☐ Ekip çalışması.....
- ☐ Motivasyon.....
- ☐ Çatışma yönetimi.....
- ☐ Diğer kişisel gelişim programları.....

Ek. 2

DUYGUSAL ZEKA ANKETİ

Aşağıda duygusal zeka yeteneklerini ifade eden 88 madde bulunmaktadır. Bu ifadelere vereceğiniz cevapları 1'den 5'e kadar sıralanan

1- Kesinlikle Katılmıyorum , 2- Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4- Katılıyorum

5- Tamamen katılıyorum

açıklamalarından size uygun gelen ifadeyi işaretleyiniz. İfadelerin doğru veya yanlış yoktur. Bu nedenle ifadeyi okuduğunuzda aklınıza ilk gelen cevap sizin tutumunuzu en iyi yansıtan ifade olacaktır. Yardımlarınız için teşekkür ederim.

DUYGUSAL ZEKA İFADELERİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
	1	2	3	4	5
1. Zorluklarla baş edebilme yaklaşımım, adım adım ilerlemektir.					
2.Duygularımı göstermek benim için oldukça kolaydır.					
3 .Çok fazla strese dayanamam.					
4. Hayallerimden çok çabuk sıyrılabilir ve o anki durumun gerçekliğine kolayca dönebilirim.					
5. Zaman zaman ortaya çıkan tersliklere rağmen, genellikle işlerin düzeleceğine inanırım.					
6 .Üzücü olaylarla yüz yüze gelmek benim için zordur.					
7. Biriyle aynı fikirde olmadığımda bunu ona söyleyebilirim..					
8. Kendimi kötü hissettiğimde beni neyin üzdüğünü bilirim.					
9.Başkaları benim iddiasız biri olduğumu düşünürler.					
10.Çoğu durumda kendimden eminimdir.					
11. Huysuz bir insanım.					
12. Çevremde olup bitenlerin farkında değilimdir.					
13. Derin duygularımı başkaları ile kolayca paylaşamam.					
14. İyi ve kötü yanlarıma baktığım zaman kendimi iyi hissederim.					
15.Yaşamımı elimden geldiğince anlamlı hale getirmeye çalışırım.					
16.Sevgimi belli edemem.					
17.Tam olarak hangi konularda iyi olduğumu bilmiyorum.					
18. Eski alışkanlıklarımı değiştirebilirim.					
19.Hoşuma giden şeyleri elimden geldiğince sonuna kadar öğrenmeye çalışırım.					
20.Başkalarına kızdığımda bunu onlara söyleyebilirim.					
21.Hayatta neler yapmak istediğime dair kesin bir fikrim yok.					
22.Yapacaklarımın bana sık sık söylendiği bir işte çalışmayı tercih ederim.					
23. Bir problemi çözerken her bir olasılığı inceler daha sonra en iyisine karar veririm.					
24.Bir liderden çok takipçiyimdir.					
25. Doğrudan ifade etmeseler de başkalarının duygularını çok iyi anlarım.					
26. Fiziksel görüntümden memnunum.					
27. İnsanlara ne düşündüğümü kolayca söyleyebilirim.					
28. İlğimi çeken şeyleri yapmaktan hoşlanırım.					
29. Sabırsız bir insanım.					
30. Diğer insanların duygularını incitmemeye özen gösteririm					
31. İşler gittikçe zorlaşsa da genellikle devam etmek için motivasyonum vardır.					
32. Başkalarıyla iyi ilişkilerim vardır.					
33.Güç bir durumla karşılaştığımda konuyla ilgili olabildiğince çok bilgi toplamayı isterim.					
34. İnsanlara yardım etmekten hoşlanırım.					
35. Son birkaç yılda çok az başarı elde ettim.					
36. Öfkemi kontrol etmem zordur.					
37. Hayattan zevk almıyorum.					
38. Duygularımı tanımlamak benim için zordur.					

DUYGUSAL ZEKA İFADELERİ	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
	1	2	3	4	5
39. Haklarımı savunamam.					
40. Oldukça neşeli bir insanımdır.					
41. Düşünmeden hareket edişim problemler yaratır.					
42. İnsanlar benim sosyal olduğumu düşünürler.					
43. Kurallara uyan bir vatandaş olmak çok önemlidir.					
44. Kendimi olduğum gibi kabul etmek bana zor geliyor.					
45. Aynı anda başka bir yerde bulunmak zorunda olsam da, ağlayan bir çocuğun anne babasını bulmasına yardım ederim.					
46. Arkadaşlarım bana özel şeylerini anlatabilirler.					
47. Kendi başıma karar veremem.					
48. Başka insanlara saygı duyarım.					
49. Başkalarına neler olduğunu önemserim.					
50. Bazı şeyler hakkında fikrimi değiştirmem zordur.					
51. Problemlerin çözümüne ilişkin farklı çözüm yolları düşünmeye çalışınca genellikle tıkanır kalırım.					
52. Fanteziler ya da hayaller kurmadan her şeyi gerçekte olduğu gibi görmeye çalışırım.					
53. Neler hissettiğimi bilirim.					
54. Benimle birlikte olmak eğlencelidir.					
55. Sahip olduğum kişilik tarzından memnunum.					
56. Hayal ve fantezilerime kendimi kaptırıyorum.					
57. Yakın ilişkilerim benim ve arkadaşlarım için çok önemlidir.					
58. Yeni şeylere başlamak benim için zordur.					
59. Eğer yasaları çiğnemem gerekirse, bunu yaparım.					
60. Endişeliyimdir.					
61. Yeni şartlara ayak uydurmak benim için kolaydır.					
62. Kolayca arkadaş edinebilirim.					
63. Can sıkıcı problemlerle nasıl baş edebileceğimi bilirim.					
64. Başkaları ile çalışırken kendi fikirlerimden çok onlarınkine güvenirim.					
65. Kendimi çok sık , kötü hissederim.					
66. Konuşmaya başlayınca zor susarım.					
67. Çevremdekilerle iyi geçinemem.					
68. Zor şartlarda serin kanlılığımı nasıl koruyacağımı bilirim.					
69. Kendimi takdir ederim.					
70. İnsanlarla tartışırken sesimi alçaltmamı söylerler.					
71. Tarzımı değiştirmem zordur.					
72. Hayatımdan memnunum.					
73. Başkalarının bana ihtiyaç duymalarından çok, ben başkalarına ihtiyaç duyarım.					
74. Hafta sonlarını ve tatilleri severim.					
75. Çok sinirlenmeden stresle baş edebilirim.					
76. Çok zor durumların üstesinden geleceğime inanıyorum.					
77. Acı çeken insanların farkına varamam.					
78. Genellikle en iyisini ümit ederim.					
79. Başkaları için bana güvenmek zordur.					
80. Endişemi kontrol etmemin zor olduğunu biliyorum.					
81. Başkalarının duygusal gereksinimlerine duyarlıyım.					
82. Abartmayı severim.					
83. Gülümsemek benim için zordur.					
84. Uygun zamanda negatif duygularıyla yüzleşir, onları gözden geçiririm.					
85. Yeni bir şeylere başlamadan önce genellikle başarısız olacağım hissine kapılıyorum.					
86. İstedğim zaman "hayır" demek benim için zordur.					
87. Bir problemle karşılaştığımda önce durur ve düşünürüm.					
88. Yukarıdaki ifadelere samimi bir şekilde cevap verdim					

Ek. 3

LİDERLİK DAVRANIŞI ANKETİ

Aşağıda liderlik davranışını ifade eden 49 madde bulunmaktadır. Bu ifadelere vereceğiniz cevapları 1'den 5'e kadar sıralanan;

1- Hiç Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Tamamen Katılıyorum açıklamalarından size uygun gelen ifadeyi işaretleyiniz.

LİDERLİK DAVRANIŞI ANKETİ	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	1	2	3	4	5
1.Denenmiş ve doğruluğu kanıtlanmış yönetim kuralları dışına çıkmamaya özen gösteririm.					
2.Geçmiş uygulamaları esas alan bir yönetim anlayışım vardır.					
3.Organizasyonun varolan yapısını değiştirecek karar ve uygulamalardan kaçınırım					
4.Risk almaktan kaçınırım.					
5.İşlerin geçmiş uygulamalar doğrultusunda yapılmasını isterim.					
6.Çalışanların iş ve uygulamalarla ilgili yenilikçi önerilerini dikkate alırım.					
7.Yeni proje ve fikirleri desteklerim.					
8.Değişen koşullara uyum sağlamayı esas alan bir yönetim anlayışım vardır.					
9.Belirsizlik durumlarında karar verme zorunluluğu ile karşılaştığımda risk almaktan kaçınmam.					
10.Uzmanlık alanımla ilgili bilimsel gelişmeleri takip ederim.					
11.Sorunların çözümünde, karar ve uygulamalarımda uzmanlık bilgilerimden faydalanırım					
12.Karar ve uygulamalarımda, konu ile ilgili teknik bilgilerden faydalanırım.					
13.İş alanımla ilgili bilimsel yayınları takip ederim.					
14.Karar ve uygulamalarımda etki altında kalmam.					
15.Karar alırken, son söz bana aittir.					
16.Gelecekle ilgili kararlarımı stratejik bir plan dahilinde alırım.					
17.Karar ve uygulamalarımda gelecekteki sonuçları göz önünde bulundururum.					
18.Gelecekle ilgili öngörülerde bulunur ve bunlara göre planlama yaparım.					
19.Sorunlara çözüm üretirken, uzun vadeli düşünürüm.					
20.Kurum içi karar ve uygulamaların çalışanlarca benimsenmesini sağlamak amacıyla, onları gerekçeler konusunda bilgilendiririm.					
21.Çalışanların yönetim uygulamalarını benimsemelerini ikna kabiliyetimle sağlarım.					
22.Çalışanların kurumsal amaç ve uygulamalarını benimsemelerini sağlarım.					
23.İş arkadaşlarımla ilişkilerim arkadaşça ve gayri resmidir.					
24.Çalışanlarla kolayca ve rahat bir şekilde iletişim kurarım.					
25.Çalışanların işi severek yapmaları için gereken ortamı yaratmaya çalışırım.					
26.Çalışanların motivasyonunu artıracak kurum içi sosyal faaliyetlere önem veririm.					
27.İşimi severek ve isteyerek yaparım.					
28.İş arkadaşlarımla ilişkilerim olabildiğince sade ve resmidir.					
29.İş arkadaşlarımla ilişkilerim genelde iş ile sınırlıdır.					
30.Özellikle iş hayatımda, kişilerle aramda belirli bir sınırı korumaya özen gösteririm.					
31.İş süreci ile ilgili prosedürler belirlerim ve bunların uygulanmasını sağlarım.					
32.Hızlı çözüm üretmek gerektiğinde kısa vadeli, pratik taktikler belirleyerek sonuca ulaşırım.					
33.İşlerle ilgili hedefler belirler ve bunlara ulaşmak için stratejiler oluştururum.					
34.Çalışanlar ile ilgili düşünce ve görüşlerimi onlarla paylaşıyorum.					
35.Çalışanlarla aramda tam ve sürekli bir bilgi akışını korurum.					
36.Gerektiğinde çalışanlara yetki ve sorumluluk veririm.					
37.İşlerin gereği gibi ve zamanında yapılmasını sağlamak için iş sürecini takip ederim.					
38.Belirli işler için bitiş zamanları belirleyerek işlerin zamanında tamamlanmasını sağlarım.					
39.Performansları hakkındaki görüşlerimi çalışanlarla paylaşıyorum.					
40.Çalışanların çabalarını yönetmek ve yönlendirmek için yetkilerimi kullanırım.					

LİDERLİK DAVRANIŞI ANKETİ	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	1	2	3	4	5
41.Kurum amaçlarına ulaşmak için çalışanları iddialı ve rekabetçi bir tarzda mücadeleye zorlarım.					
42.Çalışanlar için yüksek performans hedefleri koyarak başarıya odaklanılmasını sağlarım.					
43.Çalışanlar için yüksek beklentiler oluşturmam ve onları bu beklentileri gerçekleştirme doğrultusunda teşvik ederim.					
44.Kurum içinde etkin bir işbirliği sağlamak için, çalışanların farklı alanlardaki yeteneklerini ortak amaç doğrultusunda yönlendiririm.					
45.Karar alma sürecinde çalışma arkadaşlarımdan bilgi ve deneyimlerinden faydalanırım.					
46.Karar ve uygulamalarımda çalışma arkadaşlarımdan görüş ve önerilerinden faydalanırım					
47.Kurumdaki yetkili kişilerin görüşlerini karar sürecinde dikkate alırım.					
48.Çalışanların özel sorunlarına duyarlılık gösteririm.					
49.Çalışanların ihtiyaç ve isteklerini anlamaya çalışırım.					

10.ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı	BERRA	Soyadı	YILMAZ KUŞAKLI
Doğum Yeri	ANKARA	Doğum Tarihi	23.08.1982
Uyruğu	TC	TC Kimlik No	-
E-mail	berra.yilmaz@sm34.gov.tr	Tel	-

Eğitim Düzeyi

	Mezun Olduğu Kurumun Adı	Mezuniyet Yılı
Doktora/Uzmanlık		
Yüksek Lisans		
Lisans	Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu	2004
Lise	Lüleburgaz Lisesi	1999

İş Deneyimi (Sondan geçmişe doğru sıralayın)

	Görevi	Kurum	Süre (Yıl - Yıl)
1.	Hemşire	Bakırköy Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Eğitim ve Araştırma Hastanesi	2004-2008
2.	Hemşire	İl Sağlık Müdürlüğü	2008-

Yabancı Dilleri	Okuduğunu Anlama*	Konuşma*	Yazma*
İngilizce	İyi	Zayıf	Orta

* Çok iyi, iyi, orta, zayıf olarak değerlendirin

Yabancı Dil Sınav Notu #								
KPDS	ÜDS	IELTS	TOEFL IBT	TOEFL PBT	TOEFL CBT	FCE	CAE	CPE

	Sayısal	Eşit Ağırlık	Sözel
LES Puanı	71,655	71,274	70,482

Bilgisayar Bilgisi

Program	Kullanma becerisi
Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint)	Çok İyi
Open Office	Çok İyi
SPSS	Çok iyi

Çok iyi, iyi, orta, zayıf olarak değerlendirin

Uluslararası ve Ulusal Yayınları/Bildirileri/Sertifika/Ödülleri/Diğer

3. Ulusal Hemşirelikte Yönetim Kongresi-2006	Sözel Bildiri (Determining The Leadership Tendency Of The Students At Marmara University School Of Nursing And The Factors Which Affect This)
Akreditasyon ve Kalite ISO 9001	Sertifika
Hıfzıssıhha Mektebi	Temel Yönetim Becerileri Sertifikası
6.Ulusal Hemşirelik Eğitimi Kongresi-2008	Poster Bildirimi (Hemşirelik Öğrencilerinin Bilgisayar Öz-Yeterlik Algılarının İncelenmesi)