

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**YÖNETİMDE DUYGUSAL ZEKÂ, İŞYERİ MUTLULUĞU VE ETİK
KARAR İLİŞKİSİ: OKUL YÖNETİCİLERİ ÜZERİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

HAZIRLAYAN
Saffet KARAYAMAN

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Aydın BAŞBUĞ

İSTANBUL- 2019

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**YÖNETİMDE DUYGUSAL ZEKÂ, İŞYERİ MUTLULUĞU VE
ETİK KARAR İLİŞKİSİ: OKUL YÖNETİCİLERİ ÜZERİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

HAZIRLAYAN
Saffet KARAYAMAN

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Aydın BAŞBUĞ

İSTANBUL- 2019

TEZ TANITIM FORMU

- ADI SOYADI** : Saffet KARAYAMAN
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Yönetimde Duygusal Zekâ, İşyeri Mutluluğu ve Etik Karar İlişkisi: Okul Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Doktora
- TEZİN TARİHİ** : 24/05/2019
- SAYFA SAYISI** : 203
- TEZ DANIŞMANI** : Prof. Dr. Aydın BAŞBUĞ
- DİZİN TERİMLERİ** : Okul Yöneticisi, Duygusal Zekâ, İşyeri Mutluluğu, Etik Karar Verme
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu tez, yönetimde duygusal zekâ, işyeri mutluluğu ve etik karar verme ilişkisini, okul yöneticileri bağlamında inceleyen bir alan araştırmasıdır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Saffet KARAYAMAN

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Saffet KARAYAMAN

.../.../2019

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Saffet KARAYAMAN' ın “Yönetimde Duygusal Zekâ, İşyeri Mutluluğu ve Etik Karar İlişkisi: Okul Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma” adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İŞLETME anabilim dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

Başkan

Prof Dr. Aydın BAŞBUĞ

(Danışman)

İmza

Üye

Prof Dr. İzzet GÜMÜŞ

İmza

Üye

Prof. Dr. Mustafa KARA

İmza

Üye

Doç Dr. Ebru NERGİZ

İmza

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Atila HAZAR

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

... / ... / 2019

İmzası

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ
Enstitü Müdür

ÖZET

Bu tez çalışmasında, okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeyleri ile işyeri mutlulukları ve etik karar verme düzeyleri arasındaki ilişkinin varlığı, ne durumda olduğu ve düzeyi incelenmiştir. Çalışma, İstanbul Avrupa yakasındaki ilkokul, ortaokul ve lise okul yöneticileri üzerinde uygulanmıştır.

Öncelikli olarak genel bir literatür taraması yapılmış, küresel kaynaklar incelenmiş ve tasnif edilmiştir. Çalışmanın hipotezleri oluşturulmuş, anlaşılması ve irdelenmesi istenen kavramlara ilişkin uygun ölçme yöntemleri belirlenmiştir. Araştırmada ele alınan değişkenleri ölçmeye yarayan ve onları en iyi ifade edebileceği düşünülen anket ve ölçekler netleştirilmiş, güncellenmesi gerekenler gerekçeleri belirtilerek güncellenmiş ve belirlenen evren ve örneklem üzerinde uygulanmıştır. Toplanan veriler SPSS programı aracılığıyla istatistiksel veriye dönüştürülmüştür. Ardından elde edilen veriler literatür ışığında yorumlanmış ve sonuç ve önerilerle tez tamamlanmıştır.

Okul yöneticilerinin, gerek hitap ettikleri paydaşlar ve aktörlerin önemi, hem yaptıkları işin toplum açısından hassasiyeti nedeniyle çok önemli bir görev ifa ettikleri ortadadır. Bu önemli görevi ifa eden kişilerin standart üstü bir duygusal zekâyâ sahip olmaları oldukça önem arz etmektedir. Bununla birlikte işlerinde mutlu olmaları, buldukları kurumun ve kurum paydaşlarının moral motivasyon ve mutlulukları için de hayati önem taşımaktadır. Duygusal zekâsı çok güçlü olan yöneticinin alacağı kararların etik değerler süzgecinden geçmiş olması, duygusal zekâ yeteneğinin faydacıl olmasını sağlayacaktır. Duygusal zekâ yönünden gelişmiş ancak etik değerlerden yoksun yöneticilerin fayda yerine zarar getirebileceği hususuna da dikkat çekilmiştir.

Okul yöneticilerinde duygusal zekâ yeteneğinin gelişmiş olmasının, bu yeteneğin etik karar verme düzeyi ile daha da anlamlı olacağı görülmektedir. Okul yöneticilerinin aynı şekilde işyeri mutluluklarının da duygusal zekâ ve etik karar verme düzeyleri ile ilişkileri ortaya çıkarılmış ve araştırmacılara ve yöneticilere öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Okul Yöneticiliği, Duygusal Zekâ, İşyeri Mutluluğu, Etik Karar Verme

SUMMARY

In this thesis, the relationship between the emotional intelligence levels of the school administrators and the level of workplace happiness and ethical decision making, the situation and the level of the relationship were examined. The study was conducted on primary school, middle school and high school administrators in European side of Istanbul.

First of all, a general literature review has been made and global resources have been examined and classified. The hypotheses of the study were formed and appropriate measurement methods were determined for the concepts to be understood and examined. The questionnaires and scales that will provide the best data to our questions are clarified; The collected data were converted to statistical data via SPSS program. Then the available data were interpreted in the light of the literature and the thesis was completed with the results and suggestions.

It is clear that school administrators and their stakeholders and actors play a very important role because of the importance of the work they do and the sensitivity of the work they do. It is very important that those who carry out this important task have a higher level of emotional intelligence. However, their happiness in their work is vital for the morale motivation and happiness of the institutions and corporate stakeholders they are in. The fact that the decisions of the manager who has very strong emotional intelligence will pass through the ethical values will ensure that the emotional intelligence ability is utilitarian. The managers who lack the ethical values but who are developed in terms of emotional intelligence can also bring harm instead of benefit. The development of emotional intelligence ability in school administrators, this ability to be more meaningful with the level of ethical decision-making.

The development of emotional intelligence ability in school administrators, this ability to be more meaningful with the level of ethical decision-making. The relationships between the school administrators and their workplace happiness, as well as their emotional intelligence and ethical decision-making levels, were revealed and recommendations were made to researchers and managers.

Key Words: School Management, Emotional Intelligence, Workplace Happiness, Ethical Decision Making

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET.....	i
SUMMARY	II
İÇİNDEKİLER.....	III
KISALTMALAR LİSTESİ	VII
TABLolar LİSTESİ	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ	X
RESİMLER LİSTESİ.....	XI
ÖNSÖZ.....	XIII
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	4
DUYGUSAL ZEKÂ.....	4
1.1. ZEKÂ VE DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMLARINA GENEL BAKIŞ.....	4
1.1.1. Duygu Kavramı.....	5
1.1.2. Zekâ Kavramı	6
1.1.3. Çoklu Zekâ Kuramında Bahsedilen Sekiz Zekâ Tipi.....	8
1.1.4. Duygusal Zekânın Tanımı	10
1.2. DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMININ KURAMSAL AÇIKLAMASI	14
1.2.1. Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâ Modeli.....	15
1.2.2. Karma Duygusal Zekâ Modelleri	20
1.2.3.1. Bar-On Karma Duygusal Zekâ Modeli.....	20
1.2.3.2. Goleman'ın Karma Duygusal Zekâ Modeli:	22
1.3. YÖNETİCİLİK VE DUYGUSAL ZEKÂ İLİŞKİSİ	29
1.3.1. Genel Olarak Yöneticilikte Duygusal Zekânın Önemi	29
1.3.2. Okul Yöneticisi ve Duygusal Zekâ İlişkisi	31
İKİNCİ BÖLÜM.....	34
İŞYERİ MUTLULUĞU	34
2.1. MUTLULUK KAVRAMI VE TEORİLERİ	34
2.1.1. Hedonizm ve Arzu Teorileri.....	36
2.1.2. Objektif Liste Teorisi	37
2.1.3. Otantik Teori	38
2.1.4. Ödemonik Teori	38
2.1.5. İhtiyaçlar Teorisi.....	39
2.2. İŞYERİ MUTLULUĞU KAVRAMI	40
2.2.1. İşyeri Mutluluğu Kavramının Kuramsal Açıklaması.....	43
2.2.1.1. İşyeri Mutluluğu İle İlgili Yapılar.....	45
2.2.1.1.1. Birey Düzeyi Mutluluk.....	47
2.2.1.1.2. Geçici Düzey Mutluluk	48
2.2.1.1.3. Birim Düzeyi Mutluluk.....	48
2.2.2. İşyeri Mutluluğu Bileşenleri	49
2.2.2.1. İş Tatmini	51

2.2.2.2. Örgütsel Bağlılık	53
2.2.2.3. İşe Kenetlenme, İş Şevki, İşe Adanma ve İş Özümsenme	55
2.3. YÖNETİCİ VE ONUN İŞYERİ MUTLULUĞU İLİŞKİSİ	56
2.3.1. Okul Yöneticisi ve Onun İşyeri Mutluluğu İlişkisi.....	57
2.3.2. Yöneticinin Duygusal Zekâsı ile Onun İşyeri Mutluluğu İlişkisi.....	59
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	61
ETİK KARAR VERME	61
3.1. KARAR VERME KAVRAMINA GENEL BAKIŞ.....	61
3.1.1. Karar Verme Kavramı	61
3.1.2. Karar Verme Tipleri.....	64
3.1.3. Karar Verme Süreçleri	67
3.1.4. Karar Vermede Çerçeveleme Etkisi (Framing Effect)	73
3.2. ETİK KARAR VERME KAVRAMI	76
3.2.1. Etik Kavramı	76
3.2.2. Etik Karar Verme	77
3.2.2.1. Etik Karar Verme Süreci	78
3.2.2.2. Etik Karar Verme Model ve Yaklaşımları	81
3.2.2.2.1. Kohlberg'in Bilişsel Ahlakî Gelişim Modeli	82
3.2.2.2.2. Rest'in Etik Karar Verme Modeli.....	83
3.2.2.2.3. Trevino'nun Etik Karar Verme Modeli	84
3.2.2.2.4. Jones'un Etik Karar Verme Modeli	85
3.2.2.2.5. Ferrell ve Gresham'ın Etik Karar Verme Modeli.....	86
3.2.2.2.6. Strong ve Meyer'in Yönetimsel Karar Verme Modeli	87
3.2.2.2.7. Thorne'un Bütünleştirilmiş Etik Karar Verme Modeli	89
3.2.2.2.8. Diğer Modeller ve Modellerin Genel Sentezi.....	90
3.2.3. Etik Dışı Kararların Ussallaştırılması	94
3.2.4. Kamu Görevlilerinin Etik Davranış İlkeleri	95
3.3. YÖNETİCİ VE ETİK KARAR VERME.....	96
3.3.1. Okul Yöneticileri ve Etik Karar Verme	97
3.3.1.1. Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Etik İnkilem Alanları.....	99
3.3.1.2. Okul Yöneticilerinin Etik Karar Vermesini Etkileyen Faktörler	102
3.3.1.3. Yöneticide Duygusal Zekâ ile Etik Karar Verme İlişkisi	104
3.3.2. Okul Yöneticisinde İşyeri Mutluluğu ile Etik Karar Verme İlişkisi.....	107
3.3.3. Okul Yöneticisinde Duygusal zekâ, İşyeri Mutluluğu ile Etik Karar Verme İlişkisi	108
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	111
DUYGUSAL ZEKÂ, İŞYERİ MUTLULUĞU VE ETİK KARAR İLİŞKİSİ: OKUL YÖNETİCİLERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA	111
4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	111
4.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE KATKISI	111
4.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	114
4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE MODELİ	114
4.4.1. Evren ve Örneklem	115
4.4.2. Veri Toplama Araçları	117
4.4.2.1. Demografik Özellikler Formu.....	117
4.4.2.2. Duygusal Zekâ Ölçeği.....	118
4.4.2.3. İşyeri Mutluluğu Ölçeği.....	120

4.4.2.4. Etik Karar Verme Ölçeği	121
4.4.3. Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri	123
4.4.3.1. Duygusal Zekâ Ölçeği'nin Geçerlik ve Güvenirlik Analizi.....	124
4.4.3.2. İşyeri Mutluluğu Ölçeği'nin Geçerlik ve Güvenirlik Analizi	124
4.4.3.3. Etik Karar Verme Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi...	125
4.5. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HIPOTEZLERİ	132
4.5.1. Araştırmanın Modeli.....	132
4.5.2. Araştırmanın Hipotezleri	134
4.5.2.1. Demografik Özellikler ile Duygusal zekâ, İşyeri Mutluluğu ve Etik Karar Verme Düzeyleri Arasındaki İlişkilerle İlgili Hipotezler.....	134
4.5.2.3. Duygusal Zekâ Alt Boyutları ile Etik Karar Verme Düzeyleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Hipotezler.....	136
4.5.2.4. İşyeri Mutluluğu Alt Boyutları ile Duygusal Zekâ Düzeyleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Hipotezler.....	136
4.5.2.5. İşyeri mutluluğu alt boyutları ile etik karar verme düzeyleri arasındaki ilişkilere yönelik hipotezler.	136
4.6. VERİLERİN ANALİZİ VE DEĞERLENDİRME TEKNİĞİ	137
4.7. BULGULAR VE YORUM.....	137
4.7.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular ve Yorumu	138
4.7.2. Demografik Özellikleri ile Duygusal Zekâ, İşyeri Mutluluğu ve Etik Karar Verme İlişkisi Analizleri	139
4.7.2.1. Cinsiyetlerine Göre Duygusal zekâ, İşyeri Mutluluğu ve Etik Karar Verme İlişkisini Gösteren İstatistikler ve Analizleri	140
4.7.2.1.1. Cinsiyet ve Duygusal Zekâ Düzeyi İlişkisi	140
4.7.2.1.2. Cinsiyet ve İşyeri Mutluluğu İlişkisi	142
4.7.2.1.3. Cinsiyet ve Etik Karar Verme Düzeyi İlişkisi.....	142
4.7.2.2. Medeni Duruma Göre Duygusal Zekâ, İşyeri Mutluluğu ve Etik Karar Verme İlişkisi	143
4.7.2.2.1. Medeni Durum ve Duygusal Zekâ Düzeyi İlişkisi	144
4.7.2.2.2. Medeni Durum ve İşyeri Mutluluğu Düzeyi İlişkisi	144
4.7.2.2.3. Medeni Durum ve Etik Karar Verme Düzeyi İlişkisi.....	145
4.7.2.3. Eğitim Durumuna Göre Duygusal Zekâ, İşyeri Mutluluğu ve Etik Karar Verme Düzeyi İlişkisi.....	145
4.7.2.3.1. Eğitim Durumu ve Duygusal Zekâ Düzeyi İlişkisi	146
4.7.2.3.2. Eğitim Durumu ve İşyeri Mutluluğu Düzeyi İlişkisi	147
4.7.2.3.3. Eğitim Düzeyi ve Etik Karar Verme Düzeyi İlişkisi	147
4.7.2.4. Yaşa Göre Duygusal Zekâ, İşyeri Mutluluğu ve Etik Karar Verme İlişkisi.....	148
4.7.2.4.1. Yaş ve Duygusal Zekâ Düzeyi İlişkisi	149
4.7.2.4.2. Yaş ve İşyeri Mutluluğu Düzeyi İlişkisi	150
4.7.2.4.3. Yaş ve Etik Karar Verme Düzeyi İlişkisi	150
4.7.2.5. Çalışılan Okul Türüne Göre Duygusal Zekâ, İşyeri Mutluluğu ve Etik Karar Verme İlişkisi	151
4.7.2.5.1. Çalışılan Okul Türü ve Duygusal Zekâ Düzeyi İlişkisi	152
4.7.2.5.2. Çalışılan Okul Türüne Göre İşyeri Mutluluğu İlişkisi.....	152
4.7.2.5.3. Çalışılan Okul Türü ve Etik Karar Verme Düzeyi İlişkisi ..	153
4.7.2.6. Çalışılan Okulun Öğretim Şekline Göre Duygusal Zekâ, İşyeri Mutluluğu ve Etik Karar Verme İlişkisi.....	153
4.7.2.6.1. Çalışılan Okulun Öğretim Şekli ve Duygusal Zekâ Düzeyi İlişkisi	154
4.7.2.6.2. Çalışılan Okulun Eğitim Şekli ve İşyeri Mutluluğu Düzeyi İlişkisi	154

4.7.2.6.3. Çalışılan Okulun Öğretim Şekli ve Etik Karar Verme Düzeyi İlişkisi	155
4.7.2.7 Yöneticilik Kademelerine Göre Duygusal Zekâ, İşyeri Mutluluğu ve Etik Karar Verme İlişkisi	155
4.7.2.7.1. Yöneticilik Kademesi ve Duygusal Zekâ Düzeyi	156
4.7.2.7.2. Yönetim Kademesi ve İşyeri Mutluluğu Düzeyi	157
4.7.2.7.3. Yönetim Kademesi ve Etik Karar Verme Düzeyi.....	157
4.7.2.8. Aynı Okuldaki Görev Sürelerine Göre Duygusal Zekâ, İşyeri Mutluluğu ve Etik Karar Verme İlişkisi	157
4.7.2.8.1. Aynı Okulda Yöneticilik Süresi ve Duygusal Zekâ Düzeyi İlişkisi	158
4.7.2.8.2. Aynı Okuldaki Yöneticilik Süresi ve İşyeri Mutluluğu Düzeyi İlişkisi	159
4.7.2.8.3. Aynı Okuldaki Yöneticilik Süresi ve Etik Karar Verme Düzeyi İlişkisi	159
4.7.2.9. Toplam Okul Yöneticiliği Sürelerine Göre Duygusal Zekâ, İşyeri Mutluluğu ve Etik Karar Verme İlişkisi.....	160
4.7.2.9.1. Toplam Yöneticilik Süresi ve Duygusal Zekâ Düzeyi İlişkisi	161
4.7.2.9.2. Toplam Yöneticilik Süresi ve İşyeri Mutluluğu İlişkisi	161
4.7.2.9.3. Toplam Yöneticilik Süresi ve Etik Karar Verme Düzeyi İlişkisi	162
4.7.3. Duygusal Zekâ, İşyeri Mutluluğu ve Etik Karar Verme Puan Ortalamalarına İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları	162
4.7.3.1. Duygusal Zekâ Alt Boyutları ve İşyeri Mutluluğu İlişkisine Yönelik İstatistikler ve Analizler	163
4.7.3.2. Duygusal Zekâ Alt Boyutları ve Etik Karar Vermeye İlişkin Analizler	166
4.7.3.3. İşyeri Mutluluğu Ölçeği Alt Boyutları İle Etik Karar Verme Düzeyleri İlişkisi	169
4.7.3.4. İşyeri Mutluluğu Alt Boyutları İle Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki	171
4.7.3.5. Duygusal Zekâ Alt Boyutları ve İşyeri Mutluluğu Alt Boyutları İlişkisi.....	173
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	176
KAYNAKÇA.....	187
EKLER.....	-

KISALTMALAR LİSTESİ

DZÖ	:	Duygusal Zekâ Ölçeği
İM	:	İşyeri Mutluluğu Ölçeği
EKÖ	:	Etik Karar Verme Ölçeği
MEB	:	Millî Eğitim Bakanlığı
DFO	:	Kendi Duygularının Farkında Olma
BDFO	:	Başkalarının Duygularının Farkında Olma
DUD	:	Duygu Kullanımı
DUK	:	Duygu Düzenlemesi
ÖRB	:	Örgütsel Bağlılık
İŞŞ	:	İş Şevki
İŞÖ	:	İşi Özümseme
İŞA	:	İşe Adanma
İŞT	:	İş Tatmini
EKÖ	:	Etik Karar Verme Ölçeği
KGO	:	Kapsam Gerçeklik Oranı
NG	:	Maddeye Gerekli Diyen Uzman Sayısı
N	:	Maddeye İlişkin Görüş Belirten Toplum Sayısı
AFA	:	Açıklayıcı Faktör Analizi
KMO	:	Kaiser-Meyer-Olkin
DFA	:	Doğrulayıcı Faktör Analizi
SPSS	:	Statistical Packge For Social Sciences Versiyon 20
ANOVA	:	Tek Yönlü Varyans Analizi
TÜİK	:	Türkiye İstatistik Kurumu

TABLolar LİSTESİ

	SAYFA
TABLO-1 Mayer ve Salovey'in Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâ Modeli.....	20
TABLO-2 Goleman'ın Duygusal Zekâ Yetkinlikleri Tablosu.....	23
TABLO-3 Duygusal zekâ ölçüm araçları	26
TABLO-4 Türkiye'de Duygusal Zekâ Konusunda Yapılan Bazı Doktora Tezleri ve Kullanılan Ölçüm Araçları.....	27
TABLO-5 İşyeri Mutluluğunun Temelleri.....	44
TABLO-6 Etik Karar Verme Sürecinin Aşamaları Açısından Modeller.....	91
TABLO-7 Okul Paydaşları ve Bunların Okul Yöneticisinden Beklediği Görevler.....	100
TABLO-8 İstanbul Avrupa Yakasındaki İlkokul, Ortaokul ve Lise Okul ve Yönetici Sayıları	116
TABLO-9 Duygusal Zekâ Ölçeği Boyutları ve Madde Dağılımı	119
TABLO-10 İşyeri Mutluluğu Ölçeği Boyutları ve Madde Dağılımı.....	121
TABLO-11 Duygusal Zekâ Ölçeği Güvenilirlik Analizi	124
TABLO-12 İşyeri Mutluluğu Ölçeği Güvenilirlik Analizi	125
TABLO-13 Lawshe Uzman Görüşü İçerik Geçerlilik Oranı.....	128
TABLO-14 Etik Karar Verme Ölçeği (EKÖ) Faktör Analizi Sonuçları	129
TABLO-15 DFA Değerleri ve Uyum İndekslerine İlişkin Kabul Edilebilir ve Mükemmel Uyum Değerleri	131
TABLO-16 Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerine İlişkin Demografik Özellikler Analizi Sonuçları	138
TABLO-17 Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Ölçeklerden Aldıkları Puan Ortalamalarına İlişkin t -testi Sonuçları.....	140
TABLO-18 Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Duygusal Zekâ, İşyeri Mutluluğu ve Etik Karar Verme Ölçeği t-testi Sonuçları.....	143
TABLO-19 Yöneticilerinin Eğitim Durumuna Göre Duygusal Zekâ, Mutluluk ve Etik Karar Verme t-testi Sonuçları	145
TABLO-20 Yöneticilerin Yaşlarına Göre Ölçeklerden Aldıkları Puanlarına Ait ANOVA Sonuçları.....	148
TABLO-21 Yöneticilerin Okul Türüne Göre Ölçeklerden Aldıkları Puanlara Ait ANOVA Sonuçları	151
TABLO-22 Okulun Öğretim Şekline Göre Yöneticilerin Duygusal Zekâ, İşyeri Mutluluğu ve Etik Karar Verme Ölçeği t-testi Sonuçları.....	153

TABLO-23 Yöneticilerin Görev Yaptıkları Yönetim Kademelerine Göre Duygusal Zekâ, İşyeri Mutluluğu ve Etik Karar Verme Ölçeği t-testi Sonuçları.....	156
TABLO-24 Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Yöneticilik Süresi Açısından Duygusal Zekâ, İşyeri Mutluluğu ve Etik Karar Verme Ölçeği t-testi Sonuçları	158
TABLO-25 Yöneticilerin Toplam Okul Yöneticiliği Süresi Açısından Puan Ortalamalarının ANOVA Sonuçları.....	160
TABLO-26 Yöneticilerin Duygusal Zekâ, İşyeri Mutluluğu ve Etik Karar Verme Ölçeğinden Aldıkları Puanların Korelasyon Analizi Sonuçları.....	163
TABLO-27 Yöneticilerin Duygusal Zekâ Ölçeği Alt Boyutları ile İşyeri Mutluluğu Ölçeğinden Aldıkları Puanlar Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları.....	164
TABLO-28 Yöneticilerin Duygusal Zekâ Ölçeği Alt Boyutları ile Etik Karar Verme Ölçeğinden Aldıkları Puanlar Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları.....	166
TABLO-29 Yöneticilerin İşyeri Mutluluğu Ölçeği Alt Boyutları ile Etik Karar Verme Ölçeğinden Aldıkları Puanlar Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları.....	169
TABLO-30 Yöneticilerini İşyeri Mutluluğu Ölçeği Alt Boyutları ile Duygusal Zekâ Ölçeğinden Aldıkları Puanlar Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları.....	171
TABLO-31 Yöneticilerin Duygusal Zekâ Ölçeği Alt Boyutları ile İşyeri Mutluluğu Ölçeği Alt Boyutlarından Aldıkları Puanlar Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları.....	173

ŞEKİLLER LİSTESİ

	SAYFA
ŞEKİL-1 Kişilik ve Temel Alt Sistemleri.....	18
ŞEKİL-2 İş Hayatında Mutlulukla İlgili Kavramların Listesi.....	50
ŞEKİL-3 Karar Verme Süreci Basamakları	68
ŞEKİL-4 Trevino'nun Etik Karar Verme Modeli	85
ŞEKİL-5 Jones'un Etik Karar Verme Modeli	86
ŞEKİL-6 Strong ve Meyer'in Etik Karar Verme Modeli	88
ŞEKİL-7 Thome'un Bütünleştirilmiş Etik Karar Verme Modeli	89
ŞEKİL-8 Okul Yöneticisi Etik Karar Verme Süreci Modeli.....	98
ŞEKİL-9 Duygusal Zekâ, İşyeri Mutluluğu ve Etik Karar Verme İlişkisi Modeli.....	133

RESİMLER LİSTESİ

SAYFA

RESİM-1 Askeri Alanda Çerçeveleme Etkisi Örneği.....	75
RESİM-1 Çerçeveleme Örneği (Gerçekte Mağdur Kim?)	75



EKLER LİSTESİ

EK-A DEMOGRAFİK BİLGİLER FORMU

EK-B OKUL YÖNETİCİSİ DUYGUSAL ZEKÂ ÖLÇEĞİ

EK-C OKUL YÖNETİCİSİ İŞYERİ MUTLULUĞU ÖLÇEĞİ

EK-D ETİK KARAR VERME ÖLÇEĞİ

EK-E ANKET ONAYI



ÖNSÖZ

Doktora yapmam için beni teşvik eden, bana cesaret veren Mehmet Tefvik ÇELİK' i rahmetle anıyorum. Yine onun, “ kızmak var belirtmek yok” sözü duygusal zekâ konusunu çalışmamda etkili olmuştur. Doktora tezi yazmak bir anlamda ilmek ilmek halı dokumaya benzer. Çocukluğunda çok halı dokuyan birisi olarak, bu tezin, hayatımda ilmek ilmek ördüğüm en uzun süreli ve en zahmetli “ipek halı” olduğunu söyleyebilirim. Bilgiye ulaşma yolunda çabalayanlara, erdemle ve sıcak bir güler yüzle kapı açılması gerektiğini tavırlarıyla vurgulayan tüm gerçek akademisyenleri saygıyla selamlarım.

Doktora eğitimim ve tezim sürecinde daima desteğini hissettiğim Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ'e özellikle şükranlarımı sunarım. Tez danışmanım Prof. Dr. Aydın BAŞBUĞ'a, çalışma sürecinde özellikle yardımlarını ve desteklerini esirgemeyen, beni yönlendirip yol gösteren sayın Doç. Dr. Ebru NERGİZ, Dr. Öğretim Üyesi Atila HAZAR ve Prof. Dr. Mustafa KARA'ya teşekkürlerimi sunarım. Sosyal Bilimler Enstitüsünde Muhammet Salih YİĞİT, Anıl ÇETİN ve diğer öğrenci işleri çalışanlarına teşekkürü bir borç bilirim. Sürecin başlangıcında katkıları olan Dr. Öğretim görevlisi Adnan DUYGUN'a verilerin analizinde gece gündüz demeden destek olan Dr. Halil Coşkun ÇELİK'e, teşekkürü bir borç bilirim.

Doktora tez çalışmam boyunca benden yardımlarını ve desteklerini esirgemeyen başta aileme minnettarım. Çalışmama manevi destekleri olan Tamer Özyurt İlkokulu öğretmenlerine, çalışanlarına, araştırmaya katılan tüm okul yöneticilerine şükran borçluyum.

Saygılarımla,
Saffet KARAYAMAN

GİRİŞ

En önemli yönetim meselesi, insanın kendini yönetmesi konusudur. Kişiler arası ilişkilerden, toplumsal ilişkilere, aile bireylerinin kendi aralarındaki ilişkilerine ve iş yaşamındaki paydaşlar arasındaki ilişkilere kadar gittikçe karmaşıklaşan günümüzde, duyguları anlayabilme, onları kontrol edip yönetebilme, empati gibi kavramlar her gün önemini daha da arttırmaktadır. Duygusal zekâ yeteneği düşük kişilerin, aile yaşamlarından işyeri hayatlarına, toplumsal ilişkilerinden fiziksel sağlık durumlarına kadar pek çok alanda sorunlarla karşılaşma oranlarının diğerlerine göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

Duygusal zekâ kavramı; bireylerin hem kişisel hayatlarında hem de iş yaşamlarında kendilerini iyi ya da kötü hissettiren dinamikleri bilmelerini ve hayatlarını ona göre kurgulayabilmelerini ifade etmektedir. Buradan hareketle, kişinin hem özel hem de çalışma hayatında mutlu olabilmesini etkileyen en önemli değişkenlerden birinin, onun duygusal zekâ düzeyidir denilebilir. Özellikle işyeri mutluluğunu oluşturan iş tatmini, iş şevki, işe kenetlenme, işe adanma, örgütsel bağlılık gibi boyutları etkileyen en önemli faktörlerden biri kuşkusuz kişinin duygularını anlaması, diğer çalışanların duygularını anlaması, duygularını kontrol ve onları yönetebilme gücüdür.

Toplumların geleceğini şekillendiren en önemli unsurun eğitim olduğu bir gerçektir. Bu denli önemli bir kavram olan eğitim sürecinin yöneticisi aynı derecede önemlidir. Okul yöneticisinin duygusal zekâsı ve onun çalıştığı işyerinden mutluluk duyması, eğitim faaliyetlerinin amacına ulaşmasında doğrudan etkili olacaktır. Okul yöneticisinin duygusal zekâ düzeyi ile işyeri mutluluğu seviyesi arasında bir ilişkinin olduğu düşünülmektedir. Yine okul yöneticisinin duygusal zekâsı ile etik karar verme düzeyi arasında da bir ilişkinin olduğu değerlendirilmektedir. Yöneticinin işyeri mutluluğunun, verdiği kararlarına da bir biçimde ilişki olduğu varsayılmaktadır.

Bireylerin hem iş yaşamlarında hem de özel yaşamlarında iletişim halinde oldukları kişilerle ilişkilerinde, duygusal zekâyâ sahip olmanın önemi her geçen gün artmaktadır. Kendi duygusal zekâsını geliştirip etkin olarak kullanan okul yöneticilerinin daha başarılı olmaları beklenmektedir. Yüksek duygusal zekâyâ sahip kişilerin, kendi duygularını tanıyan, ne istediğini bilen, güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olan ve duygularını yöneterek daha sağlıklı kararlar verebilen bireyler oldukları düşünülmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin, en doğru kararı verebilmek için,

büyük ölçüde duygusal zekâlarından faydalanmaktadır. Buna göre duygusal zekâyâ sahip bir bireyin, duygularını tanıyan ve kontrol edebilen, başkalarıyla empati kurabilen zorluklarla karşılaştığında duygusal yeteneklerinden faydalanarak bu süreci idare edebilen bir kişi olması beklenmektedir. Bu yeteneklere sahip bireyin özel hayatında ve iş yaşamında mutluluğu yakalamada daha avantajlı olacağı değerlendirilmektedir.

Karar verme, belki de en önemli insan davranışıdır. Özellikle yönetici için belki de yaptığı işin özüdür. Karar veremeyen yönetici işini yapamamış demektir. Bu kadar önemli bir kavram olan karar verme sürecinin gizeminin tam anlamı ile çözüldüğü söylenemez. Karar verme kavramı ile kader kavramı arasında da bir ilişki olduğu, bu nedenle içerisinde mistik gizemler barındırdığı da söylenebilir. Verilen kararlarda etiklik, yani “etik karar verme” kavramı, üzerinde durulması ve araştırılması gereken bir husustur.

Okul yöneticileri, çok hızlı ve etkin kararlar almak ve bu kararların uygulanması sürecini yönetmek durumundadırlar. Almak durumunda kaldıkları bu kararların etik kaygılar süzgecinden de geçmesi okul paydaşları hatta toplum için oldukça önemlidir. Bu süreci bireysel ve örgütsel birçok nedenden etkilenecek yürütmektedir. Bu bireysel ve örgütsel etmenler her yöneticide farklı boyutlarda etkili olmaktadır. Eğitim faaliyetlerinin gerçekleştiği yasal ve kontrol edilebilir alanların en başında okullar gelmektedir. Okul yöneticisinin etik kararlar almasını etkileyen kuşkusuz çok sayıda etken vardır. Ancak, eğitim sürecinin önemliliği, yoğun empati gerektirmesi, duygusal zekâ kavramını öne çıkarmaktadır. Okul yöneticisinin duygusal zekâ düzeyi ve onun işyeri mutluluğu ile aldığı kararların etik değerlere yakınlığı arasında bir ilişkinin olduğu düşünülmektedir. Varsayılan bu ilişkinin detaylı olarak irdelenmesi, eğitim sürecinden verimliliğini artırması ve kalitesinin yükseltilmesi açısından oldukça önemlidir.

Bu çalışmada okul yöneticilerinin, duygusal zekâ düzeyleri, onların işyeri mutlulukları ve etik karar verme düzeyleri arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması ve incelenmesi amaçlanmıştır. Öncelikli olarak konuyla ilgili literatür incelenmiş ve taramalar yapılmıştır. Araştırmanın ilk bölümünde duygusal zekânın tanımlanabilmesi için öncelikle duygu ve zekâ kavramları tanımlanmıştır. Ardından duygusal zekâ kavramı ve duygusal zekâ modelleri teorik olarak incelenmiştir. Bölüm sonunda ise yönetici ve onun duygusal zekâsı incelenmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde işyeri mutluluğu kavramı incelenmiş, kuramsal açıklaması yapılmış ve işyeri mutluluğu bileşenleri incelenmiştir. Bölümün sonunda ise yönetici ve onun

işyeri mutluluğu incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise, etik karar verme süreci ve karar verme stilleri ile ilgili teorik bilgilere yer verilmiştir. Bölümün sonunda ise yönetici ve onun etik karar verme davranışı ele alınmıştır. Araştırmanın dördüncü bölümünde ise İstanbul Avrupa yakasındaki, devlet okulları ve özel okullar birlikte ele alınarak, ilkokul, ortaokul ve liselerdeki okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeyleri, işyeri mutlulukları ve etik karar verme düzeyleri arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak belirlenmeye çalışılmıştır. Ardından bu sonuçları destekleyen ve desteklemeyen çalışmalar eşliğinde çıkan sonuçlar yorumlanmış, tartışılmış ve başka araştırmacılar için öneriler sunulmuştur.



BİRİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKÂ

Bu bölümde duygusal zekâ kavramı etraflıca ele alınmış, temel kavramlar literatür eşliğinde incelenmiş ve yönetim ve organizasyon bağlamında detaylı olarak açıklanmıştır.

ZEKÂ VE DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMLARINA GENEL BAKIŞ

1960 yılların sonlarına doğru, “bilişsel devrim” ortaya çıkmış, böylece psikoloji biliminin temel araştırma konuları, zihnin bilgiyi nasıl algılayıp sakladığı ve insan zekâsının doğası konularına yönelmiştir. Ancak bilişsel devrim döneminde de duyguların insan zekâsına etkileri göz önüne alınmadığı söylenebilir. Bu ekolün araştırmacıları, zekâ verilerini, duygusuzca ve mesafeli olarak işleyen ve kaydeden bir makine gibi ele almışlardır. Bu da duyguların zekâ üzerinde hiçbir etkisi olmadığını, aksine zihinsel işlevleri bulandırdığı görüşünü ortaya koymuştur. Bu yüzden duyguların zekâyâ kattığı işlevi açıklayamadığı söylenebilir. Zekâ çalışmaları 20. yüzyılda hız kazanmış ve çeşitli zekâ modelleri oluşturulmuştur. Bu çalışmaların amacı zekânın bilişsel boyutu haricindeki boyutlarını araştırmak olmuştur ¹. Howard Gardner, David Wechsler, Edward Thorndike ve Edgar Poll zekânın bilişsel olmayan özellikleriyle ilgili bilime ışık tutan araştırmaları yapan kişilerdir. Zekânın bilişsel olmayan boyutları, genelde, sosyal, kişisel, duygusal ve hayata dair zekâ boyutlarını ele alır. Araştırmalar, zekânın bu boyutlarının, insan hayatında bilişsel zekâdan daha fazla önemi olduğunu ortaya koymuştur. Yine bu dönemlerde, duygusal zekâ konusunun popüler olması ve bilim insanları tarafından ilgi görmesiyle birlikte, duygusal zekânın yüksek olmasının gündelik hayat ve iş hayatında başarıyı olumlu katkısı olduğuyula ilgili iddiaların da gündeme geldiği görülmektedir. Ancak bu iddiaların, bilimsel yaklaşımdan uzak, kanıta dayalı olmayan hikâyeler sonucu ortaya atıldığı söylenmektedir ².

Duygusal zekâ kavramı son zamanların akademik ve profesyonel alanda en çok dikkat çeken konularından biridir. İngilizce 'de “Emotional Intelligence (EI)” ya da “Emotional Quotient (EQ)” olarak tanımlanmıştır. Türkçeye ise “Duygusal Zekâ (DZ)” olarak çevrilmiş ve bu alanda yeni sorular sorulmasına neden olmuş ve yeni

¹ Ulaş Çakar ve Yasemin Arbak, “Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zekâ”, D.Ü. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2004, 6-3, ss.23-48, s.25.

² Wictor Dulewicz vd., Measuring emotional intelligence: content, construct, and criterion-related validity. *Journal of Managerial Psychology*, 2003, 18 (5), pp.405-420, p.408.

araştırmalara ışık tutmuştur. Duygusal zekâ kavramını anlayabilmek için öncelikle, onu oluşturan iki bileşen, “duygu” ve “zekâ” kavramlarını anlamak gerekmektedir³.

1.1.1. Duygu Kavramı

Duygusal zekânın ilk bileşenini duygudur. “Duygu” kavramı, Latince “motus anima” olarak adlandırılmakta, “bizi harekete geçiren ruh” anlamına gelmektedir. Oxford İngilizce Sözlüğü’nün duygu tanımı şu şekildedir; “Duygu, herhangi bir zihin, his, tutku ve çalkantısı ya da devinimi; herhangi bir şiddetli ya da uyarılmış zihinsel durumdur.” Psikoloji literatürü incelendiğinde, duygu kavramına ait çok sayıda ve farklı tanım olduğu göze çarpmaktadır. Çakar ve Arbak⁴ ,duyguları, bilişsel, fizyolojik, deneysel ve motivasyonel psikolojik sistemlerden oluşan, uyum sağlayıcı yapıdaki organize tepkiler olarak tanımlandığını belirtip, kişinin farkındalığı, bilinci ve fizyolojik tepkileri gibi birçok alt sistemi organize eden içsel olaylar olarak işlev gösterdiklerini vurgulamışlardır.

Duygular yalnızca psikologların değil, felsefecilerin de tarih boyunca ilgisini çekmiş, hakkında çok sayıda felsefi analiz ve inceleme yapılmıştır. Ancak, duygunun tanımlanması konusunda felsefeciler de tam bir fikir birliği sağlayamamışlardır. Bunun temel sebeplerinden biri, duyguların ortaya çıkma, derinlik, tür ve değişkenlik gibi özelliklerinin birbirlerinden son derece farklı ve karmaşık olmasıdır. Duygu (emotion) kelimesinin etimolojik kökenlerine baktığımız zaman, Latince hareket etmek anlamına gelen “motere” kelimesinden gelmektedir. Bu kelimeye “e” ön eki getirmek, ona uzaklaşma anlamı katar. Buradan hareketle, duyguların bizi harekete geçirdiği gibi bir anlam taşıdığını söylemek mümkündür. İnsanlık tarihinin bilinen en önemli felsefecilerinden olan Descartes, duyguların ortaya çıkması, davranış biçimlerinin faydası ve değeri hakkındaki düşüncelerle oluştuğunu söyler. Örneğin, belirli durumlarda kızgın olmamızın faydalı olacağını düşünürüz. Aristoteles ise duyguların mutlu ya da mutsuz anlarımızdaki yargılarımız ve algılarımızla ortaya çıktıklarını söylemektedir. Ahmet Cevizci⁵ tarafından yazılan Felsefe Sözlüğü isimli eserde duygu şöyle tanımlanmıştır. “Duygu, ruhta tecrübe edilen şeylerini ve onların en verimli beslenme yerlerinin ana kaynağıdır.”

Sosyal bilimlerin farklı alanlarında duygu tanımlamalarından diğer bazıları da şöyledir:

³ Peter Salovey & John D. Mayer, Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 1990, 9, pp.185-211, p.187.

⁴ akar ve Arbak, a.g.e., s.23-48.

⁵ Ahmet Cevizci, *Felsefe Sözlüğü*, Paradigma Yayınları, İstanbul, 1999, s.269-270.

“Kişinin belirli bir anda algıladıkları, hissettikleri, onun fenomenal alanını oluşturur. Fenomenal alan içindeki istekler, heyecan uyandıran iç yaşantıların adı duygudur”⁶. “Duygu, basit ya da karmaşık bir zihinsel değerlendirme süreci ile, bu sürece ve çoğunlukla ana vücuda yönelik olarak verilen ve duygusal bir beden haliyle ve beynin kendisine yönelik olarak da ek zihinsel değişikliklerle sonuçlanan yönlendirici tepkilerin bileşimidir”⁷. “Duygular insan bilincinin sürekli bir boyutudur; algılama biçimleridir. Genel bir ifade ile duygu, güçlü fizyolojik tepkiler doğrudan yoğun hislenme durumudur”⁸.

Bazı araştırmacılar ise duygunun irade dışında geliştiğini ve kontrol edemediğimiz bir davranış eğilimi olduğunu savunmuşlardır. Buna göre duygular istem dışı olmasına rağmen hayatımızda düşüncelerimiz ve eylemlerimiz arasındaki dengeyi sağlayan önemli bir unsurdur⁹. Goleman’ a göre ise duygu, ortaya çıkan bir hisse yönelik beliren düşünceler, fiziksel ve psikolojik durumlar ve belirli bir şekilde davranma eğilimi anlamlarına gelmektedir. Goleman, farklı çeşit ve kombinasyonlarda yüzlerce duygunun olduğunu belirtmiştir.

Buraya kadar verilen tanımlardan hareketle, duyguyu; tüm tutkuların, heyecanların, sevgi, nefret, aşk gibi genel hallerin, dil ile anlatılması zor olan, bireyin iç dünyasının, hoş olan ya da olmayan ruhsal hallerinin, içgüdüsel eğilimlerinin genel adı olarak tanımlayabiliriz.

1.1.2. Zekâ Kavramı

Duygusal zekânın ikinci bileşeni ise “zekâ” kavramıdır. Zekâ konusu ile ilgili araştırmalar çok eski tarihlere dayanmaktadır ve günümüze kadar gelişerek bugünkü haline ulaşmıştır. Zekâ kavramı felsefe bilimi açısından “durumlarla ve ilişkilerle ilgili belirtileri kavrama yetisi, tanıma, birleştirme, ayrıştırma, seçme yetisi” olarak tanımlanmıştır¹⁰.

Sosyal bilimlerde çok araştırılan ve hakkında birçok farklı veri bulunan konuların başında gelen zekâ, seri davranışları tanımlayabilmek için kullanılan niteliksel bir ifadedir. Davranışı anlama ve yorumlamada yardımcı olur. Yapılan

⁶ Üstün Dökmen, *Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001, s.107.

⁷ Antonio Damasio, *The Feeling of What Happens: Body, Emotion and the Making of Consciousness*. Harcourt Brace, 1999, p.37.

⁸ Kent C. Berridge & Terry E. Robinson, “Parsing reward” *Trends Neurosci*, 2003, Cilt: 26, pp.507–513, p.509.

⁹ Stefan Konrad, Claudia Hendl, *Duygularla Güçlenmek*, Çev: Meral Taştan, Hayat Yayınları, İstanbul, 2001, s.22.

¹⁰ Afşar Timuçin, *Felsefe Sözlüğü*, BDS Yayınları, İstanbul,1994, s.165-166.

araştırmalar incelendiğinde, öğrenme, algılama, akılda tutma, karar verme, sorun çözüme, yaratıcılık, iletişim kurma, sezgi gibi tüm zihinsel süreçlerin zekânın birer bileşenleri oldukları konusunda hem fikir olunduğu ancak ortak bir tanımda da buluşulamadığı görölmektedir¹¹. İngilizce zekâ (intelligence) kelimesinin Latince 'intellectus' sözcüğünden türetildiği ve anlama, algılama, bilme anlamına geldiği görölmektedir.

Literatürde göröldüğu kadarıyla, zekâ kavramını ilk tanımladığı ifade edilen Alfred Binet'e göre zekâ; dış dünyanın algılama, bu algıların hafızada yerleştirme, ve bunların çerçevesi üzerinde düşünebilme yeteneđidir¹². Piaget ise zekâyı; çevreye ve yeni şartlara uygun davranışlar geliştirerek uyum sağlama yeteneğini ifade etmektedir¹³. En çok bilinen ve en geniş zekâ tanımı Wechler'e aittir. Wechler'e göre, zekâ, kişinin çevresini algılama, çevreyle baş edebilme, rasyonel düşünme gibi yeteneklerini kapsayan genel bir doğal kapasitedir¹⁴. Bu tanım, diğer kısıtlayıcı tanımların aksine, insanların zekâyâ atfettiği anlamların tümünü kapsayan bir tanım olması sebebiyle önemlidir. Örneğin Terman ve arkadaşları zekâyı, "soyut düşünebilme yeteneği" olarak tanımlamıřlardır¹⁵ ve bu çok kısıtlı, zekânın birçok özelliğini açıklamayan bir tanımlamadır. Weschler'in tanımı ise, tarihin eski zamanlarından beri zekânın özellikleri olduğu öne sürölen, soyut (dilsel), mekanik (görsel-uzamsal) ve sosyal özelliklerin hepsini kapsar¹⁶. Bu bakımdan kapsamlı bir tanım olduğu görölmektedir.

Bu tanımlardan yola çıkarak zekânın, dış dünya hakkında algılar oluşturma, bu algılar çerçevesinde düşünme ve bir davranış oluşturmanın yanında, değişen dış dünya algıları temelinde gerektiğinde bu davranışı değiştirerek uyum sağlama yeteneği olarak tanımlamak mümkündür. Göröldüğu üzere zekâ kavramının, birçok yeteneğin bileşeninden oluşması ve soyut bir kavram olması nedenleriyle, zekânın bilim insanlarınca farklı şekilde tanımlandığı söylenebilir.

¹¹ Emet Güler ve Merba Tat, "Çoklu Zekâ Kuramı: Tekli Zekâ Anlayışından Çoklu Zekâ Yaklaşımına", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, The Journal of International Social Research* 3.11 (2010):ss. 336-356, s.338.

¹² Necla Öner, **Türkiye'de Kullanılan Psikolojik Testler**, Boğaziçi Üniversitesi Matbaası, İstanbul, 1997, s.2.

¹³ A. Christine Parhan, **Psychology**, South Western Publishing, USA, 1988, s.260.

¹⁴ Salovey & Mayer, a.g.e., 1990, s.185-211.

¹⁵ Michael Terman vd., A controlled trial of timed bright light and negative air ionization for treatment of winter depression. *Archives of General Psychiatry*, 1998, 55, pp.875 -882,

¹⁶ John D. Mayer & Peter Salovey, "**What Is Emotional Intelligence**", In P. Salovey, & D. Sluyter, Emotional Development And Emotional Intelligence: Educational Implication, Basicbooks Inc., Newyork, 1997, pp.3-34, p.11.

1.1.3. Çoklu Zekâ Kuramında Bahsedilen Sekiz Zekâ Tipi

Duygusal zekâ kavramının henüz ortaya çıkmadığı dönemlerde başarının sadece IQ ile bağlantılı olduğu düşüncesinin hakim olduğu görülmektedir. Duyguların insan davranışları üzerindeki etkisi bu dönemlerde göz ardı edildiği söylenebilir. Ancak yapılan araştırmalar, bazı kişilerin akademik olarak çok başarılı olsalar bile, bireysel ve toplumsal ve uyum problemleri yaşadıklarını, yeterli iletişim becerilerini gösteremediklerini, bireysel ve toplumsal mesajları anlama ve yorumlamada sorun yaşadıklarını, hatta zaman zaman dengesiz davranışlarda bulduklarını da ortaya koymuştur. Bu durum, araştırmacıları, insan davranışlarını farklı bir şekilde ele almaya ve açıklamaya itmiştir. İnsan beyniyle ilgili çalışmalar yapılmış ve insan davranışları yeniden değerlendirilmiştir.

Howard Gardner'a kadar zekâ tek yönlü, ölçülebilir ve sabit olarak, gerçek hayattan kopuk bir şekilde tanımlanmıştır¹⁷. Gardner; insan beyni ile ilgili çalışmalarda, geleneksel zekâ tanımlamalarını yeterli bulmadığını dile getirerek, zekânın sekiz türünün olduğunu öne sürmüştü ve zekâ kavramına farklı bir boyut getirmiştir. Gardner'a göre, insan beyninin iki yarım küresi farklı alanlarda uzmanlaşmış ve farklı işlevlere sahiptir. Bu iki bölge (sağ yarımküre ve sol yarımküre) arasında kurulan bağlantılar, daha işlevsel ve kalıcı bir öğrenme sağlamaktadır. Bu nedenle insan beyninin kapasitesi, IQ'dan farklı kavramlarla da ifade edilmelidir. Buna "Çoklu Zekâ Kuramı" denilmektedir¹⁸. Çoklu zekâ kuramına göre zekâ türleri sekiz grupta toplanmıştır. Bunlar şu şekildedir:

- **Dilsel Zekâ:** Bu zekâsı yüksek olan kişilerin kelime hazineleri oldukça geniştir, dilleri kolay öğrenirler, cümleler arasındaki kelimeler arasındaki benzerlikleri kolayca seçip ifade edebilirler.
- **Matematiksel Zekâ:** Bu zekâ alanında iyi olan kişilerin analiz yeteneği oldukça yüksektir, somutu soyuta çevirmede yeteneklidir, analitik düşünme ve uygulama konusunda başarılıdırlar.

¹⁷ Pranjal Nagar, **Influence of Emotional Intelligence and Spiritual Intelligence on Teaching Competencies**, Laxmi Book Publications, New York, 2017, p.4

¹⁸ Güler ve Tat, a.g.e., s.338.

- **Görsel/Alansal Zekâ:** Bu zekâ alanında kişilerin 3 boyut kavramı algısı oldukça gelişmiştir. Renkleri ayırt etmede gayet iyidir. Çizmekten boyamaktan oluşturmaktan zevk alırlar.
- **Bedensel/Kinestetik Zekâ:** Bu zekâ alanında iyi olan kişilerin organizasyon yapma yeteneği oldukça gelişmiştir. Nesnelere dokunarak bilgi edinirler.
- **Müziksel Zekâ:** Bu zekâ alanında iyi olan kişiler sese karşı duyarlıdırlar, ritim tutma konusunda başarılıdırlar.
- **Sosyal/Kişilerarası Zekâ:** Bu zekâ alanında başarılı olan kişilerin duyguları algılamakta, liderlik yapmak da yetenekleri vardır.
- **Kişiyeye Dönük/Kişisel Zekâ:** Bu zekâ alanında iyi olan kişiler bireysel çalışmaktan zevk alan özgüven sahibi insanlardır.
- **Doğacı Zekâ:** Bu zekâ alanında başarılı olan kişiler canlıları tanıma, araştırma ve canlıların yaratılışlarını sorgularlar.

Bu zekâ alanları birbirinden tamamen bağımsızdır. Bir insan müziksel zekâyâ sahipse diğerlerinden birinin olmayacağı anlamına gelmemektedir. Bir insan hepsinde de başarılı olabilir, hiçbirinde de başarılı olmayabilir. Ya da her birindeki başarı düzeyi farklı farklıdır.

Çoklu zekâ kuramı, literatüre öğrenme ve davranışları anlamayla ilgili yeni bir soluk getirmiştir. Problem çözümede ve insan davranışlarını açıklamada sadece akla ve mantığa dayalı açıklamalar yapan bir görüşten, çok yönlü bir bilişsel mekanizmanın varlığını kabul eden bir görüşe ulaşılmıştır. Bu da “duygusal zekâ” kavramının ortaya çıkmasının önünü açan ilk adım olmuştur. Ancak yine de o dönemin öne çıkan psikoloji ekolü olan Skinner’ın biçimlendirdiği davranışçılık ekolünün etkisinden kurtulamamıştır. Skinner’ın davranışçılık ekolü, ancak dışarıdan görülebilen davranışların bilimsel olarak araştırılabileceğini savunmuştur. Duygular gibi insanın iç dünyasına ait konular bilim dışı kabul edilmişti. Bu yüzden Çoklu Zekâ Kuramında duyguların zekâ üzerindeki etkisi konusu üzerinde yeterince durulmamıştır. Gardner tarafından tanımlanan “kişisel ve kişiler arası zekâ” alanları daha sonradan “duygusal zekâ” olarak yeniden ele alınmıştır¹⁹. Sonuçta Gardner ve arkadaşları tarafından geliştirilen Çoklu Zekâ Kuramı, zekâ konusundaki araştırmalara büyük bir katkı sağlamıştır.

¹⁹ David Goleman, *Duygusal Zekâ*, Çev. B.S. Yüksel, Varlık Yayınları, 47. Baskı, İstanbul, 2017, s.7-18

1.1.4. Duygusal Zekânın Tanımı

Duygusal Zekâ, psikoloji ve diğer sosyal bilimler dallarında araştırmacıların en çok ilgisini çeken ve yoğun olarak araştırılan konuların başında gelmektedir. 1995 yılında Daniel Goleman tarafından yayınlanan ve çok ses getiren “Duygusal Zekâ” adlı kitap, araştırmacılara ilham olmuş ve zekâ alanındaki çalışmalara yeni bir kapı açmıştır²⁰. Goleman bu kitabında temel olarak bilişsel zekânın tek başına yeterli olmadığını, bunun yanında duygusal zekânın da çok önemli olduğunu, kişilerin aile ve sosyal yaşantısını, akademik ve mesleki başarılarını, sağlık durumlarını ve toplumsal ilişkilerini direkt olarak etkilediğini ortaya koymuştur. Goleman’ın gündeme getirdiği bu yeni kavram, bu zamana kadar yalnızca bilişsel zekâyı genel geçer zekâ türü varsayarak araştırma yapan, rasyonalizmi kucaklayan gelenekçi araştırmacıların ilgisini çekmiştir. Böylece zekâ araştırmalarında yeni bir akım başlatmıştır²¹.

Yapılan literatür taramasında, bir grup araştırmacı tarafından, duyguların yalnızca birtakım tepkiler olduğu öne sürülmektedir. Diğer grup araştırmacılar ise duyguların, bilinç tarafından üretildiği belirtilmektedir²². 1980’li yıllardan beri, araştırmacıların çoğu, duyguların, bilinç ve bilinçdışı sinir sistemlerinin kendi arasındaki etkileşimi sonucu ortaya çıktığı sonucuna ulaşmışlardır²³. Bu bağlamda, duygular, insanların hayatta kalma içgüdüleri sonucunda ortaya çıkan, doğuştan gelen alt sistemlerin bir bütünü olarak görülebilir. Diğer bir deyişle, duygular, insanların karşılaştıkları zor durumlarla baş etmelerini ve karşılarına çıkan fırsatlardan en üst düzeyde faydalanmalarını sağlayan tepkiler grubudur²⁴. En temel duygular olan öfke, mutluluk ve utanç, durumların ortaya çıkardığı koşullara uygun davranmamız konusunda bize yardım eder. Örneğin adaletsizlik karşısında öfke duygusu, karşı tarafa sinyaller göndererek bizi sömürülebilir olmaktan kurtarır²⁵. Bununla beraber, utanç duygusunun da, başkalarının gözünde itibarımızı kaybedebileceğimiz korkusu vererek, etik olmayan bir davranışta bulunmaktan bizi alıkoyduğu söylenebilir.

²⁰ Goleman, a.g.e., 2017a, s.6.

²¹ Seymour Epstein, **Constructive Thinking: The Key to Emotional Intelligence**, Greenwood Publishing Group, Incorporated, Wesport, CT, USA, 1998, p.164.

²² Neal M. Ashkanasy, Emotions in organizations: A multilevel perspective. In F. Dansereau, & F. J. Yammarino (eds.), Research in multi-level issues: **Multi-level issues in organizational behavior and strategy**, 2003, 2, 9–54.

²³ Ashkanasy, a.g.e., s.9-54.

²⁴ Stephane Cote, Emotional intelligence in organizations. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour**, 2014, 1, 459–488, p.461

²⁵ James j. Gross, Emotion Regulation: Past, present, future. **Cognition and Emotion**, 1999, 13(5), 551-573, p.555

Antik çağ dönemi kaynaklarından anlaşıldığı üzere, duygunun zihinsel aktiviteleri engelleyen bir özelliği olduğu ve mutlaka kontrol altında tutulması gerektiğine inanıldığı görülmektedir²⁶. Öyle ki, milattan önce birinci yüzyılda Publilus Syrus, “Duygularınız size hükmetmeden siz onlara hükmedin” demiştir²⁷. Bununla beraber, geçmişte birçok bilim insanı, duyguları, akut rahatsızlıklar, dağınık tepkiler ve kontrol kaybı olarak tanımlamıştır. Ayrıca, yine bu dönemlerde, duyguların zihinsel faaliyetler üzerinde negatif etkisi olduğu ve bilişsel hiçbir altyapısı olmadığı savunularak zekâ testlerinde yer almaması gerektiğini söyleyen araştırmacılar olmuştur²⁸.

Modern yaklaşıma göre duygular, düzenli tepkiler olarak ele alınmaktadır. Bu yaklaşım, duyguların temel odağını bilişsel aktiviteler ve devam eden eylemler olarak görmektedir. Ayrıca modern teoriler, duyguları normal bilişsel aktiviteler olarak ele almaktadır. Bu teoriler duyguların; kişilerin olaylar, çevresi ve kendisi hakkında bilgiler içerdiğini, duyguların düşünme karar verme süreçlerinde yardımcı olduklarını ve günlük hayatta fonksiyonel olduklarını savunmuşlardır²⁹. Yapay zekâ araştırmacıları, bilgisayarın işlevlerini yönetebilmek adına onlara duygu yüklemenin önemi üzerine çalışmalar yapmışlardır³⁰. Görüldüğü gibi bu yaklaşımda; duyguları, insanların yaşadıkları olaylar ve durumlar karşısında gün yüzüne çıkan, kişilere göre pozitif ya da negatif anlamı olan tepkiler olarak görmektedir.

Duygusal zekâ, bireylerin yaşamlarında büyük bir rol oynadığı, çünkü günlük hayatta, problem çözme ve karar verme süreçleri için mantık ve sezgiler gerektiği belirtilmektedir³¹. Ancak duygusal zekâ konusundaki ilk teorik model oluşturulduğunda, duygular ve zekânın bir arada harmanlanmış şekilde sunulmasının sıra dışı bir durum olduğu ifade edilmektedir. Araştırmacılar, duygusal zekânın doğuştan içsel olarak mı geldiğini yoksa bir bilişsel yetenek mi olduğunu, geliştirilip geliştirilemeyeceğini, duygusal zekânın günlük hayata katkılarını, ilişkilerimizi etkileyip etkilemediğini, ruh sağlığına, akademik ve profesyonel hayata katkılarını ve diğer zekâ türleriyle etkileşimlerini ele almışlardır. Son zamanlarda yapılan çalışmalar, bilişsel zekânın başarılı olmak için tek başına yeterli olduğu inancını yıkmış, başarıya eşlik eden duygusal becerilerin de önemini ortaya

²⁶ Çakar ve Arbak, a.g.e., s.27.

²⁷ Salovey & Mayer, a.g.e., 1990, s.185-211.

²⁸ Salovey & Mayer, a.g.e., 1990, s.185-211.

²⁹ David R. Caruso & Peter Salovey, **Yönetimde Duygusal Zekâ (Dört Duygusal Becerinin Liderlikte Kullanılması ve Geliştirilmesi)**, Crea Yayıncılık. İstanbul, 2007, s.39.

³⁰ Salovey & Mayer, a.g.e., 1990, s.185-211.

³¹ John D. Mayer & Peter Salovey, “**What Is Emotional Intelligence**”, In P. Salovey, & D. Sluyter, Emotional Development And Emotional Intelligence: Educational Implications, Basicbooks, Inc., New York, 1997, pp. 3-34, p.8.

çıkarmıştır. Duygusal zekâ, Salovey ve Mayer tarafından “bireyin kendisinin ve başkalarının duygularını anlama, bunlar arasında ayırım yapma ve bu süreçten elde ettiği bilgiyi, düşünce ve davranışlarında kullanabilme yeteneğiyle ilgili olan sosyal zekânın bir alt formu” şeklinde tanımlanmıştır. Bu teorik yaklaşım, duygu ve zekâyı birleştiren bir anlayışı içermektedir ³².

Salovey ve Mayer³³, Mayer, Salovey ve DiPaolo ³⁴, duygusal zekâ kavramını ilk olarak kullanan zekâ araştırmacılarıdır. Ancak duygusal zekânın geniş kitlelerce tanınip popülerlik kazanılmasının sebebi yalnızca bu akademik çalışmalar değildir. Daniel Goleman’ın, 1995 yılında yazdığı “Duygusal Zekâ” isimli ve 1998 yılında yazdığı “İşbaşında Duygusal Zekâ” isimli kitaplar dünya çapında çok ilgi görmüş ve duygusal zekâ kavramının akademik anlamda da daha çok tanınması ve çalışılmasına yardımcı olmuştur. Zekâ araştırmacılarından Reuven Bar-On ³⁵ kendini rapor etme türünde (self-report) hazırladığı ilk duygusal zekâ ölçeğini yayınlamıştır ve böylelikle duygusal zekâ kavramı bilinirlik kazanmıştır.

Psikoloji literatüründe duygusal zekâyı tanımlayan onlarca açıklama olduğu görülmektedir. Bunlardan en önemlilerinden biri, “Duygusal Zekâ” kitabını yazarak duygusal zekâ kavramının bilinip yayılmasına büyük katkıda bulunan David Goleman’a aittir. Ona göre duygusal zekâ, “kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendisini başkalarının yerine koyabilme” şeklinde açıklanmaktadır. Kişinin duygularını tanıması, onları kontrol edebilmesi, kendini motive edebilmesi ve empati yapabilmesinin önemini dikkatle vurgulamaktadır. Örneğin, öfke negatif bir duygudur ve insanlara rahatsızlık verir. Zarar verici davranışlarda bulunma ihtimalini artırır. Bu yüzden öfkeyi kontrol altına alabilmek önemlidir. Öfkenin kontrol edilebilmesi için iki temel yol vardır. Öncelikle, öfke duygusuna yol açan şeylerin ne olduğunu fark etmek ve bunlarla mücadele etmektir. Bunu yaparken zamanlama önemlidir çünkü öfke hissetmeye sebep olan durumlar ne kadar erken fark edilirse ve müdahale ne kadar erken aşamada yapılırsa, öfkenin zararlı sonuçlarının o kadar çabuk önüne geçilmiş olur. Nitekim öfkeye yol açan sebepleri öfke duygusunu hissetmeden önce fark etmek, öfkelenmenin önüne geçebilir. Öfke duygusuyla baş etmenin diğer bir yolu ise, daha çok öfkelenmeye sebep olabilecek başka faktörlerin olduğu

³² Salovey & Mayer, a.g.e., 1990, s.185-211.

³³ Salovey & Mayer, a.g.e., 1990, s.185-211.

³⁴ John D. Mayer vd., “Perceiving Affective Content in Ambiguous Visual Stimuli: A Component of Emotional Intelligence”, *Journal Of Personality Assessment*, 1990, 54: 772-781.

³⁵ Reuven Bar-On, *Emotional Quotient Inventory: Technical Manual, Multi Health Systems*, Toronto, 1997, p.13

ortamlardan uzak durmaktır. Örneğin, negatif bir olay yaşandığı zaman o ortamdan uzaklaşmak, öfke uyandıran kişilerden, sakinleşene kadar uzak kalmak, başka şeylerle ilgilenmek öfke duygusunu hafifletecektir. İlgili öfke kaynağı dışında başka bir yere yönlendirilirse ruh hali de değişecektir ³⁶.

Goleman; üzüntü olgusunu, yaşamsal olaylara adapte olabilmek adına önemli bir duygu olduğunu ifade etmektedir. Ona göre üzüntü duygusunun temel işlevi, hayal kırıklıkları, kayıplar gibi durumlardaki değişikliklere adapte olabilmeye yardımcı olmaktır. Öfkenin aksine, enerjiyi azaltır, metabolizmayı yavaşlatır. Böylelikle yaşamdaki keyifli anlardan alınan tat azalır ve günlük hayattaki faaliyetlerden uzaklaşma başlar. Bu içe kapanma hali, o süreçte yaşanan kaybın veya olumsuz hislerin sonuçlarını düşünme ve değerlendirmeyi sağlar. Böylece yeni başlangıçlar için bir enerji sağlanmış olur. Üzüntülü zamanlarda dikkati başka bir alana yönlendirmek için kitap okumak, bir şeyler izlemek, sevilen kişilerle vakit geçirmek gibi aktivitelerin yanı sıra, başkalarına yardım etmek, küçük başarılar hedefleyip onları gerçekleştirmek ve fonksiyonel olmayan düşüncelerden kurtulmak gibi yöntemler üzüntüyle baş etmeye yardımcı olmaktadır.

Diğer önemli duygusal zekâ tanımı, ilk duygusal zekâ modelini oluşturan araştırmacılar, Mayer ve Salovey'in³⁷ tanımıdır. Onlar duygusal zekâyı, "bireyin kendisinin ve diğerlerinin hislerini ve duygularını izleme, bunlar arasında ayırım yapma ve bu süreçten elde ettiği bilgiyi, düşünce ve davranışlarında kullanabilme yeteneğiyle ilgili olan sosyal zekânın bir alt formudur" şeklinde tanımlamışlardır. Mayer ve Salovey'e göre duygusal zekâ; duyguyu algılamak, anlamak, ifade etmek, düşünce ve duyguyu kaynaştırabilmek, duyguyu analiz etmek ve kontrol etmek kabiliyetleri bütünüdür. ³⁸.

İlk duygusal zekâ ölçeğini geliştiren Reuven Bar-On³⁹ ise duygusal zekâyı, "Bilişsel Olmayan Zekâ" (noncognitive intelligence) olarak tanımlamış ve "bireyin çevresinden gelen baskı ve taleplerle başarılı şekilde baş edebilmesinde bireye yardımcı olacak, kişisel, duygusal, sosyal yetkinlik ve beceriler dizini" olarak açıklamıştır.

Diğer bir önemli duygusal zekâ tanımı ise Cooper ve Sawaf'a ⁴⁰ aittir. Yazdıkları "Liderlikte Duygusal Zekâ" adlı eserde, organizasyon ve yönetim

³⁶ Goleman, a.g.e., 2017a, s.124.

³⁷ Salovey & Mayer, a.g.e., 1990, pp.185-211.

³⁸ Mayer & Salovey, a.g.e., 1997, pp. 3-34.

³⁹ Bar-On, a.g.e., p.12.

⁴⁰ Robert K Cooper & Ayman Sawaf, **Liderlikte Duygusal Zekâ**, (1997) (Çev. Zelal Bedriye Ayman-Banu Sancar), Sistem Yayıncılık, Üçüncü Basım, İstanbul, 2003, p.12.

alanlarında duygusal zekânın etkin kullanımını ve duygusal zekâ-liderlik ilişkisini ele almışlardır. Onlar duygusal zekâyı, “duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi ve ilişkilere etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir” şeklinde tanımlamışlardır.

Yukarıda ifade edilen farklı duygusal zekâ tanımları örneklerinden de anlaşılacağı gibi, duygusal zekâ, kişinin kendisi ve çevresiyle ilgili davranışlarını etkileyen, kişinin kendini tanıma, motive edebilme, kontrol edebilme, duygularındaki farklılıkları anlayabilme ve kontrol edebilme, isteklerini erteleyebilme, diğer bireylerin duygularını anlayabilme, onlara anlayış gösterebilme, onlarla etkili ilişkiler kurma ve sürdürülebilir kabiliyetlerini içerir. Bunlar öğrenilebilen sosyal ve psikolojik becerilerdir ve bunların yardımıyla kişiler hayattaki doyum ve başarısını üst düzeylere çıkarabilir. Araştırmacılar, bilişsel zekânın (IQ) doğuştan geldiğini, ancak duygusal zekânın her yaşta geliştirilebileceğini göstermişlerdir. Bu sebeple duygusal zekâ çok önemlidir⁴¹.

O halde, insanların zekâya atfettiği anlamların tümünü kapsayan bir tanım yapmak gerekirse; kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını anlayarak, sosyal çevresinden gelen etkilerle baş edebilme ve bu sosyal çevreyi de etkileyebilme yeteneğidir diyebiliriz.

1.2. DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMININ KURAMSAL AÇIKLAMASI

Bilim insanları, duygusal zekâ kavramını farklı fonksiyonlara ayırarak incelemişlerdir. Örnek olarak Goleman, duygusal zekâyı; öz bilinç, kendine yön verme, motivasyon, empati ve sosyal beceriler olmak üzere beş boyutta incelemiştir⁴². Wong ise 2002 yılında yayınladığı makalesinde⁴³, duygusal zekâyı; duygularının farkında olma, başkalarının duygularının farkında olma, duygu kullanımı ve duygu düzenlemesi olarak dört alt boyutta incelemiştir.

Duygusal zekâ kavramının yukarıda da belirttiğimiz gibi çok farklı kullanımı ve tanımının mevcut olduğu görülmektedir. Duygusal zekâyı açıklayan modeller; yalnızca yeteneklere vurgu yapan *yetenek tabanlı model* ya da yetenek ve bireysel

⁴¹ Selen Doğan ve Faruk Şahin, “Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2007, 16(1), ss.231-252, s.234.

⁴² Goleman, a.g.e., 2017b, s.390.

⁴³ Chi-Sum Wong & Kenneth S. Law, The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study, *Leadership Quarterly*, 2002, 13, p.243-274, p.246

özelliklerin karışımı ifade eden *karma model* olarak gruplandırılmıştır⁴⁴. Duygusal bilgiyi işleme yeteneğini yansıtan duygusal zekâ türü, yetenek tabanlı model olarak adlandırılırken, kişisel özellikler ve yetenek özelliklerini bir araya getiren duygusal zekâ modeline ise *karma model* adı verilmiştir⁴⁵.

Duygusal zekâ ile ilgili ortaya atılmış sözü edilen modelleri şu şekilde açıklanabilir:

1.2.1. Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâ Modeli

Mayor ve Salovey⁴⁶ tarafından ortaya çıkarılan yetenek tabanlı duygusal zekâ modeline göre duygusal zekâ, “duyguları doğru olarak algılama, değerlendirme ve ifade etme yeteneği; duyguları ve duygusal bilgiyi anlama yeteneği, duygusal ve zihinsel gelişimi sağlamak için duyguları kontrol etme yeteneğidir.” Mayer, Caruso ve Salovey⁴⁷, 2016 yılında yayınladıkları çalışmada duygusal zekâ kuramlarını oluştururken ortaya çıkardıkları temel prensipleri şöyle açıklamaktadırlar:

1) *Duygusal Zekâ Bir Mental Yetenektir:*

Çoğu psikolog gibi, Mayer, Caruso ve Salovey de zekâyı, soyut akıl yürütme, anlamları anlama ve kavrama, iki kavram arasında benzerlik ve farklılıkları bulma, güçlü genellemeleri formüle etme ve genellemelerin bağlamsal sebepler yüzünden gerçekleşmeyeceği durumları anlayabilme kapasitesi olarak görmektedir. Ayrıca zekânın, bilişsel yetenekler sistemi olduğunu ortaya koymaktadırlar. Onlara göre duygusal zekâsı gelişmiş bireyler;

- a) Duyguları doğru algılayabilen,
- b) Düşünceleri doğru olarak ele alabilmek için duyguları kullanabilen,
- c) Kendinin ve diğer kişilerin duygularını anlayabilen kişilerdir.

2) *Duygusal Zekâ, Yetenekler Üzerinden Ölçülmelidir:*

Zekâ ölçümünün en etkili yolunun; bireylere yetenekler üzerinden bir ölçüm yapılması gerektiği, bunun için onlardan birtakım problemleri çözmeleri istenmesi ve

⁴⁴ Çakar ve Arbak, a.g.e., s.23-48.

⁴⁵ John D. Mayer vd., “*Models Of Emotional Intelligence*”, In R. J. Sternberg (Ed) *Handbook Of Intelligence*, Cambridge University Press, New York, US., 2000, pp. 396-420, p.401.

⁴⁶ Mayer & Salovey, 1997, a.g.e., s.3-34.

⁴⁷John D. Mayer vd., The Ability Model of Emotional Intelligence: Principles and Updates. *Emotion Review*, 2016, 8 (4), s.290–300, p.295.

doğru cevaplar incelenerek bir yargıya varılması olarak⁴⁸ belirtilmiştir. İnsanların kendi bilişsel ve duygusal zekâ seviyelerini tahmin etme konusunda zayıf oldukları, çünkü iyi bir problem çözümünün neye bağlı olduğunu bilmedikleri için yeteneklerini başka belirleyiciler üzerinden değerlendirdikleri⁴⁹ söylenmiştir.

3) Zekice Problem Çözebilmek ve Zekice Davranmak Farklıdır:

Mischel⁵⁰, Bilişsel zekâ ile davranış arasında fark olduğuna dikkat çekmektedir. Bir bireyin davranışı, onun kişilik özelliklerinin belirli bir sosyal bağlamdaki göstergesi olduğunu vurgulamıştır. Bireyin kişiliğini, motivasyonlarını, duygularını, sosyal ilişki özelliklerini, benlik bilincini ve benlik kontrolünü de içerdiğini söylemiştir.

4) Duygusal Zekâ Geniş Kapsamlıdır:

Mayer, Caruso ve Salovey, duygusal zekâyı geniş kapsamlı bir zekâ türü olarak ele aldıklarının altını çizmişlerdir. Bu geniş kapsamlı zekâ kavramı, 3 Katmanlı Model⁵¹ olarak isimlendirilmiştir. Bu hiyerarşik düzenin en üstünde zekâ bulunur, ikinci katmanda 8'e ve üçüncü katmanda 15 farklı zekâ modeline ayrılır⁵². Bu model, farklı bilişsel yeteneklerin diğerleriyle nasıl bir etkileşim içinde olduğunu göstermesi açısından önemlidir. Nitekim bize, insan zihninin, akıl yürütme, anlama ve ifade etme (sözel zekâyı benzer şekilde), görsel-uzamsal bilgi işleme, kısa süreli bellek, uzun süreli bellek gibi çeşitli ve farklı işlevleri olduğu konusunda bilgi verir. Üç Katmanlı Model aynı zamanda, en düşük düzeydeki bilişsel faaliyetleri de içerir. Örneğin, geniş kapsamlı zekânın anlama ve kavrama alt katmanı, yeni kavramları anlama gibi daha küçük kapsamlı bilgileri içerir⁵³.

5) Duygusal Zekâ Sıcak Bilgi İşleme Odaklı Geniş Kapsamlı bir Zekâ Türüdür:

⁴⁸ John B. Carroll, *Human cognitive abilities: A survey of factor-analytic studies*, Cambridge University Press, New York, 1993.

⁴⁹ Marc A. Brackett vd., "Relating emotional abilities to social functioning: A comparison of self-report and performance measures of emotional intelligence", *Journal of Personality and Social Psychology*, 2006, 91(4), 780–795. doi:10.1037/0022-3514.91.4.780

⁵⁰ Walter Mischel, From personality and assessment to personality science, *Journal of Research in Personality*, 2009, 43(2), 282–290. doi:10.1016/j.jrp.2008.12.037

⁵¹ Kevin S. McGrew, "CHC Theory and the Human Cognitive Abilities Project: Standing on the shoulders of the giants of psychometric intelligence research", *Intelligence*, 2009, 37(1), 1–10. doi:10.1016/j.intell.2008.08.004

⁵² Dawn P. Flanagan vd., *The Wechsler Intelligence Scales and Gf-Gc theory: A contemporary approach to interpretation*, Needham Heights, MA: Allyn & Bacon. 2000, p.23.

⁵³ Mayer vd., a.g.e., 2000, pp. 396-420.

Mayer, Caruso ve Salovey, geniş kapsamlı zekâ türlerini, özellikle de spesifik olarak belirli alanlarda işlev gösteren zekâ türlerini, sıcak ve soğuk olarak iki türe ayırmışlardır. Soğuk zekâ türleri, kişisel olmayan sözel, görsel-uzamsal biliş, matematiksel yetenekler gibi yetenekleri kapsar. Sıcak zekâ türleri ise bireysel olarak önemli bilgileri içeren, kalbimizi ısıtan ve kanımızı kaynatan durumlarda devreye giren zekâ türüdür. İnsanlar bu sıcak zekâ özelliklerini, kendileri için önemli durumları yönetmek için kullanırlar. Sosyal kabul, öz kimlik, duygusal ve psikolojik iyi oluş hali gibi durumlar sıcak zekâ diye tanımlanan zekâ türünün içeriğidir. Duygusal zekâ da sıcak olarak tanımlanan bilgi işlem grubuna dahil edilmiştir. Duygusal zekâsı gelişmiş olan kişiler, duygusal zekâsı düşük olan kişilere göre kendi duygularını tanıma ve anlamada daha iyidirler. Ayrıca, kötü bir ruh halinden iyi bir ruh haline daha hızlı bir şekilde dönebilirler çünkü kendi duygularını tanımakta ve onları nasıl yöneteceğini bilmektedirler⁵⁴.

Yetenek tabanlı duygusal zekâ modeli, duygusal zekânın Mayer ve arkadaşları tarafından belirlenen üç kriteri de sağlamaktadır. Bu kriterle şu şekilde sıralanmıştır:

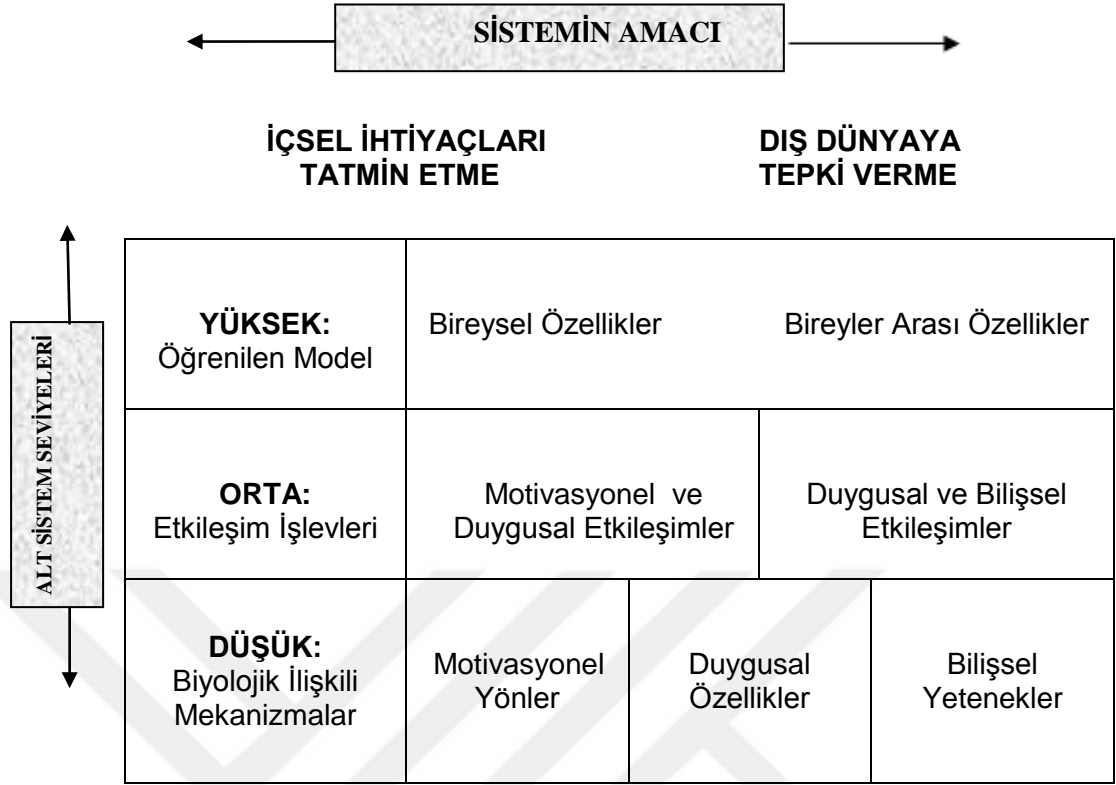
- “Duygusal zekâ diğer zihinsel yetenekler ile doğrudan ilişkilidir (örneğin; sözel zekâ),”
- “Duygusal zekânın ölçümü doğru ve yanlış cevapları içermektedir,”
- “Duygusal zekâ geliştirilebilir ve yaş ve tecrübe ile kazanılabilir.”

Yetenek tabanlı duygusal zekâ modeli, Mayer ve Salovey tarafından, basit süreçlerden (duygusal algı, duygusal bütünleşme/kolaylaştırma), daha karmaşık süreçlere (duygusal yönetim, duyguları anlama) gibi işlevleri kapsayacak şekilde dört bölüme ayrılmıştır. Duygusal zekâ becerileri, duyguları anlamaktan onların yönetimini kapsayacak şekilde düzenlenen bu dört bölüm, bireyin karakter ve kişiliğinde bulunan psikolojik alt sistemleri ile bütün haline gelmiş bir seviyeye göre düzenlenmiştir⁵⁵.

Şekil-1 de, kişilik bileşenlerini düşük düzeyden yüksek düzeye hiyerarşik olarak değişimi ifade edilmektedir.

⁵⁴ Mayer vd., a.g.e., 2000, p.396-420.

⁵⁵ Mayer vd., a.g.e., 2016, p. 290–300.



Şekil -1 Kişilik ve Temel Alt Sistemleri⁵⁶

Şekil-1, kişilik bileşenlerini düşük düzeyden yüksek düzeye hiyerarşik olarak göstermektedir. Görüldüğü gibi, düşük düzeyin kapsama alanı çoğunlukla bilişsel, duygusal ve motivasyonel özellikleri içerirken, yüksek düzeyi oluşturan bileşenler, alt seviyelerdeki özelliklerin daha karmaşık bir şekilde işlenmesi sonucu ortaya çıkan ve sosyalleşme ve kişilik olarak yansıyan bir özelliktedir. Duygusal zekâ orta düzeyde yer almaktadır. Örneğin, yeme içgüdüğü orta düzeyde ve motivasyonel işlevde bir içgüdüdür. Düşük düzeyde bulunan bileşenler (bilişsel yetenekler, duygusal özellikler gibi) orta düzeydeki bileşen gruplarıyla etkileşim halindedir. Yüksek seviyedeki bileşenler ise alt düzeydeki bileşenlerin daha karmaşık olarak işlenmiş haliyle sosyalleşme ve kişilik olarak ortaya çıkmaktadır.

Mayer ve Salovey'in yetenek tabanlı duygusal zekâ modeli dört bölümden oluşmaktadır:

- ✓ Duyguları algılama, değerlendirme ve ifade etme:
Bireyin duygusal durumları ve değişimleri algılamasını, onları ifade etmesi durumunu açıklamaktadır.

⁵⁶ Mayer vd., a.g.e., 2016, p. 290–300.

- ✓ Duyguların kullanımı:
Bireyin karşılaştığı durumlarda davranışlarında duygularını yansıtmalarını ifade eder.
- ✓ Duyguları anlama ve muhakeme etme:
Bireyin, insan duygularına doğru anlamlar yüklemesini ve onları değerlendirebilmesini açıklamaktadır.
- ✓ Duyguları yönetme, düzenleme:
En önemli duygusal zekâ boyutu olduğu söylenebilir. Bireyin duygularına hükmedebilmesini ve onları düzenleyebilmesini ifade eder. Duyguya hükmetme boyutudur.

Birinci ve ikinci bölüm, duygu sisteminin gizli bilgi işleme alanları olarak tanımlanmıştır. Üçüncü ve dördüncü bölümler ise kişinin kişiliği, hedefleri ve planlarıyla bütünleştirilmiştir⁵⁷.

Dört bölümün her biri, daha erken dönemlerde ortaya çıkan yeteneklerden, daha ileriki yaşlarda ortaya çıkan yeteneklere kadar uzanan bir alanı içermektedir. Duygusal zekânın göstergesi olan bu yetenekler birbirleriyle doğrudan bağlantılı haldedir. Duygusal zekâsı yüksek olan kişilerin, duygusal zekâsı düşük olanlara kıyasla bu yeteneklerini daha hızlı geliştirdikleri gözlemlenmiştir⁵⁸.

Yetenek kavramı Mayer ve Salovey'in duygusal zekâ kuramında önemle üstünde durdukları bir kavramdır ve onlara göre en önemli ölçektir. Dört seviyeden oluşan yetenek bazlı kurama göre en düşük seviyede yetenek duyguları algılayabilmek, değerlendirmek ve ifade etmektir. İkinci seviyeye atfedilen yetenek, duyguyu, bilgi almayı kolaylaştırmak için kullanabilmektir. Üçüncü seviyedeki yetenek, duyguyu anlama ve muhakeme etmeye yarar. Son seviyedeki yetenek ise durumlarla baş edebilmek için duyguları yönetebilmek ve düzenleyebilmektir. Mayer ve Salovey'in dört seviyeden oluşan yetenek tabanlı duygusal zekâ modeli ve her seviyeye atfedilen yetenekleri Tablo-1'de verilmiştir.

⁵⁷ Mayer vd., a.g.e., 2000, pp. 290-300.

⁵⁸ Mayer vd., a.g.e., 2000, pp. 396-420.

Tablo-1 Mayer ve Salovey'in Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâ Modeli⁵⁹

Bölüm	Yetenek
Bölüm 1: Duyguları Algılama, Değerlendirme ve İfade Etme	<ul style="list-style-type: none">• Kendi duygularını anlama ve ifade etme.• Başkalarının duygularını anlama ve ifade etme.• Duyguların tam ifadesi ve gereksinimlerin iletimi.• Farklı duygusal ifadeleri ayırt etme.
Bölüm 2: Duyguların Kullanımı	<ul style="list-style-type: none">• Duygular dikkati yönetir ve düşünmeyi sağlar.• Ruh hali kişinin algılamasını değiştirir ve değişik bakış açılarından anlamaya neden olur.• Duygusal durumlar problem çözme yaklaşımlarını teşvik eder.
Bölüm 3: Duyguları Anlama ve Muhakeme Etme	<ul style="list-style-type: none">• Duyguları nitelendirmek ve farklı duygular ile anlamları arasındaki ilişkiyi tanımlamak.• Duyguların içeriğini ve karşılıklı ilişkilerinin sahip olduğu bilgiyi anlamak.• Karmaşık duyguları yorumlamak ve farklı duyguların bileşimini anlamak.• Duygular arasındaki geçişleri anlamak.
Bölüm 4: Duyguları Yönetme / Düzenleme	<ul style="list-style-type: none">• Hoş ve hoş olmayan duygulara açık olmak.• Duyguları düşünceli bir şekilde, duygusal veya zihinsel gelişimde kullanılabilirliği konusunda ayırt etmek veya birleştirmek.• Olumsuz duyguların etkisini azaltarak ve olumlu duyguların etkisini artırarak, kendinin ve başkalarının duygularını yönetmek.

1.2.2. Karma Duygusal Zekâ Modelleri

Bu bölümde, sosyal beceriler, kişisel yetenekler ve çevreyi de içeren bileşenleri de hesaba katan yaklaşımlar, karma duygusal zekâ modelleri olarak sunulmuştur. Karma duygusal zekâ modeli başlığı altında, Reuven Bar On tarafından geliştirilen Duygusal Zekâ Modeli ve Daniel Goleman tarafından geliştirilen Duygusal Zekâ Modeli ele alınmış, detaylı olarak açıklanmaya çalışılmıştır.

1.2.3.1. Bar-On Karma Duygusal Zekâ Modeli

Karma duygusal zekâ modellerinden ilkinin ortaya koyan Bar-On, "Emotion-Quotient" terimini ilk kez kullanarak ilk duygusal zekâ ölçeklerinden birini geliştirmiştir. Bar-On'un duygusal zekâ modeli, kişinin gerçek performans ve

⁵⁹ Doğan ve Şahin, a.g.e., s.231-252.

başarisından ziyade, performans ve başarı potansiyelini ölçmektedir. Sonuç odaklı değil, süreç odaklı bir modeldir ⁶⁰. Bu modelin, kişinin kendinin farkında olması, anlaması ve ifade edebilmesi, güçlü duygularla baş edebilme becerisi, değişikliklere adapte olabilmesi, kişisel ve sosyal problemleri çözebilmesi gibi duygusal ve sosyal becerilere odaklandı⁶¹ görülür.

Bu modelde Bar-On, duygusal zekânın beş bileşenini ve bu bileşenlerin alt faktörlerini şöyle belirlemiştir:

- *Kişisel İşlev:* Bireyin kendi duygularını, düşüncelerini ve hislerinin farkında olması ve anlamasıdır. Kişisel işlevi oluşturan alt bileşenler: Kendine güven, duygusal öz-farkındalık, bağımsızlık, kendini gerçekleştirme, girişkenliktir.
- *Kişilerarası Yetenek:* Diğer kişilerin duygu, düşünce ve hislerinin farkında olma, anlama ve güçlü kişilerarası yeteneklere sahip olma anlamına gelir. Kişilerarası yeteneğin alt bileşenleri: Empati, sosyal sorumluluk, kişilerarası ilişkilerdir.
- *Uyumluluk:* Değişiklikler karşısında duyguları değiştirebilme ve esnek olabilmedir. Uyumluluğun alt bileşenleri: Gerçeklik algısı, problem çözümü ve esnekliktir.
- *Stres Yönetimi:* Duygularını kontrol edebilme ve stresle baş edebilme anlamına gelir. Stres yönetiminin alt bileşenleri: Stres toleransı ve dürtü kontrolüdür.
- *Genel Ruh Hali:* İyimser olma ve olumlu duyguları hissetme ve ifade etme anlamına gelir. Genel ruh halinin alt bileşenleri: İyimserlik ve mutluluktur.

Bar-On, duygusal zekânın zamanla geliştiğini, eğitim, programlama ve terapiler ile de geliştirilebileceğini belirtmiştir ⁶². Bar-On'un hipotezine göre, duygusal zekâsı yüksek olan insanlar, çevresel zorluk ve baskılarla mücadele konusunda daha etkindirler. Kendisi ayrıca, duygusal zekâsı düşük olan insanların, daha az

⁶⁰ <http://www.reuvenbaron.org/wp/description-of-the-eq-i-eq-360-and-eq-iyv/> (Erişim Tarihi: 22.02.2018)

⁶¹ Reuven Bar-On, The **Emotional Intelligence Inventory (EQ-i): Technical Manual**, Multi-Health Systems, Toronto, Canada, 1997

⁶² <http://www.reuvenbaron.org/wp/description-of-the-eq-i-eq-360-and-eq-iyv/> (Erişim Tarihi: 22.02.2018)

başarı gösterdiklerinin ve duygusal problemler yaşadıklarının altını çizmiştir. Çevresel kaynaklı problemlerin çözümünde, özellikle problem çözümü, gerçeklik algısı, stres toleransı ve dürtü kontrolü düşük olan kişiler sorun yaşamaktadır.

Bar-On'a göre, duygusal zekâ ve bilişsel zekâ, kişilerin genel zekâ düzeylerini eşit derecede etkilemekte ve hayattaki başarılı olma potansiyellerini eşit derecede etkilemektedir. Reuven Bar-On'un duygusal zekâ ölçeği, Bar-On Duygusal Zekâ Envanteri (EQ-i) ile ölçülmektedir. Bu envanter, kendi kendine raporlama şeklinde, 16 yaş ve üstündeki bireyler için kullanılabilir. Bireylerin duygusal ve sosyal zekâlarını belirleyen duygusal ve sosyal yetkinlik sağlayan davranışları ölçmektedir. Kişisel özellikleri ya da bilişsel kapasiteyi ölçmek için değil, kişilerin çevresel zorluk ve baskılarla mücadele edebilme yeteneğini ölçmektedir⁶³.

Toplam 133 maddeden oluşan bu envanter, toplam duygusal zekâyı ölçer ve Bar-On'un modelinin beş ana bileşenine göre; Kişisel EQ, Kişilerarası EQ, Uyum EQ, Stres Yönetimi EQ, Genel Ruh Hali EQ olarak ayırır. Envanterdeki sorular 1'den (çok nadiren) 5'e (her zaman) kadar puanlanan likert bir ölçekte ölçülür. Toplam ham skorlar, ortalama 100 ve standart sapma 15 alınarak standart puanlara dönüştürülmektedir⁶⁴.

1.2.3.2. Goleman'ın Karma Duygusal Zekâ Modeli:

Daniel Goleman, New York Times gazetesinde beyin ve davranış araştırmaları üzerine yazı yazan bir psikolog iken, 1990'lı yıllarda Mayer ve Salovey'in çalışmalarını keşfedip onların araştırma ve bulgularından ilham alarak kendi duygusal zekâ araştırmalarını yapmaya başlamıştır. "Duygusal Zekâ" isimli kitabını 1995 yılında yayınlamış, duygusal zekâ kavramını toplumun her kesimine tanıttığı ifade edilmektedir. Bu kitapta Goleman'ın duygusal zekâ modeli 4 temel yapıdan bahsetmektedir⁶⁵. Bu zekâ yapılarından ilki, benlik bilincidir. Benlik bilinci, bireyin duygularını tanıma ve içgüdüleriyle karar verirken duygularının etkisini anlayabilmesidir. İkinci yapı, kendi kendini yönetmedir. Bu yapı, kişinin kendi duygularını ve dürtülerini kontrol etmesi ve değişen durumlara adapte olmasını ifade etmektedir. Üçüncü yapı, sosyal farkındalık durumunu anlatmaktadır: Diğer insanların duygularını algılama, anlama, tepki verme ve bunları sosyal ortamlara

⁶³ Dorek Dawda & Stephen David Hart, Assessing emotional intelligence: Reliability and validity of the Bar-On Emotional Quotient Inventory in university students, *Personality and Individual Differences*, 2000, 28, pp.797-812.

⁶⁴ Bar-On, a.g.e., p.23.

⁶⁵ Goleman, a.g.e., 2017b, s.390.

adapte etmeyi içerir. Dördüncü yapı olan ilişki yönetimi ise; ilham verme, etkileme, geliştirme ve çatışma yönetimini içerir.

Goleman, duygusal zekânın her yapısına ayrıca bir takım duygusal yetkinlikler atfetmiştir. Bu duygusal yetkinliklerin doğuştan gelen beceriler değil, üstün performans gösterebilmek için üstünde çalışılıp geliştirilmesi gereken beceriler olduğunu ifade etmiştir. Goleman, insanların duygusal yetkinlikleri öğrenme potansiyellerini belirleyen genel bir duygusal zekâ ile doğduklarını ileri sürmektedir. Goleman'ın her duygusal zekâ yapısına atfettiği duygusal yetkinlikler rastgele değil, birbirlerini destekleyen ve kolaylaştıran sinerjik kümeler veya gruplar halinde düzenlenmiştir⁶⁶. Buradan yola çıkarak, duygusal zekânın geliştirilebilir bir yetenek olduğu söylenebilir.

Tablo-2, Goleman'ın dört aşamalı karma duygusal modelini ve her aşamaya ait olan duygusal yetkinlik türlerini göstermektedir:

Tablo-2 Goleman'ın Duygusal Zekâ Yetkinlikleri Tablosu

	KİŞİSEL YETKİNLİK	SOSYAL YETKİNLİK
ALGILAMA	Kişisel Farkındalık	Sosyal Farkındalık
DÜZENLEME	Öz Yönetim	İlişki Yönetimi

Goleman'ın Karma Duygusal Zekâ modelini ve yukarıda bahsettiğimiz her birimle ilgili yetkinlikleri ölçmek için çeşitli ölçüm araçları geliştirilmiştir. Bunlar;

- ✚ Duygusal Yetkinlik Envanteri (ECI)⁶⁷,
- ✚ Duygusal Zekâ Değerlendirmesi (ÇED)⁶⁸ ve

⁶⁶ Richard E. Boyatzis vd., *Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI)*. In Bar-On, R. & J.D. Parker (ed's.), Handbook of Emotional Intelligence, Jossey-Bass, San Francisco, 1999.p.122.

⁶⁷ Boyatzis vd., a.g.e., s.2.

✚ İş Profili Anketi- Duygusal Zekâ Versiyonu (WPQEİ)⁶⁹ şeklindedir.

Daniel Goleman, duygusal zekâ yeterliliklerini ve geçmişte Richard Boyatzis⁷⁰ tarafından hazırlanan yöneticiler ve liderlerin özelliklerinin ölçüldüğü ‘Kişisel Ölçüm Anketi’ni” (Self- Assessment Questionnaire) baz alarak, bir duygusal yetkinlik envanteri hazırlamıştır. Duygusal Yetkinlik Envanteri; kişisel değerlendirme, yönetici ve akran değerlendirmeleri doğrudan rapor içeren çok yönlü bir ölçme aracıdır. Karma duygusal zekâ modelinde belirtilen 4 yapıya (kişisel farkındalık, öz yönetim, sosyal farkındalık ve ilişki yönetimi) ait 20 yeterliliği ölçmektedir. Her katılımcının, kendini 1’den (davranış bireyin karakteristik özelliklerini yansıtmıyor) 7’ye kadar (davranış bireyin karakteristik özelliğini tamamen yansıtıyor) derecelendirilen bir ölçekte tanımlamaları istenir.

Duygusal Zekâ Değerlendirmesi ölçeği, Travis Bradberry, Jean Graves ve Talent Smart Araştırma Grubu tarafından, hızlı, etkili ve farklı alanlarda kullanılabilir bir duygusal zekâ ölçümü sağlama amacıyla oluşturulmuştur. Duygusal Zekâ Değerlendirme Formu, Daniel Goleman’ın duygusal zekâ modeli baz alınarak, bu modelin 4 bileşeni (kişisel farkındalık, öz yönetim, sosyal farkındalık ve ilişki yönetimi) kullanılarak hazırlanmıştır. Toplam 28 maddeden oluşan bu testin tamamlanması yaklaşık 7 dakika sürmektedir. Testin maddeleri, bu 4 bileşenle alakalı yetenekleri ölçen sorulardan oluşmaktadır ve 1’den (asla) 6’ya (her zaman) kadar giden puanlama sistemi kullanılarak her davranışa puan verilir. Duygusal Zekâ Değerlendirmesi tamamlandığında, toplam 5 farklı sonuç içerir. Bunlar genel duygusal zekâ puanı ve 4 bileşen için ayrı ayrı belirlenmiş zekâ puanlarıdır⁷¹. Bu duygusal zekâ testi 3 farklı formatta mevcuttur:

- ✚ Kişisel rapor versiyonu olan Me Edition,
- ✚ Kapsamlı versiyon olan MR Edition, (in 360 degree format)
- ✚ Grup versiyonu olan Team Edition. (the EQ of an intact group)

⁶⁸ Travis Bradberry vd., *Emotional Intelligence Appraisal Technical Manual. TalentSmart Inc.* 2003, p.4.

⁶⁹ Allan Cameron, *Work Profile Questionnaire- Emotional Intelligence (WPQei) User's Guide. Emotional Intelligence Personality Team Roles*, Oxford: The Test Agency Limited, 2004, p.9.

⁷⁰ Richard Eleftherios Boyatzis, Stimulating self-directed change: A required MBA course called Managerial Assessment and Development, *Journal of Management Education*, 1994, 18, pp.304-323.

⁷¹ Bradberry vd., a.g.e., p.5

İş Profili Anketi Duygusal Zekâ Versiyonu, Goleman'ın duygusal zekâ modelindeki yedi yeterlilik (yenilik, benlik bilinci, sezgi, duygular, motivasyon, empati ve sosyal beceriler) baz alınarak dizayn edilmiştir. Etkili bir iş performansı için gerekli olan yetkinlikleri ölçmek için oluşturulmuştur. İş Profili Anketi, kullanıcılarına genel duygusal zekâ için 10 üzerinden bir puan verilmektedir. Yedi yetkinliğin her biri için de maksimum 10 puanlık bir değerlendirme üzerinden bir puan elde edilmektedir⁷².

Bilimsel alanda kullanılan çok sayıda duygusal zekâ ölçeği olduğu gibi, örgütsel ve endüstriyel alanda kullanılmak üzere hazırlanmış duygusal zekâ ölçekleri de mevcuttur. Bu ölçeklerden ikisi, "Duygusal Farkındalık Seviyesi Ölçeği" ve "Kendini Rapor Etme Duygusal Zekâ Testidir". Duygusal Farkındalık Seviyesi Anketi, iki kişiyi barındıran ve duyguları uyandıran 20 adet senaryodan oluşur. Katılımcı, mevcut senaryolarda, kendisi nasıl hissederdi ve diğer kişi nasıl hissederdi sorularına cevap verir. Her senaryo 1'den 5'e kadar puan alınmaktadır. Katılımcı, kendi duygularının farkında olma ve başkalarının duygularının farkında olma ile ilgili olmak üzere 2 farklı puan ve bir genel farkındalık puanı elde eder⁷³.

Kişisel Rapor Duygusal Zekâ Testi, Schutte ve meslektaşları⁷⁴ tarafından geliştirilen, duygusal zekâyı kişisel raporlama yoluyla ölçen bir duygusal zekâ ölçüm aracıdır. Test, 33 maddeden oluşmaktadır. Başlangıçta bu test, Mayer ve Salovey'in duygusal zekâ modeli baz alınarak oluşturulmasına rağmen, onu yeterince iyi yansıtmadığı gerekçesiyle eleştirilmiştir. Başlangıçta 62 maddeden oluşan test, Mayer ve Salovey'in duygusal zekâ modelinde ele alınan yapıları kapsamaktadır. Ancak 33 maddelik testin faktör analizi sonuçları, testin Mayer ve Salovey'in prensiplerini yansıtmadığını göstermektedir.

Aşağıda, duygusal zekâyı ölçmek için kullanılmış olan ölçüm araçlarını, bu ölçüm araçlarını geliştiren bilim insanları, ölçüm metotları ve bu metotların kısa açıklamaları Tablo-3'te sunulmuştur.

⁷² Bradberry vd., a.g.e., p.12-17

⁷³ Richard D. Lane vd., The Levels of Emotional Awareness Scale: A cognitive-developmental measure of emotion. *Journal of Personality Assessment*, 1990, 55, pp.124-134, p.127.

⁷⁴ N.S. Schutte vd., Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 1998, 25, pp.167-177.

Tablo-3 Duygusal Zekâ Ölçüm Araçları⁷⁵

Ölçüm Aracı	İlgili Bilim İnsanı	Ölçüm Metodu	Kısa Tanım
Mayer-Salovey-Caruso Duygusal Zekâ Testi	Mayer and Salovey	Performans Bazlı	Duygusal zekânın her kategorisiyle ilgili yetenekleri ölçmek için belirli görevler tamamlanır.
Duygusal Zekâ Envanteri	Bar-On	Kendini Raporlama	133 kişisel raporlama maddesi ile genel IQ puanı ve Bar-On modelindeki 5 bileşen için ayrı puanlama yapılır.
Duygusal Yetkinlik Envanteri (ECI)	Goleman	Kendini Raporlama ve Başkasının Raporu	Duygusal zekânın davranışsal belirleyicilerini ölçmek için hazırlanmış çoklu değerlendiricili bir ölçme aracıdır
Duygusal Zekâ Değerlendirmesi (EIA)	Goleman	Kendini Raporlama ve Başkasının Raporu	Goleman'ın modelindeki duygusal zekânın 4 bileşenini belirleyen yetenekleri ölçen 7 dakikalık bir ölçümdür.
İş Profili Anketi-Duygusal Zekâ Versiyonu (WPQei)	Goleman	Kendini Raporlama	Goleman'ın duygusal zekâ modelindeki yeterliliklerden etkili iş performansı için en gerekli olan 7 tanesini ölçen bir araçtır.
Duygusal Farkındalık Seviyesi Anketi	Lane ve Diğerleri	Kendini Raporlama	Kendinde ve başkalarındaki duygusal farkındalık seviyesini ölçen bir araçtır.
Kişisel Rapor Duygusal Zekâ Testi	Salovey and Mayer	Kendini Raporlama	33 maddelik bu duygusal zekâ ölçüm aracı, Salovey ve Mayer'in duygusal zekâ modeli baz alınmıştır.

Yukarıdaki tablo (Tablo-3) 2004 yılına kadar Dünyada yapılan çalışmaları içermektedir. Bu tablo, 2004 yılına kadar olan çalışmaları kapsadığı için Wong'un geliştirdiği Duygusal Zekâ Ölçeği tabloda yoğun bir şekilde yer almamaktadır. Wong ölçme aracını 2004 yılında geliştirmiş ve Sudak, Ilgın gibi araştırmacılar

⁷⁵ Yvonne Stys & Shelley L. Brown, A Review of Emotional Intelligence literature and Implication for correction. *Research Baranch correctional service of Canada*, 2004, Available from: <http://www.Cscscc.gc .www.parsei.com>.(Erişim tarihi:12.10.2017)

kullanmışlardır. 2001 yılından bu yana, Türkiye’de yapılan doktora düzeyi çalışmalar incelendiğinde, duygusal zekâyı ölçmek için kullanılan ölçme araçları, örneklem sayıları, yıl ve yazar adını da içerecek biçimde aşağıya çıkarılmıştır⁷⁶.

Tablo-4 Türkiye’de Duygusal Zekâ Konusunda Yapılan Bazı Doktora Tezleri ve Kullanılan Ölçüm Araçları

Yazar	Yılı	Konu	Veri Toplama Aracı	Örneklem Sayısı
Yasin Barut	2015	Duygusal zekâ ve iletişim becerileri ilişkisi	Hall’ın 30 sorulu Duygusal Zekâ Ölçeği,	648
Sibel Su Eröz	2011	Duygusal zekâ ve iletişim arasındaki ilişki	Bar-On’un “Duygusal Zekâ Envanteri”	173
Barış Kavcar	2011	Duygusal zekâ ile akademik başarı ve bazı demografik değişkenlerin ilişkileri: Bir devlet üniversitesi örneği	Bar-On Duygusal Zekâ Envanteri	462
Özlem Özdingç	2014	Türkiye’deki spor örgüt yöneticileri üzerinde bir çalışma	Bar-On Duygusal Zekâ Envanteri	103
Mahmut Akın	2004	İşletmelerde duygusal zekânın üst kademe yöneticiler ile astları arasındaki çatışmalar üzerindeki etkileri	Bar-On Duygusal Zekâ Envanteri	134
Fusun Tekin Acar	2001	Duygusal zekâ yeteneklerinin göreve ve insana yönelik liderlik davranışları ile ilişkisi	Bar-On Duygusal Zekâ Envanteri	181
Seher Akdeniz	2014	Farklı merhamet düzeylerine sahip üniversite öğrencilerinde depresyon, anksiyete, stres ve duygusal zekânın incelenmesi	Petrides & Furnham	576
Özkan Cumhuri Altıntaş	2009	Duygusal zekâ elemanlarının liderlik tarzları ve örgütsel sonuçlara etkisi	Goleman ve Boyatzis, Duygusal Yetkinlik	46/556
Sibel Aydemir	2015	Duygusal zekâ, kontrol odağı, genel olarak riskten kaçınma ve finansal okuryazarlığın riskli yatırım niyeti üzerindeki etkisi	Salovey & Mayer	496
Kerem Coşkun	2015	İlkokullarda duygusal okuryazarlık eğitiminin öğrencilerin duygusal zekâ düzeyine etkisi	Özgün	28
Mahmut Demir	2009	Konaklama işletmelerinde duygusal zekâ	Bar-On Duygusal Zekâ Envanteri	563

⁷⁶ 10.05.2018 tarihli “yök akademik” sayfasından derlenmiştir.

Tablo-4 Devamı, Türkiye’de Duygusal Zekâ Konusunda Yapılan Bazı Doktora Tezleri ve Kullanılan Ölçüm Araçları

Ali Güllüce	2010	Duygusal zekânın işyerindeki psikolojik taciz algısındaki rolünün bireyin tolerans düzeyi açısından incelenmesi	Bar-On Duygusal Zekâ Envanteri	625
Feride Güney	2009	Okul yöneticilerinde duygusal zekâ düzeyi ile çatışma yönetimi stratejileri	EQ-NED Duygusal Zekâ Ölçeği	105
Ali Gürsoy	2014	Yenilik yönetiminde yöneticilerin duygusal zekâ yeteneklerinin rolü	Bar-On Duygusal Zekâ Ölçeği	322
Melike Sudak	2011	Kişilik tipleri, duygusal zekâ, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı	Wong ve Law’un Ölçeği	800
Burcu Ilgın	2010	Örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşumunda ve sosyal kaytarma ile ilişkisinde, duygusal zekâ ve lider üye etkileşiminin rolü	Wong ve Law’un Ölçeği	216
Serhat Özdenk	2015	Bireysel ve takım sporuyla uğraşan sporcular ile spor yapmayan bireylerin duygusal zekâ ve liderlik özelliklerinin incelenmesi	Bar-On Duygusal Zekâ Ölçeği	266
Ömer F. Sayan	2008	Duygusal zekâ modeli oluşturulması	Model Geliştirme	-
Esin Özer	2013	Üniversite öğrencilerinin psikolojik sağlamlık düzeylerinin duygusal zekâ ve beş faktör kişilik özellikleri açısından incelenmesi	Petrides & Furnham	766
Hakan Şahin	2015	Psikososyal gelişim temelli eğitim programının	Sullivan Çocuklar için Duygusal Zekâ Ölçeği	20
Alev Turanlı	2007	İlköğretim okulu müdürlerinin duygusal zekâ ve öğretmenlerin iş doyum düzeyleri	Goleman, Boyatsiz ve McKee, “Duygusal Yeterlik”	178

Tablo-4’te, Türkiye’de duygusal zekâ ile ilgili doktora düzeyinde yapılan araştırmalar yer almaktadır. YÖK Akademik (Yükseköğretim Akademik Arama) sayfasından elde edilen verilere göre, Türkiye’de duygusal zekâ alanında yapılan

doktora tezlerinde 2010 yılı sonrası bir artış gözlenmektedir⁷⁷. Yapılan taramada yayın izni verilen doktora tezleri dikkate alınmıştır.

1.3. YÖNETİCİLİK VE DUYGUSAL ZEKÂ İLİŞKİSİ

1.3.1. Genel Olarak Yöneticilikte Duygusal Zekânın Önemi

Yönetim kavramı, insanlığın toplu yasama geçerek birlikte üretip, bu ürettiklerini de paylaşmaya başladığı zamandan bugüne, en güncel konulardan bir tanesi olmuştur. Bu güncelliğin temel sebebi yönetimin insanoğluna has bir etkileşim olmasındandır⁷⁸. Ancak, günümüzde en iyiler giderek yalnızca güç sayesinde değil, değişen iş ikliminin zorunlu kıldığı birincil uzmanlık dalı olan ilişki sanatında mükemmelleşerek başa geçmekte ve bu pozisyonlarını sürdürebilmektedirler. Ruh halimizdeki ufak değişiklikler bile düşünce sürecimize yansımaktadır. Plan yaparken veya karar alırken iyi bir ruh halinde olan kişiler, meselelere daha geniş açıdan bakmaya ve olumlu düşüncelere yönelten algısal bir eğilime sahiptirler. Belleğimiz ruh halimize göre çalışmaktadır. İyi ruh halinde iken daha olumlu olayları hatırlarız. Kötü ruh halinde iken daha korkak ve aşırı temkinli oluruz. Kontrolden çıkmış duygular ise idraki engeller⁷⁹. Duygusal zekâ yeteneğine sahip olmak, stresle de basa çıkmada kolaylaştırıcı bir unsur olup, genel ruh halinin pozitif olması durumudur. Bireyin duygularını yaşaması ve yaşadığı duyguların farkına varması; yaşadığı hayatın kalitesinin artmasına, insanlar arası ilişkilerinde daha da başarılı olmasına, bunlarla birlikte hayata pozitif bakmasına neden olmaktadır⁸⁰. Bu açıdan bakıldığında, başka insanlar üzerinde azımsanmayacak etkilere sahip olan yöneticilerde, duygusal zekâ düzeyi daha da önem arz etmektedir.

Duygusal olarak zeki olmak, etkin bir yöneticinin karakteristik özelliklerinden birisidir. Sosyal zekânın bir türü olan duygusal zekâ, kişinin kendisine ve başkalarına ait duyguları gözlemlemek ve muhakeme etmek suretiyle elde ettiği bilgiyi, düşünce ve davranışları yönetmek için kullanabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Yapılan araştırmalar, duygusal zekâ düzeyleri yüksek olan çalışanların, diğerlerine göre, örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. Duygusal

⁷⁷<http://akademik.yok.gov.tr/AkademikArama/view/searchResultviewListThesis.jsp> (Erişim Tarihi:08.11.2017)

⁷⁸ Mehtap Öztürk, Çift kariyerli eşlerin çalışma yaşamı ve işyeri mutluluğu.: Sosyal Bilimler Enstitüsü, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 2016, (*Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi*)

⁷⁹ Goleman, a.g.e., 2017a, s,125.

⁸⁰ Songül Tümkaya vd., Emotional Intelligence, Humor Style and Life Satisfaction: A Study on University Academic Staff. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2008, 3 (30), 1-18., s:10 Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/tpdrd/issue/21450/229686>

zekâ düzeyi yüksek kişilerin hem iş ortamında hem de özel hayatlarında daha başarılı olmaları ve buldukları organizasyonun başarısına daha fazla katkı sunmaları beklenmektedir ⁸¹. Yine yüksek düzeyde duygusal zekâya sahip kişilerin duygularını iyi ayarlayarak ve onlara hükmederek iyi sosyal ilişkiler kuracak şekilde duygularını yönetebildikleri ve bununla birlikte elde ettikleri sosyal desteklerle kişisel performanslarını arttırabildikleri bilinmektedir ⁸².

Duygusal zekâ; duyguları doğru bir şekilde değerlendirme ve gösterebilme yeteneği; gerektiği zaman duygulara ulaşabilme ve onları oluşturabilme yeteneği; duyguları ve duygusal verileri anlayabilme becerisi ve duygusal gelişimi ilerletmek için duyguları düzene koyma yeteneğidir ⁸³. Bu tanım ışığında, duygusal zekâ düzeyi yüksek kişilerin hem iş arkadaşlarının hem de kendilerinden beklentileri doğru algılayacakları, daha kolay empati yapabilme yeteneğine sahip oldukları ve gerektiğinde olumsuz duyguları kontrol altında tutarak, onları olumlu hale çevirebilecek kapasitede oldukları söylenebilir. Bu bireyler, duygularını işin gerekliliklerine uygun şekilde ayarlayabilir ve diğerlerinin ihtiyaç ve duygularına daha duyarlı olabilirler⁸⁴. Çevresindeki insanların duygusal tepkilerini anlayabilme, bu tepkiler karşısında kendi duygularını ayarlayabilme ve dönüştürebilme yeteneklerine sahip duygusal zekâsı yüksek kişiler, yardım ihtiyacını algılayabilme konusunda daha duyarlı olup, çevrelerindeki kişilerin hem bireysel hem de işle ilgili sorunlarında daha empatik tepkiler gösterebilmektedirler ⁸⁵.

Duygusal zekâsı yüksek insanların, kendi duyguları üzerinde de daha yüksek bir farkındalık düzeyi ve kontrol yeteneğine sahip oldukları söylenebilir. Duygusal zekâsı yüksek bir birey, mevcut duygusal durumunu işinin gerektirdiği forma kolayca sokabilecektir. Goleman; duygusal zekâsı yüksek olan kişilerin problemlerle başa çıkmada duygusal zekâsı düşük olan insanlardan daha becerikli olduklarını ve yönettikleri örgütlere daha pozitif etkiler yaptıklarını belirtmektedir ⁸⁶. Tarım toplumundan bilgi çağına geçişle birlikte, günümüz çalışma hayatı zihinsel süreçler ve bilgi işleme odaklı hale gelmiştir. Bu bakımdan insanlar arası ilişkilerin çok yoğun

⁸¹ Abraham Carmeli & Zvi E. Josman, "The Relationship Among Emotional Intelligence, Task Performance, and Organizational Citizenship Behaviors", *Human Performance*, 2006, 19(4), 403-419, p.407.

⁸² Wong & Law, a.g.e., s.243-274

⁸³ Mayer & Salovey, a.g.e., 1997, p.3-31

⁸⁴ Burcu Ilgın, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşmasında Sosyal Kaytarma İlişkisinde, Duygusal Zekâ ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü", Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2010. s.209, (**Yayımlanmış Doktora Tezi**)

⁸⁵ Rebecca Abraham, "Emotional intelligence in organizations: A conceptualization", *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 1999, 125, 209-224.

⁸⁶ Goleman, a.g.e., 2017b, s.20-37

yaşandığı iş ortamlarında duyguların farkına varılması, empati, duygu kontrolü ve duygu düzenlemesi oldukça önem kazanmaktadır. Bu yetenek ve becerilerin bilinçli olarak kullanımını ifade eden duygusal zekâ becerisi ise yöneticiler için belki de en önemli yetenektir.

1.3.2. Okul Yöneticisi ve Duygusal Zekâ İlişkisi

Önceleri çalışma yaşamında örgütsel davranış kavramı içerisinde görmezden gelinen ve yargılanan duygular artık günümüzde kişi ve örgüt için önemli bir girdi olarak değerlendirilmekte ve araştırmacılarca üzerinde çalışılması gereken bir saha olarak görülmektedir⁸⁷. Duygusal zekâ kavramının, özellikle bir gönül ve vicdan işi olarak da tanımlanması mümkün olan eğitim faaliyetleri sürecinde, okul yöneticilerinin, okuldaki tüm personelin verimini arttırmaları ve sağlıklı bir okul iklimi oluşturmaları için oldukça önemli olduğu söylenebilir.

MEB bakanının yaptığı bir açıklamaya göre⁸⁸, 31 Ocak 2018 tarihi itibarı ile, Türkiye’de 700 bin civarında Suriyeli öğrenci karışık ve olduğu gibi, yani ayrı okullarda değil de, mevcut okullarımızda eğitim sistemimize dahil olmuşlardır. İstanbul Avrupa yakasındaki Esenyurt ilçesinde bir okulda 1755 öğrencinin 267 tanesi yabancı uyruklu olup, 7 farklı ülkeden öğrenci bulunduğu, iki öğrencinin de haymatlos, yani ülkemize girişte ve resmi makamlarca bir milliyet tanımlaması dahi yapılamadığı⁸⁹ kaydedilmektedir. Sadece bu örnek bile, eğitim yöneticilerinin çok hayati görevler ifa ettiklerini göstermeye yetecektir. Bu nedenle, Türkiye’de eğitim yöneticisi seçiminin hayati önem arz ettiği ifade edilebilir. Goleman tarafından da belirtildiği üzere, gelişmiş pek çok ülkede, duygusal zekâ becerilerinin desteklenmesi bir yönetim felsefesi olarak benimsenmektedir. Bu amaca yönelik olarak yönetici eğitim programları düzenlenmelidir. Yöneticilerinin duygusal zekâlarının ön plana çıkarılmasını sağlayan örgütler, diğer örgütlerden daha doğru kararlar alabilmektedirler⁹⁰.

⁸⁷ William Arthur Rau, The Relationship of Emotional Intelligence Test Scores to Job Performance Evaluation Scores In the Management Group of A Health Organization. Medical University of South Carolina College of Health Professions, **Influences on Aviation Employees**, Reudavey, 2001, p.12. (**Published Doctoral Thesis**)

⁸⁸<http://www.meb.gov.tr/bakan-yilmaz-608-bin-suriyeli-cocugun-egitime-erisimi-saglanmistir/haber/15549/tr> (Erişim tarihi:01.11.2018)

⁸⁹ Meb Tamer Özyurt İlkokulu, 12.10.2018 Tarih ve 345 sayılı yazısı. «Yabancı uyruklu öğrenci sayıları.» *Resmî yazı*. 23 09 2018.

⁹⁰ Goleman, a.g.e., 2017b, s.15.

Çalışma yaşamının dinamikleri her gün hızla değişmekte ve alınan kararlarda yeni ölçütler kullanılmaktadır. Kişiler değerlendirilirken, sadece ne kadar akıllı olduklarına ya da aldıkları eğitime değil, insanın kendisini ve birbirini idare edebilmede ne kadar başarılı olduklarına da bakılmaktadır⁹¹. Günümüz okul yöneticilerinin seçimi ve değerlendirilmesinde geliştirilen kural ve yöntemlerin neredeyse her yıl değiştiği, son yıllarda paydaş görüşlerine başvurulduğu dikkate alındığında, Goleman'ın sözünü ettiği birbirini idare edebilme ve yeni şartlara uyum sağlamanın önemini arttırdığı söylenebilir. Hatta, okul yöneticilerinin yöneticilik unvanlarını sürdürebilmelerinin anahtarının da duygusal zekâ bileşenlerini kullanabilme yeteneklerine bağlı olduğu söylenebilir. Eğitim öğretim ortamında akademik becerilerin artması, etkili bir eğitim öğretimin gerçekleştirilmesi ve okul ortamının huzurlu bir iklime sahip olması için de okulda çalışanlarının duygusal zekâlarının anlaşılması çok önemli bir konudur. Özellikle okulu sevk ve idare eden okul yöneticilerinin kendi duygularının farkında olmaları, çalışanlarının duygularını algılayabilmeleri ve onları okul amaçları doğrultusunda harekete geçirebilmeleri; etkili, uyumlu ve huzurlu bir okul organizasyonu için çok önemlidir⁹².

Turanlı gerçekleştirdiği araştırmasında, okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeyleri ile çalışanların iş doyumunu arasında yüksek ilişkinin varlığından bahsetmektedir. Ülkemizin toplumsal ve geleneksel yapısının, duygusal zekânın geliştirilebilmesine olanak tanıyacak özellikte olduğunu belirterek, potansiyel olarak toplumsal yapı ve insan ilişkilerinin doğal yapısı gereği bu alanda yapılacak yeni düzenlemelerin faydalı olacağını ve bu konuda diğer ülkelere oranla daha büyük aşamalar kaydedilebileceğini ifade etmektedir⁹³. Yine Şahin tarafından yapılan bir araştırmaya göre de okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeylerinin iyi olması durumunun, öğretmenlerin iş doyumunu pozitif etkilediği ortaya konulmuştur⁹⁴.

Günümüzde, Amerika Birleşik Devletleri'nde de pek çok okulda, hatta eyaletlerin tamamında Sosyal ve Duygusal Öğrenme Programları müfredatlarda yer almıştır. Tıpkı matematik, dil eğitimi gibi temel alanlarda olduğu gibi, bu alanda da

⁹¹ Goleman, a.g.e., 2017b, s.40-57

⁹² Abdulhalim Pilis ve Serap Özbaş, «Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Duygusal Zekâ Becerilerinin Değerlendirilmesi», *Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2016, 2.2, 149-162, s.158.

⁹³ Alev Turanlı, İlköğretim Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ ve Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri. Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İzmir, 2007, *(Yayımlanmış Doktora Tezi)*

⁹⁴ Ahmet Cezmi Savaş, "Okul müdürlerinin duygusal zekâ ve duygusal emek yeterliklerinin öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerine etkisi", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2012, 33: 139-148.

temel yaşam becerilerinin kazandırılması hedeflenmektedir. Dünya ölçeğinde de Malezya, Honkong, Japonya ve Kore'deki bazı okullarda, Avrupa'da ise İngiltere'de Sosyal ve Duygusal Öğrenme Programları uygulanmaktadır⁹⁵. Adı geçen ülkelerin ilginç bir şekilde Pisa sonuçlarında ve gelişmişlik düzeylerinde de önde oldukları görülmektedir⁹⁶. Goleman, günümüzde en azından iki temel ahlaki tavra ihtiyacımız olduğunu, bu iki temel kavramın kendine hâkim olmak ve şefkat göstermek olduğunu belirtmektedir⁹⁷. Bu iki kavrama duygusal zekâ ile ulaşılabileceği ve yine bu iki kavramın, okul yöneticilerinde bulunması gereken vazgeçilemez özellikler olduğu söylenebilir.

Duygusal zekâ düzeyi yüksek okul yöneticilerinin, tüm okul paydaşları üzerinde olumlu etkileri olduğundan hareketle; okul yöneticilerinin, diğer zekâ türleri ile birlikte, özellikle duygusal zekâ yönünden daha da gelişmiş olmaları oldukça önem arz etmektedir.

⁹⁵ Goleman, a.g.e., 2017a, s.8-9.

⁹⁶ <https://www.memurlar.net/haber/751634/meb-den-ogretmenler-icin-okuma-listesi.html> (Erişim tarihi:13.06.2018)

⁹⁷ Goleman, a.g.e., 2017a, s.23.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞYERİ MUTLULUĞU

Bu bölümde genel olarak mutluluk kavramı ele alınmış, ardından işyeri mutluluğu olgusu irdelenmiş, son olarak da yönetim ve organizasyon bağlamında işyeri mutluluğu üzerinde durulmuştur.

2.1. MUTLULUK KAVRAMI VE TEORİLERİ

Bireylerin ve toplumların bir anlamda mutluluk arayışı içerisinde oldukları söylenebilir. Paranın mutluluk getirip getirmediği, zengin ya da yüksek mevkilerde olmanın insanı mutlu edip etmediği gibi birtakım ölçütlerin kişinin mutluluk düzeyine katkısı sosyal yaşamda sürekli tartışılan günlük meselelerdendir. Ünlü fizikçi Albert Einstein'ın "mutluluk formülleri" içeren iki notu Kudüs'teki açık artırmada 1 milyon 560 bin dolara satıldığına ilişkin gazete haberi televizyon haberlerinde ve sosyal medyada çok ilgi görmüştür. Nobel ödüllü fizikçinin, mutluluk tavsiyelerini içeren notlarını, Japonya ziyareti sırasında, bir kuryeye bahşiş karşılığında verdiği, bu notların kuryenin yeğeni tarafından Kudüs'te satıldığı anlatılmaktadır. Einstein, 1922 yılında Tokyo'da notu kuryeye verirken, "notların ileride çok değerlendirilebileceğini" söylediği de belirtilmektedir. Hayatını bilime adayan fizikçinin kuryeye verdiği Almanca notlardan birinin şu şekilde olduğu belirtilmektedir. "Başarı peşinde koşmak ve bununla beraber gelen sürekli huzursuzluğa karşın, sakin ve alçak gönüllü bir yaşantı daha fazla mutluluk getirecektir." 240 bin dolara satılan ikinci notta ise şu kısa ifade yer alıyor: "Eğer istek varsa, bir yolu vardır". Ünlü fizikçinin bu olayın gerçekleştiği sırada Japonya'da akademik bir gezide olduğu ve Nobel ödülü aldığını henüz öğrendiği belirtilmektedir⁹⁸. Einstein notunda, mutluluğun sakin ve alçak gönüllü bir yaşantıda gizli olduğu vurgulamıştır. Burada ilgi çeken diğer önemli bir hususun, mutluluk kavramının ileride çok değerlendirileceğinin belirtilmesi olduğu söylenebilir.

Pozitif psikoloji biliminde de, pozitif deneyimleri açıklamada mutluluk kavramı kullanılır. Günümüzde mutluluk konusuna olan ilginin artmasında pozitif psikoloji önemli bir paya sahiptir. Pozitif psikoloji, psikolojinin sadece olumsuz hastalıkları ve zayıflıkları inceleyen bilim olmaktan çıkıp, aynı zamanda bireylerin potansiyellerine,

⁹⁸ Türkçe, bbc. <http://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-41744469>. 25 Ekim 2017.(Erişim tarihi: 08.01. 2018).

güçlü yönlerine yönelme gerekliliği savunulmaktadır⁹⁹. İnsanoğlunun en büyük potansiyelinin ahlak, vicdan ve erdem olduğu söylenebilir. Socrates ve Aristoteles gibi düşünürler, insanların erdemli bir yaşam peşinden gitmeleri durumunda mutlu olabileceklerini savunmuşlardır¹⁰⁰.

Mutluluk kavramı yalnızca bireysel bir kavram değildir. Toplumların mutlulukları da özellikle bir ülkenin, toplumun yöneticilerinin bir anlamda temel hedefleridir. Toplumların mutluluklarının tüm ideolojilerin de ortak hedefi olduğu söylenebilir. Dünya ülkeleri mutluluk sıralaması araştırmaları yapılmaktadır. Türkiye’de de şehirler düzeyinde mutluluk istatistikleri ortaya konulmaktadır. Mutluluk algısı ve düzeyinin toplumlar arasında da farklılık gösterdiği ifade edilmektedir. Hatta her toplumun kültürel değerleri, inançları ile onların algıladıkları mutluluk düzeyleri arasında ilişki olduğu bulunmuştur¹⁰¹. Myers ve Deiner, mutlu insanları, diğerlerinden ayıran belli başlı özelliklerin, öz benliklerinin yüksek oluşu, iyimser oluş ve dışa dönüklük olduğunu söylemektedir¹⁰².

Günümüzdeki bolluk ve aşırı tüketime rağmen, İkinci dünya savaşından bu yana, İngiltere ve Amerikada, mutluluk katsayısında bir artışın olmadığı, hatta düşüşte olduğu ifade edilmektedir¹⁰³. Bu duruma mutluluk paradoksu da diyebiliriz. Yani bizi mutlu edeceğimizi düşündüğümüz şeyler bize aslında mutluluk vermemekte; bunu bile bile acemi aşık gibi bu şeyleri habire daha fazla istiyor ve peşinden koşuyoruz¹⁰⁴. Bu paradoksun Star Trek dizisinin bir bölümünde “Cennet Sendromu” olarak adlandırıldığı, herşeye sahip olmanın neden olduğu bir yoğun depresyonu ifade ettiği belirtilmiştir. Hatta Martin Amis’in Night Train adlı romanı da bu depresyonu açıklamaktadır¹⁰⁵.

Mutluluk kavramını yalnızca evde, ya da işte tümüyle bağımsız olarak da ele almak yeterli olmayabilir. Evdeki insan ile işteki insan aynı kişidir ve bu iki ortamda yaşananların birbirlerini etkilemesi doğal bir sonuçtur. Bu itibarla, yalnızca işyeri

⁹⁹ Cemrenur Topuz, “Pozitif Psikoloji’ye Giriş”, İçinde: **Pozitif Psikoloji**, Hefferson, K. & Boniwell, I., Çev.Ed.:Tayfun Doğan, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2014, s.23.

¹⁰⁰ Burcu Kümbül Güler, “Pozitif Psikolojik Sermaye”, İçinde: **Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar**, Ed.:Keser, A. , Yılmaz, G. & Yürür, S., Umut Yayınevi, Kocaeli, 2015, s.139.

¹⁰¹ Wesarat Phathara vd., “A Conceptual Framework of Happiness at the Workplace”, **Asian Social Science** 11.2, 2015, pp.78-88. <URL: <http://dx.doi.org/10.5539/ass.v11n2p78>> (Erişim tarihi:02.03.2018)

¹⁰² David G. Myers & Ed Deiner, “The Pursuit of Happiness”, **Scientific American**, Vol.274, 54–56.1995, p.55.

¹⁰³ Bary Schwarz, **The Paradox of Choice: Why more is less**, Happer Collins, New York, 2004, p:10.

¹⁰⁴ Elizabeth Farrelly, **Mutluluğun Sakıncaları**, Çev. Erdem Gökyaran, Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık Ticaret ve Sanayi A.Ş., İstanbul, 2018, s35.

¹⁰⁵ Farrelly, a.g.e., s.36.

ortamının tek başına ne derece uygun, rahat ve çalışan için mutluluk verici özellikler barındırması mükemmel bir sonuç vermeyebilir. Aynı çalışanın işyeri dışındaki yaşamı, kendine özgü ruh hali işyerine de bir şekilde taşınmakta ve işyeri mutluluğunu etkileyebilmektedir. Çalışma hayatında karşılaştığımız, hiçbir şeyden memnun olmayan bireyler buna örnek gösterilebilir.

Literatüre bakıldığında, mutluluk kavramını açıklayan temel birkaç teori dikkat çekilmektedir. Bu teoriler sırasıyla:

- ✓ Hedonizm ve Arzu Teorisi,
- ✓ Otantik Mutluluk,
- ✓ Objektif Liste Teorisi ve
- ✓ İhtiyaçlar Teorisi olarak ifade edilmektedir.

Bu teoriler sırası ile aşağıda başlıklar halinde açıklanmaktadır.

2.1.1. Hedonizm ve Arzu Teorileri

Hedonizm teorisi, hayatı keyifli bir yaşam olarak amaçlamakta ve açıklamaktadır. Ego tatmini ve başkaca olgu kişi ya da çevrenin etkilenme düzeyini hesaba katmadan salt iç tatmini işaret etmektedir. Keyifli Hayat mutluluk ile ilgilidir. Bu teori iyi bir hayatı, o hayatın keyif vermesi düzeyi ile ilişki kurarak tanımlamaktadır¹⁰⁶. Hedonist bakışa göre mutluluk; keyif alma, iyi-oluş duygusu ve alınan kararların uygunluğu olarak ifade edilmektedir. Başka bir ifadeyle, hoş bir hayat; arzu etmenin duygusal haz almanın ve memnuniyetin bütünleştiği pozitif tecrübelerin birikimidir.

Arzu Teorisine göre ise; İyi Hayat mutluluk ile ilgilidir ve bu teoride; insanlar istediklerini alabiliyorsa, hedeflerini gerçekleştiriyorsa mutludurlar. Örneğin bir projeyi kavrayıp gerçekleştiriyorsa, istediği bir amaca ulaşabiliyorsa mutlu olmaktadır. Kısacası, kişinin hayatının iyi bir hayat olmasının boyutu, onun arzularının ne derecede yerine getirilip getirilmediğine ya da tatmin edilip edilmediğine bağlıdır¹⁰⁷. Bu açıdan bakıldığında gerek hedonizm gerek arzu teorisinin oldukça bencil olduğu ve toplumsal hayata katkı sağlamayan hatta sıkıntı yaratan popüler kültüre uygun teoriler olduğu söylenebilir. Elizabeth Farrelly, "mutluluğun sakıncaları" adlı kitabında, bu durumun sakıncalarından bahsetmekte

¹⁰⁶ Martin Seligman & Ed Royzman, *Authentic Happiness*, https://www.authentichappiness.sas.upenn.edu/newsletters/authentic_happiness/Happiness (Erişim tarihi:06.12.2018)

¹⁰⁷ Chris Heathwood, Desire Satisfactionism and Hedonism. *Philosophical Studies*, 2006, 128, pp.539-563, p.541

ve bu oburluğu “bingilimizi büyütme çabası”¹⁰⁸ olarak tanımlamakta ve bu durumun ne kadar kaygı verici olduğunu anlatmaktadır¹⁰⁸.

Arzunun nihai hedefinin mutluluk olduğu düşüncesi, günümüz gençlik kültürünün temel felsefesi haline gelmiştir. Emperyalist batı dünyasının arzu=mutluluk denklemi, o denli empoze edilmektedir ki; aşırı tüketim çılgınlığı sürecinde dünyamızın yok olması pahasına, mutluluk kavramı her yerde satışa sunulan tükenmek bilmeyen bir pazarlama etiketi halini almıştır¹⁰⁹.

2.1.2. Objektif Liste Teorisi

Objektif Liste Teorisi bakış açısına göre ise, hayatın anlamlı olması mutluluk ile ilgilidir. Nussbaum’a göre, gerçek hayatta gerçekten değerli unsurlar hayatı anlamlı kılmaktadır¹¹⁰. Bu teoriye göre mutluluk; birtakım zorlu uğraşlar dizininde bazı şeyleri başaran insanların bu yolla mutlu olacaklarını, mutluluğun asıl bu zahmetlerin üstesinden gelmekle kazanılacağını söylemektedir. Bu zorlu ve anlamlı uğraşlar listesi; kariyer başarısı, arkadaşlık, bir hastalıktan ve acıdan kurtulma, maddi rahatlıklar, eğitim, bilgi, iyi vicdan, güzellik, iyi vatandaşlık, aidiyet duygusunun olması gibi unsurları içermektedir. Türk kültüründe de bu teoriye oldukça uygun atasözleri ve geleneksel deyimlerin olduğu söylenebilir (“Emek olmadan yemek olmaz”, “herşey zıddı ile bilinir” gibi).

Objektif liste teorisi, bir zahmete katlanarak pozitif bir fark oluşturma olarak da ifade edilebilir. Aldous Huxley tarafından 1932 yılında yazılan ve cesur yeni dünya olarak dilimize çevirilen kitapta da belirtildiği gibi, ortaya çıkan aşırı mutluluk hali; bilgiye, özgürlüğe yönelik bir tehdit olabilir. Mutluluk katışıksız sadece haz yoluyla elde edilemez; nasıl ki ışığın karanlığa ihtiyacı varsa, mutluluğun hissedilebilmesinin ön zemini de acı ve zorluklardır¹¹¹. Kırsal bölgelerde görev yaptıktan sonra gelişmiş ve pek çok sorunlarını çözmüş okullara gelen öğretmenlerin, şikayet ettikleri çok fazla konu olmamakatadır. Buna karşılık, kırsal bölgelerde görev yapmadan doğrudan gelişmiş bir okulda göreve başlayan ve yıllarca aynı yerde görev yapan

* İnsanların çene altlarında ya da yağlanan bölgelerinde büyüyen yağ birikintisi” bingil” olarak ifade edilmiştir.

¹⁰⁸ Farrelly, a.g.e., s.15.

¹⁰⁹ John Schumacher, *The Happiness Conspiracy*, New Internationalist, 2006, p:1-30.

¹¹⁰ Martha Nussbaum, Human functioning and social justice: In defense of Aristotelian essentialism. *Political Theory*, 1992, 20, s.202-246.

¹¹¹ Aldous Huxley, *Cesur Yeni Dünya*, 1932, Çev. Ümit Tosun. 26. Baskı, İthaki Yayınları, İstanbul, 2018, s.43.

öğretmenin herşeyden şikayet etmesi, sırf şikayet olsun diye kaloriferin dercesinden bile kriz çıkartması, eğitim camiasında sık rastlanan bir durumdur.

Bulunulan şartların değerlendirilmesi yapılırken, kıyaslama oldukça önemlidir. Kıyaslayacağı deneyimi ya da örneği çok olan bireylerin, daha doğru değerlendirmeler yaptıkları ve böyle bireylerin mutluluk düzeylerinin daha yüksek olmasının muhtemel bir durum olduğu söylenebilir. Az gelişmiş ve çeşitli imkanlardan yoksun ücra bölgelerde görev yapıp gelişmiş bir yere atanan bayan öğretmenin; askerlik yapan bireylerin daha olgun ve sağlıklı değerlendirmeler yaptıklarına atıfla, "askerliğimi yaptım da geldim" ifadesi bu durumu açıklamaktadır.

2.1.3. Otantik Teori

Otantik mutluluk teorisi açısından değerlendirildiğinde, mutluluğa ulaşmanın yolu yukarıda ifade edilen üç tür anlayışı birleştirmektir. Birşeylerden keyif alırken ve bir işle meşgul olurken, yapılan iş hayata değer ve anlam katıyorsa, oluşan duygu mutluluğa ulaşmada önemli bir tetikleyici olacaktır¹¹². Keyifli Hayat (keyifler), İyi Hayat (meşguliyet) ve anlamlı hayat birleşimi otantik mutluluk kavramı ile açıklanmaktadır. Keyif alma ve iyi hayat kavramları subjektiftir. Ancak, objektif liste teorileri olarak açıklanan bir zahmet sonucu kazanılan başarı, kişinin keyif ve arzularının dışında uğraşmaya ve çaba harcamaya değer olarak ifade edilmektedir. Bu yolla, otantik mutluluk aşağıda ifade edilen üç teoriyi (Hedonizm, Arzu ve Objektif Liste Teorileri) birleştirmekte ve Tam Hayat olarak ifade edilmektedir¹¹³.

2.1.4. Ödemonik Teori

Mutluluk konusuna Ödemonik teori açısından bakıldığında, mutluluğa ulaşmayı sağlayan unsurlar; üreticilik, anlamlılık, ahlaki olarak doğru ve erdemli olanı yapma çabası olarak görülmektedir¹¹⁴. Bu anlamda, Hedonist anlayışın tam tersini ifade etmektedir¹¹⁵.

¹¹² Pauline Wallin, *Three Paths To Happiness*, Pennsylvania Psychological Association Convention, 2008, p.1.

¹¹³ Martin Seligman & Ed Royzman, *Authentic Happiness*, <https://www.authentic-happiness.org/newsletters/authentic-happiness/happiness> (Erişim tarihi:06.10.2018)

¹¹⁴ Cynthia D. Fisher, "Happiness At Work", *International Journal Of Management Reviews*, 12 (4), 2010, p. 4.

¹¹⁵ Carol D. Ryff & Burton H. Singer, "Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being", *Journal of Happiness Studies*, 2008, 9, s.13-39, s.17.

“Hedonist” iyi-oluş terimi normalde mutluluğun öznel duygularına değinerek kullanılmaktadır¹¹⁶. Yani bireyin dış dünyası ve dış çevre dengesi hesaba katılmaz. Ödemonik iyi-oluş ise psikolojik iyi-oluşun anlamlılık bakış açısına değinerek kullanılmaktadır. Haz arayan tecrübeler bütünü ile kurgulanan hedonist mutluluk; ödemonik iyi-oluşu sağlayan temel değerlerin yokluğunda uzun vadede sürdürülemez¹¹⁷. İyi-oluşun hedonist ve ödemonik bakış açısı birlikte ölçüldüğü zaman, birbirleri arasında oldukça güçlü bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir ve bazı araştırmacılar yaptıkları ampirik çalışmalarda kullanımlarındaki farklılıkları sorgulamışlardır^{118,119}. Ödemonik teorinin, Hedonik anlayışa göre daha uzun süreli, daha kalıcı ve daha kapsayıcı olduğu söylenebilir.

Psikolog Carol Ryff tarafından geliştirilen modele göre altı kilit bölümde, iyi-oluşun ödemonik bakış açısı tarif etmektedir. Bu terimler; kendini kabul, çevresel ustalık, pozitif ilişkiler, kişisel gelişim, hayattaki amaç ve kendini control gücüdür¹²⁰. Daha fazla araba, daha fazla ev, hep daha fazlasını istemek, aslında yanlış şeyi istemenin kendisidir. Nihayetinde hep fazlanın da fazlası olacak ve bir sonu olmayacaktır. İnsanın içindeki bu sınır tanımaz “*tanrının*” insan bilincinde oluşturduğu “*yarayı*” tedavi etmenin en iyi yolu resim, müzik, edebiyat ve felsefedir. Asla sonu gelmeyen isteklerin geçiciliğini ve tatminsizliğini, sanatın gerçekliği ve bu yolla kişinin kendini gerçekleştirme özelliğinin alt edebileceği söylenebilir. Psikiyatır Irvin Yalom; “*Kendimizi gerçekleştirdiğimiz ölçüde ölüm kaygısının azaldığını*” belirtmektedir¹²¹.

2.1.5. İhtiyaçlar Teorisi

İhtiyaçlar teorisine göre mutluluk ise şu şekilde açıklanmaktadır: İnsanların temel ihtiyaçları bulunmakta ve bu ihtiyaçlar karşılanması halinde kişinin mutluluğunun arttığını varsaymaktadır¹²². Bu bakımdan mutluluk, doğuştan gelen

¹¹⁶ Ivan Robertson & Cary Cooper, *Well-Being: Productivity and Happiness at Work*, 1st published by Palgrave Macmillan, UK, 2011, p.6.

¹¹⁷ Murat Nazlı, Hizmet Sektöründe Kurumsal Yönetimin İşte Mutluluk Üzerine Etkisi, Yaşar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2015, s. 38. (*Yayımlanmış Doktora Tezi*)

¹¹⁸ Alan S. Waterman, Seth J. Schwartz & Regina Conti, The implications of two conceptions of happiness (hedonic enjoyment and eudaimonia) for the understanding of intrinsic motivation. *Journal of Happiness Studies*, 2008, 9, s.41- 79.

¹¹⁹ Todd B. Kashdan vd., Reconsidering happiness: The costs of distinguishing between hedonics and eudaimonia. *Journal of Positive Psychology*, 2008, 3, pp. 219-233, p.224.

¹²⁰ Robertson vd., a.g.e., p.7.

¹²¹ Irvin D. Yalom, *The Schopenhauer Cure*, Harper Collins, New York, 2005, p:340.

¹²² Ed Diener & Richard E. Lucas, Explaining Differences in Societal Levels of Happiness: Relative Standards, Need Fulfillment, Culture, and Evaluation Theory, *Journal of Happiness Studies*, 2000, 1, (1), 41-78, p.45.

(innate) ihtiyaçların karşılanmasındaki düzeyi yansıtılmaktadır ¹²³. Ancak buradaki düzey sınırsız da olmamalıdır. İhtiyaç duymak ile istemek farklı şeylerdir. Canınız mı sıkkın, o halde alışveriş yapın anlayışı kısa dönem bir tatmin sağlayabilir ancak kalıcılığı yoktur. Her isteğimizin karşılanması mutlu olacağımız anlamına gelmemektedir. Her istediğimizin karşılanmasının bizi mutlu edeceğine olan kısır inanç sorgulanmaktadır¹²⁴. Yokluk ve darlık günlerimizi çoğu zaman en mutlu günlerimiz olarak hatırlarız. İlginç bir şeydir ki; Ucu ucuna geçinmek bizi mutlu eden bir durumdur.

Veenhoven'a göre, bu teorideki diğer varsayımlar ise; haz deneyimi, yaşadığımız hayatta ne kadar mutlu olduğumuzu ve bu hayatı ne kadar sevdiğimizi belirleyecektir. Dolayısıyla, mutluluk haz gereksinimine bağlı bir durumdur. Haz ihtiyaı, bireyin dışındaki yaşam koşullarına ve bu koşulları kendimize uydurabilme yeteneğimize bağlıdır. Yani, kötü hayat koşulları mutluluğu azaltacaktır. Toplumlar insan ihtiyaçlarını karşılamak için bir sistemdir. Fakat, her toplum bu işi eşit şekilde gerçekleştirmemektedir ve dolayısıyla, tüm toplumlarda insanlar eşit derecede mutlu değildir. İnsan ihtiyaçları ile toplumun tüm oğeleri ve kurumları arasındaki uyumun geliştirilmesi daha fazla mutluluk ile sonuçlanacaktır ¹²⁵.

Tüm bunlarla birlikte, Farrelly tarafından ifade edildiği gibi; *Tatmin olduğumuz anda miskinleşiyoruz. Ardından sıkılıyor, sonra da depresyona giriyoruz. Bolluk depresyona yol açar; bu basit bir neden sonuç ilişkisidir*¹²⁶. Yeteri kadarının aslında yeterli olduğunu unutmamak gerekir.

2.2. İŞYERİ MUTLULUğU KAVRAMI

Çalışanların mutlulukları, kurumların geleceklere açısından son derece önem taşımaktadır. Çalışanları neyin mutsuz ettiğini bulup düzeltmekle birlikte, onları gerçek anlamda neyin mutlu ettiğini keşfetmek de organizasyonun sürdürülebilirliği için önemli bir nokta olacaktır. Bundan dolayı, iyi işi ilişkileri kurabilen, insanların hayatlarında bir fark oluşturabilen, organizasyona değer katabilen ve organizasyon paydaşları tarafından takdir edilen çalışanlar; daha fazla iten çalışacaklar ve işiye mutlulukları da artacaktır. Ayrıca, mutlu çalışanlar organizasyonun temsilcileri olarak, sadece kurumlarını rekabet ortamında temsil etmekle kalmayıp,

¹²³ Ruut Veenhoven, *World Database Of Happiness*, 2009, <http://worlddatabaseofhappiness.eur.nl>, (Erişim tarihi:06.12.2018)

¹²⁴ Farrelly, a.g.e., p.120.

¹²⁵ Ruut Veenhoven, *Livability Theory*. In: Michalos A.C. (eds) Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research. Springer, Dordrecht, 2014, pp. 3645–3647.

¹²⁶ Farrelly, a.g.e, p.24-25.

organizasyonun dışına gönderecekleri pozitif mesajlarla, kurumun dışarıda sergilenen itibarını da yücelteceği söylenebilir.

Pozitif psikoloji, örgütsel yönetim alanında gün geçtikçe daha çok yer almaya başlayan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımın temeli olan mutluluk kavramı ile birlikte; mutluluk düzeyinin kişinin performansına etkisi, giderek odak noktası haline gelmektedir. Aristo, mutluluğu, insanoğlunun varoluşunun tüm gayesi, hayatının anlamı ve amacı olarak tanımlamaktadır. Mutluluk kavramının insanoğlunun peşinden koştuğu bir fenomen, oldukça kompleks bir kavram olduğu söylenebilir. Mutluluk öyle karmaşık bir kavramdır ki; hem acı hem de keyif sözcüklerinin bir arada kullanıldığı tanımlar da mevcuttur. Veenhoven & Dumludağ mutluluğu yaşamdan alınan keyif, zevk ve acıların toplamı olarak tanımlar¹²⁷. Başka bir tanım; bireyin tüm yaşamını ele aldığı anda, sürdürdüğü yaşamın kalitesine ilişkin değerlendirmesini, mutluluk kavramı ile ifade etmektedir¹²⁸. Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğünde mutluluk tanımı; bütün özlemlere eksiksiz ve sürekli olarak ulaşılmaktan duyulan kıvanç durumu, mut, ongunluk, kut, saadet, bahtiyarlık, saadetlik olarak tarif edilmektedir¹²⁹.

Artan rekabet ortamının kendini iyice gösterdiği günümüzde, örgütler başarıya ulaşabilmek için çalışanlarının mutluluğunu arttırmaya çaba göstermektedirler. İşletmelerde kişinin mutluluğu, yaptığı işe de yansımaktadır. Yaptığı işten mutluluk duyan birinin bu mutluluğu hem sosyal hem de toplumsal hayatına yansımaktadır. İnsan günlük yaşamının büyük bir kısmını işinde geçirmektedirler. İşyerinde mutlu olan bireyler, paydaşı oldukları organizasyona çeşitli boyutlarda katkı sunarlar. Örneğin, iş kadını Leyla Alaton iş yerinde mutluluğu şu sözlerle ifade etmektedir: *“Aktif hayatımızın yüzde seksenini geçirdiğimiz yerde mutlu olmamak günah olur. Kendimize yapabileceğimiz en büyük kötülük, idare ettiğimiz ama bir türlü mutlu olmadığımız, kendimizi güvende hissettiğimizi zannettiğimiz ama hayatımızı yutan konfor alanlarından çıkamadan kaderimize razı oluvermek. İşyerinde mutlu olmak bir lüks değil, en doğal hakkımızdır.”*¹³⁰. Yine merhum İş adamı Sakıp Sabancı, *“Herkes kendi işini severse, mutlu bir toplum yaratılır.”* diyerek işyeri mutluluğunun ne denli kapsayıcı olduğunu ifade etmiştir.

¹²⁷ Ruut Veenhoven & Devrim Dumludağ, “İktisat ve Mutluluk”, **İktisat ve Toplum Dergisi**, 2015, ss.46-51, s.47

¹²⁸ Aşkın Keser «İşte Mutluluk Araştırması.» **Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi**, 2018, 14.1:43-57., s.47

¹²⁹ http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5b294d1fa651f7.83701987 (Erişim Tarihi:19.06.2018)

¹³⁰ Nazlı, a.g.e.,s.49

Çalışma hayatında, çalışanın işyeri mutluluğunun özellikle küresel işletmelerde oldukça önemsenen bir konu olduğu görülmektedir. Hatta işyeri mutluluğunu önemseyen ve bu yönde çalışmalar yapan işletmeler sıralanmakta, bununla övünmekte ve bir şekilde yarışmaktadırlar. Örneğin, Fortune Dergisi, “Çalışmak İçin En İyi 100 Kurum” raporu yayınlamaktadır. Burada çalışılabilecek ilk 100 işletme sıralanmaktadır¹³¹.

Dünya toplumlarına bakıldığında işyerinde mutluluk kavramı pek incelenen ve üzerinde durulan bir kavram değildir. Yabancı ve gereksiz bir kavram olarak görüldüğü söylenebilir. Aksine Danimarka’da bu kavram için özel bir kelime de bulunmaktadır. *Arbejdsglaede kelimesi, arbejde (iş), glaede (mutluluk)* kelimelerinin birleşimi ile oluşmuş ve tam ifade ile işyeri mutluluğu kavramını karşılamaktadır. Bu kelime, İskandinav çalışma hayatı kültürüne yerleşmiş ve bu ülkelerde işletmelerde oldukça önemsenen bir kavramdır. Yapılan bir araştırmaya göre, İskandinav halkının %68’inin çalıştıkları işte mutlu ya da çok mutlu olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu oran İngiltere’de %47, Belçika’da %35’tir¹³². IKEA, Carlsberg, LEGO ve diğer birçok kuzey şirketinin başarısının arkasındaki asıl etkenin bu olduğu belirtilmektedir¹³³.

Mutluluk, bireylerin pozitif duygu durumlarını yansıtan bir kavramdır. Bu kavramın bireyin hayatında önemli bir yer tutan iş yaşamında da çok önemli bir yeri vardır. İş yaşamının bireyin günlük yaşamında önemli bir yer tuttuğundan hareketle, işyeri mutluluğu konusunun incelenmesi daha da önem arz etmektedir. İşte mutluluğun bireyin iş dışındaki yaşamına taşıdığı dikkate alınırsa, genel yaşamındaki mutluluğa da etki ettiğini söylemek mümkündür¹³⁴. Bu nedenle işyeri mutluluğu kavramı üzerinde çalışılması önem kazanmaktadır.

Yönetim biliminin tarihsel gelişim sürecine bakıldığında, iş odaklı süreçten insan odaklı sürece doğru bir geçiş görülmektedir. Einstein de bu dönüşümü gördüğü, mutluluk kavramının her geçen gün önem kazanacağını kavramış olduğu sonucu çıkarılabilir. Günümüz iş dünyası, çalışanın moral, motivasyon, tatmin ve mutluluk gibi insan duygularına yönelmektedir. İşyeri mutluluğu kısaca; çalışanın, iş görenin bu işyerinde olmaktan ve burada çalışmaktan mutlu olması, haz alması şeklinde ifade edilebilir. Çalışanların pozitif ve güçlü yönlerinin ortaya çıkarılarak

¹³¹100 Best Companies To Work For, *Fortune*, 2015, , from <http://fortune.com/best-companies/> (Erişim tarihi:06.12.2018)

¹³² Burcu Özçelik Sözer, Arbejdsglaede ne demek biliyor musunuz? *Hürriyet*. 12 Ocak 2015, <http://www.hurriyet.com.tr/ik/27931185.asp>, (Erişim tarihi:06.12.2018)

¹³³ Alexander Kjerulf, *Happy Hour is 9 to 5, How to Love Your Job, Love Your Life and Kick Butt at Work*. (1. Baskı). (C. Yapalak, Çev.) Doğan Egmont Yayıncılık ve Yapımcılık Tic. A.Ş., İstanbul, 2015, s.54. (Orijinal çalışma basım tarihi 2014).

¹³⁴ Keser, a.g.e., s.43-57.

geliştirilmesinin, arzu edilen iş çıktılarını olumlu yönde etkileyeceğine vurgu yapılmaktadır¹³⁵. Dönmez ise doktora tezinde¹³⁶, işe ilişkin duyuşsal iyilik algısını kapsamlı olarak incelemiş ve işyeri mutluluğunun yönetim iş yaşamında ne denli önemli olduğunu vurgulamıştır. Yine aynı bu duruma dikkat çekilerek; pozitif psikolojinin, negatif olgulardan daha az çalışıldığı, son yarım yüzyıl pozitif psikoloji akımlarının öneminin kavrandığı belirtilmektedir. İş hayatı, bireyin genel hayatındaki psiko-sosyal gereksinimlerini karşılamada çok önemli bir paya sahiptir. Bir işe sahip olmak ve o işte çalışmak bireyin yaşamının önemli bir kısmını oluşturmaktadır¹³⁷. Mutlu çalışanlar işyerlerindeki mutluluklarını evlerine getirir; Aynı şekilde de evdeki mutluluklarını işyerlerine transfer ederler. Bu, insanların iş yaşamları ile aile yaşamları arasında yakın bir etkileşim olduğunu gösterir¹³⁸.

İşyeri mutluluğu kavramını, genel manada mutluluk kavramından ayırmak gerekir. Hedonizm ve arzu teorilerinde açıklandığı üzere, iş yeri ortamında belirli kurallar, yetki ve sorumluluklar bulunmaktadır. Bu kuralların esnemesi, tartışılması ciddi sorunları beraberinde getirmesi muhtemeldir. İşyeri mutluluğu arayışı, bu temel öğelerden taviz verilmesi anlamına gelmemektedir. Örneğin dersin başladığı saatte sınıfına girmeyen bir öğretmen, sınıf içerisinde başka sıkıntılara neden olmaktadır. Bu öğretmenin uyarılması işyeri mutluluğu düzeyinin düşmesi sonucunu mu doğurmaktadır? İşyeri mutluluğu kavramını açıklarken, çalışanın o işyerinde varlık nedeni olan standart beklenti, kural ve görev tanımlarının belirli bir düzeyde ve çalışan tarafından özümsemiş olması, bunların tartışılma alanı dışında bulundurulması temel nokta olarak ele alınmalıdır. Yapılan araştırmalarda, ölçek geliştirme uygulamalarında bu noktaya vurgu yapılmalıdır.

2.2.1. İşyeri Mutluluğu Kavramının Kuramsal Açıklaması

Son yıllarda İş yaşamında artan içsel işten ayrılma, iş stresi, mobbing ve tükenmişlik gibi sorunların artması gibi nedenlerden dolayı, işyerinde mutluluk kavramının araştırılması birey ve örgüt açısından zorunluluk haline gelmiştir¹³⁹.

¹³⁵ Fred Luthans vd., *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press, New York, 2007, p.34.

¹³⁶ Beril Dönmez, "Pozitif Psikolojik Sermaye ile işe ilişkin Duygusal İyilik Algısı, İş Doyumu, İşgören Performansı ve Yaşam Doyumu ilişkilerinin Seyahat Acentaları Örneğinde İncelenmesi" Mersin Üniversitesi, Mersin, 2014, s.33.(*Yayımlanmış Doktora Tezi*)

¹³⁷ Serpil Aytaç vd., Çalışma Yaşamında Bireylerin Yaptıkları İşe İlişkin Duygularının İş Stres Tepkileri Üzerine Etkisi. ISGUC *The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 2004, Cilt: 6 Sayı: 1 Sıra: 1 / No: 180, s.2, <http://dergipark.gov.tr/isguc/issue/25510/268962>, (Erişim tarihi:06.12.2018)

¹³⁸ Wesarat, vd., a.g.e.,s.82

¹³⁹ Keser, a.g.e., s.43-57.

Başta Yönetim ve Organizasyon, Çalışma Psikolojisi, Örgütsel Psikoloji ve Örgütsel Davranış alanlarında bu konuda yapılacak çalışmaların önem kazandığı söylenebilir.

Söz konusu alanlarda işteki mutluluk ve mutsuzluk konularının incelenmesi bu bağlamda yararlı görülmektedir. İşyeri mutluluğunun üzerinde kurulduğu varsayılan temel faktörler incelenmiş ve bu alanda yapılan çalışmalar bir tablo halinde şu şekilde gösterilmiştir¹⁴⁰.

Tablo-5 İşyeri Mutluluğunun Temelleri

Temel faktörler	Bulgular	Referanslar
Çalışma durumu	Tam zamanlı istihdam, çalışanın mutluluğuna olumlu katkıda bulunur. İşsizlik, insanlara mutsuzluk getirir.	Mohanty (2009) Alesina, Di Tella and MacCulloch (2004) Ohtake (2012)
	İşsizlik, öznel iyi oluş ile negatif ilişkilidir.	Dolan, Peasgood and White (2008)
	Gönüllü yarı zamanlı çalışanlar, tam zamanlı çalışanlardan daha mutludur.	Nikolova and Graham (2014)
Maaş ve gelir faktörü	Bireylerin kişisel gelirleri onların mutluluğunu etkiler.	Tsou and Liu (2001) Pouwels, Siegers and Vlasblom (2008) Selim (2008) Biswas-Diener, Vittersø and Diener (2010) Knabe and Rätzel (2010) Angner et al. (2011) Campbell (2013)
İş arkadaşlığı, dostluk	İşyerinde olumlu arkadaşlık ilişkileri, çalışan mutluluğunu etkiler	Hamilton (2007) Demir et. al. (2011) Naff (2012) Bader, Hashim and Zaharim (2013) Snow (2013)
	Özel çalışma aktiviteleri işyeri mutluluğunu arttırmaktadır.	Waryszak and King (2001) Tadić et al. (2013)
İş aktiviteleri	Bireyler, görevlerinin önemli olduğunu düşündüklerinde mutlu olurlar.	Golparvar and Abedini (2014)

¹⁴⁰ Wesarat vd., a.g.e.,s.79

2.2.1.1. İşyeri Mutluluğu İle İlgili Yapılar

İşyeri çalışanı açısından mutluluğun araştırılması ve akademik çalışmalara konu olması son yıllarda yaygınlaşmıştır. Bu çalışmaların bir ürünü olarak işyeri mutluluğunu açıklayan bir takım yapı ve modeller geliştirilmiştir¹⁴¹. Fisher'e göre, iş hayatında üç düzeyde mutluluk bulunmaktadır. Birincisi geçici düzeyde işyeri mutluluğu (kısa süreli duygusal durum), ikincisi bireysel düzeyde işyeri mutluluğu (iş tatmini, işte bağlılık ve duygusal durum) ve üçüncü olarak birim düzeyinde işyeri mutluluğu (takım, işletme birimi ve örgütler) şeklinde görülmektedir.

Günümüzde çalışanların işyeri mutluluk düzeylerinin işletme amaçlarına ulaşmada etkili olduğuna inanıldığı ve bu amaçla işverenlerin çalışanın işyeri mutluluğunu önemseyen işletmelerin diğerlerine göre bir avantaj sağladığı görülmektedir.

Öyleyse çalışanı işyerinde mutlu eden ve mutsuz eden faktörlerin belirlenmesi önem arz etmektedir. Bu konu 2007 yılında, İngiltere'de 1063 kişi üzerinde yapılan nitel bir araştırmaya göre¹⁴², çalışanlarda işyeri mutluluğunu sağlayan ilk on madde sırasıyla:

1. Cana yakın ve destekleyici iş arkadaşları olması,
2. Eğlenceli bir iş,
3. İyi bir patron ya da yönetici olması,
4. İyi iş/hayat dengesi,
5. Çeşitli işlerle uğraş,
6. Değerli bir iş yaptığımız inancı,
7. Yaptığımız işle bir fark yaratma hissi,
8. Başarılı bir takımın parçası olmak,
9. Başarılar için takdir edilme ve
10. Rekabete dayalı maaş ya da ücret olması.

Öte yandan aynı çalışmada, çalışanı işyerinde mutsuz eden ilk on faktör ise şöyle sıralanmıştır:

1. Tepeden gelen iletişim eksikliği,
2. Rekabete dayalı olmayan maaş/ücret,
3. Başarılar için takdirin olmaması,

¹⁴¹ Fisher, a.g.e., p. 79.

¹⁴² Fisher, a.g.e., p. 4.

4. Kötü patron/yönetici olması,
5. Az kişisel gelişim olması,
6. Göz ardı edilen fikirler,
7. İyi performans verenler için fırsat eksikliği,
8. Faydaların eksik olması,
9. Zevkli bir iş olmaması ve
10. Yapılan işin bir farklılık yarattığını hissetmemek, olarak ifade edilmektedir.

Aynı çalışmada, işyerinde mutluluğu arttıran şu hususlara da dikkat çekilmektedir:

1. Sağlıklı, saygılı ve destekleyici bir örgüt kültürü yaratmak,
2. Her seviyeye yetenekli liderlik özelliklerini getirmek,
3. Adil muamele, takdir ve güvenlik sağlamak,
4. İlgi çekici, zorlu, özerkliği olan, zengin geribildirim olduğu işler tasarlamak,
5. Gelişime izin vermek ve yetkinlikleri geliştirmek için yetenek gelişimine olanak tanımak,
6. Birey- organizasyon ve birey- iş uyumu için seçim yapmak,
7. Sosyalleşme uygulamaları ve işleri ön izleme ile uyumu güçlendirmek,
8. Küçük zorlukları azaltmak ve günlük yaşanan coşkuları arttırmak.

İşyeri mutluluğunun, iş tatmininden daha kapsamlı bir olgu olarak ortaya çıktığı görülmektedir. İşyeri mutluluğunu ölçmek için işe kenetlenme, iş tatmini ve örgütsel bağlılık faktörleri üzerinde çalışıldığı görülmektedir. Mutluluk kavramının ise, kısa süreli tecrübeler, sabit bireysel düzeyde davranışlar ve kolektif davranışlar, iş ve örgüt odağı dahil olmak üzere çeşitli faktörlerle ölçülmektedir. Bireyin mutluluğunun hem bireysel hem işyeri düzeyinde farklı sonuçları olduğu görülmektedir. Bu itibarla, kapsamlı bir şekilde, tüm faktörlerin de dahil edilerek işyeri mutluluğunun ele alındığı araştırmaların az sayıda olduğu, geçmiş araştırmalarda işyeri mutluluğunun öneminin göz ardı edildiği görülmektedir¹⁴³. İnsanlar işyerlerinde farklı beklentilere, tercihlere, ihtiyaçlara ve tecrübelere sahip olabilirler. Dolayısıyla, herkesi eşit derecede mutlu edebilecek tek bir çözüm olmayacaktır. Sorulacak mantıklı soru ise örgütlerin, bireylerin veya birimlerin işte mutluluğu geliştirmek için çaba sarf etmeyi isteyip istemediğidir.

¹⁴³ Fisher, a.g.e., p. 2.

Yapılan çalışmaların, işyeri mutluluğunu üç kategoride ele aldıkları görülmektedir. Bunlar, birey düzeyinde mutluluk, geçici düzeyde mutluluk ve birim düzeyinde mutluluk olarak aşağıda açıklanmıştır:

2.2.1.1.1. Birey Düzeyi Mutluluk

Son yıllarda, işyerleri mutluluğunu araştıran çalışmalar, bireyin işyerindeki pozitif duygu durumuna, ya da birtakım mutluluk şekillerini yansıtan hoş davranışlara ya da işyerindeki olumlu tecrübeler, pozitif duygulara, olumlu ruh haline ve akış durumuna değinmişlerdir. Aşağıda tartışıldığı üzere, örgütsel araştırmalarda mutluluk ile ilgili yapılar bazı farklılıklar göstermektedir. İlk olarak bu yapıların var oldukları düzey, ikincisi ise zaman içerisindeki değişimi ya da sürekliliği, üçüncüsü ise içeriği olarak ifade edilmektedir¹⁴⁴. Örgütsel davranış çalışmalarının önemli bir kısmının bireysel düzeye odaklandığı görülmektedir. Dolan ve diğerlerine göre çoğu işyeri mutluluğu çalışmaları bireyin iyi olmasına odaklanmıştır¹⁴⁵. Birey düzeyinde mutluluğa ulaşılması halinde, tüm organizasyondaki çalışanların da mutluluk düzeylerinin artırılacağı değerlendirilmekte ve bu nedenle öncelikle bireysel düzeyde mutluluk hedeflenmektedir.

Örneğin, “*İş, Mutluluk ve Mutsuzluk*” sorusu ile başlayan, Warr’ın kitabı¹⁴⁶, birey düzeyi mutluluğu irdelemektedir; “Neden işte bazı insanlar diğerlerinden daha mutludur ya da daha mutsuzdur?” Bireysel düzeydeki mutluluğu tanımlayan ve ölçülen yapılar, ruhsal duygulanım (dispositional affectivity), iş tatmini, duygusal bağlılık ve işte tipik ruh halini ele almaktadırlar¹⁴⁷. Bireysel anlamda işyeri mutluluğuna etki eden faktörler ortaya çıkarılmalı, bu alanda yapılacak iyileştirmeler ve müdahalelerle işyerindeki mutluluk artırılmalıdır. Çünkü işyeri toplumu çalışan bireylerden oluşmaktadır. Tüm işyerindeki çalışanların işyeri mutluluğunun arttırmanın yolu, o toplumu oluşturan bireylerden geçmektedir.

¹⁴⁴ Nazlı, a.g.e., s.55.

¹⁴⁵ Paul Dolan vd., Do we really know what makes us happy? A review of the economic literature on the factors associated with subjective well-being. *Journal of Economic Psychology*, 2008, 29: 94-122, p.98.

¹⁴⁶ Peter Warr, *Work, Happiness, and Unhappiness*. Mahwah, Lawrence Erlbaum, New Jersey, 2007, p.32.

¹⁴⁷ Nazlı, a.g.e., s.55.

2.2.1.1.2. Geçici Düzey Mutluluk

Fisher'e göre mutluluk tanımları, düzeyler arasında değişiklik göstermektedir¹⁴⁸. Bilhassa geçici düzey mutluluk, gün içinde zaman zaman artan ve azalan, kısa süreli ve değişkendir. Nawjin tarafından ifade edildiği üzere, hemen o andaki mutluluğu ölçmek için Deneyim Örneklem Yöntemi (Experience Sampling Method) uygulamak gerekebilir¹⁴⁹. Hayatın sürekli bir akış içerisinde olması ve bireyin ruh halini etkileyen sayısız olayın her an olabiliyor olması insanoğunun da duygularındaki değişimin sürekliliğini zorunlu kılmaktadır. Eğer duygular stabil olsaydı, umut, heyecan, kader ve hatta hayat olmazdı diyebiliriz. Ayrıca, Weiss ve Cropanzano, Duygusal Olaylar Kuramını (Affective Events Theory) geliştirerek akademisyenlerin dikkatini, gerçek zamanlı duygusal olan iş olaylarına ve insanların kısa süreli yaşanan ruh hallerine ve duygulara çekmişlerdir.

2.2.1.1.3. Birim Düzeyi Mutluluk

Birim düzeyindeki işyeri mutluluğunu irdeleyen yapılar ise, işyerindeki takımların, çalışma birimlerinin ya da küçük grupların mutluluğunu açıklamaya çalışmaktadırlar. Birim düzeyi mutluluğun ölçümü, grubun üyelerinin referans noktalarıyla birlikte, tüm topluluğun raporlarına dayanmaktadır. Öncelikle, bireyin kendi tecrübesi referans noktasıdır. Bireylerin toplamı ise grubu ve tüm organizasyonun yapısını oluşturur¹⁵⁰. Diğer bir yaklaşım ise, referans noktası olarak topluluktaki bireylerin algılarını bir araya getirilmesi ile elde etmektedir¹⁵¹.

Örneğin, Mason ve Griffin'in grup iş tatmin ölçeği, "Takımımız grup olarak birlikte çalıştığımız şekliyle mutludur" maddesini de içermekte ve grubun ruh halini bulmak için, grubun üyelerinin reytinglerinin ortalamasını almaktadır. Yine, Mason ve Griffin'in çalışmasında, birim düzeyi mutluluğu ölçmeye çalışan bazı soruları şu şekildedir; "Takımın ruh halinin bireyin ruh hali ve performansı üzerinde etkisi nedir?" ve "Birim düzeyi kenetlenmenin birim düzeyi müşteri tatmini üzerindeki etkileri nelerdir?"¹⁵². Grubun mutluluk ortalamasının, gurubu oluşturan her birimin mutluluk değerinden meydana geldiği söylenebilir.

¹⁴⁸ Fisher, a.g.e., p. 2.

¹⁴⁹ Jeroen Nawijn, *Leisure Travel and Happiness*, NRIT Media, Erasmus University Rotterdam, 2012, p. 121 (*Phd Dissertation*)

¹⁵⁰ Fisher, a.g.e., p. 7.

¹⁵¹ David Chan, Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 1998, 83, 234-246.

¹⁵² Claire M. Mason & Mark Griffin, Group task satisfaction: The group's shared attitude to its task and work environment. *Group and Organization Management*, 2005, 1-28, p.11.

2.2.2. İşyeri Mutluluğu Bileşenleri

Günümüzde işyeri mutluluğu kavramı alanındaki araştırmaların sayısının artması hem bireysel hem de örgütsel amaçlara hizmet etmektedir. İşteki mutluluk, *bireysel* açıdan ele alındığında, bireyin işten tatmin elde etmesi ve genel olarak, bireysel yaşam kalitesine katkı sağlaması açısından önemlidir. *Örgütsel* açıdan ise, bireyin pozitif duygulanım içinde olması, iş motivasyonu, performansı ve verimliliği açısından olumlu sonuçları doğurması bakımından önem arz eder.

İş hayatı, bireyin yaşamında psiko-sosyal gereksinimlerinin karşılanmasında önemli bir yere sahiptir. Bu anlamda bir işe sahip olmak ve çalışmak bireyin yaşamında önemli bir unsurdur¹⁵³. Akademik çalışmalar incelendiğinde “işteki mutluluğun” alan yazında çoğunlukla, “İşte Mutluluk” şeklinde kullanıldığı görülmektedir. Yapılan birçok araştırmada iş hayatındaki mutluluğun; iş tatmini, duygusal bağlılık (affective commitment), işe adanma (engagement), iyilik hali (well-being) vb. isimler altında ele alınıp irdelendiği görülmektedir¹⁵⁴. Çalışanın işyerindeki iyilik halinin, işine duyduğu pozitif duygularının ve işyerinde olmaktan ve oradaki işini ifa etmekten aldığı hazzı ve bu durumun etkilerini incelemek için sözü edilen bu farklı kavramları da içine alan ortak bir ifadeye ihtiyaç duyulduğu söylenebilir.

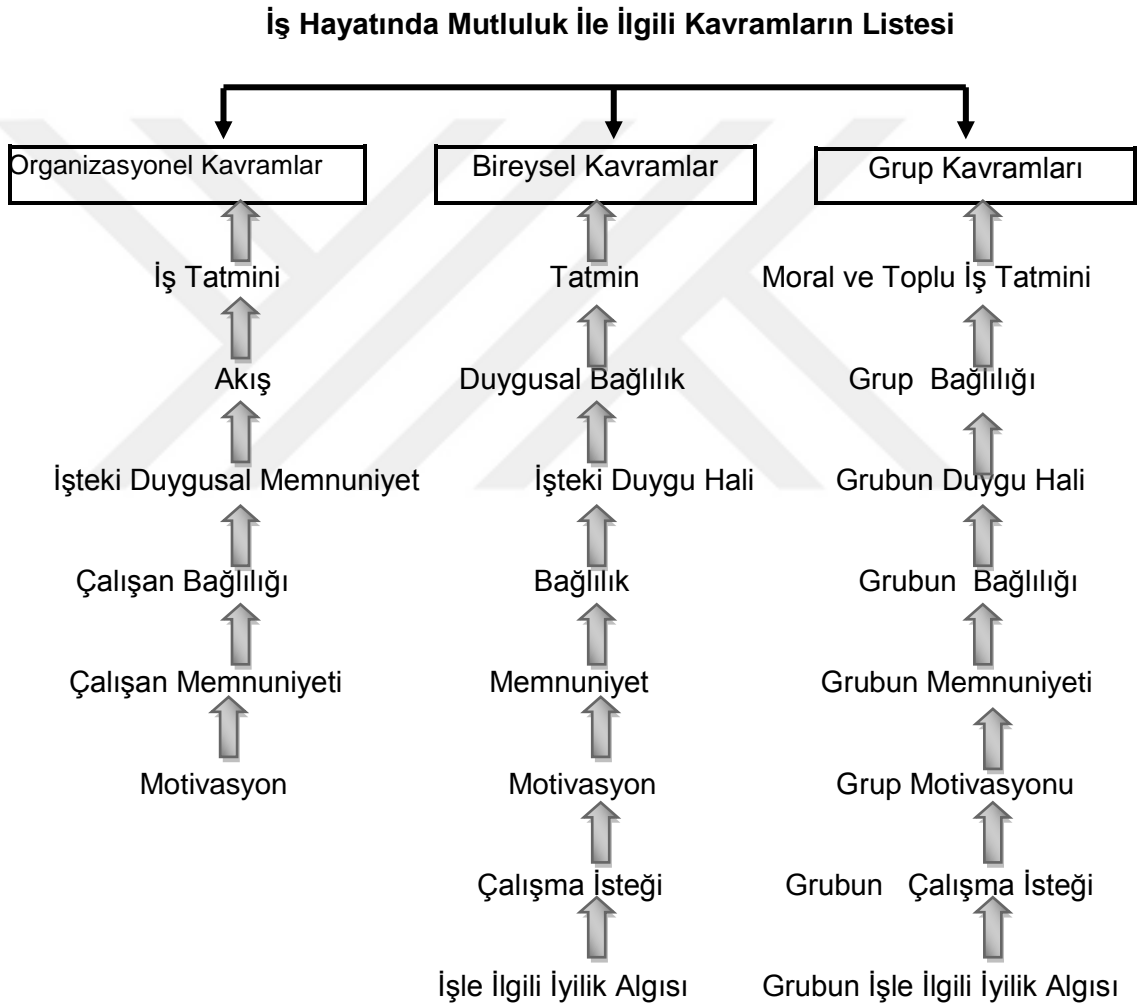
Yapılan bir çalışmada da, iş tatmininden ziyade, daha kapsamlı olan işyeri mutluluğu değişkeninin, çalışanın fazladan rol davranışı üzerindeki etkisinin daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu bulgu; yapılacak çalışmalarda iş tatmininden ziyade, işyeri mutluluğu kavramına çalışmanın daha faydalı ve kullanılabilir sonuçlar vereceğine, alana daha fazla katkı sağlayabileceğine işaret etmektedir. Aynı araştırmada, “*çalışanları gönüllü ve daha fazla çaba sarf etmeye istekli kılan değişkenin, onların işyerlerinde kendilerini mutlu hissetmeleri, olumlu duygulanım durumlarıdır*” diyerek: işyeri mutluluğunun daha fazla önemsenmesi, bu alanda yapılacak çalışmalarda, işyeri mutluluğu kavramının daha fazla araştırılması gerektiği¹⁵⁵ ifade edilmektedir.

¹⁵³ Aytaç, a.g.e., s.2

¹⁵⁴ Fisher, a.g.e., p.384–412.

¹⁵⁵ Ali Murat Alparslan, “Emek işçilerinde fazladan rol davranışının Öncülü; İş tatmini mi, İşyerinde Mutluluk mu”? *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2016, 30 (1), 203-2015

Bireyin işteki mutluluğunu belirleyen unsurlar; “yaptığı işi keyifle yapmak, yaptığı işten gurur duymak, sorumluluk almak, sürekli öğrenme ve gelişme isteği, eğlenceli insanlarla birlikte çalışmak, kendini işe kolaylıkla motive edebilmek, enerjik ve dinamik olmak”¹⁵⁶ şeklinde belirtilmektedir. İşteki mutluluk, “daha fazla yaratıcılık, hızlı kariyer ilerlemesi, daha fazla destek alma, iyi performans sergileme, çalışma arkadaşları ve üst yöneticileri ile iyi ilişkiler kurabilme” şeklinde tanımlanmaktadır¹⁵⁷. Literatürde mutluluk kavramını karşılayan veya mutluluk kavramını oluşturan bileşenlerle ilgili bir çok araştırma yapılmıştır. Fisher tarafından mutluluk ile anlam olarak örtüşen kavramların listesi Şekil-2 de verilmiştir.



Şekil-2 Fisher Tarafından Oluşturulan İş Hayatında Mutluluk ile İlgili Kavramların Listesi¹⁵⁸

¹⁵⁶ Kjerulf, a.g.e., s.22.

¹⁵⁷ Jessica Pryce-Jones, *Happiness at Work: Maximizing your Psychological Capital for Success*, Wiley-Blackwell, United Kingdom, 2010, s.2-3.

¹⁵⁸ Fisher, a.g.e., p. 384–412.

Gerek Şekil-2 de ifade edildiği gibi, gerekse Nazlı'nın çalışmasında da¹⁵⁹ görüleceği üzere, işyeri mutluluğu kavramının; iş tatmini, örgütsel bağlılık, işe kenetlenme, iş şevki, işe adanma ve işi özümseme gibi faktörlerin birleşimi olduğu söylenebilir. Aşağıda bu kavramlar sırayla açıklanmıştır.

2.2.2.1. İş Tatmini

Literatürdeki araştırmalara bakıldığında, bu kavramlar arasında en çok kullanılanların iş tatmini ve motivasyon olduğu ifade edilmektedir. İşyeri mutluluğu kavramı iş hayatını olumlu yönde etkileyen tüm terimleri aynı çatı altında toplayıp düzenleyen ana kavram işlevi görmektedir¹⁶⁰. Örgüt çalışanlarının o işletmede, buldukları iş tanımında çalışmaktan duydukları memnuniyete iş tatmini denmektedir. İşin özellikleri, işten duyulan memnuniyet, diğer çalışanlar ile uyum, çalışma hevesi gibi olgular iş tatminini sağlayan durumlardır¹⁶¹.

Eğer çalışanın iş yeri ortamı beklediği tatmini sağlıyor ise o çalışanın en başta işine ve işyeri ortamına karşı pozitif bir duygular içerisinde olabileceği söylenebilir¹⁶². İş tatmini kavramını, çalışanın işyerine, çalıştığı işe kendini vermesi, o işletmeyi ve işini sahiplenmesi ve ibadet algısıyla manevi bir bağ kurması derecesi olarak da ifade etmek mümkündür. Eğer çalışanın işine ve işyerine karşı olumlu algısı yüksek ise o çalışanın iş tatmininin yüksek olduğu, olumsuz algısı yüksekse iş tatmininin düşük düzeyde olduğu ifade edilebilir.

Motivasyon ve İş tatmini iki farklı kavram olmakla birlikte, birbirlerini etkileyen olgulardır. İş tatmini yüksek olan bir çalışanın, daha hızlı ve daha kolay motive olması mümkündür. İş tatmini, çalışan açısından önemli bir motivasyon kaynağıdır. Belirli bir süre sonra iş tatmini düzeyi dalgalanma gösterebilir. İş tatmini, geldiği gibi hızlı bir şekilde gidebilir. Bu yüzden iş tatminini düzenleyici çalışmalar, belirli zaman aralıkları ile yürütülüp takip edilebilir¹⁶³. Bu sayede zaman içerisindeki dalgalanmalar kontrol altına alınabilecektir.

¹⁵⁹ Nazlı, a.g.e., s.57.

¹⁶⁰ Gülbeniz Akduman, «Çalışan Mutluluğunun İşe İlişkin Duyuşsal İyilik Algısı İle İlişkisi Ve Kuşaklar Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi.» Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015, s.106, **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**

¹⁶¹ Tamer Bolat, "**Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi**", Detay Yayıncılık, Ankara, 2007, ss. 62-83, s. 78.

¹⁶² Ferhat Çelik, «Örgütsel Güvenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Resmi Özel Eğitim Kurullarında Bir Araştırma.», İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015. 33. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

¹⁶³ A. Can Baysal, " İşletmelerde İş Tatminini Ölçmede Kullanılan Psikoteknik Yöntemler", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, İstanbul, 1997, ss. 36-55, s. 40.

İnsanoğlu sürekli acıkır, karnı doyduktan bir süre sonra tekrar acıkır, hayatını sağlıklı bir şekilde devam ettirebilmek için belirli aralıklarla beslenmesini sürdürmesi gerekir. Aynı şekilde, iş tatmini de dalgalanır ve bazı iş yeri krizleri ve olaylarına bağlı olarak düşebilir. Bu durumlarda yöneticinin gizli müdahalesi ile bir denge sağlanmalıdır. Bu nedenle yönetici, çalışanın iş tatmin düzeyi konusunda duyarlı olmalı, dalgalanmaları görebilmeli ve buna göre yerinde müdahalelerde bulunmalıdır.

İşletmelerin hedeflerine ulaşması en başta çalışanlar sayesinde olur. Yani işini seven, işini iyi yapan, yaptığı işten gurur duyan, işletmenin hedeflerini benimsemiş ve kişisel amaçlarını işletme amaçlarıyla uyumlulaştırmış çalışanlara sahip işletmeler başarılı olacaktır. Bu da çalışanların, işinden duydukları tatmin derecesiyle ilişkilidir¹⁶⁴. Bununla birlikte iş tatmini, işyerindeki birtakım olumsuzlukların, iş stresinin de negatif yansımalarını engelleyebilir. Bir devlet dairesinde çalıştığı kuruma en büyük bağlılığı hisseden idarecilerin, işyerindeki yoğun stresten en az derecede olumsuz etkilendikleri ve bu kişilerin, yüksek işyeri tatminine ve işyeri mutluluğuna sahip kişiler olduğu belirtilmektedir¹⁶⁵.

İşyeri mutluluğu bileşenleri içerisinde en çok araştırılan konunun iş tatmini olduğu söylenebilir¹⁶⁶. Eagly ve Chaiken'a göre, iş tatmini aslında çalışanın bir tutumunu gösterir. Bu nedenle bilişsel ve duygusal faktörleri kapsmalıdır¹⁶⁷. Halsey, tatmin kavramını, ihtiyacı karşıladıktan sonra bireyin hissettiği mutluluk olarak ifade etmektedir. Bir tatmin duygusuna varmak, ihtiyacı olan bir şeye ulaşma anlamını ifade etmektedir¹⁶⁸. İş tatmini araştırmalarındaki ölçeklerin duyguyu göz ardı ettiklerini ve bilişsel bileşenlere ağırlıklı olarak odaklandıklarını eleştirisinde bulunan araştırmacılar da vardır¹⁶⁹. Diğer tarafta, Brief, duygunun da bir bileşen olarak ele alındığı "yeni iş tatmini" yapısı üzerinde çalışmıştır. Duygu bileşeninin, birçok araştırmanın odaklanmış olduğu bilişsel bileşenlere göre farklı sonuçlar verebileceğini belirtmiştir¹⁷⁰.

¹⁶⁴ Ebru Nergiz ve Fatih Yılmaz, Çalışanların İş Tatmininin Performanslarına Etkisi: Atatürk Havalimanı Gümrüksüz Satış İşletmesi Örneği, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Eylül 2016, Sayı:14, s:50-79, s.52.

¹⁶⁵ Goleman, a.g.e., 2017b, s.152.

¹⁶⁶ Nazlı, a.g.e., s.59.

¹⁶⁷ Alice H. Eagly, Shelly Chaiken, *The Psychology of Attitudes. Fort Worth*: Harcourt Brace Jovanovich, 1993.

¹⁶⁸ William D. Halsey, *Macmillan Contemporary Dictionary*, ABC Tanıtım Basımevi, 1.Baskı, İstanbul, 1988, s. 884.

¹⁶⁹ Artur P. Brief & Howard M. Weiss, Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 2002, 53, 279-308.

¹⁷⁰ Artur P. Brief, *Attitudes in and Around Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1998, p.138.

Hackman ve Oldham tarafından geliştirilen, içerisinde alınan ücret tatmini, iş güvenliği tatmini, sosyal tatmin ve kariyer yapabilme tatminini de içeren 14 maddelik iş tatmini ölçeği oldukça yaygın olarak kullanılmaktadır¹⁷¹. İçeriğinde bulunan bazı maddeler şu şekildedir: “Yaptığım işin karşılığında aldığım para adildir.” (maaş/ücret), “İşyerim gelecek beklentilerimi gerçekleştirebilir.” (iş güvenliği), “İş arkadaşlarım ve etkileşimde bulunduğum kişiler beni tatmin eder.” ve “İşte birlikte çalıştığım kişileri tanıma fırsatım olur.” (sosyal tatmin), “Yöneticim bana adil davranış ve saygı gösterir.” ve “İşimdeki gözetimin ve denetimin kalitesi iyidir.” (yönetim ile ilgili tatmin), “İşim kişisel gelişim ve yükselme olanağı sağlar.” , “İşimde bana ait bağımsız düşüncelerimi ve davranışlarımı uygulayabilirim.” ve “İşimde rekabet etme fırsatı vardır.” (gelişim) olarak ifade edilmektedir¹⁷². Bu araştırmada da iş tatmini alt değişkeni için, Hackman ve Oldham’a ait olan, Nazlı’nın doktora tezinde kullandığı¹⁷³ bu ölçekten faydalanılmıştır.

2.2.2.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık kavramı, bir organizasyonda bulunan paydaşların, çalıştığı bu organizasyonun hedeflerini sahiplenmesi ve bu örgütteki varlığını sürdürmek istemesi olarak açıklanmış ve üç başlıkta incelenmiştir¹⁷⁴; Çalışanın:

1. Örgütün amaç ve değerlerini kabullenip sahiplenmesi,
2. Örgütün bir üyesi, çalışanı üyesi olma arzusu taşıması,
3. Örgüt faydası için fazladan bir çaba göstermeye istekli olması.

Diğer bir ifadeyle örgütsel bağlılık, çalışanın bulunduğu işletmenin değerlerine, hedeflerine, vizyonuna, gönülden sadakati olarak tanımlamak mümkündür. Kendini işine adayan insanlar örgütün örnek vatandaşlarıdır. Onlar kendilerinden beklenenden fazlasını yaparlar. İşlerine bağlılık gösteren bu kişiler, göle atılan çakıl taşları gibi çalıştıkları örgütün her yerine iyi duygular yayarlar¹⁷⁵.

Örgütsel bağlılık süreci, örgütün amacının ve işin şartlarının çalışan tarafından öğrenilmesi ile başlayıp, aynı çalışanın işi kabulü ve yazılı olmayan psikolojik bir

¹⁷¹ Nazlı, a.g.e., s.59.

¹⁷² J. Richard Hackman & Greg R. Oldham, *The Job Diagnostic Survey: An Instrument For The Diagnosis of Jobs and The Evaluation of Job Redesign Projects*. Technical Report No:4, Yale University, 1974, p.81.

¹⁷³ Nazlı, a.g.e., s.60.

¹⁷⁴ Funda Ferik, “Öz Yeterliliğe Bağlı Olarak Personel Güçlendirme ve İş Tatmini, Örgüte Bağlılık, Personel Devri Arasındaki İlişkiler”, *Active Dergisi*, Mart-Nisan, 2002, ss.26-27.

¹⁷⁵ Goleman, a.g.e., 2017a, s.149.

sözleşmeyle işe başlaması ile devam eder¹⁷⁶. Örgütsel bağlılık, örgüt üyesine örgütün amaçlarını kavratılması ve bu amaçların benimsetilmesi, bu amaçlar için çalışmaların yapılması ve yönlendirilmesi ile mümkündür. Amaçlar içselleştirildikçe örgütsel bağlılığın da artacağı söylenebilir. Öte yandan, Örgütsel bağlılık diğer paydaşlar arasında duygu birlikteliği de yaratabilir. Çalışan kendisini ne kadar aileden biri olarak hissederse o kadar çalıştığı organizasyonda olmaktan gurur duyacaktır¹⁷⁷. Kendilerini örgütte misafir gibi gören çalışanlar, buldukları örgüte o derece az bağlılık gösterirler. Yine aynı şekilde kendilerini ilgilendiren kararlara katılımı sağlanmayan çalışanlar o derece kendilerini tecrit edilmiş, örgütten koparılmış hissederler¹⁷⁸.

Örgütsel bağlılığın, işyeri mutluluğunu oluşturan yapılar içinde en fazla ölçülen ikinci kavram olduğu ifade edilmektedir. Bağlılık olgusu, çeşitli yollarla kavramsallaştırılmıştır. Örgütsel Bağlılık Ölçeği (Organizational Commitment Questionnaire) uzunca yıllar bağlanma ölçümüydü. Buna bağlı olarak bu ölçek; çalışanların örgütün amaçlarını kabul etmesi, amaçlarıyla kendilerini özdeşleştirmesi, bu amaçlar doğrultusunda gayretlerini isteyerek ortaya koyması ve örgütün bir parçası olarak kalmayı arzu etmesi anlamında tasarlanmıştır¹⁷⁹.

Meyer, Allen ve Smith, duygusal bağlılığı değerlendirmek için altı madde kullanmışlardır. Örnek maddeler “Bütün kariyerimi bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyarım.” , “Kurumumda ‘ailenin bir parçası’ olarak hissederim.” , “Kurumuma duygusal bağlılık hissediyorum.” olarak ifade edilmektedir. Normatif bağlılık; birinin örgütüne ve insanlarına karşı zorunlu olduğu ve sadakati hak eden örgütten ayrılmanın doğru olmayacağı hissini içermektedir. Normatif ve duygusal bağlılık her zaman ampirik olarak farklı değildir ve her ikisi de içselleştirilmiş psikolojik bağlanma formlarını temsil etmektedir ve bazı araştırmacılar bu yapıların birleşmesini ve duygusal bağlılık olarak sınıflandırılmasını önermişlerdir¹⁸⁰. Duygusal bağlılık, işteki diğer pozitif tutumlar ile oldukça güçlü bir ilişkiye sahiptir¹⁸¹.

¹⁷⁶ Refik Balay, *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, ss. 52-53.

¹⁷⁷ Goleman, a.g.e., 2017a, s.150.

¹⁷⁸ Goleman, a.g.e., 2017a, s.152

¹⁷⁹ Fisher, a.g.e., p. 4.

¹⁸⁰ Aaron Cohen, Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 2007, 17, 336-354, p.340.

¹⁸¹ Amy Cooper-Hakim & Chockalingam Viswesvaran, The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 2005, 131, 241-305, p.249.

2.2.2.3. İşe Kenetlenme, İş Şevki, İşe Adanma ve İş Özümseme

Literatüre bakıldığında, Schaufeli vd.¹⁸², Bakker ve Demerouti¹⁸³ ve Gracia vd.¹⁸⁴ işe kenetlenme kavramını; çalışırken şevk duyma, işi özümseme ve adanmışlık hissetme olarak ifade edilen, iş ile ilgili manevi olarak doyurucu bir pozitif psikolojik durum olarak tanımlanmıştır.

Yüksek derecede enerji dolu olmak, ruhsal direncin yüksek oluşu, güçlülere karşı dayanıklılık ve bir işle isteyerek ilgilenme durumlarının şevk olarak ifade edildiği görülmektedir. Adanma kavramı ise; çalışanın işine iyi bir anlam yükleyip sağlam bir ilişki içerisinde olarak, heves gurur, ilham ve çabalama arzusu hissetmesi olarak anlatılmaktadır. Özümseme ise; çalışanın, çalıştığı işe bir işe kendini vermekten mutlu olması ve tam olarak konsantre olarak zamanın nasıl geçtiğini anlayamaması, işten kendini ayıramaması olarak ifade edilmektedir¹⁸⁵. Kenetlenme ise, duygusal tükenmişliğin zıttı olarak görülmektedir¹⁸⁶. Burada Stave Jobs'un "Eğer bugün hayatının son günü olsaydı, bugün yapmakta olduğun şeyi yapmayı ister miydin?"¹⁸⁷ Sorusu akla gelmektedir. Bu durum; "mutluluk istediğin şeye sahip olmak değil, sahip olduğun şeyi istemektir"¹⁸⁸ sözü ile açıklanabilir. Kişi işyerinde kendi arzularına odaklanmak yerine işyeri amaçları, görev ve sorumlulukları ile mutlu olma ve bunları gerçekleştirmeyi istemesi ölçüsünde işini özümüyor, işine kenetleniyor, işine şevkle sarılıyor denilebilir. Tüm bunların, kişinin görev tanımı ile barışıklığı anlamına geldiği söylenilebilir. Kişi, ne denli görev tanımı üzerinde pazarlık ve esneme beklentisinden uzak olur ise, o derece göreviyle barışık olacaktır. Bunun sonucunda işyeri mutluluğunun da artacağı ifade edilebilir.

İşe kenetlenmeyi oluşturan yapılar, yürütülen araştırmalara göre farklılık arz etmektedir. Örneğin, kenetlenme bir araya gelmiş birim düzeyinde bir olgu olarak çalışılmış iken¹⁸⁹, birey düzeyinde nispeten sabit bir özellik olarak da ele

¹⁸² Wilmar B. Schaufeli vd., The Measurement of Engagement and Burnout: A Two-Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 2002, 3, 71–92, p.74.

¹⁸³ Arnold B. Bakker & Evangelia Demerouti, Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 2008, 13, 209-223, p.219.

¹⁸⁴ Esther Gracia vd., How to enhance service quality through organizational facilitators, collective work engagement, and relational service competence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2013, 22, (1), 42-55, p.44.

¹⁸⁵ Nazlı, a.g.e., s.63.

¹⁸⁶ Schaufeli vd, a.g.e, s.92.

¹⁸⁷ Nazlı, a.g.e., s.64.

¹⁸⁸ Farrelly, a.g.e., s.175.

¹⁸⁹ James K. Harter vd., Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87, 268-279, p.272.

alınmıştır¹⁹⁰ . Zaman içinde değişen, kısa süreli bir olgu olarak da ele alındığı görülmektedir¹⁹¹ .

Kahn tarafından tanıtilen “bireysel kenetlenme” ve “işte psikolojik varlık kavramları”, yüksek kenetlenmenin olduğu anlara eşlik eden incelik, birleşme, bağlanma ve odaklanma hisleri ve bireylerin işlerine kendilerini adanmalarıyla birlikte fiziksel, bilişsel ve duygusal değerlerin miktarına değinmektedir. O zamandan beri, farklı bilim adamları kenetlenme terimiyle ilgilenmiş ve kenetlenmeyi çeşitli şekillerde tanımlamaya çalışmışlardır¹⁹²

Bunların yanında Shirom¹⁹³ işyerinde şevk kavramını; bilişsel hareketlilik, duygusal enerji ve fiziksel güç olarak ifade ederek, duygulardan oluşan enerjiyi de içeren pozitif duygusal deneyimler olarak belirtmektedir. Shirom'un Şevk Düzeyi Ölçümü; (fiziksel güç) “Kendimi enerji dolu hissedirim”, (duygusal enerji) “Diğerlerine sıcaklık gösterebildiğimi hissedirim.” ve (bilişsel hareketlilik) “Zihinsel olarak dikkatli olduğumu hissedirim.” Olmak üzere 14 maddeden oluşan bir ölçekle gerçekleştirilmektedir¹⁹⁴ .

Yapılan çalışmalardan görüleceği üzere, örgütlerde işlerine daha çok kenetlenen çalışanlar; yatırımcıların daha iyi geri dönüş yapmalarını, müşterilerin daha çok kendi ürünlerini kullanmalarını, daha çok tatmin olan müşterileri, daha iyi finansal performans sağlamayı, daha az işten ayrılmaları ve daha az devamsızlığı sağlamada katkı sunmaktadırlar. Kenetlenmiş çalışanlar örgütleri ile daha mutludurlar ve işyerlerini terk etme eğiliminde değildirler. Diğer insanlara örgütleri hakkında pozitif hikayeler anlatırlar. Bu konu da gelecek yetenekleri işe alma konusunda oldukça önemli bir husustur¹⁹⁵ .

2.3. YÖNETİCİ VE ONUN İŞYERİ MUTLULUĞU İLİŞKİSİ

Ruh halimizdeki ufak değişiklikler bile düşünce sürecimize yansımaktadır. Plan yaparken veya karar alırken iyi bir ruh halinde olan kişiler daha geniş açıdan ve

¹⁹⁰ Arnold B. Bakker vd., Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 2008, 22, 187-200, p.194.

¹⁹¹ William Macey & Benjamin Schneider, The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 2008, 1, 3-30, p.25.

¹⁹² Thomas W. Britt vd., Self-engagement at work. In Nelson, D. L. and Cooper C. L. (eds.) *Positive Organizational Behavior*, sage publish, London, 2007, pp. 143-158, p.155.

¹⁹³ Aria Shirom, **Explaining vigor: On the antecedents and consequences of vigor as a positive affect at work.** In Cooper, C. L., Nelson, D. (eds.). *Organizational Behavior: Accentuating the Positive at Work*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006, pp.86-100, p.91.

¹⁹⁴ Nazlı, a.g.e., s.59.

¹⁹⁵ Robertson vd, a.g.e., p:28.

olumlu düşüncelere yönelten algısal bir eğilime sahiptirler. Belleğimiz ruh halimize göre çalışmaktadır. İyi ruh halinde iken daha olumlu olayları hatırlarız. Kötü ruh halinde iken daha korkak ve aşırı temkinli oluruz. Kontrolden çıkmış duygular idraki engeller¹⁹⁶. Özellikle yöneticinin ruh hali tüm organizasyonu etkiler.

Organizasyonun başındaki kişi aynı zamanda bir ebeveyn gibidir. Kendi davranışlarının ekipte yer alan herkes tarafından adil bulunduğundan emin olmak, bunu önemsemek zorundadır. İyi bir yönetici, organizasyonda yer alan çalışanları koruyup kollayacak, gerek kişisel, gerekse işle ilgili sorunlarında onlara yardımcı olacak bir pozisyonda olmalıdır¹⁹⁷. Bir bakıma uhdesinde bulunan her çalışanı bir ebeveyn gibi hem koruyup kollayacak hem de onlara adaletle davranacaktır. Yönetici, aynı zamanda ekibin ortak duygusal tonunu biçimlendirmek, dayanışma, eşgüdüm ve iş birliğini sağlamakla görevlidir¹⁹⁸. Organizasyondaki her çalışanın ruh hali, işyeri mutluluğu elbette farklıdır. Ancak tüm bu bireysellik, organizasyon yapısı içerisinde bir bütünü oluşturur. Bu bütünlüğü sağlayan, ortak bir paydada birleştiren oradaki yöneticidir. Yine bu bütünlüğe anlam katıp ivme ve pozitif yön verme işi de, organizasyondaki yöneticiye düşmektedir.

Çalışanlar, liderleri sadece izlemekle kalmayıp aynı zamanda onları taklit de ederler¹⁹⁹. Organizasyonun lideri, buradaki anlamıyla organizasyonun yöneticisidir. Yönetici, çalışanlar için aynı zamanda bir rol modelidir. Yöneticinin neyi niçin önemseydiği, kırmızı çizgileri, pozitif ya da negatifliği, onun ruh hali çalışanlara da yansır. Buradan hareketle, yöneticinin işyeri mutluluğunun, tüm organizasyonu etkilediği söylenebilir.

2.3.1. Okul Yöneticisi ve Onun İşyeri Mutluluğu İlişkisi

Yönetici aynı zamanda başında bulunduğu örgütün duygusal ikliminin de belirleyicisidir²⁰⁰. Bu anlamda yöneticinin bir görevinin de, organizasyonun ihtiyacı olan pozitif enerjiyi vermek olduğu da söylenebilir. Özellikle çok yoğun insan ilişkileri içeren okul ortamının genel iklimi önem arz etmektedir. Pozitif, olumlu ve karşılıklı güveni içeren insan ilişkilerinden örülü bir okul iklimi, tüm paydaşlar için hayati önem taşımaktadır. Tamamen vicdan ve duygu işi olan öğretmenlik mesleğinin veriminde, öğretmenlerin işyeri mutlulukları hayati önem taşır. Bu noktada okulda pozitif bir

¹⁹⁶ Goleman, a.g.e., 2017a, s.125

¹⁹⁷ Goleman, a.g.e., 2017b, s.278

¹⁹⁸ Goleman, a.g.e., 2017b, s.278

¹⁹⁹ Goleman, a.g.e., 2017b, s.232

²⁰⁰ Goleman, a.g.e., 2017b, s.232

çalışma ikliminin oluşmasında okul yöneticisine büyük görev düşmektedir. Liderin ruh hali ne kadar olumlu ise, gruptakilerin de o kadar olumlu ve iş birliğine yatkın bir ruh hali içerisinde oldukları ifade edilmektedir²⁰¹. Buradan hareketle, Okul yöneticisinin ruh halinin, işyeri mutluluğunun tüm okula yayıldığı söylenebilir. Okul yöneticilerinin yetki ve sorumlulukları gereği ifa ettikleri işler, okuldaki eğitimi, personeli ve tüm paydaşları etkilemektedir. Buradaki sağlıklı ilişki ve başarının kalitesini de, okul yöneticilerinin yaptıkları işten aldıkları iş doyumunu belirlemektedir. Okul yöneticilerinin işlerine bağlanmaları, işlerine devam etmeleri, işlerinden ayrılmaları; kısacası, işlerinde verimli olmaları ile iş doyumları arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır²⁰².

Bir organizasyonun başındaki kişi aynı zamanda o organizasyon çalışanları için bir öğretmendir. Çalışanlar, organizasyonlarda yaptıkları işlerde daha iyiye gittiklerini duymak isterler. Yoksa o organizasyonda kalmak istemezler²⁰³. Yönetici, organizasyon çalışanlarını motive etmeli, pozitif duygular yaymalı, onların işyeri mutluluklarını artırmanın, organizasyonda uzun süre kalmak istemeleri ile ilgili olduğunu akılda tutmalıdır. Çalışanların işle ilgili pozitif algılarının artmasında, o işyerinin yöneticisi son derece önemlidir. İnsan odaklı bir yaklaşımla çalışanları sevk ve idare eden yöneticilerin olduğu organizasyonlarda, iş görenin işle ilgili pozitif algıları başka bir deyişle gerek olmaksızın kendi kendine yükselirken, negatif davranışlar sergileyen ve insan odaklı yaklaşımlardan uzak yöneticilerin olduğu işyeri çalışanlarının ise işle ilgili pozitif algıları da hızla azalmaktadır²⁰⁴.

Türkiye’de 18 il genelinde yapılan bir araştırmaya göre, çalışanları mutsuz eden etkenlerin sırasıyla; iş arkadaşları ve yöneticileriyle yaşadıkları problemlerin olduğu, sonrasında iş yaşam dengesini kuramama gibi sorunların geldiği bulunmuştur²⁰⁵. Bur sonuçtan da anlaşılacağı üzere, çalışanın işyeri mutluluğundaki en önemli etkenin iş ortamındaki insani ilişkiler olduğu ortaya konulmuştur. Bu ilişkilerin yoğun olduğu okul organizasyonlarındaki paydaş iletişimine bir karakter kazandıracak ve olumlu bir ilişki iklimi oluşturacak en yetkin paydaş ise oradaki okul

²⁰¹ Goleman, a.g.e., 2017b, s.233.

²⁰² Selahattin Turan ve Gamze Yalçın, «Okul Yöneticilerinin Yaptığı ve Yapmak İsteddiği İşler ile İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi», *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 2015, 5.2, 11-34.

²⁰³ Goleman, a.g.e., 2017b, s.184.

²⁰⁴ Zeynep Merve Ünal, Influence of Leaders 'Humor Styles on the Employees' Job Related Affective Well-Being, *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 2014, 4(1), ss.201-211, s.208.

²⁰⁵ Burcu Özçelik Sözer, *Hürriyet Gazetesi* İnsan Kaynakları İş ve Yönetim Eki, 27.04.2014, S:6. (Erişim tarihi:12.04.2018)

yöneticileridir. Bu anlamda okul organizasyondaki yöneticinin, işyeri mutluluğunu etkilemede önemli bir gücü olduğu ifade edilebilir.

2.3.2. Yöneticinin Duygusal Zekâsı ile Onun İşyeri Mutluluğu İlişkisi

İş yaşamındaki mutluluğun bireyin sağlığı, iyilik hali ve psikolojisi olmak üzere pek çok yönden etkili olduğu belirtilmektedir²⁰⁶. Duygusal yaşamlarını daha sakin ve öz bilinçli sürdüren kişilerin ölçülebilir ve kesin bir şekilde sağlık açısından da avantajlı oldukları pek çok araştırma ile kanıtlanmıştır²⁰⁷. Duygusal zekâ bileşenlerinin özgül değerleri yüksek bireylerin, fiziksel ve sağlık açısından da diğerlerine göre bir adım önde oldukları söylenebilir. Aynı şekilde İşyeri mutluluğunun yalnızca pozitif bir ruh hali olmadığı, bunun yanında sağlık ve fiziksel birtakım etkilerinin de olduğu bir gerçektir.

İyi bir ruh hali, kişinin karmaşık ve esnek düşünebilme yeteneğini güçlendirir. Dolayısıyla bu durum, zihinsel ya da kişiler arası sorunları çözmeyi kolaylaştırır. Bu açıdan, bir sorunu çözmeye çalışan kişiye yardımcı olmanın en iyi yolu ona bir fıkra anlatmak olabilir. Gülmenin tıpkı coşku gibi daha geniş ve kolay ilgi kuracak şekilde düşünmelerini, gözden kaçabilecek ilişkileri fark etmelerini sağladığı belirtilmektedir. Bu zihinsel sürecin, sadece yaratıcılık için değil, karmaşık ilişkileri çözümlenmeyi ve verilecek kararın olası sonuçlarını öngörebilmeyi sağladığı da belirtilmiştir²⁰⁸.

Duygusal zekâsı yüksek bireylerin, olumsuz bir ruh halinden daha olumlu bir ruh haline geçiş yapabilme yeteneklerine sahip oldukları için²⁰⁹ standartların da altındaki koşullarda bile şikayet etmeden uyum sağlayabildikleri, iş arkadaşları ve üstleri ile yaşanması olası sorunları engellemeye yönelik davranışlar sergileyebildikleri belirtilmektedir²¹⁰. Yani bu kişilerin daha sportmen ve nezaketli oldukları söylenebilir.

Duygusal zekâsı yüksek olan kişilerin, işyerindeki görev tanımları ile daha barışık oldukları ve temel kuralları kolaylıkla kavrayabilip onlara sorunsuz uydukları, dolayısıyla iş yerindeki resmi olmayan davranış beklentilerine karşı daha yüksek düzeyde duyarlılık gösterdikleri belirtilmektedir²¹¹. Çevreye duyarlılıkları yüksek olan

²⁰⁶ Keser, a.g.e., s.43-57.

²⁰⁷ Goleman, a.g.e., 2017a, s.13.

²⁰⁸ Goleman, a.g.e., 2017a, s.124.

²⁰⁹ Abraham, a.g.e., 1999, s.209-224.

²¹⁰ Ilgın, a.g.e., s.209.

²¹¹ Ilgın, a.g.e., s.210.

bu kişilerin, diğer paydaşlara yardımcı olmaya yatkın ve uyumlu davranışlar göstermeleri beklenmektedir. Ayrıca, başkalarının duygularına empati gösterebilme yeteneğine sahip duygusal zekâ düzeyi yüksek kişilerin, kendilerine yapılmasını istemediklerini başkalarına da yapmayarak daha ahlaki ve etik davranışlar gösterecekleri söylenebilir. Eğitim ortamlarında tüm paydaşların duygusal durumları, diğer bir ifadeyle işyeri mutlulukları çok önem arz etmektedir. Çünkü oradaki tüm faaliyetler soyut faaliyetlerdir. Başlı başına eğitim öğretim sürecindeki tüm paydaşların duygu durumları, kurum için sosyal ilişkiler ve okulun iletişim iklimi pozitif olmalıdır. Aksi durumda tüm okul paydaşları ve okulun en temel amacı olan eğitim-öğretim süreci olumsuz etkilenecektir. Bu pozitif iklimi sağlamakta etkili paydaş ise okul yöneticisidir. Böyle bir sorumluluğu yüklenen okul yöneticisinde en başta kendisinin işyeri mutluluk düzeyinin yüksek olması gerekmektedir. Okul yöneticisinin işyeri mutluluğunu etkileyen en önemli faktörlerden bir tanesi de onun duygusal zekâ düzeyidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ETİK KARAR VERME

Bu bölümde öncelikle etik, karar verme ve etik karar verme kavramları ele alınmış, ardından yönetim ve organizasyon olguları bağlamında incelenmiştir. Devamında okul yöneticilerinin etik karar verme düzeyleri üzerinde durulmuştur.

3.1. KARAR VERME KAVRAMINA GENEL BAKIŞ

3.1.1. Karar Verme Kavramı

Sözlük anlamı olarak karar, bir iş için düşünüp taşınılarak uygun diye üzerinde durulan “çare” şeklinde tanımlanmaktadır. Yönetim ve organizasyon bilimi açısından ise, bir “seçim” (tercih) anlamına gelmektedir. Karar verme kavramı, iyi veya kötü, doğru veya yanlış arasından bir seçim /seçimler yapmayı ifade eder²¹². Karar verme kavramı, bireysel ya da örgütsel anlamda istenilen amaçlara ulaşılabilmesi için izlenecek yolun belirlenmesi için mevcut alternatifler içerisinde en uygun ve rasyonel olanın tercih edilmesini içermektedir²¹³. Başka bir ifadeyle, bireylerin herhangi bir konuda nasıl hareket edeceklerini kesin olarak bilemedikleri durumlarda, mevcut seçenekler arasından en önemli gördüklerini ya da kendilerine en iyi sonucu getireceğine inandıkları alternatifi ya da çareyi belirleme durumudur.

Seçme hakkı, bir anlamda özgürlük simgesi olarak da sunulmaktadır. Bir telefon hattının çok sayıda ve sürekli değişen tarife seçenekleri, bir arabanın çok farklı paketleri ve buna benzer pek çok ürün, kendi içerisinde çeşitlendirilmekte ve seçenek olarak sunulmaktadır. Günümüz insanı, bu seçenek bombardımanı altında bırakılmaktadır. Yarım yüzyıl önce Alvin Toffler bu durumu, “*gelecekte insanlar seçenek yokluğundan değil, felç edici bir seçenek fazlalığından muzdarip olabilirler, süper- endüstriyel toplumlara özgü bu açmazın kurbanlarına dönüşebilirler*”²¹⁴ şeklinde ifade etmiştir. Herhangi bir alışveriş merkezine ya da markete girdiğimizde, Toffler’in bu öngörüsünün gerçekleştiğini görmekteyiz. Schwartz’a göre ²¹⁵ , beynimiz küçük bir filtre gibi çalışmaktadır. Birbirine benzer küçük farklılıklarla türetilmiş çok sayıda seçenek, “*seçenek tiranlığı*” olarak adlandırılmakta ve bu aşırılık filtreyi tıkamaktadır. Bunun sonucunda ise kişi strese maruz kalmaktadır. Çok sayıda seçenek sunulan insanlar, kendilerini bir çeşit beyaz gürültüye maruz kalmış

²¹² Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2013, s.109.

²¹³ Emel Adsız, «Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Karar Verme Stilllerine Etkisi», Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016. s.47. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

²¹⁴ Alvin Toffler, **Future Shock**, Bantam Books, New York, 1970, p.63.

²¹⁵ Schwarz, a.g.e., p.10.

hissetmektedirler. Bu durum, otistik bireylerin kalabalıklar içerisinde ya da yoğun şehir caddelerinde algı yoğunluğu nedeniyle aşırı duygusal yük ve stres altında hissetmeleri haline benzetilmektedir. Aşırı seçenek bombardımanı altında kişinin, tüm seçenekler hakkında yeterince bilgi sahibi olması olanaksız hale gelmekte ve eksik bilgi ile yanlış kararlar alınması riski ortaya çıkmaktadır. Tüm bunlar, karar verme kavramının insan hayatındaki önemini göstermektedir.

Verilen her doğru ve etkin kararlar, problemlerin çözülmesinin yanında, aynı zamanda yeniden ortaya çıkmasını da engelleyebilmektedir. Bunun tam tersi olduğunda ise, problemlerin hem nitelik hem de nicelik açısından artmasına sebep olunmaktadır²¹⁶. Karar verememe durumunun bir seçim yapamama acziyetini de içinde barındırdığı söylenebilir. Ancak Yöneticilik bir anlamda karar verme işi olduğu düşünüldüğünde, karar veremeyen yönetici bir anlamda işini de yapamıyor demektir²¹⁷.

Karar verme kavramı zaman kavramı ile de yakından ilgilidir. Çoğu karar verme sürecinde en önemli unsurun zaman olduğu söylenebilir. Zamanlama dediğimiz; *“olay dizini içerisinde karar verilecek en uygun yerin tespiti veya “en uygun noktada kararın alınması son derece önemlidir. Zaman kavramı ile ilgili diğer önemli husus ise, kararsızlık durumlarında geçen ve geri getirilmesi mümkün olmayan bir maliyet unsuru olan “zaman” işlemektedir. Dolayısıyla hem amaca ulaşılması gecikmekte hem doğrumu yapıyoruz? yanlış mı yapıyoruz? değerlendirmelerine fırsat kalmamaktadır²¹⁸. Bu durumun önemli bir kaynak israfı olduğu söylenebilir. Bu noktada “en kötü karar bile kararsızlıktan iyidir” sözü akıllara gelmektedir.*

Karar verme kavramı bireysel ve örgütsel olarak iki grupta incelenebilir:

Bireysel Kararlar

Bireysel karar verme süreci, karar veren bireyin iç dünyasında doğan gelişen ve sonlanan bir süreçtir. Bireyin yaşadıkları, hayat tecrübesi, korkuları, kaygıları, sosyal hayatı, inandığı değerler, yaşadığı kültürel yapı, yaş, cinsiyet gibi fiziksel özellikleri bunda etkilidir. Sorun ya da fırsat karşısında harekete geçen birey; kişilik, fiziksel ve sosyal yapısına göre alternatifler ve tercihler üretecektir. Birey bu tercihleri belirlerken, sayısız deneyim, sezgi, tahmin ve o anki ruh hali gibi pek çok

²¹⁶ Patric E. Connor & Boris W. Becker, “Personel Value Systems and Decision – Making Styles of Public Managers”, **Public Personnel Management**, 2003, V. 32, N. 1, pp. 155 – 180, p.159.

²¹⁷ Koçel, a.g.e., s.109.

²¹⁸ Koçel, a.g.e., s.110.

bireysel değişkenler etkili olacaktır. Hayatın devamı, ne getireceğinin de bilinmemesi belki de bu geleceğin sürpriz barındırma durumunda saklıdır diyebiliriz.

Bireysel karar verme sürecini etkileyen ve bireylerin kişilik özellikleri doğrultusunda şekillendirilen diğer etmenler; bireylerarası ilişkilerin niteliği, grup içi ve gruplar arası etkileşimlerde bulunabilme yetisi olarak deęerlendirilmektedir²¹⁹. Bireysel karar verme sürecinde ayrıca birey; kişilik özelliklerinin yetersiz olduğunu düşündüğü ya da desteklenme ihtiyacı içerisinde olduğuna inandığı durumlarda, başkalarına danışmaktadır. Ancak bu destek alma durumu, karar verme sürecinin bireysel olma niteliğini deęiştirmemektedir²²⁰. Çünkü ne kadar destek alınmış olunursa olunsun, sonuç olarak ne karar alınacağını belirleyen yine bireyin kendisidir. Alınan kararlar da onun kişisel tercihleri doğrultusunda belirlenmiş olmaktadır.

🚦 Örgütsel kararlar

Örgütsel kararlar, toplumsal bir sistem olan organizasyonlarda; toplumun iktisadi, sosyal, politik, kültürel ve fiziki yapısından doğrudan etkilenilerek alınırlar. Bu süreçte örgüt yöneticileri, toplumda süreklilik arz eden değişimler doğrultusunda ve örgütün varlığının sürdürmesini sağlamaya yönelik kararlar vermek zorundadırlar²²¹. Aksi takdirde yöneticiler, toplumsal değişimlere ayak uydurmaya başaramazlar ise, örgütün geleceği de, verimliliği de tehlikeye düşmüş olacaktır.

Günümüzde örgütsel karar verme sürecinde; özellikle küresel ve yerel anlamda söz konusu olan ekonomik ve politik gelişmelerin, yasal düzenlemelerin, bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerin etkili olduğu göz ardı edilemez²²². Artık hiçbir örgüt bu değişimlerin dışında kalamamakta ve tüm faaliyetlerini, stratejilerini bu değişimlere göre düzenlemediği sürece doğru ve etkin kararlar alamamaktadır.

Yöneticilerin doğru kararlar verebilmeleri ve karar verme sürecinde başarı elde edebilmeleri için, örgüt değerleri ile uyumlu kararlar vermeye özen göstermeleri

²¹⁹ Joanne Noone, "Concept Analysis of Decision Making", **Nusing Forum**, 2002, V. 37, N. 3, s.22.

²²⁰ Peter Thunholm, "Decision – Making Style: Habit, Style or Both?", **Personality and Individual Differences**, 2004, V. 36, s.936.

²²¹ İsmail Bakan ve Tuba Büyükbeşe, "Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerinin Yönelik Bir Alan Çalışması: Participative Decision Making", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, 2008, C. 13, s.33.

²²² Hayri Ülgen ve Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2014, s.512.

gerekmektedir. Eğer yönetici tarafından verilen kararlar örgüt değerlerini doğru bir şekilde yansıtmamaktaysa, bu durum örgüt çalışanları arasında uyumsuzluk yaşanmasına neden olacak ve dolayısıyla da örgütün başarılı olması saęlanamayacaktır²²³. Diğer bir husus ise: Organizasyonlarda, profesyonel uzmanlık gerektiren bazı kararların bireylerin kendilerine bırakılmaması gerekir²²⁴. Ayrı ayrı bireysel yönelim ve istekler kararlara da yansıtmakta ve organizasyonun işleyişini sıkıntıya sokma riski barındırmaktadır. Bir okulda teneffüs veya öğle arası süresinin kararının öğretmenlere bırakılması durumunda çok farklı yönelimlerin ortaya çıkması muhtemeldir. Bu tür durumlarda profesyonel bir değerlendirme yapılması, konunun tüm çevre ve değişkenleri ile görme avantajına sahip okul yönetisince alınması gerekmektedir. Ya da okulun ikili ya da tekli eğitim yapılması kararının, öğretmenlerin kararına bırakılması durumunda, herkesin memnun olma ihtimalinin imkansızca yakın olacağı gibi... Farrelly'in dediği gibi; "Arzularımızı gerçekleştirilmeye yönelik güçlü dürtümüz, demokrasiyi bir çıkmaza sürükleyebilmektedir"²²⁵.

3.1.2. Karar Verme Tipleri

Yönetim ve organizasyon açısından karar verme kavramını daha iyi çözümleyebilmek için, karar tipleri veya sınıflandırmalarına bakmak gerekmektedir. Karar tipleri ile ilgili en yaygın sınıflandırmalar şu şekildedir²²⁶:

- Programlanabilen (rutin) ve programlanamayan (rutin olmayan) kararlar
- Stratejik ve operasyonel kararlar
- Kişi ve grup kararları
- Alt ve üst kademe kararları
- Belirlilik ve belirsizlik şartlarında verilen kararlar.

Yukarıda sıralan karar tipleri, aşağıda maddeler halinde açıklanmıştır:

- ✓ **Programlanabilen (rutin) kararlar:** Açıkça yapılandırılmış, sık sık meydana gelen alışılmış ve tekrar eden kararlardır. Bu tür kararların önceden

²²³ Clark Briggs & Patrick Little, "Impacts of Organizational Culture and Personality Traits on Decision – Making in Technical Organizations", **System Engineering**, 2008, V. 11, N. 1, pp. 15 – 26.

²²⁴ Farrelly, a.g.e., s.35.

²²⁵ Farrelly, a.g.e., s.184.

²²⁶ Koçel, a.g.e., s.111.

belirlenmiş kuralları vardır. Bu nedenle karar alan yöneticiler, daha önceden belirlenmiş yolu izlemekte ve başka bir yol arama ihtiyacı duymamaktadırlar. Bu kararlar üzerinde düşünmeyi ve sorgulamayı gerektirmemektedir. Programlanmış kararlar, karar vericilerin olaylara karşı tedbir alma ihtiyacını minimize etmektedir. Programlanmış kararlarda geleneksel olarak; alışkanlıklar, standart çalışma yöntemleri ve örgüt yapısı rol oynamaktadır. Kişinin geçmiş deneyimlerine dayanarak mevcut sorunlar için uygun gördüğü çözüme yönelmesini sağlamaktadır. Bu yüzden programlanmış kararlar karar vericilere önemli ölçüde zaman kazandırabilmektedir.

- ✓ **Programlanmamış (rutin olmayan) kararlar:** Programlanmış kararların dışında benzersiz durumlarla karşılaşıldığında alınan kararlardır. Bu tür kararları vermek yaratıcılık, sezgi kullanmak yanında cesaret de gerektirmektedir. Karar vericiler lehte ve aleyhte olabilecek her türlü ihtimali dikkatli bir şekilde değerlendirmek zorundadırlar. Bu yüzden de bu kararlar çok fazla risk içermektedirler. Bunun nedenle yöneticiler bu tür durumlarda teknolojik karar destek mekanizmalarından faydalanabilmektedirler²²⁷.
- ✓ **Stratejik ve operasyonel kararlar:** Daha çok üst yöneticilerce alınan kararlardır. Örgütün vizyonuna daha geniş amaçlarına yönelik kararlardır. İşletmenin birleşmesi, ayrılması, hedefini tarzını politikasını değiştiren kararlar olup üst yönetimin yetki ve sorumluluğunda olan, ciddi risk de taşıyan karar tiplerini ifade eder²²⁸. Alt kademelerin tüm detayları bilmelerine gerek bulunmamaktadır. Bu durum örgüte göre değişen bir gizlilik ve risk de taşıdığı için, şeffaflık ihlali olarak değerlendirilmemelidir.

²²⁷ Erkan Kırıl, «Yönetimde Karar ve Etik Karar Verme Sorunsalı.» **Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, 2015, 6, 2, 73-89, s.77.

- ✓ **Kişi ve grup kararları:** Karar alma sürecinin tek kişi veya birden fazla kişi tarafından kullanılması halinde ortaya çıkan sonuçları vurgulamaktadır. Grup kararlarının ortak mütalaa veya müzakere sonucu olduğu düşünüldüğünde kişi kararından daha etkili ve kabul edilme düzeyi yüksektir denilebilir. Yine grup kararlarının daha az düzeyde dirençle karşılandığı, bu açıdan uygulanabilirliğinin de kolay olduğu söylenebilir.
- ✓ **Alt ve üst kademe kararları:** Alt kademe kararları günlük işlerle ilgili kısa bir zaman dilimini içeren kararlar iken, üst kademe kararları daha çok organizasyonun kaderini belirleyen stratejik ve operasyonel kararları açıklamaktadır. Üst yönetime doğru çıkıldıkça, günlük işlerden ve uzmanlıktan uzaklaşıldığı söylenebilir. Üst yönetimin günlük işleyişe aşırı müdahalesi sıkıntılara da yol açmaktadır. Üst makamların günlük kararlara müdahale etmemesi, yetki devri ile işin sürdürülmesi durumu ayrıklık ilkesi (istisnalarla yönetim) olarak ifade edilmektedir. Organizasyonlarda sık tekrarlanan olağan iş ve kararların alt kademe yöneticiler tarafından yürütülmesi, stratejik ve hayati önem taşıyan iş ve kararların ise üst kademe yöneticilerinin sorumluluğunda olması durumudur.
- ✓ **Belirlilik altında karar verme:** Karar vericinin karar vermek için gereksinim duyduğu tüm bilgileri temin ettiği bir durum mevcuttur. Gerçek hayatta çok nadir olarak belirlilik altında karar verme durumu söz konusudur. Karar verici kararının sonucunda karşılaşılabileceği durumu bilmektedir. Bu yüzden karar vericilerin arzuladığı bir durum olarak değerlendirilebilir. Belirlilik altında karar vermek oldukça kolaydır. Karar verici alternatifleri ve bu alternatifleri uyguladığında ne gibi sonuçlarla karşılaşacağını bilmektedir. Karar verici istenilen sonuçlara ulaşmak için belirli usul ve kurallara göre hareket etmesi gerektiğinin farkındadır. Karar vericinin elinde somut veriler olup, kararı bu verilere göre alması söz konusudur.

- ✓ **Belirsizlik altında karar verme:** Karar vericiyi gelecekte ulaşmak isteği sonuca götürececek bilgilerin çok kısıtlı olduğu ve bu bilgilerin de güvenilir olmadığı bir durum mevcuttur. Belirsizlik durumunda faaliyetlerin sonuçları tam olarak bilinmemektedir. Karar vericinin seçenekleri ya çok azdır ya da hiç yoktur. Neye göre karar vermesi gerektiğinin farkında değildir. Bu yüzden karar vericiler belirsizlik durumunda karar vermekten olabildiğince uzak durmaya çalışmaktadır.

Bunun yanında, Karar vericinin açık amaçlarının ve bununla ilgili bilgilerinin var olduğu fakat bu bilgilerin zaman içerisinde değişme göstereceği bir durum söz konusu ise buna risk altında karar verme denmektedir. Karar verici elindeki seçeneklerden hangilerinin işe yarama ihtimali olduğunu tahmin edememektedir. Uygun seçenekleri ayırt etmenin zor ve karmaşık olduğu bir durum söz konusudur. Karar verici risk altında; tarihsel verilere ve deneylere güvenerek, ya da muhakeme ve tecrübeye dayanarak karar vermektedir. Risk altında karar vermek durumunda kalan kişi bu kararını gözden geçirmeli ve karşılaşılması muhtemel sıra dışı durumlara karşıt değişime hazır olmalıdır²²⁹. Risk altında karar verme, genelde bir zaman kısıtlılığı ifade etmektedir. Yönetici, kararını kontrol edecek ve düzeltecek fırsatlar kollamalı ve risk altında vermiş olduğu bu kararı güncellemeye çalışmalıdır.

3.1.3. Karar Verme Süreçleri

İnsanoğlunun tüm eylemlerini şekillendiren son zihinsel aşama karar verme aşamasıdır. İnsanlar hayatları boyunca çok çeşitli kararlar almakta ve bu kararlar neticesinde de yaşamları iyi ya da kötü olarak akıp gitmektedir. Alınan bütün kararlar birey açısından farklı öneme sahip olabilmektedir. Verilen kararlar bireysel düşünme sonucunda olabildiği gibi grup müzakereleri ile de olabilmektedir. Ortaya çıkan sonuç ister bireysel, isterse grup kararları neticesinde olsun; karar vericiler, verecekleri kararların hem kendilerini hem de diğer kişi ve örgütleri ne şekilde etkileyeceğini gözden geçirmek zorundadırlar²³⁰. Verilen kararların uygulanabilirliğini sağlamak ve arzulanan sonuçlara daha kısa sürede ulaşmak için bu hususun çok önemli olduğu söylenebilir.

Kararın sadece bir sonucu ifade ediyor olması, onun tek bir olay olduğu sonucunu doğurmamaktadır. Ancak karar verici, kararı açıkladığında sadece bir

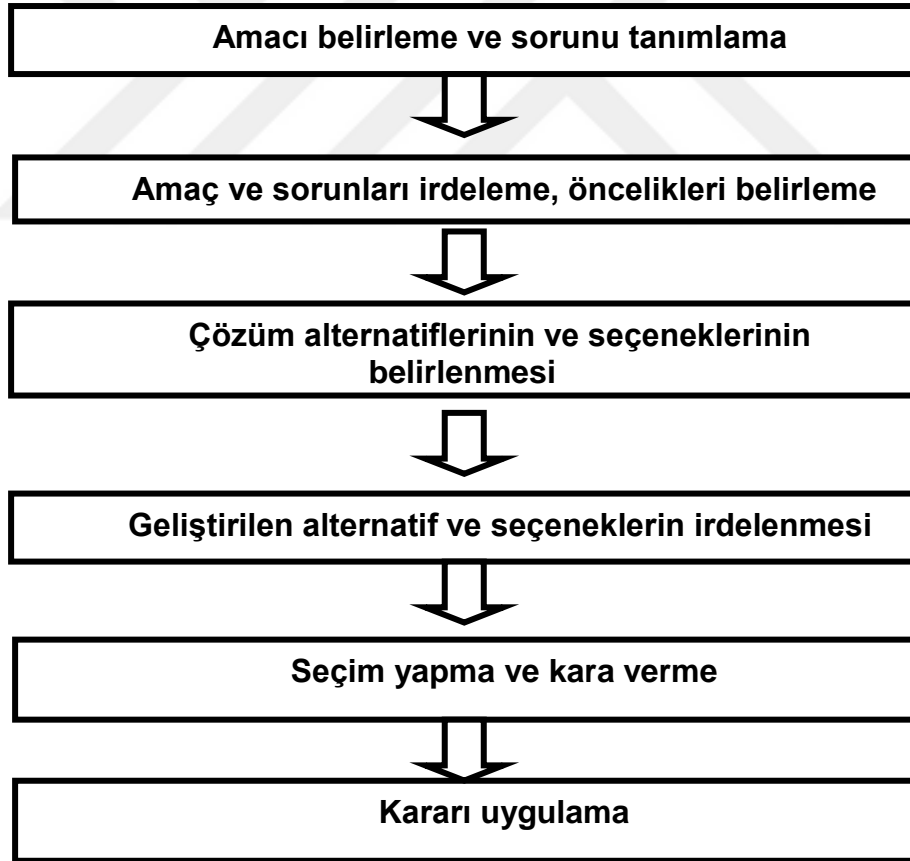
²²⁹ Kiral, a.g.e., s.75.

²³⁰ Kiral, a.g.e., s.79.

sürecin sonucunu ifade etmektedir. Bu nedenle salt karardan ziyade, kararı verme aşamasına gelinceye kadar geçen süreci irdelemek gerekir. Karar vermenin süreçsel özelliğine bakmak, kararların zaman yönünü gözden geçirmekle açıklık kazanmaktadır. Karar verme süreci, zaman yönünden üç aşamayı kapsamaktadır. Bu aşamalar şu şekilde sıralanabilir:

- I. Sorunların ortaya çıktığı, bilgilerin toplandığı ve bir karara gerek olduğunun anlaşıldığı geçmiş zaman;
- II. Seçeneklerin sıralanıp, uygun olanın belirlendiği şimdiki zaman; ve
- III. Kararların eyleme dönüşüp sonuçların değerlendirileceği gelecek zamandır. İçinde bulunulan duruma göre hızlı karar vermek, karar vericiler için övünç kaynağı olabilmektedir.

Karar verme sürecine ilişkin farklı yaklaşımlar²³¹ olmakla birlikte, bu yaklaşımların hepsi Koçel'in²³² bakış açısına göre Şekil-3'te özet olarak sıralanmıştır.



Şekil-3 Karar Verme Süreci Basamakları

²³¹ Kırıl, a.g.e., s.74.

²³² Koçel, a.g.e., s.111-131.

✓ **Amacı belirleme ve sorunu tanımlama:** Amaç, gelecekte ulaşılmak veya gerçekleştirilmek istenen, arzu edilen durumu ifade eder. Karar vericiler amaçlarını ortaya koyarken, gelecekte nerede, hangi konumda ve durumda olmak istendiğini belirtmektedirler. Amaç belirleme, karar süreci için kritik bir öneme sahip olup, karar sürecinin diğer aşamaları da belirlenen amaç doğrultusunda ele alınmaktadır²³³.

Uzun dönemli amaçlara yönelik stratejik kararlar örgütlerin kurmay personeli yardımı ile üst kademe yöneticiler tarafından alınırken, uygulamaya dönük orta ve kısa vadeli kararlar orta kademe yöneticiler tarafından alınmaktadır. Çok kısa vadeli kararlar ise alt kademe yöneticilerin sorumluluğuna bırakılmaktadır²³⁴. Karar sonucu ortaya çıkan amaçlar, örgüt üyelerine açıklanmalıdır. Amaçların ulaşılmak istenen noktaya hizmet edebilmesi için bazı kriterlere sahip olması gerekmektedir. Yol gösterici olan etkin bir amacın; mümkün olduğunca açık, seçik ve ölçülebilir, motive edici, esnek, öncelikleri belirlenmiş ve istenen sonuca işaret eden kriterlere sahip olması gerekmektedir. Bu kriterlere sahip olan amaçlar, karar vericilerin kararlarının daha etkili olmasını sağlayacaktır aksi takdirde amacı benimsememiş kişilerin bunun gereğini yerine getirmesi beklenmemelidir. Karar vericiler için bir sorunun ya da şansın varlığı söz konusu olmalıdır. Şans; istenilen performans düzeyini yakalamak için gerekli kaynakların temini ile ilgili özel bir problem türüdür. Problem ise; arzulanan performans seviyesi düşük olduğu zaman ortaya çıkan bir sorunun ifadesidir²³⁵. Karar vericiler öncelikle problemi veya şansını açık bir biçimde tanımlamalı ve anlamalı; problem ve şans ile ilgili tüm bilgileri gözden geçirmelidir. Problem ve şans ile ilgili eksik veya yanlış bilgilere ulaşılmaması da kararın kalitesini etkileyecek ve karar vericiyi arzu edilmeyen durumlarla karşı karşıya bırakabilecektir.

✓ **Amaç ve sorunları irdeleme, öncelikleri belirleme:** Amacın belirlenmesi ve sonucun tanımlanması tek başına "kararı" ifade eden seçim için yeterli olmayacaktır. Bu amacın veya sorunların nedenlerinin, aciliyetinin, özelliklerinin, çözülememesi halinde ortaya çıkacak durumların analizi ve incelenmesi gereklidir. Amaçlarla ilgili olarak sorulması gereken soru; amacın gerekli aksiyona işaret edip etmediği, ulaşılmak istenen durum veya konum net olarak ifade edilmiş mi, ölçülebilir mi, zaman sınırı tanımlanmış mı sorusudur. Ayrıca ana ve tali

²³³ Kırıl, a.g.e., s.80

²³⁴ Koçel, a.g.e., s.111

²³⁵ Luis Gomez Mejia & David B. Balkin, *Management*, McGraw-HillBook Company, New York, 2002, p.169

amaçlar ayrılmış mı, amaca ulaşılabilmesi durumunda alternatif amaçlar belirlenmiş mi? Belirlenen amaçlar ile kaynaklar arasında bir denge mevcut mu? Amaçlar arasında bir öncelik sırası mevcut mu? Sorularına da cevap aranmalıdır. Belirlenen sorun tanımının irdelenmesinde ise şu sorulara cevap aranmalıdır: Gerçek durum nedir? Gerçek durumu ortaya koyan bilgi ve veriler sağlıklı mı? Gerçek sorunla mı yoksa belirtileri ile mi uğraşmaktayız? Gerekli tüm bilgilere ulaşıldı mı? Bu bilgi ve veriler kimden geliyor? Ulaşılabilecek nokta tam olarak ifade edilmiş mi? Sorun olarak gördüğümüz konunun sınırları yer ve zaman boyutları çizilmiş mi? Bu sorun hangi büyük sorunun parçasıdır? Bu sorunun ortaya çıkardığı alt sorunlar nelerdir? Sorunun çözüm önceliği, işletme için önemi realiteyi yansıtıyor mu? Konuyu Sistematik olarak irdeleyen tekniklerden birisi balık kılçığı tekniğidir. Bu teknik; ortaya konulan sorunun nedenlerinin sırasıyla yazılması, sonrasında bu nedenlerin tetiklediği alt nedenlerin yazılması devamında ise ana nedenlerin özetlenerek alt nedenlerle ilişkilendirilmesinden ibarettir²³⁶.

✓ **Çözüm alternatiflerinin ve seçeneklerinin belirlenmesi:** Bu aşamada belirlenen amaca ulaşmak veya tanımlanmış olan sorunu ortadan kaldıracak başlıca alternatiflerin listelenmesi yapılacaktır. Her bir alternatif veya seçenek, amaca ulaşmak veya sorunu ortadan kaldırmak için insan gücü ve fiziksel kaynakların nasıl kullanılacağını gösteren yoldur. Eğer gidilebilecek tek bir yol varsa burada seçeneklerden söz edilmediğinden ortada bir karar verme olayı da yoktur²³⁷. Çünkü karar verme bir seçim yapma işidir. Tarif edilen sorunu ortadan kaldıracak ya da belirlenen amaca ulaştırabilecek alternatif veya seçeneklerin listelenmesinde beyin fırtınası (brainstorming) tekniği yaygın olarak kullanılmaktadır²³⁸. Bu teknik daha çok grup çalışmalarında uygulanabilen bu teknik farklı ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkarılmasında faydalıdır. Bu bakımdan karar verme sürecinin bu aşamasının yaratıcılığın ön plana çıktığı ve orijinal fikirlerin çıktığı en önemli süreci ifade ettiği söylenebilir. Tüm bu seçenekleri belirlenirken, ortaya konulan alternatiflerin kabul edilebilirliği, niteliği ve niceliği uygun alternatiflerin oluşmasında önemli rol oynamaktadır. Uygulama ve başarı şansı yüksek olan alternatiflerin öne çıkması sağlanabilir.

✓ **Geliştirilen alternatif ve seçeneklerin irdelenmesi:** Karar vermenin bu bölümü, bulunan çözüm alternatif ve seçeneklerinin irdelenmesi ve

²³⁶ Koçel, a.g.e., s.125.

²³⁷ Koçel, a.g.e., s.127.

²³⁸ Koçel, a.g.e., s.129.

üzerinde çalışılması ile ilgilidir. Ortaya konan alternatif ve seçenekler, teknik uygulanabilirlik, sosyal açıdan arzu edilebilirlik maliyet (işgücü, malzeme), öngörülen kaynakların miktarı, başarı olasılığı, uzun vade kısa vade dengelerine etkisi, değişik kişi ve grupların beklentilerine uygunluğu, muhtemel sonuçları²³⁹, organizasyonun yönetim tarzına kültürüne uygunluğu²⁴⁰ gibi açılardan irdelenir. Bu safhanın amacı, alternatifler arasından başarı şansı yüksek olanları belirlemektir. Karar verici bir anlamda elindeki kaynakları da değerlendirmiş ve bu kaynaklara uygun alternatifleri belirlemiş olmaktadır. Uygulama ve başarı şansı yüksek olan alternatiflerin öne çıkmasını sağlanabilir.

✓ **Seçim yapma ve karar verme:** Bu aşama karar verme aşamasıdır. Karar verici belirlenmiş alternatiflerden amaç ya da hedef için en uygun olanını seçmektedir. Karar verici tarafından alternatiflerden uygun olanın seçimi karardır. Uygun seçim, dikkatli bir muhakeme ile bütün gerçekler göz önüne bulundurularak yapılmalıdır²⁴¹. Alternatiflerden uygun olanı bulmak zorlu bir iştir. Bunu yapmak için tüm çözüm yollarını bilmek, onlardan haberli olmak gerekmektedir. Karar verici, alternatiflerin sonuçlarını düşünmeli ve en fazla yarar sağlayacağını düşündüğü alternatifi seçmelidir. Bunun için karar vericinin kendi uzmanlık alanı dışındaki konularda da bilgi sahibi olması ve ondan sonra karar vermesi beklenmektedir. Öyle ki karar verme tecrübeye dayalı bir bilgi işleme olayıdır. Uygulamalara bakıldığında farklı seçim kriterleri uygulandığı görülmektedir. Objektif ve rakamsal hesaplamalar yapıldığı durumlarda seçim kriterlerini nispeten daha kolaydır. Bazen üst kademe yöneticilerinin beklentileri önemli bir kriter haline gelebilmektedir²⁴². Bazı organizasyonlarda ilgili paydaşların, üst hiyerarşik yapı ve çeşitli güç odaklarının seçim yapmada son derece etkili olduğu söylenebilir. İnsan ilişkileri, zaman faktörü, geçmiş örnek olaylar, altıncı his gibi kriterler seçim yapmak için etkili olduğu söylenebilir.

✓ **Kararı uygulama:** Bu aşama karar vericinin aldığı kararı uygulamaya koyduğu aşamadır. Alınan kararı uygulamaya koymanın en çok zaman alan aşama olduğu söylenebilir. Uygulama aşamasında pek çok zorlukla karşılaşılabilir ya da alınan karar uygulamaya konamayabilir. Karar uygulamaya konmadığı durumda seçim yapmanın hiçbir anlamı kalmayacaktır. Böylece tüm süreç boşa gitmiş ve

²³⁹ Kırıl, a.g.e., s.85.

²⁴⁰ Koçel, a.g.e., s.129-130.

²⁴¹ Pamela S. Lewis vd., *Management Challenges in The 21st Century*. St. Paul: West Publishing Company, Minneapolis, 2004, s.185.

²⁴² Koçel, a.g.e., s.131.

zaman israfı olmuştur. Karar verme sürecinde kararın uygulanması, karar verme ve kararın sonuçlarını değerlendirme arasında bir köprü görevi yapmaktadır²⁴³. Kararın uygulanmasında uygulama için gerekli kaynaklar ve bu kararları uygulayacak kişiler önemlidir. Yeterli kaynak sağlanmaz ise bu kararı uygulayacaklar istekli olsa bile karar uygulama şansı bulamayacaktır. Diğer taraftan yeterli kaynak sağlansa dahi kararı uygulayacakların desteği arzu edilen düzeyde olmaz ise uygulama yine sekteye uğrayabilir.

Kararı uygulayanların desteği kararın uygulanmasında önem arz etmektedir. Bu nedenle özellikle örgütlerde tepeden inme kararların yerine örgüt üyelerinin katılımı ile alınan kararların daha fazla uygulanabilir olduğu söylenebilir.

✓ **Kararı gözleme ve değerlendirme:** Bu bölüm karar süreçlerinde sayılmamıştır. Ancak, karar verme süreci kararın etkisi değerlendirilinceye kadar tamamlanmış kabul edilmeyeceğini belirten kaynaklar da vardır²⁴⁴. Karar verici, gerektiğinde ek tedbirler almak için kararın etkisini açık bir şekilde görmelidir. Bu yüzden karar verici, kararın negatif ya da pozitif geri dönüşümünü görmelidir. Pozitif bir geri dönüşüm varsa karar iyi ve kullanılabilir olarak kabul edilmektedir. Negatif bir geri dönüşüm olduğunda ise, karar verici kararda bazı düzenlemeler yapılmasını ve bunun için gerekli önlemlerin alınmasını sağlamalıdır²⁴⁵. Görüldüğü gibi karar verme süreci anlık bir durum olmayıp zorlu bir süreçtir. Bu sürecin doğru bir biçimde izlenmesi de her zaman doğru karar vermeyi garanti etmeyebilir. Ancak takip edilen bu süreç karar vermedeki riskleri, sorunları en düşük düzeye çekebilir ve verilen karardan maksimum fayda sağlanması için yeni tedbirler alınabilir.

Verilen kararların doğru veya yanlış olarak nitelendirilmesi, karar vericide tatmin veya tatminsizlik yaratması o karara yalnızca yönetsel açıdan değil aynı zamanda etiksel perspektiften bakmayı da gerektirmektedir. Geleneksel karar verme stratejisi kararın rasyonel olması gerektiğine odaklanarak karar vericilerin eylemlerinin kurallara göre olmasına savunur. Ancak soruna en uygun çözümü bulmak mümkün olmayabilir. Çünkü tüm seçenekleri değerlendirmek bazen içinde bulunan duruma göre mümkün olamayabilir. Bu nedenle rasyonel modelin o kuralcı yapısını bir nebze de olsa yumuştan kısıtlayıcı rasyonellik modeli insanların karar vermesini kolaylaştırmıştır. Bu model geleneksel modelle kıyaslayınca daha tatmin edici kararların verilmesine odaklanır. Esasında karar verme sürecinin dinamik

²⁴³ Lewis vd., a.g.e. s.187.

²⁴⁴ Kırıl, a.g.e., s.81.

²⁴⁵ Lewis vd., a.g.e., s.188.

yapısı buna yol açmaktadır. Yöneticiler karar verirken en iyi olanı yapmak yerine örgütü ve çalışanları etkileyecek durumları göz önünde bulundurarak geneli tatmini gözetken kararı vermeyi tercih etmektedirler²⁴⁶. Ancak yöneticiler karar verirken değerleri de göz önünde bulundurmamak zorundadır. Değerler karar vermenin önemli bir unsurudur, ancak yalnız başına yeterli değildir. Nitekim karar vericinin inançları, etik ve ahlaki bakışı onun karar verme sürecinde etkili unsurlardır. Karar verirken etik kaygılar güdülmesinin, karara kalite katacağı da söylenebilir.

3.1.4. Karar Vermede Çerçeveleme Etkisi (Framing Effect)

Karar alma olayı, kişinin seçim yapmayı gerektiren bir durumu algılaması ile başlar. Algılama kişiden kişiye farklılıklar gösteren bir durumdur. Kişinin öznel özellikleri kadar çevresindeki ortam faktörleri de algılamayı önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle aynı datanın farklı ortam, durum ve hatta zaman da bile farklı yorumlanması sık görülür. Örneğin aç bir insan için sıcak ekmek kokusu, tok insana göre farklı uyarılarda bulunur. Farklı kültürlerde bir olgu veya olayın algılanması da topyekûn farklı olabilmektedir. Burada vurgulamak istediğimiz, kişinin bilgiyi, olayı, datayı algılama tarzlarının, sorunu tanımlamayı da etkileyecek olmasıdır²⁴⁷.

Bir sorunun tanımlanma şekli, seçilen kelimeler, vurgu, bilgi ve verilerin sunulduğu şekli, ifade tarzı, karar vericinin tutum ve algısını etkileyecektir. Dolayısıyla karar alıcının seçim ve alternatiflerini etkilemektedir. Özellikle riskli koşullarda bu durumun etkisinin daha yoğun olduğu söylenebilir. Sorunun ya da fırsatın nasıl bir çerçevede takdim edilişi ve sunulduğu konusuna, karar vermede çerçeveleme etkisi denilmektedir. Yapılan çalışmalar, karar vermeyi gerektiren olay ve durumun ifade ve takdim tarzı, karar vericiyi tamamen farklı tutum ve çözümlere götürebilmektedir. Sorunun ya da konunun sunulduğu, ele alındığı, takdim edildiği bir çerçeve tarzı vardır. Karar alıcı sorunu veya durumu bu çerçeve içerisinde algılayacak ve çözüm alternatiflerini de farkında bile olmadan bu çerçeve içerisinde üretecektir. Karar verme işinin bu çerçeveleme etkisini ortaya koyan araştırması (Rational Choice and the Framing of Decisions) nedeniyle Daniel Kahneman'a 2002 yılı Ekonomi Nobel ödülü verilmiştir. Ödülün verilme gerekçesi olarak da Kahneman'ın bu çalışmasının, iktisatta temel varsayım olan rasyonel davranış varsayımının her zaman doğru sonuca götürmeyeceğini göstermesi olduğu ifade edilmiştir²⁴⁸.

²⁴⁶ Kırıl, a.g.e., s.83.

²⁴⁷ Koçel, a.g.e., s.121-124.

²⁴⁸ Koçel, a.g.e., s.122.

Bireylerin her zaman ve her koşulda rasyonel davranmadıklarını, aynı olayların farklı şekillerde ifade edilmesinin bireylerin algısını değiştirdiğini ve bunun da belirsizlik ortamında bireylerin seçimlerini etkilediğini ortaya koymaktadır. Özetle, Kahneman ve Tversky'nin de altını çizdiği gibi, insanların algısal özellikleri ve seçim sürecini etkileyen parametrelerin doğrusal olmayışı, bireylerin seçimini etkilemekte ve rasyonel olmayan kararlar vermelerine neden olabilmektedir²⁴⁹. Özellikle sinema sektöründe, sadece kameranın açısının doğru kullanılması ve bir takım sunuş taktikleri bizlere filmdeki bazı karakterleri sevdirebilir ve bazılarını nefret etmemize neden olur. Özellikle bir siyasi parti liderinin söylediği bir cümle, farklı medya aracında, tamamen farklı bir şekilde çerçevelenip toplumun değerlendirilmesine sunulduğu sıkça görülmektedir. Aslında bu durumun bir manipülasyon olgusu olduğu da söylenebilir.

Bu durumu belki de bir problemi ifade tarzı (formülasyonu), çözümünden önemlidir sözü ile en güzel Einstein ifade etmiştir. İnsanoğlunun düşüncelerini hatta anılarını bile değiştirebilecek bir dizi bilişsel önyargılarının olduğu (beyin defoları) söylenebilir. Bir mesaj farklı yollarla iletilirse, alıcı tarafından farklı şekillerde de alınır. Nasıl sunulduğuna bağlı olarak, aynı durumlara farklı şekilde tepki verildiği söylenebilir. Bu beyin defosuna çerçeveleme etkisi denilmektedir. İnsanlar arası ilişkilerin yoğun olduğu örgütlerde bu konunun çalışılmadığı, özellikle eğitim yönetimi alanında çalışılması gerektiği düşünülmektedir. Konunun önemi olduğu görülmüş ve gündeme gelmesine katkıda bulunmak istenmiştir.

Türkçeye "Çerçeveleme Etkisi" olarak çevrilen bu kavram, günümüzde, özellikle basının sık kullandığı bir yöntemdir. Toplumları yönetmek isteyen siyasilerin basını elde tutmasının asıl nedeninin bu olduğu söylenebilir. Framing yani çerçeveleme; bir olayın farklı çerçeve içerisinde sunulması durumunda, birbirinden tamamen zıt etkiler oluşturabilir. Çerçeveleme, yalnızca habercilikte değil; askeri stratejiler, ekonomi, politika ve hatta günlük yaşamda birçok farklı alanda kullanılır. Örneğin Resim-1'de bir resim üç farklı çerçevede (frame) sunulmuştur. İlk resimde asker, birinin başına silah dayanmış olarak görülürken, Resim-2'de ise askerin bir yaralıya su içirdiği görülmektedir.

²⁴⁹ Zeynep Birce Ergör, «Yatırımcı Davranışları ve Karar Vermede Çerçeveleme Etkisi: Türkiye'de Yaşayan Karar Vericiler Üzerine Bir Çalışma.» *Bankacılık ve Sigortacılık Araştırmaları Dergisi* 2.11.2017, s.14.



Resim-1 Askeri Alanda Çerçeveleme Etkisi Örneği²⁵⁰.

Benzer bir durum, Resim-2’de, gerçekte bir adamın, elinde bıçakla başka bir adamı kovaladığını göstermektedir. Fakat, tabloyu aktaran medya organı ise tam tersine; öndeki adamın arkadaki adamı bıçaklamaya çalıştığı şeklinde sunmaktadır.



Resim-2 Gerçekte Mağdur Kim? ²⁵¹

²⁵⁰ <https://masivaturk.com/medyanin-en-cok-kullandigi-algi-yonlendirme-yontemi-framing-effect-cerceveleme-etkisi-a/> (Erişim tarihi:11.07.2018)

²⁵¹ https://m.medyaloji.net/m-makale/algi-yoluyla-manipulasyon_5522.html, (Erişim tarihi:11.07.2018)

3.2. ETİK KARAR VERME KAVRAMI

3.2.1. Etik Kavramı

Etik kavramının günlük yaşamımızda kullanımı her geçen gün artmaktadır. Başta batıda son on yılda çok farklı alanlarda etik konusu incelenmeye ve tartışılmaya başlanmış ve Türkiye’de de bu yönde gelişmeler gözlenmektedir²⁵². Etik kelimesi, Yunanca karakter, adalet, usûl, veya gelenek anlamını taşıyan “ethos” sözcüğünden gelmektedir. Etiğin ilgi alanı ise, insanoğlunun tüm eylem ve davranışlarının temelini oluşturan değerlerin, normların, doğru-yanlış, iyi-kötü gibi ahlaki açıdan araştırılmasıdır²⁵³. Türk Dil Kurumu Etiği; Fransızca *éthique* kelimesinden Türkçeye geçtiğini belirterek, (1) Töre bilimi, (2) Çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü ve (3) Ahlaki, ahlakla ilgili olarak tanımlamaktadır²⁵⁴.

Etik kavramı temelde bir felsefe konusu olup, ahlak olgusunun temellerini irdeleyen bir kavramdır. Bireyin kişisel ve sosyal alandaki ahlaki sorunlarını ele alıp tartışır²⁵⁵. Bireylerin sahip oldukları ahlaki dinamikler ve değerler sistemi birbirlerinden farklılık gösterir. Bireylerin yaptığı davranışın ahlaki olup olmadığı ya da ne derece ahlaki olduğu onların dinsel inançlarına, kişisel felsefelerine ve güdülerine bağlıdır. Bu açıdan, farklı dini ve kültürel yapılarda davranışların ahlaki açıdan farklı derecelendirilmesi söz konusudur. Etik ise farklılaşma söz konusu olmayıp, daha evrensellik ve genel geçerlik vardır²⁵⁶. Bu açıdan bakıldığında, toplumların inançsal yapıları ve kültürlerine göre farklılık arz eden ahlak kavramının mahalle baskısı ve bulunulan topluma uyumlu olma zorunluluğunu barındırdığı ifade edilebilir. Etiğin ise tamamen yaratılıştan gelen saf vicdanı temsil ettiği söylenilebilir. Dışa kapalı az gelişmiş toplumlarda saf vicdanın tecellisi ve dile getirilmesinin de zor olduğu söylenebilir. Gelişmişlik düzeyi düşük olan ülkelerde etik dışı davranışların yaygın olduğu görülmektedir. Dünya şeffaflık örgütünün yayınladığı 2017 yılı yolsuzluk algısı raporuna göre, Türkiye’nin, 180 ülke arasında 81. sırada yer aldığı görülmektedir. Avrupa Birliği ülkeleri ile karşılaştırıldığında Türkiye, 28 üye ülke arasında sonuncu sırada, G20 ülkeleri arasında ise 13. sırada bulunurken, 35 OECD üyesi devlet arasında ise sondan ikinci sırada yer aldığı görülmektedir.

²⁵² İnyet Aydın, *Eğitim ve Öğretimde Etik*, Pegem Akademi, Ankara, 2016. s.13.

²⁵³ İnyet Aydın, *Yönetmel ve Mesleki Açıdan Etik*, Pegem Akademi, Ankara, 2014, s.4-8.

²⁵⁴ http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5b13ec9e35a895.75366332, (Erişim tarihi:11.07.2018)

²⁵⁵ Bedia Akarsu, *Felsefe Terimleri Sözlüğü*, 7. Baskı. İnkılap Yayınevi, İstanbul, 1998, s.74.

²⁵⁶ Kemal İnal, "Sosyalist Etik", *Gelecek 1-3*, Kasım –Aralık., 1996, s.43'den Aktaran Raci Kılavuz, Kamu Yönetiminde Etik, Seçkin, Ankara, 2003, s.26.

Yolsuzluk Algı Endeksi'nde ilk üç sırada Yeni Zelanda (89), Danimarka (88) ve Finlandiya (85) bulunduğu, endeksin son sıralarında Suriye (14), Güney Sudan (12) ve Somali (9) yer aldı. 2012-2017 yılları arasında endekste en çok puan kaybeden beş ülke; Saint Lucia (-16), Bahreyn (-15), Suriye (-12) Türkiye (-10) ve Gine (-8) olduğu belirtilmiştir. Böylece, endekste dört yıl üst üste gerileyen Türkiye, son 5 sene içerisinde 10 puanlık bir düşüşle 28 sıra kaybettiği görülmüştür²⁵⁷. Bu göstergeler, etik kavramının, ülkenin tüm yönetim takımı üzerinde irdelenmesi, çalışılması ve gündemde tutulmasının önemini ortaya koymaktadır.

3.2.2. Etik Karar Verme

Etik karar verme, etiğe ve/veya profesyonel etik kodlara dayalı olarak kararlar verme olarak tanımlanabilir. Etik ve liderlik birbirini etkileyen ikiz kavramlar olarak düşünülebilir. Liderlerin etik davranışları örgütlerdeki diğer insanların davranışlarını etkilemektedir²⁵⁸. Liderler bu yönüyle örgütteki ahlaki seviyeyi belirleyen kişilerdir. Bununla birlikte, liderler tarafından verilen kararlar her zaman örgütlerde hoş karşılanmayabilir²⁵⁹. Bu nedenle de verdikleri kararlarla diğer insanların yaşamını ve refahını etkileyen liderler farkındalık düzeylerini arttırmak ve kararlarının olası sonuçlarını öngörmek durumundadırlar. Verilere dayalı olarak kararlar vermek ve diğer insanların bakış açılarını ve endişelerini de bu kararlarda dikkate almak kritik düşünme yeteneğine sahip liderlerin bir özelliğidir²⁶⁰. Yapılan araştırmalar da etik karar vermede, karar vericinin kişilik özelliklerinin etkili olduğu belirtilmektedir²⁶¹.

Etik karar verme, bir konu üzerinde etik ikilemde kalan bireyin etik değerler ile etik olmayan değerleri karşılaştırarak alternatifler arasından en etik olanı seçmesidir. Etik kararlar, yasal ve ahlaki olarak toplumun geneli tarafından kabul edilen kararlar iken, etik olmayan kararlar illegal ve ahlaki olmayan kararlar olarak adlandırılmaktadırlar. Kısaca etik karar verme, etik ikilemde kalan kişinin, eldeki

²⁵⁷<https://sivilalan.com/2018/02/22/2017-yolsuzluk-almi-endeksi-aciklandi/> (Erişim Tarihi:03.06.2018)

²⁵⁸ William D. Hitt, *Ethics and Leadership: Putting Theory Into Practice*, Battelle Press, Columbus, 1990, p.52.

²⁵⁹ Warren Bennis & Burt Nanus, *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, Harpe, New York, 1997, p.13.

²⁶⁰ Justin Menkes, "The Leadership Difference: Executive Intelligence", *Leader to Leader*, Spring,2006, 51-60.

²⁶¹ Atilla Akbaba ve Esra Erenler, "Etik Karar Verme Ve Cinsiyet Farklılıkları Üzerine Bir Araştırma", *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 2011, s.449.

seçenekleri ahlaki olarak doğru veya yanlış şeklinde değerlendirme yapmasını sağlayan psikolojik bir süreç olarak ifade edilebilir²⁶².

3.2.2.1. Etik Karar Verme Süreci

Etik karar verme süreci, birden fazla alternatif arasından bir tanesinin etik süzgeçten geçirilerek en uygun ve en etik olanının seçilmesi işidir. Kişilerin belli bir konuda farklı alternatifler arasında seçim yapamama durumu ikilem olarak adlandırılmaktadır. Kişilerin gündelik hayatta verecekleri kararlar ile ilgili olarak sık sık karşı karşıya oldukları bu durum özellikle ahlaki davranış geliştirme konusunda büyük önem arz etmektedir. Etik ikilem, iki veya daha fazla yarışan değerler çatışma halinde olmasıdır. Eğer, çatışan bu değerlerden birisi korunursa, diğeri korunamamaktadır ya da bir veya daha fazlasını koruyabilmek için, diğerlerini göz ardı etmek gerekmektedir²⁶³. Etik karar verme; etik standartları belirleme ve belirlenen standartlar çerçevesinde seçim yapma ve yapılan seçimi etik gerekçelendirme ile temellendirmektir²⁶⁴. Etik karar verme süreci, davranışın sonuçlarını ve sonuca giden yollarını etik değerlere göre sistematik bir şekilde göz önüne alarak seçim yapma sürecidir. Bu süreç diğer karar alma süreçleri ile benzer yönler taşımakla birlikte onlara göre daha fazla muhakeme etmeyi ve düşünmeyi gerektirmektedir²⁶⁵.

Etik karar verme sürecinin kilit noktası karar vericinin etik algısıdır. Çünkü karar alma sürecinde birey, alternatifleri sahip olduğu etik değerler ile değerlendirerek nihai kararı vermektedir. Bireyin kişilik özellikleri etik sorunların algılaması ve değerlendirmesinde rehberlik eden bir diğer faktördür. Farklı kişiliğe sahip bireylerin etik sorunları algılama değerlendirmeleri farklı olduğundan aynı olaylar karşısında farklı kararlar alabilmektedirler²⁶⁶. Etik karar verme sürecinde en önemli faktör karar vericidir. Karar vericinin kişisel, sosyal, ekonomik, kültürel

²⁶² Metin Uyar, Muhasebecilerin Bilişsel Ahlaki Gelişim Seviyelerinin Etik Kararlara ve Mesleki Bağlılığa Etkisi Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2010, s.12-13, **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**

²⁶³ Alptekin Sökmen ve Serdar Tarakçıoğlu, Yönetici Etik Davranışlarının Değerlendirilmesinde Cinsiyet Faktörü: Ankaradaki Otel İşletmelerinin Sınır Departmanlarında Amprik Bir Arastırma, **Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi, Balıkesir**, 15-16 Nisan 2004, s.224.

²⁶⁴ İbrahim İlhan, Etik ve Etik Karar Verme. *Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Turizmde İsl Ahlakı, 11-13 Kasım 2005 Haftasonu Turizm Konferansı X*, Nevşehir, 2005, 1- 18.

²⁶⁵ Çetin Bektaş ve Mehmet Ali Köseoğlu, Etik Kodların Yönetimsel Karar Alma Sürecine Etkileri ve Bir Model Önerisi, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 2007, 9(2), 94- 115, s.105.

²⁶⁶ Akbaba vd., a.g.e., s.449.

özellikleri ve etik algıları karar verme sürecini doğrudan veya dolaylı olarak şekillendirmektedir²⁶⁷.

Türk Psikoloji Derneği, eğitim öğretim faaliyetlerinde etik karar verme sürecinin aşamalarını şu şekilde sıralamıştır²⁶⁸:

- ✓ Etik sorunun belirlenmesi, (Etik sorunun belirlenmesinde etik algı önemlidir. Çünkü konunun etik önemini farkına varmayan bir birey etik karar süreci ile ilgilenmeyecektir.)
- ✓ Olası seçeneklerin belirlenmesi,
- ✓ Seçeneklerin kısa ve uzun vadede yarar ve zararlarının belirlenmesi,
- ✓ Tüm ilke ve kuralları değerlendirip, seçeneklerden birinin seçilmesi, seçilen davranış sonucu sorumluluğun alınması,
- ✓ Eylemin sonucunun değerlendirilmesi,
- ✓ Sorun çözülmemiş ise diğer seçeneklerin değerlendirilmesi.

Etik ikilemler, yöneticilerin karar vermesini engelleyen, net olmayan, karmaşık durumlardır. Yönetici farklı alternatifler arasında karar vermek zorunda olduğunda, bir etik ikilem oluşur. Yönetici, karşılaştığı her biri farklı bir değer taşıyan alternatifler içerisinde birini seçmekle, değer taşıyan diğer alternatifleri reddetmiş olmaktadır. Yöneticinin bu seçimi, yasalara uygun da olabilir. Ancak etik açıdan iyi ve doğru olmayabilir²⁶⁹.

Tüm bu açıklamalardan etik ikilemlerin, etik değerlerin çatıştığı durumlarda ortaya çıktığı sonucuna varılabilir. Burada ikilem ifadesi sadece iki seçenekten bir tanesini seçmeyi ifade etmeyip; karşılaşılan birden fazla alternatifin etik süzgeçte değerlendirilmesi sürecini işaret etmektedir. Son yıllarda etik ikilemlerin çözümlenmesinde aşağıdaki formel süreç öngörülmektedir²⁷⁰.

- ✓ Geçerli durumları belirle,
- ✓ Bu duruma dayanarak ahlaki sorunu belirle,
- ✓ Bu sorunun etkileyeceği kişiyi, kişileri ve nasıl etkileneceklerini belirle,
- ✓ Etkilenenlerin sorun çözümlemede alternatif davranış biçimlerini belirle,

²⁶⁷ Bektaş vd., a.g.e., s.96

²⁶⁸ Semra Kıranlı ve Abdurrahman İlğan, "Eğitim Örgütlerinde Karar Verme Sürecinde Etik", Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2008, 150-162, s.152.

²⁶⁹ Serdar Tarakçıoğlu, "Yönetici Etik Davranışlarının Değerlendirilmesinde Cinsiyet Faktörü: Ankara'daki Otel İşletmelerinin Sınır Departmanlarında Amprik Bir Araştırma", **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitimi Fakültesi Dergisi**, 2003, Sayı:2, ss.180-219, s.188.

²⁷⁰ Hüseyin Ali Kutlu, Muhasebe Meslek Mensupları ve Çalışanlarının Etik İkilemleri: Kars ve Erzurum İllerinde Bir Araştırma, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 2008, Cilt:63, Sayı:2, s.151.

- ✓ Her alternatif açısından muhtemel sonucu belirle,
- ✓ En uygun davranış biçimini seç.

İnsanlar bazen eylemleri sonunda etik olmayan durumlarla karşı karşıya kalabilmektedirler. Bazı kararlar, üzerinde çalışmayı ve zaman harcamayı gerektirmektedir. Etik kararda bunlardan biridir. Bu yüzden etik karar verme süreçlerinin bilinmesi ve uygulanması gerekmektedir. Bu süreç şu şekilde işlemektedir²⁷¹:

➤ **Hareket etmeden önce düşünmek:**

Etik karar verebilmek için en önemli aşamalardan biri sorunu iyice düşündürmektir. Böylece sakın bir analiz yapılması mümkün olacaktır. Bu sayede kötü seçimlerin yapılmasının bir nebze önü alınmış olacaktır. Özellikle kızgınlık anında ani kararlar vermenin önüne geçmek için klasik bir yöntem olan birden ona kadar saymak, tepkisel ve pişmanlıkla sonuçlanması muhtemel kararların önüne geçebilir.

➤ **Sorunların tanımlanması:**

Birey bu aşamada ne gibi bir sorunla karşı karşıya olduğunu tüm açıklığı ile ortaya koymalıdır. Kendine; sorunun içeriği nedir? sorusunu sormalı ve cevabını aramalıdır.

➤ **Gerçekleri bilmek:**

Alternatifleri değerlendirebilmenin en önemli destekleyicisi yeterli ve geçerli bilgilerin elde edilmesidir. Kararların acil verilmesi gündeme gelebilir. Zaman baskısından kaynaklı yeterli ve geçerli bilgilere ulaşılmadan karar vermek zorunda kalınabilir. Mümkün olduğu kadar detay bilgi ve konu ile ilgili tüm veri ve dataların bilinmesinde yarar vardır. Eksik bilgi ile karar vermek pişmanlıkla sonuçlanabilir.

➤ **Alternatifleri geliştirmek:**

Bu aşamada neye ulaşılmak istenildiği açık bir şekilde ortaya konulup, bununla ilgili alternatifler geliştirilmez. Bu alternatifler geliştirilirken etik değerler göz önünde bulundurulmalıdır.

²⁷¹ Aydın, a.g.e., 2016, s.38-40.

➤ **Kararın sonuçlarını göz önüne almak:**

Uygulanacak karar ne gibi etkiler yaratacaktır. Kişi kendine; uygulama yasal olacak mı, sonuçtan etkilenenlerin tavrı ne olacak? Ve bütün bunlar kendimi nasıl hissetmeme neden olacaktır? Gibi sonucu sorgulayan sorular sormalıdır.

➤ **Seçmek ve karar vermek:**

Bu aşamada kişi alternatifler arasından seçimini yapmaktadır. Eğer seçimini yapamamışsa bu seçimi yapabilmek için; (1) saygı duyduğu kişilerin fikrini almalı, (2) gerçekte veya hayalinde oluşturduğu erdemli kişinin nasıl davranacağını düşünmeli ve (3) bu kararı duyan insanlar nasıl yaklaşırdı? Bu durumda kendinizi nasıl hissedersiniz? gibi yollar izlemelidir. (4) Başkalarının sana nasıl davranmasını istiyorsan sen de öyle davran kuralının, etik karar vermede altın kural olduğu söylenebilir.

➤ **Gözden geçirmek ve değerlendirmek:**

Kararlar uygulamaya konulmadan net bir şekilde sonuçlarını kestirmek mümkün değildir. Bu nedenle kararların uygulanması önemlidir. Uygulama aşamasında eğer istenilen sonuçlar elde edilemiyor ve sonuçlardan rahatsızlık duyuluyorsa uygulama durdurulup, karar yeniden gözden geçirilip düzenlenmeli veya var olan diğer alternatif uygulamaya konmalıdır.

Görüldüğü gibi etik karar verme süreci sancılı ve zordur. Bu süreçten maksimum faydayı sağlamak için karar vericilerin bu süreci bilmesi ve bu süreci dikkatli bir şekilde zihinsel bulanıklığa yol açmayacak şekilde uygulaması gerekmektedir. Herkes tarafından istenen kararların her zaman doğru kararlar olduğu söylenemez. Hatta bazen istenen kararlar ile doğru kararlar birbiri ile bağdaşmayabilir. Bu durumda ise karar vericinin duruma bütüncül bakması gerekecektir.

3.2.2.2. Etik Karar Verme Model ve Yaklaşımları

Alan yazında etik karar verme süreci ile ilgili tam bir görüş birliğinin olmadığı ve konuyu inceleyen farklı modeller bulunduğu görülmektedir²⁷². Etik karar verme modelleri, bireylere vereceği kararın etiksel açıdan uygunluğuna dair yol gösterici olmaları açısından önem taşır. Birçok karar verme modelinin ortak yönü, nihai

²⁷² Mehmet Yücenurşen vd., "Muhasebe Eğitimi Alan Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin Etik Davranışlarının Tespiti Üzerine Bir Araştırma: Ortaköy MYO Örneği", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Myo Dergisi*, Konya, 2017, 20, 2, 96-110 s.98

karara ulaşılmadan önce etik süzgeçten geçirilmesi ile ilgilidir²⁷³. Genellemenin yapılması durumunda, bütün modeller ilk olarak aşağıda belirtilen iki konu üzerinde durmuşlardır²⁷⁴;

- Bireylerin karar verme süreçlerindeki farklı aşamalar.
- Süreçlerdeki farklı etkiler.

Etik karar verme süreci ile ilgili olarak geliştirilen modellerin önemli bir bölümünün, Kohlberg'in Bilişsel Ahlaki Gelişim Modelinden yararlandığı görülmektedir. Bu modellerde, doğrudan doğruya Kohlberg'in modeline ya da bu modelden esinlenen diğer yazarların çalışmalarına gönderme yapılmaktadır. Dolayısıyla, geliştirilen modeller arasında önemli ölçüde benzerlikler bulunmaktadır. Her bir model de farklı açılardan alana katkı sunmaktadır²⁷⁵.

3.2.2.2.1. Kohlberg'in Bilişsel Ahlaki Gelişim Modeli

Kohlberg'in oluşturmuş olduğu bu etik karar verme modeli, sonraki yıllarda birçok modelin geliştirilmesi için temel olmuştur. Altı aşamadan oluşan Kohlberg'in Bilişsel Ahlaki Gelişim modeline göre, bireyler benzer etiksel durumlarda farklı kararlar verirler. Bunun nedeni bireylerin ahlaki gelişimin farklı aşamalarında yer almasıdır. Kohlberg çalışmalarında; çocuklara, ergenlere ve genç yetişkinlere, etik ikilemlerle ilgili küçük senaryolardan oluşan bir anket formu vererek, onların etiksel yargılamalarını incelemiştir. Bu hikayelerin her biri, katılımcının etiksel yargılamalarının temelinde yatan düşüncelerini ortaya çıkarabilmek amacıyla, birbirleriyle çelişen ifadeler içerir. Bu öykülere ilişkin yanıtlara dayanarak yaptığı çalışmanın sonucunda Kohlberg, ardışık altı aşamadan oluşan bir model geliştirmiştir. Kohlberg'in altı aşamalı teorisi aşağıdaki şekilde özetlenebilir²⁷⁶:

- Cezalandırma ve İtaat Aşaması: Kurallar ve otoriteler esastır ve bunlara uygun davranılmalıdır.

²⁷³ Atilla Akbaba ve Esra Erenler, "Etik Karar Verme ve Cinsiyet Farklılıkları Üzerine Bir Araştırma", **Dumlupınar Üniversitesi SBE Dergisi**, Aralık. 2011, s.447.

²⁷⁴ Crane, Andrew, Dirk Matten. **Business Ethics**. 3rd ed.: Oxford University Press, New York, 2010, s.142.

²⁷⁵ Oya Aytemiz Seymen ve Tamer Bolat. "Kohlberg'in Bilişsel Ahlaki Gelişim Modelinden Yararlanan Etiksel Karar Verme Modellerinin Karşılaştırmalı Analizi". **Akdeniz İİBF Dergisi**, 2007 (13) 24-61, s.26.

²⁷⁶ O. C. Ferrell, Larry G. Gresham, Joan Fraedrich, "A Synthesis of Ethical Decision Models for Marketing". **Journal of Macromarketing**, No.56, 1989, 55-64, s.57.

- Aracı Amaçlar ve Değişim Aşaması: Bireyin kendi çıkarlarına uyduğu sürece başkalarının çıkarlarına hizmet etmesi esastır.
- Ortak Kişiler Arası Beklentiler, İlişkiler ve Uyum Sağlama Aşaması: Birey için doğru olan şeyler sadakat, kurallar ve diğerlerinin ondan beklediği şekilde davranması şeklindedir. Bu değerler bireysel çıkarların üzerindedir.
- Sosyal Sistem ve Vicdan Muhakemesi Aşaması: Doğru olan toplumsal düzene uymak, görevini yapmaktır. (Bireyin algısı bu aşamada toplumsal düzeydedir.)
- Haklar, Anlaşmalar veya Faydacılık Aşaması: Temel hakların, değerlerin ve yasaların korunması doğrudur. Diğer aşamadan farkı bunların değişebilmesi de söz konusudur.
- Evrensel Etik Değerler Aşaması: Doğru olan, evrensel etik değerlere (eşitlik, adalet, vs.) uygun davranmaktır.

3.2.2.2. Rest'in Etik Karar Verme Modeli

Minesota Üniversitesinden James R. Rest ise, Kohlberg'in çalışmasını geliştirerek, dört temel aşamaya dayandırdığı modelini ortaya koymuştur. Bunlar; Etik Sorunun Farkına Varma, Etiksel Yargı, Etiksel Niyet ve Etiksel Davranış aşamalarından oluşmaktadır. Aşağıda açıklamalarına yer verilen bu dört unsur, etik karar vermenin belirleyicileridir²⁷⁷.

- Etiksel Sorunun Farkına Varma: Kişi bazen etiksel sorunun farkında olmayabilir. Ya da farkında olsa bile herkes benzer durumlar karşısında farklı davranışlarda bulunabilir.
- Etiksel Yargı: Bu aşama, ifade edilmek istenen şey, bireyin karşısına çıkan karar gerektiren durumlar karşısında neyin doğru neyin yanlış olduğuna dair hükümlerde bulunmasıdır.

²⁷⁷ Aytemiz ve Bolat, a.g.e., s.33.

➤ Etiksel Niyet: Farklı eylem biçimlerinin farklı değerleri temsil ettiği ve farklı güdüleri harekete geçirdiği düşünülecek olursa, etik karar verme açısından bireyin bunlardan hangisine göre seçim yapacağı önem taşır. Örneğin birey, etiksel açıdan doğru olarak nitelendirdiği bir davranışın kendisine zarar vereceğini öngördüğünde farklı bir seçimde bulunabilir. Dolayısıyla etiksel bir yargılamada, kişinin ahlaki gelişim düzeyi etkili olmakla birlikte; bu yargılama tek başına yeterli sayılamaz. Bu çerçevede etiksel niyet, alınacak kararda etkili olmaktadır.

➤ Etiksel Davranış: Bu aşama, harekete geçmeyi ve eylem planını uygulamayı içerir. Burada atılacak adımların, karşı karşıya kalınacak güçlüklerin neler olabileceği belirlenir. Kısacası kişi bu aşamada, diğer değişkenlerin etkileri ile mücadele ederek etiksel davranışa kilitletlenir.

3.2.2.2.3. Trevino'nun Etik Karar Verme Modeli

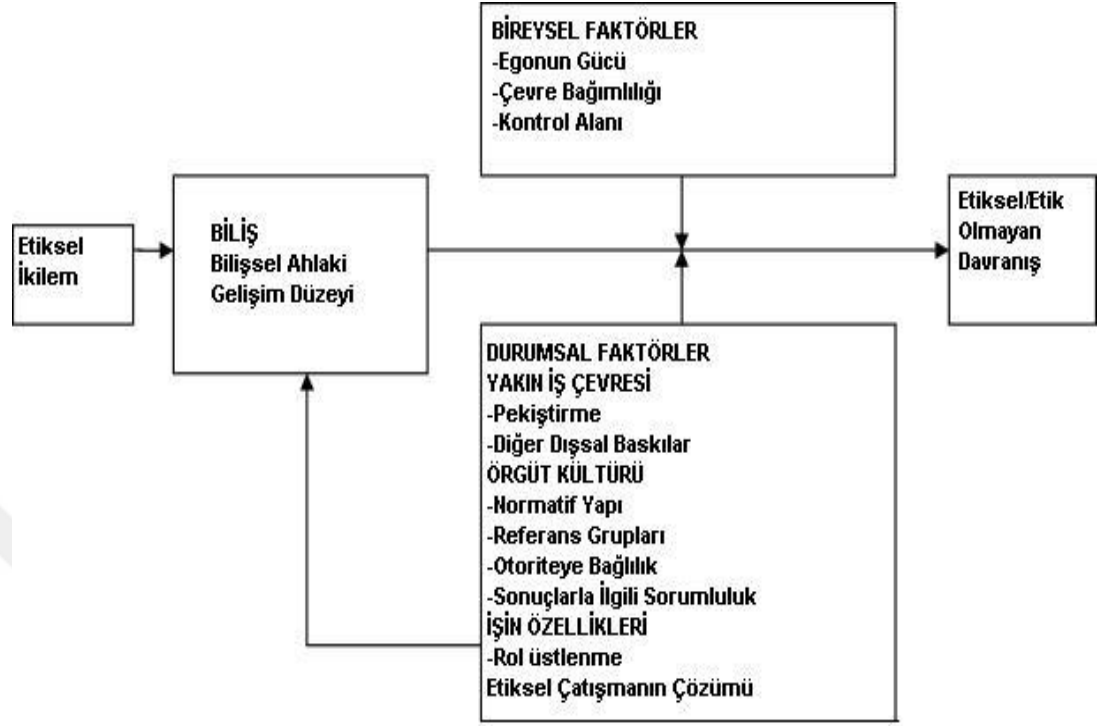
Trevino'nun etik karar verme modeli bir etik ikilemin varlığı ile başlamakta ve Kohlberg'in modelindeki biliş aşamasına doğru ilerlemektedir. Trevino'ya göre etik karar verme sürecinin etiksel yargılama aşamasında, bilişsellik düzeyi ile birlikte durumsal faktörler de etkili olmaktadır. Bireysel faktörler bireyin egosunun gücü, çevresine olan bağımlılığı ve kontrol alanı olmak üzere üç başlık altında incelenebilir. Durumsal faktörler ise örgüt kültürü, yakın iş çevresi ve işin özellikleri kapsamında incelenmektedir²⁷⁸. Bu modele göre, bir etik ikilem karşısında bireyin vereceği tepkiyi belirleyen unsur, bireyin bilişsel ahlaki gelişim düzeyidir. Bilişsel ahlaki gelişim düzeyi, bireyin etik bir ikilem karşısında nasıl düşündüğünü ve karar vermesi gereken bir durum karşısında neyin doğru neyin yanlış olduğuna ilişkin olarak nasıl bir seçim yapacağını belirler. Haklar, görevler ve yükümlülükler, etik ikilemin birer parçalarıdır. Trevino'nun yaklaşımı, karar vermeyi açıklarken bireysel ve durumsal faktörlerin birbiri ile olan etkileşimini ele almak ve etik karar vermeyi bir örgüt ortamında açıklamaya çalışmak şeklindedir²⁷⁹.

Trevino, Kohlberg'in temel yaklaşımına katkıda bulunmuş, "yöneticiler etik ikilemler karşısında nasıl düşünür" sorusunun cevabını, bireysel ve durumsal faktörlerin etkileşimini ele alarak genişletmiş ve literatüre önemli katkılar sağlamıştır.

²⁷⁸ Thomas M. Jones, "Ethical Decision Making by Individuals in Organizations. An Issue-Contingent Model", **Academy of Management Review**, Vol.16, No.2, 1991, s.368.

²⁷⁹ Maximilian B. Torres, "Character and Decision Making", IESE University of Navarra, 2001, 81. (**Yayımlanmış Doktora Tezi**)

Etik karar vermeyi etkileyen faktörlere bireysel ve durumsal açıdan bakılması gerektiğini ortaya koymuştur.



Şekil-4 Trevino'nun Etik Karar Verme Modeli²⁸⁰

3.2.2.2.4. Jones'un Etik Karar Verme Modeli

Jones, geliştirdiği etik karar verme modelinde “etiksel soruna” odaklanarak, “etiksel yoğunluk” olarak ifade edilen bir dizi yeni değişkeni kullanmıştır. Yazar çalışmasında sosyal psikolojiden, yeni kuramlardan, yeni kavramlardan ve sonuçlardan yararlanmıştır. Jones'a göre etik sorun, bireyin serbestçe gerçekleştirdiği eylemin sonuçlarının başkaları için doğurduğu yararlı ya da zararlı sonuçları ifade eder²⁸¹.

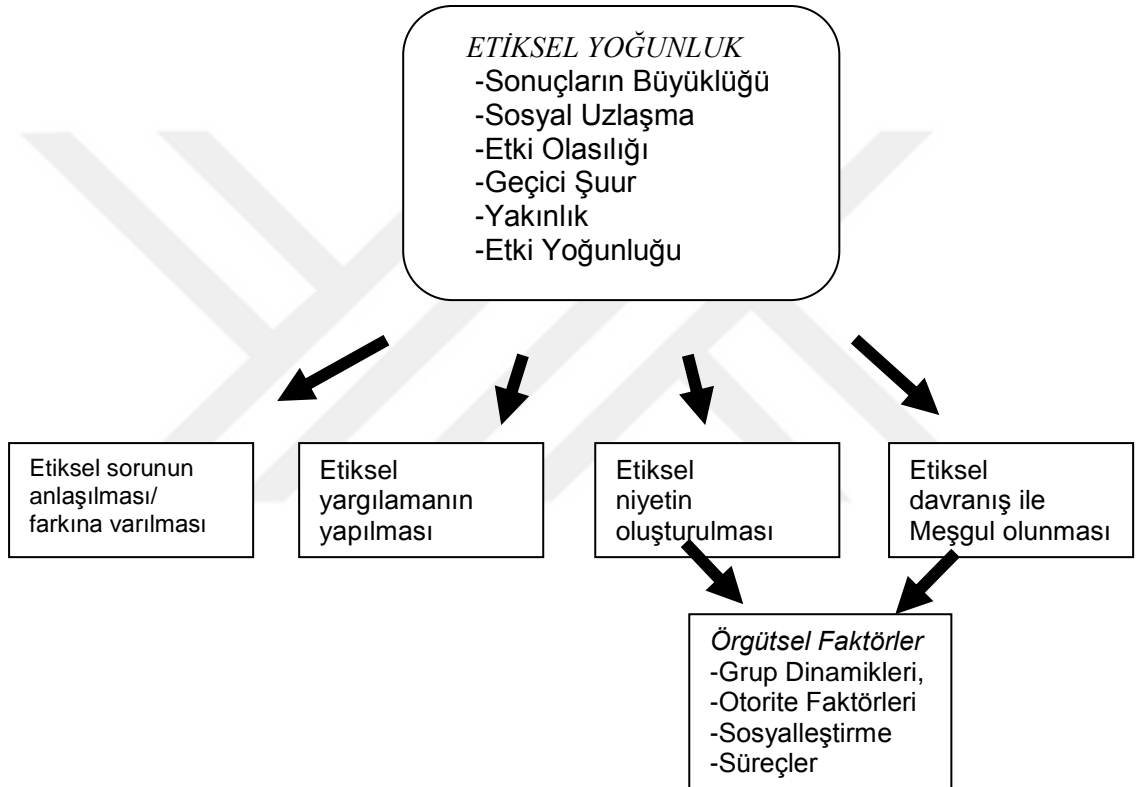
Jones, etik davranış ve etik karar vermeyi etik sorunun altı bileşeni (sonuçların büyüklüğü, sosyal uzlaşma, etki olasılığı, geçici şuur, yakınlık, etki yoğunluğu) ile açıklamaya çalışmıştır. Bu bileşenlerin tümünün etiksel yoğunluğu oluşturduğunu ve

²⁸⁰ Linda Klibe Trevino, “Ethical Decision Making in Organizations: A Person- Situation Interactionist Model”. *The Academy of Management Review*. Vol. 11, No.3, 1986, 601-617, s.603.

²⁸¹ Maximilian B. Torres, “Character and Decision Making”, IESE University of Navarra, 2001, s.132. (Yayımlanmış Doktora Tezi)

etiksel yoğunluğun etik davranış ve etik karar vermeye doğrudan etki ettiğini öne sürer²⁸².

Aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi Jones, Rest'in dört aşamalı modelini başlangıç noktası olarak almış ve etiksel yoğunluğun bu aşamaları etkilediğini ileri sürmüştür. Son olarak örgütsel faktörleri de eklemiştir. Örgütsel faktörleri ise grup dinamikleri, otorite faktörleri, sosyalleştirme ve süreçler şeklinde parçalara ayırmış ve etiksel niyetin oluşması ve etiksel davranış ile ilişkilendirmiştir.



Şekil-5 Jones'un Etik Karar Verme Modeli ²⁸³

3.2.2.2.5. Ferrell ve Gresham'ın Etik Karar Verme Modeli

Ferrell ve Gresham'ın etik karar verme modeli pazarlama alanında ortaya konmuş bir modeldir. Bu modele göre etik sorun ya da ikilem sosyal ve kültürel çevreden doğar. Etiksel sorun, bireysel olarak ve örgüt yapısı arasındaki etkileşime

²⁸² Thomas M. Jones, "Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue Contingent Model", **The Academy of Management Review**, 1991, Vol.16. No.2, 366-395, s.372.

²⁸³ Jones, a.g.e., s.379.

bağlıdır. Sorunlar değişikçe etiksel yargı ve davranışın da değişeceğini öne süren bu model durumsal bir özellik taşımaktadır²⁸⁴.

Ferrell ve Gresham tarafından geliştirilen etik karar verme modeli aşağıdaki üç temel bileşenden oluşmaktadır:

- ✚ **Bireysel Faktörler:** Bilgi, değerler, tutumlar ve niyetler olarak üç alt başlık olarak incelenebilen faktörlerdir. Bireyin bilgi birikimi, mevcut deneyimi ve olaylar karşısında verdiği tepkilerin tümünün etkili olduğu faktördür.
- ✚ **Örgütsel Faktörler:** Örgütsel faktörler, örgüt içi (iş arkadaşları, üstler vb.) ve dışı (müşteriler, diğer işletmeler vb.) faktörlerin etkileridir.
- ✚ **Birey İçin Önemli Olan Diğer Kişiler:** Birey için önem taşıyan diğer kişiler, etik karar verme aşamasında bireyin değer verdiği ve etkileşim içinde bulunduğu bireylerdir. Bireyler öğrendikleri, uyguladıkları kural, norm, değer ve inançları, etkileşim içine girdikleri ve önem verdikleri diğer sosyal grupların üyeleri aracılığıyla kazanırlar.

Görüldüğü gibi, yazarlar tarafından etik ya da etik dışı karar vermenin incelenmesine dönük olarak önerilen çerçeve, çok boyutlu, süreç odaklı ve durumsaldır. Modelde, etik ikileme ilgili bireysel karar vermeyi etkileyen unsurlara farklı boyutlar eklenmiştir. Ayrıca, etik karar vermeye, etik ikileme neden olan sosyal ve kültürel çevre ile davranışın değerlendirilmesine yönelik geri bildirim de eklenerek süreç odaklı bir yaklaşım ortaya konulmuştur²⁸⁵. Ferrell ve Gresham'ın modeli, sorunlar değişikçe etiksel yargının da değişme eğiliminde olduğunu göstermesi açısından durumsal bir özellik taşır.

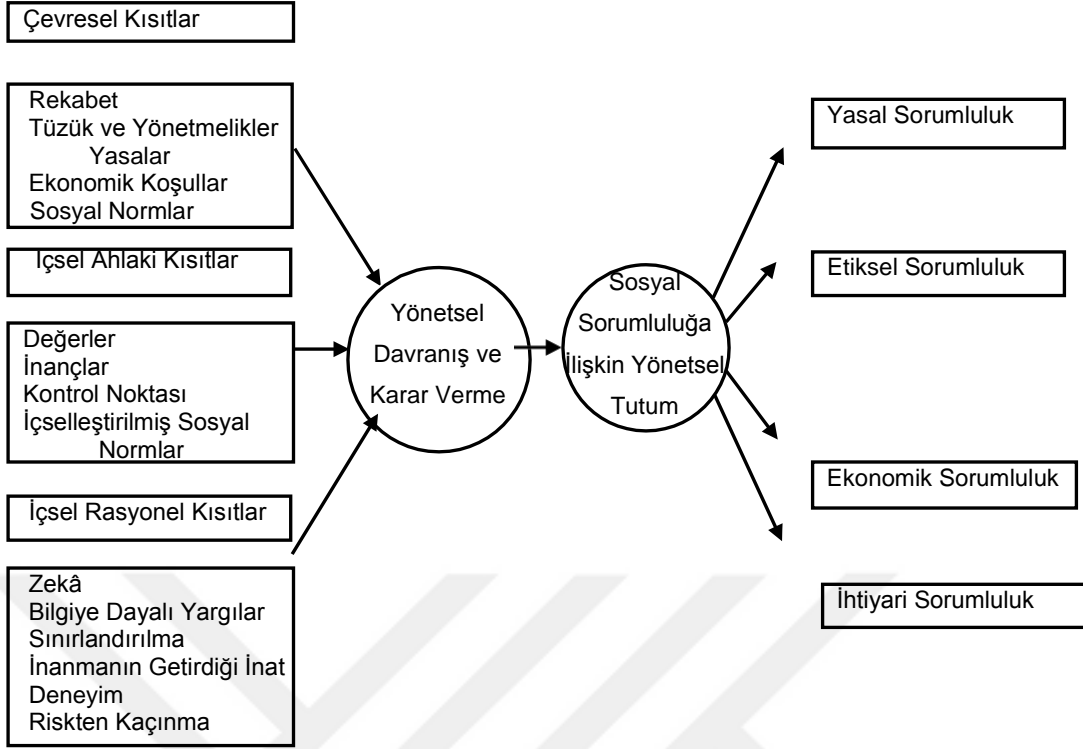
3.2.2.2.6. Strong ve Meyer'in Yönetmel Karar Verme Modeli

Strong ve Meyer tarafından geliştirilen modelde, Trevino'nun geliştirdiği model bir başlangıç olarak alınmakta ve Kohlberg'in modelinden yararlanıldığı görülmektedir. Yazarlar, örgütsel yönetime bir yönetmel karar verme fenomeni olarak bakılması gerektiğini ve yöneticilerin kararlarının çeşitli içsel ve dışsal faktörler tarafından sınırlandırıldığını öne sürmektedirler²⁸⁶.

²⁸⁴ Thomas M. Jones, "Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue Contingent Model". **The Academy of Management Review**. 1991, Vol.16. No.2 366-395, s.368.

²⁸⁵ Aytemiz ve Bolat, a.g.e., s.37.

²⁸⁶ Kelly C. Strong ve G.Dale Meyer, "An Integrative Descriptive Model of Ethical Decision Making", **Journal of Business Ethics**, 1992, 11(2), 89- 94.



Şekil-6 Strong ve Meyer'in Etik Karar Verme Modeli ²⁸⁷

Şekil-6 da görüldüğü gibi, örgüt yöneticilerinin davranışlarını ve alacakları kararları üç temel değişken etkilemektedir: Bunlar; çevresel kısıtlar, içsel etiksel kısıtlar ve içsel rasyonel kısıtlardır. Yöneticiler, buldukları ahlâkî gelişim düzeyi ve diğer kısıtların etkisiyle karar vermekte ve bu yönde davranış göstermektedirler. Model aynı zamanda örgütlerde sosyal sorumluluk ile yönetimsel davranış ve karar vermeyi de birbirine bağlamaktadır. Başka bir deyişle, bir yöneticinin ahlâkî gelişim düzeyi ve içinde bulunduğu diğer kısıtlar, onun davranışlarını ve kararlarını yönlendirirken; aynı zamanda sosyal sorumluluğa ilişkin tutumlarını da belirlemektedir. Bu tutumlar, yasal sorumluluk, etiksel sorumluluk, ekonomik sorumluluk ya da ihtiyari sorumluluk alanlarını kapsamaktadır.

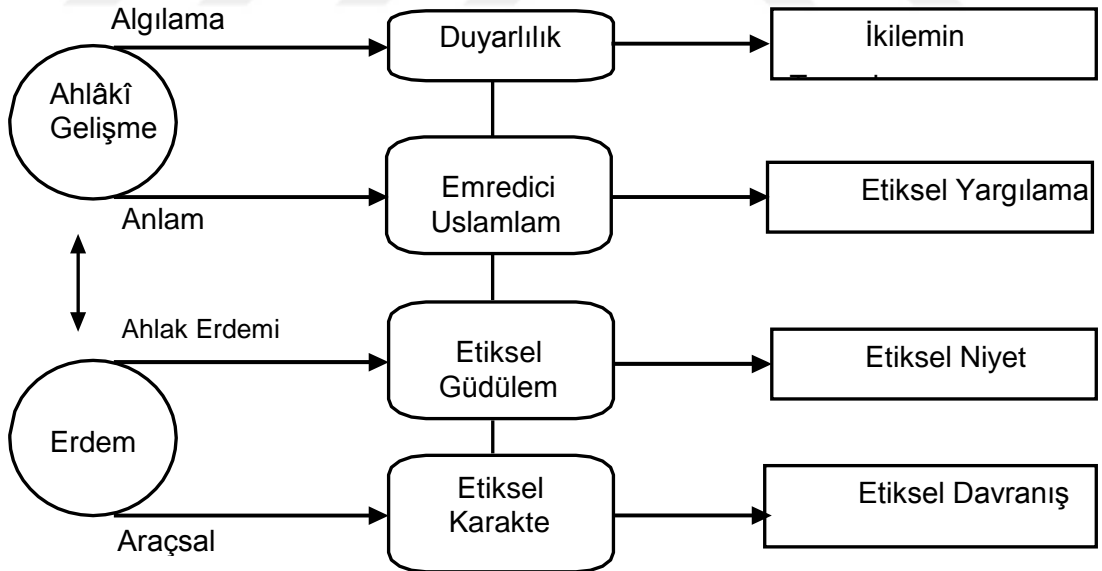
Görüldüğü gibi Strong ve Meyer'in modelinde, Kohlberg'in öne sürdüğü bilişsel ahlâkî gelişim düzeyi, yönetimsel davranış ve karar vermeyi etkileyen içsel etiksel kısıtlar arasında yer almaktadır. Ancak bu kısıtlar sadece bununla sınırlı tutulmamış; ahlâkî gelişim düzeyinin farklı düzeylerinde farklı anlamlar yüklenebilecek değerler, inançlar, kontrol alanı, içselleştirilmiş sosyal normlar da içsel kısıtlayıcılar olarak dikkate alınmıştır. Bu kısıtlar dışında çevresel kısıtlar ve içsel kısıtlar da ayrıntılı olarak

²⁸⁷ Strong and Mayer, a.g.e., s.90.

belirtilmiştir. Ayrıca yönetsel karar verme ve davranış, sosyal sorumlulukla da ilişkilendirilmiştir. Burada dikkat çeken nokta, sorumluluklar arasında etiksel sorumluluğun ayrı bir değişken olarak görülmesidir; yöneticinin sosyal sorumluluğa yönelik tutumu, etiksel sorumluluğun yanı sıra, yasal, ekonomik ve ihtiyari sorumluluklarından da etkilenmektedir. Son olarak modelin, bir süreç mantığı içinde ele alınmadığı, daha çok yönetsel davranış, karar verme ve sosyal sorumluluk açısından yöneticileri etkileyen unsurları gösterdiği anlaşılmaktadır.

3.2.2.2.7. Thorne'un Bütünleştirilmiş Etik Karar Verme Modeli

Thorne, Rest'in dört unsurlu etik karar verme modelini erdem etiği kuramının ilkeleri ile bütünleştiren bir model ortaya koymuştur. Erdem etiği kuramına göre, erdemler karar vericiyi karakterize eder. Erdemli olmak ve bunları hayata geçirmek, karar vericinin güçlü etiksel yargılamalara dönük eğilimini artırır. Thorne, Rest'in modelinin ilk iki unsurunun, temelde entelektüel unsurlar olduğunu; son iki unsurunun ise erdem ile çok yakından bağlantılı olduğunu belirtmektedir²⁸⁸. Rest'in dört unsurlu modeli ile erdem etiği modelinin bütünleştirilmesi Şekil-7'de görülen Thorne'un bütünleştirilmiş modelini oluşturur²⁸⁹.



Şekil-7 Thorne'un Bütünleştirilmiş Etik Karar Verme Modeli²⁹⁰.

²⁸⁸ Aytemiz ve Bolat, a.g.e., s.21.

²⁸⁹ Mary Beth Armstrong vd., Ethics Education in Accounting: Moving toward Ethical Motivation and Ethical Behavior, *Journal of Accounting Education*, 2003, 21 (1), 1-16.

²⁹⁰ Armstrong vd., a.g.e., s.14.

Yukarıdaki model, etiksel davranış için ahlâkî gelişim ve erdemın gerekli olduğunu belirtmektedir. Ayrıca modele göre etiksel gelişim, bir durum veya ikilemin etiksel içeriğine yönelik hassas olmayı ifade eder. Model, Sorunları anlama, onlar üzerinde etraflıca düşünme ve etiksel bir yargıya ulaşma yeteneğini içermektedir. Benzer şekilde erdem, bireyin diğerlerinin çıkarlarını dikkate alma isteğini ifade eden etiksel güdüleme ile etiksel karakteri de içine alır. Yazarlara göre, etiksel güdüleme, etiksel bir erdem olarak görülmektedir. Aynı zamanda bu modele göre bir bireyin etiksel karakteri, onun yol gösterici erdemının bir yansımasıdır. Thorne bunun etiksel davranışla sonuçlanması için modelini erdemle birleştirmiştir. Erdem ise ahlâk erdemi ve yardımcı erdem olmak üzere iki unsurdan oluşmaktadır. Başkalarına yarar sağlayacak yönde davranmaya dönük etiksel niyet, bir “ahlâk erdemi”dir. Cesaret ve dayanıklılık gibi unsurları içeren “yardımcı erdem” ise, bireyin niyetlerini gerçekleştirebilmesine olanak tanır. Şekilde “anlama” ve “ahlâk erdemi” arasındaki çift yönlü ok, bu iki kavram arasındaki ilişkinin dönüşümlü olma özelliğini gösterir²⁹¹.

Model, Kohlberg'in bilişsel ahlâkî gelişim modeliyle tutarlı olmakla birlikte; bu ilişkinin yapısı, büyük ölçüde, erdemli bireylerin hem neyin iyi olduğunu anlayabildiklerini hem de iyiye ulaşmayı istediklerini kabul eden erdem etiğini yansıttığı söylenebilir. Ahlâkî gelişim bir yandan etik ikilemlerin tanımlanmasını diğer yandan da etiksel yargılamayı etkilemektedir.

3.2.2.2.8. Diğer Modeller ve Modellerin Genel Sentezi

Bu çalışmada etik karar verme ile ilgili temel modeller ele alınmış ve açıklanmıştır. Elbette ki çok farklı model ve kuramlar da mevcuttur. Genel olarak etik karar verme modelleri, bireyin karar verme davranışında var olduğu düşünülen etkileri iki ana kategoride incelemektedir. İlk kategori, bireysel karar verici ile ilgili değişkenleri kapsarken; ikinci kategori, bireyin karar verdiği durumu şekillendiren ve tanımlayan değişkenlerden oluşmaktadır. Bireysel karar verici ile ilgili faktörleri kapsayan ilk kategoride cinsiyet, yaş, uyruk, kişilik, tutum, değerler, eğitim, din gibi faktörler yer alırken; ikinci kategori referans alınan grup (iş arkadaşları, tepe yönetimi), ödül, yaptırım, örgüt büyüklüğü, endüstri türü, rekabet gücü gibi faktörlerden oluşmaktadır. Birçok karar verme modelinin ortak yönü, karara ulaşılmadan önce, etik yargılamaların yapılmasına işaret etmeleridir²⁹².

²⁹¹ Aytemiz ve Bolat, a.g.e., s.44.

²⁹² Burcu Kara Kısa, «Etik Karar Vermeye Etki Eden Faktörler:İşletme Bölümü Öğrencileri Üzerine Bir Çalışma» Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)

Etik karar verme ile ilgili modellerine ilişkin genel bir analiz şu şekilde yapılmış ve Tablo-6'da gösterilmiştir:

Tablo-6 Etik Karar Verme Sürecinin Aşamaları Açısından Modeller

MODELLER	ORTAK YANLARI	FARKLILIKLARI
Trevino	-Trevino, etik karar verme sürecinin, dört adımdan, “etik ikilem, etiksel yargılama ve etiksel davranış” boyutlarını aynı şekilde modeline dahil etmiştir.	-Rest’in etik karar verme sürecinde yer alan “etiksel niyet” aşamasına Trevino’nun modelinde yer verilmediği görülmektedir.
Ferrell ve Gresham	-Ferrell ve Gresham, etik karar verme sürecinin, dört adımından “etik ikilem, etiksel yargılama ve etiksel davranış” boyutlarını aynı şekilde modellerine dahil etmişlerdir.	-Ferrell ve Gresham’ın modelinde “etiksel niyet”e yer verilmediği görülmektedir. -Ayrıca yazarlar, etik karar verme sürecinin etiksel davranış aşamasıyla son bulmayacağını, davranıştan sonra da, “davranışların değerlendirilmesi” adı altında bir aşamaya modellerinde yer vermişlerdir. -Bu alt aşamadan, bireysel ve durumsal belirleyiciler aracılığıyla karar verme (etiksel yargılama) aşamasına bir geri bildirim söz konusudur.
Jones	-Jones’un geliştirdiği modelde, Rest’in etik karar verme sürecinin tüm aşamaları yer almaktadır.	
Strong ve Meyer		-Model bir karar verme süreci mantığı ile ele alınmamakta; yönetsel davranış, etik karar verme ve sosyal sorumluluk açısından etkili olan unsurları ve bunlar arasındaki ilişkilere odaklanmaktadır.
Harrington	-Harrington geliştirdiği modelde, Rest’in etik karar verme sürecinin tüm aşamaları kabul edilmektedir.	-Yazar mikro düzeyde bir değerlendirme yaptığından, Rest’in modelinin sadece etiksel yargılama ve etiksel niyet aşamalarını odak noktası yapmıştır.

Tablo-6 Devamı, Etik Karar Verme Sürecinin Aşamaları Açısından Modeller

Thorne	-Thorne, Rest'in etik karar verme sürecinin tüm aşamalarına modelinde yer vermiştir.	
Robertson ve Fadil	-Yazarlar, etik karar verme sürecinin, etik ikilem, etiksel yargılama ve etiksel davranış aşamalarını dikkate almışlardır.	-Bireyin ahlaki gelişim düzeyinin, etik ikilemin tanımlanması ve etiksel yargılamanın yapılması aşamalarında belirleyici olduğu görülmektedir.
Leonard, Cronan ve Kreie	-Yazarlar, Rest'in etik karar verme sürecinin tüm aşamalarına modellerinde yer vermişlerdir.	
Street, Douglas, Greiger ve Martinko	-Yazarlar, Rest'in etik karar verme sürecinin tüm aşamalarına modellerinde yer vermişlerdir.	-Yazarlar etik karar verme sürecinin tüm adımlarına yer vermekle birlikte, etik ikilemin farkına varılması aşamasına odaklanmışlardır. -Etik karar verme süreci açısından en önemli fark, modelde, etiksel olmayan değerlendirmelerin de olabileceğidir. Bu noktada kişiler, harcadıkları bilişsel çaba düzeyine göre, ya etiksel bir karar verme süreci içine girecekler ya da konunun etiksel yönünü hiç dikkate almayacaklardır.

Tablo-6'da da görülebileceği gibi, modellerin hemen hemen tümünde Rest'in modelinin tümüne temel oluşturduğu görülmektedir.

1. Etik İkilemin Farkına Varma,
2. Etiksel Yargılama,
3. Etiksel Niyet ve

4. Etiksel Davranış adımlarına yer verildiği görülmektedir. Rest'in modelinin, Kohlberg'in modeline dayandığı düşünüldüğünde, Kohlberg'in Bilişsel Ahlâkî Gelişim Modelinin etik karar verme modelleri açısından önem taşıdığı açıktır²⁹³.

²⁹³ Aytemiz ve Bolat, a.g.e., s.50-51.

Yönetim bilimi açısından, son yirmi yılda etik karar verme sürecine ilişkin ortaya atılan kavramsal modeller, etiksel algılamaları karar verme sürecinin anahtar unsuru olarak kabul ederken; bazıları ise etiksel algılamaları, işletmecilik ve yönetim eğitiminin en önemli parçası olarak bilir. Etik karar verme modelini açıklarken bireylerin ahlaki gelişim düzeyinin bir göstergesi olarak bireysel ve durumsal değişkenler üzerine odaklanırken, diğer bir kısmının da etiksel algılamayı etik karar verme sürecinin ilk unsuru olarak ele aldığı söylenebilir.

Rodgers ve Gago, geliştirilen tanımlar ve modellere dayanarak “Süreç Modelleme” olarak adlandırdıkları bir kavramsal çerçeve oluşturmuşlardır. Yaptıkları bu çalışma, karar verme süreçlerine ilişkin bir bakış açısı sunmakla beraber, en iyi ya da en etik olarak herhangi bir felsefeyi öne sürmemektedir. Algı, bilgi, yargılama ve karar verme şeklinde olan dört aşamalı bir model oluşturmuşlardır ve karar verici, farklı yollar kullanarak da karar verme sürecini tamamlayabilmektedir²⁹⁴. Tüm modellerin çekirdeği niteliğinde olabilecek “Süreç Modelleme”, bütün modellerin özeti, sentezi olarak ele alınabilir. Bireyin etik ikilemi algılaması, elindeki bilgileri kullanması, etik yargılama sonucunda karar vermesi şeklinde ilerleyen süreç daha önce incelediğimiz modellerin altyapısını oluşturmaktadır. Rodgers ve Gago'nun modeli aşağıdaki şekilde gösterilmiştir. Modele göre A: algı (perception), B: bilgi (information), Y: yargılama (judgement) ve K: karar verme (decision choice) olarak ifade edilmektedir.

Modele göre 6 farklı süreç geliştirilebilir²⁹⁵:

- ✓ Algı – Karar (A-K)
- ✓ Algı – Yargılama – Karar (A-Y-K)
- ✓ Bilgi – Algı – Karar (B-A-K)
- ✓ Bilgi – Yargı – Karar (B-Y-K)
- ✓ Algı – Bilgi – Yargı – Karar (A-B-Y-K)
- ✓ Bilgi – Algı- Yargı – Karar (B-A-Y-K)

Bütün etik karar verme modellerini tek bir modelle özetleyebileceğimiz ve basitleştirebileceğimiz bir model olarak karşımıza çıkan süreç modellemesi, özünü

²⁹⁴ Waymond Rodgers & Susana Gago, “Cultural and Ethical Effects on Managerial Decisions: Examined in a Throughput Model”, **Journal of Business Ethics**, Vol.31 (2001), 4. s.355-367.

²⁹⁵ Rodgers, Gago, a.g.e., s.355-367.

anladığımızda çalışma yaşamında yönetsel anlamında ve her kademedede ihtiyaç duyabileceğimiz bir yardımcı niteliğindedir²⁹⁶.

3.2.3. Etik Dışı Kararların Ussallaştırılması

Bireylerin etik dışı davranışlar sergilemesi bireyin karakteri, çalıştığı örgütün yapısı ve kültürü, ulusal kültürü ve benzeri birçok nedenden kaynaklanabilmektedir. Karar vericiler kararlar alırken, etik dışı kararlarını bazen kendilerine göre ussallaştırabilirler²⁹⁷. Etik karar vermek çaba gerektiren zorlu bir süreç iken, etik dışı karar vermek çaba gerektirmeyen basit bir süreçtir. Bu yüzden de karar verici, zor olanı yapmak yerine daha kolay olan etik dışı alternatifleri tercih edebilir. Böyle durumlarda karar vericiler etik dışı davranışlarını çeşitli nedenlere ilişkilendirerek haklı göstermeye çalışmaktadırlar. Açgözlülükten ideolojiye kadar değişik nedenler üreterek kendilerine gerekçeler oluştururlar²⁹⁸. Genellikle etik dışı davranışlar gösteren insanlar bu davranışlarını; (1) gerekli ise etikdir, (2) sahte gereklilikler tuzağı, (3) yasal ise etikdir, (4) işimin parçası, (5) bu karar herkesin yararına, (6) bunu senin için yapıyorum; (7) hak ettiği gibi davranıyorum, (8) bundan kimse zarar görmeyecek, (9) herkes böyle yapıyor gibi gerekçelerle açıklama yoluna gitmekte ve kendilerini haklı göstermeye çalışmaktadırlar²⁹⁹.

Karar vericinin bir konuda karar verirken şu altı soruya cevap araması yararlı olabilir³⁰⁰.

- ✓ Bu doğru mu?
- ✓ Bu adil mi?
- ✓ Eğer birisi zarar göreceyse bu kim?
- ✓ Eğer verdiğiniz karar gazetelerde yer alsaydı kendinizi rahat hisseder miydiniz?
- ✓ Ailenize ve yakınlarınıza bunu söyler miydiniz?
- ✓ Olay nasıl kokuyor?

²⁹⁶ Eda Neçare «Duygusal Zekâ ve Etik Karar Verme İlişkisi: İnsan Kaynakları Alanında Bir Araştırma.» Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

²⁹⁷ Kırıl, a.g.e., s. 77.

²⁹⁸ Aydın, a.g.e., 2014, s.43-45.

²⁹⁹ Aydın, a.g.e., 2016, s.34-38.

³⁰⁰ Lowell H. Lamberton, Leslie Minor, **Human Relations, Strategies For Success**, Irwin Mirror Press, Chicago, 1995, s.330.

Karar vermede etik dışı tercihlerin ussallaştırılması ve birtakım gerekçelerle kişinin kendisini haklı gösterme çabası karşısında, karar alıcının birtakım süreçleri izlemesi önerilmektedir:

1. Dur ve düşün
2. Amaçları tanımla
3. Konuyla ilgili gerçekleri öğren
4. Seçenekleri geliştir
5. Sonuçları göz önüne al
6. Seç ve karar ver
7. Gözden geçir ve değiştir

Yine de etik ilkelerin iyi bilinmesi, süreçlerin takip edilmesi bazı insanları etik dışı kararların çekiciliğinden kurtaramaz³⁰¹. İnsanoğlunun doğası gereği yanılırlara ve hatalara düşmesi olasıdır. Ancak bunları en aza indirmesi için çaba sarf etmelidir.

3.2.4. Kamu Görevlilerinin Etik Davranış İlkeleri

Türkiye Cumhuriyeti Başbakanlık Etik Kurulunca belirlenen şekliyle, kamu görevlilerinden uymaları beklenen etik davranış ilkeleri aşağıdaki şekildedir³⁰². Okul yöneticileri birer kamu görevlileridir. Bu anlamda, okul yöneticilerinin sözü edilen ilkelere öncelikle uymaları beklenmektedir:

- 1-Görevin Yerine Getirilmesinde Kamu Hizmeti Bilinci
- 2-Halka Hizmet Bilinciyle Hareket Etme
- 3-Hizmet Standartlarına Uyuma, Vatandaşa Yol Gösterme, Nezaket ve Saygı
- 4-Amaç ve Misyonu Bağlılık
- 5-Dürüstlük ve Tarafsızlık
- 6-Saygınlık ve Güven
- 7-Yetkili Makamlara Bildirim
- 8-Çıkar Çatışmasından Kaçınma

³⁰¹ Lamberton vd., a.g.e., s.330

³⁰² Mustafa Lütfi Şen, **Kamu Görevlileri Etik Rehberi**, Başbakanlık Etik Kurulu, Ankara, 2017, s.6-149

9-Eski Kamu Görevlileriyle İlişkiler

11-İkinci Bir İşte Çalışma

12-Görev ve Yetkilerin Menfaat Sağlama Amacıyla Kullanılması

13-Hediye Alma ve Kamu Kaynaklarını Kullanarak Hediye Verme

14-Yasa Dışı Nüfuz Kullanma

15-Savurganlıktan Kaçınma

16-Bağlayıcı Açıklamalar ve Gerçek Dışı Beyan

17-Bilgi Verme, Saydamlık ve Katılımcılık

18-Mal Bildiriminde Bulunma

Şen' e göre ³⁰³, kamu görevlilerinin gündelik iş yaşamlarında en çok karşılaştıkları veya karşılaşılabilecekleri çok sayıda etik ikilem vardır. Bunları dört grupta incelemiştir:

"1. Kamu görevlilerinin karşılaştıkları birinci ikilem türü, önlerindeki seçeneklerin hiç birisinin tam manasıyla tatmin edici olmadığı, ancak onların içinden diğerlerine göre daha iyi olan seçeneğin belirlenmesi durumudur.

2. İkinci ikilem türü, seçeneklerin birden fazlasının ya da tamamının kendi başına iyi olduğu ve birisinin seçilmesi durumunda diğerinden vazgeçilmesinin gerektiği bir durumdur. Burada kamu görevlisi, "en iyi"ler arasında bir seçim yapmak durumundadır.

3. Üçüncü ikilem türü, farklı kişi ve gruplar üzerinde farklı etki ve sonuçlar doğurması muhtemel bir kararın verilmesidir.

4. Kamu görevlilerinin karşılaşılabilecekleri son ikilem türü, verecekleri kararın muhtemel sonucundan, kendilerinin ya da yakınlarının olumlu ya da olumsuz ve/veya dolaylı ya da dolaysız etkilenmeleri durumudur. Böyle bir durumda, "çıkar çatışması" söz konusu olmaktadır. Diğer bir ifadeyle, karar alıcının bireysel çıkarları ile genel anlamda kamu çıkarı çelişmektedir "

3.3. YÖNETİCİ VE ETİK KARAR VERME

Kişilerin ilişki kurduğu insanlara ilişkin bakışı, tutumu ve onlarla yaşadığı olaylar onun karar vermesini ve doğal olarak davranışını etkilemektedir. Kişinin

³⁰³ Şen, a.g.e., s.16.

verdiği karar farklı kişi ve olaylara karşı değişkenlik gösterebilmektedir³⁰⁴. Verilen kararın her zaman en iyisi olduğunu ifade etmek yerine kararları etik olarak değerlendirmek karar verenin kararlarının daha etkili olmasını sağlayabilir. Öyle ki karar vericinin kararı etik açıdan ele alması ona, davranışlarında ve ilişkilerinde ne yapması ya da ne yapmaması gerektiği konusunda yol göstermekte eylemlerini şekillendirmeye yardımcı olmakta kısaca ona rehberlik etmektedir. Nitekim verilen kararın etik olmaması karar vericiyi istenmeyen olay ve durumlarla karşı karşıya getirebilmekte ve kararların uygulanabilirliğini azaltabilmektedir. Kişinin etik karar vermesi her şeyden önce istenilen iyi karara ulaşma arayışıdır. Zaten etik, neyin iyi neyin doğru olduğunu belirli ilkelere, değerlere, standartlara dayandırmaktadır.

Şen³⁰⁵, Bir kişinin, kendi çıkarına ters bir karar almasının çok güç olduğunu belirtir ve *“Böyle durumlarda, ilke olarak, karardan olumlu ya da olumsuz ve/veya dolaylı ya da dolaysız olarak etkilenebilecek kamu görevlilerinin, karar verme sürecine katılmamaları gerekmektedir”* der. Bu bakımdan, özellikle üst kademe kamu yöneticilerinin etik davranışları ve kararlarının etik kalitesi oldukça önem arz etmektedir. Kamu yöneticilerinin bu alanlarda iyi bir eğitime sahip olmaları ve kontrole tabi olmaları gerekebilir. Yöneticinin alacağı kararlarda etik kaygılar taşıması ve kararlarındaki etik kalite ise onun da üstlerinden gördüğü adil davranışla da ilgilidir. Devleti yönetenlerin, en tepeden başlayarak her alt kademedeki yöneticiyi değerlendirirken hak, adalet ve liyakat kavramlarından ödün vermemeleri beklenmektedir. Valilerin atamalarında ve görevden alınmalarında dahi hakkaniyet ölçütlerine göre hareket edilmesi gerekmektedir³⁰⁶. Kendisine adil davranılacağını düşünen her kademedeki yöneticinin görevde kalabilme kaygısının azalacağı ve kararlarında etik kalitenin de artacağı söylenebilir.

3.3.1. Okul Yöneticileri ve Etik Karar Verme

Eğitim yönetimi ile onun bir alt basamağı olan okul yönetimi, devletçe belirlenen eğitim politikaları ve bu politikalar temelinde ortaya konulan hedefleri gerçekleştirme çabasını içeren bir alandır. Okul yöneticilerinin bu çabayı sürdürürken, yasa ve politikaların yanında etik ilkelere de uygun davranmaları gerekmektedir³⁰⁷. Okul yöneticilerinden buldukları okulda eğitim liderleri olmaları beklenir. Bu liderlik rollerini elde edebilmelerinde sahip oldukları etik değerlerin

³⁰⁴ Kırıl, a.g.e., s.73-89.

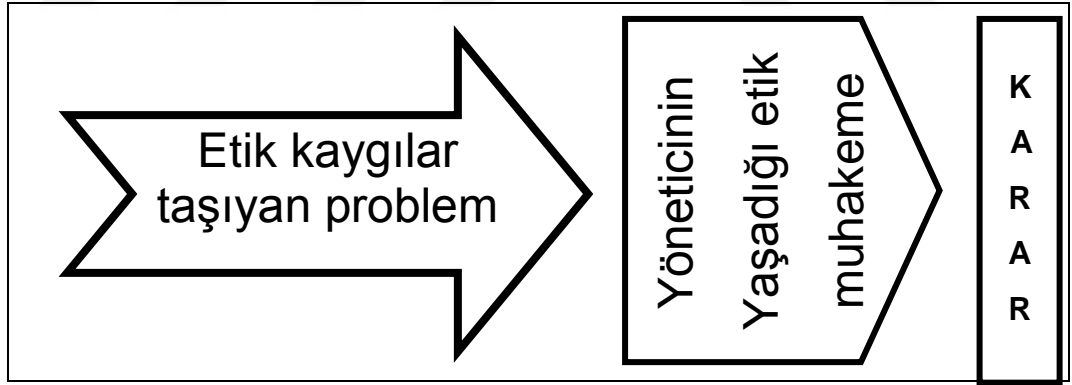
³⁰⁵ Şen, a.g.e., s.18-19.

³⁰⁶ Vural Karagül, *Osmanlı-Türk Modernleşme Sürecinde Mülki İdare ve Mülki İdare Amiriği*, Kesit Yayınları, İstanbul, 2018.s.130.

³⁰⁷ Aydın, a.g.e., s.77 (2014)

önemli bir rolü olduğu³⁰⁸ belirtilmektedir. Cuilla, Etik liderliği, *liderin etik karar vermesi, etik değerleri sistem yapısına dahil etmesi ve davranışlarını etik değerlerle ilişkilendirerek ifade etmesi* olarak tarif etmektedir³⁰⁹. Bu tariften yola çıkarak, okul yöneticisini etik karar vermesini, etik değerleri okula yaymaya çalışarak, alacağı kararları etik süzgecinden geçirerek almaya çalışması olarak tanımlayabiliriz.

Kaliteli bir eğitim; kaliteli öğretmenlerin istihdamı, gerektiğinde hizmet içi eğitim ve sair yöntemlerle yetiştirilmesi, öğrencilere yaklaşımda empati yapılması, öğrenciye her zaman saygılı olunması, eğitim alanlarının fiziksel ortamlarının temizliği ve düzeni, eğitim organizasyonunun iyi yapılarak, derslerin zamanında ve ders programlarına bağlı kalarak sürdürülmesi ile mümkündür³¹⁰. Bunu sağlayacak olan da, etik duyarlılığı yüksek olan okul yöneticileridir. Sonuç itibarıyla eğitim örgütlerinin amaçlarının genellikle değerlere dayalı olması ve çağımızda gün geçtikçe yöneticilerin çalışma ortamlarının, sorumlu olunan konu çeşitliliğinin daha da artması ve karmaşık hâle gelmesi, okul müdürlerinin etik ikilemlerle karşılaşmasını kaçınılmaz kılmaktadır. Okul yöneticilerinin bir problem çözümünde veya bir seçim yaparken, etik karar verme süreçleri Şekil-8'de şu şekilde gösterilmiştir³¹¹.



Şekil-8 Okul Yöneticisi Etik Karar Süreci Modeli³¹².

³⁰⁸ Aydın, a.g.e., 2014, s.80

³⁰⁹ Joanne B. Cuilla, "Leadership Ethics: Mapping The Territory". In J. B. Cuilla (Ed.), *Ethics, The Teart of Leadership*, Quorum Books, Wesport, CT., 1998, pp. 3-25, p.21.

³¹⁰ Abdullah Okumuş, ve Adnan Duygun, «Eğitim Hizmetlerinin Pazarlanmasında Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Algılanan Hizmet Kalitesi İle Öğrenci Memnuniyeti Arasındaki İlişki», *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8.2, 2008, 17-38.

³¹¹ Saffet Karayama, «School Administrators Who Serve in Different Institutions Ethical Dilemmas and Their Attitudes towards These Dilemmas», *Asian Journal of Education and Training* 4.3, 2018, 201-209, s.202.

³¹² Karayama, a.g.e., 2018, p.202.

Okul müdürlerinin karşılaştıkları farklı etik ikilemlerde farklı yaklaşımlar sergiledikleri görülmektedir. Okul müdürleri; gücü, politikayı, yasa ve kuralları eleştirel bir gözle incelemeli; okulda adaleti sağlamak için elinden geleni yapmalı; adaleti sağlarken bireylerin öznel ilgilerini göz önünde bulundurmalı ve tüm bunları yaparken okulun amacını unutmamalıdır³¹³.

3.3.1.1. Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Etik İkilem Alanları

Eğitim, toplumların geleceği için son derece önemli bir konudur. Sağlıklı bir toplumdan kasıt aslında, bir takım gelişmişlik ve medeniyet kavramı ile ifade edilebilecek değerlerin, söz konusu toplumda var olup olmadığı ile ilgilidir. Bu değerlerin tam olarak yerleştirilmesi elbette ki ütopyik bir amaçtır. Ancak, toplumda bu yönde bir gelişimin amaç edilmesi çağdaş dünyada beklenen bir durumdur.

Okulların toplumun kılcal damarları ile ilişki içerisinde olduğu, toplumu oluşturan her bireyin hayatında okulun önemli bir yer tuttuğu düşünüldüğünde, sözü edilen manada sağlıklı bir toplum inşa etmede okulun ne derece önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Toplum hayatında bu denli önemli bir yeri olan okullarda, toplumda yerleşmesi hedeflenen etik davranışlar daha da önem kazanmaktadır. Okullarda hizmet sunan tüm görevlilerin, başta okul yöneticilerinin davranışlarında, kararlarında etik kaygılara dikkat etmeleri önem arz etmektedir. Bu noktada, öncelikle okul yöneticilerinin karar alırken etik duyarlılığın ikinci plana itilmesine etki eden birtakım olgular göz ardı edilemez.

Okul yöneticilerinde etik karar verme kavramının daha kapsamlı incelenmesi için, okul yöneticilerinin karar verirken etik ikileme düştükleri alanları belirlemek yararlı olacaktır. Bir okulun paydaşlarına ve bu paydaşların okul yöneticileri ile ilişki kurmalarının nedeni olan, yöneticilerden beklenen roller vardır. Okul Paydaşları ve bu paydaşlarca, okul yöneticisinden beklenen roller şu şekilde gösterilebilir:

³¹³ Engin Karadağ ve Esra Tekel, «İlkokul ve Lise Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Ahlaki İkilemlere İlişkin Nitel Bir Çalışma», *İş Ahlakı Dergisi* 10.1, 2017, 77-98.

Tablo-7 Okul Paydaşları ve Bunların Okul Yöneticisinden Beklediği Görevler

	Paydaş	Yöneticiden Beklenen Rol
1	Öğrenciler: Halen aktif öğrenciler, mezunlar.	Tüm öğrenci işleri; kayıt, nakil, ayrılma, eğitim ortam ve süreçleri, donanım ve okul işletmesi, temsil.
2	Öğretmenler: Halen görev yapan, geçmişte görev yapmış.	Özlük işleri, başlama, ayrılma, izin, görev dağılımları, ödül, ceza, denetim ve değerlendirme, eğitim ortam ve süreçleri, donanım ve okul işletmesi, temsil.
3	Yardımcı personel: Güvenlik, hizmetli, büro personeli, mutfak personeli vs.	Özlük işleri, başlama, ayrılma, izin, görev dağılımları, ödül, ceza, denetim ve değerlendirme, görev ortamları, donanım ve okul işletmesi.
4	Öğrenci velileri: Öğrencinin yasal velisinin yanında anne, baba, birlikte yaşadığı bireyler ve akrabaları.	Tüm öğrenci işleri hakkında bilgi, hizmet, rapor ve talep eden ana kitledir. Tüm öğrenci işleri; kayıt, nakil, ayrılma, eğitim ortam ve süreçleri, donanım ve okul işletmesi, faaliyet, etkinlik, temsil.
5	Hizmet sunanlar: Kantin, servis, aile birliği, mal ve hizmet alınan tüm firmalar.	Sözleşme, görev dağılım, denetleme, fiziksel ortam ve donanım, temsil.
6	Üst makamlar: İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünden Bakanlığa kadar sıralı birimler	Yazışma, raporlama, bilgi verme, toplantı ve onaya sunma, temsil.
7	Okul dışı çevre: Yakın esnaf çevresi, belediye ve muhtarlıklar, Sivil toplum kuruluşları, dernekler, sendikalar, siyasetçiler.	Okulun tüm faaliyet, iş ve işlemlerinin temsili.

Tablo-7’de, okul yöneticisinin asıl görev alanından başlamak üzere, önem sırasına göre bir sıralama sunulmuştur. Tablodan da anlaşılacağı üzere okul

yöneticisinin çok fazla sorumluluk alanı vardır. Bunun yanında, tüm paydaşlara karşı da bir temsil sorumluluğu bulunmaktadır. Yani okuldaki her türlü olumsuzluk ve aksaklıkta ilk muhatap okul yöneticisidir denilebilir. Okul yöneticileri, buldukları okulla ilgili akla gelebilecek her türlü işle uğraşmakta ve her işi yapmak durumunda kalmaktadırlar. Bu durum, okul yöneticisinin aslı görevinden uzaklaşmasına neden olmaktadır³¹⁴. Uğraşılması gereken bunca sınırsız iş, okul yöneticisini oldukça riskli durumlara sokmakta, çoğunlukla etik ikilemlere itmektir.

Yapılan bir araştırmaya göre okul yöneticilerinin, bu zor görevi yaparken karşılaştıkları ikilem alanlarının sırası ile;

- Öğrenci işleri,
- Okul dış çevre ilişkileri,
- Personel işleri,
- Okul işletmesi ve
- Okul veli ilişkileri ³¹⁵ olarak ifade edilmektedir.

Aydın, eğitim ve öğretimde etik adlı kitabında, okullardaki etik sorunları kazuistik (örnek olay) bir tarzda ifade etmeye çalışmış ve gerçekçi örnekler sunmuştur. Bahsedilen çalışma incelendiğinde benzer sorunlardan bahsedildiği görülmektedir³¹⁶. Son yıllarda okullara ödenek gönderilmemesi kaynaklı etik problemlerin arttığı söylenebilir. Hükümetlerin acilen okullara kaynak aktarması gerektiği sonucu çıkarılabilir.

Okul Müdürlerinin karşılaştıkları etik ikilemleri ortaya çıkarmaya çalışan başka bir araştırmada³¹⁷ ise, ilkokul ve lise okul müdürleri üzerinde vaka çalışması deseninde, yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmış ve müdürlerin karşılaşılan etik ikilemler üç tema halinde gruplandırılmış ve şu şekilde rapor edilmiştir:

- ✓ Üst yönetimin baskısı ve vicdan arasındaki ahlaki ikilemler,
- ✓ Bir öğretmen ve diğer öğretmenler arasındaki ahlaki ikilemler,
- ✓ Öğretmen ve öğrenciler arasındaki ahlaki ikilemler.

³¹⁴ Turan vd., a.g.e., s.11-34.

³¹⁵ Saffet Karayama, «Farklı Kurumlarda Görev Yapan Okul Yöneticilerinin yaşadıkları etik ikilemler ve bu ikilemler karşısında tutum ve davranışları.» *Abstracts & Proceedings of INTCESS 2018-5th International Conference on Education and Social Sciences*,. İstanbul, Turkey, 2018. ISBN: 978-605-82433-2-3

³¹⁶ Aydın, a.g.e., 2014, s.88-93.

³¹⁷ Karadağ vd., ,a.g.e.,s.77-98.

Bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre, okul müdürlerinin sırası ile; eleştiri etiği, adalet etiği, özen etiği ve meslek etiği gibi farklı etik bakış açıları ile karşılaştıkları etik ikilemlerle başa çıkmaya çalıştıkları belirtilmiştir.

Okul yöneticilerinin etik karar verme davranışları incelenirken; kararın etikliğine mi? yoksa kararın yukarıda açıklanan politikalar temelinde düzenlenen yasa ve yönetmeliklere uygunluğuna mı bakacağı sorusu gündeme gelmektedir. Resmi prosedür ve mevzuatta, yöneticiye bırakılmış bir özgür alandan bahsedilmez. Ancak bazı detayların mevzuatta yer almaması mümkündür. Böyle durumlarda yöneticinin kendi sezgi ve vicdanı ile aldığı kararlar ortaya çıkmaktadır. Buna takdir hakkı denilmektedir. Etik karar verme sorunu da bu noktada ortaya çıkmaktadır. Bu alanda ortaya çıkan sorunlar idari yargıda ele alınmakta ve takdir hakkının sınırsız ve subjektif kullanılamayacağı ilkesi kabul edilmektedir. Aydın³¹⁸, yöneticinin yasalara uygun davranması ve salt bu hükümlere bağlı kalarak karar vermesinin etik için yeterli olmadığını belirtmiştir. Yasa ve yönetmelikler, hatta eğitim politikaları da zamanla değişmekte ancak etik ilkeler aynı kalmaktadır.

3.3.1.2. Okul Yöneticilerinin Etik Karar Vermesini Etkileyen Faktörler

Türkiye’de okul yöneticiliği oldukça zorlu ve sorumluluk gerektiren bir görevdir. Buna tezat bir şekilde, MEB, okul yöneticiliğini ek görev olarak tanımlamakta, kalıcı bir atama yerine 4 yıllığına öğretmenlere verilen ikinci görev olarak ele almaktadır³¹⁹. Bu görevlendirme sürecinin sendikal ve siyasal müdahalelere açık olması, yine bu yönetici seçme sınavının yalnızca mülakattan ibaret olması³²⁰, bu tartışmaları daha da arttırmaktadır³²¹. Eskiden beri süregelen bu tartışmaların³²² günümüzde daha da arttığı görülmektedir. Sözlü sınav (mülakat) komisyonlarının alanında uzman akademisyen ve bağımsız otoritelerce zenginleştirilmesi gerekirken, aksine, yerine yine mülakatla atanan şube müdürleri ve tamamen siyasi kritere göre atanan ilçe Milli Eğitim Müdürlerinden oluşması; okul yöneticisi seçiminin öğretmenler odasında ve kamu vicdanında sürekli tartışmalı pozisyonda bırakılmaktadır. Türkiye Cumhuriyeti tarihindeki en adaletli yönetmeliğin “Ecevit Yönetmeliği” olarak da ifade edilen, 23.09.1998 tarihli MEB bağlı eğitim kurumları yönetici atama yönetmeliği olduğu

³¹⁸ Aydın, a.g.e., 2014, s.77-82.

³¹⁹<http://www.mevzuat.gov.tr/Metin1.Aspx?MevzuatIisiki=0&MevzuatKod=1.5.657&No=657&sourceXmlSearch&Tertip=5&Tur=1.madde:88>, (Erişim Tarihi:07.03. 2018)

³²⁰ MEB eğitim kurumları yönetici görevlendirme yönetmeliği. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2017/04/20170422-6.htm>. (Erişim Tarihi:07 Mayıs 2018)

³²¹ <http://www.mebpersonel.com/yonetici-atomalari/yonetici-gorevlendirmede-yeniden-mulakat-garabeti-h213917.html>. (Erişim Tarihi:07.03.2018)

³²² Aydın, a.g.e., 2016, s.79.

söylenir ³²³. Bu tabloya bakıldığında, Okul yöneticilerinin aslında bağımsız karar almalarının ne kadar zor olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin etik karar verme düzeyleri incelenirken açıkladığımız bu temel sorununun etkisi göz ardı edilemez. Karar alma eşiğinde olan yönetici, özellikle üst amirlerinin baskısı ile karşılaştığında, etiksel ve ahlaksal ikilemler içerisinde kalabilir. Bu etik ikilemler, karar vericinin kendisini bir baskı altında ve huzursuz hissetmesine sebep olduğu gibi verilmesi gereken kararları da olumsuz etkilemektedir³²⁴. Bu kaygı sarmalındaki okul yöneticisinin aldığı kararların ne derece sağlıklı olduğu tartışılır.

Bu sorunu ortaya koyan, “*Farklı Kurumlarda Görev Yapan Okul Müdürlerinin Etik İkilem Kaynakları*” adlı çalışma, okul müdürlerinin karar alırken etik ikileme düşmelerine neden olan güçleri ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma nitel bir durum çalışması olup, standartlaştırılmış açık uçlu görüşme ile toplanan ve kategorisel içerik analizi ile incelenen verilere göre, okul müdürlerini etik ikileme iten güç kaynakları yedi (7) grupta toplanmıştır. Bunlar sırasıyla;

- ✓ Yerel yönetimlerin ve siyasilere baskıları,
- ✓ Kamu sendikaları ve dini grupların baskıları,
- ✓ Üst makamların popülist uygulamaları,
- ✓ Üstlerin yeterlilik ve becerileri düzeyleri,
- ✓ Siyasi politikalar,
- ✓ Veli kaynaklı sorunlar ve
- ✓ Okul içi personel güç dinamikleri ³²⁵ olarak belirtilmiştir.

Yapılan bir çalışmada ise, “Okul Müdürlerinin Baskı Gruplarının İstekleri ile Başa Çıkma Taktikleri” incelenmiş ve okul müdürlerinin etik karar almalarını engelleyen kaynaklar, yukarıda sözü edilen çalışma ile güçlü bir benzerlik göstermektedir ³²⁶. Okul yöneticiliğinin görev tanımı, hangi durumda ne yapacağı, hangi mevzuata göre karar vereceği yasalarla belirlenmiş olsa bile, karar verirken etik ikileme düşmesinin nedenlerine inmek, kaynaklarını ortaya koymak çok önem arz etmektedir. Milletlerin gelişmişlik düzeyleri ile yönetici kararlarındaki evrensel

³²³ Aydın, a.g.e., 2016, s.81.

³²⁴ Derek Rollinson, “Organisational Behaviour and Analysis An Integrated Approach” (Second Edition), **Pearson Education Ltd: Essex.**, 2002, p,268-269.

³²⁵ Saffet Karayama, «Farklı Kurumlarda Görev Yapan Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Etik İkilemlerin Kaynakları,» **Proceedings of International Balkan and Near Eastern Social Sciences Congress Series.** Tekirdağ: University of Agribusiness and Rural Development/Bulgaria, 2018. s.792.

³²⁶ Zekeriyâ Urun & Asiye Toker Gökçe, “Okul Müdürlerinin Baskı Gruplarının İstekleri ile Başa Çıkma Taktikleri”, **Journal of teacher education and educators**, 2015, cilt, Sayı:1, s. 102-125.

ilkeler, yani etik ilkeler arasında farklılıklar olduğu genel geçer bir durumdur. Toplumların geliştirmiş oldukları etik anlayışları, onların toplumsal ve kültürel değerlerinden ayrı olarak düşünülemez. Ülkemiz okul yöneticilerinin uyması gereken etik ilkelerden söz ederken; evrensel etik değerlerin yanında, ülkemizin sosyal, kültürel yapısı ve örgütsel koşulların, hatta bulunulan bölgenin de dikkate alınması gerekmektedir.

Okulun temel amacının öğrencinin eğitim ve öğretimi olduğu düşünülürken, okul yöneticilerinin etik karar alma davranışları daha da önem kazanmaktadır. Yapılan bir nitel çalışmada, okul müdürlerinin etik ikilemlerle karşılaştıkları durumlarda ne yönde karar alacakları sıklık sırasına aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır³²⁸:

- ✓ Okul /öğrenci yararına risk alarak,
- ✓ Vicdanının sesini dinleyerek,
- ✓ Yasa ne diyorsa onu yaparak, ya da
- ✓ Uzlaşmak için yol arayarak.

Etiğin, ahlakı da içine alan ve sorgulayan bir temel kavram olduğu açısından bakıldığında, okul yöneticilerinin yasa ve yönetmelikler ile etik ilkelerin çatıştığı durumlara ilişkin alacakları kararlarda yasa ve yönetmelikler yerine etik ilkelere sadık kalmaları, önemli bir sonuç olduğu değerlendirilmektedir. Okulda yalnızca yasalara uygun davranmanın ve yalnızca onları izlemenin, etik için yeterli olmadığı³²⁹ ifade edilmektedir. Bu tablo, okul yöneticilerinin az yetki ile büyük sorumluluklar taşıdıklarını da göstermektedir.

3.3.1.3. Yöneticide Duygusal Zekâ İle Etik Karar Verme İlişkisi

Etik değerler; bireyler tarafından verilen kararların iyi ya da kötü, ahlaki ya da ahlak dışı akıllıca ya da akıldışı, doğru ya da yanlış olarak değerlendirilmesini sağlamaktadır. Bireyler, verecekleri kararları duygusal zekâları ile değerlendirerek ya kararlarını uygulamaya koymakta ya da yeni bir karar vermeleri gerektiğine

³²⁷ Muhammed Turan, Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s.,201 (*Yayımlanmış Doktora tezi*)

³²⁸ Karayama, a.g.e., 2018a, p.202.

³²⁹ Aydın, a.g.e., 2016, s.82.

kanaat getirebilmektedirler. Bireylerin kendilerini duygularından soyutlayarak yaşamlarına devam edebilmeleri mümkün olmadığı için, her kararda, az ya da çok duyguların etkisinden söz edilmektedir³³⁰.

İnsanlar birbirleri ile kurdukları her temasta duygusal sinyaller gönderirler. Bu sinyaller diğerini etkiler. Araştırmalar, bu etkilenmenin daha çok duygularını ifade etmede aktif olandan pasif olana doğru olduğunu göstermektedir. Hatta sözsüz iletişimlerde, konuşma dahi olmadan, aynı ortamda bulunan kişilerin duygularının ruh hallerinin birbirlerine geçtiği bulunmuştur³³¹. Baskın kişi daha çok konuşur, boyun eğen ise onun yüzüne daha çok bakar, bu da duygusal akışa zemin hazırlar.

Bireyin duyguları onun sahip olduğu en güçlü karar verme kaynaklarıdır. Bu nedenle de karar verme sürecinde duygular; bireylerin kendilerine, diğer bireylere, fiziksel ve sosyal çevrelerine yönelik alacakları kararların en güçlü referans kaynaklarıdır. Aynı şekilde duygular; kişisel değerlerin, isteklerin, motivasyon kaynaklarının ve bireysel kontrol sağlanmasının temelinde yer almaları bakımından kişinin karar verme tarzını belirleyebilmektedir³³². Tam bu noktada birtakım tereddütler akla gelmektedir; duygusal zekâ yeteneği çok iyi olan bir yöneticinin, bu becerisini daima olumlu yönde kullanacağını garanti var mıdır? Bu yeteneği kötüye kullanacak bir yöneticiyi frenleyecek ve bu özelliğini toplumsal fayda için kullanmasını sağlayacak bir güç, ya da potansiyel faktörler nelerdir? Yasalar ve kolluk güçleri ne derece yeterli olabilir? Yasa çıkarma ve uygulama gücünü elinde bulduran yöneticiler bu gücü kötüye kullandıklarında nasıl bir güç onları durdurabilir? Tüm bu sorulara bakıldığında, yalnızca duygusal zekâ bakımından güçlü yöneticilerin nasıl bir tehlike potansiyeli taşıdıkları da görülecektir. Öyleyse; duygusal zekâ becerilerinin etik, ahlak ve vicdani değerlerle ele alınması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Etik değerlerden yoksuk bir duygusal zekâ yeteneği güçlü bir tehlike potansiyeli de taşımaktadır. Bu nedenle duygusal zekâ kavramı ile etik karar verme kavramını bir şekilde ilişkilendirmek gerekmektedir.

Caruso & Salovey de; “Yönetimde Duygusal Zekâ” adlı kitaplarında; iyi bir yönetici olmanın ve doğru kararlar verebilmenin temel koşulunun duygusal zekâyâ sahip olunması ve mantık ile duygusal zekânın birlikte kullanılması olduğunu ifade etmektedirler. Bununla birlikte karar verme sürecinde yöneticilerin, sadece mantıksal

³³⁰ Dennis R. Trinidad vd., “The Protective Association of Emotional Intelligence with Psychosocial Smoking Risk Factors for Adolescents”, **Personality and Individual Differences**, 2004, V. 36, pp. 945 – 954, s.947.

³³¹ Goleman, a.g.e., 2017a, s.159-163.

³³² Steven Pfeiffer, “Emotional Intelligence: Popular But Elusive Construct”, **Roeper Review**, 2001, V. 23, N. 3, pp. 138 – 143, s.139.

ya da sadece duygusal kararlar almalarının doğru olmayacağını belirtmişlerdir³³³. Burada hem mantığın hem de duyguların uyumuna vurgu yapılarak bir denge sağlanması gerektiğine işaret edilmektedir. Tüm eylemlerimizde, davranış ve kararlarımızda empati yapılması gerektiği Türk kültürünün önemli bir özelliğidir. “İğneyi kendine, çuvaldızı başkasına batır”, “çalma kapını çalarlar kapını” gibi pek çok atasözü ve deyim kültürümüzde yerini almıştır. Başkalarının inanç ve yaşam değerlerini önemsemeyen bir bireyin verdiği kararlarda etik değerlere dikkat etmesi beklenmemelidir³³⁴. Başkalarının inanç ve yaşam biçimine saygı duymak empatiyi ve iyi düzeyde bir duygusal zekâ seviyesini gerektirir.

Küçük bir olumsuz uyarıcı ile başlayan ardışık düşünce ve uyarılma zincirlemesi, öfke patlamaları ile sonuçlanabilmektedir. Her biri öncekinin hormonal ivmesi üzerine kurulur ve ikincisi, öncekinin yatışmasından hemen önce, üçüncüsü ise öncekilerin üstüne gelir ve böylece her dalga öncekilerle büyütülür ve sonrakinin kuyruğuna takılır. Öfke öfkeyi besler. Aklında frenleyemediği eylemler ve kararlar ortaya çıkar³³⁵. Böyle bir kartopu öfke sarmallarının iş ortamlarında alınan kararlara etkisi göz ardı edilemez. Burada yöneticinin duygusal zekâsı ile öfke sarmallarından kurtulması, bu sarmallardan uzak durabilmesi vereceği kararların etik değerlere yatkınlığını doğrudan etkileyecektir. Öfke sarmallarına tutulmamak için ilk tetikleyicinin sağlıklı bir iletişimle sonuca ulaştırılması, tarafların bir sonuca varması ve tetikleyici unsurun soğutulması sağlanmalıdır. Tetikleyici unsur söndürülmeden yapılan her hareket daha sıcak bir dalgayı tetiklemektedir. Kartopu büyüyecek ve belkide çığa dönüşecektir. “Rüzgâr eken fırtına biçer” sözünü hatırlatmadan geçmek eksik kalır diye düşündük.

Aristo'nun Nikomakus etiği olarak aktardığı pratik bir ölçüyü David Goleman şöyle aktarmaktadır., “Herkes kızabilir, bu kolaydır. Ancak doğru insana, gereken ölçüde, doğru zamanda, doğru nedenle, doğru şekilde kızmak...işte zor olan budur”³³⁶. Tüm zamanı başka insanlar eliyle iş görebilme çabası ile geçen yöneticinin, bu dengeyi sağlaması duygusal zekâ düzeyi ile doğrudan ilişkilidir. Okul yönetiminde klasik bir söz vardır; ‘*Bir sorun olduğunda onu buz dolabına koy ve bir gün bekle*’. En az bir gün sonra onu çıkar ve üzerinde çalış. Sonuç çok daha güzel olacaktır. En azından bu sorunu sıcakken çözerken, muhtemel başka sorunların da ortaya çıkması önlenmiş olacaktır. İşte en zor olanı, sorunu soğutmak, beklemeye

³³³ Caruso & Salovey, a.g.e., s.31.

³³⁴ Karayama, a.g.e., 2018b, s.202.

³³⁵ Goleman, a.g.e., 2017a, s.95-96.

³³⁶ Aristo, Nikomakus etiği, Aktaran; D. Goleman, *Duygusal Zekâ*, 47. Baskı, Çev. B. S. Yüksel, Varlık Yayınları, İstanbul, 2017, s.19.

alabilmektir. Duygusal zekâ ile etik karar verme ilişkisi bu nedenle çok önemlidir ve üzerinde çalışılması gereken bir konudur.

Etik karar verme süreci, yönetici açısından oldukça önem taşıyan bir süreçtir. İçerisinde kaygı başta olmak üzere bir takım duygular barındırır. Herşeyden önce, bu süreçte, bahsedilen duyguları anlama, karardan etkilenenlerin duygularını anlama, duygu kullanımı ve duygu düzenlemesi yeteneklerinin çok önem taşıdığı açıktır. Duyusal zekâ düzeyi yüksek olan yöneticilerin, karar verme sürecinde daha başarılı ve etiğe uygun davranacakları söylenebilir.

3.3.2. Okul Yöneticisinde İşyeri Mutluluğu ile Etik Karar Verme İlişkisi

Günümüz iş yaşamında görülen değişimler, çalışanların pek çok açıdan olumsuz etkilenmelerine yol açabilmektedir. Bu durum, çalışanların stres, depresyon gibi psikolojik ve diğer sağlık problemleri yaşamalarına neden olabilmektedir. Özellikle bu noktada, işte mutluluk kavramının araştırılması önem kazanmaktadır. Çalışma yaşamının karmaşıklaşması ile gelecek yıllarda da çalışanların bağlılığı, işteki tatmin düzeyleri, işten ayrılma eğilimleri gibi tutumları en çok araştırılacak konular olarak görülmektedir. Dolayısıyla çalışanların işteki mutlulukları gerek bireysel bağlamda gerekse örgütsel bağlamda dikkate değer bir öneme sahiptir.

Yapılan bir çalışmada, bireylerin işyerindeki mutluluğa ilişkin düşünceleri tek soruluk anket yardımıyla saptanmak istenmiştir. Araştırma sonucuna göre, katılımcıların %67'si işte mutlu olduğunu belirtmiştir. Mutsuz olduklarını ifade eden katılımcıların cevapları incelendiğinde neredeyse tüm gruplarda, "düşük ücret" işteki mutsuzluğa sebep olarak gösterilmektedir. "Aşırı iş yükü" ve "ilerleme imkânlarının olmaması" en çok dile getirilen işte mutsuzluk sebepleri arasında olduğu tespit edilmiştir. Randstad şirketinin dünya genelinde gerçekleştirdiği başka bir araştırmaya göre de Türkiye'deki çalışanların mutluluk düzeyi %76 çıkmıştır³³⁷. Yapılan bu çalışmalarda da işyeri mutluluğunu olumsuz etkileyen ve tümüyle yok edilmesi de olası görülmeleyen faktörlere karşın, işyeri mutluluğunu pozitif yönde etkileyecek birtakım davranış ve süreçler geliştirilmelidir.

Okul müdürlerinin davranış ve kararlarında etik ilkelere uygunluğu, o işyerindeki çalışma barışını, çalışanın işyeri mutluluğunu etkilemektedir. Okul yöneticilerinin, okul içinde gösterdikleri davranışların, aldıkları kararların etiklik düzeyinin, o okuldaki öğretmenlerin algıladıkları sosyal adalet düzeyleri ile pozitif ve

³³⁷ Keser, a.g.e., s.43-57.

yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğu³³⁸ bulunmuştur. Bu sonuç, okul yöneticilerin etik karar verme düzeyleri ne derece yüksek düzeyde olursa, okuldaki sosyal adalet sorunlarının ortaya çıkma sıklığının da o düzeyde azalması beklenir.

Okul organizasyonundaki öğretmen veli, hizmetli, yönetici gibi tüm paydaşların ayrı beklentileri olduğu, bu beklentilerin yerine getirme arzusunun, okul içi uyumu tam bir çıkmaza sürüklenme potansiyeli taşıdığı unutulmamalıdır. Sırf işyeri mutluluğu düzeyi artması uğruna, şeffaflık ve demokrasi adına her konunun sınırsız paylaşımı var olan uyumu da felç edebilmektedir. Arzuları gerçekleştirme hırasının, demokrasiyi felç eder noktaya getirebileceği mümkündür³³⁹. Bir yöneticinin belki de en önem vereceği konu, tüm paydaşların arzularının dengelenmesini sağlamak olduğu söylenebilir. Bunu başarmanın yolu ise, duygusal zekâ becerisinde gizlidir. Duygusal zekâ ile etik karar verme ilişkisi bu nedenle çok önemlidir ve üzerinde çalışılması gereken bir konudur.

3.3.3. Okul Yöneticisinde Duygusal zekâ, İşyeri Mutluluğu ile Etik Karar Verme İlişkisi

Standard teknik beceri ve yeteneklere sahip çalışanları birbirinden ayıran temel unsur, onların duygusal zekâ düzeyleridir. Duygusal zekâ seviyesi artırıldığında, en başta iletişimde duyguları kontrol etme yeteneğine sahip olunması ile birlikte, diğer paydaşlarla iyi ilişkiler kurulması da söz konusu olmaktadır. Bu da iş yerindeki ilişkilerin daha iyi olmasını ve ahenkli bir çalışma ortamının gelişmesini sağlayarak işyeri mutluluğunu ve çalışan performansını artırır³⁴⁰.

İş yaşamında karar alırken duyguların da göz önüne alınması, örgüt çalışanlarının iş tatmini ve memnuniyet düzeylerini artıracak sonuçlar doğurduğu, örgütsel işleyişleri destekleyecek yaratıcı ve sorun çözmeye yönelik belirlemelerde bulunulmasını sağladığı aktarılmıştır. Duyguların yaratıcılığın artırılmasına yönelik etkisinden faydalanabilen, duygularını doğru tanımlayabilen ve mantıksal belirlemeler haricinde duygusal zekâsını da kullanabilen yöneticiler, doğru karar verebilen uygun adımlar atabilen yöneticiler olabilmektedirler³⁴¹.

İyi bir yönetici, duygularını kontrol edebilmelidir. Duygularını kontrol edemeyen ve vereceği duygusal kararların örgüt çalışanlarını nasıl etkileyebileceğini önceden

³³⁸ Turan, a.g.e., s.202.

³³⁹ Farrelly, a.g.e., s.184.

³⁴⁰ Neçare, a.g.e., s.40.

³⁴¹ Caruso & Salovey, a.g.e., s.39.

tahmin edemeyen yöneticiler, karşısındakini ikna etmede zorlanırlar. Bu doğrultuda mutsuz bir ruh haline sahip yöneticilerin sorunlu kararlar almalarına neden olurken, kendilerini mutlu hisseden yöneticilerin ise daha çok yaratıcılık içeren kararlar aldıkları belirtilmektedir³⁴². Duyguların dikkate alınması empatiyi gerektirir. Yöneticinin Karar verirken insani değerleri göz önünde bulundurması, verilen kararların etik değerlere yatkın olmasını sağlayabilir. Çünkü, etik öğreti, insan haklarına saygı adalet, hoşgörü, eşitlik, dürüstlük gibi değerleri evrensel çerçevede savunur.

Günümüz iş gücünün önemli bir kısmını, Peter Drucker'in tabir ettiği bilgi işçileri oluşturmaktadır. Eğitim kurumları yönetici ve öğretmenleri de bir tür bilgi işçileridir. Bilgi işçiliğinin olduğu organizasyonlarda birey değil, çalışılan ekip bir çalışma birimi olarak ele alınmaktadır. Bu da önümüzdeki yıllarda, insanların birbirleri ile uyum içerisinde çalışabilme becerilerinin yani duygusal zekâ düzeylerinin ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır³⁴³. Çalışan birimin başarısı, ekibin iç uyumu son derece önemlidir. Burada önemli bir husus, grup içerisinde çok çalışkan, çok hevesli görünen bireylerin, ayak bağı olduğu, genel performansı düşürdüğü araştırmalarla ortaya konulmuştur. Bu tür öne çıkma heveslisi bireylerin, neyin uygun neyin uygun olmayacağını fark edemedikleri, bu yönde temel bir öğrenim eksiklikleri olduğu ortaya konulmuştur. Grubun bunları sırtında taşıdığı, üstelik hiçbir katkılarının da olmadığı, destek değil genel işleyişin ahengini bozarak köstek oldukları bulunmuştur. Başarıyı etkileyen en önemli unsurun, çalışma birimini oluşturan tüm bireylerin birbirleri ile oluşturdukları ortak uyum olduğu vurgusu yapılmıştır³⁴⁴. Ancak duygusal zekâ düzeyi yüksek bir okul yöneticisi, sürekli iyi olma çabası içerisinde olan, takımdan bir şekilde sıyrılıp en iyisi olmaya çalışan bir öğretmenin uyumu nasıl bozduğunu fark edebilir.

Günümüzde bu kadar zorbanın nasıl yetiştiğini bulmak için, öğrencilere yeterli ve nitelikli zaman ayırmayı imkânsız kılan kalabalık sınıflara, ikili eğitimin neden olduğu zamansızlığa ve yıllardır neden giderilmediği de anlaşılabilen fiziksel ve maddi eksikliklere, duygusal zekâ düzeyi düşük, empati ve hoşgörü yoksunu eğitim sistemine bakmak gerekir. Son yıllarda eğitim sisteminin sürekli ve jet hızıyla değiştiğine şahit olmaktayız. Ancak her değişimin gelişim olmadığı da acı bir gerçek olarak karşımızda durmaktadır. İstatistiklere göre her gün yeni mahallelerin kurulduğu İstanbul'da artan nüfusla orantılı bir şekilde okul oranının artmaması ve

³⁴² Goleman, a.g.e., 2017b, s.15.

³⁴³ Goleman, a.g.e., 2017b, s.215.

³⁴⁴ Goleman, a.g.e., 2017b, s.216-217.

geleceğimiz olan çocukların insana yaşar bir eğitim ortamlarından mahrum kalmaları oldukça garip bir durumdur. İnşaat teknolojisindeki baş döndüren gelişmelere rağmen standart üstü kalabalık sınıflar, anlaşılması mümkün olmayan bir tablo olarak karşımızda durmaktadır. Tüm bu sorunların toplum tarafından sindirilmesi ve bir anlamda toplumun bu sorunlar karşısında kapısını çaldığı ilk yetkili ne yazık ki okul yöneticisidir. Okul yöneticileri, iktidarların çözmediği, hatta zaman zaman neden de oldukları kronikleşen eğitim problemlerinde muhatap olarak öne sürülen ve halk tarafında öyle algılanan kişilerdir. Böylesine ağır bir yükü kaldırmak, iyi bir duygusal zekâ seviyesini gerektirmektedir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKÂ, İŞYERİ MUTLULUĞU VE ETİK KARAR İLİŞKİSİ: OKUL YÖNETİCİLERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın amacı, önemi, yöntemi, örnekleme, sınırlılıkları, yöntemi, ölçme araçları, spss analizleri yer almaktadır.

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı; duygusal zekâ, işyeri mutluluğu ve etik karar verme arasındaki ilişkiyi, okul yöneticileri bağlamında derinlemesine incelemektir. Bu bağlamda yöneticilerin duygusal zekâsının, işyeri mutluluğunun ve etik karar verme düzeylerinin ne ölçüde birbiri ile ilişkili olduğu araştırılmıştır. Seçme bazlı etik ikilem durumlarında yöneticilerin nasıl kararlar verdikleri, yöneticilerin duygusal zekâ ve işyeri mutluluğu düzeylerine göre verdikleri kararlarda etik açıdan bir farklılığın olup olmadığı inceleme konusu yapılmıştır. Bu kapsamda çalışmada aşağıdaki alt sorulara cevaplar aranmıştır:

Okul yöneticilerinde;

- 1) Duygusal zekâ ve etik karar verme arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- 2) Duygusal zekâ ve işyeri mutluluğu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- 3) İşyeri mutluluğu ve etik karar verme arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- 4) Yöneticilerin yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, yöneticilik hizmet yılı, çalışılan okul türü ve okulun öğretim şekli gibi demografik özellikler ile etik karar alma, işyeri mutluluğu ve duygusal zekâ düzeyi arasında anlamlı ilişkiler var mıdır?

4.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE KATKISI

Hangi sektör olursa olsun, başarının altında hammaddeden önce yönetim ve yetişmiş insan gücü kapasitesi gelmektedir. İyi yönetim, iyi liderlik, güçlü takımların oluşumunu sağlar. İyi yönetim, işin ehil kişilerce ifa edilmesi gerektiğini de içeren bir kavramdır. İnsanlığa daha iyi bir hayat sunmayı iddia eden tüm din ve ideolojiler de, işi ehline vermeyi, adam kayırmacılığı, nepotizmi, torpil ve iltimastan kaçınmayı; alanında iyi yetişmiş kişileri iş başına getirmeyi öğütlemektedir. Bu görüş tüm yönetim kitaplarının ana ilkesidir. Büyük İskender'in "Bir koyun tarafından komuta edilen aslan ordusundan korkmam; ama bir aslan tarafından komuta edilen koyun

ordusundan korkarım.” veciz sözü ile liderliğin ve etkili yönetimin önemi vurgulanmıştır³⁴⁵. Yönetim ve liderlik, bireysel, örgütsel ve toplumsal düzeyde güç ve sinerji yaratacak güçlü bir potansiyel barındırır. Duygusal zekâ becerisi yüksek, işi ile barışık ve işyeri mutluluğu iyi düzeyde olan ve verdiği kararlarda etik değerlere uygunluğa dikkat eden yöneticilerle toplumsal sorunlar en aza indirilebilir ve her toplum, pek çok amacına ulaşabilir. Elbette bu yeteneklerden yoksun yöneticilerle aynı toplum mevcut seviyesini de yitirme tehlikesi ile de karşı karşıyadır. Başta Türkiye olmak üzere, diğer pek çok ülkeye göre yeraltı ve yer üstü zenginlik avantajlarına sahip olan ülkelerde, halkın aynı derecede bir refah, kültür ve gelişmişlik düzeyine sahip olamaması temelde bir yönetim sorunudur.

Tek başına bilişsel zekâ, gündelik hayattaki problemleri çözmek için yeterli değildir. Örneğin, tehlike arz eden durumlarda, zorluklarla mücadele etmede, eş seçme ve aile kurmada, acı ve kayıplarda, bazı sosyal ilişkilerde bilişsel zekâ tek başına etkin sonuç vermez. Böyle durumlarda duygusal zekâyı ihtiyaç vardır. Çünkü duygular insanları belirli durumlarda belirli şekillerde hareket etme konusunda insanları yönlendirir. Güçlüklerle karşı karşıya geldiklerinde nasıl davranacakları konusunda fikir verir. Bunun için duyguları tanımak ve onları anlamak gereklidir. İşletmelerde, özellikle de eğitim kurumlarında duygusal zekânın önemine gün geçtikçe daha fazla dikkat çekilmektedir. Tüm bu nedenlerden ötürü, duygusal zekânın organizasyonlar üzerinde etkisi son yılların en çok merak uyandıran konularından biri olmuştur³⁴⁶.

Yönetim ve organizasyon biliminin tarihsel gelişim sürecine bakıldığında, insanı bir makine gibi gören iş ve görev odaklı bir anlayıştan, çalışanı her şeyden önce duygu ve düşünceleri olan bir insan olduğu anlayışına ulaşıldığı görülmektedir. Modern örgütler, amaçlarına ulaşmada en önemli hususun çalışanı motive etmek, işi sahiplenmesini sağlamak ve onun duygu ve düşüncelerini dikkate almak olduğunu keşfetmişlerdir. Çalışan insanın işyeri mutluluğu beklisi de kurumun başarısındaki en önemli unsurdur.

Karar verme yöneticilik işinin temelini oluşturur. Karar veremeyen yöneticinin iş yaptığından bahsedilemez³⁴⁷. Eğitim kurumlarının liderleri karar verme sürecinde çeşitli zorluklar ve baskılarla yüz yüzedirler. Çevre, aile, iş ortamındaki diğer

³⁴⁵ Necati Cemaloğlu, “yönetim, sihirli değnek” <http://www.kamudanhaber.net/guncel/yonetim-sihirli-degnek-h367197.html> (Erişim Tarihi: 20.03.2018)

³⁴⁶ Necati Cemaloğlu, “Başarıda IQ mu EQ mu Daha Önemli?” <http://www.kamudanhaber.net/basarida-iq-mu-eq-mu-daha-onemli-makale,3569.html>. (Erişim Tarihi: 28 Ocak 2018)

³⁴⁷ Koçel, a.g.e., s.109.

çalışanlar, üst amirler, yöneticinin o anki ruh hali ve duyguları bu baskının zeminini oluşturmaktadır. İşte tam bu noktada, yönetici karar verirken ikileme düşmekte ve etik karar verme sorunu karşımıza çıkmaktadır. Etik karar verme iç ve dış paydaşların çıkarlarının dengelenmesi açısından gereklidir. Yöneticilerin kararlarının etik kod ve ilkelerin yanı sıra yasal düzenlemelere, standartlara ve kurum amaçlarına uygun olmak durumunda olduğu söylenebilir.

Karar verme, kritik problem çözme becerileri gerektirmektedir. Modern örgütlerin dinamik ve çok ilişkili doğası, etik risklerin etkin bir şekilde yönetilmesini gerekli kılmaktadır. Hiçbir etik dışılık uzun süre gizli ve saklı kalmaz. Bu açıdan bakıldığında, kurumların ve yöneticilerinin uzun soluklu var olabilmeleri büyük ölçüde etik duyarlılıklarına bağlıdır³⁴⁸. Goleman'ın da ifade ettiği gibi, çalışanlara adil ve saygılı bir biçimde davranılmayan örgütlerde, hiçbir şekilde örgütsel bağlılık kazandırılmamaktadır. Çalışanlar işyerinde üstlerinden destek gördüklerini ne kadar hissedersen, o kadar güven sadakat ve yakınlık duyacaklar, o kadar iyi birer örgüt yurttaşı olacaklardır³⁴⁹. Bu çalışma, eğitim kurumları yöneticilerinin etik karar verme konusundaki duyarlılıklarının artırılmasına katkı yapacaktır. Yöneticiler bu farkındalıkla birlikte kendi yetenek ve becerilerini daha fazla geliştirme olanağı elde etmiş olacaklardır.

Bu araştırma, duygusal zekâ, işyeri mutluluğu ve etik karar verme arasındaki ilişkiyi ortaya koymakla, aynı zamanda yönetim ve organizasyon bilimine katkı yapacaktır. Literatür incelendiğinde duygusal zekâ, işyeri mutluluğu ve etik karar verme değişkenlerinin birlikte ele alınıp incelendiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Her üç kavramın ayrı ayrı ele alınıp incelendiği çalışmalar var olup, eğitim kurumları üzerinden gerçekleştirilmiş çalışmalar ise sınırlı sayıdadır. Tüm bunlarla birlikte, araştırmacının yıllarca eğitim yöneticiliğinin her kademesinde ve çeşitli okul türlerinde çalışmış olması, alana hakimiyeti, teori ve uygulamanın birleştirilmesi de, verilerin toplanması ve anlamlandırılmasında önemli katkı sağladığı düşünülmektedir. Uygulamanın içindeki araştırmacıların daha verimli sonuçlar elde ettikleri ve bu tür çalışmaların daha değerli olabileceğine dikkat çekilmektedir³⁵⁰.

Eldeki bu çalışmanın;

³⁴⁸ Ann-Marie Rizzo & Laura Lee Swisher, "Comparing the Stewart-Sprint hall Management Survey and the Defining Issues Test-2 as Measures of Moral Reasoning in Public Administration", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2004, 14(3), 335-348. <https://doi.org/10.1093/jopart/muh021>

³⁴⁹ Goleman, a.g.e., 2017b, s.152.

³⁵⁰ Karagül, a.g.e.,s.12.

- Yöneticinin kararının etik olup olmayışında, duygusal zekâ ve işyeri mutluluğunun önem düzeyinin anlaşılmasına,
- Yöneticinin kararlarının etikliğine etki eden unsurları ve etki düzeylerini açıklayarak gerekli tedbirlerin alınması ve işaret edilen alanların geliştirilmesine,
- Okul yönetici seçimi ve yetiştirilmesinde duygusal zekâ kavramının dikkate alınmasına,
- Okul yöneticilerinin işlerini yaparken, bahsedilen değişkenler hakkında farkındalıklarının artırılmasını sağlayarak, sürecin kalitesini arttırmaya katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

4.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırmanın kapsamı 2017-2018 eğitim öğretim yılı, güz döneminde İstanbul Avrupa yakasındaki devlete bağlı ve özel ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan müdür ve müdür yardımcılılarıyla sınırlıdır. Bu evrendeki ilkokul, ortaokul ve lise okul yöneticileri araştırma kapsamına alınmıştır. Anaokulları, halk eğitim merkezleri, iş uygulama okulları, rehberlik araştırma merkezleri gibi diğer eğitim kurumları kapsam dâhilinde değildir. Okul yöneticilerinin veri toplama araçlarını doldururken gönülsüz olmaları, yapılan işin doğası gereği yoğun çalışma içerisinde olmaları uygulamada karşımıza çıkan temel sorunlardır. Ayrıca, ölçme araçlarını dolduran okul yöneticilerinin, kendileri ile ilgili değerlendirmeler yaparken, özellikle etik karar verme ölçeğindeki örnek olaylarla ilgili değerlendirmelerinde, kendilerini olduklarından daha iyi göstermelerinin de mümkün olduğu kabul edilmektedir. Etik karar verme düzeylerine ilişkin sorularda, siyasi baskı ile karşılaşma veya fişlenme düşüncesi nedeniyle katılmak istemeyenlerin de olmuş olabileceği değerlendirilmektedir.

4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE MODELİ

Bu çalışma genel olarak nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modelinde tasarlanmıştır. Bu amaçla araştırma evrenindeki katılımcılarla bir tarama (survey) gerçekleştirilmiştir. İlişkisel tarama modeli, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla, evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan incelemedir³⁵¹. Araştırma evreninin büyüklüğü, zaman ve maliyet gibi faktörler göz önüne alındığında, bu yöntemin daha gerçekçi ve

³⁵¹ Erdoğan Köse, *Scientific research models*, In R. Kincal, Scientific research methods, Nobel Press, Ankara, 2014, pp. 110-123.

faydacı olduğu görülmektedir. Bu araştırmada okul yöneticilerin etik kararları ile duygusal zekâları arasındaki ilişki, niceliksel (quantitative) ve tanımlayıcı (descriptive) bir yöntemle incelenmiştir. Katılımcılara cevapları sayısallaştırılarak analiz edilmeye müsait sorular yöneltilmiştir. Nicel bir araştırmadaki ölçümlerin istatistiksel olarak güvenilirliğinin test edilebilir olması gerekir. Bunun için sayısallaştırılabilir verilere ihtiyaç bulunmaktadır. Katılımcıların cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu yaş, yöneticilik süresi gibi demografik bilgilerin yanında; çalışılan okulun türü, öğretim şekli gibi değişkenlerine göre duygusal zekâ, işyeri mutluluğu ve etik karar verme ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

4.4.1. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini İstanbul ili Avrupa yakasındaki okullarda görev yapan okul yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmada erişebilen evrene ulaşılarak veri toplama işlemi gerçekteştirilmiştir. Fraenkel ve Wallen'in belirttiği gibi araştırmacının bulgularını genellemek istediği gerçekte evrene (hedef evrene) ulaşması nadiren olasıdır³⁵². Bu durumda, araştırmacının bulgularını genelleyebileceği, ulaşabildiği evren erişilebilir evren olarak belirtilmektedir³⁵³. İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğu resmî verilerine göre, İstanbul Avrupa yakasında bulunan 25 ilçede devlet ve özel olmak üzere toplamda 2186 adet ilkokul, ortaokul ve lise bulunmaktadır. Bu okulların 901 tanesi ilkokul, 768 tanesi ortaokul ve 517'si lise türündeki okullardır. İlgili okullarda, müdür ve müdür yardımcılardan oluşan toplam yönetici sayısı 5807'dir. Anaokulları, bilim sanat merkezleri, öğretnemevleri, rehberlik araştırma merkezleri yöneticileri araştırmaya dâhil edilmemişlerdir.

İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğünün 2016-2017 yılı resmi istatistik bilgilerine³⁵⁴ göre İstanbul Avrupa yakasındaki ilkokul ortaokul ve lise sayıları Tablo-8'de verilmiştir.

³⁵² Jack R. Fraenkel & Norman E. Wallen, *How to design and evaluate research in education* New York, Mc Graw Hill, 2003

³⁵³ Nermin Koruklu vd., «Öğretnemelerin İş Doymu Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi .» *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13.25, 2013, 119-137.

³⁵⁴ İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğu ,Strateji Geliştirme Bölümü. *2016/2017 İstatistik Verileri*. İstanbul: İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğu, 2017.

Tablo-8 İstanbul Avrupa Yakasındaki İlkokul, Ortaokul ve Lise Sayıları

İlçe Adı	Devlet İlkokulu	Devlet Ortaokulu	Devlet Lisesi	Özel İlkokul	Özel Ortaokul	Özel G. Lise	Toplam
Arnavutköy	35	26	4	2	3	3	73
Avclar	19	15	4	6	7	15	66
Bağcılar	39	31	7	10	12	25	124
Bahçelievler	25	18	8	12	16	26	105
Bakırköy	20	15	9	17	19	29	109
Başakşehir	27	18	5	17	16	28	111
Bayrampaşa	15	13	3	0	1	5	37
Beşiktaş	18	13	9	14	12	20	86
Beylikdüzü	19	14	6	24	24	24	111
Beyoğlu	18	15	5	6	5	12	61
B. Çekmece	25	21	9	16	14	22	107
Çatalca	29	20	1	2	1	3	56
Esenler	21	17	3	1	4	6	52
Esenyurt	38	30	5	13	17	23	126
Eyüp	32	23	5	9	8	10	87
Fatih	36	23	12	12	14	14	111
G.O. Paşa	27	21	5	9	9	21	92
Güngören	11	9	3	4	4	5	36
Kağıthane	29	25	2	4	7	4	71
K. Çekmece	48	37	7	18	19	27	156
Sarıyer	40	30	7	15	16	15	123
Silivri	34	28	6	3	3	7	81
Sultangazi	31	30	5	4	5	7	82
Şişli	16	15	6	13	11	18	79
Zeytinburnu	15	10	6	3	4	6	44
Toplam	667	517	142	234	251	375	2186

Evrendeki okul yöneticilerinden veri toplama araçlarını dolduranlar ise araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırmamıza, tüm sorulara tam cevap vermiş olan 404 okul yöneticisi katılmış olup, 404 okul yöneticisi örneklem sayımızı oluşturmuştur. Araştırmamızın bulgular bölümünde 404 okul yöneticisinin

demografik özelliklerine ilişkin istatistikler detaylı olarak verilmiştir. Örneklem seçiminde basit tesadüfî örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Basit tesadüfî örnekleme yöntemine göre, evreni oluşturan her elemanın çalışmaya katılma şansı eşittir. Dolayısıyla her bireye verilen istatistiksel değer aynıdır³⁵⁵. Bu örnekleme yönteminin kullanılabilmesi için ele alınan problemlerle ilgili bilgilerin evrene göre benzeşik (homojen) olması gerekir.³⁵⁶ Mevcut çalışmada evrende yer alan tüm okulların görev tanımları, temel standartları, yönetici seçim süreçleri aynı olduğundan, basit tesadüfî örneklem yönteminin en uygun yöntem olduğu söylenebilir.

Söz konusu evrende yer alan tüm okul yöneticilerine veri toplama araçları araştırmacı tarafından, İstanbul İl Millî Eğitim Müdürlüğü onayı örneği³⁵⁷ ile birlikte elektronik ortamda ilçe millî eğitim müdürlerine yollanmış ve okullara ulaştırılması istenmiştir. Ulaşılabilir konumdaki okullara da araştırmacı tarafından gidilerek çalışmaya katılımın artırılması sağlanmıştır. Gönüllülük esasına bağlı kalınarak araştırmaya katılmak isteyip veri toplama araçlarını tamamlayanlar dikkate alınmıştır. Böylelikle örneklemdaki her okul yöneticisinin araştırmaya girme şansı eşitlenmeye çalışılmıştır.

4.4.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarından demografik özellikler formundaki sorular ve bu soruların neden seçildiği açıklanmıştır. Devamında ise, kullanılan ölçeklere ilişkin genel bilgiler verilmiş, literatürde sık kullanılan diğer ölçeklerle birlikte açıklanmış ve neden bu ölçeklerin seçildiği açıklanmaya çalışılmıştır.

4.4.2.1. Demografik Özellikler Formu

Toplamda dokuz (9) sorudan oluşan demografik özelliklere yönelik sorular, araştırma konusuyla ilgili yapılan kapsamlı literatür taraması sonucunda geliştirilmiştir. Sırası ile cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu (lisans, lisansüstü) sorulmuştur. Okul yöneticisinin yaşı, (1) 20-30, (2) 31-30, (3) 41-50, (4) 51 + şeklinde kodlanmıştır. Okul yöneticisinin görev yaptığı pozisyon veya unvan, bulunduğu yönetim kademesi (müdür, müdür yardımcısı) olarak kodlanmıştır. Görev yapılan okulun ikili eğitim ya da tekli eğitim yapmakta olduğu sorulmuştur. Son

³⁵⁵ Rauf Arıkan, *Araştırma teknikleri ve rapor hazırlama*, Asil Yayın, Ankara, 2004, s.141.

³⁵⁶ Hamdi İslamoğlu, *Bilimsel araştırma yöntemleri*, Beta Basım, İstanbul, 2003, s.147.

³⁵⁷ Bakınız, Ek-E.

olarak da yöneticinin bu okuldaki yöneticilik süresi 4 yıl veya daha az ile 5-10 yıl arası olarak kategorize edilerek sorulmuştur. Bu soru, MEB'e Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticileri Görevlendirme Yönetmeliğine göre, okul yöneticilerinin 4 yıllığına görevlendiriliyor olması ve aynı okulda en fazla sekiz yıl yönetici olunabileceği kuralından dolayı, bu şekilde kodlanmıştır. Tecrübeyi ölçen diğer soru ise, toplamda okul yöneticiliği süresi olarak, (1) 0-4 yıl, (2) 5-10 Yıl, (3) 11-15 Yıl, (4) 16-20, (5)21+ şeklinde kodlanarak sorulmuştur.

Demografik özellikler formu soruların belirlenmesinde, okul yöneticilerinin duygusal zekâ, işyeri mutluluğu ve etik karar verme düzeylerini etkilediği varsayılan değişkenlerin seçilmesi amaçlanmıştır. Örneğin, İstanbul'da ikili eğitim yapan okulların yaygın olup, aynı hiyerarşik düzeydeki iki farklı okulun yöneticisinin mesai süresinde ve iş yoğunluğunda önemli farklar bulunmaktadır. Bu farklılığın ölçmek istediğimiz değişkenlerle bir ilişkisinin olup olmadığının araştırılmasının yararlı olacağı değerlendirilmiştir. Yine okul türlerinin soru formuna alınmasında, çalışılan okul türüne (ilk, orta, lise) göre farklılıkların olup olmadığının araştırılması hedeflenmiştir. Bu formdaki soruların, değişkenlerimiz ile ilişkisinin ölçülmesinin alan yazına ve yöneticilere katkı sunacağı düşünülmüştür.

4.4.2.2. Duygusal Zekâ Ölçeği

Literatürde duygusal zekâyı ölçmek için farklı ölçeklerin kullanıldığı görülmektedir. İlgili çalışmada hangi duygusal zekâ modeli benimsenmişse, kullanılan ölçeğinde ona göre göre farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Önceki çalışmalarda sık kullanılan duygusal zekâ ölçeklerinin incelenmesi yararlı görülmüştür.

Araştırmalarda çoğunlukla kullanılan, Mayer, Salovey ve Caruso'nun geliştirdiği "Yetenek Modeli" temele alan "Çok Yönlü Duygusal Zekâ Ölçeği" 400'den fazla maddeden oluşmakta ve cevaplandırması 1-2 saat sürmektedir. Ayrıca, bu ölçeğin psikometri özellikleri bildirilmemiştir. Bu ölçeğin kullanışlı olmaması nedeniyle, Mayer, Salovey ve Caruso daha sonra "Mayer- Salovey-Caruso Duygusal Zekâ Testi" olarak isimlendirdikleri yeni bir ölçüm aracı geliştirmişlerdir. Bu ölçek 141 maddeden oluşmakta ve cevaplandırması 30-45 dakika sürmektedir³⁵⁸. Carson ve Philips tarafından geliştirilen "Yetenek Modeli"ne uygun 14 maddelik

³⁵⁸ John D. Mayer, Peter Salovey & David R. Caruso, *Emotional intelligence as zeitgeist, as personality, and as a mental ability*. In R. Bar-On & J .D. A. Parker (eds.), *The handbook of emotional intelligence*, Jossey-Bass, New York, 2000, 92-117.

ölçekte de psikometri özellikleri tam olarak bilinmemektedir³⁵⁹. Salovey ve arkadaşları da, 30 maddeden oluşan başka bir ölçek geliştirmişlerdir. Ancak bu ölçeğin de yetenek modelinin sadece üç boyutunu kapsadığı belirtilmektedir³⁶⁰.

Bar-On'un geliştirdiği "Duygusal ve Sosyal Zekâ Modeli"ne yönelik olarak, "Duygusal Katsayı Envanteri" 133 maddeden oluştuğu belirtilmektedir. Goleman'ın ise "Duygusal Yeterlilik Modeli"ne ilişkin 10 maddelik bir ölçek geliştirdiği, Weisinger'ın benzer ölçeğinin ise geçerliliği kanıtlanmadığı anlaşılmaktadır³⁶¹. Son yıllarda ise, Yetenek Modeli'nin tüm boyutlarını kapsayan Wong ve Law'ın geliştirdiği 16 maddelik Duygusal Zekâ Ölçeği araştırmacılar tarafından ilgi görmektedir³⁶². Eldeki bu çalışmada da, Wong ve Law tarafından geliştirilen bu "Duygusal Zekâ Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek, Sudak³⁶³ tarafından 2011 yılında, doktora tezi bünyesinde Türkçeye uyarlanmış ve geliştirilmiştir. Sudak tarafından, akademisyenlerin duygusal zekâ düzeyini ölçmek için uygulanan ölçek 16 sorulu, beşli likert tipinde, dört alt boyuttan oluşmaktadır. Bu ölçeğin kullanılmasının sebebi, eldeki bu çalışmada tasarlanan modeli ve bu modelin bileşenlerini iyi karşılıyor olması, geliştirildiği ve Türkçeye uyarlandığı çalışmada güvenilirliğinin yüksek çıkması ($\alpha=0.91$) ve bireysel değerlendirmeye uygunluğudur³⁶⁴.

Ölçeğin alt boyutları ve bu boyutları ortaya çıkarmaya yönelik ölçek maddelerine ilişkin bilgiler Tablo-9'da gösterilmiştir.

Tablo-9 Duygusal Zekâ Ölçeği Alt Boyutları ve Madde Dağılımı

Duygusal Zekâ Ölçeği Alt Boyutları	İlişkili Maddeler
Kendi duygularının farkında olma (DFO)	Madde 1,2,3,4
Başkalarının duygularının farkında olma (BDFO)	Madde 5,6,7,8
Duygu kullanımı (DUD)	Madde 9,10,11,12
Duygu düzenlemesi (DUK)	Madde 13,14,15,16

³⁵⁹ Ilgın, age, s.173-174.

³⁶⁰ Wong & Law, a.g.e., 2002, s.243-274.

³⁶¹ Wong & Law, a.g.e., 2002, s.243-274.

³⁶² Ilgın, a.g.e., s.175.

³⁶³ Melike Kıvanç Sudak, Kişilik tipleri, duygusal Zekâ, örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi üzerine bir araştırma, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze, 2011, s.49. (**Yayımlanmış Doktora Tezi**)

³⁶⁴ Ilgın, a.g.e.,s.174.

Tablo-9’da görüldüğü gibi, ölçeğin ilk dört maddesi bireysel duygusal değerlendirme boyutunu, ikinci dört maddesi başkalarının duygularını değerlendirme boyutunu, üçüncü dördüncü maddesi duyguları ayarlama boyutunu ve dördüncü dört maddesi de duyguları kullanma boyutunu temsil etmektedir. Wong ve Law her bir boyutun maddelerinin güvenilirliğini temsil eden Cronbach alfa değerlerini sırasıyla 0.84; 0.85; 0.86 ve 0.82 olarak belirlemişlerdir³⁶⁵. Bu araştırmada ayrıca kullanılan ölçeğin güvenilirlik katsayısı yeniden hesaplanmış ve ilgili başlık altında aşağıda açıklanmıştır.

Ölçek, kesinlikle katılmıyorum “1” puan en düşük derece, kesinlikle katılıyorum “5” puan en yüksek dereceyi ifade eden 5 li likert tipinde olup, soruların tamamı olumludur. Kesinlikle katılıyorum cevabı (5), ölçekte aranan duygusal zekâ düzeyinin en yüksek olduğunu, kesinlikle katılmıyorum (1) duygusal zekâ düzeyinin en düşük olduğu düzeyi ifade etmektedir. Ölçekten elde edilen puanların yüksekliği, duygusal zekâ seviyesi ile doğru orantılıdır. Yani ölçekten elde edilen puan ne kadar yüksekse, duygusal zekâ seviyesi de o oranda yüksektir.

4.4.2.3. İşyeri Mutluluğu Ölçeği

Bu araştırmada, okul yöneticilerinin işyeri mutluluğunu ölçmek için, Nazlı’nın “Hizmet Sektöründe Kurumsal Yönetimin İşte Mutluluk Üzerine Etkisi” isimli Doktora tezinde geliştirdiği İşyeri Mutluluğu Ölçeği kullanılmıştır.³⁶⁶ Ölçek, turizm işletmelerinde çalışanların işyeri mutluluğunu ölçmek için kullanılmıştır. Nazlı doktora tezinde, işyeri mutluluğu ölçeğini oluştururken; Allen ve Meyer’in³⁶⁷ örgütsel bağlılık ölçeği Karatepe ve Olugbade’nin³⁶⁸ işe kenetlenme (iş şevki, işi özümseme ve işe adanma) ölçeği ile, Hackman ve Oldham’ın³⁶⁹ iş tatmini ölçeğini birleştirmiştir.

Eldeki çalışma için kullanılan bu ölçek, okul yöneticileri için özüne sadık kalınarak güncelleştirilip şu şekilde uyarlanmıştır: “ İşim bana güvenliğimi sağlar” sorusunun amaca hizmet etmediği düşünüldüğünden, “İşyerimde rekabet etme fırsatı vardır” sorusu, yöneticinin aynı işyerinde rekabet edeceği düzeyde yeterince birim bulunmadığından, “İşimdeki gözetimin ve denetimin kalitesi iyidir” sorusu ise,

³⁶⁵ Ilgın, a.g.e.,s.175.

³⁶⁶ Nazlı, a.g.e. s.81.

³⁶⁷ Natalie J. Allen, John P. Meyer, The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, 1990, 63, 1-18.

³⁶⁸ Osman M. Karatepe ve Olusegun A. Olugbade, The effects of job and personal resources on hotel employees’ work engagement. *International Journal of Hospitality Management*. 2009, 28, 504-512.

³⁶⁹ J. Richard Hackman & Greg R. Oldham, *Work redesign*, Addison-Wesley Publishing Company, Massachusetts.1980, p.78-80.

denetim ve gözetimi yapanın da okul yöneticisinin kendisi olması gerekçesiyle ölçekten çıkarılmıştır. “Bana göre işim zordur” sorusu, anlamını sabitlemek için, ”Yaptığım iş aslında zor bir iştir” şeklinde düzenlenmiştir. Ölçekte kodlanan “ne katılıyorum ne katılmıyorum” cevabı ise “kararsızım” olarak değiştirilmiştir. Ölçek, 16 sorulu, beşli likert tipinde, dört alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin alt boyutları ve bu boyutlarda yer alan maddelerin dağılımları Tablo-10’de sunulmuştur.

Tablo-10 İşyeri Mutluluğu Ölçeği Boyutları ve Madde Dağılımı

İşyeri Mutluluğu Ölçeği Boyutları	İlişkili Maddeler
Örgütsel bağlılık (ÖRB)	Madde 1,2,3,4,5,6,7,8
İş şevki (İŞŞ)	Madde 9,10,11,12,13,14
İşi özümseme (İŞÖ)	Madde 15,16,17,18,19
İşe adanma (İŞA)	Madde 20,21,22,23,24
İş tatmini (İŞT)	Madde 25,26,27,28,29,30,31,32,33,34,35

Tablo-10’da da görüldüğü gibi, ölçeğin ilk sekiz maddesi örgütsel bağlılık boyutunu, sonraki altı maddesi iş şevki boyutunu, devamındaki beş maddesi işe adanma boyutunu, son on madde ise iş tatmini boyutunu temsil etmektedir. Nazlı, ölçeğin güvenilirliğini temsil eden Cronbach alfa değerini 0.90 olarak belirlemiştir ³⁷⁰. Bu araştırmada ayrıca güvenilirlik katsayısı yeniden hesaplanmış ve ilgili başlık altında açıklanmıştır. Kullanılan ölçek, kesinlikle katılmıyorum “1” puan ile en düşük derece, kesinlikle katılıyorum “5” puan en yüksek derece olmak üzere beş dereceden oluşmakta olup, soruların tamamı olumludur. Yani ölçekten elde edilen puan ne kadar yüksekse, duygusal zekâ seviyesi de o oranda yüksektir.

4.4.2.4. Etik Karar Verme Ölçeği

Etik karar verme, yöneticinin karar verirken karşılaştığı ikilemler arasından birini seçmesidir. Karar verme durumundaki yöneticiyi etik kaygılara iten, ikileme

³⁷⁰ Nazlı, a.g.e., s.82

düşüren her bir olay öyküsünün kendine göre çok sayıda dinamikler içerdiği düşünülebilir. İnsan davranışının karmaşıklığı gereği, her durumda aynı davranışın beklenemeyeceği söylenilebilir. Bundan dolayı etik karar verme davranışları, standart bir formla ya da sabit bir ölçükle ölçülemeyebilir. Bu alanda yapılan çalışmalarda ölçme aracı olarak kazuistik yöntem olarak da ifade edilen, senaryo çalışmalarına başvurulduğu görülmektedir. Kazuistik yöntem, etik ikilemlerin çözümlenmesinde örnek olaylar üzerinden gerekçelendirme yapmayı temel alır. Soyut etik ilkeleri somut olaylara uygulayarak, bu durumda nasıl karar verilmesi gerektiği üzerinde durur. Bu yöntem uygulamalı etik veya örnek olay yöntemi de denilmektedir³⁷¹.

Etik karar verme kavramının açıklanması için örnek olayların son derece önemli olduğu ifade edilmekle birlikte, bu yaklaşımın etik eğitiminde kullanılacak en iyi yöntem olduğu, özellikle de eğitim öğretim kurumlarındaki etik karmaşaların çözümü için etkili olduğu vurgulanmıştır³⁷². Bu yöntemin uygulandığı bir çalışma olan; Rest tarafından geliştirilen Konuları Tanımlama Testi (Defining Issues Test – DIT-2)³⁷³, insanların etik ikilem durumlarında nasıl hareket ettiklerini ölçmeyi amaçlamaktadır. Test, Kohlberg' in Ahlaki Gelişim Aşamaları Modeli temel alınarak hazırlanmıştır. İlk defa 1979 yılında geliştirilen test daha sonra 2004 yılında "Test Center of the Study of Ethical Development" tarafından güncellenmiştir. Amerikan Kamu Yöneticileri üzerinde uygulanmıştır. Testte katılımcılara her biri senaryolaştırılmış beş farklı etik ikileme karşı nasıl hareket edecekleri sorulmaktadır. Yine Wilborn, Brymer ve Schmidgall³⁷⁴ tarafından, Avrupa'daki değişim öğrencilerine, 5 adet akademik ve 5 adet gelecekteki iş yaşamlarında karşılaşacakları durumlarla ilgili 10 adet senaryo verilmiş ve cinsiyetlerine göre etik karar verme davranışları ilişkisi ölçülmeye çalışılmıştır. Türkiye'de de Akbaba ve Erener'in, yüksekökol öğrencileri üzerinde yaptıkları araştırmada; senaryolaştırılmış 10 soruya, o durumda nasıl hareket edeceklerini ölçmek için; "etik", "etik değil", ya da "etikle ilgili değil" şeklinde değerlendirme yapmaları istenmiştir³⁷⁵. Bu makale, "Etik Karar Verme ve Cinsiyet Farklılıkları Üzerine Bir Araştırma" başlığıyla yayınlanmıştır.

³⁷¹ Aydın, a.g.e., 2016, s.191

³⁷² Aydın, a.g.e., 2016, s.191

³⁷³ James R. Rest, *Development in Judging Moral Issues*, University of Minnesota Press, Minneapolis, 1979, p.75

³⁷⁴ LaChelle R. Wilborn vd., "Ethical Decisions and Gender Differences of European Hospitality Students" *Tourism and Hospitality Research*, 2007, 7, ss. 230-240.

³⁷⁵ Akbaba vd., a.g.e., s.449.

Benzer şekilde, Küçükali³⁷⁶, Avrupa Birliği Yolunda Yeni Okul, Okul Yöneticilerinin Karar Verme Süreci başlıklı çalışmasında okul yöneticilerinin yönetim fonksiyonları temelinde bir senaryo gruplama çalışması yapmıştır. Çalışma, okul yöneticilerinin karar verme sürecinin değerlendirilmesi amacıyla oluşturulmuş ve okul yöneticileri görev alanlarına göre gruplandırılmış senaryolardan oluşmaktadır.

Tüm bu çalışmalar incelendiğinde, etik ikilem içeren senaryoların nasıl oluşturulduğu, neye göre geliştirildiği, hangi fonksiyonu ya da ilkeyi temel aldığı açıklanmamıştır. Bu nedenle, ileride detaylı açıklanan, MEB mevzuatında yer alan okul yöneticisi görev tanımlarına göre boyutlandırılan Okul Yöneticisi Etik Karar Verme Ölçeği (EKÖ) geliştirilmiştir. Ölçeğin geliştirilme süreci, geçerlilik ve güvenilirliğine ilişkin açıklamalar ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik bölümünde açıklanmıştır. Her bir senaryo üzerinde, okul yöneticilerinin işaretlemesi için, "Ben olsam; asla bu kararı vermezdim (5), Bu kararı vermezdim (4), Kararsızım (3), Bu kararı verirdim (2) ve Kesinlikle bu kararı verirdim (1) şeklinde kodlar oluşturulmuştur. Örnek olayların tamamı etik olmayan kararları katılımcıya sormakta ve ben olsam; "asla bu kararı vermezdim (5)" seçeneği, etik değerlere en yakın kararı, yani etik karar vermenin aranılan en yüksek düzeyini ifade etmektedir. Eldeki çalışmada kullanılan Etik Karar Verme Ölçeği toplam 10 sorudan oluşmaktadır.

4.4.3. Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri

Bir ölçekte ilk aranması gereken nitelik olan güvenilirlik, aynı ölçme aracının aynı şartlarda tekrarlanan ölçümlerde yine benzer sonuçları veriyor olmasıdır³⁷⁷. Buna ölçüm değerlerinin kararlılığı da denilebilir. Ölçümlerin kararlılığının incelenmesinde, farklı iki bakış açısı görülmektedir. Birincisi; tekrar eden ölçümlerde, öğenin grup içindeki sırasının aynı kalması; ikinci ise tekrar eden ölçümlerde, aynı denekten yaklaşık olarak aynı ölçüm değerinin bulunması ve bu sayede standart hatanın düşük olmasının aranmasıdır³⁷⁸. Ölçeğin sunduğu verilerin kararlı özellikte olması, yani barındırdığı hata oranının minimum olması ve tekrarlanan ölçümde aynı veya yakın sonuçların alınması ölçeğe duyulan güveni artırır. Literatürde Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0.70 ve üzeri olan ölçümler sosyal bilimler için yeterli kabul edilmekte olup, 0.60'ın da kabul edilebilir sınır olduğu belirtilmiştir³⁷⁹. Bu çalışmada

³⁷⁶ Rıdvan Küçükali, *Avrupa Birliği Yolunda Yeni Okul, Okul yöneticilerinin karar verme süreci*. Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 2006, (**Yayımlanmış Doktora Tezi**).

³⁷⁷ İlker Ercan ve İsmet Kan. «Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik.» *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi* 30.3 ,2004, 211-216.

³⁷⁸ Ercan vd., a.g.e., s.212

³⁷⁹ Beril Durmuş vd., *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*, Beta, İstanbul, 2011, s.89

kullanılan ölçeklere ait Cronbach's Alpha değerleri aşağıda sırası ile verilmiştir. Bu değerlerin 0.70'ten büyük oluşu ölçeklerimizin güvenilirliğini, değişkenlerimizin içsel tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir.

4.4.3.1. Duygusal Zekâ Ölçeği'nin Geçerlik ve Güvenirlik Analizi

Okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeylerinin ölçüldüğü "Duygusal Zekâ Ölçeğine" ait güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Elde edilen Cronbach's Alpha değerleri Tablo-11'de verilmiştir.

Tablo-11 Duygusal Zekâ Ölçeği Güvenirlik Analizi

Duygusal Zekâ Ölçeği ve Alt Boyutları	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
DZÖ	0.90	16
DFO	0.81	4
BDFO	0.88	4
DUD	0.80	4
DUK	0.85	4

Tablo-11'de de görüldüğü gibi, DZÖ'nün genel güvenilirlik düzeyi 0.90 olarak bulunmuştur. Ölçeğin DFO alt boyutu güvenilirlik düzeyi 0.81; BDFO alt boyutu güvenilirlik boyutu düzeyi 0.88; DUD boyutu güvenilirlik boyutu düzeyi 0.80; DUK boyutu güvenilirlik boyutu düzeyi 0.85 olarak bulunmuştur. Elde edilen bu verilere göre, 'ölçeğin güvenirlik düzeyinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

4.4.3.2. İşyeri Mutluluğu Ölçeği'nin Geçerlik ve Güvenirlik Analizi

Okul yöneticilerinin işyeri mutlulukları düzeylerinin ölçüldüğü "İşyeri Mutluluğu Ölçeğine" ilişkin Cronbach's Alpha güvenirlik katsayılarına ilişkin bilgiler Tablo-12'de verilmiştir.

Tablo-12 İşyeri Mutluluğu Ölçeği Güvenilirlik Analizi

İşyeri Mutluluğu ve Alt Boyutları	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
İM	0.92	35
ÖRB	0.82	8
İŞŞ	0.91	6
İŞÖ	0.79	5
İŞA	0.76	5
İŞT	0.87	11

Tablo-12'de de görüleceği gibi, İşyeri mutluluğu ölçeği genel güvenilirlik düzeyi 0.92 olarak bulunmuştur. Ölçeğin ÖRB alt boyutu güvenilirlik düzeyi 0.82; İŞŞ boyutu güvenilirlik düzeyi 0.91; İŞÖ boyutu güvenilirlik düzeyi 0.79; alınan İŞA boyutu güvenilirlik düzeyi 0.76; alınan şans eseri İŞT boyutu güvenilirlik düzeyi 0.87 olarak bulunmuştur. Elde edilen bu verilere göre, ölçeğin güvenilirlik düzeyinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

4.4.3.3. Etik Karar Verme Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi

Okul yöneticilerinin etik karar verme düzeylerini ölçmek için, Etik Karar Verme Ölçeği geliştirilmiş, geçerlik güvenilirlik analizlerine ilişkin açıklamalar sunulmuştur.

➤ Teorik Hazırlık

Ölçekte yer alacak maddelere teorik çerçeve sağlanması ve etik karar verme kavramı ve alt boyutları ile ilişkili olan diğer kavramların anlaşılması amacıyla literatür incelemesi yapılmıştır. Teorik hazırlıkta, Başbakanlık Etik Kurulunca hazırlanan Kamu Görevlileri Etik Rehberi³⁸⁰ kılavuzundan özellikle yararlanılmıştır. Bunun nedeni, okul yöneticilerinin her şeyden önce kamu görevlisi olmaları ve adı geçen rehberde birinci derecede uymak zorunda olmalarıdır. Araştırmacının 20 yılı

³⁸⁰ Şen, a.g.e., s.27-82

aşkıdır fiilen okul yöneticiliği yapıyor olmasının da bu çalışmanın alt yapısına önemli katkılar sunduğu söylenebilir.

➤ Madde Havuzunun Oluşturulması

Etik Karar Verme Ölçeğinin geliştirilmesi için; öncelikle yönetim alanında lisansüstü eğitim almış 4 okul müdürü ve 4 müdür yardımcısı olmak üzere 8 okul yöneticisinden, günlük çalışmalarında karşılaştıkları etik ikilemler içeren senaryo havuzu oluşturmaları istenmiştir. 30 senaryodan oluşan bir örnek olay havuzu oluşmuştur. Toplam 30 örnek olaydan oluşan senaryo havuzu, 26/07/2014 tarih ve 29072 Sayılı Resmi Gazetede yayınlanan MEB Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği ve 07/09/2013 tarih ve 28758 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliğinde;

a) Araştırma ve planlama,

b) Örgütlenme,

c) Rehberlik,

d) İzleme, denetim ve değerlendirme,

e) İletişim ve yönetim olarak ayrılan görev bölümlerine uygun olarak 5 kategoride dağılımına dikkat edilmiştir.

➤ Uzman Görüşünün Alınması:

Ölçeğin kapsam ve yapı geçerliğinin sağlamak için madde havuzunda yer alan 30 madde, dil ve anlatım açısından 2 Türkçe uzmanı, maddelerin ayırt ediciliği açısından 1 ölçme değerlendirme uzmanı ve MEB etik kurulu üyesi 5 uzman ve etik alanında çalışmaları bulunan 3 akademisyen ile 3 eğitim müfettişi olmak üzere toplam 14 uzman tarafından incelenmiştir. Uzmanlardan, senaryoların “etikdir”, “etik değildir” ve “etikle ilgili değildir” şeklinde değerlendirmeleri istenmiştir. Yapılan uzman görüşü çalışmasında, 7 senaryonun etikle ilgili olmadığı, 6 senaryonun ise birbirine çok yakın senaryolar olduğu belirlenmiş ve toplam 13 senaryo ölçekten çıkarılmıştır. Senaryolar ayıklanırken, Başbakanlık Etik Kurulunca yayınlanan Kamu Görevlileri Etik Rehberindeki³⁸¹ örnek olayların benzerlerinin ölçek içerisinde kalmasına dikkat edilmiştir. Böylelikle, ölçekte kullanılan örnek olayların geçerlilik ve güvenilirliğinin daha da artırılması sağlanmıştır. Çalışmada uzman görüşlerinin uyumluluğu, Lawshe tarafından geliştirilen “İçerik Geçerlilik Oranı” (Content Validity Ratio) formülünden yararlanılarak sonuçlandırılmıştır.

³⁸¹ Şen, a.g.e., s.28-80

$$KGO_{\text{madde}} = \frac{NG}{N/2} - 1$$

KGO : Kapsam geçerlilik oranı

NG : Maddeye “Gerekli” diyen uzman sayısı

N : Maddeye ilişkin görüş belirten toplam uzman sayısı

Bu tekniğin, uzman sayısının en az 5, en fazla 40 arası olduğu durumlarda uygulanması önerilmektedir³⁸². Araştırmadaki oran, belirlenen formül doğrultusunda şu şekilde hesaplanmıştır. Her bir madde için o maddeye ilişkin gerekli görüşünü belirten uzman sayısı, maddeye ilişkin görüş belirten toplam uzman sayısının yarısına bölünmüş, her bir madde için bu oranın 1 eksiği alınarak maddelere ilişkin Kapsam Geçerlilik Oranı (KGO) belirlenmiştir³⁸³. KGO, maddenin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek için geliştirilmiştir. Hesaplama kolaylığı açısından, 0.05 anlamlılık düzeyinde minimum kapsam geçerlilik ölçüt değerlerini tabloya dönüştürmüşlerdir. Bu tabloya göre, ölçeğin uzman sayısı doğrultusunda, $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde minimum KGÖ belirlenir. İçerik geçerlilik oranı görüşü alınan uzman sayısına göre değişmektedir. Tablo-13'te de görüleceği üzere, 14 uzman için İçerik Geçerlilik Oranı 0.51 olarak belirlenmiştir³⁸⁴. Genel senaryo havuzundan KGO değerleri negatif ya da “0” değer içeren maddeler (senaryolar) elendikten sonra, pozitif olan maddelerin, KGÖ'ye göre anlamlı olup olmadığı 0.05 anlamlılık düzeyinde incelenmiştir. Bu kapsamda KGÖ 0.51 ve üzerinde olan 17 madde belirlenmiştir³⁸⁵.

Uzman görüşü içerik geçerlilik oranına ilişkin değerler aşağıda Tablo-13'te verilmiştir.

³⁸² Mahire Okcay Çam, Leyla B. Arabacı, «HEMAR-G Tutum Ölçeği Hazırlamada Nitel ve Nicel Adımlar», *Hemşirelik Araştırma Dergisi*, 2010, 62-65.(Erişim tarihi 16.01.2018)

³⁸³ Hüner Şencan, *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik* (1. Basım) Seçkin Yayıncılık Sanayi ve Ticaret AŞ, Ankara, 2005, 499-559.

³⁸⁴ Lawshe CH, A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 1975, 28, 563–575.

³⁸⁵ Çam vd., s.62-65 .

Tablo-13 Lawshe Tarafından Geliştirilen Uzman Görüşü İçerik Geçerlilik Oranı

Uzman Sayısı	Minimum KGÖ Değeri	Uzman Sayısı	Minimum KGÖ Değeri
5	0.99	13	0.54
6	0.99	14	0.51
7	0.99	15	0.49
8	0.78	20	0.42
9	0.75	25	0.37
10	0.62	30	0.33
11	0.59	35	0.31
12	0.56	40 ve ↑	0.29

➤ Taslak Formun Oluşturulması

Uzman görüşleri uyumu sağlandıktan sonra 17 maddenin taslak formunda kalmasına karar verilmiştir. Ardından, pilot çalışma olarak, kalan 17 senaryo 4 okul müdürü ve 4 okul müdür yardımcısına uygulanmıştır. Uygulamanın geri dönüşleri neticesinde 2 senaryonun dili, anlaşılma düzeyi ve karmaşıklığı nedeniyle çıkarılmıştır. Tüm bu işlemler sonucunda, 15 senaryo kaldığı görülmektedir.

➤ Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)

AFA, gözlemlenen ve birbiriyle ilişkili olan değişkenleri, faktör adı verilen yapılar altında bir araya getirerek yapı oluşturmaya ve değişkenler arasındaki ilişkiye dayanarak yapı oluşturmaya dönük istatistik işlemidir³⁸⁶. Öncelikle verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığını tespit etmek için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Barlett Küresellik Testi yapılmıştır. KMO, verilerin faktör yapısını çıkarmak için uygun olup olmadığına karar vermek amacıyla kullanılmaktadır. Yapılan analizler sonucunda düzeltilmiş madde-toplam korelasyonu 0.40'ın altında bulunan 12. Madde çıkarılmıştır. Ayrıca 5. ve 7. maddeler birden fazla özelliği ölçmesi (binişik) ve bu sebeple analizde ortaya çıkacak olan yapıyı bozacağından dolayı faktör

³⁸⁶ Andy Field, **Discovering Statistics Using SPSS**, London: Sage Publications, 2009.

analizine dahil edilmemiştir. Yine 1. ve 14. maddelerin güvenilirliği düşürmesi nedeniyle, faktör analizinden çıkarılmasına karar verilmiştir. Sonrasında yapılan ölçümde KMO katsayısı 0.88 olarak tespit edilmiştir. Barlett Küresellik Testi değeri de anlamlı bulunmuştur ($\chi^2=577,233$; $p \leq 0.001$). KMO değeri 0.80-0.89 arasında olduğundan örneklem yeterliği ölçütü için “çok iyi” kabul edilebilir düzeydedir. Ortaya çıkan tek faktörlü yapının toplam varyansın %58’ini açıkladığı tespit edilmiştir. Sosyal bilimlerde faktör analizinde elde edilen faktör yapısı toplam varyansın en az yarısını açıklamalıdır³⁸⁷. Barlett testinin anlamlı çıkması, verilerin çok değişkenli normal dağılıma sahip olduğunu göstermiştir. Bu nedenle tek faktörlü yapının toplam varyansı yeterli düzeyde açıkladığı kabul edilmiştir.

Böylelikle AFA sonucunda oluşan 10 senaryolu nihai ölçeğin madde-ölçek faktör yükleri hesaplanmış ve elde edilen veriler Tablo-14’te verilmiştir.

Tablo-14 Etik Karar Verme Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları

Sıra No	Madde	Faktör Yüğü
1	Madde 2	0.80
2	Madde 3	0.77
3	Madde 4	0.76
4	Madde 6	0.70
5	Madde 8	0.69
6	Madde 9	0.67
7	Madde 10	0.61
8	Madde 11	0.58
9	Madde 13	0.57
10	Madde 15	0.56
Açıklanan Toplam Varyans= %58		
KMO= 0.88 Barlett Küresellik Testi= $X^2 = 572.233$; $p \leq 0.001$		

³⁸⁷ Rex B.Kline, *Exploratory and Confirmatory Factor Analysis: Applied Quantitative Analysis in the Social Sciences*, Taylor & Francis Group, New York, 2013, p.102.

Tablo-14'teki bulgulara göre 10 madde için yapılan Açımlayıcı Faktör Analizi ile ölçeğin tek faktör altında toplandığı ve ölçeğe ilişkin varyansın %58'ini açıkladığı görülmektedir. Bu bulgular, veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir³⁸⁸. Böylece 2., 3., 4., 6., 8., 9., 10., 11., 13. ve 15. maddeler faktör analizine sokulmuştur.

➤ Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Doğrulayıcı Faktör Analizi, belirlenmiş ve sınırlandırılmış bir yapının, bir model olarak doğrulanıp doğrulanmadığının, faktörlerin birbiri ile ilişkili olup olmadığının test edildiği bir faktör analiz çeşididir ve yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla yapılır. Doğrulayıcı faktör analizinde modelin doğrulanıp doğrulanmadığının tespit edilmesi amacıyla tek bir uyum indeksinden ziyade, birden fazla uyum indeksleri incelenir³⁸⁹. AFA sonucunda elde edilen 10 maddelik tek faktörlü yapıya ilişkin modelin doğrulanıp doğrulanmadığını test etmek için DFA yapılmıştır. Yapılan DFA sonucunda RMSEA= 0.06 olduğu ve tek faktörlü yapının iyi düzeyde uyuma sahip olduğu tespit edilmiştir. Diğer uyum indeksleri de incelenmiş ve $X^2(35) = 85.67$ CFI=0.97, IFI=0.97, RFI= 0.93, GFI=0.95, AGFI=0.94, NFI= 0.95, SRMR= 0.03 olarak bulunmuştur.

Modelin yeterliliğini ortaya koymak amacıyla analiz sonucundaki değerler ile uyum indekslerine ilişkin kabul edilebilir ve mükemmel uyum değerleri³⁹⁰ Tablo-15'de aşağıda gösterilmiştir.

³⁸⁸ Robin K. Henson, "Use of Exploratory Factor Analysis in Published Research: Common Errors and Some Comment on Improved Practice", **Educational and Psychological Measurement**, 2006, 66 / 3, s.393- 416.

³⁸⁹ Bruce Thompson, **Exploratory and Confirmatory Factor Analysis: Understanding Concepts and Applications**, American Psychological Association, Washington DC., 2004

³⁹⁰ Hilal Kazu & Demet Demiralp, "Öğretmen adayları için kişisel-mesleki yetkinlikler algı ölçeği: geçerlik ve güvenilirlik çalışması", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 2017, 23(3), 425-464.

Tablo-15 DFA Değerleri ve Uyum İndekslerine İlişkin Kabul Edilebilir ve Mükemmel Uyum Değerleri

İncelenen Uyum İndeksleri	Mükemmel Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	Elde Edilen Uyum İndeksleri	Sonuç
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 3$	1.329	Mükemmel uyum
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$	0.94	Kabul edilebilir uyum
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1.000$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$	0.92	Mükemmel uyum
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1.000$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$	0.97	Mükemmel uyum
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,91	Kabul edilebilir uyum
NNFI	$0,95 \leq NNFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NNFI \leq 0,95$	0,97	Mükemmel uyum
IFI	$0,95 \leq IFI \leq 1,00$	$0,90 \leq IFI \leq 0,95$	0,97	Mükemmel uyum
RMSEA	$0,00 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,034	Mükemmel uyum
$\chi^2=171,53, sd=129$				

Tablo-15'teki uyum indekslerine ilişkin kabul edilebilir ve mükemmel uyum değerleri DFA değerleri ile karşılaştırıldığında tek faktörlü ölçeğin DFA sonuçları tek faktörlü yapının iyi düzeyde model uyumuna sahip olduğunu göstermektedir³⁹¹. Madde sayısı azalmasına rağmen, modelde yer alan maddelerin, okul yöneticilerinin etik karar verme düzeylerini kapsamlı bir şekilde ölçebileceği uzman görüşü ile de desteklenmiştir.

³⁹¹ Kline, a.g.e., s.84.

Ölçeğin zamana karşı kararlılığını belirlemek amacıyla ³⁹² önceden belirlenen ve ön uygulama yapılan 8 okul yöneticisi ile yaklaşık bir ay sonra aynı uygulama tekrar yapılmıştır. İki uygulamadaki puanlar arasındaki ilişki Pearson korelasyon katsayısı ile incelenmiş ve 0.71 olarak hesaplanmıştır. Bu değere göre ölçeğin zamana karşı kararlı olup geçerliliği sağladığı söylenebilir. DFA sonucu oluşan 10 maddelik EKÖ yapılan güvenilirlik analizlerinde Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı 0.81 olarak hesaplanmıştır.

➤ Sonuç

AFA ve DFA sonuçları birlikte değerlendirildiğinde, geliştirilen EKÖ'nün, okul yöneticilerinin etik karar verme düzeylerini ölçmede geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu söylenebilir. Çalışma sonuçları, EKÖ'nün gelecekte yapılacak çalışmalar için geçerli ve güvenilir sonuçlar vereceği, ilgili alan yazındaki önemli bir eksikliği gidereceği düşünülmektedir.

4.5. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

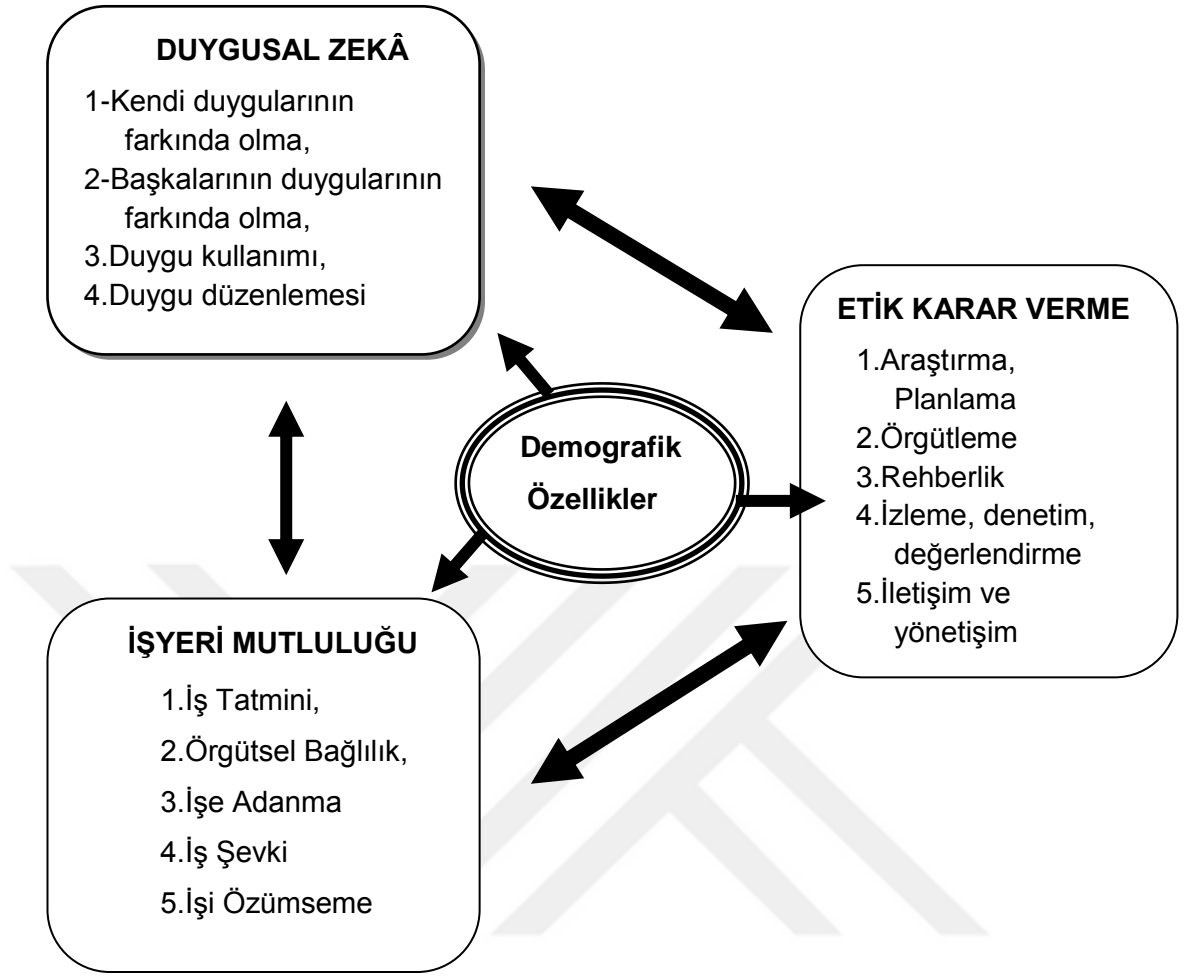
Araştırma konusu ve değişkenleri ile ilgili olarak yapılan okuma ve literatür taraması çalışmaları neticesinde aşağıdaki araştırma modeli geliştirilmiştir. Modelle bağlantılı olarak, bağımsız demografik değişkenler dışında üç temel değişken ve bunların alt boyutları arasındaki ilişkileri sorgulayan ana hipotezler ve bunlara bağlı alt hipotezler oluşturulmuştur.

4.5.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada okul yöneticilerinin duygusal zekâları, işyeri mutlulukları ve etik karar verme düzeyleri arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır. Yine duygusal zekâ ve işyeri mutluluğu alt boyutları ile diğer değişkenler arasındaki ilişkilerin de ortaya konulması amaçlanmıştır. Demografik özelliklerle diğer değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Bu ilişkiler aşağıda Şekil-9'da model olarak ifade edilmiştir.

³⁹² Şener Büyüköztürk, *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı* (22b.). Pegem Akademi Yayıncılık. Ankara, 2016, s.182.



Şekil-9 İşyeri Mutluluğu ve Etik Karar Verme İlişkisi Modeli

Yukarıdaki araştırma modeli, çalışmanın değişkenleri arasındaki ilişkileri açıklamaktadır. “Duygusal Zekâ” ve “İşyeri Mutluluğu” arasındaki ilişki, “Duygusal zekâ” ve “Etik Karar Verme” arasındaki ilişki, “İşyeri Mutluluğu” ve “Etik Karar Verme” arasındaki ilişki ortaya konulmuştur. Katılımcıların yaş, cinsiyet medeni durum, okulla ilgili bilgiler gibi demografik özellikleri; Duygusal zekâ, İşyeri Mutluluğu ve Etik Karar Verme ilişkileri de ayrı ayrı ele alınıp değerlendirilmiştir.

Özetle bu çalışmada dört temel araştırma değişkeni bulunmaktadır:

- ❖ Okul yöneticisinin duygusal zekâ düzeyi,
- ❖ Okul yöneticisinin işyeri mutluluk düzeyi,
- ❖ Okul yöneticisinin etik karar verme düzeyi ve

❖ Okul yöneticisinin; yaş, cinsiyet, medeni durum, aldıkları eğitim düzeyi, çalışılan okul türü, okulun eğitim şekli, bulunulan yönetim kademesi, yöneticilikteki hizmet yılı gibi demografik özelliklerinin söz konusu değişkenlerle ilişkisi de kontrol edilmiştir.

4.5.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin bulunabilmesi maksadıyla hipotezler oluşturulmuştur. Hipotezler demografik özellikler, duygusal zekâ işyeri mutluluğu, duygusal zekâ etik karar verme, işyeri mutluluğu etik karar verme ilişkileri ana başlıkları altında gruplandırılmıştır.

4.5.2.1. Demografik Özellikler ile Duygusal zekâ, İşyeri Mutluluğu ve Etik Karar Verme Düzeyleri Arasındaki İlişkilerle İlgili Hipotezler.

H₁: Okul yöneticisinin **cinsiyeti** ile onun Duygusal zekâ düzeyi, arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Okul yöneticisinin **cinsiyeti** ile onun işyeri mutluluğu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Okul yöneticisinin **cinsiyeti** ile onun etik karar verme düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: Okul yöneticisinin **medeni durumu** ile onun duygusal zekâ düzeyi, arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₅: Okul yöneticisinin **medeni durumu** ile onun işyeri mutluluğu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₆: Okul yöneticisinin **medeni durumu** ile onun etik karar verme düzeyi, arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₇: Okul yöneticisinin **eğitim durumu** ile duygusal zekâsı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₈: Okul yöneticisinin **eğitim durumu** ile işyeri mutluluğu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₉: Okul yöneticisinin **eğitim durumu** ile etik karar verme düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₀: Okul yöneticisinin **yaşı** ile onun duygusal zekâsı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₁: Okul yöneticisinin **yaşı** ile onun işyeri mutluluğu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₂: Okul yöneticisinin **yaşı** ile onun etik karar verme düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₃: Okul yöneticisinin **bulunduğu okulun türü** ile onun duygusal zekâsı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₄: Okul yöneticisinin **bulunduğu okulun türü** ile onun işyeri mutluluğu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₅: Okul yöneticisinin **bulunduğu okulun türü** ile onun etik karar verme düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₆: Okul yöneticisinin **bulunduğu okulun öğretim şekli** ile onun Duygusal zekâsı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₇: Okul yöneticisinin **bulunduğu okulun öğretim şekli** ile işyeri mutluluğu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₈: Okul yöneticisinin **bulunduğu okulun öğretim şekli** ile onun etik karar verme düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₉: Okul yöneticisinin **bulunduğu yöneticilik kademesi** ile onun Duygusal zekâsı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₀: Okul yöneticisinin **bulunduğu yöneticilik kademesi** ile onun işyeri mutluluğu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₁: Okul yöneticisinin **bulunduğu yöneticilik kademesi** ile onun etik karar verme düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₂: Okul yöneticisinin **bulunduğu okuldaki yöneticilik süresi** ile onun Duygusal zekâsı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₃: Okul yöneticisinin **bulunduğu okuldaki yöneticilik süresi** ile onun işyeri mutluluğu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₄: Okul yöneticisinin **bulunduğu okuldaki yöneticilik süresi** ile onun etik karar verme düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₅: Okul yöneticisinin **toplam okul yöneticiliği süresi** ile onun Duygusal zekâsı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₆: Okul yöneticisinin **toplam okul yöneticiliği süresi** ile onun işyeri mutluluğu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₇: Okul yöneticisinin **toplam okul yöneticiliği süresi** ile onun etik karar verme düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

4.5.2.2. Okul yöneticilerinin duygusal zekâ alt boyutları ile işyeri mutlulukları arasındaki ilişkilere yönelik hipotezler.

H₂₈: Duygusal zekânın **duygularının farkında olma** boyutu ile işyeri mutluluğu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₉: Duygusal zekânın **başkalarının duygularının farkında olma** boyutu ile işyeri mutluluğu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₃₀: Duygusal zekânın **duygu kullanımı** boyutu ile işyeri mutluluğu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₃₁: Duygusal zekânın **duygu düzenlemesi** boyutu ile işyeri mutluluğu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

4.5.2.3. Duygusal Zekâ Alt Boyutları ile Etik Karar Verme Düzeyleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Hipotezler.

H₃₂: Duygusal zekânın **duygularının farkında olma** boyutu ile etik karar verme arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₃₃: Duygusal zekânın **başkalarının duygularının farkında olma** boyutu ile etik karar verme arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₃₄: Duygusal zekânın **duygu kullanımı** boyutu etik karar verme arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₃₅: Duygusal zekânın **duygu düzenlemesi** boyutu ile etik karar verme arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

4.5.2.4. İşyeri Mutluluğu Alt Boyutları ile Duygusal Zekâ Düzeyleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Hipotezler

H₃₆: İşyeri Mutluluğunun **iş tatmini** boyutu ile duygusal zekâ arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₃₇: İşyeri Mutluluğunun **Örgütsel bağlılık** boyutu ile duygusal zekâ arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₃₈: İşyeri Mutluluğunun **İşe adanma** boyutu ile duygusal zekâ arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₃₉: İşyeri Mutluluğunun **İş şevki** boyutu ile duygusal zekâ arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₄₀: İşyeri Mutluluğunun **İşi özümseme** boyutu ile duygusal zekâ arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

4.5.2.5. İşyeri mutluluğu alt boyutları ile etik karar verme düzeyleri arasındaki ilişkilere yönelik hipotezler.

H₄₁: İşyeri Mutluluğunun **iş tatmini** boyutu ile etik karar verme arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₄₂: İşyeri Mutluluğunun **Örgütsel bağlılık** boyutu ile etik karar verme arasında olumlu bir ilişki vardır.

H₄₃: İşyeri Mutluluğunun **İşe adanma** boyutu ile etik karar verme arasında olumlu bir ilişki vardır.

H₄₄: İşyeri Mutluluğunun **İş şevki** boyutu ile etik karar verme arasında olumlu bir ilişki vardır

H₄₅: İşyeri Mutluluğunun **İşi özümseme** boyutu ile etik karar verme arasında olumlu bir ilişki vardır.

4.6. VERİLERİN ANALİZİ VE DEĞERLENDİRME TEKNİĞİ

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinden elde edilen veriler kodlanarak bilgisayara yüklenmiştir. Verilerin analizinde Statistical Package for Social Sciences (SPSS 20) paket programı kullanılmıştır. Elde edilen demografik özellikler formu verileri; frekans, yüzde, ortalama, standart sapma istatistiksel yöntemleri ile analiz edilmiştir.

Parametrik testlerin uygulanabilirliğini görmek için ölçeklerin normal dağılım olup olmadığının incelenmesinde Kolmogorov-Smirnov testine başvurulmuştur. Ayrıca varyans eşitliği için Levene Testinden yararlanılmıştır. İki grup arasındaki niceliksel verilerin karşılaştırılması için bağımsız örnekler (independent samples) t testi, ikiden daha fazla grupların mukayesesinde tek yönlü (one way) ANOVA testi ve aradaki farklılığa neden olan grubun belirleyen çoklu karşılaştırma yöntemlerinden biri olan TUKEY testi kullanılmıştır.

Okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeyleri, işyeri mutluluğu düzeyleri ve etik karar verme düzeyleri ile bunların alt boyutları arasındaki ilişkileri ortaya koymak için Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır. Sonuçlar %95 güven aralığında, anlamlılık $p < 0.05$ seviyesinde çift yönlü olarak değerlendirilmiştir.

4.7. BULGULAR VE YORUM

Okul yöneticilerinin demografik özellikleri ile duygusal zekâ, işyeri mutluluğu ve etik karar verme düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu ilişkiler her bir demografik özellik açısından sırası ile yorumlanmış ve literatür ışığında tartışılmıştır. Elde edilen bulguları destekler nitelikteki çalışmaların yanında, desteklemeyen çalışmalara da yer verilerek araştırmanın kalitesi de arttırılmıştır. Literatürde uyuşmayan bulguların nedenleri üzerinde özgün değerlendirmeler yapılmıştır. Elde edilen bulgular üzerinde tartışılmış ve nedenleri

açıklanmaya çalışılmıştır. Devamındaki sonuç ve öneriler başlığı ile araştırmadan elde edilen net bulgular kısaca belirtilmiştir. Öneriler kısmında ise yöneticilere ve araştırmacılara öneriler olarak iki ayrı başlık açılmıştır. Gerek okul yöneticilerine gerekse eğitim alanında politika geliştiren üst düzey yöneticilere bir takım tavsiyeler getirilmiştir.

4.7.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular ve Yorumu

Araştırmanın bu bölümünde, okul yöneticilerinin duygusal zekâ, işyeri mutluluğu ve etik karar verme düzeylerini belirlemeye yarayan ölçekler aracılığıyla toplanan verilerin, katılımcıların demografik özellikleri açısından incelenmesine ilişkin istatistikler ve bunlara ilişkin değerlendirmeler Tablo-16'da yer almaktadır.

Tablo-16 Demografik Özellikler Formu Analiz Sonuçları

Demografik Özellikler	Değişkenler	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	98	%24.2
	Erkek	306	%75.7
Medeni durum	Evli	300	%74.2
	Bekar	104	%25.7
Yaş	20-30	50	%12.3
	31-40	165	%40.8
	41-50	129	%31.9
	51 +	60	%14.8
Eğitim durumu	Lisans	248	%61.4
	Lisansüstü	156	%38.6
Okulun türü/seviyesi	İlkokul	226	%56
	Ortaokul	89	%22
	Lise	89	%22
Okulun öğretim şekli	İkili eğitim	316	%78.2
	Tekli/normal eğitim	88	%21.8
Unvan	Müdür	177	%43.8
	Müdür yardımcısı	227	%56.2
Bu okuldaki okul yöneticiliği süresi	0-4 yıl	338	%83.6
	5-10 yıl	66	%16.4
Toplamda okul yöneticiliği süresi	0-4 yıl	196	%48.5
	5-10	87	%21.5
	11-15 yıl	71	%17.6
	16-20	38	%9.4
	21+	12	%3

Tablo-16'da görüldüğü gibi; İstanbul Avrupa yakasındaki okul yöneticileri üzerinde yürütülen bu çalışmaya, 98 (%24.2) kadın, 306 (%75.7) erkek olmak üzere toplam 404 okul yöneticisi katılmıştır. Katılımcıların 300 (%74.2)'ü evli iken, 104 (%25.7)'ü bekaardır. 50 katılımcı (%12.3) 20-30 yaş aralığında, 165 katılımcı (%40.8) 31-40 yaş aralığında, 129 katılımcı (%31.9) 41-50 yaş aralığında ve 60 katılımcı (%14.8) ise 51 yaş ve üstü aralığındadır.

Okul yöneticilerin eğitim durumlarına bakıldığında, 248 kişinin (%61.4) lisans mezunu, diğer 156 kişinin (%38.6) ise lisansüstü eğitim aldığı görülmüştür. Okul yöneticilerinin görev yaptıkları okulların türlerine bakıldığında 226'sının (%56) ilkokulda, 89'unun (%22) ortaokulda, 89'unun (%22) ise lisede görev yapmaktadır. Ayrıca okul yöneticilerinin 316'sı (%78.2) ikili eğitim yapan okullarda, kalan 88'i (%21.8) ise tekli/normal eğitim yapan okullarda görev yapmaktadırlar.

Okul yöneticilerinin yöneticilik ünvanları ve tecrübelerine ilişkin dağılım ise şu şekildedir; 177 okul yöneticisinin (%43.8) okul müdürü olarak, 227 okul yöneticisinin (%56.2) ise okul müdür yardımcısı olarak görev yaptığı görülmektedir. Okul yöneticilerinin 338'i (%83.6) bulunduğu okulda 0 ile 4 yıl arasında yöneticilik görevini sürdürdüğü, kalan 66'sının (%16.4) ise 5 ile 10 yıl aralığında bu okulda yöneticilik yaptığı anlaşılmaktadır.

Genel yöneticilik tecrübesini yordayıcı soruların sonuçları ise; okul yöneticilerinin 196'sının (%48.5) 4 yıl veya daha az yıldır, 87'sinin (%21.5) 5 ile 10 yıl aralığında, 71'inin (%17.5) 11 ile 15 yıl aralığında, 38'inin (%9.4) 16 ile 20 yıl aralığında, son olarakta 12'sinin (%2.9) ise 21 yıl ve üstü süredir okul yöneticiliği deneyimine sahip olduğu göstermektedir.

4.7.2. Demografik Özellikleri ile Duygusal Zekâ, İşyeri Mutluluğu ve Etik Karar Verme İlişkisi Analizleri

Okul yöneticilerinin demografik özellikleri ile duygusal zekâ, işyeri mutluluğu ve etik karar verme ilişkisi analizleri her bir demografik değişkene göre ayrı ayrı çözümlenmiştir. Çözümlemede Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır. Sonuçlar %95 güven aralığında, anlamlılık $p < 0.05$ seviyesinde çift yönlü olarak değerlendirilmiştir. Bunlara ilişkin analizler, demografik özellikler formundaki değişkenlerin sırası ile başlıklandırılmış ve her bir başlık altında tablolar halinde aşağıda sunulmuştur.

4.7.2.1. Cinsiyetlerine Göre Duygusal zekâ, İşyeri Mutluluğu ve Etik Karar Verme İlişisini Gösteren İstatistikler ve Analizleri

Okul yöneticilerinin cinsiyetine göre, duygusal zekâ, işyeri mutluluğu ve etik karar verme ölçeklerinden aldıkları puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı bağımsız örneklem t-testi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo-17’de verilmiştir.

Tablo-17 Cinsiyete Göre Duygusal Zekâ, İşyeri Mutluluğu ve Etik Karar Verme Ölçeklerine İlişkin t-testi Sonuçları

Ölçekler	Cinsiyet	N	\bar{X}	S.s.	sd	t	p
DZÖ	Kadın	98	69.45	5.13	402	3.78	0.00*
	Erkek	306	66.01	8.51			
İMÖ	Kadın	98	139.60	17.12	402	0.78	0.43
	Erkek	306	138.00	17.88			
EKÖ	Kadın	98	53.50	10.07	402	-4.18	0.02*
	Erkek	306	57.77	8.15			

Tablo-17’ye göre kadın okul yöneticilerin duygusal zekâ ölçeği puan ortalamasının ($\bar{X}=69.45$) erkeklerin puan ortalamasından ($\bar{X}=66.01$) daha yüksek ve aradaki farklılığın anlamlı olduğu ($t_{(402)}=3.78$; $p>0.05$) bulunmuştur. Bu sonuç, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre duygusal zekâ düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca kadın yöneticilerin işyeri mutluluğu puan ortalamasının ($\bar{X}=139.60$) erkek yöneticilerin puan ortalamasından ($\bar{X}=138.00$) daha düşük, ancak bu farkın anlamlı olmadığı ($t_{(402)}=-0.78$; $p>0.05$) bulunmuştur. Ek olarak kadın yöneticilerin etik karar verme puan ortalamasının ($\bar{X}=53.50$) erkek yöneticilerin puan ortalamasından ($\bar{X}=57.77$) daha düşük ve aradaki farklılığın anlamlı olduğu ($t_{(402)}=-4.18$; $p<0.05$) bulunmuştur. Buna göre erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre etik karar vermede daha iyi olduğu söylenebilir.

4.7.2.1.1. Cinsiyet ve Duygusal Zekâ Düzeyi İlişkisi

Bu çalışmada elde edilen verilerden yola çıkarak yapılan değerlendirmeye göre kadın okul yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin, erkek okul yöneticilerine

nazaran daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu sonuç, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre duygusal zekâ düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Bunun nedeni olarak, kadınların kendisinin ve başkalarının duyguları anlamada, empati yeteneğinde ve diğer duygusal zekâ bileşenlerini ifade eden yetilerde daha gelişmiş oldukları söylenebilir. Kız çocuklarının erkeklere göre dil gelişiminin daha önde olduğu, duygusal yoğunluğu, bunları ifade etmeyi ve kullanmayı erkeklerden daha önce öğrendikleri ve tüm yaşam boyu bu konuda erkeklerden önde oldukları belirtilmektedir³⁹³. Bar-on'un yaptığı çalışma, eldeki araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir; Bar-on kadınların duygusal zekâ özelliklerinden kişilerarası ilişkiler, sorumluluk ve empati boyutları yönünden erkeklerden daha iyi olduğunu bulmuştur³⁹⁴. Van Rooy, Alonso ve Viswesvaran'ın yaptıkları araştırmada da duygusal zekâ düzeyleri açısından kadınlar lehine bir cinsiyet farklılığını onaylamaktadır³⁹⁵. Bununla birlikte, kadınların yüz yüze konuşma kültürüne sahip oldukları, neredeyse her konuda birbirlerine danışma özelliğine sahip oldukları ve özellikle duygulara çok fazla önem verdikleri bilinmektedir³⁹⁶.

Öte yandan, duygusal zekâ ile cinsiyet arasında bir ilişki olmadığını gösteren araştırmalara da rastlanmaktadır. Örneğin Acar, çalışmasında bu ilişkiye rastlamayınca bunun nedeninin Türk toplumunun kültürel olarak söz sahibi ve yönetici olarak erkeklere uygun bir statü olması algısının kadınlarca kabullenilmesinden kaynaklanacağını iddia etmektedir³⁹⁷. Literatürdeki yaygın cinsiyet farklılığı bulgularına karşın bu çalışmada cinsiyetler arası duygusal zekâ düzeyleri açısından fark bulunmaması, duygusal zekâ üzerinde kültür etkisi olarak yorumlanabilir. Kendine has toplumsal dinamikleri olan Türk toplumunda, duygusal zekâ cinsiyet ilişkisinin daha iyi anlaşılması için başka çalışmalara ihtiyaç duyulduğu açıktır. Erdoğan da, yapmış olduğu çalışmada erkekler ile kadınların duygusal zekâları arasında bir fark olmadığını bulmuştur³⁹⁸. Özellikle modern çalışma yaşamında, kadın ve erkeği her anlamda eşit olarak değerlendirme çabasına bakıldığında, neredeyse bir asırlık bu çabaların sonucunda, cinsiyet faktörünün

³⁹³ Goleman a.g.e., 2017a, s.179-180

³⁹⁴ Neçare, a.g.e.,s.40

³⁹⁵ David Van Rooy L., vd., "**Group Differences in Emotional Intelligence Scores: Theoretical and Practical Implications**", *Personality and Individual Differences*, 2005, 38, pp. 689-700.

³⁹⁶ Farrelly, a.g.e., s.182

³⁹⁷ F. Tekin Acar, *Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik Ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**)

³⁹⁸ M. Yüksel Erdoğan, "Duygusal Zekâ'nın Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi", *Electronic Journal of Social Sciences*, 2008, C.7, S.23, ss. 62-76.

çalışma hayatındaki duygusal zekâ düzleminde bir farklılık yaratmamış olmasının beklenen bir sonuç olduğu söylenebilir.

4.7.2.1.2. Cinsiyet ve İşyeri Mutluluğu İlişkisi

Bu araştırmada kadın yöneticilerin işyeri mutluluğu puan ortalamasının erkek yöneticilerin puan ortalamasından daha düşük, ancak bu farkın anlamlı olmadığı bulunmuştur. Literatürde yapılan araştırmalarda iş tatmin düzeyinin cinsiyete göre farklılaşp farklılaşmadığı araştırma sonucunu destekler niteliktedir. Turgut araştırmasında, erkeklerin kadınlara göre işyeri mutluluklarının yüksek olduğunu bulmuştur³⁹⁹. Mevcut çalışmayla paralel şekilde Belli ve arkadaşlarına göre erkekler iş tatmini konusunda daha yüksek ortalama değere sahiptir⁴⁰⁰. Yelboğa'nın yaptığı araştırmada ise, çalışanın iç – dış doyum ve genel doyum puan ortalamalarının cinsiyete göre anlamlı farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır⁴⁰¹. Akpınar ve Kuru tarafından spor federasyonları bünyesinde yapılan bir çalışmada, çalışanların cinsiyetlerine göre iş tatmini konusunda, anlamlı fark bulunmamıştır⁴⁰². Wilsk ve Neto, cinsiyetin mutluluk ve işyeri mutluluğu üzerinde tehlike oluşturacak bir etkiye sahip olmadığını belirtmişlerdir⁴⁰³. Yine, mutlulukla cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen Wilson da, bireyin mutluluğu üzerinde cinsiyetin bir farklılık oluşturmadığını belirtmiştir⁴⁰⁴.

4.7.2.1.3. Cinsiyet ve Etik Karar Verme Düzeyi İlişkisi

Bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre, kadın yöneticilerin etik karar verme düzeylerinin erkek yöneticilere göre daha düşük olduğu görülmektedir. Özetle, erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre etik karar vermede daha iyi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Avrupa öğrenci değişim programına katılan öğrenciler üzerinde uygulanan ve cinsiyete göre etik karar verme düzeylerinin bir farklılık oluşturup oluşturmadığını ölçen bir araştırmaya göre, bayan öğrencilerin etik davranış gösterme düzeyleri erkek öğrencilere göre daha yüksek çıkmıştır⁴⁰⁵. Bu sonuç da

³⁹⁹ Turgut, a.g.e.,s.55.

⁴⁰⁰ Emre Belli ve Sümmani Ekici, "Ege bölgesindeki gençlik ve spor il müdürlüklerinde çalışan personelin iş tatmin düzeylerinin araştırılması", Selçuk Üniversitesi, *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. 2012; 14 (2): 171-178.

⁴⁰¹ Atilla Yelboğa, *Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkinin Finans Sektöründe İncelenmesi*. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007, 4(2)

⁴⁰² Selahattin Akpınar ve Emin Kuru, Spor Federasyonlarında Çalışanların İş Doyum Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Akademik Bakış Dergisi*, 2011, Sayı 24. s.8.

⁴⁰³ Daniela Carvalho Wilks & Felix Neto, Workplace Well-Being, Gender and Age: Examining the "Double Jeopardy" Effect. *Springer Science and Business Media*, 2012, 114, S. 875-890.

⁴⁰⁴ Akduman, a.g.e., s.47.

⁴⁰⁵ Wilborn vd., a.g.e., pp. 230-240.

eldeki araştırma ile çelişmektedir. Bunun nedeni, uygulamanın yapıldığı alan, toplumsal farklılıklar ve bu araştırmada etik karar verme ölçeğinin tamamen uygulama içinden seçilmiş olması avantajı olabilir. Eldeki çalışma ile sözü edilen çalışmanın uygulandığı alan, çalışmanın uygulandığı örneklemin farklılıkları, benzer sonuçlar elde edilmemesine sebep olarak gösterilebilir. Eldeki çalışmada, kadın okul yöneticilerinin erkek okul yöneticilerine göre etik karar verme düzeyinin düşük olmasının nedeni, yüksek duygusal zekâ düzeylerinin, etik karar vermelerini zorlaştırdıkları, aşırı duygu yoğunluğunun etik kararı ikinci plana ittiği düşünülebilir.

4.7.2.2. Medeni Duruma Göre Duygusal Zekâ, İşyeri Mutluluğu ve Etik Karar Verme İlişkisi

Okul yöneticilerinin medeni durumlarına göre duygusal zekâ, işyeri mutluluğu ve etik karar verme puanları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı bağımsız örneklem t-testi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo-18’de gösterilmiştir.

Tablo-18 Medeni Duruma Göre Duygusal Zekâ, İşyeri Mutluluğu ve Etik Karar Verme Puanlarına İlişkin t-testi Sonuçları

Ölçekler	Medeni Durum	N	\bar{X}	S.s.	Sd	t	p
Duygusal Zekâ Ölçeği	Evli	300	67.06	7.24	402	0.93	0.35
	Bekâr	104	66.22	9.76			
İşyeri Mutluluğu Ölçeği	Evli	300	140.17	16.95	402	3.52	0.00*
	Bekâr	104	132.27	17.88			
Etik Karar Verme Ölçeği	Evli	300	57.58	8.60	402	3.26	0.00*
	Bekâr	104	54.28	9.59			

Tablo 18’e göre evli okul yöneticilerinin duygusal zekâ ölçeği puanlarının (\bar{X} =67.06), bekâr okul yöneticilerinin puanlarından (\bar{X} =66.22) daha yüksek olduğu, ancak bu farklılığın anlamlı olmadığı ($t_{(402)}=0.93$; $p>0.05$) bulunmuştur. Ayrıca evli okul yöneticilerin işyeri mutluluğu puanlarının (\bar{X} =140.17), bekâr okul yöneticilerinin puanlarından (\bar{X} =132.27) daha yüksek ve aradaki farklılığın anlamlı olduğu ($t_{(402)}=-3.52$; $p<0.05$) belirlenmiştir. Evli okul yöneticilerinin, bekâr okul yöneticilerine göre işyeri mutluluklarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ek olarak evli okul

yöneticilerinin etik karar verme düzeyleri puanlarının ($\bar{X}=57.58$) bekâr okul yöneticilerinin puanlarından ($\bar{X}=54.28$) daha yüksek ve aradaki farklılığın anlamlı olduğu ($t_{(402)}=3.26$; $p>0.05$) bulunmuştur. Evli okul yöneticilerinin etik karar verme düzeyleri bekâr okul yöneticilerine göre daha yüksek çıkmıştır.

4.7.2.2.1. Medeni Durum ve Duygusal Zekâ Düzeyi İlişkisi

Bu araştırmaya göre, evli okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeyleri, bekâr okul yöneticilerine göre daha yüksektir. Ancak aradaki fark istatistik olarak anlamlı değildir. Yani okul yöneticisinin evli ya da bekar olması ile onun duygusal zekâ düzeyi arasında önemli bir ilişki bulunamadığı söylenebilir. Literatür incelendiğinde, başka çalışmalarda da duygusal zekâ düzeyinin evlilikteki mutluluğu arttırdığına yönelik sonuçlara ulaşılmıştır⁴⁰⁶. Yine benzer şekilde evli kişilerin duygusal zekâ düzeyinin yüksek olduğunu belirten başka çalışmalar da vardır^{407, 408}. Buna göre evlilik kurumunun bireyin yaşamındaki en önemli, en hassas ve empatinin en üst sınırlarının yaşandığı bir olgu olduğu dikkate alınarak, duygusal zekânın yoğun kullanımını gerektirdiği, bu nedenle de bireylerin duygusal zekâ düzeylerini geliştirdiği söylenebilir. Aradaki fark anlamsız olmakla birlikte kısmen de olsa literatürdeki bulgularla örtüşmektedir.

4.7.2.2.2. Medeni Durum ve İşyeri Mutluluğu Düzeyi İlişkisi

Bu çalışma bulgularına göre; evli okul yöneticilerin işyeri mutluluğu, bekâr okul yöneticilerinin işyeri mutluluğundan anlamlı düzeyde daha yüksektir. Buna göre evli okul yöneticilerinin, bekâr okul yöneticilere göre işyerinde daha mutlu oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Öte yandan, Belli ve diğerlerine göre ise; evli veya bekâr katılımcılar arasında işyeri mutluluk düzeyleri arasında anlamlı fark bulunmamaktadır⁴⁰⁹. Aynı şekilde Akpınar ve Kuru spor federasyonlarında çalışanlarda iş tatmini ve medeni durum arasında anlamlı farka rastlanmamıştır⁴¹⁰. Bu çalışmalar mevcut çalışma bulgularıyla örtüşmemektedir. Çalışma sahasındaki farklılık buna neden olmuş olabilir. Okul yöneticiliği, sürekli sorun çözme, öğrencilerin ve öğretmenlerin problemleri ile ilgilenmeyi gerektirmektedir. Evli

⁴⁰⁶ Caryl E. Rusbult vd., *Accommodation processes during the early years of marriage*, In T. N. Bradbury (Editör), *The developmental course of marital dysfunction*, Cambridge University Press, New York, 1998, Ss.74- 113.

⁴⁰⁷ Barış Kavcar, «Duygusal Zekâ ile Akademik Başarı ve Bazı Değişkenlerin İlişkileri: Bir Devlet Üniversitesi Örneği», Ankara Üniversitesi, sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011, s.56-57. **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**

⁴⁰⁸ Tümkaya, a.g.e., s.3.

⁴⁰⁹ Belli vd., a.g.e., s.173.

⁴¹⁰ Akpınar vd., a.g.e., s .9.

yöneticilerin, aile ortamlarında görüş alışverişinde buldukları, aile sahibi olmanın öğrenci ve personel ilişkilerinde empati kullanmada avantaj sağlayabileceği değerlendirilmektedir. Bu durumda, sorun çözdükçe işe bağlanmanın ve işte mutluluğun arttığı söylenebilir.

4.7.2.2.3. Medeni Durum ve Etik Karar Verme Düzeyi İlişkisi

Medeni durum ve etik karar verme ilişkisine bakıldığında; evli okul yöneticilerinin etik karar verme düzeylerinin bekâr okul yöneticilerine göre daha yüksek bulunmuştur. Literatürde, etik karar verme ile medeni durum ilişkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Evli olmanın, beraberinde günlük yaşanan konuları müzakere etmeyi, eşlerin karşılıklı üzerinde konuşup değerlendirmeyi gerektirdiği söylenebilir. Evli ve bir aile sahibi olmanın sorumlulukları arttırdığı, kişiyi davranış ve kararlarında daha dikkatli olmaya ittiği muhakkaktır. Bu nedenle, evli okul yöneticilerinin, daha etik karar verebildikleri sonucunun beklenen bir durum olduğu ifade edilebilir.

4.7.2.3. Eğitim Durumuna Göre Duygusal Zekâ, İşyeri Mutluluğu ve Etik Karar Verme Düzeyi İlişkisi

Yöneticilerin eğitim durumlarına göre duygusal zekâ ölçeği, işyeri mutluluğu ölçeği ve etik karar verme ölçeğinden aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı bağımsız örneklem t-testi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo-19'da sunulmuştur.

Tablo-19 Eğitim Durumlarına Göre Duygusal Zekâ, İşyeri Mutluluğu ve Etik Karar Verme Düzeylerine İlişkin t-Testi Sonuçları

Ölçekler	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	S.s.	sd	t	p
Duygusal Zekâ Ölçeği	Lisans	248	66.58	6.99	402	-0.84	0.39
	Lisansüstü	159	67.27	9.31			
İşyeri Mutluluğu Ölçeği	Lisans	248	137.48	17.71	402	-1.32	0.18
	Lisansüstü	156	139.84	16.94			
Etik Karar Verme Ölçeği	Lisans	248	55.73	8.42	402	-2.84	0.00*
	Lisansüstü	156	58.32	9.61			

Tablo-19'a göre lisans mezunu yöneticilerin duygusal zekâ ölçeği puanlarının ($\bar{X}=66.58$), lisansüstü mezunu yöneticilerin puanlarından ($\bar{X}=67.27$) daha yüksek ve aradaki farklılığın anlamlı olmadığı ($t_{(402)}=-0.84$; $p>0.05$) bulunmuştur. Ayrıca lisans mezunu yöneticilerin işyeri mutluluğu puanlarının ($\bar{X}=137.48$), lisansüstü mezunu yöneticilerin puanlarından ($\bar{X}=139.84$) daha düşük ve aradaki farklılığın anlamlı olmadığı ($t_{(402)}=-1.32$; $p>0.05$) belirlenmiştir. Etik karar ölçeğine ilişkin verilerde ise; lisans mezunu yöneticilerin etik karar verme ölçeği puanlarının ($\bar{X}=55.73$) lisansüstü mezunu yöneticilerin puanlarından ($\bar{X}=58.32$) daha düşük ve aradaki farklılığın anlamlı olduğu ($t_{(402)}=-2.84$; $p<0.05$) bulunmuştur. Bu sonuçlardan da anlaşılacağı üzere, lisansüstü eğitim alan okul yöneticilerinin etik karar verme düzeyleri diğerlerine göre daha yüksektir.

4.7.2.3.1. Eğitim Durumu ve Duygusal Zekâ Düzeyi İlişkisi

Bu araştırmaya göre, lisans mezunu yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin, lisans üstü mezunu yöneticilere göre daha yüksektir. Gürbüz ve Yüksel yaptıkları çalışmada; genel olarak çalışanların eğitim düzeyi arttıkça toplam duygusal zekâ, öz farkındalık, uyum, stres yönetimi ve genel ruh hali puan ortalamalarının da arttığını belirlemişlerdir⁴¹¹. Yine, Eröz yaptığı çalışmada önlisans mezunlarının, tüm duygusal zekâ alt boyutlarında lisans ve lisansüstü mezunu olanlardan daha düşük olduğunu bulmuştur⁴¹². Öte yandan, Gürsoy çalışmasında, eğitim düzeyi arttıkça duygusal zekâ düzeyinin artmadığı, yani aralarında bir ilişkinin bulunmadığını saptamıştır⁴¹³. Benzer şekilde, Titrek çalışmasında, okul yöneticilerinin eğitim düzeyi ile duygusal zekâ düzeyleri arasında bir ilişki olmadığını bulmuştur⁴¹⁴. Gürsoy bu yönde bir ilişkinin olmamasını, eğitimden ziyade hayat tecrübesi ve sosyalleşmenin duygusal zekâyı daha fazla arttırdığı şeklinde açıklamaktadır⁴¹⁵. Yine Akın çalışmasında, eğitim düzeyi ile duygusal zekâ düzeyi arasında bir ilişki bulmamıştır⁴¹⁶. Hali hazırdaki ülkemiz eğitim sisteminin bireylerin duygusal zekâ

⁴¹¹ Sait Gürbüz ve Murad Yüksel, *Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi*. Doğu Üniversitesi Dergisi, 9(2) 2008, 174 – 190.

⁴¹² Sibel Su Eröz, «Duygusal Zekâ ve İletişim Arasındaki İlişki: Bir Uygulama», Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.s.210. **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**

⁴¹³ Ali Gürsoy, «Yenilik Yönetiminde Yöneticilerin Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Rolü.», Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014. **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**

⁴¹⁴ Osman Titrek vd., «Okul Yöneticilerinin Duygularını Yönetme Yeterliklerine İlişkin Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Görüşleri.» **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 9.18 ,2009, 55-73.

⁴¹⁵ Gürsoy, a.g.e., s.206

⁴¹⁶ Mahmut Akın, *İşletmelerde Duygusal Zekânın Üst Kademe Yöneticiler İle Astları Arasındaki Çatışmalar Üzerindeki Etkileri (Kayseri'deki Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama)*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2004. **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**

düzeylerinin yükseltmesine bir katkı sağlamadığı belirtilmektedir⁴¹⁷. Eğitim hayatı; hatalara, bir takım zorluklara, hak ihlallerine karşı bireyi muhafaza eden kontrollü bir süreçtir. Eğitim ortamlarının yasal ve kontrollü olan bu ortamının, bireylerin duygusal zekâ yeteneklerini zorlayıcı ve geliştirici deneyimler açısından eğitim süreci dışı ortamlara nazaran daha az tecrübe ve deneyim sunduğu söylenebilir.

4.7.2.3.2. Eğitim Durumu ve İşyeri Mutluluğu Düzeyi İlişkisi

Mevcut çalışmada, lisans mezunu okul yöneticilerinin işyeri mutlulukları lisansüstü mezunu yöneticilere göre daha düşük bulunmuş, ancak aradaki farklılığın anlamlı olmadığı görülmüştür. Araştırmamızı destekler nitelikte TÜİK verilerini baz alarak yapılan bir çalışmada da, eğitim düzeyi arttıkça mutluluğun da arttığı belirtilmektedir⁴¹⁸. Aynı şekilde, Türkiye’de, mutluluk kavramı üzerinde yapılan araştırmalara göre, ön lisans veya lisans mezunlarının, ilköğretim, lise mezunları ve hiçbir okuldan mezun olmayan kişilere göre daha mutlu oldukları belirtilmektedir⁴¹⁹. Benzer şekilde, Suojanen yaptığı çalışmada, eğitim düzeyi arttıkça işyeri mutluluğunun da arttığını bulmuştur⁴²⁰. Aynı çalışmada, batı ülkelerinde işyeri mutluluğunun daha yüksek olduğu da vurgulanmıştır. Öte yandan Toker, araştırmasında, iş görenlerin iş doyum düzeylerinin eğitim durumları bakımından anlamlı bir değişim gösterdiğini belirtmiştir. Ancak aradaki farklılık araştırmanın sonucuyla çelişmektedir; çünkü Toker’in araştırmasına göre; lise mezunu olan iş görenlerin iş doyum düzeyleri üniversite mezunu iş görenlere oranla daha yüksektir⁴²¹.

4.7.2.3.3. Eğitim Düzeyi ve Etik Karar Verme Düzeyi İlişkisi

Lisans mezunu okul yöneticilerinin etik karar verme düzeylerinin lisansüstü mezunlarına göre daha düşük olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlardan da anlaşılacağı üzere, lisansüstü eğitim alan okul yöneticilerinin etik karar verme düzeyleri daha yüksektir. Lisans üstü eğitimin, okul yöneticisinin başarısını, verimini arttırdığı, onları zihinsel olarak da geliştirdiği, kişiye her anlamda pozitif etkilerinin olduğu düşünüldüğünde bu sonucun beklenen bir sonuç olduğu söylenebilir. Öte yandan;

⁴¹⁷ Akın, a.g.e., s.197

⁴¹⁸ Sahamet Bülbül ve Selay Giray, Sosyodemografik Özellikler ile Mutluluk Algısı Arasındaki İlişki Yapısının İncelenmesi. Ege Akademik Bakış, 11 (Özel Sayı), 2011, s. 113-123.

⁴¹⁹ Ayca Kangal, Mutluluk Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme ve Türk Halkı İçin Bazı Sonuçlar, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 12(44), 2013, s. 215-229.

⁴²⁰ Suojanen, Ilona. «Work for your happiness - Theoretical and empirical study defining.» University of Turku, 2012, p.72 (**Published Doctoral Thesis**)

⁴²¹ Boran Toker, Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. Doğu Üniversitesi Dergisi, 8(1) 2007, 92 – 107

eğitimin düzeyinin, kişinin etik karar verme düzeyine ve daha etik davranmasına etkilerini inceleyen araştırmaların bulgularının genel olarak bir farklılık sağlamadığı ifade edilmektedir⁴²². Yapılan başka bir çalışmada da, eğitim düzeyi ile etik karar verme düzeyi arasında bir ilişki olmadığı belirtilmektedir⁴²³. Aydemir tarafından yapılan, bir araştırmaya göre de, yönetici etik davranışlarının eğitim düzeylerine göre farklılık arzetmediğini ortaya koymaktadır⁴²⁴.

4.7.2.4. Yaşa Göre Duygusal Zekâ, İşyeri Mutluluğu ve Etik Karar Verme İlişkisi

Yöneticilerin yaşlarına göre duygusal zekâ, işyeri mutluluğu ve etik karar verme ölçeğinden aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. Ayrıca ölçeklerden alınan puanlar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı çoklu karşılaştırma yöntemlerinden LSD testi ile analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo-20’de sunulmuştur.

Tablo-20 Yaşa Göre Duygusal Zekâ, İşyeri Mutluluğu ve Etik Karar Verme Düzeylerine Ait ANOVA Sonuçları

Ölçekler	Yaş	N	\bar{X}	S.s.	F	p	Anlamlı Fark
Duygusal Zekâ Ölçeği	20-30	50	65.98	6.93	9.17	0.00	(20-30) – (51+) (31-40) – (51+) (41-50) – (51+)
	31-40	165	67.26	7.52			
	41-50	129	68.68	5.41			
	51 +	60	62.50	12.01			
İşyeri Mutluluğu Ölçeği	20-30	50	133.68	13.20	12.76	0.04	(20-30) – (41-50) (20-30) – (51+)
	31-40	165	137.24	18.02			
	41-50	129	139.95	15.84			
	51 +	60	142.15	21.03			
Etik Karar Verme Ölçeği	20-30	50	50.40	11.40	14.36	0.00	(20-30) – (31-40) (20-30) – (41-50) (20-30) – (51+) (31-40) – (41-50)
	31-40	165	55.98	8.96			
	41-50	129	59.36	7.59			
	51 +	60	58.16	6.36			

⁴²² Neçare, a.g.e., s.59

⁴²³ Deshpande a.g.e., s.83.

⁴²⁴ Muzaffer Aydemir, “The Ethical Perceptions of Small Business Owners”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, C. 4, s.2, 2006, 225.

Tablo-20'ye göre, 41-50 yaşında olan yöneticilerin duygusal zekâ ölçeği puan ortalaması ($\bar{X}=68.68$) diğer yaş gruplarındaki yöneticilerin ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir [$F=14.36$; $p<0.05$]. Puan ortalamaları arasındaki farklılığın, hangi yaş grupları arasında olduğunu belirlemek için yapılan çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre duygusal zekâ puan ortalamalarının, 20-30 yaş ile 51+ yaş grubu arasında, 31-40 yaş ile 51+ yaş grubu arasında ve 41-50 yaş ile 51+ yaş grupları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. 41-50 yaş grubu yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin diğer yaş gruplarına göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yine 51+ yaş grubunda olan yöneticilerin iş yeri mutluluğu puan ortalaması ($\bar{X}=142.15$) diğer yaş gruplarındaki yöneticilerin iş yeri mutluluğu puan ortalamasından anlamlı derecede yüksektir [$F=12.76$; $p<0.05$]. Puan ortalamaları arasındaki farklılığın hangi sınıf düzeylerinde olduğunu belirlemek için yapılan çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre işyeri mutluluğu puan ortalamalarının, 20-30 yaş grubu ile 31-40 yaş grubu arasında, 20-30 yaş grubu ile 51+ yaş grubu arasında olduğu bulunmuştur.

Ek olarak 20-30 yaşında olan yöneticilerin etik karar verme puan ortalaması ($\bar{X}=50.40$) diğer yaş gruplarındaki yöneticilerin puan ortalamasından anlamlı derecede daha düşüktür [$F=14.36$; $p<0.05$]. Puan ortalamaları arasındaki farklılığın hangi sınıf düzeylerinde olduğunu belirlemek için yapılan çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre etik karar verme puan ortalamalarının, 20-30 yaş grubu ile 31-40 yaş grubu arasında, 20-30 yaş grubu ile 41-50 yaş grubu arasında, 20-30 yaş grubu ile 51+ yaş grubu arasında, son olarak da 31-40 yaş grubu ile 41-50 yaş grubu arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Buna göre, 20-30 yaş grubu okul yöneticilerinin, diğer bir ifadeyle genç okul yöneticilerinin etik karar verme düzeyleri diğer yaş grubu yöneticilerine göre daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır.

4.7.2.4.1. Yaş ve Duygusal Zekâ Düzeyi İlişkisi

Okul yöneticilerinden 41-50 yaşında olanların duygusal zekâ düzeylerinin diğer yaş gruplarındaki yöneticilerininkine göre daha yüksektir. Buradan hareketle, yaş arttıkça duygusal zekâ düzeyi de artmaktadır denilebilir. Literatürde, bulgularımızı destekler nitelikte; yaş arttıkça duygusal zekânın da arttığını ileri süren çalışmalara rastlanmaktadır⁴²⁵. Öte yandan, Salleh⁴²⁶, Akın⁴²⁷ ve Su Eröz⁴²⁸ yaptıkları

⁴²⁵ Eröz, a.g.e.,s.211

çalışmalarda duygusal zekâ ile yaş arasında bir ilişki olmadığını belirtmişlerdir. Duygusal zekânın yaş ile birlikte yükselebilmesi, kişinin sürekli olarak yaptığı hatalardan ders alabilmesine bağlıdır. Hatalarından ders almayan, kendini geliştirmeyen ve davranış özellikleri açısından yıllar boyunca aynı kalan kişilerin duygusal zekâlarının da ykselemeyeceği söylenbilir ⁴²⁹.

4.7.2.4.2. Yaş ve İşyeri Mutluluğu Düzeyi İlişkisi

Yaşı 51+ olan yöneticilerin iş yeri mutlulukları diğer yaş gruplarındaki yöneticilerinkine göre daha yüksek bulunmuştur. İşyeri mutluluğu düzey farkı 20-30 yaş grubu ile 31-40 yaş grubu arasında, 20-30 yaş grubu ile 51+ yaş grubu arasında olduğu bulunmuştur. Bu sonuca göre, yaş arttıkça işyeri mutluluğu da artmaktadır. Belli bir yaştan sonra kişilerin yeni bir iş arayışının azaldığı ve bu nedenle mevcut işinde mutlu olmayı öğrendiği düşünülebilir. Eldeki çalışmayı destekler nitelikte, Suojanen tarafından yapılan bir araştırmada, yaş arttıkça işyeri mutluluğunun da arttığı bulunmuřtur⁴³⁰. Luchman vd. tarafından yapılan, yaş ile işyerinde mutluluk arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmada, mutluluğun yaşa göre “U” şeklinde bir değişim gösterdiği bulunmuştur. Küçük yaşlarda (18-40 yaş arası) yüksek olan işyerindeki mutluluk seviyesi, orta yaşlarda (41-49) azalmakta, ilerleyen yaşlarla birlikte (50-72 yaş arası) tekrar artmaya başlayıp eski yüksek seviyesine ulařmaktadır⁴³¹. Bu sonuç, elde edilen bulgular ile örtüşmektedir. Öte yandan çalışan mutluluğunun yaşa göre bir değişiklik göstermediğini söyleyen araştırmalar da vardır⁴³².

4.7.2.4.3. Yaş ve Etik Karar Verme Düzeyi İlişkisi

Yaşları 20-30 arasında olan yöneticilerin etik karar verme puan ortalaması diğer yaş gruplarındaki yöneticilere göre anlamlı derecede daha düşüktür. Buna göre, 20-30 yaş grubu okul yöneticilerinin, diğer bir ifadeyle genç okul yöneticilerinin etik karar verme düzeyleri diğer yaş grubu yöneticilerine göre daha düşüktür. Bulgularımızı destekler nitelikte; Desphande'nin çalışmasında 40 yaşın üstündeki

⁴²⁶ Salleh, Lailawati Mohd, Communication Competence of Malaysian Leaders as a Function of Emotional Intelligence and Cognitive Complexity, The Faculty of the Scripps College of Communication of Ohio University, 2007, (*Yayımlanmamış Doktora Tezi*)

⁴²⁷ Akın, a.g.e, s.194.

⁴²⁸ Eröz, a.g.e., s. 212.

⁴²⁹ Akın, a.g.e., s.194.

⁴³⁰ Suojanen, a.g.e., s.71.

⁴³¹ Joseph N. Luchman vd., Getting Older and Getting Happier with Work: An Information-Processing Explanation. *Social Indicators Research*, 2011, 108 (3), S. 535- 552.

⁴³² Akduman vd., a.g.e., s.91.

yöneticilerin, davranışlarında etik olmaya daha çok önem verdiklerini ve etik olmayan davranışlara karşı genç yöneticilere nazaran daha çok rahatsız olduklarını bulmuştur⁴³³ . Etik davranış ile yaş arasındaki ilişkiyi inceleyen başka bir çalışmada da genç yöneticilerin yaşlı yöneticilere göre daha az etik kaygılar taşıdıkları ve yöneticilerin yaşları ilerledikçe daha etik davrandıklarını belirtilmiştir⁴³⁴ .

4.7.2.5. Çalışılan Okul Türüne Göre Duygusal Zekâ, İşyeri Mutluluğu ve Etik Karar Verme İlişkisi

Yöneticilerin okul türüne göre duygusal zekâ, işyeri mutluluğu ve etik karar verme puanları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ANOVA ile incelenmiştir. Ayrıca testlerden alınan puanlar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı çoklu karşılaştırma yöntemlerinden LSD testi ile analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo-21’de sunulmuştur.

Tablo-21 Okul Türüne Göre Duygusal Zekâ, İşyeri Mutluluğu ve Etik Karar Verme Düzeyine Ait ANOVA Sonuçları

Testler	Okul Türü	N	\bar{X}	S.s.	F	p	Anlamlı Fark
Duygusal Zekâ Ölçeği	İlkokul	226	67.94	6.57	5.49	0.00	(ilkokul-ortaokul)
	Ortaokul	89	64.83	7.59			
	Lise	89	66.10	10.70			
İşyeri Mutluluğu Ölçeği	İlkokul	226	139.80	17.31	1.84	0.15	---
	Ortaokul	89	135.85	17.30			
	Lise	89	137.35	18.70			
Etik Karar Verme Ölçeği	İlkokul	226	56.47	9.86	2.53	0.08	---
	Ortaokul	89	55.61	8.28			
	Lise	89	58.50	6.86			

⁴³³ Satish P. Deshpande, “Managers’ Perception of Proper Ethical Conduct: The Effect of Sex, Age and Level of Education”, **Journal of Business Ethics**, No.16, 1997, 84.

⁴³⁴ Dane Peterson vd., “Ethical Beliefs of Business Professionals.A Study of Gender, Age and External Factors”, **Journal of Business Ethics**, No.31, 2001, s.225.

Tablo-21'e göre, ilkökul yöneticilerinin duygusal zekâ ölçeği puan ortalamasının (\bar{X} =67.94), ortaokul (\bar{X} =64.83) ve lise (\bar{X} =66.10) yöneticilerinkinden daha yüksek ve anlamlı olduğu görülmüştür [F=5.49; p<0.05]. İlkokul yöneticilerinin işyeri mutluluğu puan ortalaması (\bar{X} =139.80), ortaokul yöneticilerinden (\bar{X} =135.85) ve lise yöneticilerinin (\bar{X} =137.35) puan ortalamasından daha yüksek bulunmuş, ancak bu fark anlamlı bulunmamıştır [F=1.84; p>0.05]. Ayrıca ortaokul yöneticilerinin etik karar verme puan ortalaması (\bar{X} =55.61), ilkökul (\bar{X} =56.47) ve lise (\bar{X} =58.50) yöneticilerinkinden daha düşük olduğu, ancak bu farkın anlamlı olmadığı bulunmuştur [F=2.53; p>0.05].

4.7.2.5.1. Çalışılan Okul Türü ve Duygusal Zekâ Düzeyi İlişkisi

İlkokul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeylerinin, ortaokul ve lise yöneticilerinkine göre anlamlı derecede yüksek olduğu bulunmuştur. Okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeylerini çalıştığı okul türü açısından ele alan sınırlı sayıda araştırma vardır. Bunlardan, Babaoğlan çalışmasında, okul müdürlerinin buldukları eğitim kurumuna göre duygusal zekâ düzeylerinin farklılaştığını bulmuştur⁴³⁵. Yine öğretmenlerin gözünden bakılarak okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeylerinin değerlendirildiği başka bir çalışmada da, ilkökul yöneticilerinin duygusal zekâ yeterliliklerinin, ortaokul ve lise yöneticilerinkine göre daha yüksek olduğu bulunmuştur⁴³⁶. Bu sonuç da mevcut çalışmanın bulgularını destekler niteliktedir. İlkokullarda okul veli ilişkilerinin çok daha yoğun olduğu⁴³⁷, ilkökul öğrenci yaşı ve gelişim düzeyinin çok daha hassasiyet gerektiren bir dönem olduğu, bu değişkenlerin de daha yoğun duygusal zekâ yetileri gerektirdiği, kullanılan yetinin daha fazla geliştiği şeklinde açıklanabilir.

4.7.2.5.2. Çalışılan Okul Türüne Göre İşyeri Mutluluğu İlişkisi

Ortaokul yöneticilerinin diğer okul türü yöneticilerine göre işyeri mutluluklarının düşük olduğu ancak bu farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır. Alan yazında, okul yöneticilerinin buldukları okul türüne göre işyeri mutluluğu ilişkisini inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Ancak Koruklu ve arkadaşları tarafından, öğretmenler üzerinde yapılan bir çalışmada, öğretmenlerin buldukları okulun türüne göre iş

⁴³⁵ Emine Babaoğlan, Okul yöneticilerinde duygusal zekâ. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2010, 11(1): 119-136.

⁴³⁶ Pilis ve Özbaş, a.g.e., s.159.

⁴³⁷ Saffet Karayama, «Farklı Kurumlarda Görev Yapan Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Etik İnkilemlerin Kaynakları.» *Proceedings of International Balkan and Near Eastern Social Sciences Congress Series. Tekirdağ*: University of Agribusiness and Rural Development/Bulgaria, 2018, s.792.

doyumları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur⁴³⁸. Yine aynı çalışmada, öğretmenlerin iş doyumunu üzerinde, görev yaptıkları okul türünün önemli bir değişken olduğunun başka araştırmalarda da belirtildiği ifade edilmektedir.

4.7.2.5.3. Çalışılan Okul Türü ve Etik Karar Verme Düzeyi İlişkisi

Etik karar verme düzeylerine bakıldığında; en düşük düzeyde ortaokul yöneticilerinin, ardından ilkokul yöneticilerinin geldiği ve lise yöneticilerinin ise diğerlerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Literatürde okul türleri ve etik karar verme ilişkisine dair bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bununla birlikte, lise okul yöneticilerinin ilgilenmeleri gereken konuların çeşitliliği, lise çağı çocuklarının eğitim sürecinde diğerlerine göre daha çok sorgulama yapabilecekleri, yine bu dönemde akademik başarı puanlamalarının önemli olduğu, bunların çocuğun geleceğini doğrudan etkilediği, dolayısıyla lise eğitim ortamlarında etik kaygıların daha gündemde olmasının okul yöneticilerinin kararlarında etik hassasiyete uyma düzeylerini geliştirdiği söylenebilir.

4.7.2.6. Çalışılan Okulun Öğretim Şekline Göre Duygusal Zekâ, İşyeri Mutluluğu ve Etik Karar Verme İlişkisi

Yöneticilerin, buldukları okulların öğretim şekline göre, duygusal zekâ, işyeri mutluluğu ve etik karar verme puanları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı, bağımsız örneklem t-testi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo-22'de sunulmuştur.

Tablo-22 Okulun Öğretim Şekline Göre Duygusal Zekâ, İşyeri Mutluluğu ve Etik Karar Verme Ölçekleri Puan Ortalamalarına Ait t-testi Sonuçları

Ölçekler	Öğretim Şekli	N	\bar{X}	S.s.	Sd	t	P
Duygusal Zekâ Ölçeği	İkili eğitim	316	66,86	7,03	402	-0.05	0.95
	Tekli eğitim	88	66.80	10,70			
İşyeri Mutluluğu Ölçeği	İkili eğitim	316	138.10	17,11	402	-0.63	0.52
	Tekli eğitim	88	136.44	18.61			
Etik Karar Verme Ölçeği	İkili eğitim	316	56.29	9,43	402	-1.86	0.63
	Tekli eğitim	88	58.30	6,94			

⁴³⁸ Koruklu vd., a.g.e., s.119-137.

Tablo-22 incelendiğinde ikili eğitim yapan okullardaki yöneticilerin duygusal zekâ puan ortalaması ($\bar{X}=66.86$), tekli eğitim yapan yöneticilerin puan ortalamasından ($\bar{X}=66.80$), işyeri mutluluğu puan ortalaması da ($\bar{X}=138.10$) yine tekli eğitim yapan okulların yöneticilerinin puan ortalamasından ($\bar{X}=136.44$) daha yüksektir, ancak bu farklılık anlamlı değildir. Ayrıca ikili eğitim yapan okul yöneticilerinin etik karar verme puan ortalaması ($\bar{X}=56.29$) tekli eğitim yapan okul yöneticilerinin puan ortalamasından ($\bar{X}=58.30$) daha düşüktür, ancak bu farklılık anlamlı değildir ($t_{(402)}=-1.86$; $p>0.05$). Sonuç olarak, okul yöneticilerinin çalıştıkları okulun ikili veya normal eğitim yapıyor olması durumuna göre duygusal zekâ, işyeri mutluluğu ve etik karar verme düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

4.7.2.6.1. Çalışılan Okulun Öğretim Şekli ve Duygusal Zekâ Düzeyi İlişkisi

İkili eğitim yapan okullardaki yöneticilerin duygusal zekâ düzeyinin, tekli eğitim yapan yöneticilerinkinden daha yüksek, ancak bu fark anlamlı değildir. Literatürde, ikili eğitim yapan okul yöneticileri ile normal eğitim yapan okulların yöneticilerinin duygusal zekâ düzeyleri açısından inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. İkili eğitim, o eğitim bölgesindeki okul yetersizliğinden dolayı, bir okulun aynı fiziksel mekânlarının sabahçı ve öğlenci olarak iki vardiya halinde daha fazla öğrencinin kullanımını sağlamaya yönelik olarak düzenlenmesini ifade etmektedir.

İkili eğitim yapan okullar sabah 07:30 da açılmakta, akşam 18:00'e kadar aralıksız faaliyetini sürdürmektedir. Bu nedenle okul yöneticilerinin standart bir mesai kavramı bulunmamaktadır. Bu durum, ikili eğitim yapan okulların iş yükünün daha yoğun olmasına neden olmaktadır. Bu yoğunluğun, ikili eğitim yapılan okullardaki yöneticileri, duygusal zekâ açısından daha yetenekli kıldığı söylenebilir. Daha yoğun ve gün içerisinde daha uzun süre çalışmak, duygusal zekâ düzeyini geliştirebilir.

4.7.2.6.2. Çalışılan Okulun Eğitim Şekli ve İşyeri Mutluluğu Düzeyi İlişkisi

İkili eğitim yapan okulların yöneticilerinin işyeri mutlulukları, tekli eğitim yapan okulların yöneticilerine göre daha yüksektir. Ancak bu farklılık anlamlı

bulunmamıştır. İkili ve normal eğitim yapan okul yöneticilerinin işyeri mutluluklarını inceleyen ulusal ve uluslararası alanda bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak, çalışma süreleri bakımından, “part time” çalışan ile “ful time” çalışanlar arasında işyeri mutluluk düzeyleri bağlamında anlamlı bir fark olduğu, tam zamanlı çalışan bireylerin işyeri mutluluklarının daha yüksek olduğu bulunmuştur⁴³⁹. İkili eğitim süresi tam zamanlı çalışmaya, tekli eğitim ise kısmen de olsa yarı zamanlı çalışmaya karşılık gelebileceği değerlendirilebilir. Bu yönüyle ilgili sonucun, eldeki bulguları destekler nitelikte olduğu söylenebilir. İkili eğitim yapan okulların yöneticilerinin daha uzun süre okulda kaldıkları, tekli eğitim yapan okul yöneticilerine göre daha yoğun ve uzun süre işleri ile daha haşır neşir oldukları, bu anlamda işkolik olarak nitelendirilebilecekleri sonucu çıkarılabilir.

4.7.2.6.3. Çalışılan Okulun Öğretim Şekli ve Etik Karar Verme Düzeyi İlişkisi

İkili eğitim yapan okul yöneticilerinin etik karar verme düzeyleri, tekli eğitim yapan okul yöneticilerinden daha düşük bulunmuştur. Ancak bu fark ciddi bir fark olarak değerlendirilmemiştir. Sonuç olarak, okul yöneticilerinin çalıştıkları okulun ikili veya normal eğitim yapıyor olması durumuna göre etik karar verme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Literatürde okulun öğretim şekli ile yöneticisinin etik karar verme düzeylerini inceleyen bir araştırma bulgusuna da rastlanmamıştır. Okulun ikili veya normal eğitim olması, yöneticinin iş yükünde, mesai süresinde önemli bir değişken olabilir ancak, etik tutum davranış ve karar üzerinde bir etkisinin olmadığı değerlendirilmektedir. Okul yöneticisinin etik karar verme düzeylerinin okulun öğretim şekli bakımından bir farklılık oluşturmamasının beklenen bir durum olduğu söylenebilir.

4.7.2.7 Yöneticilik Kademelerine Göre Duygusal Zekâ, İşyeri Mutluluğu ve Etik Karar Verme İlişkisi

Okul yöneticilerinin yöneticilik kademelerine göre duygusal zekâ, işyeri mutluluğu ve etik karar verme puanları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı bağımsız örneklem t-testi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo-23'te gösterilmiştir.

⁴³⁹ Wesarat vd., a.g.e., s.84

Tablo-23 Yönetim Kademelerine Göre Duygusal Zekâ, İşyeri Mutluluğu ve Etik Karar Verme Puan Ortalamalarına Ait t-testi Sonuçları

Ölçekler	Kıdem	N	\bar{X}	S.s.	sd	t	p
Duygusal Zekâ Ölçeği	Müdür	177	66.90	8,66	402	0.12	0.89
	Müdür yardımcısı	227	66.80	7,38			
İşyeri Mutluluğu Ölçeği	Müdür	177	139.71	18,33	402	1.34	0.17
	Müdür yardımcısı	227	137.36	16,67			
Etik Karar Verme Ölçeği	Müdür	177	57.66	9,59	402	1.84	0.06
	Müdür yardımcısı	227	56.00	8,41			

Tablo-23 incelendiğinde müdürlerin duygusal zekâ puan ortalaması ($\bar{X}=66.90$) müdür yardımcılarının puan ortalamasından ($\bar{X}=66.80$) çok az yüksek olmakla birlikte bu farkın anlamlı olmadığı ($t_{(402)}=0.12$; $p>0.05$), işyeri mutluluğu puan ortalaması da ($\bar{X}=139.71$) yine müdür yardımcılarının puan ortalamasından ($\bar{X}=137.36$) daha yüksek, ancak bu farkın anlamlı olmadığı ($t_{(402)}=1.34$; $p>0.05$) görülmüştür. Ayrıca müdürlerin etik karar verme puan ortalaması ($\bar{X}=57.66$) müdür yardımcılarının etik karar verme puan ortalamasından ($\bar{X}=56.00$) daha yüksektir, ancak bu farkın anlamlı olmadığı görülmüştür ($t_{(402)}=-1.84$; $p>0.05$).

4.7.2.7.1. Yöneticilik Kademesi ve Duygusal Zekâ Düzeyi

Müdürlerin duygusal zekâ düzeylerinin, müdür yardımcılara göre çok az yüksek olmakla birlikte, bu farkın anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Okul müdürü ve müdür yardımcıları arasında, duygusal zekâ düzeylerini karşılaştırma açısından yapılan bir araştırmaya rastlanmamıştır. Okul müdür yardımcılarının müdürlüğe de vekâlet ettikleri, çok yakın çalışma içerisinde buldukları ve aynı konular üzerinde mesai harcadıkları düşünüldüğünde, anlamlı bir farkın olmamasının normal olmasının beklendiği söylenebilir. Okul müdürlerin, müdür yardımcılara göre duygusal zekâ düzeylerinin az da olsa yüksek olması, ifa ettiği görevin yüklediği sorumluluktan kaynaklanıyor olabilir. Okulda yaşanan her süreçte en üst

sorumluluğu müdür hissetmektedir. Bu yükün, onun duygusal zekâ yeteneklerini daha iyi kullanmasını gerektirdiği söylenebilir.

4.7.2.7.2. Yönetim Kademesi ve İşyeri Mutluluğu Düzeyi

Okul yöneticisinin ünvanının müdür veya müdür yardımcısı olması durumuna göre bakıldığında; okul müdürlerinin, müdür yardımcısına göre daha yüksek işyeri mutluluk düzeylerine sahip oldukları, ancak bu farkın anlamlı olmadığı görülmüştür. Okul müdür yardımcılarının görev alanının temelinde, okul müdürünün yaptığı işler konusunda öncül ve detaylı çalışmalar yapmak olduğu söylenebilir. Bu itibarla, görev alanları açısından okul müdürlerinden ayrı düşünülemezlerdir. Yaptıkları işler, aldıkları karar ve yürüttükleri faaliyetler, müdürlük makamı adına ifa edilmektedir. Bu nedenle, yürüttükleri işler bakımından, okul müdürleri ile aralarında keskin bir farklılıktan söz edilemeyeceği düşünüldüğünde, anlamlı bir farkın olmamasının normal bir durum olduğu söylenebilir. Yönetimin bir bütün olduğu ve aynı sorumlulukla birlikte başarının da paylaşımı bu sonuca destekler bir durumdur.

4.7.2.7.3. Yönetim Kademesi ve Etik Karar Verme Düzeyi

Okul müdürlerinin etik karar verme düzeyleri, müdür yardımcılarında daha yüksek olduğu, ancak bu farklılığın anlamlı olmadığı görülmektedir. Literatürde, okul müdürü ile okul müdür yardımcılarını kıyaslayan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Okul müdür yardımcılarının, okul müdürlüğüne de vekâlet ettikleri, çok yakın çalışma içerisinde buldukları ve aynı konular üzerinde mesai harcadıkları düşünüldüğünde, anlamlı bir farkın olmamasının beklenen bir durum olduğu söylenebilir.

4.7.2.8. Aynı Okuldaki Görev Sürelerine Göre Duygusal Zekâ, İşyeri Mutluluğu ve Etik Karar Verme İlişkisi

Okul yöneticilerinin buldukları okuldaki görev süreleri ile duygusal zekâ, işyeri mutluluğu ve etik karar verme ölçeğinden aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı bağımsız örneklem t-testi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo-24'te gösterilmiştir.

Tablo-24 Aynı Okuldaki Yöneticilik Süresi Açısından Duygusal Zekâ, İşyeri Mutluluğu ve Etik Karar Verme Puan Ortalamalarına Ait t-Testi Sonuçları

Ölçekler	Süre	N	\bar{X}	S.s.	sd	t	p
Duygusal Zekâ Ölçeği	0-4 yıl	338	67,08	6,88	402	1.34	0.18
	5-10 yıl	66	65,65	12.07			
İşyeri Mutluluğu Ölçeği	0-4 yıl	338	137,64	16.88	402	-1.97	0.04*
	5-10 yıl	66	142,25	19.74			
Etik Karar Verme Ölçeği	0-4 yıl	338	55.76	8.97	402	-5.08	0.00*
	5-10 yıl	66	61.72	7.20			

Tablo-24 incelendiğinde, buldukları okulda 0-4 yıl arasında yöneticilik yapan okul yöneticilerinin duygusal zekâ puan ortalaması ($\bar{X}=67.08$), 5-10 yıl arasında yöneticilik yapan okul yöneticilerinin puan ortalamasından ($\bar{X}=65.65$) yüksektir, ancak bu fark anlamlı değildir ($t_{(402)}=1.34$; $p>0.05$). Ayrıca, 0-4 yıl arasında yöneticilik yapanların işyeri mutluluğu puan ortalaması ($\bar{X}=142.25$), 5-10 yıl arasında yöneticilik yapanların puan ortalamasından ($\bar{X}=137.64$) anlamlı derecede daha düşüktür ($t_{(402)}=-1.18$; $p<0.05$). Ayrıca 0-4 yıl arasında yöneticilik yapanların etik karar verme ölçeği puan ortalaması ($\bar{X}=55.76$), 5-10 yıl arasında yöneticilik yapanların etik karar verme puan ortalamasından ($\bar{X}=61.72$) düşük olduğu, aradaki bu farkın anlamlı olduğu ($t_{(402)}=-5.08$; $p<0.05$) saptanmıştır.

4.7.2.8.1. Aynı Okulda Yöneticilik Süresi ve Duygusal Zekâ Düzeyi İlişkisi

Buldukları okulda 0-4 yıl arasında yöneticilik yapan okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeylerinin, 5-10 yıl arasında okul yöneticiliği yapanlara göre daha yüksektir. İstatistik bilimi açısından anlamsız bir fark olsa da, okulunda yöneticilik süresi az olanların işlerine karşı duyarlılıklarının yüksek olması, olumsuz yaşamışlıkların henüz birikmemiş olması, duygusal zekâ düzeylerinin yüksek olmasına neden olabilir. Yapılan bir çalışmaya göre de, aynı işyerinde çalışma süresi 5 yıl ve üzeri olan çalışanların duygusal zekâ düzeyleri, daha az süre

çalışanlara göre daha düşük bulunmuştur ⁴⁴⁰. Başka bir ifadeyle; aynı iş yerinde çalışma süresi arttıkça duygusal zekâ düzeyinin düştüğü belirtilmektedir. Bu bakımdan, bu sonuç mevcut çalışma bulgularıyla örtüşmektedir. Öte yandan, bulgularla örtüşmeyen çalışmalara da rastlanmaktadır. Börekçi⁴⁴¹, araştırmasında iş görenin çalışma süresi ile duygusal zekâ düzeyi arasında bir ilişki bulunmadığını ifade etmiştir.

4.7.2.8.2. Aynı Okuldaki Yöneticilik Süresi ve İşyeri Mutluluğu Düzeyi İlişkisi

Aynı okulda 0-4 yıl arasında okul yöneticiliği yapanların işyeri mutluluğu, 5-10 yıl arasında yöneticilik yapanlara göre daha düşük olduğu bulunmuştur. Bu sonuç, bulunduğu okulda yöneticilik süresi fazla olan okul yöneticilerinin işyeri mutlulukları diğerlerine göre yüksek çıkmıştır. Aynı okulda çalışma süresi arttıkça işyeri ortamında bazı uyum ve değişim sorunların çözüldüğü, insanların birbirlerini daha iyi tanımış oldukları nedeniyle işyeri mutluluğunun çalışma yılına paralel olarak arttığı söylenebilir. Zaman geçtikçe örgütün daha iyi anlaşıldığı, işleyişle bütünleşildiği ve harcanan emeğin de artmasının işyeri mutluluğuna katkısının olduğu söylenebilir.

4.7.2.8.3. Aynı Okuldaki Yöneticilik Süresi ve Etik Karar Verme Düzeyi İlişkisi

Bulunduğu okulda 0-4 yıl arasında yöneticilik yapanların etik karar verme düzeylerinin, 5-10 yıl arasında yöneticilik yapanlara göre daha düşük olduğu bulunmuş olup, aradaki bu farkın anlamlı olduğu saptanmıştır. Buna göre bulunduğu okulda 5-10 yıl arasında görev yapan yöneticilerin, 0-4 yıl arası görev yapanlara göre daha etik karar verdikleri görülmüştür. Aynı okulda yönetici olarak çalışma süresi arttıkça, etik karar verme düzeyinin de arttığı söylenebilir. Bulunduğu okuldaki yöneticilik süresi arttıkça etik karar verme düzeyinin artmasının nedeninin; kişinin okulu daha iyi tanıyıp hale gelmesi ve okul dinamiklerini çözmüş ve ona göre hareket ediyor olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Aynı okulda çalışma süresi arttıkça, karmaşık ilişkiler ve legal olmayan tüm yapılaşma ve beklentilerin, niyetlerin yönetici tarafından daha iyi anlaşıldığı, bu bilinçlenmenin de etik kaygıları arttırdığı söylenebilir.

⁴⁴⁰ Eröz, a.g.e.,s.217.

⁴⁴¹ Ayşe Gülsevin Börekçi, Çalışma Ortamlarında Duygusal Zekâ, Uygulamadan Bir Örnek, İstanbul Üniv. S.B.E., İşletme ABD, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul, 2002, s.100. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

4.7.2.9. Toplam Okul Yöneticiliği Sürelerine Göre Duygusal Zekâ, İşyeri Mutluluğu ve Etik Karar Verme İlişkisi

Yöneticilerin toplam okul yöneticiliği süresi açısından duygusal zekâ, işyeri mutluluğu ve etik karar verme puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ANOVA ile incelenmiştir. Ayrıca testlerden alınan puanlar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı çoklu karşılaştırma yöntemlerinden LSD testi ile analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo-25'de verilmiştir.

Tablo-25 Toplam Okul Yöneticiliği Süresi Açısından Duygusal Zekâ, İşyeri Mutluluğu ve Etik Karar Verme Düzeyine İlişkin ANOVA Analizleri

Ölçekler	Toplam Yöneticilik Süresi	N	\bar{X}	S.s.	F	p	Anlamlı Fark
Duygusal Zekâ Ölçeği	0-4 yıl	196	67.21	7.40	1.31	0.26	(0-4) –(21+) (16-20) – (21+)
	5-10 yıl	87	65.74	6.35			
	11-15 yıl	71	66.90	7.06			
	16-20 yıl	38	68.76	6.67			
	21 +	12	58.00	27.62			
İşyeri Mutluluğu Ölçeği	0-4 yıl	196	136.91	16.79	1.26	0.28	---
	5-10 yıl	87	134.59	16.46			
	11-15 yıl	71	143.57	19.21			
	16-20 yıl	38	143.76	16.33			
	21 +	12	144.00	34.82			
Etik Karar Verme Ölçeği	0-4 yıl	196	54.40	9.76	2.02	0.09	(0-4) –(5-10) (0-4)-(11-15)
	5-10 yıl	87	58.51	7.33			
	11-15 yıl	71	59.52	7.54			
	16-20 yıl	38	57.00	7.30			
	21 +	12	60.33	10.06			

Tablo-25'e göre, toplam yöneticilik süresi 16-20 yıl olan yöneticilerin duygusal zekâ puan ortalaması ($\bar{X}=68.76$) diğer toplam yöneticilik sürelerinde görev yapanların duygusal zekâ puan ortalamasından daha yüksektir, ancak bu fark

anlamli değildir [F=1.31; p>0.05]. Puan ortalamaları arasındaki farklılığın, hangi toplam yöneticilik süreleri arasında olduğunu belirlemek için yapılan çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre duygusal zekâ puan ortalamalarının, 0-4 yıl ile 21+ yılları arasında ve 16-20 yıl ile 21+ yılları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur.

Yine toplam yöneticilik süresi 16-20 yıl olan yöneticilerin iş yeri mutluluğu puan ortalaması (\bar{X} =143.76) diğer toplam yöneticilik sürelerinde görev yapanların iş yeri mutluluğu puan ortalamasından daha yüksektir, ancak bu fark anlamlı değildir [F=1.26; p>0.05]. Ayrıca toplam yöneticilik süresi 16-20 yıl olan yöneticilerin etik karar verme ölçeği puan ortalaması (\bar{X} =33.00) diğer toplam yöneticilik sürelerinde görev yapanların etik karar verme ölçeği puan ortalamasından daha yüksektir, ancak bu fark anlamlı değildir [F=2.02; p>0.05]. Puan ortalamaları arasındaki farklılığın, hangi toplam yöneticilik süreleri arasında olduğunu belirlemek için yapılan çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre duygusal zekâ puan ortalamalarının, 0-4 yıl ile 21+ yılları arasında ve 16-20 yıl ile 21+ yılları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur.

4.7.2.9.1. Toplam Yöneticilik Süresi ve Duygusal Zekâ Düzeyi İlişkisi

Toplamdaki yöneticilik süresi 21 yıl ve üzeri olanların duygusal zekâ düzeyleri diğerlerine göre daha düşük çıkmıştır. Bunun nedeni olarak, yıllar geçtikçe yöneticinin yıpranabileceği, duygusal zekâ yeteneklerinin de bu doğrultuda zayıflayabileceği söylenebilir. Yapılan bir çalışmaya göre de, aynı işyerinde çalışma süresi 5 yıl ve üzeri olan çalışanların, daha az süre çalışanlara göre duygusal zekâ düzeyleri daha düşük bulunmuştur⁴⁴². Başka bir ifadeyle; aynı iş yerinde çalışma süresi arttıkça duygusal zekâ düzeyinin düştüğü saptanmıştır. Başka bir araştırmada da, bir işyerinde 16 yıldan fazla çalışan yöneticiler ile 16 yıldan daha az süre görev yapan yöneticiler arasında duygusal zekâ düzeyleri bakımından anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur⁴⁴³.

4.7.2.9.2. Toplam Yöneticilik Süresi ve İşyeri Mutluluğu İlişkisi

Toplam yöneticilik süresi 16-20 yıl olan yöneticilerin iş yeri mutlulukları diğerlerine göre daha yüksektir, ancak bu fark anlamlı değildir. Benzer şekilde, spor il müdürlüğü bünyesinde çalışanlar üzerinde uygulanan bir araştırmaya göre de

⁴⁴² Eröz, a.g.e.,s.217.

⁴⁴³ Levent Aysel, Liderlik ve Duygusal Zekâ, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s.59, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

çalışma süresi arttıkça işyeri mutluluğunun da arttığı bulunmuştur⁴⁴⁴. Meslekte ilk yılların işi öğrenme ve kendini geliştirme yılı olarak geçtiği, terfi ve kariyerin yakın zamanda ulaşılabılır olmadığı şeklinde açıklanmaktadır. Yaş ilerledikçe terfi etmesi, ücretinin artması ve sağlanan sosyal imkânların gelişmesi çalışan beklentileri arasındadır. İlerleyen yıllarda ise artık düzenin değişmeyeceği beklenen terfinin yapılmayacağı düşüncesi iş tatminini düşürür diyebiliriz. Belli ve diğerlerine göre kıdem düzeyi ve iş tatmini ortalamalarında en yüksek değer 21 yıl ve üzeri süre çalışanlarda en yüksek seviyededir⁴⁴⁵. Ancak işyeri mutlulukları yüksek olan kişiler aynı işte uzun süre kalabilirler sonucuna varılabilir. Bu sonuç eldeki çalışmayla da örtüşmektedir. Bunun nedeni, zaman içerisinde işinden memnun olmayan çalışanların farklı sektörlere geçebilmekte, bu arayış belirli bir yaş ve olgunluğa ulaşılan kadar devam etmektedir. Yani doğal bir seleksiyondan söz edilebilir. Uzun süre aynı işte çalışan kişilerin işleri ile barışık olmalarının doğal bir sonuç olduğu söylenebilir. Çünkü işi ile barışık olmayan yönetici bir şekilde oradan ayrılmış olacaktır.

4.7.2.9.3. Toplam Yöneticilik Süresi ve Etik Karar Verme Düzeyi İlişkisi

Toplam yöneticilik süresi 16-20 yıl olan yöneticilerin etik karar verme düzeylerinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu, ancak bu farkın anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Okul yöneticisinin bulunduğu okuldaki veya toplam yöneticilik süresi ile etik karar verme düzeyi arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Toplamda yöneticilik süresinin artmasının, yöneticinin etik karar verme davranışı arasında bir ilişki olmamasının nedeni; yöneticinin konumunu muhafaza etmesi için, işini yaparken sürekli dikkat ve özen göstermesi gerektiği şeklinde açıklanabilir. Etik karar veremeyen yöneticinin, yöneticilik görevine uzun süre devam edemeyeceği söylenebilir. Araştırma bulgularına göre, okul yöneticisinin ne kadar uzun süre yöneticilik yapıyor olması ile onun etik karar verme düzeyinin artması ya da azalması arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı bulunmuştur.

4.7.3. Duygusal Zekâ, İşyeri Mutluluğu ve Etik Karar Verme Puan Ortalamalarına İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Okul yöneticilerinin duygusal zekâ, işyeri mutluluğu ve etik karar verme ölçeğinden aldıkları puanlar arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak için

⁴⁴⁴ Turgut, a.g.e., s.56.

⁴⁴⁵ Belli vd., a.g.e., s.174

testlerden alınan puan ortalamaları korelasyon analizi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo-26'da verilmiştir.

Tablo-26 Duygusal Zekâ, İşyeri Mutluluğu ve Etik Karar Verme Puan Ortalamalarının Korelasyon Analizi Sonuçları

Ölçekler	\bar{X}	S.s.	DZÖ	İMÖ	EKÖ
Duygusal Zekâ Ölçeği	66.85	7.96	1	0.61**	0.12
İşyeri Mutluluğu Ölçeği	138.39	17.43	0.61**	1	0.13
Etik Karar Verme Ölçeği	56.73	8.97	0.12	0.13	1

Tablo-26'da okul yöneticilerinin duygusal zekâ ile işyeri mutluluğu arasında orta düzeyde anlamlı pozitif bir korelasyon ($r=0.61$; $p<0.01$), etik karar verme ile düşük düzeyde anlamlı olmayan bir korelasyon ($r=0.12$; $p>0.01$) bulunmuştur. Ayrıca okul yöneticilerinin işyeri mutluluğu ile etik karar verme düzeyleri arasında düşük düzeyde ($r=0.13$; $p>0.01$) anlamlı olmayan bir korelasyonun olduğu belirlenmiştir.

4.7.3.1. Duygusal Zekâ Alt Boyutları ve İşyeri Mutluluğu İlişkisine Yönelik İstatistikler ve Analizler

Okul yöneticilerinin duygusal zekâ ölçeği alt boyutları ile işyeri mutluluğu ölçeğinden alınan puanlar arasındaki aldıkları puanlar arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak için testlerden alınan puan ortalamaları korelasyon analizi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo-27'de verilmiştir.

Tablo-27 Duygusal Zekâ Ölçeği Alt Boyutları ile İşyeri Mutluluğu Puan Ortalamalarına Ait Korelasyon Analizi Sonuçları

Ölçek Boyutları	\bar{X}	S.s.	İşyeri Mutluluğu
İşyeri Mutluluğu	138.39	17.43	1
Duygularının Farkında Olma	17.51	2.51	0.33**
Başkalarının Duygularının Farkında Olma	17.16	2.31	0.48**
Duygu Kullanımı	16.63	2.58	0.52**
Duyguları Düzenleme	15.53	2.84	0.54**

Tablo-27 incelendiğinde, okul yöneticilerinin duygusal zekâ ölçeğinin duygularının farkında olma alt boyutu ile işyeri mutluluğu genel ortalaması puan değerleri arasında orta düzeyde anlamlı pozitif bir korelasyon ($r=0.33$; $p<0.01$) olduğu, başkalarının duygularının farkında olma alt boyutu ile işyeri mutluluğu genel ortalaması puan değerleri arasında orta düzeyde anlamlı pozitif bir korelasyon ($r=0.48$; $p<0.01$) olduğu, duygu kullanımı alt boyutu ile işyeri mutluluğu genel ortalaması puan değerleri arasında orta düzeyde anlamlı pozitif bir korelasyon ($r=0.52$; $p<0.01$) olduğu, duyguları düzenleme alt boyutu ile işyeri mutluluğu genel ortalaması puan değerleri arasında orta düzeyde anlamlı pozitif bir korelasyon ($r=0.54$; $p<0.01$) bulunmuştur.

Okul yöneticilerinin duygularının farkında olma düzeyleri ile işyeri mutluluğu düzeyleri arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Kişinin kendi duygularını tanıması ve anlamasının, işyeri mutluluğu algısını da pozitif yönde etkiliyor olması olası bir sonuçtur. Yapılan bilimsel çalışmalar, duygusal zekâ ile psikolojik iyi olma akıl/ruh sağlığı ve yaşam doyumu arasında pozitif yönde ilişki olduğunu belirtmektedirler⁴⁴⁶. Araştırma bulgularını destekler nitelikte başka çalışmalar da mevcuttur. Sudak tarafından, akademik personel üzerinde yapılan araştırmada duygusal zekâ düzeyi ile işyeri mutluluğu arasında güçlü bir ilişki olduğu bulunmuştur⁴⁴⁷. Literatürdeki diğer

⁴⁴⁶ Neçare, a.g.e., s.137.

⁴⁴⁷ Sudak, a.g.e., s.82.

çalışmalar da bu durumu destekler niteliktedir. Örneğin Wong ve Law, yaptıkları araştırmada, duygusal zekâ arttıkça, işyeri mutluluğunun da arttığını kanıtlamışlardır⁴⁴⁸. Yine Sudak⁴⁴⁹ çalışmasında; duygusal zekâ düzeyi yüksek olan iş görenlerin aynı zamanda iş doyum seviyelerinin de yüksek olduğu anlaşılmış, sonucun daha önce Türkiye’de ve yurt dışında yapılan araştırmalarla tutarlı olduğuna değinilmiştir.

Okul yöneticisinin başkalarının duygularının farkında olma düzeyi ile işyeri mutluluğu düzeyi arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Başkalarının duygularının farkında olma, onları anlama, duyguları ayırt edebilme ve çözümleyebilme yeteneği yüksek olan okul yöneticisinin, işyeri mutluluğu düzeyinin de aynı derecede yüksek olduğu söylenebilir.

Okul yöneticisinin başkalarının duygularını farkında olması ile işyeri mutluluğu düzeyi arasında olumlu bir ilişki olduğu bulunmuştur. Empati düzeyi yüksek yöneticinin, diğerlerine göre işyerinde daha mutlu olması beklendik bir sonuçtur. Empati yeteneğinin, organizasyon işleyişinde ortaya çıkan birey kaynaklı sorunun yönetici tarafından anlaşılmasını, nedenlerinin bulunmasını sağlayan bir yetenek olduğu söylenebilir. Organizasyondaki insan kaynaklı defoların sebeplerinin anlaşılması, yöneticinin stresini azaltabilir. Neden bu hatayı yapıyor sorusu stres yapan bir durumdur. Empati ile bu sebepler anlaşılabilir ve bu algoritmanın çözümü stresi azaltır, çözüm için doğru noktanın tespitini sağlayabilir. Nereden başlanması gerektiğini işaret eder. Empatinin, sorunların çözümünde önemi tartışılmaz.

Okul yöneticisinin duygularını kullanma becerisi ile işyeri mutluluğu düzeyi arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Duygularını kullanma yeteneği gelişmiş ve bu alanda daha iyi olan yöneticinin, işyerinde de diğerlerine göre daha mutlu olduğu söylenebilir. Duygusal zekânın temel bileşenleri olan kendine saygı, öz bilinç, kendini ifade edebilme, empati ve sosyal beceriler, strese dayanıklılık, tepki kontrolü, öznel, nesnel farkındalığı, esneklik, sorun çözme becerilerine büyük oranda sahip olan çalışanların toplam iş tatmin düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu belirtilmiştir⁴⁵⁰. Duyguları düzenleme yeteneği daha iyi olan yöneticilerin aynı şekilde işyeri mutluluğu düzeylerinin de yüksek olduğu söylenebilir. Bu sonuç, araştırmanın amacında öngörülen bir sonuç olması bakımından önemlidir. Daniel Goleman da “İşyerinde duygusal zekâ” adlı kitabında bir bütün olarak bu ilişkinin varlığına işaret etmektedir.

⁴⁴⁸ Wong & Law, a.g.e., 2002, s.243-274.

⁴⁴⁹ Sudak, a.g.e., s.80.

⁴⁵⁰ Doğan ve Şahin, a.g.e., s.246

Okul Yöneticisinin duyguları düzenleme yeteneği ile işyeri mutluluğu düzeyi arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Okul yöneticisinin duyguları kullanabilme yeteneği yüksek ise, aynı şekilde işyeri mutluluğu düzeyi de yüksektir denilebilir. Duygu kullanımı yeteneğinin, işyeri iyilik algısını pozitif yönde etkilediği söylenebilir. Duygularını düzenleyebilme yetisinin tüm algı ve dış dünyayı olumlu okuyup yorumlamayı sağladığı düşünüldüğünde, ilgili sonucun beklendik bir sonuç olduğu söylenebilir. Canbulat'ın çalışmasında da, çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile iş doyumunu düzeyleri arasında, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur⁴⁵¹. Yine pek çok araştırmada da benzeri bulgulara ulaşıldığı belirlenmiştir⁴⁵².

4.7.3.2. Duygusal Zekâ Alt Boyutları ve Etik Karar Vermeye İlişkin Analizler

Okul yöneticilerinin duygusal zekâ alt boyutları ile etik karar verme puanları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak için testlerden alınan puan ortalamaları korelasyon analizi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo-28'de verilmiştir.

Tablo-28 Duygusal Zekâ Alt Boyutları ile Etik Karar Verme Puan Ortalamalarına Ait Korelasyon Analizi Sonuçları

Ölçek Boyutları	\bar{X}	S.s.	EKÖ
Etik Karar Verme	56.73	8.97	1
Duygularının Farkında Olma	17.51	2.51	0.19*
Başkalarının Duygularının Farkında Olma	17.16	2.31	0.00
Duygu Kullanımı	16.63	2.58	0.06
Duyguları Düzenleme	15.53	2.84	0.12

⁴⁵¹ Serkan Canbulat, "Duygusal Zekânın Çalışanların İş Doyumları Üzerindeki Etkisinin Araştırılması", Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007, s.195, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

⁴⁵² Semiha Şahin vd., Duygusal Zekâ ve İş Doyumu Arasındaki İlişki: Eğitim Müfettişleri Üzerinde Bir Araştırma, *İlköğretim-Online Dergisi*, 10(3), 974-990., 2011, s.986

Tablo-28 incelendiğinde, okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeylerinin duygularının farkında olma alt boyutu ile etik karar verme ölçeği puan ortalaması arasında orta düzeyde anlamlı pozitif bir korelasyon ($r=0.19$; $p<0.01$) olduğu, başkalarının duygularının farkında olma alt boyutu, duygu kullanımı alt boyutu ve duyguları düzenleme alt boyutları ile etik karar verme puan ortalaması arasında herhangi bir korelasyonun olmadığı görülmüştür.

Okul yöneticilerinin duygusal zekâsı ile etik karar vermeleri arasında düşük düzeyde, ancak anlamlı olmayan bir ilişki bulunmuştur. Etik karar verme ve duygusal zekâ arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda genel olarak duygusal zekâ düzeyinin etik karar vermeyi olumlu etkilediğini varsaydığı ifade edilmektedir. Literatürde yer alan araştırmalara bakıldığında da, iş ortamında çalışanların duygusal zekâ yeteneğinin artmasıyla etik karar verme düzeyinin de arttığı ifade edilmektedir⁴⁵³.

Barbara Susan Scott çalışmasında, duygusal zekâ ile etik karar verme arasında önemli düzeyde bir ilişki olduğunu saptamıştır. Duygusal zekâ ve etik karar verme yeteneklerinin geliştirilebilirliği ve eğitim düzeyi ile bağlantılarına özellikle vurgu yapılmış olup, eğitimcilerin duygusal zekâ ve etik muhakeme konularına daha fazla yoğunlaşmaları halinde bu yeteneklerinin gelişmeye devam edeceği ortaya konulmuştur⁴⁵⁴.

Deshpande, araştırmasında, Law'un geliştirdiği ve mevcut çalışmada da kullanılan 16 maddelik ölçeği kullanmış ve araştırması sonucunda etik davranışlar ve duygusal zekâ arasında önemli düzeyde bir korelasyon saptamıştır. Ayrıca araştırmasında, duygusal zekânın işe alımlarda, eğitim ve geliştirmede, performans yönetiminde kullanılması gereken bir araç olduğunu vurgulamıştır. Deshpande'nin bu çalışmasının sonucuna göre empati gösterebilen, duygularını yönetebilen kişilerden etik kararlar vermelerinin beklendiği vurgulanmaktadır⁴⁵⁵.

Fernandez-Berrocal ve Extremera'nın yaptıkları çalışmanın bulgularına göre etik kararların kalitesi, duygusal zekâyâ karşı çok duyarlıdır ve bu iki kavram birbiriyle etkileşim halindedir. Bu da etik kararlar verirken duygusal yeteneklerimizin

⁴⁵³ Neçare, a.g.e., s.138.

⁴⁵⁴ Scott, Barbara Susan. "The Relationship Between Emotional Intelligence and Ethical Decision Making". Union University, 2004. **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**

⁴⁵⁵ Deshpande, Satish P. "A Study of Ethical Decision Making by Physicians and Nurses in Hospitals". *Journal of Business Ethics*. Vol.90, 2009, 387-397.

rolünü daha iyi anlamamıza yardımcı olur. Ahlaki muhakemede duygusal zekânın önemini vurgulayan bu çalışmada duygusal zekânın duygular ve duyguların kaynakları arasında denge kurarak kontrol sağlaması üzerinde çalışılmıştır. Mutlu ve iyimser insanların riskli durumlar oluştuğunda risk alabildiğini ortaya koymuştur⁴⁵⁶ .

Smith'in doktora tezi polis memurlarının duygusal zekâ düzeyleri ile ahlaki gelişimlerini konu almaktadır. Duygusal zekânın gelişimine odaklanarak etik davranışların da pozitif olarak etkileneceği vurgulanmıştır⁴⁵⁷ . Bratton, etik karar verme sürecinde duyguların rolünü ele aldığı "Affective Morality: The Role of Emotions in the Ethical Decision-Making Process" başlıklı çalışmasında, bazı bireylerin etik davranışlar sergilemesine karşın diğerlerinin neden ve nasıl etik olmayan davranışlara yöneldiği hakkında incelemeler yapmıştır. Bu farklılıkların sebebini, bireylerin duygusal reaksiyonlarındaki farklılıklarla açıklayan Bratton, etik karar verme süreci ile duygular arasında pozitif bir korelasyon olduğu sonucuna ulaşmıştır⁴⁵⁸ . Benzer şekilde Cooper ve Sawaf'ın çalışması da, duyguları etkin kullanabilen kişilerin, muhakeme yeteneklerinin geliştiğini ve etik değerleri daha kolay harekete geçirebildiklerini göstermektedir⁴⁵⁹ . Türkiye'de duygusal zekâ ile etik karar verme arasındaki ilişkiye dair yapılan araştırmaların sayısı kısıtlı olmakla birlikte, araştırma sonuçlarının uluslararası literatür ile paralellik gösterdiği görülmektedir⁴⁶⁰ . Mevcut çalışmanın bulguları ile, önceki araştırmalarda elde edilen sonuçlar birbirini destekler niteliktedir.

Duyguları etkili olarak kullanmanın en temel yolu, duyguların farkında olmaktır. Duygularının farkında olan kişilerin, problemlerin çözümünde duygu ve davranışlarını kontrol edebilen, duygularını ayırt ederek bunları davranışlarına yansıtılabilen bireyler oldukları düşünülürse, araştırmada çıkan sonucun beklenen bir durum olduğu ifade edilebilir.

Okul yöneticilerinin duygularının farkında olma düzeyleri ile etik karar vermeleri arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Yöneticinin, başkalarının duygularının farkında olma düzeyinin artması ya da tam tersine azalması ile birlikte,

⁴⁵⁶ Pablo Fernandez-Berrocal, Natalio Extremera, "About Emotional Intelligence and Moral Decisions", *Behavioral and Brain Sciences*, Vol.28, No.4, 2005, 548.

⁴⁵⁷ Smith, Melanye V. "Police Perceptions of Integrity: The Relationship Between Emotional Intelligence and Moral Development Among Police Officers". Capella University, 2009. **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**

⁴⁵⁸ Virginia Kim Bratton, "Affective Morality: The Role of Emotions in the Ethical Decision-Making Process" 2004, 73. **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**

⁴⁵⁹ Ayhan Ural, "Yöneticilerde Duygusal Zekânın Üç Boyutu". Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. c. 3. s.2, 2001, 209-219.

⁴⁶⁰ Neçare, Eda., a.g.e., s.237.

onun etik karar verme düzeyinde bir değişikliğin olmadığı ortaya konulmuştur. Bu alanda daha spesifik çalışmalar yapılması faydalı olabilir.

Bu araştırmada okul yöneticilerinin duygu kullanımı becerileri ile etik karar verme düzeyleri arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Okul yöneticilerinin duygularını kullanma becerilerinin iyi ya da kötü olması ile verdikleri kararların etik olup olmama düzeyleri arasında herhangi bir ilişki saptanamamıştır.

Bu araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin duygularını düzenleme yetenekleri ile etik karar vermeleri arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Okul yöneticilerinin duygularını düzenleme becerilerinin iyi ya da kötü olması ile verdikleri kararların etik olup olmama düzeyleri arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

4.7.3.3. İşyeri Mutluluğu Ölçeği Alt Boyutları İle Etik Karar Verme Düzeyleri İlişkisi

Okul yöneticilerinin işyeri mutluluğu alt boyutları ile etik karar verme ölçeğinden alınan puanlar arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını korelasyon analizi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo-29'da verilmiştir.

Tablo-29 İşyeri Mutluluğu Alt Boyutları ile Etik Karar Verme Puan Ortalamaları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Ölçek Boyutları	\bar{X}	S.s.	Etik Karar Verme Ölçeği
Etik Karar Verme Ölçeği	56.53	8.97	1
ÖRB	31.26	4.96	0.85
İşş	25.60	3.92	0.21*
İşÖ	18.75	3.78	0.21*
İşA	22.07	2.71	0.20*
İşT	40.69	7.38	-0.04

Tablo-29 incelendiğinde, okul yöneticilerinin işyeri mutluluğu ölçeğinin ÖRB ve İŞT alt boyutları ile etik karar verme ölçeği genel ortalaması puan değerleri arasında anlamlı bir korelasyon ($r=0.8,-0.4$; $p>0.01$) olmadığı, İŞŞ alt boyutu, İŞÖ alt boyutu ve İŞA alt boyutları ile arasında orta düzeyde anlamlı pozitif bir korelasyon ($r=0.21,0.21,0.20$; $p<0.01$) olduğu bulunmuştur.

Okul yöneticilerinin işyeri mutluluğu ölçeğinin örgütsel bağlılık boyutu ile etik karar verme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Yöneticinin örgütsel bağlılık düzeyinin, verdiği kararlardaki etiksel duyarlılıkla ilişkili olmadığı söylenebilir.

Yöneticilerin iş şevki ile etik karar verme düzeyleri arasında orta düzeyde anlamlı pozitif bir korelasyon bulunmuştur. İş şevkinin artması ile birlikte etik karar verme düzeylerinin de arttığı bulunmuştur. Organizasyonlarda alınan kararların etik kodlara yatkın olup olmaması, çalışanların işyeri mutluluklarını etkilemektedir. Örneğin kayırmacılık algısı arttığında iş şevkinin de düştüğü söylenebilir. Literatür incelendiğinde Asunakutlu ve Avcı'nın aile işletmelerine yönelik yapmış olduğu nepotizm algısı ve iş tatmini çalışmasında⁴⁶¹, ücret tatmini ile kayırmacılık boyutları arasında negatif ilişki bulunmaktadır. Yükselme olanaklarının ve yönetimden tatminin ise, terfi kayırmacılığı ve işlem kayırmacılığı ile oldukça yüksek düzeyde negatif ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, eldeki çalışma ile paralellik göstermektedir. Tüm bunlar, çalışanın yönetici olup olmasına bağlı kalmaksızın, tüm iş görenlerde iş şevkini de arttıracaktır.

Bu çalışmada, yöneticinin işini özümseme düzeyi ile onun etik karar verme düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. İşini önemseyen yöneticinin, aynı şekilde daha etik kararlar verdiği söylenebilir. Benzer şekilde, Turgut tarafından spor işletmelerinde çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmaya göre⁴⁶², organizasyonlarda etik kararlar ve davranışlar ile çalışanların işyeri mutlulukları arasında güçlü bir ilişkiden bahsedilmektedir. Hangi tür organizasyon olursa olsun, alınan kararların etik değerlere yatkınlığı düzeyi, söz konusu organizasyonda çalışan tüm iş görenlerde güven duygusu oluşturacak ve tüm çalışanların işlerini özümsemelerine olumlu katkılar sunabilecektir.

İş Şevki alt boyutu, İş Özümseme alt boyutu ve İşe Adanma alt boyutları ile arasında orta düzeyde anlamlı pozitif bir korelasyon bulunmuştur. Verilen kararların

⁴⁶¹ Tuncer Asunakutlu ve Umut Avcı, Aile işletmelerinde nepotizm algısı ve iş tatmini üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2010, 15(2), 92-109.

⁴⁶² Turgut, a.g.e., s.20.

etik değerlerden uzak olduğu organizasyonlarda, güven dolu bir ortam oluşturulması pek mümkün görünmemektedir. Etik karar verme düzeyi yüksek yöneticilerin olduğu organizasyonlardaki çalışanlar, kendilerini daha huzurlu bir ortamda hissetmektedirler. Bu huzur ve güven ortamı, onların verimliliklerini arttıracak, performanslarını yükseltecektir⁴⁶³. Brown ve arkadaşları da, yöneticinin etik kararlar vermesinin, o organizasyonda çalışanların iş doyumuna, kendilerini işlerine adanmasına, huzurlu ve minimum düzeyde çatışma olacak şekilde bir çalışma ortamı oluşturulmasına neden olmaktadır⁴⁶⁴. Bu da gösteriyor ki; okulda daha duyarlı, huzurlu ve güvenli bir ortamın oluşmasında, okul yöneticilerinin etik karar verme düzeyleri önemli bir rol oynamaktadır. Okul yöneticilerinin iş tatmini alt boyutları ile etik karar verme düzeyleri arasında orta düzeyde anlamlı pozitif bir korelasyon bulunmuştur.

4.7.3.4. İşyeri Mutluluğu Alt Boyutları İle Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki

Okul yöneticilerinin işyeri mutluluğu alt boyutları ile duygusal zekâ puan ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı korelasyon analizi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo-30'da gösterilmiştir.

Tablo-30 İşyeri Mutluluğu Ölçeği Alt Boyutları ile Duygusal Zekâ Puan Ortalamalarına Ait Korelasyon Analizi Sonuçları

Ölçek Boyutları	\bar{X}	S.s.	Duygusal Zekâ Ölçeği
Duygusal Zekâ Ölçeği	66.85	7.96	1
ÖRB	31.26	2.96	0.50*
İŞŞ	25.60	3.92	0.73*
İŞÖ	18.75	3.78	0.50*
İŞA	22.07	2.71	0.43*
İŞT	40.69	7.38	0.29*

⁴⁶³ Ercan Yılmaz, «Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik düzeyi ve bazı değişkenler açısından incelenmesi.» Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s.117, **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**

⁴⁶⁴ Michael E. Brown vd., "Ethical Leadership": A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 97, 2005, 117-134.

Tablo-30'a göre, okul yöneticilerinin işyeri mutluluğu ölçeğinin tüm alt boyutları ile duygusal zekâ puan ortalamaları arasında anlamlı ve pozitif bir korelasyon ($r=0.50,0.73,0.50,0.43,0.29$; $p<0.01$) vardır. İşyeri mutluluğu boyutlarının her biri arttıkça duygusal zekâ düzeylerinde de bir artış olduğu söylenebilir. Okul yöneticilerinin işyeri mutluluğu ölçeğinin tüm alt boyutları ile duygusal zekâ puan ortalaması arasında anlamlı ve pozitif bir korelasyon bulunmuştur. İşyeri mutluluğu boyutlarının her biri arttıkça duygusal zekâ düzeylerinde de bir artış olduğu söylenebilir.

Okul yöneticisinin işyeri mutluluğu arttıkça onun duygusal zekâ düzeyinin de artmasının beklenen bir sonuç olduğu söylenebilir. Yapılan bilimsel çalışmalar, duygusal zekâ ile psikolojik iyi olma akıl/ruh sağlığı ve yaşam doyumu arasında pozitif yönde ilişki olduğunu belirtmektedirler⁴⁶⁵. Araştırma bulgularını destekler nitelikte başka çalışmalar da mevcuttur. Sudak tarafından, akademik personel üzerinde yapılan araştırmada işyeri mutluluğu ile duygusal zekâ düzeyi arasında güçlü bir ilişki olduğu bulunmuştur⁴⁶⁶. Literatürdeki diğer çalışmalar da bu durumu destekler niteliktedir⁴⁶⁷.

Okul yöneticisinin işyerinde mutlu olmasının, onun duygusal zekâ bileşenlerinin her birinde daha başarılı olmasını sağlayacağı söylenebilir. İşyerinden haz alan okul yöneticisinin, pozitif ruh haliyle, empati düzeyinin de yükseleceği, duyguları anlama, tanıma ve onları kullanabilme hatta kontrol altına alabilme yetisinin de olumlu yönde gelişeceği beklenir. Toplam iş tatmin düzeylerinin yüksek düzeyde olan yöneticilerin, duygusal zekâ bileşenleri olan kendine saygı, öz bilinç, kendini ifade edebilme, empati ve sosyal beceriler, strese dayanıklılık, tepki kontrolü, esneklik, sorun çözme becerilerinde başarılı oldukları belirtilmiştir⁴⁶⁸. Daniel Goleman da "İşyerinde duygusal zekâ" adlı kitabında bir bütün olarak bu ilişkinin varlığına işaret etmektedir. Canbulat'ın çalışmasında da, çalışanların iş doyumu düzeyleri ile duygusal zekâ düzeyleri ile arasında, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur⁴⁶⁹.

⁴⁶⁵ Neçare, a.g.e., s.137.

⁴⁶⁶ Sudak, a.g.e., s.82.

⁴⁶⁷ Wong & Law, a.g.e., 2002, s.243-274.

⁴⁶⁸ Sudak, a.g.e., s.81-83.

⁴⁶⁹ Canbulat, a.g.e., s.195.

4.7.3.5. Duygusal Zekâ Alt Boyutları ve İşyeri Mutluluğu Alt Boyutları İlişkisi

Okul yöneticilerinin duygusal zekâ alt boyutları ile işyeri mutluluğu alt boyutları ilişkisi analizi için korelasyon analizi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo-31'da gösterilmiştir.

Tablo-31 Duygusal Zekâ Ölçeği Alt Boyutları ile İşyeri Mutluluğu Ölçeği Alt Boyutlarından Alınan Puanlar Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

	\bar{X}	S.s.	DFO	BDFO	DUK	DUD	ÖRB	İŞŞ	İŞÖ	İŞA	İŞT
DFO	17.51	2.51	1	0.50**	0.57**	0.34**	0.32**	0.52**	0.31**	0.22*	0.05
BDFO	17.16	2.31	0.50**	1	0.41**	0.42**	0.45**	0.53**	0.36**	0.39**	0.20*
DUK	16.63	2.58	0.57**	0.41**	1	0.54**	0.41**	0.63**	0.45**	0.35**	0.25**
DUD	15.53	2.84	0.34**	0.42**	0.54**	1	0.38**	0.57**	0.42**	0.36**	0.36**
ÖRB	31.26	4.96	0.32**	0.45**	0.41**	0.38**	1	0.58**	0.48**	0.46**	0.46**
İŞŞ	25.60	3.92	0.52**	0.53**	0.63**	0.57**	0.55**	1	0.61**	0.51**	0.36**
İŞÖ	18.75	3.78	0.31**	0.36**	0.45**	0.42**	0.48**	0.61**	1	0.52**	0.43**
İŞA	22.07	2.71	0.22**	0.39**	0.35**	0.36**	0.46**	0.51**	0.52**	1	0.38**
İŞT	40.69	7.38	0.05	0.20*	0.25**	0.36**	0.46**	0.36**	0.43**	0.38**	1

Tablo-31'de okul yöneticilerinin duygusal zekâ ölçeğinin DFO alt boyutu ile; BDFO alt boyutu arasında orta düzeyde anlamlı pozitif bir korelasyon ($r=0.50$; $p<0.01$), DUK alt boyutu ile arasında orta düzeyde anlamlı pozitif bir korelasyon ($r=0.57$; $p<0.01$), DUD alt boyutu ile arasında orta düzeyde anlamlı pozitif bir korelasyon ($r=0.34$; $p<0.01$) bulunmuştur.

Okul yöneticilerinin duygusal zekâ bileşenlerinden duygularının farkında olma boyutu ile işyeri mutluluğu alt boyutlarından sırasıyla; iş şevkinin de arttığı, örgütsel bağlılıklarının da arttığı ve işini daha fazla özümlediği bulunmuştur. Bunların yanında, yöneticinin duygularının farkında olma becerisi yükseldikçe, işinden daha fazla tatmin düzeyine ulaştığı saptanmıştır. Bireyin duyguları, sosyal yaşamı olduğu

kadar iş hayatını da önemli ölçüde etkilemektedir. Duygusal zekâ bileşenleri içinden duygularını iyi tanıyan, duygularının olayları nasıl etkilediğinin farkında olan ve onları etkili biçimde kullanabilen bireyler, çalışma yaşamlarında daha başarılı olabilmektedir⁴⁷⁰. Çünkü kişinin tüm bu duygusal süreçlerini yasama biçimi onun duygusal zekâsını oluşturmaktadır. Bu nedenle duygularını tanıyan yöneticilerin daha kolay iş doyumunu sağlaması beklenmektedir.

Başkalarının duygularının farkında olma yeteneği yüksek okul yöneticilerinin, örgütsel bağlılıklarının da aynı şekilde buna bağlı olarak yüksek olduğu, işini yapmaktan daha fazla şevk duyduğu ve aynı şekilde işini daha fazla özümseyip işine daha fazla adanmışlık hissettiği bulunmuştur. Sözü edilenler kadar benzeri bir paralellik olmasa da, başkalarının duygularının farkında olma becerisi yüksek olan yöneticilerin iş tatminlerinin de kısmen arttığı gözlenmiştir. Başkalarının duygularını anlama yeteneğinin, işyerindeki ilişkilerin düzenlenmesine katkısı ve iş yaşamındaki olumlu etkileri oldukça önem arz etmektedir⁴⁷¹. Bu bakımdan, başkalarının duygularının farkında olma düzeyi yüksek yöneticinin, örgütsel bağlılığının, iş şevkinin, işini özümsemesinin, iş tatmini ve işine adanma düzeyinin de yüksek olması literatürle de paralellik göstermekte olup, aynı zamanda beklendik bir sonuç olarak değerlendirilmektedir.

Okul yöneticilerinin duygularını kullanabilme yetenekleri arttıkça çalıştığı örgüte hissettiği bağlılığın, iş şevkinin, işi özümsemesinin de arttığı, aynı şekilde işe adanma düzeyinin de arttığı bulunmuştur. Karşılaştığı yeni durum ve olaylar karşısında duygularını kullanabilme yeteneği yüksek olan yöneticinin, az da olsa iş tatmininin de arttığı saptanmıştır. Organizasyonlarda hem olumlu hem de etkili duygular oluşturabilmek ve bu yolla örgütleri olumlu olarak yönetebilmek için gerekli olanların iyi bilinmesi ve bu unsurların öneminin iyi anlaşılması yarar sağlamaktadır. Bu faktörlerin organizasyonlarda olumlu bir iklim oluşturabilmeleri için kendilerine ait rolleri yerine getirmeleri ve karşılıklı etkileşim içerisinde olmaları iyi bir duygu yönetimi için elzem şartlar arasında sayılmaktadır^{472, 473}. Organizasyonlarda bu

⁴⁷⁰ Mahmut Demir, «Konaklama İşletmelerinde Duygusal Zekâ, Örgütsel Sapma, Çalışma Yasamı Kalitesi ve İsten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişkinin Analizi», Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2009, s.189, **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**

⁴⁷¹ Karina Bailie & Gina Ekermans, "An Exploration of the Utility of a Self-Report Emotional Intelligence Measure", *E-Journal of Applied Psychology: Emotional Intelligence*, 2006, 2, (2), 3-11.

⁴⁷² İsmet Barutçugil, *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004

⁴⁷³ Fatih Töremen ve İbrahim Çankaya, "Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi" *Kuramsal Eğitimbilim*, 2008, 1 (1), 33-47.

yönde olumlu bir iklimi oluşturmayı sağlayan duygusal zekâ faktörlerinden önemli bir tanesi de duyguları doğru zamanda ve doğru yerde kullanabilme becerisidir.

Duygularını düzenleme konusunda yetenekli olan okul yöneticilerinin sırasıyla örgütsel bağlılıklarının, iş şevklerinin, işlerini özümseme seviyelerinin, işe adanma ve iş tatminlerinin de o derece iyi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Duyduklarını anlayıp, onları karşılaşılan yeni durumlara karşı düzenleyebilen yöneticilerin, iş tatmini, işe adanma, işine bağlılığı gibi tüm işyeri mutluluğu bileşenleri üzerinde olumlu etkilerinin olduğu ifade edilmektedir⁴⁷⁴. Duygu düzenleme, duygularını kontrol altına almayı ve onlara hükmedebilmeyi ifade etmektedir. Bu açıdan bakıldığında, öfkelerini, hırsını, aşırı coşkunu ve diğer uç veya zararlı duygularına hükmedebilen bir yöneticinin işinden daha fazla haz, tatmin ve doyum alabileceği, işine daha bir bağlanacağı ve şevk duyacağı beklenen bir sonuçtur denilebilir.

⁴⁷⁴ Demir, a.g.e., s.40

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeyleri, işyeri mutlulukları ve aldıkları kararlarda etik değerlere yatkınlık düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiş ve önemli sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sonuçlar, aynı değişkenler üzerinde benzeri çalışmalarla karşılaştırılmıştır. Bu araştırmadaki bulguları destekler nitelikteki çalışmaların yanında tezat oluşturan çalışmalara da değinilerek Bulgular tartışılmış ve yorumlanmıştır.

Bu başlık altında; önce demografik özellikler formundaki değişkenler açısından, sırasıyla duygusal zekâ, işyeri mutluluğu ve etik karar verme düzeyi arasında analiz edilen ve yorumlanan ilişkilere yönelik tespitler ve sonuçlar özgün bir şekilde ortaya konulmaya çalışılmıştır. Sonrasında duygusal zekâ bileşenleri ile ayrı ayrı olmak üzere işyeri mutluluğu ve etik karar verme arasındaki ilişkilere ait tespitlere yer verilmiştir. Devamında, yöneticinin işyeri mutluluğu bileşenleri ile etik karar verme düzeyi arasında tespit edilen ilişkilere ait sonuçlar ifade edilmiştir. Son olarak her üç değişkenin de alt boyutları arasındaki ilişkiler sonuç olarak ifade edilmiştir.

Araştırma sonuçları en öz haliyle şu şekilde ifade edilebilir: Okul yöneticilerinin;

- ✓ Cinsiyeti ile onun duygusal zekâ düzeyi arasında, kadınların erkeklere göre daha yüksek olduğu,
- ✓ Cinsiyeti ile onun işyeri mutluluğu arasında, herhangi bir ilişkinin olmadığı,
- ✓ Cinsiyeti ile onun etik karar verme düzeyi arasında, erkeklerin kadınlara göre daha yüksek olduğu,
- ✓ Medeni durumu ile onun duygusal zekâ düzeyi arasında, herhangi bir ilişkinin olmadığı,
- ✓ Medeni durumu ile onun işyeri mutluluğu arasında, evlilerin daha mutlu olduğu
- ✓ Medeni durumu ile onun etik karar verme düzeyi arasında, evlilerin daha etik karar verdiği,
- ✓ Eğitim durumu ile duygusal zekâsı arasında, lisans mezunlarının yüksek lisanslılardan yüksek olduğu,
- ✓ Eğitim durumu ile işyeri mutluluğu arasında, lisansüstü mezunlarının lisans mezunlarından yüksek olduğu,
- ✓ Eğitim durumu ile etik karar verme düzeyi arasında, lisansüstü mezunlarının lisans mezunlarına göre yüksek olduğu,
- ✓ Yaşı ile onun duygusal zekâsı arasında, yaş arttıkça duygusal zekânın arttığı,

- ✓ Yaşı ile onun işyeri mutluluğu arasında, yaş arttıkça işyeri mutluluğunun arttığı,
- ✓ Yaşı ile onun etik karar verme düzeyi arasında, yaş arttıkça etik karar verme düzeyinin de arttığı,
- ✓ Bulunduğu okulun türüne göre duygusal zekâlarının, ilkokul yöneticilerinin lise ve ortaokul yöneticilerine göre daha yüksek olduğu,
- ✓ Bulunduğu okulun türü ile onun işyeri mutlulukları arasında bir ilişki olmadığı,
- ✓ Bulunduğu okulun türü ile onun etik karar verme düzeyi arasında bir ilişki olmadığı,
- ✓ Bulunduğu okulun öğretim şekli ile onun Duygusal zekâsı arasında, ikili eğitim yapan okulların yöneticilerinin teklilere göre yüksek olduğu,
- ✓ Bulunduğu okulun öğretim şekli ile işyeri mutluluğu arasında, ikili eğitim yapan okulların yöneticilerinin teklilere göre yüksek olduğu,
- ✓ Bulunduğu okulun öğretim şekli ile onun etik karar verme düzeyi arasında, tekli eğitim yapan okulların yöneticilerinin teklilere göre yüksek olduğu,
- ✓ Bulunduğu yöneticilik kademesi ile onun Duygusal zekâsı arasında bir ilişki olmadığı,
- ✓ Bulunduğu yöneticilik kademesi ile onun işyeri mutluluğu arasında bir ilişki olmadığı,
- ✓ Bulunduğu yöneticilik kademesi ile onun etik karar verme düzeyi arasında bir ilişki olmadığı,
- ✓ Bulunduğu okuldaki yöneticilik süresi ile onun Duygusal zekâsı arasında, daha çok süre görev yapanların daha yüksek olduğu,
- ✓ Bulunduğu okuldaki yöneticilik süresi ile onun işyeri mutluluğu arasında, daha çok süre görev yapanların yüksek olduğu,
- ✓ Bulunduğu okuldaki yöneticilik süresi ile onun etik karar verme düzeyi arasında bir ilişkinin olmadığı,
- ✓ Toplam okul yöneticiliği süresi ile onun Duygusal zekâsı arasında, 21 yıl ve fazla görev yapanların diğerlerine göre düşük olduğu,
- ✓ Toplam okul yöneticiliği süresi ile onun işyeri mutluluğu arasında, daha çok süre görev yapanların yüksek olduğu,
- ✓ Toplam okul yöneticiliği süresi ile onun etik karar verme düzeyi arasında bir ilişkinin olmadığı,
- ✓ Duygusal zekânın duygularının farkında olma boyutu ile işyeri mutluluğu arasında pozitif bir ilişkinin olduğu,
- ✓ Duygusal zekânın başkalarının duygularının farkında olma ile işyeri mutluluğu arasında pozitif bir ilişkinin olduğu,

- ✓ Duygusal zekânın duygu kullanımı boyutu ile işyeri mutluluğu arasında pozitif bir ilişkinin olduğu,
- ✓ Duygusal zekânın duygu düzenlemesi boyutu ile işyeri mutluluğu arasında pozitif bir ilişkinin olduğu,
- ✓ Duygusal zekânın duygularının farkında olma boyutu ile etik karar verme arasında pozitif bir ilişkinin olduğu,
- ✓ Duygusal zekânın başkalarının duygularının farkında olma boyutu ile etik karar verme arasında bir ilişkinin olmadığı,
- ✓ Duygusal zekânın duygu kullanımı boyutu etik karar verme arasında bir ilişkinin olmadığı,
- ✓ Duygusal zekânın duygu düzenlemesi boyutu ile etik karar verme arasında bir ilişkinin olmadığı,
- ✓ İşyeri Mutluluğunun iş tatmini boyutu ile duygusal zekâ arasında pozitif bir ilişki olduğu,
- ✓ İşyeri Mutluluğunun Örgütsel bağlılık boyutu ile duygusal zekâ arasında pozitif bir ilişki olduğu,
- ✓ İşyeri Mutluluğunun İşe adanma boyutu ile duygusal zekâ arasında pozitif bir ilişki olduğu,
- ✓ İşyeri Mutluluğunun İş şevki boyutu ile duygusal zekâ arasında pozitif bir ilişki olduğu,
- ✓ İşyeri Mutluluğunun İş özümseme boyutu ile duygusal zekâ arasında pozitif bir ilişki olduğu,
- ✓ İşyeri Mutluluğunun iş tatmini boyutu ile etik karar verme arasında bir ilişkinin olmadığı,
- ✓ İşyeri Mutluluğunun Örgütsel bağlılık boyutu ile etik karar verme arasında bir ilişkinin olmadığı,
- ✓ İşyeri Mutluluğunun İşe adanma boyutu ile etik karar verme arasında pozitif bir ilişki olduğu,
- ✓ İşyeri Mutluluğunun İş şevki boyutu ile etik karar verme arasında pozitif bir ilişki olduğu,
- ✓ İşyeri Mutluluğunun İş özümseme boyutu ile etik karar verme arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Buraya kadar kısaca verilen araştırma bulguları, aşağıda sırası ile detaylandırılarak yorumlanmıştır:

Okul yöneticisinin cinsiyetine göre; kadın okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeyi, erkeklerinkinden yüksektir. İşyeri mutluluklarında ise anlamlı bir fark

bulunmamıştır. Etik karar verme düzeyleri bakımından ise kadınların, erkeklere nazaran daha düşük seviyede oldukları bulunmuştur.

Okul yöneticisinin medeni durumu açısından; duygusal zekâ düzeyleri açısından, evli ve bekar okul yöneticileri arasında bir fark olmadığı, işyeri mutluluğu bakımından, evli okul yöneticilerinin bekar okul yöneticilere göre işyeri mutluluklarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Yine evli okul yöneticilerinin bekâr okul yöneticilerine göre daha etik karar verebildikleri saptanmıştır.

Okul yöneticisinin eğitim durumu açısından bakıldığında; lisans mezunu yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin lisansüstü olanlardan daha yüksek çıkmıştır. Devamında, lisans mezunu okul yöneticilerinin işyeri mutluluklarının lisansüstü mezunu okul yöneticilerine göre daha düşük olduğu görülmektedir. Aynı şekilde lisans mezunu okul yöneticilerinin diğerlerine göre etik karar verme düzeylerinin de düşük olduğu sonucuna varılmıştır.

Okul yöneticisinin yaşları incelendiğinde; okul yöneticilerinin yaşı arttıkça duygusal zekâ düzeyinin de arttığı bulunmuştur. Aynı şekilde, okul yöneticisinin yaşı yükseldikçe, işyeri mutluluğunun da yükseldiği görülmüştür. Yine genç (20-30 yaş arası) okul yöneticilerinin diğer yaş gruplarına göre etik karar verme düzeylerinin düşük olduğu saptanmıştır.

Okul yöneticilerinin bulunduğu okul türü ile onların duygusal zekâ, işyeri mutluluğu ve etik karar verme düzeyleri incelemesi sonucunda, ilkokul yöneticilerinin duygusal zekâları, ortaokul ve lise yöneticilerine göre daha yüksek bulunmuştur. Yöneticinin çalıştığı okul türü bakımından işyeri mutlulukları arasında ise anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Aynı şekilde etik karar verme düzeylerinin, yöneticinin çalıştığı okulun türü arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

İkili eğitim yapan okullardaki yöneticilerin hem duygusal zekâ hem işyeri mutluluğu düzeyleri, tekli eğitim yapan okulların yöneticilerine göre yüksek bulunmuştur. Yine ikili eğitim yapan okul yöneticilerinin etik karar verme düzeyi tekli eğitim yapan okul yöneticilerine göre düşük çıkmıştır.

Okul müdürlerinin duygusal zekâ ve işyeri mutluluğu düzeylerinin, müdür yardımcılarını kıyasla çok az yüksek olmakla birlikte bu fark anlamlı bulunmamıştır. Yine aynı şekilde, müdür ve müdür yardımcıları arasında, etik karar verme düzeyi açısından da anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Müdür ve müdür yardımcılarının etik karar verme davranışları ayrı düzeyde olup aralarında bir farklılık yoktur.

Okul yöneticisinin, yöneticilik süresi ile duygusal zekâ düzeyi ilişkisine bakıldığında, toplam yöneticilik süresi 21 yıl ve üzeri olan okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeylerinin diğerlerine göre daha düşüktür. Aynı okulda 0 ile 4 yıl arası çalışan okul yöneticilerinin işyeri mutluluklarının, aynı okulda yönetici olarak daha fazla çalışanlara (5-10 yıl) göre daha düşük olduğu görülmüştür. Etik karar verme düzeyleri bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.

Okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeyleri ile işyeri mutlulukları arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Duygusal zekâ arttıkça, işyeri mutluluğu da artar. Yine tam tersi olarak duygusal zekâ düzeyinde bir azalma olduğunda, işyeri mutluluğu düzeyinin de buna paralel olarak düştüğü söylenebilir. Duygusal zekâyı oluşturan tüm (DFO BDFO DUK DUD) alt boyutlar ile işyeri mutluluğu arasında pozitif ilişkiler saptanmıştır. Duygularının farkında olan okul yöneticisinin işyeri mutluluğunun da yüksek olduğu, başkalarının duygularının farkında olan okul yöneticisinin işyeri mutluluk düzeyinin yüksek olduğu, duygularını kullanabilme becerisi arttıkça, işyerinde daha fazla mutlu oldukları, duygu düzenleme yetisinin gelişmiş olması ile paralel bir şekilde işyerinde daha fazla mutlu olabildikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Okul yöneticilerinin işyeri mutluluğu ölçeğinin tüm alt boyutları (ÖRB, İŞÖ, İŞA, İŞŞ, İŞT) ile duygusal zekâ düzeyi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel bağlılığı yüksek okul yöneticisinin duygusal zekâ düzeyinin de yüksek olduğu, işini özümsemiştiği durumlarda duygusal zekânın da yükseldiği, işine adanma düzeyi yükseldikçe duygusal zekâsının da yükseldiği ve iş şevki arttıkça duygusal zekâ yetilerinin de arttığı söylenebilir. Aynı şekilde iş tatmini artan okul yöneticisinin duygusal zekâ düzeyinin de arttığı saptanmıştır. İşyeri mutluluğu boyutlarının her biri arttıkça duygusal zekâ düzeylerinde de bir artış olduğu, azaldıkça da tam tersi bir durumun söz konusu olduğu söylenebilir.

Yine okul yöneticilerinin duygusal zekâ bileşenlerinden duygularının farkında olma becerisi arttıkça işyeri mutluluğu bileşenlerinden sırasıyla; örgütsel bağlılıklarının, işi özümsemelerinin, işe adanma düzeylerinin, iş şevklerinin de arttığı görülmüştür. Öte yandan, iş tatminleri ile arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Özetle, duygularının farkında olma düzeyi yüksek olan okul yöneticisinin örgütsel bağlılığı, işi özümsemesi, işe adanmışlığı, iş şevki de artmaktadır. Ancak yöneticinin duygularının farkında olma düzeyleri ile iş tatminleri arasında bir ilişki yoktur.

Bununla birlikte, okul yöneticilerinin duygusal zekâ bileşenlerinden başkalarının duygularının farkında olma yeteneği arttıkça işyeri mutluluğu tüm alt boyutları (ÖRB, İŞŞ, İŞÖ, İŞA, İŞT) arasında pozitif bir korelasyon saptanmıştır. Özetle, başkalarının duygularının farkında olma yetisi yüksek olan okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıkları, iş şevkleri, işi özümsemeleri, işe adanmaları ve iş tatminleri de artmaktadır.

Aynı şekilde, okul yöneticilerinin duygusal zekâ bileşenlerinden duygularını kullanabilme yetenekleri arttıkça işyeri mutluluğu tüm alt boyutlarının da (ÖRB, İŞŞ, İŞÖ, İŞA, İŞT) yükseldiği saptanmıştır. Duygu kullanımı yeteneği gelişmiş okul yöneticilerinin işyerinde diğerlerine göre, örgütsel bağlılıklarının, iş şevklerinin, işlerini özümseme düzeylerinin, işe adanma düzeylerinin ve iş tatminlerinin de arttığı görülmüştür. Duygularını kullanabilme yeteneğinin, mevcut çalışma ortamlarındaki tüm faktörler üzerinde olumlu etkilerinin olması muhakkaktır. Tüm iletişimlerde, iletişimin, oluşan algının ana belirleyici unsurunu, duyguların nasıl yansıtıldığı, onların süreçte nasıl kullanılıp ifade edildiği belirler.

Okul yöneticilerinin duygusal zekâ bileşenlerinden duygularını düzenleme yetileri yükseldikçe işyeri mutluluğunun tüm alt bileşenlerinin de (ÖRB, İŞŞ, İŞÖ, İŞA, İŞT) arttığı bulunmuştur. Sonuç olarak, duyguları düzenleme yetisi yüksek olan okul yöneticisinin diğerlerine kıyasla örgütsel bağlılıklarının, iş şevklerinin, işlerini özümseme düzeylerinin, işe adanma düzeylerinin ve iş tatminlerinin de arttığı görülmüştür. Okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeyleri ile etik karar vermeleri arasında düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Yani okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeyinin etik karar vermeleri üzerinde çok az etkisi olabilir.

Okul yöneticilerinin işyeri mutlulukları ile etik karar verme düzeyleri arasında düşük bir ilişki ortaya çıkmıştır. Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri ile etik karar verme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı; ancak, iş şevki, işi özümsem ve işe adanma düzeyleri arttıkça, etik karar verme düzeyleri de artmaktadır. Özetle, okul yöneticilerinin etik karar verme düzeyleri arttıkça işyeri mutluluklarının da arttığı bulunmuştur.

Veliler, öğrenciler, öğretmenler, okul yöneticileri, hizmetliler, memur, bekçi, kantinci, okul servis personelleri, üst yöneticiler okulun en önemli paydaşlarıdır. Bu kadar çok paydaşın isteklerinin tam olarak karşılanmasının asla mümkün olmayacağı söylenebilir. Bu çeşitlilikteki paydaş ilişkilerinin yönetimi bile, tek başına okul organizasyonunun oldukça karmaşık bir yapısının olduğunu göstermektedir. Öğrencilerin hassas yaş döneminde olmaları, okulların fiziksel mekanları,

öğrencilerin hareket sıklıkları, onların sorunları, arkadaşlık ilişkileri, okulda geçirdikleri süre ve eğitimin yüksek misyonu gereği, okul yöneticilerinin, standart bir görev tanımının yapılmasını zorlaştırmaktadır. Örneğin, okulda, müdürden bekçiye kadar her çalışan, ağlayan bir öğrenciye kayıtsız kalamayacaktır. Okul organizasyonlarında yöneticiler, gün içerisinde anlık sıradışı olayların yönetimi ile boğuşmaktadırlar. Özellikle Türkiye’de okul yetersizliği, var olan okulların da fiziksel kapasitelerin yetersizliği, ikili eğitim, kalabalık sınıflar ve ödenek yetersizliği gibi nedenlerle, yönetici ve diğer okul çalışanlarının görevleri, en başta öğrencinin can güvenliğinden başlamaktadır. Böyle bir durumda görev tanımlarında ne yazdığının pek de önemi yoktur. Özellikle metropollerin varoş bölgelerindeki okullarda en önemli önceliğin, okul bitiminde binlerce çocuğu sağlıklı bir şekilde ailelerine teslim edebilmek olduğu söylenebilir.

Okullar, her an sürpriz vakaların gerçekleştiği yoğun organizasyonlardır. Bu nedenle, okul yöneticisinin iyi düzeyde bir duygusal zekâya sahip olması, işini sevmesi, işyerinde mutlu olması ve kararlarında etik kaygılar taşıması beklenmektedir. Sıradışı olaylardan oluşan okul işleyişinde, mevzuatta ne yazdığına bakmadan önce öğrencinin can güvenliğine bakıp anında karar almak, bu kararı alırken de vicdan süzgecine güvenmek zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Günümüz şartlarında, okul organizasyonunda en faydalı kişi, müdürün yada bir üstün kendisine görev vermesini beklemeden, o anda spontane gelişen bir olaya müdahale eden, öğrenci ve okul yararına yapacak bir şeyler üreten kişidir. Bu çalışmada, okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeylerinin ne denli önemli olduğunu, yöneticilerin verdikleri kararların etik olup olmamasının çok önem taşıdığını, yine yöneticilerin işyeri mutluluk düzeylerinin kısa vadede öğrenci ve okul paydaşları için, uzun vadede ise ülkenin geleceği için önem düzeyi ortaya konulmuştur.

Ulusların yeraltı ve yerüstü zenginlikleri onlar için bir avantaj olmasına rağmen, bu zenginlikleri etkili kullanamamaları ve bu zenginlikler oranında hak ettikleri gelir, refah ve medeniyet düzeyine ulaşamamaları, temel olarak bir yönetim sorunudur. Yönetim sorunu ise, iyi yetişmiş, duygusal zekâ düzeyi yüksek, belirli bir mutluluk düzeyine ulaşmış, pozitif bir ruh iklimi olan ve kararlarında etik ve ahlaki değerlere önem veren yöneticilerle aşılabılır. Ancak tek başına duygusal zekâ düzeyinin yüksekliği işe yaramayabilir. Hatta, duygusal zekâ düzeyinin tek başına yüksek olması bir sorun dahi olabilmektedir. Çünkü duygusal zekâ, insanları etkileme, kontrol edebilme ve onlara hükmedebilme yeteneğini ifade etmektedir. Duyguları anlamak ve onları kullanabilmek etkili bir güçtür. Bu gücü kontrol

edebilecek, insanlık yararına kullanılmasını sağlayacak yegâne güç ise vicdandır. Yönetici açısından vicdanın fiili karşılığı; etiğe ve toplumsal değerlere saygılı ve etik kararlar verebilmektir. Öyleyse; duygusal zekâ becerilerinin etik, ahlak ve vicdani değerlerle ele alınması gerekmektedir. Etik değerlerden yoksun bir duygusal zekâ yeteneği, bir tehlike potansiyeli de taşımaktadır. Bu bakımdan, eğitim yöneticilerinin gerek duygusal zekâ yetenekleri gerek etik karar verme becerileri konularında yetkin olmaları, ülkenin geleceği için de önem arz etmektedir.

Aşağıda sırayla; okul yöneticilerinden, eğitim süreçlerini ve amaçlarını dizayn eden üst yöneticilere kadar olan bir yelpazede öneriler sunulmuştur:

❖ Yöneticilere Öneriler

Başarıda rol oynayan en önemli faktör bilişsel-mantıksal zekâ (IQ) olmasına rağmen, onu başarıya taşıyacak olan en etkili kılavuz duygusal zekâ (EQ) kapasitesidir. Çocuklarımızın bilişsel zekâ seviyesini belirleme sürecinde etkimiz yoktur. Ancak, duygusal zekâ seviyesini arttırarak, bireyi toplumun çalışan, dürüst ve başarılı bir üyesi yapma sürecinde etkimiz vardır. Bu gücümüzü etkili ve verimli bir şekilde kullanmamız, ders programlarına duygusal zekâyı arttıracak konuları eklememizle ve öğretmenleri ve eğitim yöneticilerini bu eğitim açığının kapatılması için eğitmemizle, bilinçlendirmemizle mümkündür.

Eğitim alanındaki birikmiş kronik problemler, son yıllardaki mülteci akını ve bunun okullara yüklediği ekstra güçlükler, okullara ödenek verilmemesi, özellikle büyükşehir varoşlarında okul eksikliği gibi sorunlar, yöneticilere insanüstü bir görev yüklemektedir. Bu yükün altından kalkabilecek okul yöneticisinin zeki olmasının yanında, duygusal zekâ yeterliliklerinin, etik kararlar alabilme cesareti ve yeteneğinin de oldukça iyi olması şarttır.

Bu yükün altından kalkabilecek yöneticinin özenle seçilmesi, seçiminde temel bir yazılı sınavın yanında, örnek olay, vaka çalışması gibi uygulamalardan geçirilerek aday yönetici olarak belirlenmesi ve belirli bir süre sonunda bir değerlendirme ile yöneticiliğe alınması önerilebilir. Çünkü Duygusal zekâ ve etik karar verebilme, işyeri mutluluğu kazanımı gibi kavramlar belirli bir zaman dilimi içerisinde tanılanabilir. İnsan tanımanın önemini ifade eden” bir insanla uzun yolculuk yapmadan, alışveriş yapmadan tanıyamazsın” sözü Türk Kültürüne yerleşmiştir.

Yukarıda sözü edilen bunca zorlukların aşılmasında, okul yönetici ekibinin uyumunun ön şart olduğu söylenebilir. Bu nedenle, okul müdürlerinin, yardımcısını en iyi gözlemleyen, tanıma imkânı olan kişi olması nedeniyle, müdür yardımcısı seçimi ve değerlendirmesinde etkin hale getirilmesi önerilir. Eldeki bu çalışmada da görüleceği üzere, okulda alınan çoğu karar, doğrudan insana, masum çocuğa dokunmaktadır. Bunun sonucu olarak vaka anında öncelikli olarak çocuk yararı gözetilerek karar verilmekte, mevzuatla eşgüdümleme boyutu vakadan günler, aylar sonra gelmektedir. Sınıfta tuvalet sorunu yaşayan bir çocuğun durumuna müdahale sürecinde, öncelikle mevzuata bakılması o çocuk için travma yaratabilir. Ya da eşî kaza geçiren bir öğretmenin ders bitimini beklemesi mevzuata uygun olabilir ancak bu durumun insani olduğu söylenemez. Aslında okul yönetiminin ana iş yükü bu tip anlık sorunlardan oluşmaktadır. Bu nedenle spontane gelişen her bir olaya karşı anlık karar ve uygulamalarının mevzuat açısından doğruluk ve yanlışlığına bakılması, söz konusu yöneticiyi sıkıntıya sokabilmektedir. Okul yöneticisinin inisiyatif alanları genişletilmeli, üzerlerindeki soruşturma baskısı azaltılmalı, üst amirlerce yapılan tüm değerlendirmeler insani ve öğrenci yararı yönüyle yapılmalıdır. Bunu yapacak olan İlçe, il ve üst düzey MEB yöneticilerinin öncelikli olarak değişik ortam (köy-şehir), okul (birleştirilmiş sınıf- müstakil sınıf- ikili/tekli eğitim) ve yönetim kademelerinde görev yapmış olmaları gerekmektedir. Öğretmenlikten ilçe müdürlüğüne geçen bir disiplin amirinin, okul müdürünün bir vakaya müdahalede "ne derece" ve "neden" insan odaklı yaklaştığını anlaması beklenemez. Aynı şekilde alana ve uygulamaya dair tecrübe edinmeden okul müdürü yapılan bir yöneticinin ilk derste sınıfta bayılan öğrencinin kahvaltı yapmadan gelmiş olabileceğini anlayan, kantinden kendi imkanıyla faydalandıran öğretmeni anlaması ve takdir etmesi de beklenemez. Söz konusu okul müdürünün, bu konularda duyarlılık sahibi bir öğretmeni de fark etmesi ve doğru değerlendirmesi oldukça zordur. Okul ortamlarında her olayın bir mevzuatı olması beklenemez ancak her olayın birden çok insani boyutu olduğu muhakkaktır. Önemli olaylara müdahalelerde mevzuattan önce öğrenci ve insan odaklı bakabilen yöneticilerin seçilmesi, yetiştirilmesi, bu yaklaşımları bilen üst kademe yöneticilerinin atanması gerekmektedir.

Eğitim yöneticilerinin etik karar verme düzeylerini yükseltecek nitelikte çalışmalar yapılması, etik kodların uygulanmasına yönelik yönergelerin hazırlanması, bunların çalışanlar ile paylaşılması ve bu yönergelerin davranışa dönüşmesi noktasında, üst yöneticilere önemli görevler düşmektedir.

❖ Araştırmacılara Öneriler

Bu alanda çalışma yapacak araştırmacılar için öneriler geliştirilmiş ve şu şekilde sıralanmıştır. Gelecek çalışmalarda bu tespitlerden faydalanılması önerilmiştir.

Bu araştırma İstanbul Avrupa yakası ilçeleri üzerinde yürütölmüştür. Okul yöneticilerinde duygusal zekâ, işyeri mutluluğu ve etik karar verme ilişkisi, farklı bölge ve illerde de yapılabilir. Ülkemizin coğrafi bölgeleri arasında okul yöneticilerinde duygusal zekâ, işyeri mutluluğu ve etik karar verme düzeylerine ilişkin farklılıkları analiz etmeye yönelik çalışmalar yapılabilir. Duygusal zekâ, İşyeri mutluluğu ve etik karar verme ilişkisini inceleyen benzeri araştırmalar öğretmenler üzerinde de uygulanabilir.

Okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeylerini arttırmaya yönelik eğitim programları geliştirme amaçlı araştırma ve uygulamalar geliştirilebilir. Araştırmanın aynı değişkenleriyle eğitimin her kademesindeki paydaşlar üzerinde çalışmalar yapılabilir. Özellikle yönetim hizmetleri sınıfında olan ve karar verme konusunda daha aktif ve önemli kararlar alma sorumluluğu taşıyan il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerindeki yöneticiler üzerinde bu çalışma uygulanabilir. Okul yöneticisi seçimi, öğretmen mülakatları ve eğitim ortamlarında bulunacak tüm görevliler için özellikle duygusal zekâ ve etik karar verme düzeylerini ölçmeye yarayan ölçekler, örnek olaylar üzerinde değerlendirme çalışmaları yapılabilir. Özellikle sosyal bilimler alanında ilk Nobel Ödölü alan çerçeveleme etkisi (framme effect) kavramının eğitim yönetimi alanında irdelenmesi yararlı olabilir. ereveleme etkisinin, karar vermede bir tür muhakeme körlüğüne neden olduğu yönünde bulguların varlığı ve deneyimlerin de bunu desteklediğinden hareketle, bu alanda yapılacak çalışmaların, literatüre ve pratik uygulamalara yarar sağlayacağı düşünölmektedir.

Duygu kullanımı ve duyguları yönetme becerisindeki aşırı ustalığın, “sosyal bukalemunlar” yaratabileceği, bu açıdan; etik değerlerden yoksun bir duygusal zekâ yeteneğinin hiç de iyi bir şey olmadığı yönünde araştırmalar yapılabilir. Bu hususun yapılacak çalışmalarda dikkat edilmesi gereken bir konu olduğu öne çıkarılabilir. Yönetici eğitimleri programlanabilir ve bu eğitimler için, “sosyal bukalemunluk” kavramı ve “ereveleme etkisi” kavramlarına yönelik ölçekler geliştirilebilir. Etik yönetim ve yönetici kararlarındaki etik duyarlılıkları arttırma amaçlı eğitim programları oluşturulabilir. Bundan sonraki araştırmalarda, farklı çalışma alanlarında birden çok sektör seçilerek, farklı örneklem kütleleri ile çalışmalar yapılabilir. Farklı

sektörler arası karşılaştırmalar yapılabilir. Bu çalışmalar kamu ve özel sektör olmak üzere ayrı ayrı da yürütülebilir. Gerçekleştirilen araştırmaların bulgularına göre, çalışanların duygusal zekâlarının, işyeri mutlularının ve etik karar verme düzeylerinin geliştirilmesine yönelik eğitimler planlanabilir. Etik karar verme düzeylerini yükseltme amaçlı çalışmalara yoğunlaşılabilir, eğitim programları geliştirilebilir. Okul yöneticileri için etik kodların oluşturulması ve yaygınlaştırılması amaçlı araştırmalar yürütülebilir.



KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- AKARSU Bedia, **Felsefe Terimleri Sözlüğü**, 7. Baskı, İnkılap Yayınevi, İstanbul, 1998.
- ARIKAN Rauf, **Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama**, Asil Yayın, Ankara, 2004.
- AYDIN İnayet, **Eğitim ve Öğretimde Etik**, Pegem Akademi, Ankara, 2016.
- AYDIN, İnayet, **Yönetimsel ve Mesleki Açısından Etik**, Pegem Akademi, Ankara, 2014.
- BALAY Refik, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.
- BAR-ON Reuven, **Emotional Quotient Inventory: Technical Manual**, Multi Health Systems, Toronto, 1997.
- BAR-ON Reuven, **Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-I): Technical Manual**, 2002.
- BARUTÇUGİL İsmet, **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, Kariyer, İstanbul, 2004.
- BENNIS Warren & NANUS Burt, **Leaders: The Strategies for Taking Charge**, Harper, New York, 1997.
- BOLAT Tamer, **Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2007.
- BOYATZIS Richard E., GOLEMAN Daniel & RHEE Kenneth , **Clustering Competence in Emotional Intelligence: Insights From the Emotional Competence Inventory (ECI)**. In Bar-On, R. & J.D. Parker (ed's.), *Handbook of Emotional Intelligence*, Jossey-Bass. San Francisco, 1999.
- BRADBERRY Travis, GREAVES Jean, EMMERLING Robert, SANDERS, Q., STAMM, S., Su, L.D., & WEST, A., **Emotional Intelligence Appraisal Technical Manual**, TalentSmart Inc., 2003.
- BRİTT Thomas W., DICKINSON James M., GREENE-SHORTRIDGE Tiffany M.& MCKİBBEN Eric S., **Self-engagement at work**. In Nelson, D. L. and Cooper C. L. (eds.) **Positive Organizational Behavior**, Sage Publication, London, 2007.
- BÜYÜKÖZTÜRK Şener, **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı** (22.baskı), Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara, 2016.
- CAMERON Allan, **Work Profile Questionnaire- Emotional Intelligence (WPQei) User's Guide. Emotional Intelligence Personality Team Roles**. Oxford: The Test Agency Limited, Oxford, 2004.

- CARROLL John B., **Human Cognitive Abilities: A survey of factor-analytic studies**, Cambridge University Press, New York, 1993.
- CARUSO R. David & SALOVEY Peter, **Yönetimde Duygusal Zekâ** (Dört Duygusal Becerinin Liderlikte Kullanılması ve Geliştirilmesi), Crea Yayıncılık, İstanbul, 2007.
- CEVİZCİ Ahmet, **Felsefe Sözlüğü**, Paradigma Yayınları, İstanbul, 1999.
- COOPER Robert K., & SAWAF Ayman, **Liderlikte Duygusal Zekâ**, (Çev. Zela Bedriye Ayman-Banu Sancar), **Sistem Yayıncılık**, Üçüncü Basım, İstanbul, 2003.
- CUİLLA Joanne B., "**Leadership Ethics: Mapping The Territory**". In J. B. Cuilla (Ed.), **Ethics, The Teart of Leadership**, Quorum Books, Westport CT., 1998.
- DAMASIO Antonio, **The Feeling of What Happens: Body, Emotion and the Making of Consciousness**, Harcourt Brace, 1999.
- DÖKMEN Üstün, **Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.
- DURMUŞ Beril, YURTKORU E. Serra & ÇİNKO Murat, **Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi**, Beta, İstanbul, 2001.
- EAGLY Alice H. & CHAIKEN Shelly, **The Psychology of Attitudes. Fort Worth**, Harcourt Brace Jovanovich, 1993.
- EPSTEIN Seymour, **Constructive Thinking: The Key to Emotional Intelligence**, Greenwood Publishing Group, Incorporated, Westport, CT, USA, 1998.
- FARRELLY Elizabeth, **Mutluluğun Sakıncaları**. Çev. Erdem Gökyaran. Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık Ticaret ve Sanayi A.Ş., İstanbul, 2018.
- FIELD Andy, **Discovering Statistics Using SPSS**, Sage Publications, London, 2009.
- FLANAGAN Dawn P., MCGREW Kevin S., & ORTIZ Samuel O., **The Wechsler Intelligence Scales and Gf-Gc theory: A contemporary approach to interpretation**. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon, 2000.
- FRAENKEL Jack R., & WALLEN Norman E., **How to Design and Evaluate Research in Education**. Mc Graw Hill, New York, 2003.
- GOLEMAN Daniel, **İşbaşında Duygusal Zekâ**, (17. Baskı) (Ceviri; Handan Balkara) Varlık Yayınları, İstanbul, 2017.
- GOLEMAN Daniel, **Duygusal Zekâ** (47. baskı b.). (B. S. Yüksel, Çev.) İstanbul: Varlık Yayınları, İstanbul, 2017.
- GÜLER Burcu Kümbül, "**Pozitif Psikolojik Sermaye**", **İçinde: Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar**, Ed.:Keser, A. , Yılmaz, G. & Yürür, S., Umut Yayınevi, Kocaeli, 2015.

- HACKMAN Richard J., OLDHAM R. Greg, ***The Job Diagnostic Survey: An Instrument For The Diagnosis of Jobs and The Evaluation of Job Redesign Projects***. Technical Report No:4, Yale University, 1974.
- HALSEY William, ***Macmillan Contemporary Dictionary***, ABC Tanıtım Basımevi, 1.Baskı, İstanbul, 1988.
- HİTT William D., ***Ethics and Leadership: Putting Theory Into Practice***, Battelle Press, Columbus, 1990.
- HUXLEY Aldous, ***Cesur Yeni Dünya***, Çev. Ümit Tosun. 26.baskı. İstanbul: İthaki Yayınları, 2018.
- İNAL Kemal, ***"Sosyalist Etik"***. Gelecek.1-3, Kasım –Aralık. S.43'den Aktaran Raci Kılavuz, Kamu Yönetiminde Etik, Seçkin, Ankara, 2003.
- İSLAMOĞLU Hamdi, ***Bilimsel araştırma yöntemleri***, Beta Basım, İstanbul, 2003.
- KARASAR Niyazi, ***Bilimsel araştırma yöntemi***, Nobel yayın dağıtım, Ankara, 2005.
- KJERULF Alexander, ***Happy Hour is 9 to 5, How to Love Your Job, Love Your Life and Kick Butt at Work***. (1. Baskı). (C. Yapalak, Çev.). Doğan Egmont Yayıncılık ve Yapımcılık Tic. A.Ş. İstanbul, 2015.
- KLİNE Rex B., ***Exploratory and Confirmatory Factor Analysis: Applied Quantitative Analysis in the Social Sciences***, Taylor & Francis Group, New York, 2013.
- KOÇEL Tamer, ***İşletme Yöneticiliği***, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2013.
- KONRAD Stefan & HENDL Claudia, ***Duygularla Güçlenmek***, Çev: Meral Taştan, İstanbul, 2001.
- KÖSE Erdoğan, Scientific research models, In R. Kıncal, ***Scientific research Methods*** (pp. 110-123), Nobel Press, Ankara, 2014.
- LAMBERTON Lowell & MİNOR H. Leslie, ***Human Relations: Strategies For Succes***, Irwin Mirror Press, Chicago, 1995.
- LEWİS Pamela S., Goodman Stephan H. & Fandt Patricia M., ***Management Challenges in The 21st Century***, West Publishing Company, St. Paul, 2004.
- LUTHANS Fred, Carolyn M. Youssef & Avolio Bruce j., ***Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge***, Oxford University Press, New York, 2007.
- MAYER John D., SALOVEY Peter, & CARUSO David R., ***Models Of Emotional Intelligence***", In R. J. Sternberg (Ed) Handbook Of Intelligence, Cambridge University Press, New York, US, 2000.
- MAYER John D. & SALOVEY Peter, ***What Is Emotional Intelligence***", In P. Salovey, & D. Sluyter, Emotional Development And Emotional Intelligence: *Educational Implications*, Basicbooks, New York, 1997.
- MEJİA Luis Gomez & Balkin David B., ***Management***, McGraw-HillBook Company, New York, 2002.

- NAGAR Prania, ***Influence of Emotional Intelligence and Spiritual Intelligence on Teaching Competencies***, Laxmi Book Publications, New York, 2017
- ÖNER Necla, ***Türkiye’de Kullanılan Psikolojik Testler***, Boğaziçi Üniversitesi Matbaası, İstanbul, 1997.
- PARHAN A. Christine, ***Psychology***, South Western Publishing, USA, 1988.
- PRYCE-JONES Jessica, ***Happiness at Work: Maximizing your Psychological Capital for Success***, Wiley-Blackwell, United Kingdom, 2010.
- REST James R., ***Development in Judging Moral Issues***, University of Minnesota Press, Minneapolis, 1979.
- ROBERTSON Ivan, COOPER Cary, ***Well-Being: Productivity and Happiness at Work***, 1st published by Palgrave Macmillan, UK, 2011.
- ROLLINSON Derek., ***Organisational Behaviour and Analysis An Integrated Approach*** (Second Edition), Pearson Education Ltd: Essex, 2002.
- RUSBULT Caryl E., Bissonnette Victor L. & Arriaga Ximena Bissonnette, ***Accommodation processes during the early years of marriage*** In T. N. Bradbury (Editör), *The developmental course of marital dysfunction*, Cambridge University Press, New York, 1998.
- SCHWARDZ Bary, ***The Paradox of Choice: Why More is less***, Happer Collins, New York, 2004.
- SHİROM Aria, ***Explaining vigor: On the Antecedents and Consequences of Vigor as a Positive Affect at Work***, In Cooper, C. L., Nelson, D. (eds.). *Organizational Behavior: Accentuating the Positive at Work* (86-100). Thousand Oaks, Sage Publications, CA, 2006.
- ŞENCAN Hüner, ***Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*** (1. Basım) Seçkin Yayıncılık Sanayi ve Ticaret AŞ, Ankara, 2005.
- ŞEN Mustafa Lütfi, ***Kamu Görevlileri Etik Rehberi***, Başbakanlık Etik Kurulu, Ankara, 2017.
- THOMPSON Bruce, ***Exploratory and Confirmatory Factor Analysis: Understanding Concepts and Applications***, American Psychological Association, Washington DC, 2004.
- TİMUÇİN Afşar, ***Felsefe Sözlüğü***, BDS Yayınları, İstanbul, 1994.
- TOFFLER Alvin, ***Future Shock***. Bantam Books, New York, 1970.
- TOPUZ Cemil, ***“Pozitif Psikoloji’ye Giriş”***, İçinde: *Pozitif Psikoloji*, Hefferson, K. & Boniwell, I., Çev.Ed.: Doğan, T., Nobel Yayıncılık, Ankara, 2014.
- ÜLGEN Hayri & MİRZE Kadri, ***İşletmelerde Stratejik Yönetim***, Beta Yayınevi, İstanbul, 2014.
- YALOM D. İrvin, ***The Schopenhauer Cure***, Harper Collins, New York, 2005.

WARR Peter, **Work, Happiness, and Unhappiness**, Mahwah, Lawrence Erlbaum, New Jersey, 2007.

VEENHOVEN Ruut, **Livability Theory. In: Michalos A.C. (eds) Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research**, Springer, Dordrecht, 2014.

İSTANBUL İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ ,Strateji Geliştirme Bölümü. **2016/2017 İstatistik Verileri**, İstanbul: İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü, 2017.

MAKALELER

ABRAHAM Rebecca, "Emotional intelligence in organizations: A conceptualization. *Genetic*", **Social, and General Psychology Monographs**,1999, 125, 209-224.

ABRAHAM Carmeli & ZVI E. Josman, "The Relationship Among Emotional Intelligence, Task Performance, and Organizational Citizenship Behaviors", **Human Performance**, 2006, 19(4), 403-419.

AKBABA Atilla & ERENLER Esra, "Etik Karar Verme Ve Cinsiyet Farklılıkları Üzerine Bir Araştırma" **Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, 2011, Aralık, S:31 (s:448-464)

ALLEN, J. N., MEYER, P. J. "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization" **Journal of Occupational Psychology**, 1990, 63, 1-18.

ALPARSLAN Ali Murat, "Emek işçilerinde fazladan rol davranışının Öncülü; İş tatmini mi, İşyerinde Mutluluk mu"? **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2016, 30 (1), 203-205

AYTEMİZ SEYMEN Oya & BOLAT Tamer, "Kohlberg'in Bilişsel Ahlaki Gelişim Modelinden Yararlanan Etiksel Karar Verme Modellerinin Karşılaştırmalı Analizi", **Akdeniz İİBF Dergisi**, 2007,13, 24-61.(s:26)

ALLEN J. Natalie & MEYER P. John, "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", **Journal of Occupational Psychology**, 1990, 63, 1-18.

ARMSTRONG Mary Beth, KETZ J. Edward & OWSEN Dwight, "Ethics Education in Accounting: Moving toward Ethical Motivation and Ethical Behavior", **Journal of Accounting Education**, 2003, 21(1), 1-16.

ASHKANASY Neal M., "Emotions in organizations: A multilevel perspective", In F. Dansereau, & F. J. Yammarino (eds.), Research in multi-level issues: **Multi-level issues in organizational behavior and strategy**, 2003, 2, 9-54.

ASUNAKUTLU Tuncer ve AVCI Umut, "Aile işletmelerinde nepotizm algısı ve iş tatmini üzerine bir araştırma" **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2010, 15(2), 92-109.

AYDEMİR Muzaffer, "The Ethical Perceptions of Small Business Owners", **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2006, c. 4, s.2 p. 225.

- AYTAÇ Serpil, BİLGEL Nazan, BAYRAM Nuran & KUŞDİL Ersin, "Job-Related Affective Well-Being Among Turkish University Staff: A Multivariate Statistical Analysis", ***İş, Güç The Journal of Industrial Relations and Human Resources***, 2004, 6 (1), 0-0.
- BABAOĞLAN Emine, "Okul yöneticilerinde duygusal zekâ", ***Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi***, 2010, 11(1): 119-136.
- BAKAN İsmail & BÜYÜKBEŞE Tuba, "Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerin Yönelik Bir Alan Çalışması: Participative Decision Making", ***Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi***, 2008, C. 13, 29 – 56.
- BAKKER Arnold B. & DEMEROUTİ Evangelia, "Towards a model of work engagement", ***Career Development International***, 2008, 13, 209-223.
- BAİLİE Karina & EKERMANS Gina, "An Exploration of the Utility of a Self-Report Emotional Intelligence Measure", ***E-Journal of Applied Psychology: Emotional Intelligence***, 2006, 2, (2), 3-11.
- BAYSAL A. Can, " İşletmelerde İş Tatminini Ölçmede Kullanılan Psikoteknik Yöntemler", ***İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi***, İstanbul, 1997, 36-55
- BEKTAŞ Çetin & KÖSEOĞLU Mehmet Ali, "Etik Kodların Yönetimsel Karar Alma Sürecine Etkileri ve Bir Model Önerisi", ***İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi***, 2007, 9(2), 94- 115.
- BELLİ Emre & EKİCİ Sümmani, "Ege bölgesindeki gençlik ve spor il müdürlüklerinde çalışan personelin iş tatmin düzeylerinin araştırılması", ***Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi***, 2012, 14 (2): 171-178
- BERRIDGE Kent C & ROBINSON Terry E., "Parsing reward", ***Trends Neurosci. Multi-Health Systems***, Toronto, Canada, 2003, 26, 507–513
- BOYATZİS Richard E., "Stimulating self-directed change: A required MBA course called Managerial Assessment and Development", ***Journal of Management Education***, 1994, 18, 304-323.
- BRACKETT Mark A., RIVERS Susan. E., SHIFFMAN Sara, LERNER Nicole & SALOVEY Peter, "Relating emotional abilities to social functioning: A comparison of self-report and performance measures of emotional intelligence", ***Journal of Personality and Social Psychology***, 2006, 91(4), 780–795. doi:10.1037/0022–3514.91.4.780
- BRIEF Artur P. & WEISS Howard M., "Organizational behavior: Affect in the workplace", ***Annual Review of Psychology***, 2002, 53, 279-308.
- BRIGGS Clark. LITTLE Patrick, "Impacts of Organizational Culture and Personality Traits on Decision – Making in Technical Organizations", ***System Engineering***, 2008, V. 11, N. 1, 15 – 26.

- BROWN Michael, TREVINO Linda K. & Harrison David A., "Ethical Leadership": A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing, ***Organizational Behavior and Human Decision Processes*** 97, 2005, 117-134, www.sciencedirect.com
- BÜLBÜL Sahamet & Giray Selay, "Sosyodemografik Özellikler ile Mutluluk Algısı Arasındaki İlişki Yapısının İncelenmesi", ***Ege Akademik Bakış***, 11 (Özel Sayı), 2011, 113-123.
- CHAN David, "Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models", ***Journal of Applied Psychology***, 1998, 83, 234-246.
- COHEN Aaron, "Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment", ***Human Resource Management Review***, 2007, 17, 336-354.
- CONNOR Patrick E., BECKER Boris W., "Personel Value Systems and Decision – Making Styles of Public Managers", ***Public Personnel Management***, 2003, V. 32, N. 1, 155 – 180.
- COOPER-HAKİM Amy & VİSWESVARAN Chockalingam, "The construct of work commitment: Testing an integrative framework", ***Psychological Bulletin***, 2005, 131, 241-305.
- COTE Stephane, "Emotional intelligence in organizations", ***Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour***, 2014, 1, 459–88.
- ÇAKAR Ulaş & ARBAK Yasemin, "Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zekâ", ***D.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi***, 2004, 6, 3: 23-48.
- ÇAM Arabacı Mahire & OLCAY Leyla, "HEMAR-G Tutum Ölçeği Hazırlamada Nitel ve Nicel Adımlar", ***Hemşirelik Araştırma Dergisi***, 2010, 62-65.
- PETERSON Dane, RHOADS Angela & VAUGHT Bobby C., "Ethical Beliefs of Business Professionals: A Study of Gender, Age and External Factors", ***Journal of Business Ethics***, No.31, 2001, 225.
- DAWDA Darek & Hart, Stephen David, "Assessing emotional intelligence: Reliability and validity of the Bar-On Emotional Quotient Inventory in university students", ***Personality and Individual Differences***, 2000, 28, 797-812.
- DESHPANDE Satish P. "A Study of Ethical Decision Making by Physicians and Nurses in Hospitals". ***Journal of Business Ethics***, 2009, Vol.90, 387-397.
- DESHPANDE Satish P., "Managers' Perception of Proper Ethical Conduct: The Effect of Sex, Age and Level of Education", ***Journal of Business Ethics***, No.16, 1997, 84.
- DIENER Ed & LUCAS E. Richard, "Explaining Differences in Societal Levels of Happiness: Relative Standards, Need Fulfillment, Culture, and Evaluation Theory", ***Journal of Happiness Studies***, 2000, 1, (1), 41-78.

- DOĞAN Selen ve ŞAHİN Fatih, "Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2007, 16(1), 231-252.
- DOLAN Paul, PEASGOOD Tessa & WHITE Mathew, "Do we really know what makes us happy? A review of the economic literature on the factors associated with subjective well-being", **Journal of Economic Psychology**, 2008, 29: 94-122.
- DULEWICZ Victor, HIGGS Malcolm & SLASKI Mark, "Measuring emotional intelligence: content, construct, and criterion-related validity", **Journal of Managerial Psychology**, 2003, 18 (5), 405-420.
- ERCAN İlker ve KAN İsmet, "Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik", **Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi**, 2004, 30.3, 211-216.
- ERGÖR Zeynep Birce, "Yatırımcı Davranışları ve Karar Vermede Çerçeveleme Etkisi: Türkiye'de Yaşayan Karar Vericiler Üzerine Bir Çalışma", **Bankacılık ve Sigortacılık Araştırmaları Dergisi**, 2.11, 2017, 14.
- ERDOĞDU M. Yüksel, "Duygusal Zekâ'nın Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi", **Electronic Journal of Social Sciences**, 2008, C.7, S.23, 62-76.
- FERRELL O. C., GRESHAM Larry G., FRAEDRICH Joan, "A Synthesis of Ethical Decision Models for Marketing", **Journal of Macromarketing**, 1989, No.56 55-64.
- FERİK Funda, " Öz Yeterliliğe Bağlı Olarak Personel Güçlendirme ve İş Tatmini, Örgüte Bağlılık, Personel Devri Arasındaki İlişkiler", **Active Dergisi**, Mart-Nisan, 2002, 26-27.
- FISHER Cynthia D., "Happiness at Work", **International Journal of Management Reviews**, 2010, Vol. 12, 384-412
- GRACIA Esther, SALANOVA Marisa, GRAU Rosa & CIFRE Eva, "How to enhance service quality through organizational facilitators, collective work engagement, and relational service competence", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 2013, 22, (1), 42-55.
- GROSS James J., "Emotion Regulation: Past, Present, Future", **Cognition and Emotion**, 1999, 13(5), 551-573.
- GÜLER Emet & TAT Merba, "Çoklu Zekâ Kuramı: Tekli Zekâ Anlayışından Çoklu Zekâ Yaklaşımına", **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, The Journal of International Social Research**, 2010, 3.11, 336-356.
- GÜRBÜZ Sait & YÜKSEL Murad, "Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 2008, 9(2), 174 – 190
- HARTER James K., SCHMIDT Frank L. & HAYES Theodore L., "Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis", **Journal of Applied Psychology**, 2002, 87, 268-279.

- HENSON Robin K., "Use of Exploratory Factor Analysis in Published Research: Common Errors and Some Comment on Improved Practice", **Educational and Psychological Measurement**, 2006, 66 / 3, 393- 416.
- ILHAN Ibrahim, Etik ve Etik Karar Verme. *Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Turizmde İş Ahlakı, 11-13 Kasım 2005 Haftasonu Turizm Konferansı X, 2006*, Nevşehir. 1-18.
- JONES Thomas M., "Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue Contingent Model", **The Academy of Management Review**, 1991, Vol.16. No.2, 366-395
- KANGAL Ayca, "Mutluluk Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme ve Türk Halkı İçin Bazı Sonuçlar", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 2013, 12(44), 215-229.
- KARADAĞ Engin & TEKEL Esra, "İlkokul ve Lise Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Ahlaki İkilemlere İlişkin Nitel Bir Çalışma", **İş Ahlakı Dergisi**, 10.1, 2017, 77-98.
- KARAYAMA Saffet, "School Administrators Who Serve in Different Institutions Ethical Dilemmas and Their Attitudes towards These Dilemmas", **Asian Journal of Education and Training**, 4.3, 2018, 201-209.
- KASHDAN Todd B., BİSWAS-DIENER, Robert & KING Laura A., "Reconsidering Happiness: The Costs of Distinguishing Between Hedonics and Eudaimonia", **Journal of Positive Psychology**, 2008, 3, 219-233.
- KARATEPE M. Osman & OLUGBADE A. Olusegun, "The Effects of Job and Personal Resources on Hotel Employees' Work Engagement", **International Journal of Hospitality Management**, 2009, 28, 504-512.
- KAZU Hilal & DEMİRALP Demet, "Öğretmen adayları için kişisel-mesleki yetkinlikler algı ölçeği: geçerlik ve güvenilirlik çalışması", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 2017, 23(3), 425-464.
- KESER Aşkın, "İşte Mutluluk Araştırması", **Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi**, 14.1, 2018, 43-57.
- KIRAL Erkan, "Yönetimde Karar ve Etik Karar Verme Sorunsalı", **Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, 6.2, 2015, 73-89.
- KORUKLU Nermin, FEYZİOĞLU Burak, KİREMİT Ö. Hatice & ALADAĞ Elif, "Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi", **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 13.25, 2013, 119-137.
- KUTLU Hüseyin Ali, "Muhasebe Meslek Mensupları ve Çalışanlarının Etik İkilemleri: Kars ve Erzurum İllerinde Bir Araştırma", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 2008, Cilt:63, Sayı:2, 143-170.
- LANE Richard D., QUINLAN Donald M., SCHWARTZ Gary.E., WALKER Pamela A., & ZEİTLİN Sharon B., "The Levels of Emotional Awareness Scale: A cognitive-developmental measure of emotion", **Journal of Personality Assessment**, 1990, 55, 124-134.

- LAWSHE C.H., "A quantitative approach to content validity", *Personnel Psychology*, 1975, 28, 563–575.
- LUCHMAN Joseph N., KAPLAN Seth A. & DALAL Reeshad S., "Getting Older and Getting Happier with Work: An Information-Processing Explanation", *Social Indicators Research*, 2011, 108(3), 535- 552.
- MASON Claire M. & GRIFFIN Mark A., "Group task satisfaction: The group's shared attitude to its task and work environment", *Group and Organization Management*, 2005, 30, 633
- MACEY William H. & SCHNEIDER Benjamin, "The meaning of employee engagement", *Industrial and Organizational Psychology*, 2008, 1, 3-30.
- MAYER John D., CARUSO David R., & SALOVEY Peter, "The Ability Model of Emotional Intelligence: Principles and Updates", *Emotion Review*, 2016, 8 (4), 290–300
- MAYER John D., Dipaolo & SALOVEY Peter, "Perceiving Affective Content in Ambiguous Visual Stimuli: A Component of Emotional Intelligence", *Journal Of Personality Assessment*, 1990, 54: 772-781.
- MAYER John D., PANTER A. T., & CARUSO David R., "Does personal intelligence exist? Evidence from a new ability-based measure. *Journal of Personality Assessment*, 2012, 94, 124–140. doi:10.1080/00223891.2011.646108
- MENKES Justin, "The Leadership Difference: Executive Intelligence", *Leader to Leader*, 2006, sayı:40, pp: 51,56. Spring, 2006.
- MCGREW Kevin S., "CHC Theory and the Human Cognitive Abilities Project: Standing on the shoulders of the giants of psychometric intelligence research", *Intelligence*, 2009, 37(1), 1–10. doi: 10.1016/j.intell
- MİSCHEL Walter, "From personality and assessment, to personality science" *Journal of Research in Personality*, 2009, 43(2), 282–290. doi: 10.1016/j.jrp.2008.12.037
- MYERS David G. & DEİNER Ed, "The Pursuit of Happiness", *Scientific American*, 1996, Vol.274, 54–56.
- NERGİZ Ebru & YILMAZ Fatih, "Çalışanların İş Tatmininin Performanslarına Etkisi: Atatürk Havalimanı Gümrüksüz Satış İşletmesi Örneği", *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Eylül 2016, Sayı:14, 50-79.
- NOONE Joanne, "Concept Analysis of Decision Making", *Nusing Forum*, 2002, V. 37, N. 3, 21 – 32.
- NUSSBAUM Martha, "Human functioning and social justice: In defense of Aristotelian essentialism", *Political Theory*, 1992, 20, 202-246.
- OKUMUŞ Abdullah & DUYGUN Adnan, "Eğitim Hizmetlerinin Pazarlanmasında Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Algılanan Hizmet Kalitesi İle Öğrenci Memnuniyeti Arasındaki İlişki", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8.2, 2008, 17-38.

- PABLO Fernandez-Berrocal & EXTREMERA Natalio, "About Emotional Intelligence and Moral Decisions", *Behavioral and Brain Sciences*, Vol.28, No.4, 2005, 548.
- PFEIFFER Steven, "Emotional Intelligence: Popular But Elusive Construct", *Roepew Review*, 2001, V. 23, N. 3, 138 – 143.
- PİLİS Abdülhalim & ÖZBAŞ Serap, "Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Duygusal Zekâ Becerilerinin Değerlendirilmesi", *Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2.2, 2016, 149-162.
- PELİT Elbeyi & GÜÇER Evren, "İşletme Yöneticilerinin Çalışanlara Karşı Davranışlarının İş Etiği Kapsamında Değerlendirilmesine İlişkin Bir Araştırma. *Seyahat ve Turizm Araştırmaları Dergisi*. 2007, 32-49.
- RIZZO Ann-Marie & SWİSHER Laura Lee, "Comparing the Stewart-Sprint hall Management Survey and the Defining Issues Test-2 as Measures of Moral Reasoning in Public Administration", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2004, 14(3), 335-348.
- ROOY David Van L., ALONSO Alexander & VİSWESVARAN Chockalingam, "Group Differences in Emotional Intelligence Scores: Theoretical and Practical Implications", *Personality and Individual Differences*, 2005, 38, pp. 689-700.
- RYFF Carol D. & SİNGER Burton H., "Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being", *Journal of Happiness Studies*, 2008, 9, 13-39.
- SALOVEY Peter & MAYER John D., "Emotional intelligence", *Imagination, Cognition, and Personality*, 1990, 9, 185-211.
- SAVAŞ Ahmet Cezmi, "Okul müdürlerinin duygusal zekâ ve duygusal emek yeterliklerinin öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerine etkisi", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2012, 33: 139-148.
- SCHAUFELI Wilmar B., SALANOVA Marisa, GONZALEZ – ROMA Vicente & BAKKER Arnold B., "The Measurement of Engagement and Burnout: A Two-Sample Confirmatory Factor Analytic Approach", *Journal of Happiness Studies*, 2012, 3, 71–92.
- SCHUTTE Nichole S., MALOUFF John M., HALL Lena E., HAGGERTY Donald J., COOPER Joan T. & GOLDEN Liana Dornheim, "Development and validation of a measure of emotional intelligence", *Personality and Individual Differences*, 1998, 25, 2, 167-177
- SÖKMEN Alptekin & TARAKÇIOĞLU Serdar, "Yönetici Etik Davranışlarının Değerlendirilmesinde Cinsiyet Faktörü: Ankara'daki Otel İşletmelerinin Sınır Departmanlarında Amprik Bir Araştırma" *I. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi, 15-16 Nisan 2004*, Balıkesir, 2004, 216-250.
- ŞAHİN Semiha, AYDOĞDU Bülent & YOLDAŞ Cenk, "Duygusal Zekâ ve İş Doyumu Arasındaki İlişki: Eğitim Müfettişleri Üzerinde Bir Araştırma", *İlköğretim-Online Dergisi*, 10(3), 974-990., 2011, s.986

- TARAKÇIOĞLU Serdar, "Yönetici Etik Davranışlarının Değerlendirilmesinde Cinsiyet Faktörü: Ankara'daki Otel İşletmelerinin Sınır Departmanlarında Amprik Bir Araştırma", **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitimi Fakültesi Dergisi**, 2003, Sayı:2, 180-219.
- TERMAN Michael, TERMAN Juan Su & ROSS Donald C., "A Controlled Trial of Timed Bright Light and Negative Air Ionization for Treatment of Winter Depression", **Archives of General Psychiatry**, 1998, 55, 875 -882.
- THUNHOLM Peter, "Decision – Making Style: Habit, Style or Both?", **Personality and Individual Differences**, 2004, V. 36, pp. 931 – 944.
- TİTREK Osman, BAYRAKÇI Mustafa & ZAFER Demet, "Okul Yöneticilerinin Duygularını Yönetme Yeterliklerine İlişkin Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Görüşleri", **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 9.18, 2009, 55-73.
- TOKER Boran, "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 82007, (1), 92 – 107
- TÖREMEN Fatih & ÇANKAYA İbrahim, "Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi", **Kuramsal Eğitimbilim**, 2008, 1 (1), 33-47.
- TREVİNO Linda Klibe. "Ethical Decision Making in Organizations: A Person Situation Interactionist Model", **The Academy of Management Review**, Vol. 11, No.3, 1986, 601-617.
- TRİNİDAD Dennis R., UNGER Jennifer B., CHOU Chih – Ping, ANDERSON & Johnson Carl, "The Protective Association of Emotional Intelligence with Psychosocial Smoking Risk Factors for Adolescents", **Personality and Individual Differences**, 2004, V. 36, 945 – 954.
- TURAN Selahattin & YALÇIN Gamze, "Okul Yöneticilerinin Yaptığı ve Yapmak İstedığı İşler ile İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", **Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi**, 2005, 5.2, 11-34.
- TÜMKAYA Songül, HAMARTA Erdal, DENİZ Engin M., ÇELİK Metehan & AYBEK Birsal, "Emotional Intelligence, Humor Style and Life Satisfaction: A Study on University Academic Staff", **Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi**, 2008, 3 (30), 1-18. Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/tpdrd/issue/21450/229686>
- URAL Ayhan, "Yöneticilerde Duygusal Zekânın Üç Boyutu", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c. 3. s.2, 2001, 209-219
- URUN Zekeriya & GÖKÇE Asiye Toker, "Okul Müdürlerinin Baskı Gruplarının İstekleri ile Başa Çıkma Taktikleri", **Journal of teacher education and educators**, 2015, Volume / Cilt 4, Sayı 1, 105 - 125
- ÜNAL Zeynep Merve, "Influence of Leaders ' Humor Styles on the Employees' Job Related Affective Well-Being", **International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences**, 2014, 4(1), 201-211.
- YELBOĞA Atilla, "Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkinin Finans Sektöründe İncelenmesi", **Sosyal Bilimler Dergisi**, 2007, 4(2)

- YÜCENURŞEN Mehmet, DUMAN Haluk & POLAT Yusuf, "Muhasebe Eğitimi Alan Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin Etik Davranışlarının Tespiti Üzerine Bir Araştırma: Ortaköy MYO Örneği", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Myo Dergisi**, 20.2, 2017, 96-110.
- VEENHOVEN Ruut & DUMLUDAĞ Devrim, "İktisat ve Mutluluk", **İktisat ve Toplum Dergisi**, 2015, Sayı: 58, 46-51.
- WATERMAN Alan S., SCHWARTZ Seth J., & CONTI Regina, "The implications of two conceptions of happiness (hedonic enjoyment and eudaimonia) for the understanding of intrinsic motivation", **Journal of Happiness Studies**, 2008, 9, 41- 79.
- WAYMOND Rodgers & GAGO Susana, "Cultural and Ethical Effects on Managerial Decisions: Examined in a Throughput Model", **Journal of Business Ethics**, Vol.31, 2001, 4., 355-367.
- WESARAT Phathara-on, SHARİF Mohamad Yazam & ABDULMAJİD Abdulhalim, "A Conceptual Framework of Happiness at the Workplace", **Asian Social Science**, 11.2, 2015, 78-88. 19 6 2018.
- WILBORN LaChelle R., Brymer A.Robert & Schmidgall Ray, "Ethical Decisions and Gender Differences of European Hospitality Students", **Tourism and Hospitality Research**, 2007, 7, 230-240.
- WILKS Daniela Carvalho & NETO Felix, "Workplace Well-Being, Gender and Age: Examining the "Double Jeopardy" Effect". **Springer Science and Business Media**, 2012, 114, 875-890.
- WONG Chi-Sum & LAW Kenneth. S., "The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study", **Leadership Quarterly**, 2002, 13,3, 243-274.

TEZLER

- ACAR Füsün Tekin, Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik Ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**
- AKDUMAN Gülbeniz, Çalışan Mutluluğunun İşe İlişkin Duyuşsal İyilik Algısı İle İlişkisi Ve Kuşaklar Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi, Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**
- AKIN Mahmut, İşletmelerde Duygusal Zekânın Üst Kademe Yöneticiler İle Astları Arasındaki Çatışmalar Üzerindeki Etkileri (Kayseri'deki Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2004. **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**
- AYSEL Levent, Liderlik ve Duygusal Zekâ, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2006, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**
- BÖREKÇİ Ayşe Gülsevin, Çalışma Ortamlarında Duygusal Zekâ, Uygulamadan Bir Örnek, İstanbul Üniv. S.B.E., İşletme ABD, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul, 2002, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

- CANBULAT Serkan, "Duygusal Zekânın Çalışanların İş Doyumları Üzerindeki Etkisinin Araştırılması", Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**
- ÇELİK Ferhat, Örgütsel Güvenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Resmi Özel Eğitim Kurularında Bir Araştırma, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**
- DEMİR Mahmut, «Konaklama İşletmelerinde Duygusal Zekâ, Örgütsel Sapma, Çalışma Yasamı Kalitesi ve İsten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişkinin Analizi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2009 **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**
- DÖNMEZ Beril, Pozitif Psikolojik Sermaye ile işe ilişkin Duygusal İyilik Algısı, İş Doyumu, İşgören Performansı ve Yaşam Doyumu ilişkilerinin Seyahat Acentaları Örneğinde İncelenmesi, Mersin Üniversitesi, Mersin, 2014, **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**
- ERÖZ Sibel Su, Duygusal Zekâ Ve İletişim Arasındaki İlişki: Üzerine Bir Uygulama» Doktora, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 2011. **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**
- GÜRSOY Ali, Yenilik Yönetiminde Yöneticilerin Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Rolü, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2014, **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**
- ILGIN Burcu, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşmasında Sosyal Kaytarma İlişkisinde, Duygusal Zekâ ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2010, **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**
- KAVCAR Barış, Duygusal Zekâ ile Akademik Başarı ve Bazı Değişkenlerin İlişkileri: Bir Devlet Üniversitesi Örneği, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2011 **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**
- KISA Burcu Kara, Etik Karar Vermeye Etki Eden Faktörler; İşletme Bölümü Öğrencileri Üzerine Bir Çalışma, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, 2017, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**
- KÜÇÜKALİ Rıdvan, *Avrupa Birliği Yolunda Yeni Okul, Okul yöneticilerinin karar verme süreci*, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2006, **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**
- NAZLI Murat, Hizmet Sektöründe Kurumsal Yönetimin İşte Mutluluk Üzerine Etkisi, Yaşar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2015, **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**
- NEÇARE Eda, «Duygusal Zekâ ve Etik Karar Verme İlişkisi: İnsan Kaynakları Alanında Bir Araştırma.» Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**
- NAWIJN Jeroen, *Leisure Travel and Happiness*, NRIT Media, Erasmus University, Rotterdam, 2012, **(Published Doctoral Thesis)**

- ÖZTÜRK Mehtap, Çift kariyerli eşlerin çalışma yaşamı ve işyeri mutluluğu. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2016, **(Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi)**
- RAU William Arthur, The Relationship of Emotional Intelligence Test Scores to Job Performance Evaluation Scores In the Management Group of A Health Organization, Medical University of South Carolina College of Health Professions. Reudavey, 2001, **(Published Doctoral Thesis)**
- SALLEH Lailawati Mohd, Communication Competence of Malaysian Leaders as a Function of Emotional Intelligence and Cognitive Complexity, The Faculty of the Scripps College of Communication of Ohio University, USA, 2007, **(Published doctoral thesis)**
- SCOTT Barbara Susan, "The Relationship Between Emotional Intelligence and Ethical Decision Making", Union University, 2004, **(Published Doctoral Thesis)**
- SMİTH Melanye V., "Police Perceptions of Integrity: The Relationship Between Emotional Intelligence and Moral Development Among Police Officers", Capella University, 2009, **(Published Doctoral Thesis)**
- SU ERÖZ Sibel, «Duygusal Zekâ ve İletişim Arasındaki İlişki: Bir Uygulama.» Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 2011, **(Yayınlanmış Doktora Tezi)**
- SUDAK Melike Kıvaç, Kişilik tipleri, duygusal zekâ, örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi üzerine bir araştırma, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze, 2011, **(Yayınlanmış Doktora Tezi)**
- SUOJANEN Ilona, Work for your happiness - Theoretical and empirical study defining, University of Turku, 2012, **(Published Doctoral Thesis)**
- TORRES Maximilian B. "Character and Decision Making". Doktora Tezi. IESE University of Navarra, 2001, **(Published Doctoral Thesis)**
- TURAN Muhammed, Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi. Fırat Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ, 2007 **(Yayınlanmış Doktora Tezi)**
- TURANLI Alev, İlköğretim Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ ve Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri. Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir, 2007, **(Yayınlanmış Doktora Tezi)**
- TURGUT Sevgi, «Spor İşletmelerinde İş görenlerin Kayırmacılık Algısı İle İş Tatmini Arasındaki ilişki.» Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2014, **(Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi)**
- UYAR Metin, Muhasebecilerin Bilişsel Ahlaki Gelişim Seviyelerinin Etik Kararlara ve Mesleki Bağlılığa Etkisi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2010, **(Yayınlanmış Doktora Tezi)**
- VİRGİNİA Kim Bratton, "Affective Morality: The Role of Emotions in the Ethical Decision-Making Process", The Florida State University, College of Business, Florida, USA, 2004, **(Published Doctoral Thesis)**

YILMAZ Ercan, «Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik düzeyi ve bazı değişkenler açısından incelenmesi.» Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2006, (**Yayınlanmış Doktora Tezi**)

İNTERNET KAYNAKLARI

BAR-ON Reuven, "The Bar-On Model Of Emotional-Social Intelligence". In P. Fernández-Berrocal and N. Extremera (Guest Editors), *Special Issue on Emotional Intelligence Psicothema*, 2005, www.eiconsortium.org, (Erişim Tarihi: 19.03.2017).

CEMALOĞLU Necati, "Başarıda IQ mu, EQ mu Daha Önemli?" <http://www.kamudanhaber.net/basarida-iq-mu-eq-mu-daha-onemli-makale,3569.html>. (Erişim Tarihi: 28.01.2018)

CEMALOĞLU Necati, "yönetim, sihirli değnek" <http://www.kamudanhaber.net/guncel/yonetim-sihirli-degnek-h367197.html> (Erişim Tarihi: 20.03.2018)

<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/09/20130907.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/09/20130907.htm>. (Erişim Tarihi: 09.07.2018).

<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/07/20140726-4.htm>., T.C Resmi Gazete İnternet Sayfası, "Okul Öncesi ve İlkokullar Yönetmeliği": www.resmigazete.gov.tr, (Erişim Tarihi: 09.07.2018).

BBC TÜRKÇE, "Einstein'ın mutluluk formülleri 1 milyon 560 bin dolara satıldı" <http://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-41744469>. 25 Ekim 2017. (Erişim Tarihi: 8.01.2018)

2017 Yolsuzluk Algı Endeksi Açıklandı! <https://sivilalan.com/2018/02/22/2017-yolsuzluk-almi-endeksi-aciklandi/> (Erişim Tarihi:03.06.2018)

<http://www.reuvenbaron.org/wp/description-of-the-eq-i-eq-360-and-eq-iyv/> (Erişim Tarihi: 22.02.2018)

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5b13ec9e35a895.75366332 (Erişim Tarihi: 03.06.2018)

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5b294d1fa651f7.83701987, (Erişim Tarihi:19.06.2018)

KARAYAMA Saffet. «Farklı Kurumlarda Görev Yapan Okul Yöneticilerinin yaşadıkları etik ikilemler ve bu ikilemler karşısında tutum ve davranışları.» http://www.ocerint.org/intcess18_e-publication/abstracts/a539.html, bildiri, İstanbul, 2018, (Erişim Tarihi: 12.02.2018)

KARAYAMA Saffet. «Farklı Kurumlarda Görev Yapan Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Etik İkilemlerin Kaynakları.» http://ibaness.org/conferences/tekirdag/ibaness_tekirdag_proceedings_vol_2_draft_10.pdf, bildiri, 2018. s.900, (Erişim Tarihi: 03.06.2018)

SELİGMAN Martin, ROYZMAN Ed, Authentic Happiness.,
<https://www.authentichappiness.sas.upenn.edu/newsletters/authentic-happiness/happiness>, 2003, (Erişim Tarihi: 03.06.2018)

SÖZER Burcu Özçelik, Hürriyet Gazetesi İnsan Kaynakları İş ve Yönetim Eki,
27.04.2014, (Erişim Tarihi: 03.06.2018)

STYS Yvonne & Brown Shelley L., A Review of Emotional Intelligence literature and
Implication for correction. Research Baranch correctional service of Canada,
Available from: <http://www.Cscscc.gc.www.parsei.com>. 2004, (Erişim Tarihi:
03.06.2018)

WALLİN Pauline, (2008). Three Paths To Happiness, Pennsylvania Psychological
Association Convention, <http://yortinc.yolasite.com/resources/happiness.pdf>,
(Erişim Tarihi: 09.06.2017)

VEENHOVEN Ruut, World Database Of Happiness, 2009, from
<http://worlddatabaseofhappiness.eur.nl>, (Erişim Tarihi: 03.06.2018)

EKLER LİSTESİ

EK-A DEMOGRAFİK BİLGİLER FORMU

Sayın Katılımcı;

Bu anket formu, “Okul Yöneticilerinde; Duygusal Zekâ, İşyeri Mutluluğu ve Etik Karar Verme ilişkisi; İstanbul Avrupa yakasındaki İlçesi Örneği.” konulu doktora tezi için veri toplama aracı olarak hazırlanmış olup, belirtilen bilimsel amacı dışında kesinlikle kullanılmayacaktır. **İsim belirtmenize gerek yoktur.**

Ankette yer alan ifadelere ilişkin belirtmiş olduğunuz görüşlerin **doğru ya da yanlışlığı kesinlikle sorgulanmayacak** olup, anketteki her ifadeye ilişkin vereceğiniz en doğru cevap, sizin mevcut durum hakkındaki görüşünüz olacaktır. Katkılarınız için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Bu bölümde çoktan seçmeli sorular yer almaktadır. Sorular özel bilgileri içermemektedir. Size uygun olan seçeneğin yanındaki () içine “X” işareti koyarak işaretleyiniz. Lütfen hiçbir soruyu boş bırakmayın veya birden fazla işaret bırakmayınız.

- | | |
|--|---|
| 1. Cinsiyetiniz? | () Erkek () Kadın |
| 2. Medeni durumunuz? | () Evli () Bekâr |
| 3. Eğitim durumunuz? | () Lisans () Lisans Üstü |
| 4. Yaşınız? | () 20-30 () 31-40 () 41-50
() 51 + |
| 5. Okulunuzun Türü / Seviyesi ? | () İlkokul () Ortaokul () Lise |
| 6. Okulunuzun Öğretim Şekli? | () İkili Eğitim () Tekli/Normal |
| 7.Yöneticilik kademeniz? | ()Müdür () Müdür Yardımcısı |
| 8. Bu okulda kaç yıldır yöneticisiniz? | () 0-4 Yıl () 5-10 Yıl |
| 10. Toplamda okul yöneticilik süreniz? | () 0-4 yıl () 5-10 () 11-15
() 16-20 () 21+ |

EK-B OKUL YÖNETİCİSİ DUYGUSAL ZEKÂ ÖLÇEĞİ

Bu Ölçekte: (1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Hissettiğim duyguların, sebebinin farkındayım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Duygularımı anlama konusunda iyiyim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Gerçekten ne hissettiğimi anlarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Mutlu muyum, değil miyim, daima bilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Arkadaşımın duygularını, onların davranışlarından anlarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Başkalarının duyguları konusunda iyi bir gözlemciyim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Başkalarının duyguları ve hislerine karşı duyarlıyım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Etrafımdaki insanların duygularını anlama konusunda iyiyim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Daima, kendi amaçlarımı belirlerim ve onlara ulaşmak için en iyisini yapmaya çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Kendime daima yetenekli bir kişi olduğumu söylerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Kendini motive edebilen bir kişiyim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. En iyisini yapmak için kendimi daima cesaretlendiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Öfkemi kontrol edebilirim ve zorlukları rasyonel bir şekilde ele alırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Duygularımı kontrol etme konusunda oldukça yetenekliyim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Çok kızgın olduğum zamanlarda, her zaman çabucak sakinleşirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Duygularımı kontrolde iyiyim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

EK-C OKUL YÖNETİCİSİ İŞYERİ MUTLULUĞU ÖLÇEĞİ

Bu Ölçekte: (1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Bütün kariyerimi çalıştığım kurumda geçirebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Dışarıda insanlarla kurumum hakkında konuşmaktan keyif alırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Kurumumun problemini kendi problemim gibi görürüm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Başka bir kuruma bu kuruma bağlandığım gibi bağlanabilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Kurumumda "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Kurumuma "duygusal bağlılık" hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Bu kurumun benim için kişisel bir anlamı vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Kurumuma güçlü bir aidiyet hissi besliyorum.****	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Çalışırken enerjilerim doludur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. İşimde canlı hissedirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Her sabah kendimi işime hazır halde hissedirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Bir işi yapmaya başladığımda uzun süre devam edebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. İşimde, zihinsel olarak güçlüyümdür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Çalışırken işler iyi gitmediğinde bile azimle çalışırım. ****	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Çalışırken zaman çabuk geçer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Çalışırken kafamdaki kurgular dahil diğer her şeyi unuturum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Yoğun çalıştığım zaman mutlu olurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Çalışırken kendimi kaybederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Kendimi işimden ayırmak zordur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Yaptığım işi anlamlı buluyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. İşimde heves duyarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. İşim bana ilham verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Yaptığım işle gurur duyarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Yaptığım iş aslında zor bir iştir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Maaşım (ücret) ve maaş harici verilen haklar beni tatmin eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. İşim, kişisel gelişim ve yükselme olanağı sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. İş arkadaşlarım ve etkileşimde bulunduğum kişiler beni tatmin eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Yöneticim bana adil davranır ve saygı gösterir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29 İşimi yaparken takdir edilme duygusunu hissedirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. İşte birlikte çalıştığım arkadaşlarımı tanıma şansım olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Yöneticimden destek görürüm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Yaptığım işin karşılığında aldığım para adildir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. İşimde bana ait bağımsız düşünce ve davranışlarımı uygulayabilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. İşyerim gelecek beklentilerimi gerçekleştirebilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Çalışma arkadaşlarıma yardım etme fırsatı vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

EK-D ETİK KARAR VERME ÖLÇEĞİ

<p>Bu Ölçekte: Yandaki örnek olaydaki okul yöneticisinin aldığı kararı verme durumunuz; Ben olsam; (1) Asla bu kararı vermezdim (2)Bu kararı vermezdim (3)Kararsızım (4)Bu kararı verirdim ve (5) Kesinlikle bu kararı verirdim şeklinde kodlanmıştır.</p>	Asla bu kararı vermezdim	Bu kararı vermezdim	Kararsızım	Bu kararı verirdim	Kesinlikle bu kararı verirdim
1. Okulunuzda iki tane ücretli İngilizce öğretmeni varken, bir kadrolu öğretmen geldi. Bir ücretliyi ayırmanız gerekli. İkisi de kadrolu gelince ayrılacağını biliyor ve istediğini ayırabilirsiniz. Elif öğretmen sizin veya çocuğunuzun İngilizce ödev/çalışma vb. yardımcı olabiliyor. Siz diğer öğretmeni ayırıyorsunuz.					
1. Bakanlık, yurt dışında bir afete ilgili yardım kampanyası düzenlemiştir. Siz birtakım nedenlerle yurtdışı yardım toplanmasına karşısınız. Yazının üzerinden bir yıl geçmesine rağmen, henüz hiçbir girişimde bulunmadınız.					
2. Aile dostu olduğunuz bir okulunuz öğretmeni, ders programında Salı günlerini boşaltmanızı istiyor. Sizde bu durumun duyulması halinde başka taleplerin de geleceğini ve içinden çıkılmaz bir hal alacağını bildiğinizde, kimseye bahsetmemesi şartıyla Salı günlerini boşaltıyorsunuz.					
3. Çocuğunu Ebru öğretmenin sınıfına kaydettirmek isteyen veli Mehmet Bey, istediği sınıf olursa okula bir projeksiyon bağışlayacağını söylüyor ve siz de kabul ediyorsunuz.					
4. 5 yıldızlı bir otelde yapılacak seminere 1 personel ismi bildirmeniz isteniyor. Yol ücretleri dahil tüm giderleri bakanlık karşılıyor. Zamanınız da uygun olduğundan kendinizi yazıyorsunuz.					
5. Okul kadrolu yardımcı personelinin itiraz etme potansiyelini düşünerek, sorun yaşamamak için temizliğe vermeyip güvenlik, evrak kuryeliği, fotokopi veya memurluk işleri verdiniz.					
6. Sınıfında uyum sorunu vb. nedenlerle sınıf değişikliği taleplerinde rehber öğretmenin görüşüne ihtiyaç hissetmiyor veya bu taleplerde süreçte bulunmasını hiç düşünmediniz, gerek duymadınız veya aklınıza gelmedi. Bu talepleri siz veya müdür yardımcısı arkadaşla değerlendirip karar veriyorsunuz.					
7. Bölge dışı bir öğrenciyi boş kontenjan olduğu için anasınıfına kaydettiniz. Veliden, seneye de burada olacağını zannettiğini birkaç defa duydunuz. Ancak adres nedeniyle bunun olamayacağını biliyorsunuz. Veliyi üzmemek veya polemığe girmemek için herhangi bir uyarı ve açıklama gereği duymuyorsunuz.					
9. Bir tanıdığınızın özel eğitim rehabilitasyon merkezi var. Destek olmak niyetiyle Özel eğitim öğrenci Velilerinizi bu merkeze yönlendiriyorsunuz.					
10.Okulda görev yapan çalışkan ve saygılı bir öğretmen, sınıfında okuttuğu birkaç öğrenciyeye özel ders vermektedir. Okul yöneticisi olarak, çalışkan ve saygılı öğretmeni uyurma gereği duymadınız.					

11. Anasınıfı resmi çıkış saati 18:00 olmasına rağmen, veliler çocuklarını erken alıyorlar ve 17:30 gibi hiç öğrenci kalmıyor. Öğretmenler de öğrenci kalmadığı için çıkıyorlar. Siz, öğretmenlerin saat 18:00 dan önce çıkmalarını yasaklıyorsunuz.					
12. Bir sınıfın dersi boş. Öğretmenler odasında çok sayıda dersini bitirip sohbet eden öğretmen gördünüz. Bunlardan Ayşe Hanım sizi hiç kırmayan, itaatkar bir öğretmen. Böyle durumlarda ek görev veriyorsunuz ve itiraz etmiyor. O anda diğer öğretmenlerden itiraz gelme riskini görüp yine Ayşe hanımdan boş derse girmesini istiyorsunuz.					
13. Yöresel ürünler pazarlayan bir pazarlamacı öğretmenler odasında tanıtım yapmak istiyor. Bu sene hiç pazarlamacı almadınız. Pazarlamacı odanıza gelip ürünlerinden bir sepet size ikram ediyor ve öğretmenler odasında tanıtım iznini veriyorsunuz.					
14. Okulunuzdan üç kişiye Başarı belgesi verilecek ve isim bildirmeniz isteniyor. Kendi adınızı yazıp yazmamada serbestsiniz. Adınızı yazmadınız. Amirlerinizin takdir ve değerlendirmesine bıraktınız.					
15. Bir velinin özellikle sizinle görüşmek istediği bilgisi geliyor. Gün içinde çok yoruldu ve yerinizde olmadığınız veya müsait olmadığının söylenmesini istiyorsunuz.					

EK-E ANKET ONAYI



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-20-E.4021997
Konu : Anket ve Araştırma İzin Talebi

26/02/2018

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) 19.02.2018 tarihli ve 3478195 Gelen Evrak No'lu dilekçe.
b) MEB. Yen. ve Eğ. Tk. Gn. Md. 22.08.2017 tarih ve 12607291/ 2017/25 No'lu Gen.
c) Millî Eğitim Müdürlüğü Araştırma ve Anket Komisyonunun 22.02.2018 tarihli tutanağı.

İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü doktora programı öğrencisi Saffet KARAYAMA'nın "Okul Yöneticilerinde; Duygusal Zeka, İşyeri Mutluluğu ve Etik Karar Verme İlişkisi" konulu tezi kapsamında, ilimiz Esenyurt ilçesinde bulunan resmi eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilere; anket uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) dilekçe ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarımızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Ömer Faruk YELKENCİ
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
26/02/2018

Ahmet Hamdi USTA
Vali a.
Vali Yardımcısı

- Ek:1- Genelge
2- Komisyon Tutanağı

İl Millî Eğitim Müdürlüğü Binbirdirek M. İmran Öktem Cad.
No:1 Eski Adliye Binası Sultanahmet Fatih/İstanbul
E-Posta: sgb34@mcb.gov.tr

A. BALTA VHKİ
Tel: (0 212) 455 04 00-239
Faks: (0 212)455 06 52

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 3b7f-f2de-37a8-90d9-a326 kodu ile teyit edilebilir.