

T.C.
ZİRVE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ORTAOKULLARDAKİ YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARI İLE
DUYGUSAL ZEKÂLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ
BATMAN İL ÖRNEĞİ

Sait ADIYAMAN

EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

GAZİANTEP
HAZİRAN 2015

T.C.
ZİRVE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ORTAOKULLARDAKİ YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARI İLE
DUYGUSAL ZEKÂLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ
BATMAN İL ÖRNEĞİ

Sait ADIYAMAN

EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. ÇETİN TAN

GAZİANTEP
HAZİRAN 2015

T.C.
ZİRVE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
GAZİANTEP

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Programı Yüksek Lisans öğrencisi Sait ADIYAMAN tarafından hazırlanan “Ortaokullardaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları İle Duygusal Zekâları Arasındaki İlişki” başlıklı Yüksek Lisans Tezi, 15/06/2015 tarihinde aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

İMZA

Prof. Dr. Fatih TÖREMEN Ana Bilim Dalı Başkanı

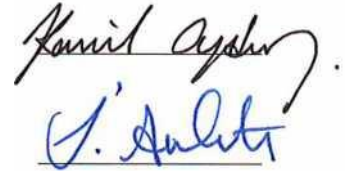


Jüri Üyeleri:

Yrd. Doç Dr. Çetin TAN(Tez Danışmam)



Yrd. Doç Dr. Kamil AYDIN



Doç Dr. H. İsmail ARSLANTAŞ



Enstitü Müdürü

ONUR SÖZÜ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Ortaokullardaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları İle Duygusal Zekâları Arasındaki İlişki” konulu çalışmamın, bilimsel ahlak, etik değer ve bilimsel geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün kaynakların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterildiğini belirtir, bu durumu onurumla doğrularım.(15/06/2015)

Sait ADIYAMAN

.....

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın tüm aşamalarında emeği bulunan ve beni hiç yalnız bırakmayan değerli danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Çetin TAN'a, jürideki Yrd. Doç Dr. Kamil AYDIN ve Doç Dr. H. İsmail ARSLANTAŞ'a teşekkür ederim.

Çalışmam boyunca görüşleri ile destek olmalarının yanı sıra SPSS ile ilgili bütün sorunlarımda güler yüzle karşılayıp analiz kısmında yardımlarını esirgemeyen değerli arkadaşlarım doktora öğrencileri; Şehmus ORAL ve Fehmi DEMİR'e ve teknolojik ve tasarım aşamasında yardımlarını esirgemeyen arkadaşlarım; Ercan SOYSAL ve Kenan ALMAS'a ve anket çalışmamda değerli zamanlarını ayıran okul yöneticilerine teşekkür ederim.

Son olarak beni bugünlere getiren saygıdeğer aileme ve bu tez çalışmasında sonsuz desteği ile hep yanımda olan eşim Zeynep ADIYAMAN'a, çalışma aşamasında benimle oyun oynamak istedikleri halde fazla vakit ayıramadığım sevgili oğullarım; Muhammed İsmail, Abdurrahman ve Ömer FARUK'a sonsuz teşekkür ederim.

ÖZET**ORTAOKULLARDAKİ YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARI İLE
DUYGUSAL ZEKÂLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ
BATMAN İL ÖRNEĞİ**

Sait ADIYAMAN

Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi, 123 sayfa, Haziran 2015

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Çetin TAN

Bu araştırmada Ortaokullardaki yöneticilerin Liderlik Tarzları ile Duygusal Zekâları Arasındaki İlişki incelenmiştir.

Araştırmanın yöntemi genel tarama modelidir. Bu araştırma korelasyonel teknikle uygulanmıştır.

Araştırmanın evrenini, 2014 – 2015 eğitim ve öğretim yılında Batman İl Merkezindeki Ortaokullarda görev yapan 196 idareciden oluşmaktadır. Örneklemi ise; Batman il merkezindeki 62 ortaokulunda görev yapan rastgele seçilmiş 116 idareci oluşturmuştur.

Veri toplama aracı olarak “Liderlik tarzı” ve “Duygusal Zeka” anketi olmak üzere iki ölçek kullanılmıştır.

Verilerin analizi SPSS paket program ile yapılmıştır.

Araştırmanın önemli sonuçları aşağıda gösterilmiştir;

- 1) Birinci alt problemde ifade edilen okul yöneticilerin liderlik tarzında “insana yönelik” liderlik daha yüksek düzeyde çıkmıştır.
- 2) İkinci alt problemde ifade edilen okul yöneticilerin liderlik tarzına ilişkin algıları a) cinsiyet, b) medeni durum, c) öğrenim durumu ve d) kıdem bağımsız değişkenlerine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır.

3) Üçüncü alt problemde ifade edilen okul yöneticilerin liderlik tarzına ilişkin “kişilerarası beceri boyutu” en yüksek iken “stresle başa çıkma durumu” boyutu en düşük düzeyde bulunmuştur.

4) Dördüncü alt problemde ifade edilen okul yöneticilerin duygusal zekâya ilişkin görüşleri a) cinsiyet, b) medeni durum, c) öğrenim durumu ve d) kıdem bağımsız değişkenlerine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır.

5) Beşinci alt problemde ifade edilen okul yöneticilerin liderlik tarzları ile duygusal zeka arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Zekâ, liderlik, yönetici, duygusal zeka

ABSTRACT**RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLE AND EMOTIONAL
INTELLIGENCE IN SECONDARY SCHOOL MANAGERS
EXAMPLE OF BATMAN PROVINCE**

Sait ADIYAMAN

Zirve University, Graduate School of Social Science

Department of Primary Education

Master Thesis, 123 pages, June 2015,

Supervisor: Asst. Assoc. Dr. Çetin TAN

Relations between leadership style and emotional intelligence were examined in this research. The method of this research was the general screening model. Correlational techniques have been applied in this research.

The population of this survey were 196 secondary school managers who were working in Batman province between 2014 to 2015 educational period. The participants were 116 school managers who were selected randomly from 62 secondary schools in Batman province.

Data were collected through two questionnaires “leadership style” and “emotional intelligence: this two questionnaires were used by the participants permission. Data analysis was performed with SPSS.

Important result of the study are shown below:

1-Referred to in the first sub-problems; “human-oriented” leadership were found higher level in school managers leaderships styles.

2-Referred to in the second sub-problems; perceptions of the school managers about leadership style according to independent variables a) sex b) marital status c)

educational status and d) seniority there were no significant differences in the argument.

v

3-Referred to in the third sub-problems; regarding the leadership style of school managers “interpersonal relation skill” was found the highest effect while “ coping with stress situations” was found the lowest effect.

4-Referred to in the fourth sub-problems; the school managers opinions on the emotional intelligence according to independent variables a) sex b) marital status c) educational status and d) seniority there were no significant differences in the argument.

5-Referred to in the fifth sub-problems; moderate positive relation was found between school managers leadership style and emotional intelligence .

Keywords: Intelligence, leadership, managers, emotional intelligence

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	xi
TABLolar LİSTESİ	xii
BÖLÜM I	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	5
1.3. Araştırmanın Önemi.....	6
1.4. Sayıtlılar	7
1.5. Sınırlılıklar.....	6
1.6. Tanımlar.....	7
1.7. Varsayımlar.....	7
1.8. Anketlerin Uygulanması ve Verilerin Toplanması.....	7
1.9. Verilerin Analiz Edilmesi.....	8
BÖLÜM II	9
KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	9
2.1. Yönetim Kavramı	9
2.1.1. Yönetici Kavramı	11
2.1.2. Yöneticinin Özellikleri	11
2.2. Liderlik Kavramı	12
2.2.1. Liderliğin Tanımı	12
2.2.2. Liderliği Oluşturan Temel Kavramlar	13

2.2.3. Liderliğin Önemi	13
2.2.4. Liderliğin Özellikleri	14
	vii
2.3. Lider ve Yönetici Farkı	15
2.4. Liderliğin Yönetimdeki Önemi	16
2.5. Liderlik Tipleri	18
2.5.1. Otoriter Liderlik	18
2.5.2. Demokratik Liderlik	18
2.5.3. Serbestliğe Dayalı Liderlik	19
2.6. Liderliğin Güç Kaynakları	20
2.6.1. Yasal Güç	20
2.6.2. Ödüllendirme Gücü	20
2.6.3. Cezalandırma Gücü	21
2.6.4. Uzmanlık Gücü	21
2.6.5. Karizmatik Güç	21
2.7. Liderlik Fonksiyonları	22
2.7.1. İnsan Kaynakları Geliştirme ve Takım Oluşturma	22
2.7.2. Örgütün Misyonunu ve Vizyonunu Tanımlama	23
2.7.3. Örgüt Kültürü Oluşturma	24
2.7.4. Yetkilendirme	25
2.7.5. Bilgi Sağlama ve Bilgi Akışını Yönlendirme	25
2.7.6. Görevlendirme	26
2.7.7. Planlama	27
2.7.8. Karar Verme	27
2.7.9. Organizasyon	28
2.7.10. Denetim ve Değerlendirme	28
2.7.11. Örgüt İçi Çatışmaları Çözme	29
2.7.12. Geribildirim Sağlama	29
2.8. Duygusal Zekâ Kavramı	30
2.8.1. Zeka	30
2.8.1.1. Zekânın Tanımı ve Anlamı	30
2.8.2. Biyolojik Açıdan Zeka	32

2.8.3. Zeka Teorileri	33
2.8.3.1.Spearman'ın Zekâ Teorisi	33
	viii
2.8.3.2. Piaget'in Uyum Teorisi	34
2.8.3.3. Cattell'in İki Boyutlu Zekâ Teorisi	34
2.8.3.4. Sternberg'in Üçlü Zekâ Teorisi	35
2.8.3.5. Thorndike'nin Zeka Teorisi	35
2.8.3.6. Thurstone'un Zeka Teorisi	35
2.8.3.7. Gardner'in Çoklu Zeka Teorisi	36
2.8.3.8. Guilford'un Üç Boyutlu Zeka Teorisi	38
2.9. Duygu	38
2.9.1. Duygu Kavramı	38
2.9.2. Duygu Kuramları	39
2.9.2.1. James - Lange'in Duygu Kuramı	39
2.9.2.2. Cannon - Bard'ın Duygu Kuramı	40
2.9.2.3.Bilişsel Teori	40
2.10. Duygusal Zeka	41
2.10.1. Duygusal Zekanın Temelleri	41
2.10.2. Duygusal Zekanın Tanımı	42
2.10.3. Duygusal Zeka Modelleri	43
2.10.3.1. Mayer ve Salovey'in Duygusal Zeka Modeli	43
2.10.3.2. Bar-On'un Duygusal Zeka Modeli	44
2.10.3.3. Robert K.Cooper ve Ayman Sawaf Modeli	44
2.10.3.4. Daniel Goleman'ın Modeli	45
2.11. Liderlik Açısından Duygusal Zeka	45
2.11.1. Yönetimde Duyguların Önemi	45
2.12. Duygusal Zeka Bileşenleri Açısından Liderliğin İncelenmesi	46
2.12.1. Liderlik ve Kendinin Farkında Olma	46
2.12.2. Liderlik ve Kendini Yönetme	47
2.12.3. Liderlik ve Sosyal Farkındalık	49
2.12.4. Liderlik ve Sosyal Beceriler	50
2.13. Liderlikte Duygusal Zekanın Değeri.....	51

2.14. Yapılan Önceki Çalışmalar	54
2.14.1. Yurtiçinde Yapılan Çalışmalar	54
2.14.2. Yurtdışında Yapılan Çalışmalar	56
BÖLÜM III	59
YÖNTEM.....	59
3.1. Araştırmanın Yöntemi	59
3.2. Evren ve Örneklem	60
3.3. Veri Toplama Aracı	60
3.4. Verilerin Toplanması	63
3.5. Verilerin Analizi	63
BÖLÜM IV	65
BULGULAR VE YORUMLAR	65
4.1. Kişisel Bilgilere İlişkin Bulgular.....	65
4.1.1. Okul Yöneticilerinin Cinsiyetine İlişkin Bulgular.....	65
4.1.2. Okul Yöneticilerinin Medeni Durumuna İlişkin Bulgular.....	66
4.1.3. Okul Yöneticilerinin Öğrenim Durumuna İlişkin Bulgular.....	66
4.1.4. Okul Yöneticilerinin Mesleki Kıdemine İlişkin Bulgular.....	67
4.2. Alt Problemlere İlişkin Bulgular.....	68
4.2.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	68
4.2.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	71
4.2.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	74
4.2.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	80
4.2.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	85
BÖLÜM V	87
SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER	87
5.1. Sonuç ve Tartışma.....	87
5.2. Öneriler	90

5.2.1 Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	90
5.2.2 Uygulamacılara Yönelik Öneriler.....	90

x

KAYNAKÇA	92
EKLER	98
EK 1: Araştırmaya Katılan Ortaokul İdarecilerine Uygulanan Anket.....	98
EK 2: Bar-On Duygusal Zekâ Ölçeği İzin Yazısı.....	102
EK 3: Araştırma İzin yazısı.....	103

KISALTMALAR

Akt:	: Aktaran
C.	: Cilt
Çev.	: Çeviren
Doç.	: Doçent
Dr.	: Doktor
EQ	: Duygusal Zekâ
IQ	: Zeka Katsayısı
Prof.	: Profesör
S.	: Sayı
SPSS	: Statistical Package.for Social Sciences
vd.,	: Ve diğerleri
Yrd.	: Yardımcı

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Lider ve Yöneticilerin Karşılaştırılması.....	16
Tablo 3.1. Duygusal Zekâ ve Liderlik Tarzlarına ilişkin Ölçeğin Beşli Puanlama Biçimi ve Skala Aralıkları.....	61
Tablo 3.2. İkinci Bölüm Maddelerinin Cronbach- Alfa Katsayıları.....	62
Tablo 3.2. Üçüncü Bölüm Maddelerinin Cronbach- Alfa Katsayıları.....	62
Tablo 4.1. Okul yöneticilerinin öğrenim durumları.....	65
Tablo 4.2. Okul yöneticilerinin medeni durumları.....	66
Tablo 4.3. Okul yöneticilerinin öğrenim durumları.....	67
Tablo 4.4. Okul yöneticilerinin mesleki kıdemleri.....	67
Tablo 4.5. Okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin görüşleri.....	68
Tablo 4.6. Liderlik ölçeği insana yönelik liderlik boyuttaki maddelere göre yönetici görüşlerinin en yüksek ve en düşük dereceleri.....	69
Tablo 4.7. Liderlik ölçeği “işe yönelik liderlik” boyutundaki maddelere göre yönetici görüşlerinin en yüksek ve en düşük dereceleri.....	70
Tablo 4.8. Okul yöneticilerinin cinsiyete göre liderlik tarzlarına ilişkin görüşleri.....	71
Tablo 4.9. Okul yöneticilerinin medeni duruma göre liderlik tarzlarına ilişkin görüşleri.....	72
Tablo 4.10. Okul yöneticilerinin öğrenim durumuna göre liderlik tarzlarına ilişkin görüşleri.....	73
Tablo 4.11. Okul yöneticilerinin öğrenim durumuna göre liderlik tarzlarına ilişkin görüşleri.....	73
Tablo 4.12. Okul yöneticilerinin duygusal zekâyâ ilişkin görüşleri.....	74
Tablo 4.13. Okul yöneticilerinin duygusal zekanın “Kişilerarası beceri” boyutuna ilişkin görüşleri.....	75

Tablo 4.14. Okul yöneticilerinin duygusal zekanın“Uyumluluk” boyutuna ilişkin görüşleri.....	76
---	----

xiii

Tablo 4.15. Okul yöneticilerinin duygusal zekanın“Kişisel beceri” boyutuna ilişkin görüşleri.....	77
Tablo 4.16. Okul yöneticilerinin duygusal zekanın“Genel ruh durumu” boyutuna ilişkin görüşleri.....	78
Tablo 4.17. Okul yöneticilerinin duygusal zekanın“Genel ruh durumu” boyutuna ilişkin görüşleri.....	79
Tablo 4.18. Cinsiyete göre okul yöneticilerinin duygusal zekâya ilişkin görüşleri.....	80
Tablo 4.19. Medeni duruma göre okul yöneticilerinin duygusal zekâya ilişkin görüşleri.....	82
Tablo 4.20. Öğrenim durumuna göre okul yöneticilerinin duygusal zekâya ilişkin görüşleri.....	83
Tablo 4.21. Mesleki kıdeme göre okul yöneticilerinin duygusal zekâya ilişkin görüşleri.....	84
Tablo 4.22. Okul yöneticilerinin liderlik ile duygusal zekâları arasındaki ilişki.....	86
Tablo 4.23. Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile duygusal zekâları arasındaki ilişki.....	86

BÖLÜM I

GİRİŞ

Giriş bölümünde, araştırma konusuna ait problem durumu, amaç, araştırmanın önemi, sınırlılıkları ve araştırmada yer alan temel kavramların tanımları açıklanmaktadır.

1.1. Problem Durumu

Liderlik; grubun hedeflerini gerçekleştirmek için takip ettikleri, emir ve direktif doğrultusunda davrandıkları bir birey olarak tanımlanan, tarihin en eski zamanlarından günümüze gelene farklı şekillerde tanımlanmış ve her zaman önemini korumuş bir kavramdır.

Liderlik, birey veya grupların amaçlarını gerçekleştirmek için bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesini içeren bütün bir süreçtir. Yaşam kalitesi, süresi arttıkça sağlıklı yaşamın ve sağlık kurumlarının önemi artmıştır. Nitel açıdan gelişen bu kurumlar günümüz dünyasında nicel olarak da ekonomik ve toplumsal yapıyı etkileyebilecek güçtedir.

Liderliğin örgütlerde verimliliğe, üretkenliğe, iş performansına ve başarıya olan etkileri üzerine yürütülen bilimsel araştırmalar ağırlıklı olarak liderlik sürecinin rasyonel ve mantıksal süreçlerine odaklanmıştır. Bu araştırmaların yönetim teori ve pratiğine önemli katkıları olmuştur. Ancak son yıllarda bazı bilim adamları şimdiye kadar gerçekleştirilen bu araştırmalarda, duyguların liderlikteki ve iş dünyasındaki öneminin ihmal edildiğini savunmaya başlamışlardır. Bu bakış açısına göre; günümüzde örgütsel hayatta giderek artan güvensizlik, yönetenler ve yönetilenler arasındaki anlaşmazlıklar, insanlarda oluşan gerginlik, stres, öfke, zayıflayan bağlılık

ve sadakat duyguları ve daha pek çok sorun, iş yaşamında duygusal zekâ yeterliliklerinin geliştirilmesi ihtiyacının ne denli önemli olduğunun bir kanıtı olarak görülmektedir (Goleman, 2005; Cooper ve Sawaf, 2003).

Günümüz iş hayatında yaşanan hızlı ve sürekli teknolojik gelişmelerin, sosyal, kültürel ve ekonomik değişimlerin, duygusal zekâsı yüksek liderlere olan ihtiyacı artırdığı düşünülmektedir (Cooper ve Sawaf, 2003). Bunun nedeni, bu tür liderlerin; karar verme sürecinde, krizlerin çözümünde, çalışanların yönetiminde ve değişimle başa çıkabilmede, teknik ve entelektüel bilgilerini kullanmalarının yanı sıra duygusal becerilerini de başarıyla kullanabilmeleri ve bu sayede sorunları çözmekte daha başarılı olabilmeleridir. Duygusal zekâsı yüksek liderler, sosyal becerileri gelişmiş, insanları ikna etmede başarılı, üst düzey iletişim yeteneğine ve geniş bir çevreye sahip, etkileyici kişiler olarak görülmektedir. İzleyenlerini güdülemede profesyonelce hareket etmekte ve ortak amaca ulaşma sürecinde çalışanları desteklemekte, onların istek ve arzularına yanıt vererek başarıyı ödüllendirmektedirler (Cooper ve Sawaf, 2003).

Duygusal zekâsı yüksek liderler; çözüm gerektiren çatışmaları, giderilmesi gereken kurumsal sorunları, çalışanlar arasındaki problemleri ve karar sürecindeki anlaşmazlıkları, diğerlerine oranla daha kolay, ustaca ve daha çabuk kavrayabilmekte ve çözüm üretebilmektedirler (Cooper ve Sawaf, 2003:9).

Yeni liderlik araştırmaları daha önce üzerinde durulmayan liderliğin, lider ve izleyen arasında rol oynayan dinamikleri de içine almaya başlamıştır. Bu yeni araştırmaların başlaması ile özellikle davranışçıların geliştirdiği ve daha çok verimlilik ve etkililiği artırıcı liderlik anlayışı ‘işlemci liderlik’ (transcantional) olarak adlandırılmış ve dönüşümcü liderlik anlayışının etkileşimci liderlikten farklılıkları da yeni araştırma konularını oluşturmuştur. İşlemci liderliğin ana felsefesi; lider ve izleyen arasındaki karşılıklı alış verişe dayanmaktadır. Etkileşimci liderlikte olası destek içeren, izleyenler liderlerin vaatleri, ödülleri ve pekiştireçleri ile motive edilir veya negatif dönüt disipline davranışlar ve azarlama gibi dönütler ile düzeltilir (Brestrich, 1999, s.114).

Liderlik konusunda yapılan araştırmalarda, özellikle 1990’lı yıllarda Vizyoner Liderlik konusuna büyük önem verilmiştir. Vizyoner liderin önemi, örgütlerin geleceğine yönelik belirsizlikleri gidermesinde gösterdiği başarıya dayanmaktadır.

Örgütlerde meydana gelen hızlı değişim, örgütlerin geleceğe yönelik kararlarını etkilemektedir. Bu hızlı değişim sürecinde örgütleri paylaşılan bir vizyonla geleceğe taşıyan ve örgütsel körlükten kurtaran vizyoner liderler geleceğin liderleri olarak görülmektedir (Çelik, 2011, s.159).

Etik lider örgütsel amaçları gerçekleştirmeye uygun hareket ederek amaca odaklanmalı ve dengeyi kurmalıdır. Etik lider karar verirken, konuyla ilgili gerekli bilgiye sahip olmalı ve örgüt ortamındaki bütün bireylerle bilgileri paylaşmalıdır. Etik liderler, amaçlarını gerçekleştirirken yalnız kendini değil, başkalarının kişisel amaçlarına da saygı duymalıdır. Örgütteki tüm bireylere eşit şekilde davranmalı ve karar verme sürecinde adaletli davrandığını ortaya koymalıdır; verdiği kararların arkasında durma gücüne de sahip olmalıdır. Aynı zamanda verdikleri kararlarla ve benimsedikleri tutumlarla toplumu şekillendirme davranışına da sahip olduklarını göstermelidirler (Aydın, 2010, s.15-16).

Çelik' e göre (2011), eskiden program yöneticisi olarak kabul edilen okul yöneticisinin rolü, okul dışındaki politikacıların eğitimdeki yenilik beklentilerinin etkisiyle öğretimsel liderlik olarak bir değişim geçirmiştir.

Yapılan araştırmalar incelendiğinde dönüşümsel liderliğe ve özelliklerine ilişkin değişik görüşler olduğu belirlenmiştir. En çok tartışılan özelliklerden biri karizmadır. Bazı yazarlar, dönüşümcü liderlik ile karizmatik liderliği farklı iki liderlik stili olarak incelemişlerdir. Bazıları ise, dönüşümcü liderlik ile karizmatik liderliği aynı anlamda kullanmışlardır. Diğer bazı yazarlar ise, dönüşümcü liderliğin karizmatik liderliği kapsadığını, ancak karizmatik liderliğin farklı bir liderlik süreci olduğu görüşünü ileri sürmüşlerdir. Karizmatik ve dönüşümcü liderliğin birbirinden farklılığını kabul eden yazarlar da vardır. Bu yazarlar aynı zamanda karizmatik liderliğin, dönüşümcü liderliği kapsadığını da ileri sürmüşlerdir. Ancak, dönüşümcü liderliğe ilişkin ilk kuramsal tartışmayı başlatan Bass, karizmatik liderliği, dönüşümcü liderliğin içerisinde değerlendirmiştir. Bunun gerekçesi olarak da dönüşümcü liderlik süreci için karizmanın gerekli ama yeterli olmamasını göstermiştir (Erçetin, 2000, s.59).

1980'li yıllarda yönetim alanında kültürel paradigmanın önem kazanması, örgütsel kültür konusunda çok sayıda araştırmanın yapılmasına yol açmıştır. Örgütsel kültür kuramının gelişmesiyle birlikte, liderlikle ilgili çalışmalar kültür odaklı olarak

yoğunlaşmıştır. Kültürel liderlik, lider davranışının basit bir üretim ya da ilişki yönelimli bir davranış olmadığını kabul etmiştir. Örgütsel kültürün örgütsel etkililik açısından temel bir faktör olarak görülmesi, liderlik alanında da kültürel liderlik kuramının gelişmesine katkıda bulunmuştur. Kültürel liderlik, liderlik kuramlarına iki önemli katkı getirmiştir: Bunlardan birincisi, liderin etkililiği, büyük ölçüde oluşturacağı örgütsel kültüre bağlıdır. Kültürel lider ne denli güçlü bir örgüt kültürü oluşturursa, o denli etkili olur. Kültürel liderlik kuramı, örgüt kültürünün lider tarafından biçimlendirildiğini savunmaktadır. Dolayısıyla etkili liderler, örgüt kültürünü biçimlendiren liderlerdir. İkincisi ise, liderin örgüt kültürünü yönetme biçimidir. Güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulması yeterli değildir. Aynı zamanda bu kültürün yönetimi de en azından oluşturulması kadar önem taşımaktadır (Çelik, 2011, s.221).

Okul yönetiminde liderlik, önce problemleri gerçekçi bir gözle görebilmeyi, sonra onları çözecek bazı yeteneklere sahip olmayı gerektirir. Seeman'ın aktardığına göre; okul yöneticileri arasında yapılan bir araştırma, lider durumuna girenlerin problemleri ne görmezlikten gelen, ne de abartan yöneticiler olduğunu göstermiştir. Dalton da, çatışma durumlarından korkan ve kaçınan, üstüne sormadan hiçbir girişimde bulunmayan, her çeşit problem çözümünde üstlerini örnek alan yöneticinin liderlik niteliği kuşkulu olduğunu belirtmektedir. Bu yöneticileri makamda tutan üstleri veya davranışları değişince, bunların liderliği biter. Gerçek liderlik, problemleri cesaretle karşılamak ve onları örgütün yararlarına yöneltmek ile olur.

"kendisinin ve başkalarının hislerini gözleyip düzenleyebilmek; hisleri, düşünce ve eyleme kılavuzluk edecek şekilde kullanabilmek" olarak tanımlamışlardır (Salovey ve Mayer 1990).

Günümüzün yoğun ve hızlı değişim ortamında liderler genellikle gerekli verilerden yoksun olarak ve acil kararlar vermek durumundadırlar ve böyle durumlarda duygular aklın en büyük yardımcısıdır.

Tüm diğer insanlar gibi, organizasyon üyeleri de; umutları, korkuları, endişeleri ve hayalleri yani kısaca duyguları olan kişilerdir. İstek ve dayanıklılığın duygusal enerjiden geldiğini anlayan yöneticiler, mükemmel bir liderlik silahına sahip olacaklardır (Demiray ve Berberoğlu, 2002: 32).

Duygusal zekâ bu noktada kritik önem taşır, çünkü duygusal zekâyâ sahip olan lider günümüzün karmaşık ortamında örgütünü yatıştırabilecek ve güçlendirebilecek güvene sahip olacağı için, bu özellik dönüşümcü liderlik için bir nevi katalizör etkisi yaratacaktır.

Bu itibarla yönetici konumundaki bireylerin liderlik tarzlarındaki özellikler onların duygusal zekâlarına yansımaları onların himayelerinde çalışanlarla iletişimlerini etkilemekte ve problemlerin ortaya çıkmasında ve ortaya çıkan problemlerin çözümünde uygulanacak yöntemlerin ortaya çıkma şeklinde belirleyici olmaktadır.

Bu araştırmanın problemi ortaokullardaki yöneticilerin liderlik tarzları ve duygusal zekâları arasında cinsiyet, yaş, medeni durum ve kıdem yıllarına göre bir ilişki olup olmadığı amaçlanmıştır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, “Ortaokullardaki yöneticilerin Liderlik Tarzları ile Duygusal Zekâları Arasındaki İlişki” nedir?

Bu temel amaca uygun olarak aşağıdaki alt problemlere cevap aranmıştır;

- 1-) Okul Yöneticilerin Liderlik Tarzına İlişkin Görüşlerine dair bulgular ve yorumlar.
- 2-) Okul Yöneticilerin Liderlik Tarzına İlişkin algılarında;
 - a) Cinsiyet
 - b) Medeni Durum
 - c) Öğrenim Durumu
 - d) Kıdem

Değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık var mıdır?

- 3-) Okul yöneticilerinin duygusal zekâyâ ilişkin algıları nasıldır?

- 4-) Okul Yöneticilerin Duygusal Zekâyâ İlişkin algılarında;

- a) Cinsiyet
- b) Medeni Durum
- c) Öğrenim Durumu
- d) Kıdem

Değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık var mıdır?

5-) Ortaokullardaki yöneticilerin liderlik tarzları ile duygusal zekâya dair görüşleri arasındaki ilişki düzeyi nedir?

1.3. Araştırmanın Önemi

İlköğretim sonra okulların ilk ve ortaokul diye ayrılmasından sonra ortaokullarda yapılan yeni araştırmalardan biri olması ve liderlik ile duygusal zekâ ilişkini ortaya çıkarması bakımından önemlidir. Aynı zamanda eğitimdeki 4+4+4 eğitim sistemindeki yöneticilerin görüşlerini ortaya koyması açısından da önemli görülmektedir.

Bu çalışmanın sonucunda da Batman'da bulunan Ortaokullarda görev yapmakta olan ve farklı liderlik tarzlarına sahip yöneticilerin duygusal zekâları arasındaki ilişki ortaya konulacağından, eğitim öğretim sürecine büyük katkı sağlaması düşünüldüğünden önemlidir.

1.4. Sayıtlılar

Ortaokullardaki yöneticilerin liderlik tarzları ile duygusal zekâları arasındaki ilişkilerinin incelenmesi.

1.5. Sınırlılıkları

- a) Araştırmanın sonuçları, 2014–2015 Öğretim yılında Batman il merkezindeki ortaokullarda görev yapan idarecilerin görüşleriyle sınırlıdır.
- b) Araştırma, değişkenleri ölçmek için geliştirilen ölçeklerle toplanan bilgilerle sınırlandırılmıştır.

1.6. Tanımlar

Liderlik: Bir amacı gerçekleştirmek için güçlerini birleştiren insan topluluğudur (Başaran, 2008).

Duygusal zeka: Çalışanların örgütle ilişkisi sonucunda ortaya çıkan ve onların örgütün sürekli bir üyesi olma kararını vermelerini sağlayan davranıştır (Meyer ve Allen, 1997:11).

1.7. Varsayımlar

1. İdareciler anket uygulamalarına gönüllü olarak katılacaklardır.
2. İdareciler anketleri yanıtlarken görüşlerini içtenlikle yansıtacaklardır.

1.8. Anketlerin Uygulanması ve Verilerin Toplanması

Anketlerin uygulanabilmesi için Zirve Üniversitesi aracılığı ile Batman İl Milli Eğitim Müdürlüğünden izin alınmıştır. Müdürlükte alınan izin sonrası araştırmanın örneklemini oluşturan okullara araştırmacı tarafından gidilerek anket yapılmıştır.

1.9. Verilerin Analiz Edilmesi

Anket yoluyla toplanacak anketlerden açıklamalara uygun ve tam yanıtlananlara değerlendirmeye alınacaktır, bu yolla toplanacak veriler bilgisayarda SPSS (Statistical Package for Social Sciences) programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırma sonunda elde edilen veriler analizinde;

1. Frekans ve Yüzde Dağılımları,
2. Aritmetik ortalama
3. Standart sapma ve
4. “t testi” kullanılmıştır.

BÖLÜM II

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Yönetim Kavramı

Yönetim konusunda çok değişik tanımlar yapılmaktadır. Yönetim, tanımının değişik yapılmasının başlıca iki nedeni vardır. Birinci neden, yönetimi tanımlayanların, yönetimin biçimine ilişkin inançlarının değişik olmasıdır. Yetkeci, koruyucu, destekçi ve birlikçi yönetim biçimlerinden birine daha çok bağlı olanlar bu inançlarına göre yönetimi değişik tanımlamaktadırlar. İkinci neden ise, yönetilen örgütün amaçlarının birbirinden farklı olmasına dayanmaktadır. Bir güvenlik örgütünün, sağlık, işletme ya da üniversite örgütünün yönetimine ilişkin tanımları birbirinden ayrılmaktadır. Yönetimin tanımı, her ne kadar yönetimin biçimlerine ve örgütlerin amaçlarına göre değişik yapılsa da kimi öz öğelerde özdeşlik göstermektedir. İncelenen elliye yakın yönetim tanımının ortaklaştıkları öğeler şunlardır:

- Gerçekleştirilecek amaçların olması,
- Bu amaçları gerçekleştirecek insanların örgütlenmesi,
- İş bölümü ile dağılan insan gücünün bütünleştirilmesi(Arıkanlı, 1998:5).

Bu öğelere göre yönetim düşüncesinin (Biliminin) temel ögesi ve konusunu oluşturan yönetim kavramı en geniş anlamda amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi maksadıyla bir insan grubunda işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümünü ifade eder. Yönetim, evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat, gelişmekte olan bir bilim'dir (Erol, 1991: 88). Sanat olarak yönetim bir uygulamayı; bilim olarak yönetimde sistematik ve bilimsel bilgi topluluğunu ifade eder. Süreç olarak yönetim bir takım faaliyet ve fonksiyonları yansıtır. Yönetim süreci,

bu süreci işleten gruplar açısından ele alındığında üç tür yönetimden söz edilebilir. Ailesel, siyasal ve profesyonel yönetim. Bir örgüt yönetiminde, sahipliğini, temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir ailenin üyelerinden oluşması halinde ailesel yönetimden söz edilebilir. Bu yönetim şeklinin en önemli özelliği, üst yönetim kademelerinin belirli bir aile bireylerine veya akrabalara açık olmasıdır. Bu tür yönetime ekonomik gelişme çabalarının başlangıcında, geniş ölçüde rastlanmaktadır. Ekonomik gelişme sürecine yeni giren ve eğitilmiş insan gücü kıt olan toplumlarda, ekonomik gücü elinde tutan aile bireylerinin genellikle, eğitim görmüş olmaları nedeniyle bu tür yönetimin maliyeti düşük olabilmiş ve özellikle küçük sanayi ile perakendecilik ve toptancılık gibi küçük ve basit organizasyonlarda bu tür yönetim etkin olmuştur. Ancak ekonomik gelişme ve modernleşme ilerledikçe değişen çevre şartları örgüt faaliyetlerini daha çapraşık ve organizasyonları daha büyük hale getirmiş, dolayısıyla aile yönetimi bu yeni şartların gereklerini yerine getirmediğinden ekonomik gelişmeyi engeller hale gelmiştir. Temel politik karar organlarının ve önemli yönetim kademelerinin belirli siyasal eğilimli kişiler tarafından doldurulması durumunda ise, siyasal yönetimden söz etmek mümkündür. Bu yönetimde de eğitilmiş kişileri çalıştırma imkânı var olmakla beraber, siyasal düşünce ve amaçlar yönetim kademelerine girişi etkilemektedir. Temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapıdaki diğer bütün kademelerin belirli bir aileye veya siyasal eğilime bağlılıktan çok, uzmanlık ve yetenek esasına göre seçilen kişiler tarafından doldurulması halinde profesyonel yönetimden söz edilmektedir. Profesyonel yönetim, yönetim işinin bir meslek haline gelmesi ile ilgilidir. Ailesel yönetim, siyasal yönetim ve profesyonel yönetim olarak özetlediğimiz bu üç yönetim türü birbirinden kesin sınırlarla ayrılmış değildir. Bunların üçü de bir arada bulunabilir. Burada önemli olan ekonomik gelişmeye paralel olarak bu türlerin etkinlik ve yaygınlık derecelerinin değişmesidir.

2.1.1. Yönetici Kavramı

Yönetici, insanları kullanarak işleri yaptıran veya yürüten kişidir. Bu kimseler kaynak ayırır, karar verir ve belirli amaçlar doğrultusunda başkalarının etkinliklerini yönlendirirler. Yöneticiler işlerini belirli bir örgüt içinde yürütürler. Örgütler bilinçli bir biçimde koordine olmuş, sosyal birimlerdir. Örgütler iki veya daha fazla kişiden oluşur ve sürekli olarak belirli fonksiyonları ortak amaç veya amaçlar doğrultusunda sürdürürler. Hizmet ve üretim amaçlı şirketlerin hepsi birer örgüttürler. Yani okuldan hastaneye, karakollara, askeri örgütlere kadar hepsi birer örgüttür. İşte bu örgütlerde çalışan bireylerin davranışlarını ve çalışmalarını yürüten, belirli amaçlara ulaşmayı hedefleyen kimseler yöneticilerdir.

2.1.2. Yöneticinin Özellikleri

Bir yöneticide bulunması gereken nitelikler diğer görevlilerden farklı olması gerekmektedir. Çünkü sorumluluk arttıkça niteliklerin de bu sorumluluğu taşıyabilen türden olması gerekir. Özellikle bir yönetici de taraf tutma, anlayışsızlık, kararsızlık, korku, etki altında kalma, dar görüşlülük gibi olumsuz niteliklerin bulunmaması gerekir. “Bunların aksine bir yöneticide bulunması gereken niteliklerden bazılarını şöyle sıralamak mümkündür:

- Planlı, işbirlikçi, örgütleyici, denetim kurallarına riayet edici ve yönlendirici olmalıdır. Kısacası yönetim unsurlarını iyi bir biçimde uygulamalıdır.
- Personeli tarafından dikkate alınması ve başarılı olması için, personelinin görüşlerine önem vermeli, onları dinlemeli ve geleceğe ait yeni fikirler ileri sürmeli ve bu fikirleri onlarla paylaşmalı ve güven kazanmalıdır.
- İşyeri ile ilişkisi fazla olmalı, personeline girişim ruhu aşılmalı, alt kademeye yetki devretmede cimri davranmamalı, onları yeteneklerine uygun işlerde çalıştırmalı ve iyi elemanlar yetiştirmelidir (Tortop, 1985: 16).

Yönetici, yöneticiliği rütbe ve ayrıcalık değil, sorumluluk olarak görmeli, nihai sorumluluğun kendisinde olduğunu bilmeli ve yanında güçlü mesai arkadaşları ve astlar bulunmasından çekinmemelidir.

2.2. Liderlik Kavramı

Liderlik, birey veya grupların amaçlarını gerçekleştirmek için bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesini içeren bütün bir süreçtir. Yaşam kalitesi, süresi artıkça sağlıklı yaşamın ve sağlık kurumlarının önemi artmıştır. Nitel açıdan gelişen bu kurumlar günümüz dünyasında nicel olarak da ekonomik ve toplumsal yapıyı etkileyebilecek güçtedir. Rekabet ortamı düşünüldüğünde diğer işletmeler gibi sağlık kurumlarının da kendisini rakiplerinden üstün tutacak ve piyasa koşullarında sarsılmadan ayakta tutup geleceğe taşıyabilecek misyonunun bilincinde, vizyon sahibi güçlü liderlere ihtiyacı vardır.

2.2.1. Liderliğin Tanımı

Sözlük anlamıyla liderlik, yöneten, sürükleyen, önde giden anlamındadır. Bu oldukça dar bir tanımlamadır. Bu tanımlamayla kalındığı zaman liderlik tam anlamıyla kavranmamış olur. Liderlik sadece kişileri ve toplumu arkasından sürükleyen değil kişilere amaç ve hedefler gösterendir.

İşletmelerde, çalışan ve yönetici ilişkilerinin ele alındığı her alanda liderlik kavramından söz edilmekte ve yöneticilerin liderlik yöntemleri incelenmektedir. 20.Yüzyılın başlarından itibaren bütün dikkatlerin liderliğe çevrilmesi ve liderliğin öneminin kabul edilmesine rağmen, liderlik konusunun tam olarak açıklığa kavuştuğunu söylemek zordur. Bazı yazarlar liderliğin öncelikle bir sanat olduğu görüşündedirler. Liderlik bir anlamda, belirli durum veya koşullar altında amaca ulaşmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatı olabilmektedir (Şimşek, 1986: 187). Liderlik arzu edilen isteklerin başarılması için kişisel ve grup olarak diğer insanların davranışlarını etkilemeyi içeren bir etkidir. Kişiler arasındaki yardımlaşmalar sayesinde ulaşılabilecek hedefin bir bütünüdür.

Liderlik tanımlarına bakıldığında, grup ve amaç kavramları ortak paydada birleşmektedir. Her grubun bir hedefi ve hedefi olan her grubun da bir lideri olmak zorundadır. Grup, liderini ister kendi belirlesin isterse grup lideri kendiliğinden oluşsun her ekip ve grupta bir lider olmalıdır. Çünkü insanların yönetilmeye ve yönlendirilmeye ihtiyaçları vardır.

2.2.2. Liderliği Oluşturan Temel Kavramlar

Yönetimde en önemli konularının başında otorite, güç, etkileme, ikna etme, itaat ve pazarlık konulardır. Yönetim idaresi tamamen güç kullanımı ile ilgilidir. Dolayısıyla güç kavramının niteliği, çeşitleri ve başka kavramlarla ilişkilerinin iyi kavranması yöneticilerin etkinliğini artıracaktır. Güç, kişileri etkileyebilme yeteneğidir. Güç olgusu, çalışanlara yön verebilmek için liderin ihtiyaç duyduğu önemli bir kaynaktır. Güç uygulaması etkilemeyi doğurur. Etkileme, bir kimsenin, başka birinin öneri talimat ve emirlerini yerine getirmesi olarak tanımlanabilir (Şimşek, 1996: 187). Güç alanı kişinin etkileyebildiği kişilerin toplamıdır. Güç konusu, kişinin başkalarının hangi konularda etkileyebileceğini ifade eder. Güç kaynakları ise; kişinin başkalarını etkileyebilmek için yararlandığı kaynakların neler olduğunu ifade eder.

2.2.3. Liderliğin Önemi

Liderler en geniş anlamı ile içinde bulunduğu grup üyelerini ve diğer kişilerden daha çok etkileyen ve onları grup hedeflerini etkileyen kişi olarak tanımlamak mümkündür. Lider her bakımdan üyelerinin ihtiyaçlarını karşılayan ve grup üyelerince gönüllü izlenen kişidir. Yönetici ise planlama, örgütleme, koordine ve kontrol etme fonksiyonlarını işletmenin amaçları doğrultusunda gerçekleştirebilmek için gerekli otoriteye sahip kişidir (Erdoğan, 2000: 108).

Yöneticiye bağlılık ise gönüllü değil sadece sahip olduğu otoritenin bir sonucu olabilir. Çünkü her yönetici bir lider değildir. Astlarını etkilemek, yöneticinin liderlik özelliklerine bağlı olacaktır. Lideri farklı kılan, fikirlerindeki nitelik, yüksek ikna gücü inançlarına ve doğruluğa olan bağlılık ile içlerindeki öğrenme arzusudur. Onlar yanında olanlara amaçlarına ulaşmak için gerekli yolu açarlar (Senge, 1996: 68). En mükemmel liderler altlarının da birer lider olabilmesi için çaba gösteren kişilerdir. Onlar, kendilerinden alt olan kişilerin kendilerine bile bile itaat edilmesinden huzursuzluk duyarlar. Böyle kişilerle çalışmak istemezler. Onlar liderlerin lideri olma gayretindedirler.

2.2.4. Liderliğin Özellikleri

Liderlik sonsuz bir etkinliktir. Organizasyonun değerini ayırt edici yeterliliği anlamayı araştırır. Konuşkandır, bu değerleri ve yeterliliği değerlendirir esinlenir, organizasyondaki insanları bile değiştirir, hisseder, inanır ve bunlara binaen de hareket eder (Çelik, 1999: 69). Liderin her zaman için bir evrensel modeli aranmaktadır. Lidere gereken, aralarında istediğini seçip özgül duruma uyarlayabileceği, en zorlayıcıdan en hoşgörölüye kadar değişen mümkün davranışların bir yelpazesini oluşturmak ve bunu uygulayabilmektir. Bu tür olası davranışların geniş bir yelpazesine sahip olan yönetici çalışma yelpazesine sahip olan yönetici, çalışma çevresindeki önemli değişkenlerin bilincinde olarak, dikkatli bir şekilde deneme yapabilir, geri beslemesini gerçekleştirir (Hoşcan, 2003: 6). Liderlik, çalışanlar üzerinde kurulan bir güçtür. Durumlarla denenir ve iletişim projesi boyunca, özel hedef ve hedeflerle yönlenir. “Liderliğin özellikleri ise:

- Yetiştirici, yargılayıcı değil
- Değişkenleri ve onun nedenlerini anlamaya çalışan
- Organizasyonun içinden engelleri uzaklaştırmaya çalışan
- Bütün müşteri kuvvetlerine cevap verebilen
- Gelişen süreçler üzerinde bir etki yerleştirebilen
- İnsanları mal değil mücevher olarak kabul eden
- İnsanların yardım ihtiyacı olduğunu kabul etmeye çalışan ve daha sonra yardım eden
- Bir güven atmosferi oluşturan
- Yönettiği işi bilen
- Eğitimi umutlandıran ve her personelin gelişimini devam ettirendir (Hoşcan, 2003: 68).

2.3. Lider ve Yönetici Farkı

Lider ve yönetici kavramları genellikle karıştırılmakta ve çoğu zaman birbirinin yerine kullanılmaktadır. Gerçekte lider ve yönetici aynı anlama gelmemektedir. Her iki kavram arasında farklılıklar bulunmaktadır.

Yöneticiler fikir yaratma, planlama, organize etme, motive etme, haberleşme ve kontrol etme gibi fonksiyonları yerine getirirler. Bütün bu fonksiyonlar arasında liderlik etme ve yol gösterme fonksiyonu da vardır. Bu nedenle, bir yöneticinin etkin bir biçimde yön verme konusundaki yeteneği onun yönetme hususundaki yeteneğini etkileyebilir; halbuki bir lider sadece başkalarının davranışlarını etkileyebilme gereksinimindedir (Tekarslan vd., 2000: 121). Yöneticinin sorumluluğu, kendisine verilen hedefe ulaşmak, mevcut sistemi çalışır kılmak ve riski en aza indirmektir. Buna karşın lider, değişimle başa çıkma konusunda mücadele etmekte, bunu gerçekleştirebilmek için riske girmekte ve yenilik yaratmaktadır.

Yöneticiler, insanlarla olaylar zincirinde ve karar alma aşamasında oynadıkları role göre bağlantı kurarken; düşüncelerle ilgilenen liderler, duygusal ve sezgisel yollarla bağlantı kurmaktadır. Yöneticiler, işlerin nasıl yapıldığı ile ilgilenirken, liderler, olayların ve kararların katılımcılar için ne anlama geldiği ile ilgilenmektedir. Lider, organizasyonun geleceğini hazırlayan, yönetici ise, organizasyonun bugününü yöneten kişidir. İyi bir yönetici işleri en iyi şekilde yönetecek, fakat organizasyonu geleceğe lider götürecektir (Savaş, 2000: 314).

Lider ve yöneticiler arasındaki ayırımı daha iyi anlayabilmek için Tablo 2.1'i incelemek yararlı olacaktır.

Tablo 2.1. Lider ve Yöneticilerin Karşılaştırılması

LİDERLER	YÖNETİCİLER
Liderler gücünü kişileri etkilemelerinden ve kişisel ilişkilerden alır	Yöneticiler gücünü bulundukları makamın gücüne dayanarak alır
Başarı için insanlara dayanırlar	Başarı için sisteme dayanırlar
Ekibinde yer almak isteyen izleyicilere sahiptir	Genellikle kendilerinin tayin ettikleri izleyicilere sahiptirler
“Sana faydalı olacak olan...” kelimeleri ile görüşlerini ifade eder	Örgüt tarafından belirlenmiş olan hedeflere ulaşmak için gayret sarfederler
İnsanlara güvenirlir	Denetime güvenirlir
Doğru işleri yaparlar	İşleri doğru yaparlar
Örgütü görebildikleri en iyi toplu ihtiyaçlar için değiştirmeye uğraşırlar ve organizasyonu geliştirirler	Örgütün şimdiki durumunu muhafaza etmeye çalışırlar ve süreklilik sağlarlar
Değişiklik yapmaya ve riske atılmaya eğilimlidirler	Dikkatli hareket ederler ve kesin olmayandan korkarlar
Uzun vadede örgütün neyi başarabileceğinin hayalini kurarlar	Kısa vadede başarılabilecek hedef ve amaçlara odaklanırlar

Tablo 2.1’e göre, lider ve yöneticilerin birçok açıdan birbirinden farklı özellikler taşıdığı görülmektedir.

2.4. Liderliğin Yönetimdeki Önemi

Birçok işletmede, kesin olarak tanımlanmış bir hiyerarşi bulunmaktadır. Bunun yanında hangi iş görenin hangi yönetici veya yöneticilere bağlı olduğu da açık bir şekilde bilinmektedir. Ayrıca yöneticilerin ellerinde de, çalışanların istedikleri şekilde yönlendirmekte kullanabilecekleri birçok mekanizma bulunmaktadır. Bu durumda liderliğe, yani çalışanların yöneticiyi kendi istekleri ile takip etmelerine ihtiyaç kalmadığı öne sürülebilmektedir. Ancak bu şekilde belirlenmiş bir otorite yapısı, liderliğe duyulan ihtiyacı ortadan kaldırmamaktadır (Dindar, 2001: 31). İşletme başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal ve hizmet üreten ekonomik, teknik, hukuki ve sosyal bir birimdir. Bir işletmenin maddi ve insan kaynakları yönünün işletme amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik bir biçimde yönetilmesinde birinci derecede pay sahibi yönetici ve lider oluşturmaktadır. Modern işletmeler giderek büyümekte, daha karmaşık bir durum almakta oldukları göz önüne alınırsa, liderliğin işletmeler açısından öneminin artacağı kuşkusuzdur. İşletme topluma açık bir sistem

olarak çevresiyle sürekli etkileşim içindedir. Çevrede olan değişimler çoğu kez işletmenin kendisini uyarlama hızından daha hızlı olmaktadır. Çevredeki hızlı değişim, kimi kez örgütün yaşamını yitirmesine yol açabilmektedir (Ağın, 2001: 145). Bu can alıcı durumlarda işletmenin varlığını sürdürebilmesi yöneticilerin göstereceği liderlik niteliklerine bağlı olmaktadır.

Çağdaş işletmelerin iki amacı olduğunu belirtilmektedir. Birinci amacı ürün üretmektir. İkinci amacı ise Çalışanların gereksinimlerini karşılamaktır. Bu iki amacın denge içerisinde gerçekleştirilmesi örgütsel etkililik için zorunlu olmaktadır. Bunlardan birisine önem verip ikincisinin geri plana atılması durumunda sorunlar oluşmaya başlayacaktır. İçeriği oldukça zengin olan örgütsel etkililik kavramı; örgütün çevreye uyumu, sorun çözme yeteneği, varlığını sürdürme, büyüme, değişikliğe uyabilme ve değişiklik yapabilme yeteneği şeklinde değişik kavramlarla açıklanmaktadır.

Yönetsel etkinliği yüksek olan yönetici örgütün amaçlarını iyi koyarak, örgütü çevresiyle uyum içinde çalışan bir yapıya kavuşturarak yönetim işlevini yeterli düzeyde geliştirerek ve yönetim sürecini iyi oluşturarak örgütü etkili kılabilir. “Bunun da ötesinde, etkin bir yönetici, örgütsel lider olarak örgütteki insan gücü kaynağını koordine edip bütünleştirerek örgütsel amaçlara yönlendirebilmektedir (Ağın, 2001: 145). Bütün bunlar örgütün yöneticiye vermiş olduğu formal yetkinin ötesinde yetki kullanmayı, belirli becerilere sahip olmayı, yaratıcı olmayı gerektirmektedir.

Alışlagelmiş yönetici davranıştan günümüz işletmelerini etkili yapmada ve sorunlarını çözmede yetersiz kalabilmektedir. Yöneticilerin aynı zamanda lider olmalarıyla örgütsel etkinliğin sağlanıp sürdürüleceği varsayılmaktadır. Her basamaktaki yöneticinin liderlik niteliklerine kavuşturulması gereği vurgulanmaktadır. Grup etkinliği ve verimliliği söz konusu olduğunda, insan çabalarının birleştirilmesi ve koordine edilmesi gerektiğinde lidere gereksinim duyulmaktadır.

2.5. Liderlik Tipleri

Liderlik alanında yapılan çalışmalarda pek çok liderlik tipi tanımlanmaktadır. Bunlardan en belirgin olanları ise şunlardır:

2.5.1. Otoriter Liderlik

Bu tarzın bir diğer adı da yetkeci liderliktir. Otoriter liderler esas itibarıyla izleyicileri (astlar) yönetim dışında tutarlar. “Diğer bir deyimle, amaçların, planların, politikaların belirlenmesinde izleyicilerin hiçbir söz hakkı yoktur (Eren, 1996: 437). İzleyiciler, yalnızca izlemekle yetinmektedir. Tek etkinliklerinin, liderin çevresinde toplanmak ve grubun ilk oluşumuna biçimsel katkıda bulunmaktan oluştuğu ifade edilebilir. Liderin planlarından, çoğu olay ve kararlardan habersizdir. Liderin, yetkisine karşı korku, güvensizlik veya en azından çekingenlik duymaktadırlar (Usal ve Kuşluvan, 1998: 311). Otoriter bir lider, hiçbir açıklamaya ya da tartışmaya dayanmaksızın kendisine göre emirler ve direktifler veren kişidir. Bu tarz liderler, işe yönelik bir yönelim gösterirken, astlarıyla iletişim düzeyleri oldukça düşüktür ve onları önemsemezler. Otoriter liderlerin tipik özelliklerini, ısrar edici, kendine aşırı güvenen, emir verici ve ilginin tam ortasında olmak istemesi oluşturmaktadır.

Göreve yönelik liderlik yöneliminde olan otoriter liderde, ileri düzeyde planlama, organizasyon ve örgütlenme eğilimi bulunmaktadır. Bu tarz liderler inisiyatif alma faktöründe yoğunlaşarak haberleşme sistemi, iş ile ilgili uygulama yöntemleri ve standartları belirleme, amaç geliştirme, başarıya odaklanma ve aşırı güvenden kaçınarak kontrolü elinde tutma eğilimindedirler. Böylece, göreve yönelik liderlik yönelimleri, işlerin programlamasının yapılması, yürütülmesi ve görevlerin belirlenmesi için belirli sistematik programların oluşturulmasına odaklanmak faaliyetleri ile ifade edilmektedir.

2.5.2. Demokratik Liderlik

Demokratik yöneticiler izleyiciler üzerinde baskı kurmadan faaliyetlerin yürütülmesini benimsemiş olan kimselerdir. İzleyicilerin katılımlarını sağlayarak

kararlar almayı tercih ederler. Demokratik yöneticiler güçlerini hem yetkilerinden hem de izleyicilerinden alırlar. Bu tip yöneticiler otoriter yöneticilerin aksine yüksek iş tatmini, düşük iş gücü devri ve düşük devamsızlık yaratırlar. Görev yaptıkları örgütleri başarıya ulaştırırlar. Bunun nedeni her şeyden önce izleyicilerine insan gibi davranmalarıdır (Salih vd., 1996: 213). Bu tarz liderlikte, lider ile izleyiciler arasında açık, karşılıklı güvene dayanan ve dostça bir iletişim bulunmaktadır.

Demokratik liderler için grubun fikirleri her zaman önemlidir. Her türlü tekliflere açıktırlar. Karar alınması için gerekli bilgi örgüt içerisinde rahatça yayılabilecek, bundan başka kararlara katılma ast-üst ilişkilerinden dolayı ortaya çıkan iletişim engellerini de ortadan kaldıracaktır (Onaran, 1975: 185). Çalıştıkları örgüt ve bulundukları çevreyi her zaman göz önüne alırlar. Eleştiriye açıktırlar. Sorun ve kararları açıkça tartışmaya açarlar. İnsan ilişkileri bu tip liderler için çok önemlidir. Çalışanları her zaman desteklerler. Kararların alınmasında katılımı her zaman arzularlar. Bu katılımının diğer bir amacı da yönetim gücünün izleyicilerle paylaşılmasıdır.

2.5.3. Serbestliğe Dayalı Liderlik

Bu tip liderler ise, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi hallerine bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve program gibi imkanları tanıdıktan sonra izleyicilerine tam özgürlük vermektedirler. Liderin bu süreç içindeki katılımı, sadece soru sorulduğunda yani ona danışıldığında cevap vermekle sınırlıdır (Erol, 1996: 439). Bu tarz liderler, onlara sorulmadıkça geri bildirim yapmaktan kaçınmaktadır. Aslında yöneticiler, bireylerin belirli ölçüler içerisinde bağımsız olma düşüncelerine tamamen katılırlar. Onlara göre ortalama bir insan çalışmaktan nefret etmez ve çalışmak bir tatmin kaynağıdır. Dışsal denetleme ve cezalandırma korkusu çalışanları örgütün amaçlarına doğru yöneltmek için kullanılabilecek tek yol değildir.

İnsana yönelik liderlik yöneliminde olan, izleyicilerine güven ortamı yaratma, takım ruhunu oluşturma ve koordinasyon sağlamayı benimsemektedir. Bu tarz bir liderlik yöneliminin, iletişim ve takım bağlılığı üzerinde olumlu etkileri olmaktadır. İnsana yönelik olma, liderlerin, izleyicileri üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla

dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlarını tanımlamaktadır (Acar, 2001: 97). Bu liderler sonuçlardan çok, sonuçlara ulaşmak için kullanılan araçlar üzerinde yoğunlaşırlar ve izleyicilerine tam olarak güvenirken kontrol gereksinimini de en az düzeyde tutmak eğilimindedirler.

2.6. Liderliğin Güç Kaynakları

2.6.1. Yasal Güç

Organizasyon içinde liderin pozisyondan doğan otorite sonucu elde edilen güçtür. “Yasal güç, liderin hiyerarşik yapı içindeki konumuna ya da rolüne bağılı olarak sahip olduğu yetkiye dayalı güçtür (Can vd., 1998: 319). Burada, astların, üst kademelerden gelen emir ve buyruklara uymaya kendilerini mecbur hissetmeleri söz konusudur. Yasal güçte astlar, üst kademelerden gelen emir ve talimatlara uymaya zorunludurlar. Bu yüzden yasal güç yetki ile benzerdir. Fakat yalnız yasal güç sahibi olma ile yöneticiler lider olamazlar.

2.6.2. Ödüllendirme Gücü

Otoritenin, çalışanları başarılı olmaları halinde motive etmek amaçlı ücret artışı, terfi gibi araçlarla ödüllendirmelerini içermektedir. Lider, izleyicilerini ödüllendirebiliyorsa bunu bir güç aracı olarak kullanabilir. İfade edilen ödüller, ücret artışı, ek ödeme, terfi, daha fazla sorumluluk, daha önemli iş, statü değışimi, övgü, takdir, grup içinde onurlandırma gibi araçlar kullanılarak gerçekleştirilebilir (Meydan ve Polat, 2010: 123). Bu güç, astlar üzerinde büyük etki yaratır. Çünkü yöneticilerin ellerinin altında, ücret artışı, yükselme, önemli iş verme, ek ödeme, takdir, tanıma vb. ödüller vardır ve yöneticinin elindeki bu ödüllerin astlar için önemi, yöneticinin ödüllendirme gücü ile doğru orantılıdır.

2.6.3. Cezalandırma Gücü

Otorite, çalışanlarını başarıları karşısında ödüllendirdiği gibi, başarılarının düşmesi veya başka olumsuz sebeplerden dolayı da işten çıkarma, ücretlerde kısıma, zam engelleme, terfi engelleme gibi yollarla cezalandırma hakkını saklı tutar. Bu zorlayıcı güç korkuya dayanmaktadır. Bu açıdan, ödüllendirme ve cezalandırma gücü benzerdir. Ancak bazı durumlarda cezalandırma ters etki yapabilir.

2.6.4. Uzmanlık Gücü

Örgütte lideri takip edenlerin yaptıkları işlerle ilgili olarak liderin sahip olduğu bilgi, uzmanlık, beceri ve tecrübelerden doğar. Önder veya yönetici konumundaki kişilerin bilgi, deneyim ve uzmanlıklarıyla ilgili olan bu güç, iş başarımında en etkili araçların başında yer alır. Organizasyondaki diğer insanları etkilemede kullanılan en yararlı yoldur (Deniz ve Çolak, 2008: 304). Üst dereceli yöneticilerde bu güç eksik olabilir, çünkü gruptaki alt yöneticiler teknik detay olarak daha fazla bilgiye sahip olabilirler. Eğer bir yönetici bilgili veya tecrübeli olarak algılanıyorsa, o yönetici astlarını kolaylıkla etkileyecektir.

2.6.5. Karizmatik Güç

Karizmatik liderlerin toplumları ve insanları etkileme gücü oldukça fazladır. Bu karizmaya dayalı güç, liderin izleyenler üzerindeki çekiciliğini ve saygısını yansıtmaktadır (Ofloğlu, 2002: 5). Grup üyelerinin karşılarında güçlü bir lider görmeleri, grup üyelerinin de kendilerini güçlü hissetmelerini sağlayarak, grubun istenilen hedefe daha kolay motive olmasını sağlayacaktır. Örgüt yönetiminde ideal olan yöneticiler liderlik özellikleri taşıyarak, liderlerin yaptıklarını yapabilmelidirler. Bunları yapabilmeleri, önceden etkin ve tutarlı eğitim önlemleri almalarına bağlıdır.

Görüldüğü üzere, liderlerin (yöneticilerin) astlarını etkileyebilmek için kullanabilecekleri beş farklı güç tanımlanmıştır. Bu güçler, örgütsel ve kişisel olmak üzere iki grupta toplanabilir. Buna göre; ödüllendirme gücü, yasal güç ve zorlayıcı güç, organizasyon içindeki hiyerarşik yapıdan kaynaklanan örgütsel güçler grubunu,

uzmanlık gücü ile karizmatik güç ise, liderin bilgi ve deneyimlerinden kaynaklanan kişisel güçler grubunu oluşturmaktadır. Başarılı bir lider (yönetici) için önemli olan, hem kişisel hem de örgütsel güçlerinin farkında olması ve o güçlerini belirlenen hedef ve amaçlara ulaşmak üzere etkili bir şekilde kullanabilmesidir.

2.7. Liderlik Fonksiyonları

Günümüzde etkin liderler, değişiklikleri destekler, çevresindeki insanları dinler, hatalarından ders çıkarır, başkalarına saygı gösterir, açık bir vizyon ve değerler sistemi oluşturur. Lider, ortak bir sorunun çözümü için etkileşim yapısı kurmayı, lider ile grup üyeleri arasındaki ilişkileri, iletişim kanallarını ve örgütün işleyişini belirlemeyi, örgüt içinde güven, saygı, içtenlik ve arkadaşlık ortamı oluşturmayı amaçlar (Salmanlı, 2003: 138). Bunun yanında, yöneticilerin işletmenin faaliyetlerine devam edebilmesi ve başarılı olabilmesi için üstlenmesi gereken bazı temel fonksiyonlar vardır.

2.7.1. İnsan Kaynakları Geliştirme ve Takım Oluşturma

Liderler, insanı en önemli üretim faktörü olarak göz önünde tutmalı ve bu inançla hareket ederek insan kaynağının en iyi kullanımı üzerinde yatırımdan kaçmamalıdır. Liderlerin en önemli görevlerinden biriside, hizmet işletmelerinin rekabet edebilirliğini etkileyen en önemli kaynaklardan biri olan insan kaynaklarının teminini ve gelişimini sağlamaktır. Liderlerin önemli görevleri arasında teknik, fonksiyonel, sorun çözme, karar verme yeteneklerine sahip olan ve kişiler arası ilişkilerde uyumlu insanların yer aldığı yüksek performanslı ve esnek takımlar yapmaktır.

Takım, beraber ve eşgüdümlü çalışan birbirini destekleyen ve sahip oldukları farklı yetenekleri ortak örgütsel amaçlar için kullanan bireyler topluluğudur. Liderin, tasarladığı vizyona ulaşmasındaki en önemli adımlardan biri hedefe giden yolda beraber çalışacağı iş için uygun niteliklere sahip insanların bir araya geldiği nitelikli bir takım oluşturmaktır (Akiş, 2004: 95). Takımda farklı yeteneklere, farklı bakış

açlarına sahip bireylerin bulunması, takımı daha nitelikli hale getirecek, takımı oluşturan bu bireylerin uyumlu bir şekilde çalışması işletmeye sinerjik bir güç sağlayacaktır. Liderler, öncelikle başarı için gerekli ilk adımı sağlam atmalıdır. Yüksek iç motivasyona sahip insanlarla işe başlamak, örgütün hedeflere daha güçlü yönelmesini ve insanların yaratıcı fikirlerine önem verilen bir örgütsel kültür içinde, katılımın işletme başarısına ivme kazandırmasına olanak sağlar.

En önemli görevlerinden birisi takım oluşturmak ve oluşturdukları takımı geliştirmek olan liderler, yetkilerini belirli ölçüde takım üyeleriyle paylaşarak, onlara kendilerini geliştirme ve yönetme fırsatı tanımalıdır. Takım içinde işbirliğini sağlamak ve takımın üyesi olan her bireyin gelişimini sağlamasında yönlendirici rol oynamak liderlerin en önemli görevlerindendir (Adair, 2004: 64). Lider, iyi bir takım oluşturma devamında takım içinde her bireyin kendisinin ve diğer takım üyelerinin yeteneklerinin farkında olmasını temel alan bir uyum oluşturmalıdır.

2.7.2. Örgütün Misyonunu ve Vizyonunu Tanımlama

Misyon, örgütün amacı ve varlık nedenidir. Buna karşılık vizyon, yaratılmaya çalışılan geleceğin bir resmi veya görüntüsüdür. Misyon, başarılan işleri izlemek için bir kontrol Üstesini değil, bir doğrultuyu sunar. Misyon, varılacak bir hedefi değil, gidilecek yönü tarif eder. Misyon ve vizyon, zaman, enerji ve kaynakların nasıl kullanılacağına rehberlik eder. Lider grup üyelerinin katılımına yeni anlamlar yükleyerek grup misyonunu ve vizyonunu tasarlar. İnsanlara işlerinde yön duygusu kazandırarak, işlerini netleştirerek, esnekliği ve serbestliği teşvik ederek, onların iş yaparken en iyi gerçekleştirmeye duyduğu kazanmasını sağlar.

Vizyonun stratejik boyutu ürünlere, hizmetlere, örgütlere ve ideallere odaklanır. Başarılı bir vizyon, sektörde yenilikçi ve rekabetçi bir pozisyon edinmek için sektörü, müşterileri, çalışanlar ve örgütün rekabetçi çevresini dikkate alır. Vizyon belirlenirken örgütün yetenekleri ve pazarın ihtiyaçları üzerine düşünülmelidir. Liderler oluşturdukları vizyon ve değerleri değişen koşullara paralel olarak güçlendirmelidir.

İnsanları bir vizyon etrafında birleştirmek, harekete geçirmek ve yeni davranış modelleri oluşturmak liderlerin sorumluluğundadır. Liderler, işletmeye yön verebilmek için vizyon ve stratejilere önem göstermeli, örgütün tasarımıyla sürekli olarak ilgilenmeli, başarılı uygulama ve sonuçlardan emin olmak için zorunlu süreçleri, sistemleri ve yapıları değerlendirmeli ve gerektiğinde değiştirmelidir (Keçecioğlu, 1998: 106). İşletmenin başarılı olabilmesi için çalışanlar örgütsel değerleri ve misyonu iyi benimsemiş olması ve işletmenin hedeflere ulaşmasında kendilerine düşen rolü net bir şekilde anlaması gerekir. Misyon, çalışanların ne yapmaları gerektiğini anlamalarına yetecek kadar açık ve kapsamlı olmakla birlikte, gerçekleştirilmesi olanaksız olmamalıdır.

2.7.3. Örgüt Kültürü Oluşturma

Örgüt kültürü, örgütteki çalışanlarca paylaşılan ortak değer, inanış ve algılamalar olarak tanımlanmıştır. Örgüt kültürü, örgüt içinde işlerin yapılma biçimleri, kişiler-arası ilişkiler ve örgüt üyelerinin örgüt üzerinde etkiye sahip faktörleri algılamalarıyla ilgilidir. Örgüt kültürü, liderlerin etkinliğini belirleyen bir faktör olmakla birlikte, liderlerin örgütsel kültürün gelişmesinde yapılandırıcı bir niteliği vardır (Keçecioğlu, 1998: 107). Liderler, işletme vizyonunu gerçekleştirmek için gerekli örgütsel yapıya uygun değer ve davranışları belirlemeli ve çalışanları bu değer ve davranış biçimlerine uymaya özendirmelidir.

Çalışanların hatalarını bulmaya odaklanan bir örgüt kültürü, çalışanların davranışlarını olumsuz etkiler, çekimser ve korkak davranışlar sergilemelerine sebep olur. Bu nedenle liderler, örgüt içinde çalışanlar rahat davranabildikleri, fikirlerini açıkça belirtebildikleri, çalışanlar arasında bilgi paylaşımının teşvik edildiği bir kültür oluşturmalıdır. Çalışanlar işletmenin iş anlayışını ve felsefesini tam anlamıyla kavramışsa her durumda ne yapması gerektiğinin ayrıntıları ile söylenmesine ihtiyaç duymazlar. Bu durum, çalışan çeşitli sorunlar karşısında hızlı ve doğru çözümler üretmesine olanak sağlar. Çalışanlar kendi yeteneklerini rahatça kullanabilecekleri bir iş ortamının oluşturulması onların yaptıkları işte başarıya ulaşmalarına yardımcı olur.

2.7.4. Yetkilendirme

Yetki devretmek, bir asta görevi başarıyla yerine getirebileceğine inanarak, belli konuları kendi girişimiyle çözme yetkisi ve özgürlüğü verilmesi anlamına gelmektedir. Yetkilendirme, çalışanların onlardan ne istenildiğini net bir şekilde anlatmak ve bunu yapabilmeleri için gerekli yetkileri ve araçları sağlamak, onların kendi uygulamalarını hayata geçirmelerine imkân sağlamaktır (Baltaş, 2002: 143). Ayrıca yetki devri, çalışanların kendilerini güçlü ve yeterli hissetmelerini, sorumluluk duygusu kazanmalarını, yaratıcılıklarını geliştirmelerini, beceri ve deneyim kazanmalarını sağlar. Liderler sorumlu oldukları rutin işleri, bu işleri yapabilecek nitelikteki astlarına devretmeli ve bu işlerin yürütülmesinde personeline güvenmelidir. Yetki devretmek liderlerin sürekli tekrarlanan ve zaman alan işlerden kurtularak daha önemli işlere odaklanmalarına olanak sağlar.

Literatürdeki birçok çalışma, yönetim tarafından yetki devrinin daha etkin kullanımının, personelin katılımını, üretkenliğini, iş tatminini ve işletmeye bağlılığını arttırdığını ortaya koymuştur. Liderler çalışanlarını eğiterek, işlerini etkili bir şekilde yapabilmeleri için sahip olmaları gereken bilgi ve becerileri kazanmalarına katkıda bulunmalıdır (Keçecioğlu, 1998: 65). Liderler astlarını bir görev için yetkilendirirken, ne yapılması gerektiğini, o işin neden yapılması gerektiğini ve ne zaman tamamlanması gerektiğini net bir şekilde belirtmelidir.

2.7.5. Bilgi Sağlama ve Bilgi Akışını Yönlendirme

Liderler işletmelerde, bilgi paylaşımının teşvik edildiği, yeni bilgi ve fikirlerin gelişiminin desteklendiği, örgüt içinden ve dışından bilgi ediniminin desteklendiği bir örgütsel kültür oluşturmalıdır. İşletme içinde sağlıklı bilgi akışının sağlanması büyük ölçüde yöneticilerin tutumlarına bağlıdır. Liderler örgütsel politika ve süreçlerdeki değişiklikler, finansal sonuçlar, grup başarıları ve müşteri memnuniyeti hakkında çalışanlar düzenli olarak bilgilendirmelidir. İşletmeyle ilgili bilgiler çalışanlar grup toplantıları, broşürler, bildiriler, işletme web siteleri, misyon bildirileri gibi çeşitli kanallar aracılığıyla ulaştırılabilir.

Liderlerin doğru ve etkin kararlar alabilmesi, iç ve dış kaynaklardan çeşitli bilgilerin zamanında alınmasına ve değerlendirilmesine bağlıdır. Liderlerin iç ve dış çevreyle ilgili algıları ve ilişkileri, gerçekçi eylem planlarının oluşturulması ve başarıyla uygulanması için oldukça önemlidir. Liderlerin, bilgi ihtiyaçlarını karşılamak için zamanında anlamlı ve kullanılabilir bilgiler üretebilen nitelik ve nicelikte sistemler oluşturmaları gerekir (Türk, 2003: 74). İşletmelerin faaliyet alanlarıyla ilgili güncel ve geçerli bilgileri elde etmeleri, gelecekle ilgili daha gerçekçi ve net stratejiler oluşturmalarına katkı sağlar.

Liderler, yapılan işlerin ve alınan kararların yanlış algılanmasını engellemek için örgüt içi bilgi akışının doğru yapılmasına özen göstermeli, ortak hedef ve politikaları astları ile tartışmalı ve sahip olduğu bilgileri onlarla paylaşmalıdır. Yöneticilerin astları ile doğrudan iletişim kurmaları örgüt içinde bilgi akışının daha sağlıklı hale gelmesini sağlayacak ve ortaya çıkabilecek yanlış anlaşılmalari engelleyecektir.

2.7.6. Görevlendirme

Görevlerin tanımlanması oldukça önemli bir liderlik fonksiyonudur. Ekip elemanlarının her birinin görev alanları, yetkileri ve sorumlulukları net bir şekilde belirlenmelidir. Lider öncelikle işletmenin vizyonu ve hedefleri konusunda ekibi bilgilendirmeli, onların bu vizyon ve hedefleri benimsemesini sağlamalı, daha sonra ekip elemanlarının yetenek ve niteliklerini de dikkate alarak görev tanımlaması yapmalıdır. Liderin en temel sorumluluklarından birisi, örgütün ortak görevini ve bu görevde örgüt üyelerine düşen rolleri belirlemek ve bu görevin başarılmasını sağlamaktır (Adair, 2004: 105). İyi tasarlanmış, üyelerde motivasyon oluşturan ve bunu canlı tutan bir görev, iş ekibinin işleyişini geliştirmektedir. Böyle görevler, çalışanların becerilerini daha ileri götürür, işi gerçekleştirmek için gerekenleri yapmak konusunda geniş özerklik sağlar ve sonuçlara ilişkin doğrudan güvenilir geri iletim kanalları yaratır.

2.7.7. Planlama

Planlama örgütlerde en önemli faaliyettir ve liderliğin en önemli fonksiyonlarından birini teşkil eder. Liderler gelecekteki belirsizlikleri azaltmak, fırsatlardan yararlanmak ve tehlikelere karşı hazırlıklı olabilmek için kısa, orta ve uzun vadeli planlar yapmalıdır. Görev tanımlandıktan sonra planlamanın ilk adımı alternatifleri aramaktır. Liderler planlama sürecinde, ileride ortaya çıkabilecek potansiyel riskler için önlem almalı, hızlı çözümler geliştirecek bir örgütsel yapı oluşturmalıdır (Çoroğlu, 2003: 39). Planlama fonksiyonu en iyi şekilde, diğer örgüt üyeleriyle istişare edilerek ve onların katılımları sağlanarak gerçekleştirilir. Planlama sürecinde, yeni fikirlere veya alternatiflere sadece açık olmak değil, aynı zamanda canlı bir şekilde teşvik etmek oldukça önemlidir. Liderler, bilgiyi kullanarak gelecek için alternatif planlar oluşturmali ve koşullara uygun olarak bu planları uygulamalıdır. Oluşturulan planlar, işletmenin ve sahip olduğu işgücünün yetenekleri doğrultusunda gerçekçi olmalıdır.

2.7.8. Karar Verme

Karar verme problemleri tanımlama ve en uygun çözümleri hızlı bir şekilde geliştirme sürecidir. Temel olarak karar verme süreci sorunun tanımlanması, çözüm seçeneklerinin belirlenmesi, seçeneklerin analiz edilmesi, en iyi seçeneğin seçilmesi, kararın uygulanması ve sonuçların değerlendirilmesi gibi aşamalardan oluşur. Liderler sağlıklı kararlar alabilmek için öncelikle alacakları kararın içinde bulundukları durum ve çevre üzerinde ne gibi etkiler yaratacağını hızlı ve doğru şekilde analiz edebilmelidir. Liderlerin acil durumlarda çabuk karar verebilmeleri son derece önemlidir. Bazı durumlarda en çabuk kararı vermek, en iyi kararı vermektan daha önemlidir. Liderlerin stresli ve zor kararlar karşısında çekimser kalması, kimi zaman radikal kararlar almaya cesaret edememesi, işletmeler açısından yoğun rekabet ortamında önemli bir dezavantaj haline gelebilecektir. Liderlerin, karmaşık karar alma süreçlerinde doğru kararlara ulaşabilmeleri için temel ilkelere sahip olması gerekir. Bu temel ilkeler, hem kararların daha hızlı alınmasını, hem de en doğru kararlara

ulaşılmasını sağlar. Liderlerin etkili kararları hızlı bir şekilde almaları ve kararlılıkla uygulamaları, büyük ölçüde kendine güven duygusuna sahip olmalarıyla ilişkilidir. Aldığı kararın doğruluğuna olan inancını insanlara net bir şekilde anlatabilen lider, örgüt içinden ve çevresinden destek sağlar ve bu kararlarını uygulamakta zorluk çekmez.

2.7.9. Organizasyon

Organizasyon, planlama safhasında belirlenen hedeflere ulaşmak için uygun kişileri görevlendirme ve gerekli kaynakları sağlama sürecidir. Liderler, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için insanları ve kaynakları etkin bir biçimde organize eder ve yönlendirir. Bir süreç olarak organizasyon, işlerin ve işler topluluğundan oluşan işlevlerin belirlenmesi ve bu işlevleri gerçekleştirecek organların oluşturulmasıdır. “Organizasyon süreci, belirli bir planın uygulanması için gerekli olan işlerin belirlenmesi, bu işlerin gruplandırılması, işlerin çalışanlar tarafından etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilecek şekilde düzenlenmesi, işlerin daha kısa zamanda daha az emekle gerçekleşmesini sağlayacak araçların tespiti, etkili ve verimli çalışmayı sağlayacak yöntem, kural ve politikaların belirlenmesi gibi işleri kapsamaktadır (Balekoğlu, 1992: 70). Organizasyon süreci kapsamında hangi işlerin nasıl yürütüleceğı konusunda fikirler geliştirirler ve bu fikirleri çalışanların da benimsemelerini sağlayarak uygularlar. Liderler her aşamada çalışanları yönlendirmek yerine, onlara örgütsel amaçlara ulaşmada karar verme yetkisi sağlayarak, kendilerini yönetmelerine olanak sağlamalıdır.

2.7.10. Denetim ve Değerlendirme

Denetim fonksiyonu, hem standartlara uygunluğu denetlemeyi hem de yapılmakta olan işin akışına yön vermeyi ihtiva eder. Eğer görevlendirme ve planlama sürecine grup üyeleri de dâhil edildiyse ve takım eğitildiyse, takım büyük ölçüde kendi kendini denetler hale gelecektir. Değerlendirme ise sonuçların tahmin edilmesini, takım performansının değerlendirilmesini, bireylerin değerlendirilmesini ve eğitimini, gerçekleşen sonuçların irdelenmesini kapsayan önemli bir liderlik fonksiyonudur.

Lider olarak bir yöneticinin görevi, yüksek performans gösteren kişilerin sahip olduğu olumlu tutumları desteklemek, pekiştirmek, sürekliliğini sağlamak; düşük performans gösteren kişilerin tutumlarını ise hem kendilerine hem işletmeye yarar sağlayacak yönde geliştirmektir (Baltaş, 2002: 189). Denetim ve değerlendirme aşamasında amaç yalnızca planlanan ile gerçekleşen arasındaki farkların belirlenmesi değil, aynı zamanda bu farkların nedenlerinin araştırılması, olumlu yönde ise geliştirilmesi, olumsuz yönde ise giderilmesi için önlemlerin alınmasıdır.

2.7.11. Örgüt İçi Çatışmaları Çözme

Lider örgüt içindeki çatışmaların aşılmasına yardımcı olur. Bunları, yaratıcılığın ve öğrenmenin destekleyicisi olarak görür ve tamamen ortadan kaldırmak yerine yapıcı hale getirmeye çalışır. Diyalogun yerini verimsiz çatışmalar aldığı anda, lider araya girmek ve sorunları yeniden bir çerçeveye oturtmak için takımın çaba göstermesini sağlamakla zorunludur. Lider, çatışmaları teşhis edip, nedenlerini araştırmalı; çözüm yollarını ve uygulanacak yöntemleri belirlemeli ve tarafları bir araya getirerek çatışmaları işletmenin hedef ve amaçlarına uygun olarak çözmelidir (Çoroğlu, 2003: 41). Başarılı liderler, işletmelerde çatışmaların olmasını doğal karşılayarak, her tür çatışmayı önlemek yerine, sadece yıkıcı çatışmaları önlemek ve çözmek için çaba göstermelidir.

2.7.12. Geribildirim Sağlama

Liderler, insanların kariyer gelişiminde önemli rol oynamaktadır. Bu durum onlara ihtiraslı ve yetenekli astlarını motive etmekte güç kazandırır. “Çalışanlar, pozisyon ve statü olarak her zaman ilerleme ihtimalinin mevcut olduğunu hatırlatmak, ona motivasyon sağlar (Adair, 2004: 176). İşini ne kadar iyi yaptıkları konusunda bilgi vermek çalışanların motivasyonunu arttıran ve kendilerini geliştirmelerine katkı sağlayan bir başka faktördür. İşletmelerde çoğunlukla işler iyi gitmediği zaman geribildirim verilmektedir.

Geribildirim, çalışanların mevcut durumlarını algılamalarını, kaydettikleri ilerlemeleri görmelerini ve nelere dikkat etmeleri gerektiğini öğrenmelerini sağlar. Geribildirim olmadan bir durumu iyileştirme ya da o duruma hâkim olma çabalarının başarıya ulaşp ulaşmadığını bilmek olanaksızdır. Liderler ekiplerinin başarısını dile getirir, bu başarının bireysel olarak ve ekip düzeyinde kutlanmasına imkân sağlarlar (Baltaş, 2002: 116). Çalışanların, iş tatminini sağlayabilmek, kendilerini geliştirebilmek ve özgüven kazanmak için geri bildirim ihtiyaçları vardır. Liderler iş tanımları ve iş analizleriyle, saptanan standartlara ne ölçüde ulaşıldığı hakkında geri bildirimde bulunmalıdır. Liderler, çalışanların performansını ölçmeli, onlara eksiklerini ve bu eksikleri gidermenin yollarını göstermelidir.

Liderler çalışanlara geribildirim sağlamanın yanı sıra yöneticilik faaliyetleri ile ilgili çevresinden sürekli geribildirim sağlamaya önem vermeli ve sonuçlara göre kendini geliştirmelidir. Yöneticiler, dönem dönem kendi deneyimleri üzerinde düşünmeye, geri iletim yoluyla bilgiler toplamaya, bunları analiz etmeye ve gerektiğinde davranışlarını değiştirmeye yatkın olmalıdır.

2.8. Duygusal Zekâ Kavramı

2.8.1. Zekâ

İnsanlık tarihi boyunca yaşanan, günümüzde basit ve sıradan görünseler de kendi dönemlerine göre akıl almaz sayılan farklılıkların tamamı insan zekâsının ürünüdür. Günümüzün değişim odaklı yönetim anlayışında değişimin ana aracı olan insan zekâsı örgütler için büyük önem arz etmektedir.

2.8.1.1. Zekânın Tanımı ve Anlamı

Geçmişten günümüze kadar zekâ ile ilgili birçok tanımlar yapılmıştır. Zekâ; bir bilgiyi elde etme, problem çözme ve öğrenmeye olanak veren yeteneklerin tamamı olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeye göre zekâ, fikirlerini bilinçli olarak farklı bir işe yönlendirilebilme hakkında genel bir beceridir, hayatın gerektirdiği yeni

sorumluluk ve isteklere zihinsel olarak genel uyum sağlama halidir (Goleman, 2000: 13). Diğer bir tanımda da; kavramlar ve algılar yardımıyla somut veya soyut nesneler arasındaki ilişkiyi anlayabilme, soyut düşünme, muhakeme etme ve bu zihinsel işlemleri uyumlu bir hedefe yönelik olarak kullanabilme yetenekleri olarak ifadelendirilebilir (Güney, 2000: 227).

Zekâyı psikolojik sözlük; "Soyut düşünme, kavrama, problem çözme, bildiklerini yeni durumlara uygulama, akıl yürütme, bellek, geçmiş deneyimlerden kazanılan bilgileri kullanma vb. dâhil olmak üzere zihinsel yetilerin toplamı" olarak adlandırır (Budak, 2000: 848).

Zekâ, kişinin doğuştan sahip olduğu, kalıtımla nesilden nesile geçen ve merkez sinir sisteminin fonksiyonlarını içeren; tecrübe, öğrenme ve çevreden kaynaklanan faktörlerden biçimlenen bir bileşimdir (Güney, 2000: 227). Dolayısıyla kavramlar ve algılar aracılığıyla somut veya soyut nesneler arasındaki ilişkiyi anlayabilme, soyut düşünme, yargılama ve bu zihinsel işlevleri uyumlu bir hedefe yönelik olarak kullanabilme yetenekleri olarak da tanımlanmaktadır (www.tzv.org.tr).

İnsan zekâsını anlamak ve değerlendirmek basit değildir. Çünkü zekâ soyut bir ifadedir ve kişinin zekâsıyla ilgili ilk görüşte bir karara varmak mümkün değildir. Kişinin zekâ seviyesi ile ilgili bir sonuca varmak için bireyin davranışlarına ve iş yapma yeteneklerine bakılmaktadır. İnsanların iş yapma konusundaki becerileri oranında zeki olduğu kabul edilmektedir (Başaran, 2000 : 100).

Zekâ ile alakalı bazı kuramlar, zekâyı farklı olarak tanımlamışlardır. Fakat bu farklılıklara rağmen zekânın geliştirilebileceği üzerine aynı fikirdedirler. Zekâ, biyolojik temelleri olan bir potansiyel veya kapasitedir. Zekâ, insanın doğuştan sahip olduğu ve kalıtımla ileriki nesillere aktarılan ve merkezi sinir sisteminin işlevlerini kapsayan; tecrübe, öğrenme ve çevre gibi etkenlerin etkisiyle biçimlenen bir bileşimdir (www.tzv.org.tr).

Zekâ ile ilgili farklı ifadeler bulunmasına rağmen, araştırmacıların görüş birliğine vardıkları noktalar aşağıdaki şekildedir (Başaran, 2000: 101):

- Zekâyı oluşturan ana unsurlar kalıtımla geçmektedir.
- Kalıtımla aktarılan bilişsel güçler, çevre etkisiyle bazı yeteneklere dönüşmektedir.

- İnsan zekâsını yeteneklerin oluşturduğu varsayılmaktadır.
- İnsan yeteneklerini kullanarak çevreyle denge ve uyum sağlamaktadır.
- İnsan zekâsının gelişmesine yol açan etkenlerden bir diğeri ise, insanın çevresiyle devamlı olarak etkileşim halinde olması.
- Çevreyle etkileşimin niteliği, bilişsel örüntünün seviyesine göre değişmektedir.
- Zekâ açısından kişiler arasında farklılık bulunmaktadır.
- İnsan zekâsını ölçebilmek için yeteneklerini ölçmek gerekmektedir.

Zekâ, kişinin öğrenme sürecinde etkili olmasının yanında, kişilerin yetenek ve onları birbirlerinden farklı kılan özellikleri ile de yakından alakalıdır. Kısaca, zekâ öğrenme sürecinde, insanın çevresiyle uyumunda ve yaratıcılığında etkili olan özellikleri ifade etmektedir (Güney, 2000: 226).

Değişik tanımlar göz önüne alınarak bütünsel bir zekâ tanımına ulaşılabilir. Bütünsel olarak zekâ, “zamanında, hedefine uygun, yerinde, toplumsal değeri ve orijinalliği olan zihinse hal ve hareketleri sergileyebilme, soyut olan olayları en kısa sürede ve doğru olarak anlayabilme, karşılaşılan sorunlara doğru zamanda çözüm yolları getirebilme, zor imkânlar altında dahi kişisel enerjiyi arttırıp oluşabilecek heyecan durumlarına karşı koyabilme kapasitesidir (Güney, 2000:228). Bu tanım zekânın farklı boyutlarından söz etmekte ve zekâyla ilgili farklı görüşleri bir arada toplamaktadır.

2.8.2. Biyolojik Açıdan Zekâ

Zekâ ve beyin arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Zekânın beyinde yer aldığı kabul edilmektedir. İnsanın beyni tahmini olarak iki kg. ağırlığındadır. İnsan beyninde 10 milyardan fazla sinir hücresi bulunmakta, her bir hücre ortalama 10.000 hücre ile bağlantı içerisinde çalışmaktadır. Nöron adı verilen bu sinir hücrelerinde sinyaller çok karmaşık elektro-kimyasal olaylar zinciriyle oluşan ve sayısı saniyede 1000 taneye kadar çıkabilen titreşimler halinde iletilmektedir (www.brinkster.com).

Yapılan birçok araştırmaya rağmen beyinle alakalı elde edilen sonuçlar oldukça yüzeyseldir. Nichols ve Newsome, beyin konusunda sahip olunan bilgiyi,

geceleyin bir uçağın penceresinden aşağıya bakmaya benzetirler. Aşağıya bakıldığında, şehir ve kasabalardan yayılan ışık demetleri görünmektedir. Şehirlerin birbirlerine karayolları, demiryolları ve telefon şebekeleriyle bağlı olduğu da bilinmektedir. Ancak, toplumu tanımlayan öğeler olan, kentlerin kendi içlerindeki ve birbirleriyle aralarındaki toplumsal, politik ve ekonomik ilişkiler hakkında sahip olunan bilgi oldukça sınırlı kalmaktadır (Zulal, www.biltek.tubitak.gov.tr).

Duyu merkezleri dışında, beynin kalan kısmının, algılama, bellek, düşünme, yargılama, kavram geliştirme gibi bilişsel süreçlerle ilgili olduğu sanılmaktadır. Beyin sağ ve sol yarıkürelerden oluşmaktadır. Sağ yarıküre, çoğunlukla sözsüz işlevleri yönetmektedir. Matematiksel işlevleri yönetmesinin yanında, simgeleri, sözcükleri tanıma, anlama gibi faaliyetler de sağ yarıküre tarafından yapılmaktadır. Sol yarıküre ise yön bulma, yapısal biçimleri tanıma gibi faaliyetleri yürütmektedir. Bununla birlikte, iki yarıkürenin birbirlerinden tamamen bağımsız çalıştıklarını söylemek mümkün değildir. Sağ ve sol yarıküre birbirleriyle uyumlu bir biçimde, etkileşimde bulunarak bütünleşmektedirler (Başaran, 2000: 105).

2.8.3. Zekâ Teorileri

Zekâ teorileri soyut bir kavramdır. Bu açıdan tanımlamak, belirli sınırları çizmek için birçok araştırmacı ve bilim adamı bazı fikirler ortaya koymuşlardır. Zekâ üzerindeki bu fikirlerin çoğunda mekanik, matematik ve dil gibi kabiliyetlerle sorunları çözme durumları ölçüt olarak alınmıştır. Tüm insanlar için belli bir standart zekâ kuramı ve testi hedeflenmiştir. Fakat insanların yaşayış ve kültür farklılığından dolayı herkes tarafından kabul görülen bir kuram oluşturulamamıştır.

2.8.3.1.Spearman' ın Zekâ Teorisi

İngiliz psikolog Charles Spearman, zekânın genel bir yapı olduğunu ileri sürmüştür. Yirminci yüzyılın başlarında yaşamış olan Spearman'a göre zihinsel enerji her etkenin kaynağıdır. Bu kurama göre, zeki insanın özellikleri arasında olayları çabuk kavraması, 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 olmamızı ise genel zekânın farklı faaliyetlerde ortaya çıkma durumu olarak açıklamıştır. Genel zekâ, kaynağından çıkan suyun birçok farklı yöne dağılması gibi özel alanlardaki yeteneklere dağılmaktadır. (Charles, 2002: 304).

2.8.3.2. Piaget'in Uyum Teorisi

İsviçreli psikolog Jean Piaget'e göre uyum, insan ile çevresi arasındaki etkileşim sonucunda oluşan dengeyi ifade etmektedir. "Uyum kuramı", Piaget tarafından insanın çevreyle uyumunu sağlayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Zekâ, insanın yaşam şartlarına uyum sağlaması doğrultusunda sürekli olarak gelişmektedir. İnsan yaşamı boyunca yaşadığı dünya ile bir denge durumuna ulaşmak için çabalamakta ve dolayısıyla birçok bilişsel faaliyette bulunmaktadır. İnsanın çevresiyle etkileşimi sonucu ulaştığı dengenin düzeyi zekâ düzeyi ile doğru orantılıdır. Zekânın gelişimi sağlandıkça insanın çevresiyle etkileşiminde de hem niteliksel hem de niceliksel artışlar kaydedilmektedir. Bu artışlar daha çok bilişsel faaliyeti gerektirmektedir. Bilişsel faaliyetlerin artması ise zekânın gelişmesine yol açmaktadır (Başaran, 2000: 103).

2.8.3.3. Cattell'in İki Boyutlu Zekâ Teorisi

Bir diğer önemli isim olan Cattell, kuramını iki zekâ faktörü üzerine kurmuştur. Bunlardan ilki akışkan zekâdır. Görsel uzaysal yetenekleri, görsel ayrıntıları fark etme yeteneğini ve ezber belleğini içerir. Bu faktör de başarı, deneyim ve eğitimden oldukça az etkilenir. İkinci zekâ faktörü olan kristal zekâ ise gelişme sırasında öğrenilen bilgileri (kültürel, deneyimsel, eğitimsel) içerir. Kristal zekâ soyutlama, karmaşık ilişkileri kavrama, sözel, sayısal ve mantık yürütme becerilerini ifade eder. Bu faktör de ise başarı, deneyim ve eğitimden oldukça fazla etkilenmektedir. Öğrenme deneyimlerinin seçimini ve kullanımını sağlamasının yanı sıra bireyin akışkan zekâsını da yansıtmaktadır (Dağlı, 2006: 7).

2.8.3.4. Sternberg'in Üçlü Zekâ Teorisi

Sternberg' in 1985 yılında ortaya attığı üç aşamalı zekâ teorisi ise, analitik zekâ, uygulamaya yönelik zekâ ve yaratıcı zekâyı kapsar. Ona göre, uygulamaya yönelik zekâ ve yaratıcı zekâ, okul ve iş yaşamındaki başarıda analitik zekâdan çok daha fazla etkin rol oynamaktadır. Sternberg'e göre, yaratıcı zekâ, analitik zekâdan farklıdır ve yaratıcı zekânın varlığı açıkça ortaya konamamıştır. Bu durumu ifade etmek amacıyla Sternberg, üç farklı zekâ türünden söz etmektedir (Dağlı, 2006: 13).

2.8.3.5. Thorndike'nin Zekâ Teorisi

Edward Thorndike, zekayla ilgili çalışmalarında, sosyal, soyut ve mekanik olmak üzere zekanın üç genel boyutuna değinmiştir (Başaran, 2000: 101).

- Sosyal zekâ: Zekânın insan ilişkileri boyutunu ifade etmektedir. Sosyal zekâ kavramı insan ilişkilerinde başarılı olma, yani 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. Semboller ve kavramlarla düşünebilme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir.
- Mekanik zekâ: Psiko-motor, yani duyu organları, zihin ve kasların birlikte çalışmaları ile ilgili becerilerle ilişkilidir. Makine, araç ve gereçlerin nasıl çalıştıklarını anlama ve bunları kullanma yeteneği mekanik zekânın kapsama alanına girmektedir.

2.8.3.6. Thurstone'un Zekâ Teorisi

1930'larda Amerikalı psikolog L. L. Thurstone'a göre, zekâ yedi farklı bileşenden oluşmaktadır (Morris, 2002: 304).

Uzaysal yetenek: Bir cismin görünmeyen yönleri ile birlikte uzaydaki çeşitli durumlarını tasarlayabilme, hayal edebilme, göz önünde canlandırabilme, yer mekân ilişkilerini algılayabilme gibi yetenekleri kapsar.

Algısal Hız: Görsel olarak çeşitli şekiller arasındaki benzerlikleri, farkları ve ayrıntıları süratle algılayabilme yeteneğidir.

Sayısal yetenek: Bu faktör, basit aritmetik işlemlerini süratli ve doğru olarak hesaplayabilme ile ilişkili görülmektedir.

Sözel yetenek: Belli bir sürede belirli türden çok sayıda sözcük bulabilme şeklinde ölçülmektedir. Belirli bir kafiyeeye uygun, kadın ismi, yaprakları yenen sebze gibi belirli bir tarife uygun kelime üretebilme yeteneğidir.

Bellek: Anlamsız şeyleri, sayısal, sözel ve şekilsel sıraları ve materyalleri ayrıntıları ile hatırla tutabilme gibi faktörleri içine alır.

Genel muhakeme yeteneği: Bu faktör çok açık olmamakla birlikte, tümevarım ve tümdengelimsel düşünme olarak kabul edilmekte, ancak tümevarımsal düşünmenin daha önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Muhakeme (Akıl yürütme): Bir cismin görünmeyen yönleri ile birlikte uzaydaki çeşitli durumlarını tasarlayabilme, hayal edebilme, göz önünde canlandırabilme, yer mekân ilişkilerini algılayabilme gibi yetenekleri kapsar.

Thurstone, zekâ konusunu Spearman'ın tezi temelinde ele almasına rağmen, ondan farklı olarak bu yedi zihinsel yeteneğin birbirlerinden 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.

2.8.3.7. Gardner'in Çoklu Zekâ Teorisi

Howard Gardner tarafından ortaya atılan ve zekâ kavramına farklı bir bakış açısı getiren 'Çoklu Zekâ Kuramı'; zekânın sözel ve matematiksel yeteneklerin ötesinde bir anlam ifade ettiğini savunmaktadır. Gardner'a göre yaşamın çeşitli alanlarında varlık gösteren değişik yetenekler üzerinden ifade bulabilen zekâ, çoklu bir yapı sergilemekte ve geleneksel zekâ anlayışı temelinde geliştirilen zekâ testleriyle ölçülemeyecek bir nitelik arz etmektedir. Çoklu Zekâ Kuramı, kişinin kendi zekâsını

tanınması ve geliştirmesine olanak tanıyan çözüme dönük bu yanıyla, zekânın sabit olduğu ve yaşam boyunca değişmeyeceği iddiasında olan klasik IQ yaklaşımından farkını ortaya koymaktadır (Gürel ve Tat, 2010: 336). Gardner, her bireyin birden fazla zekâ alanına sahip olduğunu kişinin içinde bulunduğu kültür ve yetiştirilme tarzına bağlı olarak bütün zekâ alanlarının istenilen düzeyde uzmanlaştırılabileceği ve geliştirilebileceği savını ortaya koymakta ve yaptığı çalışmalarda zekânın sabit olmadığını göstermektedir (Vural, 2005: 223).

Gardner, alanlarında olağanüstü başarılar göstermiş, üstün yetenekli insanları incelemiş ve yedi farklı zekâ çeşidinden bahsetmiştir. Bu zekâ alanları birbirlerinden bağımsızdırlar, ancak birkaçının aynı anda harekete geçmesiyle faaliyet gerçekleşmektedir.

Gardner'ın çoklu zekâ kuramında belirttiği zekâ alanları aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (www.tzv.gov.tr):

- Müziksel-Ritmik Zekâ: Müzik alanlarındaki beceriyi ifade etmektedir. Üstün müzik yeteneği olan kişilerde görülmektedir.
- Bedensel Kinestetik Zekâ: Bir problemin çözümünde, bir üretim veya gösteri 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 düşünmedeki becerileri ifade etmektedir.
- Sözel-Dilsel Zekâ: Bir dilin kullanımı ve o dilde eserler üretme ile ilgili becerileri içermektedir.
- Görsel-Uzaysal Zekâ: Daha çok mimarların, ressamların, heykeltıraşların sahip olduğu uzay-konum durumlarını anlamadaki becerilerdir. Yani nesnelerin boşlukta göreceli konumlarını imgeleme yeteneğidir ve sanat yeteneği olan kişilerde görülmekte olan güçlü bir özelliktir.
- Kişiler Arası Zekâ: Bu zekâ çeşidinde diğer kişilerle etkileşimde bulunma, onların ruh halini, isteklerini, niyetlerini anlamadaki beceriler vurgulanmaktadır. Kişiler arası zekâsı yüksek olan kişiler başkalarıyla iyi ilişkiler kurma yeteneğine sahip olan kişilerdir.

- İçsel Zekâ: Bir kişinin iç dünyasındaki yönelimlerini anlaması, duygularına erişebilmesi becerisidir. Kişinin kendini bilmesi ve kendisi ile ilgili bilgilerini amaçlarına ulaşmada etkin bir biçimde kullanabilmesi olarak belirtilmektedir.

2.8.3.8. Guilford'un Üç Boyutlu Zekâ Teorisi

J.P. Guilford zekâyı ilk kez kuramsal düzeyde inceleyen psikologtur. Guilford' un geliştirdiği zekâ testi, insanın bilişsel sisteminin yapısal bütünlüğü olduğu ve süreçlerle ilgili işlemlerin bireyden bireye farklılık gösterdiği görüşüne dayalıdır. Guilford' un bu modeline göre zekânın üç boyutu vardır. *İçerik boyutu* figürlerle, sembollerle, anlamlarla ve davranışlarla ilgili bölümlerden oluşur. *Ürünler boyutu* birimler, gruplar, ilişkiler, sistemler, değişik durumlarda formüle etme ve doğurgulardır. *İşlem boyutu* ise, biliş, bellek, ayrıştırıcı düşünme, bütünleştirici düşünme ve değerlendirme süreçlerinden oluşur (Çengeloğlu, 2005: 17).

2.9. Duygu

2.9.1. Duygu Kavramı

Duygu kavramının birçok tanımı bulunmaktadır. Farklı zamanlarda ve kültürlerde ve farklı bilim adamları tarafından duygu kavramının tanımı değişik şekillerde yapılmıştır. Bunların bazıları şunlardır:

Türk Dil Kurumu Sözlüğüne göre duygu; his, belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim, önsezi, nesneleri veya olayları ahlaki ve estetik yönden değerlendirme yeteneği, kendine özgü bir ruhsal hareket ve hareketlilik olarak tanımlanır.

Duygu; algısal, deneysel, fiziksel, bilişsel ve diğer değişimleri anlaşılır şekilde ruh halleri ve hislere dönüştüren, organize olmuş bir yanıt sistemidir (Smith ve Lazarus, 1990)

Duygu, kişinin hareketlerine öncülük eden ve bireyin amaçlarına varmasına bilgi olarak yardım eden tepkilerdir.(Brenner ve Salovey, 1997)

Duygu, yoğunluk ve sürede değişen, bazen kendini bir davranış içinde ifade eden, çevreye uyma yâda uymamayı motive etmek için işlevsellik gösteren olumlu yâda olumsuzluk hissinin, bilinç ötesi yâda bilinçli bir durumdur (Cicirelli, 1996).

Duygu bir olaya karşı verilen organize olmuş bir akli tepki olup, içeriğinde fizyolojik, deneyimsel ve bilişsel nitelikler bulunur (Mayer, Salovey ve diğ., 2001).

Duygularla ilgili tanımlar yapılırken sadece biyolojik ve bilişsel yönleri ile yapılamaz. Kültürde duyguların tanımı yapılırken belirleyicidir. Hangi uyarının duygusal tepki yaratacağını belirleyen unsur ise, büyük bir olasılıkla öğrenmedir (Aydın, 1997: 79).

Kişiliğimizin mizaç, benlik gibi ayrı yüzleri bulunmaktadır. Mizaç doğuştan getirdiğimiz mirası temsil erden değiştirilemez yönüdür. Ancak kültürel etkilerle kişiliğimizin bazı yönleri şekillendirilir. Örneğin dışa dönük, yakın ve sıcak ilişkiler kurabilen bir yapıda isek içinde bulunduğumuz kültürel öğretiler ve model alma ile duygularımızı ifade ederiz (Mumcuoğlu, 2002: 3).

Duygu kavramı ile ilgili yapılmış olan tanımlara baktığımızda, tanımlarda geçen kavramlar; ruh hali, zihinsel uyarılma, iç dünya ve his.

Günlük yaşantımızda duygularla ilgili pek çok kavram kullanırız, bunlar; sevgi, nefret, korku, sevinç, neşe, ümit v.b. Bu duygular insanın hayata uyumunu önemli ölçüde etkiler.

2.9.2. Duygu Kuramları

2.9.2.1. James - Lange'in Duygu Kuramı

Williams James ve Carl Lange ayrı ayrı yerlerde aynı yıl içinde aynı kuramı ortaya koydukları için bu kurama James-Lange kuramı adı verilmiştir. Williams James ve Carl Lange duyguların nasıl meydana geldiğini açıklayan ortak bir kuram ortaya atmışlardır. Bu kurama göre duygular kasların gerilmesi, titreme, kalp çarpıntısı, solunum hızının değişmesi gibi bir takım organik değişikliklerin duyulmasından meydana gelmektedir.

Çevredeki bazı durumlar karşısında vücut, içgüdüsel olarak gelişen olaylara tepki göstermektedir. Ağlama, kaçma, yumruk atma, üzülme, korkma gibi durumlar

duyulan duyguların sonuçları değil, bunların etmenleridir. Yani korktuğumuz için titremiyoruz, titrediğimiz için korkuyoruz. Aynı biçimde ağlama, üzülme; yumruk atma, öfkelenmeyi meydana getirmektedir.

Özet olarak, James-Lange yaşadığımız duyguların, belli duyular üreten fizyolojik değişiklikler sonucu ortaya çıktığını ileri sürerler. Bu duyular, beyin tarafından özel duygusal deneyimler olarak yorumlanırlar. Bu görüş James-Lange duygu kuramı adını almıştır.

Sıklıkla, duygusal deneyimler belli fizyolojik değişiklikler harekete geçmeden önce ortaya çıkar. Vücut içi bazı değişiklikler yerleşmediğinden dolayı, o an yaşanan duygusal tecrübenin kaynağının ne olduğunu anlamak zordur (Akt: [hppt://www.turkform.net](http://www.turkform.net)).

2.9.2.2. Cannon - Bard'ın Duygu Kuramı

Bu kuramın önemle ileri sürdüğü ana fikir, fizyolojik uyarıların tek başına duyguların algılanmasına öncülük ettiği görüşünü reddetmesidir. Bunun yerine, kuramda belirtilen, fizyolojik uyarıların ve duygusal tecrübelerin Cannon ve Bard'ın sunduğu gibi beyin talamusundan çıkan aynı sinirleri, aynı zamanda harekete geçirdiğidir.

Bu kurama göre duygu uyandırıcı uyarı algılandıktan sonra, sinir akımlarını beyin kabuğuna aktaran talamus denen ön beyin, duygusal tepkinin verildiği ilk yerdir. Ardından talamus dâhili (iç organlara yönelik) tepki ürettiğinden dolayı otomatik sinir sistemine sinyal yollar. Aynı anda talamus, beyin korteksine gelen duygu durumunun yapısı ile ilgili olarak mesaj yollar. Bu sebepten farklı duyguların tek bir çeşit fizyolojik uyarı ile eşleşmesi gibi bir durum söz konusu değildir. Beyin korteksine gönderilen mesaj belli özel duygulara göre de değişir (Akt: [hppt://www.turkform.net](http://www.turkform.net)).

2.9.2.3. Bilişsel Teori

Bilişsel teoriye göre, durumlara ilişkin algımız ve olaylara verdiğimiz anlam o durumlara ilişkin duygularımızın temelini oluşturduğunu öne sürülmektedir. Yani duygusal tepkilerimiz duruma ilişkin kendi yorumlarımızdan veya bizim için

yorumlanış biçiminden etkilenmektedir. Uyarılmalara karşı gösterilen tepkileri zihin yorumlamakta ve bedendeki fiziksel uyarılmayı hangi tür duygu ile isimlendireceğimizi belirlemektedir. Dolayısıyla, düşünce ile ortaya çıkan duygu genellikle uyumlu olmaktadır (Morris, 2002: 432).

2.10. Duygusal Zekâ

Duygular insanı anlamada, düşünce ve hareketlerini anlamlandırmada ve insanların hayatına ait deneyimlerinde rol oynaması ve günümüzde her geçen gün artan bir ilgi konusu olmaktadır. Duyguların sadece zekâyâ değil, aynı zamanda yaşamdan doyum sağlamaya katkısını ifade eden inanış, duygusal zekâ konusunda yapılan çeşitli araştırma sonuçları ile desteklenmektedir (Acar, 2002: 53).

Yaleli psikolog Robert Sternberg'in belirttiği gibi "İnsanlar hala IQ'ya güveniyorlar ama IQ güvenilir olmaktan çıkmıştır... Dünyadaki en önemli şeyin ruhsuz zekâ olmadığı gerçeğini asla gözden yitirmemeliyiz. Öyleyse, yönümüzü dönmemiz gereken taraf duygusal zekâdır." (Cooper ve Sawaf, 2003: 30) sözünüle duygusal zekânın önemine dikkat çekilmiş ve akıl kadar önemli olan duyguların göz ardı edilemeyeceği anlaşılmıştır.

2.10.1. Duygusal Zekânın Temelleri

Duygusal zekânın temelleri ile ilgili araştırmacılar bir takım çalışmaların ileri zekâlı insanların, gerek iş hayatı ve gerekse özel yaşamlarında daima en başarılı kişiler içerisinde olmadıklarını ortaya koymasıyla başlamıştır. Başarısız olunmasının ise gözden kaçırılan ve en sıradan sorunlardan birisi de ne kadar bilerek olmasa da düşünce ve duygularında uygun, samimi ve devamlı bir şekilde ifade edilemeyeşidir (Cooper ve Sawaf, 1997: 79).

Duygusal zekânın temeli, Thorndike'in 1920 yılında tanımlamış olduğu sosyal zekâ tanımına dayanmaktadır. Thorndike sosyal zekâyı insanları anlama ve yönetme yeteneği olarak tanımlamıştır (Dağlı, Silman ve Çağlar, 2008: 24).

Bilim adamlarının yapmış olduğu çalışmalar incelendiğinde duygusal zekânın iki temel yaklaşımı el alınmıştır. Yetenek modeli ve karma modeli. Bu modeller Mayer ve Cobb tarafından şu şekilde ifade edilmektedir.

Yetenek Modeli Bu model duygusal zekâyı bir yetenek grubu olarak ifade etmektedir ve duygusal zekânın önemi ve duygulardan yararlanarak mantık yürütmenin potansiyel kullanımları üzerinde durmaktadır.

Karma Model: Yetenek modeline göre daha etkin bir yönelimdir. Duygusal zekâ yeteneğini sosyal beceriler, özellikler ve davranışlarla harmanlayan bu modeller duygusal zekânın bizi ulaştırabileceği başarılarla ilişkin parlak vaatlerde bulunmaktadır (Çakar ve Arbak, 2004: 34).

2.10.2. Duygusal Zekânın Tanımı

Duygusal zekâ (Emotional intelligence) terimi ilk kez 1990'da Yale Üniversitesinden psikolog Peter Salovey ve New Hampshire Üniversitesinden psikolog John Mayer tarafından ilk kez kullanılmıştır. Terimin isim babaları, duygusal zekâyı "kendisinin ve başkalarının hislerini gözleyip düzenleyebilmek; hisleri, düşünce ve eyleme kılavuzluk edecek şekilde kullanabilmek" olarak tanımlamışlardır (Salovey ve Mayer 1990).

Duygusal zekâ; kişinin 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 yetenek ve becerilerle, karşısındaki kişilerin duygularını fark edip, kendini onların yerine koyabilmek ve etrafındaki bireylerle etkili iletişim kurabilmekle ilişkili sosyal yetenek ve becerilerin bir kombinasyonu olarak tanımlanmaktadır (Günsel, 2008: 52).

Duygusal zekâ, başkalarının ve kendimizin duygularını öğrenmeyi ve değerlendirmeyi öğrenmemizin yanında duygulara ilişkin bilgileri ve duyguların enerjisini günlük hayatımıza ve işimize etkin bir biçimde yansıtarak onlara uygun tepkiler vermemizi sağlar. Tam olarak bir tanımlı yapılsa; duygusal zekâ, duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, kavrayabilme ve etkin bir şekilde kullanma kabiliyetidir (Çakar ve Arbak, 2004: 34).

2.10.3. Duygusal Zekâ Modelleri

Duygusal zekânın temellerinin atıldığı dönemden günümüze kadar birçok model geliştirilmiştir. Bu modeller duygusal zekânın temel boyutlarını, yetenek ve becerileri içermektedir. Mayer ve Salovey'in modeli yetenek modeli olarak değerlendirilirken Bar-On'un, Goleman'ın, Cooper ve Sawaf'ın modelleri ise karışık model olarak değerlendirilmiştir. Yetenek modeli duygusal zekâ ile ilgili durumları incelerken, karışık modeller örgütsel faaliyetler ve liderlik faktörleri üzerinde durmuştur.

2.10.3.1. Mayer ve Salovey'in Duygusal Zekâ Modeli

Mayer ve Salovey tarafından ileri sürülen duygusal zekâ modeli, sosyal ve duygusal adaptasyonun araştırılmasına yönelik bir yaklaşım ortaya koymaktadır. Bu yaklaşım, öğrenme ve deneyimle gelişen duygusal becerilere odaklanmakta ve duyguları algılama, anlama, kullanma ve yönetme olmak üzere dört temel beceri olduğunu öne sürmektedir.

Mayer ve Salovey, modellerinde sözünü ettikleri duygusal yeterliliklerin zekâ olarak ele alınabileceklerini belirtmekte ve bunun nedenlerini aşağıdaki gibi açıklamaktadırlar (Lopes, Salovey ve Straus, 2003: 641).

Bu modeli oluşturan beceriler istatistiksel olarak, her biri teorik modelin dört bileşenini temsil eden dört alt faktöre sahip tek bir faktör şeklinde yorumlanabilen birbiri ile ilişkili bir dizi olarak yorumlanabilmektedirler.

Bu özelliklerle dilsel zekâ farklı olmalarına rağmen, aralarında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu modelde sözü edilen duygusal beceriler yaşa bağlı olarak gelişim göstermektedirler.

2.10.3.2. Bar-On'un Duygusal Zekâ Modeli

Geliştirmiş olduğu ölçekle duygusal zekâyı ölçen ilk kişi olan Reuven Bar-On duygusal zekâ yeteneklerinin, zamanla farklılaşabileceğini, insanın yaşantısı boyunca değişebileceğini, çeşitli eğitim ve gelişim programları ile geliştirilebileceğini düşünmektedir. Ayrıca oluşturduğu modeldeki boyutların, bireylerin ortaya koyacakları duygusal zekâ performanslarından ziyade, içlerindeki duygusal zekâ potansiyelini açığa çıkartabilecek bir yapıya sahip olduğunu belirtmektedir (Erkuş ve Günlü, 2008: 187).

Bar-On'un modelinde duygusal zekâ, kişisel beceriler, kişiler arası beceriler, sosyal uyum, stres yönetimi ve mod olarak tanımlanan beş temel yeterlilik üzerinde durmaktadır. Bu beş temel yeterlilik de alt boyutlara ayrılmaktadır (www.eiconsortium.org):

- 1) Kişisel Beceriler:** Kendine saygı, Duygusal farkındalık, Kendine güven, Bağımsızlık, Kendini gerçekleştirme
- 2) Kişiler Arası Beceriler:** Empati, Sosyal sorumluluk, Kişiler arası ilişkiler
- 3) Sosyal Uyum:** Gerçeklik ölçüsü, Esneklik, Problem çözme
- 4) Stres Yönetimi:** Stres toleransı, Dürtü kontrolü
- 5) Mod (Genel Ruhsal Durum):** İyimserlik, Mutluluk

2.10.3.3. Robert K.Cooper ve Ayman Sawaf Modeli

Robert Cooper ve Ayman Sawaf geliştirdikleri duygusal zekâ modelini "Dört Köşe Taşlı Model" olarak adlandırmaktadırlar. Modelde sırasıyla, duyguları öğrenmek, duygusal zindelik, duygusal derinlik ve duygusal simya köşe taşları olarak nitelendirilen duygusal zekâ unsurları mevcuttur. Bu köşe taşlarını oluşturan alt unsurlar ise aşağıdaki gibidir (Cooper ve Sawaf, 2003: 33):

—Duyguları öğrenme köşe taşı: Duygusal dürüstlük, enerji, farkında olma, geribildirim, pratik sezgi, sorumluluk ve ilişki aracılığıyla bir kişisel etkinlik ve güven mekânı inşa etme.

—Duygusal zindelik köşe taşı: İçtenlik, inanılabilirlik ve esnekliği inşa ederek güven çemberini genişletme, çatışmaları dinleme ve yönetme yeteneğini artırma.

—Duygusal derinlik köşe taşı: İş yaşamını ve günlük yaşamı, potansiyel ve amaçla uyumlu hale getirme yollarını ve bunları, doğruluk, adanmışlık ve sorumlulukla destekleme yollarını önerir.

—Duygusal simya köşe taşı: Sorun ve baskılarla birlikte yaşama ve gelecek için rekabet etme gücünü artırır, yaratıcı güdülerini geliştirir.

2.10.3.4. Daniel Goleman'ın 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 etkileme becerisini" tanımlamaktadır.

2.11. Liderlik Açısından Duygusal Zekâ

2.11.1. Yönetimde Duyguların Önemi

İnsan doğasını duyguların gücünden soyutlayarak anlamaya çalışmak üzücü bir dar görüşlülüktür. Sosyal psikologlara göre duygularımız tehlike, acı bir kayıp, zorluklara göğüs gererek bir hedefe doğru ilerleme gibi sadece akla bırakılamayacak durum ve görevlerde yol göstericidir. Her duygu bizi bir şekilde hareket etmeye sevk eder, güçlüklerle baş edebilmemiz için bizi yönlendirir (Ekman, 1992: 200).

Duygular insanların belirsizlikle yüzleşmelerine, uzun vadeli hedefler belirlemelerine, çeşitli alternatifler arasından seçim yapabilmelerine, gelecekle ilgili bazı tahminlerde bulunabilmelerine, bilinmeyenle baş edebilmelerine ve hızlı karar verebilmelerine olanak sağlarlar (Demiray ve Berberoğlu, 2002: 31).

Günümüzün yoğun ve hızlı değişim ortamında liderler genellikle gerekli verilerden yoksun olarak ve acil kararlar vermek durumundadırlar ve böyle durumlarda duygular aklın en büyük yardımcısıdır.

Tüm diğer insanlar gibi, organizasyon üyeleri de; umutları, korkuları, endişeleri ve hayalleri yani kısaca duyguları olan kişilerdir. İstek ve dayanıklılığın duygusal enerjiden geldiğini anlayan yöneticiler, mükemmel bir liderlik silahına sahip olacaklardır (Demiray ve Berberoğlu, 2002: 32).

Organizasyonel duygular, organizasyonun tüm üyelerini etkiler ve ortak bir kültür oluşturarak vizyona hizmet ederler (Flom, 1990: 229).

Organizasyonlarda gerekli olan yüksek motivasyonu sadece maddi öğelerle sağlamak mümkün olmadığından organizasyonel duygular büyük önem kazanmaktadır.

2.12. Duygusal Zekâ Bileşenleri Açısından Liderliğin İncelenmesi

2.12.1. Liderlik ve Kendinin Farkında Olma

Kişinin bir duyguyu oluşurken fark edebilmesi; duygularını, ihtiyaçlarını, güçlü ve zayıf yönlerini tanıması olarak tanımlanabilecek olan ve kısaca "Özbilinç" olarak da ifade edilen kendinin farkında olma becerisi duygusal zekânın temelini oluşturmaktadır. Özbilinç, kişinin ruh halinin ve o ruh hali hakkındaki düşüncelerinin farkında olabilmesi demektir (Goleman, 2007: 67).

Her türlü işte yüksek performans gösterebilmek, başkaldıran hisleri yönetebilmek, motivasyonu sürdürebilmek, diğer insanların hissettiklerini doğru anlayabilmek ve liderlikle ilgili önem taşıyan becerilere sahip olabilmek için gerekli ön koşul yüksek bir özbilinçtir. Çetin çalışma şartları ve bunun etkisiyle kötü bir ruh

hali içinde olan bir insan, yüksek bir özbilince sahip ise, kısa süre içerisinde kendisini bu kötü ruh halinden kurtarabilir ve zor şartların başarısızlığa sebep olmasına izin vermez.

Kendini iyi tanıyan insanlar, kendilerine ve etrafindakilere karşı dürüstturler. Bu insanlar; duygularının kendilerini, diğer insanları ve işleri nasıl etkileyeceğini bilirler. Kendini iyi tanıyan insanların kararları ve uygulamaları savundukları değerlere uygundur ve bu yüzden yaptıkları işler onlara enerji katar. Liderin söylediği ile yaptığı aynı olmalıdır. Söylediklerini yapmayan, yani onlara sahip çıkmayan lideri ekibi takip etmeyecektir (Savaş, 1998: 9).

Liderler izleyicileri için birer modeldir. Liderlerin astlarına örnek teşkil etmek gibi bir rolü vardır. Lider duygusal yetilerinin farkında ise ve bu yetilerini yaptığı işlerde kullanabiliyorsa izleyicileri için güzel bir örnek oluşturur.

Kendini iyi tanıyan liderler güçlü ve zayıf yönlerinin farkındadırlar. Başarısızlıkları kolayca atlatabilir, mazeret üretmek yerine bu olaylardan ders çıkararak zayıf yönlerini tespit edip önleyici tedbirler alabilirler.

Kendini iyi tanıyan etkili liderler, doğru kararlar verebilmek için sezgilerini kullanmayı ve bazen sadece öyle hissettikleri için karar vermeyi bilirler (Goleman, 1998: 399).

Özgüven ile kendini tanıma arasında sıkı bir bağ vardır. Özgüvenden yoksun olanlar için her başarısızlık bir yetersizlik hissi doğurur. Özgüven eksikliği çaresizlik, güçsüzlük ve insanın kendini kötü hissetmesine neden olan bir his olarak ortaya çıkar. Özgüven, bir lider için üstün performansın olmazsa olmaz gereğidir. Ona sahip olmayanlar, zorlu mücadelelere girişebilmenin ön koşulu olan inançtan yoksundurlar.

2.12.2. Liderlik ve Kendini Yönetme

İnsanlar duygularını bir tarafa atıp onları yok sayamazlar. Ancak duygularını yönetmek için yapabilecekleri şeyler vardır. Kendini yönetme, insanın duygularının esiri olmasının önüne geçer. Kendini iyi yönetebilen liderler, diğer insanlar gibi duygusal dürtülerinin etkisinde olmalarına rağmen, onları yönetmenin ve onlardan faydalanmanın bir yolunu bulurlar. Böyle liderler, çok zor anlarda, ortamın

gerginleştigi yüksek belirsizlik ortamlarında ve kriz dönemlerinde bile soğukkanlı davranabilirler.

Kendine hâkim bir lider, gerginlik ve zor şartlar altında sıkıntı verici duygularını iyi idare ederek soğukkanlı davranışlar sergiler. Bir liderin başkalarını yönetebilmesi için önce kendini yönetebilmesi gereklidir. Sakin bir tarza sahip liderin izleyicileri de bu olumlu görünümünden etkilenecek her ortamda soğukkanlılıkla görevlerini yapmaya devam ederler.

Duygusal özdenetim olarak da tanımlanabilen kendini yönetme becerisi, gerçek hislerin inkârı ya da bastırılması anlamına gelmez. Duygusal özdenetim, hissettiğimiz duyguları olumlu yönde kullanmak için yönetmektir. Hissettiğimiz kötü ruh hallerinin de yararları bulunabilir. Örneğin öfke, üzüntü ve korku; enerjinin bağlılığın ve yaratıcılığın kaynağı haline gelebilir. Öfke, özellikle bir haksızlığı düzeltme arzusundan kaynaklandığında, yoğun bir motivasyon kaynağı olabilir. Paylaşılan üzüntü, insanları birbirine kenetleyebilir. Kaygıdan doğan aciliyet hissi insanın yaratıcılığını tetikleyebilir (Goleman, 2007: 105).

İyi kullanıldığında duygular insanları motive eder ve kendilerini adanmış hissetmelerini sağlar. Bazı insanlar problemlere çözüm bulma konusunda becerikli olmalarına karşın bunları uygulamada, pratik ve etkin bir harekete dönüştürmede başarısız kalırlar. Öncelikle başarmayı istemek ve duygusal açıdan adanmışlık göstermek gerekir (Cooper ve Sawaf, 2003: 200).

Yüksek motivasyon güçlü liderlik için önemli bir özelliktir. Hedeflere ulaşma tutkusu bulaşıcıdır. Bu özelliğe sahip liderler aynı özelliği takımlarına da kazandırabilirler (Goleman, 2007:40).

Umut, duygusal zekâ bağlamında kişinin kendisini yönetmesine önemli bir katkı sağlar. Umut, bireyin amacına ulaşması için gerekli isteğe ve yönetime sahip olmasıdır (Synder ve diğ., 1991: 578). Umut, zorluklara direnmeyi, onlarla başa çıkmayı kolaylaştırır. İnsanları kriz dönemlerinde bile motive eden en önemli şey, geleceğin daha iyi olacağı duygusudur (Brockner, 1992: 25).

Duygusal zekâ açısından umutlu olmak, kişinin zorlu engeller veya yenilgiler karşısında kaygıya, teslimiyetçi bir tutuma ya da depresyona yenik düşmemesi anlamına gelir. Gerçekten de umut besleyebilen liderler hedeflerine doğru ilerlerken

diğer insanlara oranla daha az depresif, daha az kaygılı ve duygusal açıdan daha az sıkıntılı görünürler.

Değişime uyum sağlamak önemli miktarda duygusal enerji gerektirir. Duygularını iyi yönetebilen liderler değişikliklere daha kolay uyum sağlar ve astlarının da uyum sağlamasını sağlarlar. Değişimin getirdiği belirsizliğe ayak uydurabilme ve beklenmedik olaylar karşısında sakin kalabilme esnekliği özdenetimden kaynaklanır.

2.12.3. Liderlik ve Sosyal Farkındalık

Sosyal Farkındalık becerisinin temelini empati gücü oluşturur. Empati, bireyin diğerlerinin duygularını anlama ve işleme yetisidir (Quynguyan, 1999: 325).

İnsanın kendisini karşısındakinin yerine koyarak onu dinlemesi ve hissedebilmesi bir lider için çok önemli bir özelliktir. Empatinin kökeni öz bilinçtir. İnsan kendi duygularına ne kadar açıksa, başkalarının hissettiklerini okumayı da o kadar iyi becerir. Kendilerinin ne hissettiği konusunda kafaları karışık olan insanlar, başkalarının hisleri konusunda da aynı şekilde karmaşa yaşarlar.

Başkalarının ne hissettiğini onlar söylemeden sezmek, empatinin özünü oluşturur. İnsanlar neler hissettiklerini nadiren kelimelerle anlatırlar; kelimeler yerine ses tonlarıyla, yüz ifadeleri ya da sözsüz işaretlerle hislerini ifade ederler.

Amerika ve ayrıca on sekiz ülkede yedi binden fazla kişiye uygulanan testlerde sözsüz işaretlerden duyguları okuyabilme yeteneğine sahip kişilerin duygusal bakımdan da daha dengeli, daha popüler, daha dışa dönük ve de daha duyarlı oldukları görülmüştür (Goleman, 2007: 12).

İnsanları etkileme, onlara yardımcı olma açısından empati hayati önem taşır. Liderlerin, başkalarının neler hissettiğini sezmeden ve bulundukları konumu anlamadan onlar üzerinde önemli etkiler bırakması zordur. Duygusal ipuçlarını okumakta başarısız, sosyal etkileşimlerde beceriksiz olan insanlar, diğerlerini etkileme konusunda çok zayıftırlar.

Liderin, takımının duygularına hâkim olması gerekir. Çünkü takım sayesinde iyi işler yapılır. Takımı oluşturan insanlar kendilerini rahat hissettikleri, kendilerine önem verildiğini bildikleri zaman daha yüksek performans gösterirler. Kısaca lider, empati gücü sayesinde takımın duygularını kavrayıp işbirliğini artırır.

Empati merkezinde insan olan her işte üstün performans göstermek için son derece önemlidir. Özverili davranış için motivasyonu empati sağlar (Salovey ve Mayer, 1990).

Duygusal zekânın sosyal farkındalık bileşeninin diğer bir bacağına da örgütsel farkındalık oluşturmaktadır. Bu da mensup olunan örgütün kişiden ne beklediğinin bilincinde olmak, vizyonunu, misyonunu, değer yargılarını kısacası kurum kültürünü anlamak, benimsemek ve kendi benliği ile bütünleştirmek demektir. Bunu sağlayan lider yaptığı iş ile çalışmayacak, işini severek ve bir adanmışlık duygusuyla yapacak ve astlarını ortak amaca yöneltme konusunda da zorluk çekmeyecektir.

2.12.4. Liderlik ve Sosyal Beceriler

Bir liderin görevi, diğer insanları ortak amaca inandırarak çalıştırmaktır ve bunu sağlayan da sosyal becerilerdir.

Sosyal beceri, insanın başkalarıyla ilişki kurabilme yeteneği ile ilgilidir. Sosyal beceriler yeteneği iyi olan liderler insanlarla rahat ilişki kurabilen, onların tepkilerini ve hislerini doğru olarak okuyabilen, yönlendirebilen, organize edebilen ve her insani faaliyette ortaya çıkabilecek çatışmaların üstesinden gelebilen kişilerdir. Ortak hedefleri ifade edebilen ve grubu bu hedefe yönleltebilen insanlardır. İzleyiciler, böyle özelliklere sahip liderlerle çalışmaktan zevk alırlar. Çünkü duygusal olarak iyi bir elektrik yakalamışlardır ve liderlerini takip ederken kendilerini iyi bir ruh hali içinde hissederek.

Duygular bulaşıcıdır. Bir insanın kendini kötü hissetmesi diğer insanları da olumsuz etkiler. Aynı şekilde kendini iyi hisseden birisi ise, etrafındakilerin de iyi hissetmesini sağlar. Sosyal becerilerde başarılı olan liderler işte bu çevrelerine yaydıkları duygusal sinyalleri iyi kontrol edebilen insanlardır. Liderin etrafına yaydığı enerji, işine olan tutkusu ve motivasyonu izleyicileri tarafından görüldüğü takdirde astlar işlerine daha sıkı bağlanırlar. Bir liderin öncelikle kendisine karşı dürüst olması ve kendi hislerinin farkına varıp onları kontrol altına alması gerekmektedir. Ancak böylece etrafındakilere olumlu sinyaller gönderip onlarla rahat ve başarılı iletişim kurabilir.

Bu iletişim iki yönlüdür; dinlemek ve anlamak, anladığını değerlendirerek karar vermek ve kendi mesajlarını iletme. Geri beslemeleri değerlendirerek iletişim kurmak, yani çift yönlü bir iletişim başarısının temelidir (Argun, 1997: 18). İyi bir lider astlarını dinler, onları anlamaya çalışır, önerilere açıktır ve önerileri teşvik eder. Bu hem astların fikirlerine önem verildiğini gösterdiği için onları motive eder, hem de onların katılımını sağlar.

Sosyal beceri, duygusal zekânın diğer bileşenlerinin bir bütünü gibidir. Sağlıklı bir iletişim kurabilmek için insanlar içinde bulundukları duygu hali ne olursa olsun sakin, sabırlı ve soğukkanlı bir tavır almalıdırlar. Liderler kendilerinin ve astlarının duygularını anlayabildiklerinde ve kontrol edebildiklerinde daha etkin ilişkiler kurabilirler.

Sağlıklı bir iletişim için resmi konuşmalar ya da yazılı sunumlar gerekli değildir. Kişisel görüşmeler ve özellikle dinleyenlerin hayal gücünü çalıştıran bir mesaj iletme daha inandırıcı ve etkileyici olur. Bu tür liderlerin mesajları net, anlaşılır ve ilginçtir (Krouse, 1997: 16).

Liderlerin sosyal beceriler kapsamında astları ile iletişim kurmaları dışında, onları eğitmeleri, görevin başarılmaması için onları etkilemeleri ve motive etmeleri, grup içi çatışmaları yönetmeleri ve örgüt ruhu oluşturmaları gerekmektedir. Böyle liderlerin yönetimindeki takımlar hedeflerine rahatlıkla ulaşırlar.

2.13. Liderlikte Duygusal Zekânın Değeri

Duygularımız; düşünmek ve planlamak, kendimizi uzak bir hedefe hazırlamak, sorunları çözmek gibi yeteneklerimizi etkileyerek hayatta neler yapabileceğimizi belirler. Yaptığımız işe heves ve zevkle motive olduğumuz ölçüde de bizi başarıya ulaştırır. İşte, duygusal zekâ bu anlamda temel bir yetenektir ve diğer tüm yeteneklerimizi, bileyerek ya da körelterek derinden etkileyen bir güçtür.

Yirminci yüzyılın iş dünyasında bireysel yetenek olarak bilişsel zekâ itici güç olmuştur. Ancak yirmi birinci yüzyılda bunun yerini duygusal zekâ almıştır (Perkins, 1995: 24). Kuşkusuz hala duyguları tümünden reddeden ya da onları ne pahasına olursa olsun sakınılması gereken mayın tarlaları olarak gören yöneticiler vardır. Bu insanlar, önem verdikleri tek şey soğuk, duygusuz rakamlar ve bilânçolar olan, küresel

pazardaki değişimin ve çalkantıların içindeki kuruluşları yönlendirmek için gereken farklı ve yaratıcı düşünceleri üretecek kalp adlı motorla ilişkileri az olan yöneticilerdir (Cooper ve Sawaf, 2003: 33).

İşyerinde duygusal zekâya sahip bir lider inandırıcı, birleştirici ve motive edicidir. Kendi tavırlarını, bunların diğer insanlara olan etkilerini anlar ve gerek kendi gerekse diğer insanların duygularını yönlendirebilir. Bu yetilere sahip bir lider, grubun duygusal patlamalarını organizasyonel hedefe yönelik bir adıma dönüştürmeyi bilir. Diğerlerine ilham verir ve kendilerini güvende ve önemli hissetmelerini sağlar.

Okulların giriş sınavlarında bilişsel zekâya ne kadar önem verildiği ortadayken, bilişsel zekânın tek başına iş dünyasında ya da hayattaki başarıyı açıklamakta bu denli yetersiz kalması şaşırtıcıdır. Yüksek bilişsel zekâya sahip insanların iş yaşamında kesinlikle başarılı olacakları şeklindeki önerme yanlıştır. Bu noktada duygusal zekânın genel olarak hayatta ve özelde de iş yaşamında ne kadar belirleyici olduğu ortaya çıkmaktadır. Kimin lider olarak ortaya çıkacağının belirlenmesinde de duygusal zekânın ağırlığı bilişsel zekâya göre daha yüksektir.

Duygusal zeka ve bilişsel zeka arasında bir sinerji de söz konusudur. Üstün performans gösteren insanlar her ikisine de sahiptirler. Duygusal zekâ, önemli sorunları çözmek ya da önemli bir karar vermek gerektiği zaman bilişsel zekânın yardımına koşar ve bu işleri daha nitelikli ve kısa sürede (Duygusal zekânın desteği olmadığı durumlarda düşünme ile geçebilecek saatler yerine birkaç dakikada) yapmayı sağlar. İş ne kadar karmaşık ise duygusal zekâ o kadar önem kazanır.

Duygusal zekâ, muhakeme ve bilişsel zekâ için yaşamsal öneme sahiptir (Stenberg, 1996: 493). Liderler, etrafındaki diğer insanlar için davranışlarıyla, verdiği kararlarla, konuşma biçimi ve tüm hareketleriyle örnektirler. Çalışanlar, liderlerini bir model olarak görürler. Bu yüzden liderlik, insanları etkileyebilmek ve üstün performans yaratmak için gereklidir. Lider, duygusal zekâ yeteneklerine ne kadar sahip ise etrafındakileri o kadar iyi yönetebilir.

İyi liderler, diğer insanların zekâsını küçümsemezler. Başkalarının fikirlerini ve onların getirecekleri eleştirileri rahatlıkla dinleyebilmek için liderlerin kendinden emin olmaları gerekir. Başkalarının görüşlerine ihtiyaç duymanın kendilerini küçülttüğünü düşünmezler. Etkili liderler herkesin fikrine açıktırlar. Liderler dinlemeye hazır oldukları sürece günümüz çalışanları tecrübelerini, bilgilerini ve

becerilerini sergileyebilirler. İnsanları dinlemek ve yönetmek bir işlem değil, bir saygı meselesidir. Liderlik; çalışanlar, lider ve liderin hedefleri arasında gerçekleşen duygusal ve bazen de tutkulu bir sadakattir.

Lider, ekibin güvendiği ve saygı duyduğu kişidir. Eğer bir hedefiniz varsa ve insanları her bireyin farklı olduğunu bilerek bir araya getirip bu hedef için çalışmaya yönlendirebiliyorsanız, güvene ve saygıya layık olursunuz (Perot, 1997: 4).

Usta bir lider, duyguların grubu yönetmede ve motivasyon sağlamada ne kadar önemli olduğunu farkına varabilen liderdir. Bu lider gruba hâkim olan gizli duygu akımlarını gözden kaçırmaz ve kendi davranışlarının da bu akımlar üzerindeki etkilerini bilir. Liderlerin güven kazanma yollarından birisi de, bu sözü edilmeyen hisleri sezerek onları grup adına dile getirmek ya da bu ortak gizli duyguların lider tarafından da anlaşıldığını ve bunlara önem verildiğini onlara gösteren davranışlarda bulunmaktır.

Liderin ruh hali ne kadar olumlu ise, etrafındakiler de o kadar olumlu, yararlı ve işbirliğine yatkın olurlar. Liderden yayılan heyecan bütün grubu o yöne çekebilir.

Peter F. Drucker'ın dediği gibi, "Lider olarak ilk ve en önemli göreviniz kendi enerjinizin farkında olmak ve çevrenizdekilerin enerjilerini verimli bir biçimde harcamalarına yardımcı olmaktır" (Cooper ve Sawaf, 2003: 21).

Liderlik, neredeyse tamamen duygusal zekâdan ibarettir (Goleman, 1998: 237). Bilişsel zekâ ve teknik beceriler gibi özellikler de liderlik için önemlidir. Ancak duygusal zekâ işin içine katıldığında sonuç daha mükemmel olacaktır. Eskiden duygusal zekâ, liderler için olumlu bir özellik olarak nitelenirdi. Ancak günümüzde liderliğin olmazsa olmaz özelliği duygusal zekâdır.

Duygusal zekânın öğrenilebilir olması bir şanstır. Bu elbette kolay değildir. Yoğun emek ve zaman harcamayı gerektirir. Ancak lidere ve organizasyona sağlayacağı faydalar değerlendirildiğinde bu emek ve zamana değeceği görülecektir. Organizasyonlarda liderlerin duygusal zekâlarını geliştirerek, görevlerini icra ederken bundan daha fazla faydalanmaları başarı düzeylerini yükseltecektir.

2.14. Yapılan Önceki Çalışmalar

2.14.1. Yurtiçinde Yapılan Çalışmalar

Bülbüloğlu (2001), “Duygusal zekânın liderlik üzerine etkileri ve bir saha araştırması” konulu çalışmayı yapmıştır. Araştırma bulgularına göre, liderlerin duygusal zekâ bileşenlerinin farkında oldukları ve bunlara önem verdikleri görülmektedir. Ancak çalışanların verdiği yanıtlar doğrultusunda inceleme yapıldığında görülmektedir ki liderler bu yetilerin kullanımı aşamasında yeterli derecede başarılı olamamaktadırlar.

Ural (2001) “Yöneticilerde Duygusal Zekânın Üç Boyutu” adlı araştırmasında duygusal zekânın duyguların farkında olma, duygularını ifade etme ve başkalarının duygularının farkında olma boyutlarında yöneticilerin yeterlilik düzeylerini belirlemeye ve aralarındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Araştırma ile yöneticilerin duygusal zekânın üç boyutunun arasında doğru yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulguyla yönetsel başarıda duygusal zekâ bileşenlerinin birbirinden bağımsız olamayacağı sonucuna varılmıştır.

Mumcuoğlu (2002) Bar-On Duygusal Zekâ Testi’nin Türkçe dilsel eşdeğerlik, güvenirlik ve geçerlik çalışmasını yüksek lisans tezi çerçevesinde gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçlarına toplu olarak bakıldığında, Bar-On EQ-’nun Türkçe formunun dil eşdeğerliğinin sağlandığı, içsel tutarlılık güvenirlik katsayılarının ve test-tekrar test güvenirlik katsayılarının yeterli düzeyde olduğu, sınır gruplar arası karşılaştırmayı ve madde-toplam puan korelasyonlarını içeren madde analizlerine dayalı yapı geçerliliği çalışmalarının, maddelerin hem ayırt edicilik niteliklerinin hem de ilgili boyutla ilişkilerinin istatistiki açıdan anlamlı düzeyde olduğu ve kriter geçerliliği çalışmalarının duygusal zekânın bilişsel zekâdan ayrı ama kişilik özellikleriyle ilişkili bir teorik kavram olduğunu ortaya koyduğu belirtilmektedir.

Erginsoy (2002) tarafından yapılan “Duygusal Zekâ ve Kişilerarası İlişki Tarzları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” konulu çalışmada Atatürk Üniversitesinde öğrenim gören 439 öğrenci incelenmiştir. Araştırma sonucunda öğrencilerin duygusal zekâ düzeyleri ile kişilerarası ilişki tarzlarında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Eğitim düzeyi yüksek olan öğrencilerde bu ilişki daha gelişmiştir. Cinsiyet ve yaşın ise bu

ilişki üzerinde etkili olmadığı ortaya çıkmıştır. Eğitimcilerin duygusal zekâyı geliştirici çalışmalar yapmasının gerekliliği vurgulanmıştır.

Köksal (2003) ergenlerin duygusal zekâları ile karar verme stratejileri arasındaki ilişkiyi incelediği, 384 ergenle çalıştığı çalışmada kız öğrencilerin erkek öğrencilere göre duygusal zekâlarının yüksek olduğu, duygusal zekâ ile mantıklı karar verme arasında anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır.

Akbaş (2006) ilköğretim okulu öğretmenlerinin duygusal zekâlarını incelediği, İstanbul Fatih ilçesinde görev yapan 80 öğretmenle yaptığı araştırmasındaki bulgulara göre; duygusal zekâ puanının cinsiyete, yaşa ve kıdeme göre anlamlı olarak değişmediği, İlköğretim okulu öğretmenlerinin yüksek empatiye sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Sosyal beceriler açısından bakıldığında bu anlamda öğretmenlerin %51,70'ü kendilerini başarılı görürken, öğretmenlerin %40'ı bu konuda kararsız ve %8,3'ü yetersiz gördüğü sonucuna varılmıştır.

Şimşek (2006) duygusal zekânın ana baba tutumlarının ve doğum sırasının tercih edilen liderlik tarzıyla ilişkisinin incelendiği, Bar-on duygusal zekâ ölçeğini kullandığı araştırması sonucunda; demokratik ana-baba tutumlarıyla duygusal zekânın tüm alt boyutları (kişinin kendinin farkında olması, kişinin duygularının farkında olması, sosyal beceri, kişinin duygularını yönetmesi ve empati) arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Hafizoğlu (2007) ergenlerde duygusal zekâ ile ruhsal uyum/uyumsuzluk ve davranış problemleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. 84 ergen üzerinde gerçekleştirilen araştırmada duygusal zekâ ve davranış sorunları arasında olumsuz yönde ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Buna ek olarak, duygusal zekâ ölçeğinin alt boyutları olan kişiler arası ilişkiler, öz saygı ve iyimserlik alt boyutlarının davranış sorunlarını belirlemede anlamlı katkılarının olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Erdoğan'ın (2008) araştırmasında, üniversite öğrencilerinin duygusal zekâ düzeyleri çeşitli değişkenler açısından incelenmiştir. Dışa dönük bir kişiliğe sahip öğrencilerin duygusal zekâ düzeylerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bunun yanında, kızların duygusal zekâ düzeylerinin erkeklerden anlamlı düzeyde yüksek olduğu ve algılanan aile tutumunun öğrencilerin duygusal zekâ düzeyleri üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Hangül ve Üzel (2012) Balıkesir ilinde 125 ilköğretim öğrencisinin akademik

başarısı ile duygusal zekâları arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmalarında, akademik başarılarında matematik dersi not ortalamalarını baz almış ve duygusal zekâ düzeylerini ölçmek içinde Duygusal Zekâ Envanteri (DZE) uygulamışlardır. Analiz sonucunda duygusal zekâ ile akademik başarı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Duygusal zekâ ile ilgili yurtiçinde yapılan araştırmaları incelediğimizde çeşitli değişkenlerin duygusal zekâ ile ilişkisi olduğunu görmekteyiz. Özellikle cinsiyet, anne baba tutumu, empati, problem çözme becerisi, karar verme becerisi, stres yönetimi, ruhsal uyum, psikolojik sağlamlık gibi değişkenlerin duygusal zekâ üzerinde çeşitli dereceler de etkilerinin olduğu görülmektedir.

2.14.2. Yurtdışında Yapılan Çalışmalar

Gibbs (1995) Times dergisinde yayınlanan bir makalesinde yaptığı çalışmasından söz etmiş ve EQ'nun insan zekâsının ölçümü için IQ'dan daha belirleyici olduğunu savunmuştur. Bu çalışmayı 4 yaşındaki bir grup çocuk üzerinde gerçekleştirmiştir. Araştırmacı öncelikle çocukları teker teker izlenebilen ve bir odaya almış, masaya bir şekerleme bırakmış ve çocuklara eğer isterlerse o şekerlemeyi yiyebileceklerini söylemiştir. Ancak kendisi dönene kadar yemeyip beklerlerse geldiklerinde iki tane şekerleme yiyebilecekleri talimatını vermiştir. Çocuklardan bazıları araştırmacı dışarı çıkar çıkmaz şekerlemeyi yemiştir. Bazıları ise gözlerini kapatıp başını eğip ikinci lokumu da yemek uğruna dikkatlerini şarkı söyleyerek başka yöne vermeye çalışmışlardır. Daha sonra araştırmacı gelip yemeyenlere birer şekerleme daha vermiştir. Araştırmacı bundan sonra bu çocukların büyümesini beklemiştir. Bu çocuklar lise çağına geldiklerinde enteresan sonuçların olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmacı örneklem grubundaki bu çocukların ailelerinden ve öğretmenlerinden bilgi alır ve ikinci şekerlemeyi almak için bekleyen çocukların daha popüler, strese dayanıklı ve derslerinde daha başarılı olduklarını görmüştür. Ayrıca yine bu gruba uygulanan yetenek testlerinin 210' un üzerinde oldukça iyi sonuçlar aldıklarını görmüştür. Araştırmacı bu uygulamasında duygusal zekânın oynadığı rolün önemini göstermiştir.

Goleman (1998), 200 kadar şirkette yürüttüğü araştırmasında duygusal zekânın liderliğin olmazsa olmaz şartı olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu çalışmada duygusal zekânın her bir bileşenini incelemiş, duygusal zekânın varlığının nasıl anlaşılacağını, bu sayede ölçülebilir ticari sonuçlara nasıl ve niçin varılacağını ve duygusal zekânın nasıl öğrenme yoluyla edinebileceğini göstermiştir. Araştırma sonuçlarına göre, etkin liderin ortak özelliği duygusal zekâyâ bir ölçüde sahip olmalarıdır. Duygusal zekâyâ sahip liderlerin üstün performans gösterdiğini bulmuştur. Duygusal zekanın bütün kademelerdeki görevler açısından IQ" dan iki katı önemli olduğunu ortaya çıkarmıştır. Öz bilinci yüksek insanların duygularının, kendilerini ve başkalarını, onların performansını nasıl etkilediğini gördüğünü; kendini ayarlama başarıları olanların güvenilir, değişime açık, dürüst, belirsizlik karşısında rahat; motivasyonu yüksek kişilerin güçlü başarıya dürtüsü, iyimserlik, kuruluşa bağlılık; empati yönünden güçlü kişilerin, yetenekli, kişileri geliştiren ve elinde tutmada uzman, kültürel farklılığa duyarlı; sosyal becerilerde güçlü olan kişilerin değişime öncülük etmede etkin, ekip kurmada ve yönetmede uzman olduğu sonuçlarına ulaşmıştır.

Fernandez, Alcaide, Extremera ve Pizarro (2006) makalelerinde ergenlerde duygusal zekâ, anksiyete ve depresyon arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. 250 lise öğrencisine Ruh Hali Ölçeği olarak çevirilebilen; stres, anksiyete, bastırma, benlik saygısı gibi özellikleri ölçen bu ölçek uygulanmıştır. Bu araştırma sonucunda iki önemli bulgu elde edilmiştir. İlki benlik saygısıyla duygusal zekâ arasında olumlu bir ilişki ortaya çıkmasıdır. İkincisi ise anksiyete ve depresyonla duygusal zekâ arasında negatif yönde bir ilişkinin bulunmasıdır. Sonuç olarak duygusal zekânın psikolojik uyum ve iyi ruh hali ile olumlu yönde pozitif bir ilişkisinin olduğu ileri sürülmüştür.

Desiree, Martin, Rosario, Raquel ve Fernandez (2012) Duygusal Zekâ Programının gençlerin psikososyal uyumunu geliştirilebilirlik düzeyine bakmışlardır. Mayer ve Salovey'in yetenek modelini temel alan bir program uygulanmıştır. Araştırmayı 13-16 yaşları arasındaki 147 lise öğrencisi üzerinde yapmış olup, 69 kontrol, 78 uygulama grubu olarak ayırmıştır. İki akademik dönem içinde daha önce bu programın eğitimin almış 11 koç tarafından "INTEMO" eğitimi olarak adlandırılan, 10 hafta boyunca her hafta 1 saatlik yaptıkları uygulama yapmışlardır. Sonucunda bu

programın deney grubunda anksiyete, sosyal stres, depresyon, somatizasyon ve benlik saygısına pozitif yönde etki ettiğini görmüşlerdir.

Duygusal zekâ ile ilgili yurtdışında yapılan araştırmalar incelendiğinde yine yurtiçi araştırmalarında olduğu gibi bazı değişkenlerin duygusal zekâ ile ilişkisi olduğunu görülmektedir. Özellikle bilişsel zekâ, strese dayanıklılık, üstün duygusal yetenekler, yaşam doyumu, akademik performans, psikolojik iyi olma hali gibi değişkenlerin duygusal zekâ üzerinde çeşitli derecelerde etkilerinin olduğu ve yurtdışındaki araştırmaların daha çok duygusal zekâ kavramını belirginleştirmeye ve duygusal zekânın başlı başına ayrı bir zekâ olduğu ile ilgili ayrıntılı çalışmaların yapıldığı görülmüştür.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde sırası ile araştırma yöntemi, evren ve örnekleme, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve verilerin analizi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada Batman İl merkezindeki ortaokullarda görevli okul yöneticilerinin duygusal zekâ ile liderlik tarzlarına ilişkin görüşleri incelenmiştir.

Korelasyonel Araştırma; değişkenlerin birlikte değişip değişmedikleri, birlikte bir değişim varsa bunun nasıl olduğunu belirleyen araştırma türü korelasyonel araştırmalardır. Ancak doğrudan neden-sonuç ilişkilerini bu araştırmada verilmez (Karasar, 2011: 82-83). İki ya da daha çok değişken arasındaki ilişkinin herhangi bir şekilde bu değişkenlere müdahale edilmeden incelendiği araştırmalardır. İnsan davranışları tanımlanması ve incelenmesi oldukça karmaşık bir süreçtir. Bu süreci daha anlaşılabilir bir hale getirmenin yolu daha basit düzeyde bu ilişkileri belirlemek olabilir. Bu araştırmalar +1 ile -1 aralığında değerler alır. Katsayı 0.30'dan küçük ise ilişkinin zayıf, 0.31-0.70 arasında ise orta düzeyde 0.70'den büyük ise yüksek düzeyde olduğu söylenebilir (Büyüköztürk vd, 2012:184-185).

Bu araştırmada temel olarak ortaokullarda görev yapan yöneticilerin duygusal zekâ ile liderlik tarzı arasındaki algılarına etki ettiği düşünülen “cinsiyet”, “medeni durum”, “öğrenim durumu”, “kıdem durumu”, bağımsız değişkenleri incelemeyi, yöneticilerin duygusal zekâ ile liderlik tarzları arasında ilişkinin olup olmadığını ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Çalışmada kullanılacak araştırma modeli belirlendikten sonra konu ile ilgili yapılan literatür taraması sonucunda oluşturulan kavramsal çerçeveye bağlı olarak anket seçilmiş; bu anket yöneticilere uygulanmış;

yapılan uygulamadan elde edilen veriler çeşitli sınıflamalar içerisinde tezin amacı doğrultusunda işlenmiş ve en son aşamada ise, tezin yazılması ve raporlaştırması işlemine geçilmiştir.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2014 – 2015 eğitim ve öğretim yılında Batman İl Merkezindeki Ortaokullarda görev yapan 196 idareciden oluşmaktadır. Örneklemi ise; Batman il merkezindeki 62 ortaokulunda görev yapan rastgele seçilmiş 116 idareci oluşturmuştur.

3.3. Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada verilerin toplanmasında, öncelikle konuyla ilgili literatür taranmış ve araştırmanın amacına uygun olarak Recep KILIÇ'ın hazırlamış olduğu 'Eğitim Yöneticileri Anket Formu' kullanılmıştır. Duygusal Zekâ anketi Füsün Acar tarafından geliştirilmiş ve kendisinden izin alınarak uygulanmıştır. Ölçek 3 bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde katılımcı grubun kişisel özelliklerini ölçmeye yönelik ifadeler yer alırken, ikinci bölümde yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin algılarını ölçmeye yönelik maddeler yer almıştır. Anketin üçüncü bölümünde ise yöneticilerin duygusal zekâ algılarının belirlenmesine yönelik maddeler bulunmaktadır.

İlk bölümde yer alan bilgiler kişisel bilgilerdir, araştırmaya alınan yöneticilerin cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu ve kıdem ile ilgili değişkenler bulunmaktadır.

Anketin ikinci bölümü, yöneticilerin okullarda gösterdikleri liderlik tarzı ile ilgilidir. Bu bölümde 30 soru sorulmuştur. Anketin ikinci bölümündeki maddeler 2 boyutta ele alınmıştır. Bu boyutlar insana yönelik liderlik boyutu (15 madde) ve işe yönelik liderlik boyutu (15 madde)'dur. Her bir maddenin karşısında Likert tipi 5 ölçekli cevap skalası bulunmaktadır. Bu skala 1: Daima 2: Sık Sık 3: Bazen 4: Nadiren 5: Asla şeklinde derecelendirilmiştir.

Anketin üçüncü bölümü, yöneticilerin duygusal zekâ algıları ile ilgilidir. Anketin üçüncü bölümündeki maddeler 5 boyutta ele alınmıştır. Ölçekteki alt boyutlara baktığımızda kişisel beceri (17 madde), kişilerarası beceri (11), uyumluluk (11 madde), stresle başa çıkma (7 madde) ve ruh hali durumu (7 madde) olmak üzere 53 madde kullanılmıştır. Her bir maddenin karşısında Likert tipi 5 ölçekli cevap skalası bulunmaktadır. Bu skala 1: tamamen katılıyorum 2: katılıyorum 3: kararsızım 4: katılmıyorum 5: kesinlikle katılmıyorum şeklinde derecelendirilmiştir. Duygusal Zekâ ve Liderlik Tarzlarına ilişkin derece skalaları ve ifadeler aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 3.1. *Duygusal Zekâ ve Liderlik Tarzlarına ilişkin Ölçeğin Beşli Puanlama Biçimi ve Skala Aralıkları*

Duygusal Zekâ		Liderlik Tarzları	
Skala	Açıklama	Skala	Açıklama
1.00-1.79	Her Zaman	1.00-1.79	Daima
1.80-2.59	Çok Sık	1.80-2.59	Sık Sık
2.60-3.39	Sık Sık	2.60-3.39	Bazen
3.40-4.19	Ara Sıra	3.40-4.19	Nadiren
4.20-5.00	Hiçbir zaman	4.20-5.00	Asla

Bu araştırmada ölçeklerin güvenirliğini test etmek amacıyla diğer bir deyişle ölçeğin iç tutarlılığını anlayabilmek için güvenirlik analizi yapılmıştır. Anket daha önce uygulandığı için gerçek güvenirlik ve geçerlik çalışması yapılmamıştır.

Tablo 3.2. İkinci Bölüm Maddelerinin Cronbach- Alfa Katsayıları

Boyutlar	Boyutla İlgili Maddeler	Cronbach-Alpha Katsayıları
İnsana Yönelik Liderlik	2-7-8-10-12-16-17-18-20-23-24-25-26-28-30	.78
İşe Yönelik Liderlik	1-3-4-5-6-9-11-13-14-15-19-21-22-27-29	.71
Toplam	30	.82

Tablo 3.2’ e göre elde edilen verilere göre; “İnsana yönelik liderlik” boyutunda; .78, “işe yönelik liderlik” boyutunda. 71 toplam ortalama değer ise. 82 olarak bulunmuştur.

Tablo 3.3. Üçüncü Bölüm Maddelerinin Cronbach- Alfa Katsayıları

Boyutlar	Boyutla İlgili Maddeler	Cronbach-Alpha Katsayıları
Kişisel Beceri	36-37-38-39-40-41-42-43-44-45-46-47-48-49-50-51-52	.82
Kişilerarası Beceri	26-27-28-29-30-31-32-33-34-35	.74
Uyumluluk	15-16-17-18-19-20-21-22-23-24-25	.71
Stresle Başa Çıkma	8-9-10-11-12-13-14	.72
Genel Ruh Durumu	1-2-3-4-5-6-7	.71
Toplam	53	.87

Tablo 3.3’ ye göre; “kişisel beceri” boyutunda; .82, “kişilerarası beceri” boyutunda .74, “uyumluluk” boyutunda; .71, “stresle başa çıkma” boyutunda .71, “genel ruh durumu” boyutunda; .87 toplam ortalama değer ise .87 olarak bulunmuştur.

3.4. Verilerin Toplanması

Verilerin toplanması için Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü aracılığıyla Batman İli Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izin alınmıştır (Ek-1). Yine anketin kullanılabilmesi için ölçek sahibinden anket kullanım izni alınmıştır.

2014-2015 eğitim öğretim yılında Batman İl Merkezinde görev yapan yöneticilere 15.04.2015 - 23.04.2015 tarihleri arasında anketler uygulanmıştır. Yöneticilere uygulanan anketler okulları ziyaret edilmek sureti ile uygulanmıştır. Yöneticilere yapılan bu anket uygulamalarına memnuniyetle katılmışlardır. Anketlerden elde edilen bulgular SPSS paket programına işlenmiştir. Verilerin Analizinde aritmetik ortalama, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve t- testi kullanılmıştır.

Araştırmada araştırmacı 128 yöneticiye anket dağıtmıştır. Uygulama eksik ve yanlış olanlar çıkarılmıştır. 128 kişiye uygulanan ölçeğin tam ve doğru cevaplayan 116 okul yöneticisini yüzdelik uygulama oranının % 90 olduğu anlaşılmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Asıl uygulama sonucunda toplanan verilerin analizi SPSS paket programıyla yapılmıştır. Bu kapsamda, araştırmaya katılanların demografik bilgilerinin (araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyete, medeni duruma, öğrenim durumuna ve kıdem faktörlerine göre dağılımı vb.), tespiti için frekans ve yüzde hesaplamaları yapılmıştır.

Çalışma grubunu oluşturan yöneticilerin görüşlerinin cinsiyet ve medeni durum değişkenleri açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Shapiro-Wilk ve Kolmogorov-Smirnov normallik varsayımın karşılandığı belirlenmiştir. Bu nedenle aritmetik ortalama (X), standart sapma (SS) ve t-testi uygulanmıştır.

Çalışma grubunu oluşturan yöneticilerin görüşlerinin öğrenim durumu ve kıdem durumu değişkenleri açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için, aritmetik ortalama (X), standart sapma (SS) ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

Çalışma grubunu oluşturan okul yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile algıladıkları liderlik tarzı arasındaki ilişki düzeyini belirlemek için Pearson Korelasyon analizi uygulanmıştır.

BÖLÜM IV

4. BULGULAR

Bu bölümde araştırma probleminin çözümü için toplanan verilerin, yöntem bölümünde açıklanan tekniklerle çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgular ile bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır. Konunun daha iyi anlaşılması amacıyla gerekli durumlarda bulgular, tablolaştırılarak verilmiştir.

4.1. Kişisel Bilgilere İlişkin Bulgular

Bu bölümde, araştırmaya katılan okul yöneticilerinin cinsiyet, medeni durum, öğrenim ve kıdem değişkenlerine göre dağılımları ve bu değişkenlere ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

4.1.1. Okul Yöneticilerinin Cinsiyetine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin cinsiyet durumuna ilişkin bilgiler Tablo 4.1.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.1. Okul yöneticilerinin öğrenim durumları

Cinsiyet	f	%
Kadın	5	4,3
Erkek	111	95,7
Toplam	116	100,0

Tablo 4.1.'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan okul yöneticilerinin % 4,3'ü (5) kadın, % 95,7'si (111) de erkektir. Kadın sayısına bakıldığında kadın okul yönetici sayısının çok düşük düzeyde olduğu ve okul yöneticiliğinin daha çok erkek mesleği olarak görüldüğü söylenebilir. Kadın okul yönetici sayısının düşük olması hem kadın öğretmenler hem de kız öğrenciler için dezavantaj olarak değerlendirilebilir.

4.1.2. Okul Yöneticilerinin Medeni Durumuna İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin cinsiyet durumuna ilişkin bilgiler Tablo 4.2. 'de gösterilmiştir.

Tablo 4.2. Okul yöneticilerinin medeni durumları

Medeni Durum	f	%
Evli	99	85,3
Bekâr	17	14,7
Toplam	116	100,0

Tablo 4.2.'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan okul yöneticilerinin % 85,3'si (99) evli, % 14,7'si (17) de bekârdır. Okul yöneticiliğini daha çok evli öğretmenlerin tercih ettiği görülmektedir.

4.1.3. Okul Yöneticilerinin Öğrenim Durumuna İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin öğrenim durumuna ilişkin bilgiler Tablo 4.3.'te gösterilmiştir.

Tablo 4.3. Okul yöneticilerinin öğrenim durumları

Öğrenim Durumu	f	%
Ön Lisans	2	1,7
Lisans	101	87,1
Diğer (Yüksek Lisans, Doktora)	13	11,2
Toplam	116	100,0

Tablo 4.3’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan okul yöneticilerinin % 1,7’si (2) ön lisans, % 87,1’i (101) lisans ve % 11,2’si (13) de yüksek lisans veya doktora düzeyinde öğrenim durumuna sahiptir. Ön lisans düzeyinde öğrenim durumuna sahip okul yönetici sayısının çok az olması olumlu olarak görülebilir. Bununla beraber yüksek lisans veya doktora düzeyine sahip okul yönetici sayısının da yüksek olmamakla beraber % 11,2 olması da olumlu da değerlendirilebilir.

4.1.4. Okul Yöneticilerinin Mesleki Kıdemine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin mesleki kıdem durumuna ilişkin bilgileri Tablo 4.4.’te gösterilmiştir.

Tablo 4.4. Okul yöneticilerinin mesleki kıdemleri

Mesleki Kıdem	f	%
1-5 Yıl	12	10,3
6-10 Yıl	21	18,1
11-15 yıl	50	43,1
16 Yıl ve Üzeri	33	28,4
Toplam	116	100,0

Tablo 4.4.'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan okul yöneticilerinin % 10,3'nün (12) 1-5 yıl, % 18,1'nin (21) 6-10 yıl,%43,1'nin(50) 11-15 yıl ve %28,4'nün(33) 16 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip olduğu görülmektedir. 11 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip okul yönetici sayısının yüzde 70'in üzerinde olması tecrübelerin paylaşımı ve öğretmenlere rehberlik etme açısından olumlu olarak değerlendirilebilir. Ancak okul yöneticilerin önemli bir kısmının (% 28,4) genç öğretmenlerden olduğu göz önüne alındığında durum olumsuz olarak da görülebilir.

4.2. Alt Problemlere İlişkin Bulgular

Bu bölümde alt problemlere ilişkin bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

4.2.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Birinci alt problem, “Okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına yönelik görüşleri nedir?” şeklinde ifade edilmişti. Bu alt problemi cevaplamak için Tablo 4.5.'te okul yöneticilerinin görüşlerine ilişkin denek sayısı (frekans) ve ortalama sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4.5. Okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin görüşleri

Liderlik Tarzları	f	X
İnsana yönelik liderlik	116	1,9289
İşe yönelik liderlik	116	2,3159

Tablo 4.5.'te görüldüğü gibi okul yöneticilerinin “İnsana yönelik liderlik” tarzını ($X = 1,9289$), “İşe yönelik liderlik” ($X = 2,3159$) tarzından daha çok benimsedikleri bulunmuştur. Bu da okul yöneticilerinin yönetsel işleri yerine getirirken daha çok insanı ilişkilerden faydalandıklarını göstermektedir.

Okul yöneticilerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin “İnsana Yönelik Liderlik” tarzına ilişkin aritmetik ve frekans tablosu 4.6’da gösterilmiştir.

Tablo 4.6. Liderlik ölçeği insana yönelik liderlik boyuttaki maddelere göre yönetici görüşlerinin en yüksek ve en düşük dereceleri

İnsana Yönelik Liderlik Boyutu	f	X
<i>Astlarımın benimle konuşurken kendilerini rahat hissetmelerini sağlarım.</i>	116	1,54
<i>Astlarıma kişisel destekte bulunurum.</i>	116	1,61
<i>Astlarımdan ne beklediğimi onlara açıkça bildiririm.</i>	116	1,69
Astlarıma arkadaşça davranırım.	116	1,77
Bütün astlarıma eşit olarak davranırım.	116	1,78
Önemli konularda harekete geçmeden astlarımın desteğini alırım.	116	1,82
Astlarımı dinlemek için zaman bulurum.	116	1,87
Astlarımla arama mesafe koymak yerine, yakınlık sağlarım.	116	1,91
Astlarıma, ne şartta olursa olsun, işin belirtilen zamanda bitirilmesi gerektiğini önemle vurgularım.	116	1,95
Astlarımın kişisel refahına dikkat ederim.	116	2,03
Herhangi bir işi yapmadan önce astlarıma danışırım.	116	2,07
Astlarımın standart kural ve düzenlemelere uymasını isterim.	116	2,09
<i>Çalışırken astlarıma tavsiyelerde bulunurum.</i>	116	2,09
<i>Astlarımı yaptıkları her işte desteklerim.</i>	116	2,11
<i>İsteklerimi astlarıma tartışılmayacak şekilde aktarırım.</i>	116	2,62

Tablo 4.6.’da görüldüğü gibi okul yöneticilerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin kendilerini olumlu değerlendirdikleri ilk üç madde sırasıyla “Astlarımın benimle konuşurken kendilerini rahat hissetmelerini sağlarım.” ($X=1,54$), “Astlarıma kişisel destekte bulunurum.” ($X=1,61$) ve “Astlarımdan ne beklediğimi onlara açıkça bildiririm.” ($X=1,61$) olarak bulunmuştur. Bu bulgular yöneticiler çalışanlarının psikolojilerini dikkate aldığını ve isteklerini net olarak ifade ettiklerini ortaya koymaktadır.

Yine Tablo 4.6.'da görüldüğü gibi okul yöneticilerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin kendilerini olumsuz değerlendirdikleri ilk üç madde sırasıyla “Çalışırken astlarıma tavsiyelerde bulunurum.” (X=2,09), “Astlarımla yaptıkları her işte desteklerim.” (X=2,11) ve “İsteklerimi astlarıma tartışılmayacak şekilde aktarırım.” (X=2,62) olarak bulunmuştur. Bu bulgular, okul yöneticileri ile çalışanları arasında olumlu bir yönetici-çalışan iletişiminin istenen düzeyde olmadığı ayrıca okul yöneticilerinin çalışanlarını yeterince destekleyemedikleri söylenebilir.

Okul yöneticilerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin “İşe Yönelik Liderlik” tarzına ilişkin aritmetik ve frekans tablosu 4.7.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.7. Liderlik ölçeği “işe yönelik liderlik” boyutundaki maddelere göre yönetici görüşlerinin en yüksek ve en düşük dereceleri

İşe Yönelik Liderlik Boyutu	f	X
Görüşlerimin gruptakiler tarafından net bir şekilde anlaşılmasını sağlarım.	116	1,60
Değişim yapmaya istekliyim.	116	1,82
Yaptığım işleri astlarıma açıklarım	116	1,91
Düşük performansla çalışmayı eleştiririm.	116	2,09
İşletmedeki yöneticilik rolümün (otoritemin) anlaşılmasını sağlarım	116	2,11
Anlaşılması kolay bir insanım.	116	2,14
Yeni fikirlerimi bana bağlı grupta denerim.	116	2,29
Kesin performans standartları koyarım ve takip ederim.	116	2,30
Astlarımla çalışırken kapasitelerini zorladıklarını görmek isterim.	116	2,31
Ekip ruhunu güçlendirmek için ufak da olsa bazı teşvikler veririm	116	2,32
Yapılacak işlerin zaman çizelgesini hazırlarım	116	2,32
Astlara özel (belirli) görevler veririm	116	2,44
İşle ilgili neyin ve nasıl yapılacağını ben belirlerim	116	2,64
İşleri yönetirken sert kurallarım vardır.	116	3,16
Tek tip, biçimsel prosedürlerin kullanılmasını teşvik ederim	116	3,30

Tablo 4.7.'de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin kendilerini olumlu değerlendirdikleri ilk üç madde sırasıyla “Görüşlerimin gruptakiler tarafından net bir şekilde anlaşılmasını sağlarım.” (X=1,60), “Değişim yapmaya istekliyim.” (X=1,82) ve “Yaptığım işleri astlarıma açıklarım” (X=1,91) olarak bulunmuştur. Bu bulgular yöneticilerin eğitimdeki yenilikleri takip ettikleri ve okullarında bu değişimi yapmada istekli oldukları söylenebilir.

Yine Tablo 4.6.'da görüldüğü gibi okul yöneticilerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin kendilerini olumsuz değerlendirdikleri ilk üç madde sırasıyla “İşle ilgili neyin ve nasıl yapılacağını ben belirlerim.” ($X=2,64$), “İşleri yönetirken sert kurallarım vardır.” ($X=3,16$), ve “Tek tip, biçimsel prosedürlerin kullanılmasını teşvik ederim.” ($X=3,30$), olarak bulunmuştur. Bu bulgular, okul yöneticilerinin bürokratik anlayış yerine öğretimsel liderliği daha fazla önemsedikleri şeklinde yorumlanabilir.

4.2.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

İkinci alt problem, “Okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin algıları cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu ve mesleki kıdeme göre farklılaşmakta mıdır?” şeklinde ifade edilmişti. Okul yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre liderlik tarzlarına ilişkin görüşleri Tablo 4.8.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.8. Okul yöneticilerinin cinsiyete göre liderlik tarzlarına ilişkin görüşleri

Alt Faktörler	Cinsiyet	N	X	t	Sd	p
İnsana yönelik liderlik	Kadın	5	1,9080	-,112	114	,911
	Erkek	111	1,9298			
İşe yönelik liderlik	Kadın	5	1,9740	-1,843	114	,068
	Erkek	111	2,3314			

$p<,05$

Tablo 4.8.'e göre okul yöneticilerinin cinsiyete göre liderlik tarzlarına ilişkin görüşleri, $p<,05$ düzeyinde, anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı bulunmuştur. Bir başka deyişle her ne kadar liderlik tarzlarının ikisine ilişkin görüşlerindeki ortalamalar arasında bir fark bulunmakta ise de erkek ve kadın okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin görüşleri birbirine yakındır. Hem “İnsana yönelik liderlik” boyutunda hem de “İşe yönelik liderlik” boyutunda cinsiyete göre anlamlı farklılık çıkmamasına

rağmen kadın okul yöneticileri, erkek okul yöneticilerine oranla liderlik algı düzeyleri daha fazladır. Bu bulgu, kadın okul yöneticilerinin erkek okul yöneticilerinden daha fazla liderlik özelliklerine sahip olduklarını gösterebilir.

Okul yöneticilerinin medeni durum değişkenine göre liderlik tarzlarına ilişkin görüşleri Tablo 4.9.'da gösterilmiştir.

Tablo 4.9. Okul yöneticilerinin medeni duruma göre liderlik tarzlarına ilişkin görüşleri

Alt Faktörler	Medeni Durum	N	X	t	Sd	p
İnsana yönelik liderlik	Evli	99	1,8992	-1,836	114	,069
	Bekâr	17	2,1018			
İşe yönelik liderlik	Evli	99	2,3445	1,750	114	,083
	Bekâr	17	2,1494			

$p < ,05$

Tablo 4.9.'a göre okul yöneticilerinin medeni duruma göre liderlik tarzlarına ilişkin görüşleri, $p < ,05$ düzeyinde, anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı bulunmuştur. Hem evli hem bekâr öğretmenlerin liderlik tarzlarına ilişkin görüşleri arasındaki farka rağmen “sık sık” düzeyinde kalmıştır. Bir başka deyişle evli ve bekâr okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin görüşleri birbirine yakındır. “İnsana yönelik liderlik” boyutunda evli okul yöneticileri, bekâr okul yöneticilerine oranla liderlik tarzını daha fazla göstermektedirler. Bu durum, evli okul yöneticilerinin aile yaşantısına sahip olmasından kaynaklanmış olabilir. “İşe yönelik liderlik” boyutunda bekâr okul yöneticileri, evli okul yöneticilerine oranla liderlik tarzını daha fazla sahip olduklarını göstermektedirler. Bu durum, bekâr okul yöneticilerinin aile sorumluluğu olmamasından dolayı performanslarının işe veriyor olmalarından kaynaklanmış olabilir.

Okul yöneticilerinin medeni durum değişkenine göre liderlik tarzlarına ilişkin görüşleri Tablo 4.10.'da gösterilmiştir.

Tablo 4.10. Okul yöneticilerinin öğrenim durumuna göre liderlik tarzlarına ilişkin görüşleri

Alt Faktörler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
İnsana yönelik liderlik	Gruplar arası	,691	2	,346	1,949	,147
	Grup içi	20,045	113	,177		
	Toplam	20,737	115			
İşe yönelik liderlik	Gruplar arası	,833	2	,416	2,319	,103
	Grup içi	20,282	113	,179		
	Toplam	21,115	115			

p<,05

Tablo 4.10.'a göre okul yöneticilerinin öğrenim durumuna göre hem “insana yönelik liderlik” hem de “ işe yönelik liderlik” tarzlarına ilişkin görüşleri, p<,05 düzeyinde, anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı bulunmuştur. Yani okul yöneticilerinin “insana yönelik liderlik” ve “ işe yönelik liderlik” boyutlarına ilişkin görüşlerinde öğrenim durumu belirleyici olmamıştır.

Okul yöneticilerinin mesleki kıdeme göre liderlik tarzlarına ilişkin görüşleri Tablo 4.11.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.11. Okul yöneticilerinin öğrenim durumuna göre liderlik tarzlarına ilişkin görüşleri

Alt Faktörler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
İnsana yönelik liderlik	Gruplar arası	,691	2	,346	1,949	,147
	Grup içi	20,045	113	,177		
	Toplam	20,737	115			
İşe yönelik liderlik	Gruplar arası	,833	2	,416	2,319	,103
	Grup içi	20,282	113	,179		
	Toplam	21,115	115			

p<,05

Tablo 4.11.'e göre okul yöneticilerinin mesleki kıdemine göre hem “insana yönelik liderlik” hem de “işe yönelik liderlik” tarzlarına ilişkin görüşleri, $p < ,05$ düzeyinde, anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı bulunmuştur. Yani okul yöneticilerinin “insana yönelik liderlik” ve “işe yönelik liderlik” boyutlarına ilişkin görüşlerinde mesleki kıdemleri belirleyici olmamıştır. Farklı mesleki kıdeme sahip okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin görüşlerinin birbirine yakın olduğu söylenebilir. Anlamlı bir farklılık olmamasına rağmen aritmetik ortalama değerlerine bakıldığında hem “insana yönelik liderlik” hem de “işe yönelik liderlik” boyutlarında 1-5 yıllık mesleki kıdeme sahip okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına daha fazla sahip oldukları görülmektedir. Bu durum, 1-5 yıllık mesleki kıdeme sahip okul yöneticilerinin idealistlikleri ve liderlik davranışlarını gösterme çabalarına bağlanabilir.

4.2.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Üçüncü alt problem, “Okul yöneticilerinin duygusal zekâya yönelik görüşleri nedir?” şeklinde ifade edilmişti. Bu alt problemi cevaplamak için okul yöneticilerinin görüşlerine ilişkin denek sayısı (frekans) ve ortalama sonuçlarına başvurulmuştur.

Okul yöneticilerinin duygusal zekâya ilişkin görüşleri Tablo 4.12.'de yer almaktadır.

Tablo 4.12. Okul yöneticilerinin duygusal zekâya ilişkin görüşleri

No	Duygusal Zekâ Boyutları	X	SS
1	Kişilerarası Beceri Boyutu	1,86	0,44
2	Uyumluluk Boyutu	2,57	0,55
3	Kişisel Beceri Boyutu	2,70	0,56
4	Genel Ruh Durumu Boyutu	2,70	0,50
5	Stresle Başa Çıkma Boyutu	3.15	0,69

Tablo 4.12.’de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin görüşlerine göre “Kişilerarası beceri boyutu” ($X = 1,86$) ve “Uyumluluk boyutu” ($X = 2,57$), “çok sık”; “kişisel beceri boyutu” ($X = 2,70$); “Genel ruh durumu boyutu” ($X = 2,70$) ve “Stresle başa çıkma boyutu” ($X = 3,15$) “sık sık” düzeyinde bulunmuştur.

Okul yöneticilerinin “Kişisel beceri” ve “Uyumluluk” boyutlarına “ara sıra” düzeyinde katılım göstermiş olmaları okuldaki ilişkilerin resmi düzeyde işliyor olmasından kaynaklanmış olabilir. Bir başka deyişle okulda ast ve üst ilişkisi belirgin olduğu şeklinde açıklanabilir. Okullar çok boyutlu, çok değişkenli ve çok paydaşlı ortamlardır. Yöneticilerin bu boyutlarda kendilerini geliştirip stresle başa çıkmasını öğrendikleri şeklinde açıklanabilir.

Okul yöneticilerinin “Kişilerarası Beceri” boyutuna ilişkilerin görüşleri aritmetik ortalama ve frekans ile Tablo 4.13’te gösterilmiştir.

Tablo 4.13. Okul yöneticilerinin duygusal zekanın “Kişilerarası beceri” boyutuna ilişkin görüşleri

No	Kişilerarası Beceri	X	SS
1	İnsanlara yardım etmekten hoşlanırım	1,52	0,88
2	Başka insanlara saygı duyarım	1,59	0,99
3	Aynı anda başka bir yerde bulunmak zorunda olsam da, ağlayan bir çocuğun anne babasını bulmasına yardım ederim	1,62	0,88
4	Diğer insanların duygularını incitmemeye özen gösteririm	1,62	0,82
5	Kurallara uyan bir vatandaş olmak çok önemlidir	1,66	0,90
6	Başkalarının duygusal gereksinmelerine duyarlıyım.	1,66	0,80
7	Arkadaşlarım bana özel şeylerini anlatabilirler	1,71	0,79
8	Yakın ilişkilerim benim ve arkadaşlarım için çok önemlidir	1,76	0,94
9	Doğrudan ifade etmeseler de başkalarının duygularını çok iyi anlarım.	1,88	0,76
10	Çevremdekilerle iyi geçinemem.	3,55	1,48

Tablo 4.13'te görüldüğü gibi okul yöneticilerinin duygusal zekânın "kişilerarası beceri" boyutuna ilişkin görüşleri çoğunlukla "hiçbir zaman" düzeyinde kaldıkları bulunmuştur. En yüksek görüş bildirilen madde, "İnsanlara yardım etmekten hoşlanırım" ($X = 1,52$) maddesi olmuştur. Bununla beraber okul yöneticileri "Çevremdekilerle iyi geçinemem" ($X = 3,55$) maddesine de "çok sık" düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Okul yöneticilerin duygusal zekâyâ ilişkin "Kişilerarası beceri" boyutunda en yüksek görüş bildirilen madde, "İnsanlara yardım etmekten hoşlanırım" ($X = 1,52$) maddesinin olmasının nedeni yöneticilerin çok fazla paydaşlarla iletişim içinde kaynaklanmış olabilir. Bunun bir sonucu olarak insanlara yardımcı olmak isteklerinin arttırmış olabilir.

Okul yöneticilerinin duygusal zekânın "Uyumluluk" boyutuna ilişkin görüşleri Tablo 4.14'te gösterilmiştir.

Tablo 4.14. Okul yöneticilerinin duygusal zekanın "Uyumluluk" boyutuna ilişkin görüşleri

No	Uyumluluk Boyutu	X	SS
1	Bir problemle karşılaştığımda önce durur ve düşünürüm.	1,85	0,89
2	Zorluklarla baş edebilme yaklaşımım, adım adım ilerlemektir.	1,99	0,88
3	Bir problemi çözerken her bir olasılığı inceler daha sonra en iyisine karar veririm.	2,16	1,04
4	Hayallerimden çok çabuk sıyrılabilir ve o anki durumun gerçekliğine kolayca dönebilirim.	2,22	1,00
5	Yeni şartlara ayak uydurmak benim için kolaydır	2,26	1,10
6	Eski alışkanlıklarımı değiştirebilirim.	2,40	1,06
7	Fanteziler ya da hayaller kurmadan her şeyi gerçekte olduğu gibi görmeye çalışırım.	2,52	1,08
8	Bazı şeyler hakkında fikrimi değiştirmem zordur	2,98	1,19
9	Tarzımı değiştirmem zordur.	3,02	1,28
10	Hayal ve fantezilerime kendimi kaptırırım.	3,28	1,27
11	Problemlerin çözümüne ilişkin farklı çözüm yolları düşünmeye çalışınca genellikle tıkanır kalırım.	3,59	1,16

Tablo 4.14'te görüldüğü gibi "uyumluluk" boyutunda okul yöneticilerinin en düşük oranda olumlu görüş verdikleri madde "Problemlerin çözümüne ilişkin farklı

çözüm yolları düşünmeye çalışınca genellikle tıkanır kalırım” ($X = 3,59$) olarak bulunmuştur. Okul yöneticilerinin en yüksek orandan görüş verdikleri madde de “Bir problemle karşılaştığımda önce durur ve düşünürüm” ($X=1,85$) olarak bulunmuştur.

Okul yöneticilerin duygusal zekâya ilişkin “Uyumluluk” boyutunda en yüksek görüş “Bir problemle karşılaştığımda önce durur ve düşünürüm” ($X = 1,85$) maddesinin çıkmasının nedeni liderlerin en önemli özelliklerinden bir tanesinin bir işi yapmadan önce araştırmaları ve daha sonra onunla ilgili kararlar almaları olabilir. Bu boyutta en düşük belirtilen “Problemlerin çözümüne ilişkin farklı çözüm yolları düşünmeye çalışınca genellikle tıkanır kalırım” ($X = 3,59$) maddesinin nedeni olarak okul yöneticilerinin problemleri tanıma ve çözme konusunda bilimsel araştırma süreçleri bilmemeleri veya eğitimdeki yeni yönelimleri takip etmemelerinden kaynaklanabilir.

Okul yöneticilerinin duygusal zekânın “Kişisel beceri” boyutuna ilişkin görüşleri Tablo 4.15’te gösterilmiştir

Tablo 4.15. Okul yöneticilerinin duygusal zekanın “Kişisel beceri” boyutuna ilişkin görüşleri

No	Kişisel Beceri Boyutu	X	SS
1	Biriyle aynı fikirde olmadığında bunu ona söyleyebilirim.	1,79	0,81
2	İnsanlara ne düşündüğümü kolayca söyleyebilirim.	1,82	0,85
3	İlgimi çeken şeyleri yapmaktan hoşlanırım.	1,84	1,06
4	Kendimi kötü hissettiğimde beni neyin üzdüğünü bilirim.	1,85	0,79
5	Çoğu durumda kendimden eminimdir.	1,90	0,92
6	İyi ve kötü yanlarıma baktığım zaman kendimi iyi hissederim.	1,98	0,92
7	Duygularımı göstermek benim için oldukça kolaydır.	2,08	0,99
8	Kendimi takdir ederim.	2,28	1,17
9	Derin duygularımı başkaları ile kolayca paylaşamam	2,47	1,15
10	Bir liderden çok takipçiyimdir.	3,20	1,28
11	Başkaları ile çalışırken kendi fikirlerimden çok onlarınkine güvenirim.	3,22	1,19
12	Duygularımı tanımlamak benim için zordur.	3,26	1,26
13	Başkalarının bana ihtiyaç duymalarından çok, ben başkalarına ihtiyaç duyarım.	3,29	1,28
14	Başkaları benim iddiasız biri olduğumu düşünürler.	3,44	1,32
15	Tam olarak hangi konularda iyi olduğumu bilmiyorum.	3,46	1,26
16	Kendimi olduğum gibi kabul etmek bana zor geliyor.	3,50	1,29
17	Yapacaklarımın bana sık sık söylendiği bir işte çalışmayı tercih ederim.	3,59	1,28
18	Hayatta neler yapmak istediğime dair kesin bir fikrim yok.	3,60	1,26

Tablo 4.15’te görüldüğü gibi duygusal zekânın “kişisel beceri” boyutunda okul yöneticilerinin en düşük oranda katılım belirttikleri madde, “Hayatta neler yapmak istediğime dair kesin bir fikrim yok” ($X = 3,60$) olarak bulunmuştur. Okul yöneticilerin duygusal zekânın “kişisel başarı” boyutunda en yüksek düzeyde katılım belirttikleri madde ise “Biriyle aynı fikirde olmadığımda bunu ona söyleyebilirim” ($X = 1,79$) olarak bulunmuştur.

Okul yöneticilerin duygusal zekâyâ ilişkin “Kişisel beceri” boyutunda en yüksek görüş “Biriyle aynı fikirde olmadığımda bunu ona söyleyebilirim.” ($X = 1,79$) maddesinin çıkmasının nedeni liderlerin en önemli özelliklerinden bir tanesinin görüşlerini açık bir şekilde ifade etmeleri ayrıca beklentilerinin net bir şekilde ortaya koymalarından kaynaklanmış olabilir. Bu boyutta en düşük belirtilen “Hayatta neler yapmak istediğime dair kesin bir fikrim yok.” ($X = 3.60$) maddesinin nedeni olarak insan yapısının değişkenliği ve eğitim sistemindeki yönetici atama değişikliklerin sürekliliğinden ve bu nedenle de beklentilerin değişmesinden kaynaklanabilir.

Okul yöneticilerinin duygusal zekânın “Genel ruh durumu” boyutuna ilişkin görüşleri Tablo 4.16’da gösterilmiştir

Tablo 4.16. Okul yöneticilerinin duygusal zekanın “Genel ruh durumu” boyutuna ilişkin görüşleri

No	Genel Ruh Durumu Boyutu	X	SS
1	Zaman zaman ortaya çıkan tersliklere rağmen, genellikle işlerin düzeleceğine inanırım.	1,72	0,64
2	İşler gittikçe zorlaşsa da genellikle devam etmek için motivasyonum vardır.	1,87	0,80
3	Hayatımdan memnunum.	2,03	1,01
4	Oldukça neşeli bir insanımdır.	2,18	1,11
5	Yeni bir şeye başlamadan önce genellikle başarısız olacağım hissine kapılırım.	3,62	1,22
6	Kendimi çok sık, kötü hissedirim.	3,66	1,16
7	Gülümsemek benim için zordur.	3,84	1,23

Tablo 4.16’da görüldüğü gibi duygusal zekânın “Genel ruh durumu” boyutunda okul yöneticilerinin en düşük düzeyde katılım belirttikleri madde

“Gülümsemek benim için zordur” ($X = 3,84$) olarak bulunmuştur. Okul yöneticilerinin duygusal zekânın “Genel ruh durumu” boyutunda en yüksek düzeyde katılım belirttikleri madde ise “Zaman zaman ortaya çıkan tersliklere rağmen, genellikle işlerin düzeleceğine inanırım.” ($X=1,72$) olarak bulunmuştur.

Okul yöneticilerin duygusal zekâya ilişkin “Genel ruh durumu” boyutunda en yüksek görüş “Zaman zaman ortaya çıkan tersliklere rağmen, genellikle işlerin düzeleceğine inanırım.” ($X = 1,72$) maddesinin çıkmasının nedeni liderlerin kaos ortamında dahi Swot analizinde belirtilen fırsatlara dönüştürmesi ve moral değerini yüksek tutup paydaşlarını da etkilemek gerekliliğinden kaynaklanmış olabilir. Bu boyutta en düşük belirtilen “Gülümsemek benim için zordur.” ($X = 3,60$) maddesinin nedeni olarak insan yapısının değişkenliği ve geleceğe dair ümitsizlikten kaynaklanabilir.

Okul yöneticilerinin duygusal zekânın “Stresle başa çıkma” boyutuna ilişkin görüşleri Tablo 4.17’de gösterilmiştir

Tablo 4.17. Okul yöneticilerinin duygusal zekanın “Genel ruh durumu” boyutuna ilişkin görüşleri

No	Stresle Başa Çıkma Boyutu	X	SS
1	Can sıkıcı problemlerle nasıl baş edebileceğimi bilirim.	2,20	0,96
2	Üzücü olaylarla yüz yüze gelmek benim için zordur.	2,93	1,26
3	Çok fazla strese dayanamam.	3,10	1,22
4	Endişeliyimdir.	3,27	1,06
5	Sabırsız bir insanım.	3,32	1,34
6	İnsanlarla tartışırken sesimi alçaltmamı söylerler.	3,58	1,23
7	Öfkemi kontrol etmem zordur.	3,69	1,20

Tablo 4.17’de görüldüğü gibi duygusal zekânın “stresle başa çıkma” boyutunda okul yöneticilerinin en yüksek düzeyde katılım belirttikleri madde “Öfkemi kontrol etmem zordur.” ($X = 3,69$) olarak bulunmuştur. Okul yöneticilerin duygusal zekânın “stresle başa çıkma” boyutunda en düşük düzeyde katılım belirttikleri madde ise “Can sıkıcı problemlerle nasıl baş edebileceğimi bilirim” ($X=2,20$) olarak bulunmuştur.

Okul yöneticilerinin duygusal zekâya ilişkin “Stresle başa çıkma” boyutunda en düşük görüş “Öfkemi kontrol etmem zordur.” ($X = 3,69$) maddesinin çıkmasının

nedeni okul yöneticilerinin günlük hayatta ve okulda pek çok problemle karşılaşmaları ve bundan dolayı da gerilmelerinden kaynaklanmış olabilir. Bu boyutta en yüksek belirtilen “Can sıkıcı problemlerle nasıl baş edebileceğimi bilirim.” ($X = 2.20$) maddesinin nedeni olarak okul yöneticilerin bilimsel araştırma yapmaları, benzer durumlar hakkında tecrübeli olmaları ve eğitimde yeni yönelimleri takip etmeleri olabilir.

4.2.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Dördüncü alt problem, “Okul yöneticilerinin duygusal zekâya ilişkin algıları cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu ve mesleki kıdeme göre farklılaşmakta mıdır?” şeklinde ifade edilmişti. Bu alt problem cevaplamak için aritmetik ortalama ve t testi ve ikiden fazla değişkenler için çoklu varyans analizi istatistikî analiz yöntemlerine başvurulmuştur.

Okul yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre duygusal zekâya ilişkin görüşleri Tablo 4.18’de gösterilmiştir.

Tablo 4.18. Cinsiyete göre okul yöneticilerinin duygusal zekâya ilişkin görüşleri

Alt faktörler	Cinsiyet	N	X	t	Sd	p
Kişisel beceri	Kadın	5	2,4100	-1,047	114	,297
	Erkek	111	2,6758			
Kişilerarası beceri	Kadın	5	1,8600	,021	114	,984
	Erkek	111	1,8559			
Uyumluluk	Kadın	5	2,4360	-,545	114	,587
	Erkek	111	2,5731			
Stresle başa çıkma	Kadın	5	2,7980	-1,174	114	,243
	Erkek	111	3,1696			
Genel ruh durumu	Kadın	5	2,4780	-1,294	114	,198
	Erkek	111	2,7874			

P<,05

Tablo 4.18.'e göre okul yöneticilerinin cinsiyete göre “kişisel beceri”, “kişilerarası beceri”, “uyumluluk”, “stresle başa çıkma” ve “gene ruh durumu” faktörlerine ilişkin görüşleri, $p < ,05$ düzeyinde, anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı bulunmuştur. Yani cinsiyet değişkenine göre okul yöneticilerinin duygusal zekânın “kişisel beceri”, “kişilerarası beceri”, “uyumluluk”, “stresle başa çıkma” ve “genel ruh durumu” faktörlerine ilişkin görüşleri birbirine yakındır. Cinsiyete göre, duygusal zekânın alt boyutlarında anlamlı bir fark olmamasına karşın aritmetik ortalamalar dikkate alındığında erkek yöneticilerin kadın yöneticilere oranla daha olumsuz görüş bildirdikleri görülmektedir. Bunun nedeni olarak erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre beklentilerinin daha yüksek olmasından kaynaklanmış olabilir.

Okul yöneticilerinin medeni durum değişkenine göre duygusal zekâyâ ilişkin görüşleri Tablo 4.19’da gösterilmiştir.

Tablo 4.19. Medeni duruma göre okul yöneticilerinin duygusal zekâyâ ilişkin görüşleri

Alt faktörler	Medeni Durum	N	X	t	Sd	p
Kişisel beceri	Evli	99	2,6733	,421	114	,675
	Bekâr	17	2,6118			
Kişilerarası beceri	Evli	99	1,8303	-1,530	114	,129
	Bekâr	17	2,0059			
Uyumluluk	Evli	99	2,5699	,129	114	,897
	Bekâr	17	2,5512			
Stresle başa çıkma	Evli	99	3,1685	,555	114	,580
	Bekâr	17	3,0671			
Genel ruh durumu	Evli	99	2,8106	1,830	114	,070
	Bekâr	17	2,5612			

$P < ,05$

Tablo 4.19’e göre okul yöneticilerinin medeni durumuna göre duygusal zekânın “kişisel beceri”, “kişilerarası beceri”, “uyumluluk”, “stresle başa çıkma” ve “gene ruh durumu” faktörlerine ilişkin görüşleri, $p < ,05$ düzeyinde, anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı bulunmuştur. Yani medeni duruma göre okul yöneticilerinin duygusal zekânın “kişisel beceri”, “kişilerarası beceri”, “uyumluluk”, “stresle başa çıkma” ve “gene ruh durumu” faktörlerine ilişkin görüşleri birbirine yakındır. Bir başka deyişle, okul yöneticilerinin medeni durumu görüşlerde farklılaşmaya sebep olmamıştır.

Medeni durum bağımsız değişkenine göre, duygusal zekânın alt boyutlarında anlamlı bir fark olmamasına karşın aritmetik ortalamalar dikkate alındığında evli yöneticilerin bekâr yöneticilere oranla daha olumsuz görüş bildirdikleri görülmektedir. Bunun nedeni olarak evli yöneticilerin bekâr yöneticilere göre, hayatta daha fazla problemle karşılaşmaları, daha duygusal olmaları ve sorumluluklarının daha fazla olmasından kaynaklanmış olabilir.

Okul yöneticilerinin öğrenim durumuna göre duygusal zekâyâ ilişkin görüşleri Tablo 4.20’de gösterilmiştir.

Tablo 4.20. Öğrenim durumuna göre okul yöneticilerinin duygusal zekâyâ ilişkin görüşleri

Alt Faktörler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Kişisel beceri	Gruplar arası	,045	2	,022	,072	,931
	Grup içi	35,419	113	,313		
	Toplam	35,464	115			
Kişilerarası beceri	Gruplar arası	,071	2	,036	,182	,834
	Grup içi	22,154	113	,196		
	Toplam	22,226	115			
Uyumluluk	Gruplar arası	,002	2	,001	,003	,997
	Grup içi	34,634	113	,306		
	Toplam	34,636	115			
Stresle başa çıkma	Gruplar arası	,256	2	,128	,262	,770
	Grup içi	55,072	113	,487		
	Toplam	55,328	115			
Genel ruh durumu	Gruplar arası	,491	2	,246	,892	,413
	Grup içi	31,129	113	,275		
	Toplam	31,621	115			

P<,05

Tablo 4.20’ye göre okul yöneticilerinin öğrenim durumuna göre duygusal zekânın “kişisel beceri”, “kişilerarası beceri”, “uyumluluk”, “stresle başa çıkma” ve “gene ruh durumu” faktörlerine ilişkin görüşleri, p<,05 düzeyinde, anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı bulunmuştur. Bir başka deyişle okul yöneticilerinin öğrenim durumuna göre okul yöneticilerinin duygusal zekânın “kişisel beceri”, “kişilerarası beceri”,

“uyumluluk”, “stresle başa çıkma” ve “gene ruh durumu” faktörlerine ilişkin görüşleri birbirine yakındır. Yani okul yöneticilerinin öğrenim durumu görüşlerinde farklılaşmaya sebep olmamıştır.

Öğrenim durumu bağımsız değişkenine göre, duygusal zekânın alt boyutlarında anlamlı bir fark olmamasına karşın aritmetik ortalamalar dikkate alındığında diğer grubu yöneticilerin lisans ve önlisans yöneticilere oranla daha olumlu görüş bildirdikleri görülmektedir. Bunun nedeni olarak diğer grubu yöneticilerin lisans ve önlisans yöneticilere göre, öğrenim düzeyi arttıkça idealist düşünce, beklentilerini gerçekleştirdikleri ve okullarını bu yönde dönüştürmeye başladıkları şeklinde yorumlanabilir. Bir başka deyişle, diğer grubundaki yöneticiler lisans ve önlisans yöneticilere göre duygusal zekânın alt boyutlarında daha başarılıdır şeklinde yorumlanabilir.

Okul yöneticilerinin mesleki kıdeme göre duygusal zekâyâ ilişkin görüşleri Tablo 4.21’de gösterilmiştir.

Tablo 4.21. Mesleki kıdeme göre okul yöneticilerinin duygusal zekâyâ ilişkin görüşleri

Alt Faktörler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Kişisel beceri	Gruplar arası	,528	3	,176	,565	,639
	Grup içi	34,935	112	,312		
	Toplam	35,464	115			
Kişilerarası beceri	Gruplar arası	,292	3	,097	,496	,686
	Grup içi	21,934	112	,196		
	Toplam	22,226	115			
Uyumluluk	Gruplar arası	,579	3	,193	,635	,594
	Grup içi	34,057	112	,304		
	Toplam	34,636	115			
Stresle başa çıkma	Gruplar arası	,660	3	,220	,451	,717
	Grup içi	54,668	112	,488		
	Toplam	55,328	115			
Genel ruh durumu	Gruplar arası	2,015	3	,672	2,541	,060
	Grup içi	29,606	112	,264		
	Toplam	31,621	115			

P<,05

Tablo 4.21’ye göre okul yöneticilerinin mesleki kıdemine göre duygusal zekânın “kişisel beceri”, “kişilerarası beceri”, “uyumluluk”, “stresle başa çıkma” ve “gene ruh durumu” faktörlerine ilişkin görüşleri, $p < ,05$ düzeyinde, anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı bulunmuştur. Bir başka deyişle okul yöneticilerinin mesleki kıdemine göre okul yöneticilerinin duygusal zekânın “kişisel beceri”, “kişilerarası beceri”, “uyumluluk”, “stresle başa çıkma” ve “gene ruh durumu” faktörlerine ilişkin görüşleri birbirine yakındır. Yani okul yöneticilerinin mesleki kıdemi görüşlerinde farklılaşmaya sebep olmamıştır.

Mesleki kıdem bağımsız değişkenine göre, duygusal zekânın alt boyutlarında anlamlı bir fark olmamasına karşın aritmetik ortalamalar dikkate alındığında 1-5 yıl kıdemli yöneticiler 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri kıdemli yöneticilere göre daha olumlu görüş bildirdikleri görülmektedir. Bunun nedeni olarak 1-5 yıl kıdemli yöneticilerin 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16 yıl yöneticilere göre, idealist düşünce, beklenti ve okulu dönüştürmeye başladıkları şeklinde yorumlanabilir. Bir başka deyişle, 1-5 yıl kıdemli yöneticiler 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16 yıl yöneticilere göre duygusal zekânın alt boyutlarında daha etkilidirler şeklinde yorumlanabilir.

4.2.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Beşinci alt problem, “Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile duygusal zekâyâ ilişkin görüşleri arasında ilişki var mıdır? şeklinde ifade edilmişti. Bu alt problem cevaplamak için Pearson korelasyon analizine başvurulmuştur.

Okul yöneticilerinin liderlik ile duygusal zekâları arasındaki genel ilişki düzeyi ve yönü Tablo 4.22’de gösterilmiştir.

Tablo 4.22. Okul yöneticilerinin liderlik ile duygusal zekâları arasındaki ilişki

		Duygusal zekâ
Liderlik	r	,406
	p	,000
	N	116

$p < ,05$

Tablo 4.22’de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin liderlik ile duygusal zekâları ($p = ,000$; $r = ,406$) arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgu, okul yöneticilerinin liderlik yönlerinden daha çok okulu belirlenen strateji ve yöntemlerle yönettikleri ve bunun dışına çıkmadıkları şeklinde yorumlanabilir.

Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile duygusal zekâlarının alt boyutları arasındaki ilişki düzeyi ve yönü Tablo 4.23’de gösterilmiştir.

Tablo 4.23. Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile duygusal zekâları arasındaki ilişki

Liderlik Tarzları		Kişisel beceri	Kişilerarası beceri	Uyumluluk	Stresle başa çıkma	Genel ruh durumu
İnsana yönelik liderlik	r	,169	,551	,271	,016	,105
	p	,069	,000	,003	,866	,263
	N	116	116	116	116	116
İşe yönelik liderlik	r	,399	,309	,309	,164	,257
	p	,000	,001	,001	,078	,005
	N	116	116	116	116	116

Tablo 4.23’de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin “insana yönelik liderlik” tarzı ile duygusal zekânın “kişisel beceri” ($p = ,069$; $r = ,169$), “uyumluluk” ($p = ,003$; $r = ,271$), “stresle başa çıkma” ($p = ,866$; $r = ,016$) ve “genel ruh durumu” ($p = ,263$; $r = ,105$)

boyutları arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmuştur. Bunun yanında “insana yönelik liderlik” tarzı ile duygusal zekânın “kişilerarası beceri” ($p=,000$; $r=,551$), boyutu arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

Okul yöneticilerinin görüşlerine göre “İşe yönelik liderlik” tarzı ile duygusal zekânın “stresle başa çıkma” ($p=,078$; $r=,164$) ve “genel ruh durumu” ($p=,005$; $r=,257$) boyutları arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmuştur. Bununla beraber “İşe yönelik liderlik” tarzı ile duygusal zekânın “Kişisel beceri” ($p=,000$; $r=,399$), “kişilerarası beceri” ($p=,001$; $r=,309$) ve “uyumluluk” ($p=,001$; $r=,309$) boyutları arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

BÖLÜM V

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma bulgularına göre ulaşılan sonuçlar ve tartışmaya yer verilerek öneriler sunulmuştur.

5.1. Sonuç ve Tartışma

1. Okul yöneticilerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin “İnsana yönelik liderlik” tarzına ilişkin görüşleri “sık sık” düzeyindedir.

2. Okul yöneticilerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin “işe yönelik liderlik” tarzına ilişkin görüşleri “sık sık” düzeyindedir.

3. Yöneticilerin liderlik tarzına ilişkin görüşlerine göre; Yöneticiler “insana yönelik liderlik” boyutunda liderlik tarzında en etkili maddenin “İsteklerimi astlarıma tartışılmayacak şekilde aktarırım.” maddesinin olduğunu düşünmektedirler. Yöneticilerin insana yönelik liderlik tarzında en az etkili olduğunu düşündükleri madde ise “Astlarımla benimle konuşurken kendilerini rahat hissetmelerini sağlarım” maddesinin olduğunu düşünmektedirler. Yöneticiler “işe yönelik liderlik” liderlik tarzında en etkili maddenin “Tek tip, biçimsel prosedürlerin kullanılmasını teşvik ederim.” maddesinin olduğunu düşünmektedirler. Yöneticilerin işe yönelik liderlik tarzında en az etkili olduğunu düşündükleri madde ise “Görüşlerimin gruptakiler tarafından net bir şekilde anlaşılmasını sağlarım.” maddesinin olduğunu düşünmektedirler.

4. Okul yöneticilerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin liderlik tarzına ilişkin algıları a) cinsiyet, b) medeni durum, c) öğrenim durumu ve d) kıdeme göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamıştır.

5. Okul yöneticilerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin duygusal zekânın “Kişilerarası beceri” boyutuna ilişkin görüşleri “çok sık” düzeyindedir

6. Okul yöneticilerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin duygusal zekânın “Uyumluluk” boyutuna ilişkin görüşleri “çok sık” düzeyindedir.

7. Okul yöneticilerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin duygusal zekânın “kişisel beceri” boyutuna ilişkin görüşleri “sık sık” düzeyindedir.

8. Okul yöneticilerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin duygusal zekânın “Genel ruh durumu” boyutuna ilişkin görüşleri “sık sık” düzeyindedir.

9. Okul yöneticilerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin duygusal zekânın “Stresle başa çıkma” boyutuna ilişkin görüşleri “sık sık” düzeyindedir.

10. Okul yöneticilerinin görüşlerine göre okul yöneticilerin duygusal zekâyâ ilişkin görüşleri a) cinsiyet, b) medeni durum, c) öğrenim durumu ve d) kıdeme göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamıştır.

11. Okul yöneticilerinin görüşlerine göre okul yöneticilerin liderlik tarzları ile duygusal zekâ düzeyleri arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

12. Yöneticilerin duygusal zekâ etkisine ilişkin görüşlerine göre; “kişisel başarı” boyutunda yöneticilerin duygusal zekâyı en çok etkileyen maddenin “Hayatta neler yapmak istediğime dair kesin bir fikrim yok” maddesinin olduğunu düşünmektedirler. Yöneticilerin “kişisel başarı” boyutunda duygusal zekâyı en az etkileyen maddenin ise “Biriyle aynı fikirde olmadığımda bunu ona söyleyebilirim” maddesinin olduğunu düşünmektedirler. “Kişilerarası başarı” boyutunda yöneticilerin duygusal zekâyı en çok etkileyen maddenin “Çevremdekilerle iyi geçinemem” maddesinin olduğunu düşünmektedirler. Yöneticilerin “kişilerarası başarı” boyutunda duygusal zekâyı en az etkileyen maddenin ise “İnsanlara yardım etmekten hoşlanırım” maddesinin olduğunu düşünmektedirler. “Uyumluluk” boyutunda yöneticilerin duygusal zekâyı en çok etkileyen maddenin “Problemlerin çözümüne ilişkin farklı çözüm yolları düşünmeye çalışınca genellikle tıkanır kalırım” maddesinin olduğunu düşünmektedirler. Yöneticilerin “uyumluluk” boyutunda duygusal zekâyı en az etkileyen maddenin ise “Bir problemle karşılaştığımda önce durur ve düşünürüm” maddesinin olduğunu düşünmektedirler. “Stresle başa çıkma” boyutunda yöneticilerin duygusal zekâyı en çok etkileyen maddenin “Öfkemi kontrol etmem zordur.” maddesinin olduğunu düşünmektedirler. Yöneticilerin “stresle başa çıkma” boyutunda duygusal zekâyı en az etkileyen maddenin ise “Can sıkıcı problemlerle nasıl baş edebileceğimi bilirim” maddesinin olduğunu düşünmektedirler. “Genel ruh durumu” boyutunda yöneticilerin duygusal zekâyı en çok etkileyen maddenin “Gülümsemek benim için zordur” maddesinin olduğunu düşünmektedirler. Yöneticilerin “genel ruh

durumu” boyutunda duygusal zekâyı en az etkileyen maddenin ise “Zaman zaman ortaya çıkan tersliklere rağmen, genellikle işlerin düzeleceğine inanırım.” maddesinin olduğunu düşünmektedirler.

13. Okul yöneticilerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile duygusal zekâ düzeyleri arasında orta düzeyde pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır.

14. Okul yöneticilerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin “insana yönelik liderlik” tarzı ile duygusal zekânın “kişisel beceri”, “uyumluluk”, “stresle başa çıkma” ve “genel ruh durumu” boyutları arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Bunun yanında “insana yönelik liderlik” tarzı ile duygusal zekânın “kişilerarası beceri” boyutu arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır.

15. Okul yöneticilerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin “İşe yönelik liderlik” tarzı ile duygusal zekânın “stresle başa çıkma” ve “genel ruh durumu” boyutları arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki; “İşe yönelik liderlik” tarzı ile duygusal zekânın “Kişisel beceri” “kişilerarası beceri” ve “uyumluluk” boyutları arasında da pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır.

Sonuç itibari ile bu araştırmada; Okul yöneticilerin liderlik tarzında “insana yönelik” liderlik daha yüksek düzeyde çıkmıştır ve okul yöneticilerin liderlik tarzı ve duygusal zekâyı ilişkin algıları cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu ve kıdem bağımsız değişkenlerine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ayrıca okul yöneticilerin liderlik tarzları ile duygusal zekâ arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki bulunmuştur.

5.2. Öneriler

5.2.1 Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Ortaokul yöneticilerine yönelik yapılan bu araştırmada yöneticilerin kendi beyanları alınmıştır. Aynı bir araştırmada öğretmenlerin yöneticilere dönük konu ile ilgili cevapları araştırma konusu edinilebilir.

2. Aynı araştırma konusu başka liderlik stilleri üzerinde uygulanabilir.
3. Araştırma ortaokul yöneticileri için yapılmıştır. Benzer bir araştırma ilkokul veya lise yöneticileri için uygulanabilir.
4. Bu araştırma okul yöneticilerinin algılarına dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Benzer bir çalışma öğretmenlerin, öğrencilerin veya velilerin algılarına dayalı olarak yapılabilir.
5. Yönetici olarak göreve yeni başlayan yöneticilerin öz saygı algı düzeyleri araştırılabilir.
6. Özel okullarda çalışan yöneticilerin öğretimsel liderlik davranışları ile resmi okullarda çalışan yöneticilerin öğretimsel liderlik davranışları karşılaştırılabilir.

5.2.2 Uygulamacılara Yönelik Öneriler

1. Duygusal zekâ ününü giderek arttıran bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Duygusal zekâ öğrenilebilir ve geliştirilebilir yeterlilikleri içeren bir kavramdır. Araştırma bulgularına göre duygusal zekâ yeterlilikleri geliştikçe liderlik davranışları üzerinde olumlu etki yaratmaktadır. Bu yüzden öğretmenlere duygusal zekâ yeterlilikleri geliştirici kurs, seminer veya hizmet içi eğitimlerin verilmesi sınıf içi performanslarını arttırmada faydalı olabilir.

2. Yönetici adaylarına hizmet öncesinde, öğrencilerinin duygusal zekâ yeterliliklerini geliştirebilmeleri için nasıl bir rol model olmaları ve hangi etkinlikleri yapmaları gerektiği konusunda eğitim verilebilir.

3. Yöneticiler için yaşam doyumunu (genel ruh hali) arttırıcı bireysel ya da grup çalışmaları yapılarak, duygusal zekâ düzeylerinin artması beklenebilir.

6. Okul yöneticilerinin Problem çözme becerilerinin gelişmesi için hizmet içi eğitim verilebilir.

KAYNAKÇA

- Acar, F., (2002). "Duygusal Zeka ve Liderlik", Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:12
- Acar, F.T., (2001). "Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi" ,Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Adair, J., (2004). Etkili Liderlik, Babiali Kültür Yayıncılığı, İstanbul,
- Ağın, K., (2001). Küreselleşme Sürecinde Örgüt Liderliği ve Kriterleri, Atatürk Üniversitesi, SBE, İşletme Ana Bilim Dalı (İABD), Erzurum
- Akbaş, E. (2006). İstanbul ili fatih ilçesi ilköğretim okulu öğretmenlerinin duygusal zeka düzeylerinin belirlenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Argun, T., (1997). "Toplam Kalite Yönetimi", Executive Excellence, Rota Yayınları, İstanbul.
- Arıkanlı, A. (1998). Yönetim, TMO Ders Notları, Ankara
- Aydın, B., (1997). Çocuk ve Ergen Psikolojisi, Marmara Üniversitesi Yayınları, İstanbul
- Aydın, T. (2010). İlköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile ilgili
- Baltaş, A., (2002). Değişim İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik, Remzi Kitapevi, İstanbul
- Başaran, İ.E., (2000). Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü, 3.b., Ankara
- Birdal, İ. – Aydemir, N., (1992). Yönetim Teorileri, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- Bresctick, E. T. (1999). Yönetim düşüncesinin evriminde liderliğin gelişimi ve dönüşümü liderlik ve bir uygulama örneği. Yayınlanmamış doktora tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Brockner, (1992). "Managing the Effects of Loyoffs on Survivors", California Management Review
- Budak, S. (2000). Psikoloji Sözlüğü, Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Bülbüloğlu, A. (2001). Duygusal Zekanın Liderlik Üzerine Etkileri ve Bir Saha Araştırması. Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon, s.88.

- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2012). Bilimsel araştırma yöntemleri. Ankara: Pegem Akademi
- Can, H. - Akgün, A. - Kavuncubaşı, Ş., (1998). Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Siyasal Kitapevi, Ankara
- Cicirelli, V. G. (1996). "Emotion and Cognition in Attachment" Handbook of Emotion, Adult Development and Aging. Editor Magai & Mchadden Academic Pres. USA
- Cooper, R.K. - A. Sawaf (1997). Liderlikte Duygusal Zekâ. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Çakar, U., - Arbak, Y., (2004). "Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 6, Sayı:3
- Çelik,V. (1999)., Eğitimsel Liderlik, Pegem Yayınları, Ankara
- Çelik,V. (2011)., Eğitimsel Liderlik, Pegem Yayınları, Ankara
- Çengeloğlu, G.D., (2005). "Çoklu Zeka Kuramına Göre Düzenlenen Hayat Bilgisi Dersi Öğretim Etkinliklerinin Öğrenci Başarı ve Tutumuna Etkisi", Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu
- Çoroğlu, Ç., (2003). İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi, Alfa Basım Yayım, İstanbul
- Dağlı M.E., (2006). "Ergenlikte Zeka Bölümü, Duygusal Zeka ve Akademik Başarı Arasındaki İlişki", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı, Mersin
- Dağlı, G., - Silman, F., - Çağlar, M., (2008). Liderlerin Başarısında Duygusal Zekânın Rölü ve Önemi, KKEFD, Sayı:17
- Demiray, C. ve Berberoğlu, M.S. (2002). Askeri liderlik Ders Kitabı, KHO. Matbaası, Ankara
- Deniz, M. – Çolak, M., (2008). "Organizasyonlarda Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C. 23, S. 78, Ankara
- Desireé, A., Martin, S., Rosario, P., Raquel, B. ve Fernández, P. (2012). Can an emotional intelligence program improve adolescents' psychosocial adjustment? results from the intemo Project. Social Behavior and Personality: an international journal, 40(8), 1373-1379.

- Dindar, A.M., (2001). Liderlik, Liderlik Tarzları ve Bir Uygulama, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Ekman, P., (1992). An Argument of Basic Emotions: Cognition and Emotion, New York
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Önder Matbaacılık.
- Erdoğan, E., (2000). Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği, Sistem Yayınları, İstanbul
- Erdoğan, Y. M. (2008). Duygusal zekanın bazı değişkenler açısından incelenmesi. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 7(23).
- Eren, E., (1996). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul
- Erginsoy, D. (2002). “Duygusal Zekâ ve Kişilerarası İlişki Tarzları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.” Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Erzurum.
- Erkuş, A., - Günlü, E., (2008). "Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri", İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 9, Sayı 2
- Erol, E., (1996). Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınevi, İstanbul
- Fernandez, B., Alcaide, R., Extremera, N. ve Pizarro, D. (2006). *The role of emotional intelligence in anxiety*. Individual Differences Research, 4(1), 16-27.
- Flom, H., (1990). Emotional Man: II. Corporate Actors as Emotion-Motivated Emotion Managers, New York: International Sociology
- Gibbs, N. (1995). The EQ Factor. Times Journal. 46, 60-66.
- Goleman, D. (1998). Duygusal Zekâ. Banu Seçkin (Çev.), 9. Baskı, Varlık Yayınları, İstanbul.
- Goleman, D., (1998). Duygusal Zeka, (Çev: Banu Seçkin Yücel), Varlık Yayınları, İstanbul
- Goleman, D., (2000). İş Başında Duygusal Zeka, Çev.Handan Balkara, 3.b., Varlık Yayınları, İstanbul
- Goleman, D., (2007). Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir?, 31.basım, Varlık yayınları, İstanbul
- Güney, S., (2000). Davranış Bilimleri, 2.b., Nobel Yayınları, Ankara
- Güney, S., (2000). Davranış Bilimleri, 2.baskı, Nobel Yayınları, Ankara

- Günsel, A., (2008). Yeni Ürün Geliştirme Takımlarında Duygusal Yeteneği Etkileyen Faktörler ve Bunun Proje Performansına Etkileri, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kocaeli
- Gürel, E., - Tat, M., (2010). "Çoklu Zekâ Kuramı: Tekli Zekâ Anlayışından Çoklu Zekâ Yaklaşımına" Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi The Journal of International Social Research, Volume 3 / 11 Spring
- Hafızoğlu, Ş. (2007). Ergenlerde duygusal zeka, ruhsal uyum ve davranış problemleri arasındaki ilişki. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hangül, T. ve Üzel, D. (2012). Duygusal Zekâ ve Akademik Başarı Arasındaki İlişki Balıkesir Üniversitesi. X. Ulusal Fen Bilimleri ve Matematik Eğitimi Kongresi. Balıkesir.
- Hoşcan, E., (2003). 21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- Karasar, N. (2011). Bilimsel araştırma yöntemi. Ankara: Nobel Yayınları.
- Keçecioğlu, T., (1998). Liderlik ve Liderler, Kalder Yayınları, İstanbul
- Köksal, A. (2003). Ergenlerde duygusal zeka ile karar verme stratejileri arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Morris, C.G., (2002). "Psikolojiyi Anlamak: Psikolojiye Giriş" (Çeviren: H.Belgin Ayvaysık ve Melike Sayıl) Türk Psikologları Derneği, Ankara
- Mumcuoğlu, Ö., (2002). Bar-On Duygusal Zekâ Testi'nin Türkçe Dilsel Eşdeğerlik, Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Ofluoğlu, K., (2002). Türk Silahlı Kuvvetleri Askeri Hastane Yöneticilerinin Önderlik Davranışları, AÜ, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, YYLT, Ankara
- Onaran, O., (1975). Örgütlerde Karar Verme, AÜSBF Yayını, Ankara
öğretmen görüşlerinin incelenmesi. Yayımlanmış yüksek lisans tezi. Maltepe
- Perkins, D., (1995). Out Smorting IQ, The Emerging Science of Learnable Intelligence, New York: The Free Pres
- Perot, R., (1997). "Etkin Liderler", Executive Excellence, Rota Yayınları, İstanbul

- Salih, G. –Varoğlu, A. –Mavili, A. A., (1996). “Özel ve Kamu Bankalarında İş Tatminine Yönelik bir Araştırma”, Verimlilik Dergisi, C. 2, S.3, Ankara
- Salovey, P. - J.D. Mayer (1990). "Emotional Intelligence" Imagination, Cognition, and Personality
- Salovey, P., - Sluyter (1997). Emotional Development and Emotional Intelligence-Educational Implications. (Book review) [http ://w w w .eg i, org/sa I ovey. htm](http://www.egilim.org/salovey.htm).
- Savaş, B. (2000)., Yöneticilik ve Liderlik Özellikleri, Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Ankara
- Savaş, B., (1998). Bülent, "Değişen Liderlik", Executive Excellence, Rota Yayınları, İstanbul
- Senge, M. P., (1996). Beşinci Disiplin, (Çev. A. İlideniz – A. Doğukan,), Yapı Kredi Yayınları, İstanbul
- Sternberg, R.J. (1996). Successful Intelligence. New York: Simon & Schuster.
- Synder, C.R. ve diğ., (1991). Development and Validation of an Individual-Differences Measure of Hope, (y.y.):Journal of Personality and Social Psychology
- Şimşek, A. (2006). Duygusal zekânın ana-baba tutumunun ve doğum sırasının tercih edilen liderlik tarzına etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şimşek, M. Ş., (1996). Yönetim ve Organizasyon, Damla Yayınları, Konya
- Tekarslan, E. ve diğ., (2010). Davranışın Sosyal Psikolojisi, Dönence Basım, İstanbul
- Tortop, N., (1985). Kamu Personel Yönetimi, Yargı Yayınları, Ankara
- Türk, M., (2003). Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi, Türkmen Kitapevi, İstanbul
- Ural, A. (2001). Yöneticilerde duygusal zekânın üç boyutu. Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi, 3(2): ss.209-219
- Usal, A. – Kuşluvan, Z., (1998). Davranış Bilimleri: Sosyal Psikoloji, Barış Yayınları, İzmir
- Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Vural, B., (2005). Çoklu Zekâ Teorisi ve Eğitim, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

Yıldırım, A., - Şimşek, H. (2000). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara

Zulal, A., "Bilişsellik ve Beyin", Bilim ve Teknik, <http://www.biltek.tubitak.gov.tr/dergi/00/subat/bilissellik.pdf> , (12.05.2005)

....., <http://www.eiconsortium.org/measures/eqi.htm>

....., ogrenci.hacettepe.edu.tr/~b0145575/bağlantılar/zeka.html

....., www.brinkster.com

....., www.tzv.gov.tr

.....<http://www.recepkilic.net/wp-content/uploads/2014/01/E%C4>

[%9E%C4%B0T%C40M-Y%C3%96NET%C4%B0C%C4](http://www.recepkilic.net/wp-content/uploads/2014/01/E%C4%9E%C4%B0T%C40M-Y%C3%96NET%C4%B0C%C4%B0LER%C4%B0-ANKET-FORMU.pdf)

[%B0LER%C4%B0-ANKET-FORMU.pdf](http://www.recepkilic.net/wp-content/uploads/2014/01/E%C4%9E%C4%B0T%C40M-Y%C3%96NET%C4%B0C%C4%B0LER%C4%B0-ANKET-FORMU.pdf) (Erişim Tarihi: 13.07.2015)

EKLER

EK 1: Araştırmaya Katılan Ortaokul İdarecilere Uygulanan Anket

ORTAOKULLARDAKİ YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARI İLE DUYGUSAL ZEKÂLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Sayın Katılımcı,

Bu soru formu, Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması Ve Ekonomisi bölümünde yapılmakta olan bir yüksek lisans tez çalışmasının bir parçasıdır. Ankette yer alan sorular üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, işletmenizin genel yapısı ve kişisel bilgilerle ilgili sorular yer almaktadır. İkinci bölüm duygusal zekayı belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Üçüncü bölümdeki sorular ise, liderlik davranışınızla ilgili sorulardan oluşmaktadır.

Sayın katılımcı, vereceğiniz cevaplardan elde edilen bilgilerin kesinlikle saklı kalacağını, bu bilgilerle sadece tezin amacına yönelik genel değerlendirmelerin yapılacağını ve işletmelerin kimliğinin açıklanmayacağını önemle belirtiyor, çalışmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ediyor ve saygılarımızı sunuyoruz.

Sait Adıyaman
Yüksek Lisans Öğrencisi

I. BÖLÜM KİŞİSEL BİLGİLER

I. Öğrenim Durumunuz:

- 1 () Ön Lisans
2 () Lisans
3 () Diğer (Lütfen yazınız.....)

II. Cinsiyetiniz:

- 1 () Bayan
2 () Erkek

III. Medeni Durumunuz:

- 1 () Evli
2 () Bekar

IV. Kıdeminiz:

- 1 () 1-5 yıl
2 () 6-10 yıl
3 () 11-15 yıl
4 () 16 yıl ve üzeri

II. BÖLÜM

Sayın Katılımcı,

Bu bölümdeki sorulara vereceğiniz cevapları; **1- Daima 2- Sık sık 3- Bazen 4- Nadiren 5- Asla** ifadelerini dikkate alarak ve size en uygun olanı seçerek cevaplamanızı rica ediyoruz.

	Daima	Sık sık	Bazen	Nadiren	Asla
1. Görüşlerimin gruptakiler tarafından net bir şekilde anlaşılmasını sağlarım.					
2. Astarıma kişisel destekte bulunurum.					
3. Yeni fikirlerimi bana bağlı grupta denerim.					
4. Ekip ruhunu güçlendirmek için ufak da olsa bazı teşvikler veririm.					
5. İşleri yönetirken sert kurallarım vardır.					
6. Anlaşılması kolay bir insanım.					
7. İsteklerimi astlarıma tartışılmayacak şekilde aktarırım.					
8. Astarımı dinlemek için zaman bulurum.					
9. Düşük performansla çalışmayı eleştiririm.					
10. Astarımla arama mesafe koymak yerine, yakınlık sağlarım.					
11. Astarlara özel (belirli) görevler veririm.					
12. Astarımın kişisel refahına dikkat ederim.					
13. İşle ilgili neyin ve nasıl yapılacağını ben belirlerim.					
14. Yaptığım işleri astlarıma açıklarım.					
15. Kesin performans standartları koyarım ve takip ederim.					
16. Herhangi bir işi yapmadan önce astlarıma danışırım.					
17. Astarıma, ne şartta olursa olsun, işin belirtilen zamanda bitirilmesi gerektiğini önemle vurgularım.					
18. Astarımı yaptıkları her işte desteklerim.					
19. Tek tip, biçimsel prosedürlerin kullanılmasını teşvik ederim.					
20. Bütün astlarıma eşit olarak davranırım.					
21. İşletmedeki yöneticilik rolümün (otoritemin) anlaşılmasını sağlarım.					
22. Değişim yapmaya istekliyim.					
23. Astarımın standart kural ve düzenlemelere uymasını isterim.					
24. Astarıma arkadaşça davranırım.					
25. Astarımdan ne beklediğimi onlara açıkça bildiririm.					
26. Astarımın benimle konuşurken kendilerini rahat hissetmelerini sağlarım.					
27. Astarımın çalışırken kapasitelerini zorladıklarını görmek isterim.					
28. Çalışırken astlarıma tavsiyelerde bulunurum.					
29. Yapılacak işlerin zaman çizelgesini hazırlarım.					
30. Önemli konularda harekete geçmeden astlarımin desteğini alırım.					

III. BÖLÜM

Sayın katılımcı, aşağıdaki ifadelere vereceğiniz cevapları açıklamalarından birini seçerek (X) işareti ile belirtmeniz gerekiyor. İfadelerin doğru veya yanlış yoktur. Bu nedenle ifadeyi okuduğunuzda aklınıza gelen ilk cevap sizin tutumunuzu en iyi yansıtan olacaktır.

	Her Zaman	Çok Sık	Sık Sık	Ara Sıra	Hiçbir Zaman
A-İYİMSERLİK					
1. Zaman zaman ortaya çıkan tersliklere rağmen, genellikle işlerin düzeleceğine inanırım.					
2. Yeni bir şeye başlamadan önce genellikle başarısız olacağım hissine kapılırım.					
3. İşler gittikçe zorlaşsa da genellikle devam etmek için motivasyonum vardır.					
B-MUTLULUK					
4. Gülümsemek benim için zordur					
5. Hayatımdan memnunum.					
6. Kendimi çok sık, kötü hissederim.					
7. Oldukça neşeli bir insanımdır.					
C- DÜRTÜ KONTROLÜ					
8. İnsanlarla tartışırken sesimi alçaltmamı söylerler.					
9. Öfkemi kontrol etmem zordur.					
10. Sabırsız bir insanım.					
D- STRESE DAYANIKLILIK					
11. Can sıkıcı problemlerle nasıl baş edebileceğimi bilirim					
12. Çok fazla strese dayanamam					
13. Üzücü olaylarla yüz yüze gelmek benim için zordur.					
14. Endişeliyimdir.					
E-ESNEKLİK					
15. Tarzımı değiştirmem zordur.					
16. Yeni şartlara ayak uydurmak benim için kolaydır.					
17. Bazı şeyler hakkında fikrimi değiştirmem zordur.					
18. Eski alışkanlıklarımı değiştirebilirim					
F- GERÇEKÇİLİK					
19. Hayal ve fantezilerime kendimi kaptırırım					
20. Fanteziler ya da hayaller kurmadan her şeyi gerçekte olduğu gibi görmeye çalışırım.					
21. Hayallerimden çok çabuk sıyrılabilir ve o anki durumun gerçekliğine kolayca dönebilirim.					
G- PROBLEM ÇÖZME					
22. Problemlerin çözümüne ilişkin farklı çözüm yolları düşünmeye çalışınca genellikle tıkanır kalırım					
23. Bir problemi çözerken her bir olasılığı inceler daha sonra en iyisine karar veririm.					
24. Zorluklarla baş edebilme yaklaşımım, adım adım ilerlemektir.					
25. Bir problemle karşılaştığımda önce durur ve düşünürüm.					
H- SOSYAL SORUMLULUK					
26. İnsanlara yardım etmekten hoşlanırım.					
27. Kurallara uyan bir vatandaş olmak çok önemlidir					
28. Aynı anda başka bir yerde bulunmak zorunda olsam da, ağlayan bir çocuğun anne babasını bulmasına yardım ederim.					
29. Başka insanlara saygı duyarım.					
I- KİŞİLERARASI İLİŞKİLER					
30. Çevremdekilerle iyi geçinemem.					
31. Yakın ilişkilerim benim ve arkadaşlarım için çok önemlidir					
32. Arkadaşlarım bana özel şeylerini anlatabilirler.					
İ- EMPATİ					
33. Başkalarının duygusal gereksinmelerine duyarlıyım.					
34. Diğer insanların duygularını incitmemeye özen gösteririm					
35. Doğrudan ifade etmeseler de başkalarının duygularını çok iyi anlarım.					
J- BAĞIMSIZLIK					
36. Başkalarının bana ihtiyaç duymalarından çok, ben başkalarına ihtiyaç duyarım.					

37. Başkaları ile çalışırken kendi fikirlerimden çok onlarınkine güvenirim.					
38. Yapacaklarımın bana sık sık söylendiği bir işte çalışmayı tercih ederim.					
39. Bir liderden çok takipçiyimdir.					
K- KENDİNİ GERÇEKLEME					
40. İlğimi çeken şeyleri yapmaktan hoşlanırım.					
41. Tam olarak hangi konularda iyi olduğumu bilmiyorum.					
42. Hayatta neler yapmak istediğime dair kesin bir fikrim yok.					
L- KENDİNE SAYGI					
43. Kendimi takdir ederim					
44. Kendimi olduğum gibi kabul etmek bana zor geliyor.					
45. İyi ve kötü yanlarıma baktığım zaman kendimi iyi hissederim.					
46. Çoğu durumda kendimden eminimdir.					
M- KARARLILIK					
47. Biriyle aynı fikirde olmadığımda bunu ona söyleyebilirim					
48. Başkaları benim iddiasız biri olduğumu düşünürler					
49. İnsanlara ne düşündüğümü kolayca söyleyebilirim					
N- DUYGUSAL BENLİK BİLİNCİ					
50. Duygularımı göstermek benim için oldukça kolaydır					
51. Derin duygularımı başkaları ile kolayca paylaşamam.					
52. Kendimi kötü hissettiğimde beni neyin üzdüğünü bilirim					
53. Duygularımı tanımlamak benim için zordur.					

EK 2: Bar-On Duygusal Zekâ Ölçeği İzin Yazısı

İyi Günler! Füsün Hocam;

Adım Sait ADIYAMAN. Zirve Üniversitesi Eğitim Yönetim ve Denetimi Bölümünde

yüksek lisans öğrencisiyim. Aynı zamanda Batman ili merkez Demirlipınar Ortaokulunda okul müdürü olarak çalışıyorum. Bu yıl üniversitede tez

aşamasındayım. Tez konum "ORTAOKULLARDAKİ YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARI İLE DUYGUSAL ZEKÂLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ (BATMAN İLİ ÖRNEĞİ)" dir. Bu nedenle tezimde "Baron Duygusal Zeka Anketi"ni kullanmam

gerekmektedir. Yapacağım tez çalışmasında

sizin de izniniz olursa anketinizi kullanmak istemekteyim. İzin verdiğiniz

takdirde anketin orjinalini göndermeniz mümkün olabilir mi? Zamanınızı ayırdığınız

ve yardımlarınız için çok teşekkür ederim.

İyi Çalışmalar.

Fusun Acar



Alıcı: bana

Başarılı
İletiniz aşağı

reuvon baron
anket açıklama
Baron ANKET

Not: Bilgisayar
türde dosya
Eklerin işleme yöntemini anlamak için e-posta güvenliğini ayarlarımızı gözden
geçirin.

gönderen: Fusun Acar <acarf@erciyes.edu.tr>

alıcı: sait adiyaman <saitadiyaman@gmail.com>

tarih: 14 Mart 2015 11:15

konu: E-posta gönderiliyor: reuvon baron boyutlar son, anket açıklaması, Baron ANKET

gönderen: erciyes.edu.tr

EK 3: Araştırma İzin Yazısı



T.C.
BATMAN VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 41758622/480/4006441

14/04/2015

Konu:Araştırma İzni

MÜDÜRLÜK MAKAMINA
BATMAN

Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Sait ADIYAMAN'ın Tez Çalışması kapsamında il merkezinde bulunan ortaokullarda görev yapan idarecilere yönelik "**Ortaokullardaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları ile Duygusal Zekaları Arasındaki İlişki**" ile ilgili dilekçesi ve anket formu ekte sunulmuştur.

Söz konusu anket verilerinin, sadece bilimsel araştırma amaçları doğrultusunda kullanılması koşuluyla eğitim kurumlarımızda anket uygulanması birim komisyonumuzca uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Mehmet Naci ŞEMDİNOĞLU
Millî Eğitim Müdür Yardımcısı

OLUR
14/04/2015
Mehmet Şafî ÖZPERK
İl Millî Eğitim Müdür V.