

Yükseköğretim Yöneticilerinin İdari Davranışları, Duyusal ve Sosyal Yeterlikleri: Kültürlerarası Bir Araştırma

Administrative Behaviors and Emotional and Social Competences of Higher Education Administrators: A Cross-Cultural Study

Osman Ferda BEYTEKİN, Şüheyda DOYURAN GÖKTÜRK

ÖZ

Bu çalışmada, iki farklı kültürden yükseköğretim yöneticilerinin idari davranışları; eğitimci, lider ve yönetici olarak duygusal yeterlikleri; farkındalık ve öz yönetim, sosyal yeterlikleri ise; sosyal bilinç ve ilişki yönetimi boyutlarında incelenmektedir. Araştırmadaki veriler, İstanbul ve Helsinki Üniversiteleri'nde görev yapan toplam 165 bölüm başkanı ve öğretim elemanından, 2008-2009 öğretim yılında ölçüm araçları yoluyla toplanmıştır. Veri toplamak için Elkins'in yükseköğretim yöneticileri idari davranışlar ölçeği ve Goleman'ın duygusal ve sosyal yeterlikler ölçeği kullanılmıştır. İstanbul Üniversitesi'ndeki yöneticilerin idari davranışları yönetici alt boyutunda, Helsinki Üniversitesi'ndeki yöneticilere göre anlamlı derecede daha yüksektir. Helsinki Üniversitesi'ndeki yöneticilerin, duygusal yeterlik ortalamaları, İstanbul Üniversitesi'ndeki yöneticilere göre anlamlı derecede daha yüksektir. Helsinki Üniversitesi'ndeki yöneticilerin, sosyal yeterlik ortalamaları; sosyal bilinç empati ve çatışma yönetimi alt boyutlarında, İstanbul Üniversitesi'ndeki yöneticilerden anlamlı derecede daha yüksek iken, İstanbul Üniversitesi'ndeki yöneticilerin sosyal yeterlik ortalamaları; örgütsel bilinç, eğitim ve danışmanlık, etkileme ve takım çalışması alt boyutlarında Helsinki Üniversitesi'ndeki yöneticilere göre anlamlı derecede daha yüksektir. Hem İstanbul ve hem de Helsinki Üniversitesi'ndeki yöneticilerin liderlik davranışları ile duygusal ve sosyal yeterlikleri arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki; yöneticiler ile öğretim elemanları arasında ise yöneticilerin idari davranışlarıyla duygusal ve sosyal yeterlikleri hakkındaki görüşlerinde anlamlı derecede farklılıklar bulunmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Yükseköğretim, Yönetim, İdari davranışlar, Duyusal ve sosyal yeterlikler

ABSTRACT

In this study, higher education administrators, administrative behaviors; as educator, leader and manager, emotional competency; as self awareness and self management and social competency; as social awareness and social skills were compared according to two different cultures. The data was collected by inventories from 165 educators, and head of the departments Istanbul, and Helsinki Universities in 2008-2009 educational year. Elkins' administrative behaviors of higher education administrators inventory and Goleman's emotional and social competence inventory were conducted to test the differences. The manager behaviors of Istanbul University administrators are significantly higher than University of Helsinki administrators. The emotional competences of University of Helsinki administrators are significantly higher than the administrators of Istanbul University in the dimensions of self-awareness, self management, emotional self-control, achievement orientation and positive outlook. The social competencies of University of Helsinki administrators are significantly higher than the administrators of Istanbul University in the dimensions of social awareness, empathy, and conflict management. On the other hand, the social competencies of Istanbul University administrators are significantly higher than the administrators of University of Helsinki in the dimensions of organizational awareness, coach and mentor, influence and teamwork. There is a significant positive relationship between the leadership behaviors and emotional and social competencies administrators in both Istanbul University and University of Helsinki. Significant differences are found between faculties and administrators about the administrative behaviors and emotional and social competences of administrators both at İstanbul University and University of Helsinki.

Keywords: Higher education, Management, Administrative behaviors, Emotional and social competences

Osman Ferda BEYTEKİN (✉)

Ege Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, İzmir, Türkiye
Ege University, Faculty of Education, Department of Educational Sciences, İzmir, Turkey
ferda.beytekin@ege.edu.tr

Şüheyda Doyuran GÖKTÜRK

Kocaeli Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Kocaeli, Türkiye
Kocaeli University, Faculty of Education, Department of Educational Sciences, Kocaeli, Turkey
doyuran@kocaeli.edu.tr

Geliş Tarihi/Received : 12.03.2012

Kabul Tarihi/Accepted : 26.03.2012

GİRİŞ

Eğitim kurumlarında yönetim, klasik tepeden yönetme anlayışını terk edip giderek insana ait duygusal ve sosyal unsurları da dikkate almakta ve daha etkili yönetim yaklaşımları ile başarıyı hedeflemektedir. Etkili liderler, çalışanlar ile işbirliğine girme, onları dinleme ya da eyleme geçme zamanlarını doğru sezdikleri ölçüde örgütlerini geliştirebilirler. Örgütsel davranışların anlaşılması ve etkili yönetim modellerinin oluşturulabilmesi, yöneticilerin idari davranışlarıyla duygusal ve sosyal yeterliklerinin belirlenmesi sayesinde, daha rahat kestirilebilir ve anlamlandırılabilir. Örgütlerde insan unsuru, hem bireysel hem de örgütsel başarı için hayati bir önem taşımaktadır. Yöneticilerin etkililiği, sadece konularında uzman olmaları ile değerlendirilmemeli bunun yanında duygularını ve çevresiyle olan ilişkilerini yönetme başarılarıyla birlikte ele alınmalıdır. Bireyin, kendisinin ve başkalarının duygularının farkında olup bunları başarıyla yönetmesi o kişinin duygusal ve sosyal yeterlikleri olarak adlandırılır (Goleman, 2007).

Goleman (2007), duygusal ve sosyal yeterlikler modeli Tablo 1’de özetlenmektedir:

Farkındalık; bireyin kendi iç durumunu, kaynaklarını-güçlü ve zayıf yanlarını- tercihlerini ve sezgilerini bilmesiyle ilgilidir.

Özyönetim; bireyin kendi kaynaklarını, dürtülerini ve iç durumunu yönetmesidir.

Sosyal bilinç; bireyin başkalarıyla ilişkilerini nasıl yürüttüğü ve onların duygularının, gereksinimlerinin ve eğilimlerinin bilincinde olmasını göstermektedir.

İlişki yönetimi; bireyin başkalarını ikna etme ustalığı ve onların isteklerine cevap verebilme becerileriyle ilgilidir.

Bir yöneticinin, etkili yönetim süreçlerini uygulayabilmesindeki önemli etkenlerden birisi de o yöneticinin sahip olduğu duygusal ve sosyal yeterlikleridir. Kendi duygularının bilincinde olan ve bunları yönetebilen liderler, kendilerini daha kolay kontrol edip onu izleyenlerin güven ve saygılarını kazanarak, rol model olabilirler. Ayrıca, başkalarının duygularını anlayabilen liderler, onların beklenti ve hassasiyetlerini kavrayabilir ve onlara esin kaynağı olabilirler. Bireylere önem verip onlarla sadece grup

çinde değil, aynı zamanda birebir olarak da ilişkiler kurabilen kendilerini başkalarının yerine koyan liderler, ilişkilerini etkili yönetebilmektedirler (Barling, Slatter & Kelloway, 2000). Araştırmalar göstermektedir ki; etkili liderlik davranışları ile duygusal ve sosyal yeterlikler arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Bauman, 2006; Boyatzis & Oosten, 2002; Barling et al., 2000; Goleman, 2000; Cherniss, 1998; Cooper & Sawaf, 1997; Mayer & Sallovey, 1997; Goleman, 1995). Yükseköğretimdeki yöneticilerin, karşılaştıkları sorunlara çözüm bulabilmesi, insan ilişkilerinde doğru kararlar alınabilmesi, ancak kendini ve çevresindekileri iyi tanıması ile mümkün olabilir.

Yönetici davranışlarına etki eden önemli unsurlardan biri de kültürdür (Hofstede, 2005; Smith, Pederson & Schwartz, 2002; Sagiv & Schwartz, 2000; Suutari, 1998; Smith, Dugan & Trompenaars, 1996). Bunun dayanağı ise yöneticilerin sahip oldukları kültürel farklılıklara bağlı olarak örgütlerini birbirlerinden değişik davranış kalıplarıyla yönetmeleridir. Örgütsel başarıya ulaşmak, yönetici davranışlarının çözümlenip daha etkili hale getirilmesi sayesinde olacaktır. Hofstede (2001)’in kültür sınıflamasının açılımı aşağıdaki gibidir:

Güç mesafesi: Yönetici ile yönetilen arasındaki eşitsizliğin olağan olarak karşılanma düzeyidir.

Belirsizlikten kaçınma: Bir ülkede yaşayan insanların yapılandırılmamış durumlar karşısında yapılandırılmış olanı seçme düzeyidir.

Bireysellik: Kişilerin bir grubun üyesi olmaktan daha çok tek başına bir birey olarak davranma düzeyidir.

Kolektivizm: Kişilerin birey olarak davranmaktan daha çok bir grubun olarak davranma düzeyidir.

Erillik: Kendine güven, performans, başarı ve rekabet gibi erkeklere ait değerlere sahip olma düzeyidir.

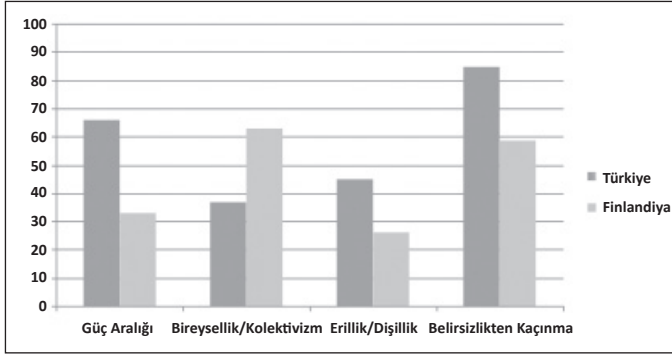
Dişillik: Yaşam kalitesi, kişiler arası ılımlı ilişkiler kurmak, hizmet, zayıf koruma ve dayanışma gibi kadınlara ait değerlere sahip olma düzeyidir.

Hofstede (2001)’in sınıflamasına göre, Türkiye ve Finlandiya kültürlerinin dört boyuttaki değerleri Hofstede’in sınıflamasına Şekil 1’de görülmektedir:

Tablo 1: Goleman’ın Duygusal ve Sosyal Yeterlikler Modeli

DUYGUSAL YETERLİKLER	SOSYAL YETERLİKLER
Farkındalık Kendi duygularını fark etme Kendi duygularının sebeplerini anlama Sınırlarını ve değerlerini bilme Güçlü ve zayıf yanlarını bilme	Sosyal bilinç Başkalarının duygularını fark etme Kusursuz empati Başkalarını dinleme Sosyal durumu kavrama
Özyönetim Kendi duygularını yönetme Değişen durumlara ayak uydurma Tutarlı davranış geliştirme Güvenilir olma Başarı odaklı olma	İlişki yönetimi Doğru zamanlama Kendini etkili sunma Başkalarını etkileme Başkalarının eğilim istek ve davranışları ile ilgili olma Lider olma

Goleman, D. (2007). *Social Intelligence*.



Şekil 1: Hofstede'in boyutlarına göre Türkiye ve Finlandiya.

	Türkiye	Finlandiya
Güç mesafesi	66	33
Bireysellik/Kolektivizm	37	63
Erillik/Dışillik	45	26
Belirsizlikten kaçınma	85	59

Farklı kültürlerden gelen bireyler, birbirlerinden farklı duygusal zekalara ve buna bağlı olarak birbirlerinden farklı yönetim anlayışlarına sahip olduğu varsayılmaktadır. Buna göre, farklı kültürlerden gelen bireylerin, duygusal zeka profilleri ile işyerindeki davranışları birbirleri ile ilişkilidir (Ilangovan, Scroggins & Rozell, 2007). Eğer, duygusal zeka öğreniliyor ve geliştirilebiliyorsa o zaman farklı kültürlerdeki duygusal zekalar da birbirlerinden farklı olmalıdır. Bu sayede, yöneticiler, birbirinden farklı kültürlerdeki bireylerin, güçlü ve zayıf yanlarını göz önüne alarak, planlama ve görevlendirme yapabilirler. Böylece, çalışanlar duygusal zekalarına göre güçlü oldukları alanlarda daha etkin çalışabilir ve başarılı olabilirler.

Bu çalışmada, yükseköğretim yöneticilerinin idari davranışlarıyla duygusal ve sosyal yeterliklerinin kültüre göre değişip değişmediği araştırılmaktadır. Çalışma kapsamında, yükseköğretim yöneticilerinin idari davranışları; *eğitimci, lider ve yönetici* alt boyutlarında ele alınırken, duygusal yeterlikleri; *farkındalık ve özyönetim*, alt boyutlarında sosyal yeterlikleri ise; *sosyal bilinç ve ilişki yönetimi* alt boyutlarında, Hofstede (2001)'in kültür sınıflamasına göre araştırılmaktadır. Bu çalışma kapsamında, Türk ve Fin olmak üzere iki farklı toplum yöneticilerinin, idari davranışlarıyla duygusal ve sosyal yeterlikleri karşılaştırılmakta ve ulaşılan sonuçlar tartışılmaktadır.

YÖNTEM

Yükseköğretim yöneticilerinin, idari davranışlarıyla duygusal ve sosyal yeterliklerini kültürlerarası olarak ortaya koymayı amaçlayan bu araştırma, nedensel karşılaştırma ve ilişkiyel tarama modelindedir. Tarama modeli, geçmişte ve halen varolan durumu var olduğu biçimde betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. Bu kapsamda, bu çalışmada, çalışılan üniversite (İstanbul Üniversitesi-Helsinki Üniversitesi) ve görev (yönetici-öğretim elemanı) değişkenlerine göre oluşan grupların, yöneticilerin idari davranışlarıyla duygusal ve sosyal yeterlik düzeyleri arası oluşan farklar test edilmiştir.

Bu çalışmada, yükseköğretim yöneticilerinin idari davranışları; *eğitimci, lider ve idareci* alt boyutlarında ve duygusal yeterlikleri; *özbilinç ve özyönetim* alt boyutlarında, sosyal yeterlikleri ise; *sosyal bilinç ve ilişki yönetimi* alt boyutlarında ele alınmaktadır. Yükseköğretim yöneticilerinin idari davranışlarını saptamak amacıyla Elkins (2006) tarafından geliştirilen; *Yükseköğretim Yöneticileri İdari Davranış Ölçeği* ve duygusal ve sosyal yeterliklerini tespit etmek amacıyla Boyatzis ve Goleman (2007, Hay Group) tarafından geliştirilen; *Duygusal ve Sosyal Yeterlik Ölçeği* kullanılmaktadır. Her iki anketin yasal izinleri araştırma uygulamasında kullanılmak üzere alınmış bulunmaktadır.

Elkins (2006), Winston, Creamer & Miller (2001)'in yüksek öğretim yöneticileri için öngördüğü davranışlardan yola çıkarak, *The Inventory for The Behaviors of Chief Student Affairs Officers of Higher Education CSAO*'yu geliştirmiştir. Araştırmacı tarafından Türkçe'ye çevirilen ve dil geçerliği yapılan, *Yükseköğretim Yöneticileri İdari Davranış Ölçeği*; yükseköğretim yöneticilerinin göstermesi gereken idari davranışları; *eğitimci, lider ve yönetici* davranışları olmak üzere üç alt boyutta ele almaktadır.

Duygusal ve Sosyal Yeterlik Ölçeği, (ESCI)'de bireylerin yeterlikleri; duygusal yeterlik ve sosyal yeterlik olmak üzere iki ana başlık altında sınıflandırılmıştır. Duygusal yeterlik; kişinin kendi duygularının farkında olup bunları nasıl yönettiğini belirlemektedir ve farkındalık ve özyönetim olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. Sosyal yeterlikler ise; kişinin başkalarının duygularının farkında olup onlar ile ilişkilerini nasıl yönettiğini belirler ve sosyal bilinç ve ilişki yönetimi alt boyutlarından oluşur. Her iki ölçek, örnekleme bulunan yükseköğretim yöneticileri ve öğretim elemanlarına, yükseköğretim yöneticilerinin idari davranışlarıyla duygusal ve sosyal yeterliklerini ölçmek amacıyla uygulanmıştır. Elde edilen verilen nicel veri çözümleme teknikleri ile incelenmektedir.

Araştırmanın evreni, İstanbul ve Helsinki Üniversitesi'nde görev yapan bölüm başkanları ve öğretim elemanlarından oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise İstanbul ve Helsinki Üniversite'lerindeki fakültelerden her biri için rastgele seçilmiş iki bölüm başkanı ile her bir bölüm başkanı için rastgele seçilmiş 3 öğretim elemanından oluşmaktadır. Araştırmada, örneklem seçimi tabakalı rastgele örnekleme yöntemiyle yapılmıştır. Araştırmada kullanılan yükseköğretim yöneticileri kavramı, 2008-2009 öğretim yılında İstanbul Üniversitesi ve Helsinki Üniversitesi'nde görev yapan bölüm başkanları için kullanılmaktadır. Toplamda ölçüm aracı uygulanan bölüm başkanı ve öğretim elemanı sayısı 200'dür. Ancak, anket formlarından 165'i geçerli sayılarak değerlendirilmeye alınmıştır. Değerlendirilmeye alınanlardan, 21'i İstanbul Üniversitesi'nde ve 21'i de Helsinki Üniversitesi'nde bölüm başkanlığı yaparken, İstanbul Üniversitesi'nde 60 ve Helsinki Üniversitesi'nde 63 öğretim elemanı bulunmaktadır.

Ölçeklerin, araştırmacı tarafından uygulanan geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları, İstanbul ve Helsinki Üniversitesi Eczacılık fakültelerinde görev yapan toplam 48 öğretim elemanı ve yönetici üzerinde yapılmıştır. Uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda, 33 maddeden oluşan idari davranışlar ölçeğinin Cronbach Alfa değerinin .872 olduğu yani ölçeğin oldukça güvenilir bir ölçek

olduğu görülmektedir. Duygusal ve sosyal yeterlikler ölçeğinin araştırmacı tarafından yapılan pilot çalışması güvenilirlik değerleri sonuçlarına göre 72 maddeden oluşan duygusal ve sosyal yeterlikler ölçeğinin Cronbach Alfa değerinin .810 olduğu yani ölçeğin oldukça güvenilir bir ölçek olduğu görülmektedir.

BULGULAR

Yöneticilerin idari davranışları

Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, idari davranışların, yönetici alt boyutunda, Tablo 2'de görüldüğü üzere İstanbul Üniversitesi'ndeki yöneticiler ile Helsinki Üniversitesi'ndeki yöneticiler arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p < .05$).

Ortalamalara bakıldığında, İstanbul Üniversitesi'ndeki yöneticilerin yönetici alt boyutundaki ortalamaları, Helsinki Üniversitesindeki yöneticilere göre anlamlı derecede daha yüksektir.

Yöneticilerin duygusal yeterlikleri

Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, yöneticilerin duygusal yeterlikleri, farkındalık, duygusal farkındalık, öz yönetim, duygusal özdenetim, başarı odaklı olma ve iyimser bakış açısı alt boyutlarında, Tablo 3'de görüldüğü üzere İstanbul Üniversitesi'ndeki yöneticiler ile Helsinki Üniversitesi'ndeki yöneticiler arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p < .05$).

Ortalamalara bakıldığında, Helsinki Üniversitesi'ndeki yöneticilerin duygusal yeterlikleri, farkındalık, duygusal farkındalık, öz yönetim, duygusal özdenetim, başarı odaklı olma ve iyimser bakış açısı alt boyutlarında İstanbul Üniversitesi'ndeki yöneticilerden daha yüksektir. Yöneticilerin, uyum sağlama alt boyutunda ise üniversitelere göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p > .05$).

Yöneticilerin sosyal yeterlikleri

Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, yöneticilerin, sosyal bilinç, empati, örgütsel bilinç, ilişki yönetimi, eğitim ve danışmanlık, etkileme, çatışma yönetimi ve takım çalışması alt boyutlarında, Tablo 4'de görüldüğü üzere İstanbul Üniversitesi'ndeki yöneticiler ile Helsinki Üniversitesi'ndeki yöneticiler arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p < .05$).

Ortalamalara bakıldığında, Helsinki Üniversitesi'ndeki yöneticilerin sosyal bilinç, empati ve çatışma yönetimi yeterlikleri, İstanbul Üniversitesi'ndeki yöneticilerden anlamlı derecede daha yüksek iken, İstanbul Üniversitesi'ndeki yöneticilerin örgütsel bilinç, eğitim ve danışmanlık, etkileme ve takım çalışması yeterlikleri, Helsinki Üniversitesi'ndeki yöneticilerden

anlamlı derecede daha yüksektir. Yöneticilerin, sosyal yeterlik ve esin kaynağı olan liderlik alt boyutlarında ise üniversitelere göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p > .05$).

Yöneticilerin idari davranışlarıyla duygusal ve sosyal yeterlikleri arasındaki ilişki

Yükseköğretim yöneticilerinin idari davranışlarıyla duygusal ve sosyal yeterlikleri arasındaki ilişkinin, kültüre göre değişip değişmediğini ölçmek amacıyla yapılan korelasyon testi analiz sonuçları, Tablo 5 ve Tablo 6'da verilmiştir.

İstanbul Üniversitesi'ndeki yöneticilerin eğitimci davranışları ile duygusal ve sosyal yeterlikleri arasında pozitif yönde güçlü ($r = .63$) bir ilişki bulunmakta iken, Helsinki Üniversitesi'ndeki yöneticilerin, eğitimci davranışları ile duygusal ve sosyal yeterlikleri arasında, anlamlı ($r = .14$) bir ilişki bulunmamaktadır. Korelasyon katsayıları arasında, farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla, r korelasyon katsayısının, $z_r = (1/2) [\log_e(1+r) - \log_e(1-r)]$ formülü ile z değeri bulunmuş ve z değerlerinin istatistiksel olarak anlamlı bir fark gösterip göstermediği, $z_{score} = (z_1 - z_2) / \sqrt{1/(N_1 - 3) + 1/(N_2 - 3)}$ formülü ile z score değerlerinin elde edilmesiyle bulunmuştur. Uygulanan formül doğrultusunda, z score değeri 3.75 olarak elde edilmiştir. Buna göre, İstanbul Üniversitesindeki yöneticilerin, eğitimci davranışları ile duygusal ve sosyal yeterlikleri arasındaki korelasyon katsayısı, Helsinki Üniversitesindeki yöneticilerin korelasyon katsayısından anlamlı derecede daha yüksektir.

İstanbul Üniversitesi'ndeki yöneticilerin, eğitimci davranışları ile duygusal yeterlikleri arasında pozitif yönde güçlü ($r = .51$) bir ilişki bulunmakta iken, Helsinki Üniversitesi'ndeki yöneticilerin lider davranışları ile duygusal yeterlikleri arasında negatif yönde anlamlı olmayan ($r = -.20$) bir ilişki bulunmaktadır. Uygulanan formül doğrultusunda z score değeri 3.53 olarak elde edilmiştir. Buna göre, İstanbul Üniversitesi'ndeki yöneticilerin eğitimci davranışları ile duygusal yeterlikleri arasındaki korelasyon katsayısı, Helsinki Üniversitesi'ndeki yöneticilerin korelasyon katsayısından anlamlı derecede daha yüksektir.

İstanbul Üniversitesi'ndeki yöneticilerin eğitimci davranışları ile sosyal yeterlikleri arasında pozitif yönde güçlü ($r = .54$) bir ilişki bulunmakta iken, Helsinki Üniversitesi'ndeki yöneticilerin eğitimci davranışları ile sosyal yeterlikleri arasında pozitif yönde anlamlı olmayan ($r = .16$) bir ilişki bulunmaktadır. Uygulanan formül doğrultusunda, z score değeri 2.75 olarak elde edilmiştir. Buna göre, İstanbul Üniversitesi'ndeki yöneticilerin eğitimci davranışları ile sosyal yeterlikleri arasındaki korelasyon katsayısı, Helsinki Üniversitesi'ndeki yöneticilerin korelasyon katsayısından anlamlı derecede daha yüksektir.

Tablo 2: İstanbul ve Helsinki Üniversitesi'ndeki Yöneticilerin İdari Davranışları

Ölçek	Üniversite	n	Ortalama	Std. Sapma	t	p	Eta Kare
Eğitimci	İstanbul Ü.	81	4.09	.343	-1.511	.133	-
	Helsinki Ü.	84	4.16	.229			
Lider	İstanbul Ü.	81	3.75	.338	-1.716	.088	-
	Helsinki Ü.	84	3.84	.321			
Yönetici	İstanbul Ü.	81	4.42	.260	14.304	.000*	.557
	Helsinki Ü.	84	3.70	.377			

İstanbul Üniversitesi'ndeki yöneticilerin lider davranışları ile duygusal ve sosyal yeterlikleri arasında pozitif yönde güçlü ($r = .68$) bir ilişki bulunmakta iken, Helsinki Üniversitesi'ndeki yöneticilerin lider davranışları ile duygusal ve sosyal yeterlikleri arasında pozitif yönde anlamlı ($r = .39$) bir ilişki bulunmaktadır. Uygulanan formül doğrultusunda, z score değeri 2,62 olarak elde edilmiştir. Buna göre, İstanbul Üniversitesi'ndeki yöneticilerin lider davranışları ile duygusal ve sosyal yeterlikleri arasındaki korelasyon katsayısı, Helsinki Üniversitesi'ndeki yöneticilerin korelasyon katsayısından anlamlı derecede daha yüksektir.

İstanbul Üniversitesi'ndeki yöneticilerin lider davranışları ile duygusal yeterlikleri arasında pozitif yönde güçlü ($r = .46$) bir ilişki bulunmakta iken, Helsinki Üniversitesi'ndeki yöneticilerin lider davranışları ile duygusal yeterlikleri arasında pozitif yönde anlamlı olmayan ($r = .13$) bir ilişki bulunmaktadır. Uygulanan formül doğrultusunda, z score değeri 2.32 olarak elde edilmiştir. Buna göre, İstanbul Üniversitesi'ndeki yöneticilerin lider davranışları ile duygusal yeterlikleri arasındaki korelasyon katsayısı, Helsinki Üniversitesi'ndeki yöneticilerin korelasyon katsayısından anlamlı derecede daha yüksektir.

Tablo 3: İstanbul ve Helsinki Üniversitesi'ndeki Yöneticilerin Duygusal Yeterlikleri

Ölçek	Üniversite	n	Ortalama	Std. Sapma	t	p	Eta Kare
Duygusal Yeterlik	İstanbul Ü. Helsinki Ü.	81 84	3.93 4.36	.285 .179	-11.601	.000*	.452
Farkındalık	İstanbul Ü. Helsinki Ü.	81 84	3.67 4.37	.552 .363	-9.527	.000*	.358
Duygusal Farkındalık	İstanbul Ü. Helsinki Ü.	81 84	3.67 4.37	.552 .363	-9.527	.000*	.358
Özyönetim	İstanbul Ü. Helsinki Ü.	81 84	3.99 4.36	.275 .173	-10.197	.000*	.389
Duygusal Özdenetim	İstanbul Ü. Helsinki Ü.	81 84	3.69 4.34	.432 .348	-10.676	.000*	.412
Uyum Sağlama	İstanbul Ü. Helsinki Ü.	81 84	4.18 4.12	.407 .263	1.097	.274	-
Başarı Odaklı Olma	İstanbul Ü. Helsinki Ü.	81 84	4.12 4.44	.384 .341	-5.616	.000*	.162
İyimser Bakış Açısı	İstanbul Ü. Helsinki Ü.	81 84	3.93 4.52	.416 .301	-10.457	.000*	.402

Tablo 4: İstanbul ve Helsinki Üniversitesi'ndeki Yöneticilerin Sosyal Yeterlikleri

Ölçek	Üniversite	n	Ortalama	Std. Sapma	t	p	Eta Kare
Sosyal Yeterlik	İstanbul Ü. Helsinki Ü.	81 84	4.07 4.08	.262 .231	-.222	.824	-
Sosyal Bilinç	İstanbul Ü. Helsinki Ü.	81 84	4.08 4.35	.306 .210	-6.374	.000*	.200
Empati	İstanbul Ü. Helsinki Ü.	81 84	3.75 4.52	.450 .291	-12.933	.000*	.506
Örgütsel Bilinç	İstanbul Ü. Helsinki Ü.	81 84	4.47 4.14	.413 .326	5.645	.000*	.164
İlişki Yönetimi	İstanbul Ü. Helsinki Ü.	81 84	4.07 3.97	.286 .267	2.352	.020*	.034
Eğitim ve Danışmanlık	İstanbul Ü. Helsinki Ü.	81 84	4.12 3.95	.387 .399	2.858	.005*	.048
Esın Kaynağı Olan Liderlik	İstanbul Ü. Helsinki Ü.	81 84	4.00 4.02	.529 .366	-0.264	.792	-
Etkileme	İstanbul Ü. Helsinki Ü.	81 84	3.93 3.63	.522 .490	3.810	.000*	.082
Çatışma Yönetimi	İstanbul Ü. Helsinki Ü.	81 84	3.94 4.13	.390 .319	-3.407	.001*	.066
Takım Çalışması	İstanbul Ü. Helsinki Ü.	81 84	4.36 4.04	.399 .339	5.603	.000*	.161

Tablo 5: İdari Davranışlar ile Duygusal ve Sosyal Yeterlikler Arasındaki Korelasyon Testi Sonuçlarının Üniversitelere Göre İncelenmesi

	Ortalama (Std. Sapma)		r					
	İstanbul n: 81	Helsinki n: 84	1	2	3	4	5	6
1. Eğitimci Olarak	4.09 (.34)	4.16 (.23)				.14	-.20	.16
2. Lider Olarak	3.75 (.34)	3.84 (.32)				.39**	.13	.37**
3. Yönetici Olarak	4.42 (.26)	3.70 (.38)				.25*	.13	.20
4. Duygusal ve Sosyal Yeterlik	4.02 (.23)	4.20 (.15)	.63**	.68**	-.02			
5. Duygusal Yeterlik	3.93 (.29)	4.36 (.18)	.51**	.46**	-.25*			
6. Sosyal Yeterlik	4.07 (.26)	4.08 (.23)	.54**	.65**	.15			

İstanbul Üniversitesi sol alt- Helsinki Üniversitesi sağ üst.

Tablo 6: İdari Davranışlar ile Duygusal ve Sosyal Yeterlikler Arasındaki Korelasyon Katsayıları Farklılıklarının Z ve P değerleri

		Eğitimci Olarak	Lider Olarak	Yönetici Olarak	Duygusal ve Sosyal Yeterlik	Duygusal Yeterlik	Sosyal Yeterlik
Eğitimci Olarak	z score P				3.75 .000*	3.53 .000*	2.79 .005*
Lider Olarak	z score P				2,62 .009*	2,32 .020*	2.44 .015*
Yönetici Olarak	z score P				-1.73 .084	-2.40 .016*	-.36 .718
Duygusal ve Sosyal Yeterlik	z score P	3.75 .000*	2.62 .009*	-1.73 .084			
Duygusal Yeterlik	z score P	3.53 .000*	2.32 .020*	-2.40 .016*			
Sosyal Yeterlik	z score P	2,79 .005*	2,44 .015*	-.36 .718			

İstanbul Üniversitesi'ndeki yöneticilerin lider davranışları ile sosyal yeterlikleri arasında pozitif yönde güçlü ($r = .65$) bir ilişki bulunmakta iken, Helsinki Üniversitesi'ndeki yöneticilerin lider davranışları ile sosyal yeterlikleri arasında pozitif yönde anlamlı ($r = .37$) bir ilişki bulunmaktadır. Uygulanan formül doğrultusunda, z score değeri 2.44 olarak elde edilmiştir. Buna göre, İstanbul Üniversitesi'ndeki yöneticilerin lider davranışları ile sosyal yeterlikleri arasındaki korelasyon katsayısı, Helsinki Üniversitesi'ndeki yöneticilerin korelasyon katsayısından anlamlı derecede daha yüksektir.

İstanbul Üniversitesi'ndeki yöneticilerin yönetici olarak algılanmaları ile yöneticilerin duygusal ve sosyal yeterlikleri arasında negatif yönde anlamlı olmayan ($r = -0,02$) bir ilişki bulunmakta iken Helsinki Üniversitesi'ndeki yöneticilerin yönetici olarak algılanmaları ile yöneticilerin duygusal ve sosyal yeterlikleri arasında pozitif yönde anlamlı ($r = 0,25$) bir ilişki bulunmaktadır. Uygulanan formül doğrultusunda z score değeri -1,73 olarak elde edilmiştir. Buna göre, İstanbul Üniversitesi'ndeki yöneticilerin yönetici olarak algılanmaları ile yöneticilerin duygusal ve sosyal yeterlikleri arasındaki korelasyon katsayısı ile Helsinki Üniversitesi'ndeki yöneticilerin korelasyon katsayısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

İstanbul Üniversitesi'ndeki yöneticilerin yönetici davranışları ile duygusal yeterlikleri arasında negatif yönde anlamlı ($r = -.25$)

bir ilişki bulunmakta iken, Helsinki Üniversitesi'ndeki yöneticilerin yönetici davranışları ile duygusal yeterlikleri arasında pozitif yönde anlamlı olmayan ($r = .13$) bir ilişki bulunmaktadır. Uygulanan formül doğrultusunda, z score değeri -2.40 olarak elde edilmiştir. Buna göre, İstanbul Üniversitesi'ndeki yöneticilerin yönetici davranışları ile duygusal yeterlikleri arasındaki korelasyon katsayısı, Helsinki Üniversitesi'ndeki yöneticilerin korelasyon katsayısından negatif yönde anlamlı derecede daha yüksektir.

İstanbul Üniversitesi'ndeki yöneticilerin yönetici davranışları ile sosyal yeterlikleri arasında pozitif yönde anlamlı olmayan ($r = .15$) bir ilişki bulunmakta iken, Helsinki Üniversitesi'ndeki yöneticilerin yönetici davranışları ile sosyal yeterlikleri arasında pozitif yönde anlamlı olmayan ($r = .20$) bir ilişki bulunmaktadır. Uygulanan formül doğrultusunda, z score değeri -3.6 olarak elde edilmiştir. Buna göre, İstanbul Üniversitesi'ndeki yöneticiler ile Helsinki Üniversitesi'ndeki yöneticiler arasında, yönetici davranışları ile sosyal yeterlikleri arasındaki korelasyon katsayısı bakımından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Yönetici ve çalışan açısından yöneticilerin idari davranışları

Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, idari davranışların, eğitimci ve lider alt boyutlarında, Tablo 7'de görüldüğü üzere İstanbul Üniversitesi'ndeki öğretim elemanları ile

yöneticileri arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ($p<.05$). İstanbul Üniversitesi'ndeki yöneticilerin, kendilerini eğitimci ve lider olarak algılama düzeyleri, öğretim elemanlarından daha yüksektir. Yönetici alt boyutunda ise, İstanbul Üniversitesi'ndeki yöneticiler ile öğretim elemanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>.05$). Eğitimci, lider ve yönetici davranışlarında, Helsinki Üniversitesi'ndeki öğretim elemanları ile yöneticileri arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ($p<.05$). Helsinki Üniversitesi'ndeki yöneticilerin kendilerini, eğitimci, lider ve yönetici olarak algılama düzeyleri, öğretim elemanlarından daha düşüktür.

Yönetici ve çalışan açısından yöneticilerin duygusal ve sosyal yeterlik düzeyleri

Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, duygusal yeterlikte ve farkındalık, duygusal farkındalık, özyönetim, duygusal özdenetim, başarı odaklı olma ve iyimser bakış açısı alt boyutlarında, Tablo 8'de görüldüğü üzere İstanbul Üniversitesi'ndeki öğretim elemanları ile yöneticileri arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ($p<.05$). İstanbul Üniversitesi'ndeki yöneticilerin kendilerini, duygusal yeterlik, farkındalık, duygusal özdenetim, özyönetim, duygusal özdenetim, başarı odaklı olma ve iyimser bakış açısı yönünden algılama düzeyleri, öğretim elemanlarından daha yüksektir. Uyum sağlama alt boyutunda ise, İstanbul Üniversitesi'ndeki öğretim elemanları ile yöneticileri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>.05$).

Uyum sağlama ve başarı odaklı olma alt boyutlarında, Helsinki Üniversitesi'ndeki öğretim elemanları ile yöneticileri arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ($p<.05$). Helsinki Üniversitesi'ndeki yöneticilerin kendilerini başarı odaklı olma boyutundaki algılama düzeyleri, öğretim elemanlarından daha yüksek iken, Helsinki Üniversitesi'ndeki yöneticilerin kendilerini uyum sağlama boyutundaki algılama düzeyleri, öğretim elemanlarından daha düşüktür. Duygusal yeterlik, farkındalık, duygusal özdenetim, özyönetim, duygusal özdenetim ve iyimser bakış açısı alt boyutlarında ise Helsinki Üniversitesi'ndeki öğretim elemanları ile yöneticileri arasında anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır ($p>.05$).

SONUÇLAR ve TARTIŞMA

Yöneticilerin idari davranışları

İstanbul Üniversitesi'ndeki yöneticilerin idari davranışları yönetici alt boyutunda, Helsinki Üniversitesi'ndeki yöneticilerden anlamlı derecede daha yüksektir. İdari davranışların, eğitimci ve liderlik alt boyutlarında ise İstanbul Üniversitesi'ndeki yöneticiler ile Helsinki Üniversitesi'ndeki yöneticiler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Yönetici boyutundaki davranışlar, yükseköğretim yöneticilerinin daha çok gündelik yapması gereken rutinler ile bürokratik işlemleri kapsamaktadır (Winston, Creamer & Miller, 2001; Elkins, 2006). İstanbul Üniversitesi'ndeki yöneticilerin idari davranışlarının yöneticilik alt boyutunda yüksek çıkması zamanlarının bir bölümünü idari bir sekreterin yapabileceği işlemlerle geçirdiği biçiminde yorumlanabilir. Helsinki Üniversitesi'ndeki günlük rutinler ve bürokratik işlemlerle ilgili tam yetkiyle çalışan idari sekreterlerin olması yöneticilerinin günlük işler için harcadıkları zaman ve enerjinin daha alt düzeyde olmasına gerekçe olabilir. Türkiye'deki yüksek öğretim yöneticilerinin bürokratik işlerle daha çok ilgilenmek zorunda kalmaları Hofstede (2001)'in güç aralığı geniş kültürlerdeki bürokratik örgüt yapısıyla da tutarlı görünmektedir. Hofstede'e göre güç aralığı geniş kolektivist kültürlerin yönetim anlayışında hiyerarşik yapılanma ve mekanik süreçler önemli yer tutmaktadır.

Yöneticilerin duygusal yeterlikleri

Helsinki Üniversitesi'ndeki yöneticilerin, duygusal yeterlikleri, farkındalık, duygusal farkındalık, özyönetim, duygusal özdenetim, başarı odaklı olma ve iyimser bakış açısı alt boyutlarında, İstanbul Üniversitesi'ndeki yöneticilere göre anlamlı derecede daha yüksektir. Uyum sağlama alt boyutunda ise İstanbul Üniversitesi'ndeki yöneticiler ile Helsinki Üniversitesi'ndeki yöneticiler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Helsinki Üniversitesi'ndeki yöneticilerin duygusal yeterliklerinin İstanbul Üniversitesi'ndeki yöneticilerden daha yüksek çıkması, Ekermans (2009)'ın, duygusal zeka davranışları ile Hofstede (2001) kültür boyutları arasındaki ilişkiye yönelik çıkarımlarıyla tutarlıdır. Ekermans, duygusal yeterliklerin alt boyutları olan

Tablo 7: Yöneticilerin İdari Davranışlarının Yönetici ve Çalışan Durumuna Göre İncelenmesi

Ölçek	Üniversite	Yönetici/ Çalışan	n	Ortalama	Std. Sapma	t	p	Eta Kare
Eğitimci	İstanbul Üniversitesi	Öğr. Elemanı	60	3.95	.276	-11.735	.000*	.635
		Yönetici	21	4.49	.134			
Lider	Helsinki Üniversitesi	Öğr. Elemanı	63	4.21	.234	3.323	.001*	.119
		Yönetici	21	4.03	.153			
Yönetici	İstanbul Üniversitesi	Öğr. Elemanı	60	3.67	.320	-3.974	.000*	.167
		Yönetici	21	3.99	.280			
Yönetici	Helsinki Üniversitesi	Öğr. Elemanı	63	3.91	.297	3.375	.001*	.122
		Yönetici	21	3.65	.321			
Yönetici	İstanbul Üniversitesi	Öğr. Elemanı	60	4.40	.270	-1.157	.251	-
		Yönetici	21	4.48	.226			
Yönetici	Helsinki Üniversitesi	Öğr. Elemanı	63	3.79	.344	3.862	.000*	.154
		Yönetici	21	3.45	.361			

Tablo 8: Yöneticilerin Duygusal Yeterliklerinin Yönetici ve Çalışana Göre İncelenmesi

Ölçek	Üniversite	Yönetici/ Çalışan	n	Ortalama	Std. Sapma	t	p	Eta Kare
Duygusal Yeterlik	İstanbul Üniversitesi	Öğr. Elemanı	60	3.84	.269	-6.145	.000*	.323
		Yönetici	21	4.17	.179			
	Helsinki Üniversitesi	Öğr. Elemanı	63	4.36	.190	-.562	.576	-
		Yönetici	21	4.38	.140			
Farkındalık	İstanbul Üniversitesi	Öğr. Elemanı	60	3.56	.567	-4.378	.000*	.84
		Yönetici	21	4.01	.331			
	Helsinki Üniversitesi	Öğr. Elemanı	63	4.35	.381	-.744	.459	-
		Yönetici	21	4.42	.306			
Duygusal Özbilinç	İstanbul Üniversitesi	Öğr. Elemanı	60	3.56	.567	-4.378	.000*	.174
		Yönetici	21	4.01	.331			
	Helsinki Üniversitesi	Öğr. Elemanı	63	4.35	.381	-.744	.459	-
		Yönetici	21	4.42	.306			
Özyönetim	İstanbul Üniversitesi	Öğr. Elemanı	60	3.91	.263	-5.725	.000*	.253
		Yönetici	21	4.21	.177			
	Helsinki Üniversitesi	Öğr. Elemanı	63	4.35	.188	-.384	.702	-
		Yönetici	21	4.37	.117			
Duygusal Özdenetim	İstanbul Üniversitesi	Öğr. Elemanı	60	3.61	.439	-2.792	.007*	.070
		Yönetici	21	3.90	.332			
	Helsinki Üniversitesi	Öğr. Elemanı	63	4.34	.381	-.080	.936	-
		Yönetici	21	4.35	.228			
Uyum Sağlama	İstanbul Üniversitesi	Öğr. Elemanı	60	4.14	.404	-1.625	.108	-
		Yönetici	21	4.30	.400			
	Helsinki Üniversitesi	Öğr. Elemanı	63	4.16	.259	2.595	.011*	.057
		Yönetici	21	4.00	.237			
Başarı Odaklı Olma	İstanbul Üniversitesi	Öğr. Elemanı	60	4.00	.338	-5.537	.000*	.210
		Yönetici	21	4.46	.298			
	Helsinki Üniversitesi	Öğr. Elemanı	63	4.37	.365	-4.617	.000*	.153
		Yönetici	21	4.63	.138			
İyimser Bakış Açısı	İstanbul Üniversitesi	Öğr. Elemanı	60	3.86	.407	-2.547	.013*	.051
		Yönetici	21	4.12	.388			
	Helsinki Üniversitesi	Öğr. Elemanı	63	4.53	.317	.752	.454	-
		Yönetici	21	4.48	.249			

duygusal özdenetim, iyimser bakış açısı, duygusal farkındalık gibi davranışlar ile Finlandiya gibi bireysel ve güç aralığı dar kültürler değişkenler arasında pozitif yönde bir ilişki varsaymıştır.

Ayrıca, bu farklılık, Hofstede & Hofstede (2005)'in bireysel, güç aralığı dar, dişil kültürler (Finlandiya) ile kolektivist, güç aralığı geniş, eril kültürler (Türkiye) arasında öne sürdüğü farklılıklar ile de açıklanabilir. Duygusal yeterliğin alt boyutları olan farkındalık, duygusal özbilinç, özyönetim, duygusal özdenetim, başarı odaklı olma ve iyimser bakış açısı daha çok bireysel, güç aralığı dar, dişil kültürlerin özelliklerini göstermektedir. Suutari (1998) ve Fougere (2004)'nin, Fin Kültürü'nün örgütsel süreçler ve liderlik davranışları üzerindeki etkileri üzerine yaptığı çalışma bulguları da bu sonuçları kısmen desteklemektedir.

Yöneticilerin sosyal yeterlikleri

Helsinki Üniversitesi'ndeki yöneticilerin, sosyal bilinç düzeyleri, empati ve çatışma yönetimi alt boyutlarında, İstanbul Üniversitesi'ndeki yöneticilere göre anlamlı derecede daha yüksek iken İstanbul Üniversitesi'ndeki yöneticilerin örgütsel bilinç, eğitim ve danışmanlık, etkileme ve takım çalışması alt boyutlarında, Helsinki Üniversitesi'ndeki yöneticilere göre anlamlı derecede daha yüksektir. Kolektivist kültürlerde bir gruba üye olmak ve bağlılık gruptaki diğer üyelere yardım ve hep birlikte hareket etme öne çıkarken bireysel kültürlerde empati ve uzlaşma kültürü öne çıkmaktadır (Hofstede & Hofstede, 2005). Hofstede'in araştırması ile bu boyutta elde edilen sonuç tutarlılık göstermektedir. Ayrıca, House et al. (2004) GLOBE çalışmasından elde edilen bulgular göre Kuzey Avrupa bölümünde yer alan Finlandiya'da katılımcı ve insan odaklı liderlik öne çıkarken (Honkanen & Weckman; Suutari, 1998) Ortadoğu grubunda yer alan Türkiye'de ise takım odaklı ve karizmatik liderlik öne çıkmaktadır. Buna göre, bu boyuttaki bulgular ile House et al. (2004) GLOBE araştırması sonuçları da tutarlılık göstermektedir. Ayrıca, bulgular Turan, Durceylan & Şişman (2005)'in Tür-

kiye'deki üniversite yöneticilerinin benimsedikleri kültürel ve idari değerler üzerine yaptıkları çalışma sonuçları ile de tutarlılık göstermektedir.

Yöneticilerin idari davranışlarıyla duygusal ve sosyal yeterlikleri arasındaki ilişki

Hem İstanbul ve hem de Helsinki Üniversitesi'ndeki yöneticilerin *lider davranışları ile duygusal ve sosyal yeterlikleri* arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Duygusal ve sosyal yeterlikler ile liderlik arasındaki ilişkinin her iki kültür de anlamlı derecede yüksek çıkması literatürdeki liderlik ve duygusal zeka arasındaki ilişkiyi saptayan araştırmalarla da tutarlılık göstermektedir (Acar, 2002; Titrek, 2007; Aysel, 2006; Bauman, 2006; Hofstede & Hofstede, 2005; House et al., 2004).

Yönetici ve çalışan açısından yöneticilerin idari davranışları

İstanbul Üniversitesi'ndeki yöneticilerin, kendilerini *eğitimci ve lider* olarak algılama düzeyleri, öğretim elemanlarına göre anlamlı derecede daha yüksektir. Yönetici alt boyutunda ise, İstanbul Üniversitesi'ndeki yöneticiler ile öğretim elemanları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Helsinki Üniversitesi'ndeki yöneticilerin kendilerini, *eğitimci, lider ve yönetici* olarak algılama düzeyleri, öğretim elemanlarına göre anlamlı derecede daha düşüktür. Öğüt ve Kocabacak (2007)'in Türk yöneticileri üzerinde yaptıkları araştırmada Türk yöneticiler algıladıkları ve yansıtmaya çalıştıkları değerler ile sergiledikleri yaklaşımların birbirlerinden farklı olduğu bulgularına ulaşmışlardır. İstanbul Üniversitesi yöneticileri ile öğretim elemanları arasında çıkan farklılık bu bulguları destekler niteliktedir. Hofstede ve Hofstede (2005), güç aralığı geniş kültürlerde, gücü elinde tutan yöneticilerin olabildiğince etkileyici görünmeye çalıştıklarını ve güç aralığı dar olan kültürlerdeki yöneticilerin ise bu vurgudan kaçındıklarını öne sürmektedir. İstanbul ve Helsinki Üniversitesi'ndeki bu farklılaşma bu önerme ile açıklanabilir.

Yönetici ve çalışan açısından yöneticilerin duygusal ve sosyal yeterlik düzeyleri

İstanbul Üniversitesi'ndeki yöneticilerin kendilerini *duygusal ve sosyal yeterlikleri* bakımından değerlendirme düzeyleri öğretim elemanlarına göre anlamlı derecede daha yüksektir. Helsinki Üniversitesi'ndeki yöneticilerin, kendilerini *duygusal ve sosyal yeterlikleri* bakımından algılama düzeyleri öğretim elemanlarına göre anlamlı derecede daha düşüktür. İstanbul ve Helsinki Üniversitesi'ndeki yöneticilerin öz değerlendirme farklılıkları yine Hofstede & Hofstede (2005)'nin, güç aralığı geniş kültürlerde, gücü elinde tutan yöneticilerin olabildiğince etkileyici görünmeye çalışmaları ve güç aralığı dar olan kültürlerdeki yöneticilerin ise bu vurgudan kaçınmaları önermesiyle açıklanabilir. İstanbul Üniversitesi yöneticileri ile öğretim elemanları arasında çıkan farklılık da yine Öğüt & Kocabacak (2007)'in Türk yöneticilerin üzerinde yaptığı çalışmanın bulgularıyla tutarlılık göstermektedir.

ÖNERİLER

Türkiye'deki yüksek öğretim yöneticilerinin, bürokratik işlerle ilgili yoğunluğunu azaltabilmek ve yöneticilerin zamanlarını

daha çok liderlik ve eğitimcilik davranışlarına harcamalarını sağlayabilmek amacıyla yeni düzenlemelere gidilmelidir. Bu kapsamda, yükseköğretimdeki yöneticilerin bürokratik yüklerini devralmak amacıyla fakülte ve bölüm sekreterlerinin işlev ve görevleri tekrar tanımlanabilir ve etkililiklerini arttıracak çalışmalar yapılabilir.

Türkiye'deki yükseköğretim yöneticilerinin, yönetsel etkililiğini arttırabilmek amacıyla, duygusal ve sosyal yeterliklerini geliştirmek ve etkili liderlik davranışlarını kazandırmak için hizmet içi eğitim ve çalıştaylar düzenlenmelidir. Bu çalışmadaki sınırlılıkların ötesine geçmek amacıyla, farklı kültürleri ve farklı yönetim boyutlarını da içeren daha geniş kapsamlı çalışmalar yapılmalıdır.

KAYNAKLAR

- Acar, F. (2002). Duygusal zeka ve liderlik. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 53-68.
- Aysel, L. (2006). *Liderlik ve duygusal zeka*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Barling, J., Slatter F., & Kelloway, E. K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership and Organization Development Journal*, 21(3), 157-161.
- Bauman, D. (2006). *The relationship between the emotional competence and the leadership effectiveness of hall directors*. Yayınlanmamış doktora tezi, University of Missouri-Columbia, Doctor of Education.
- Boyatzis, R. E. (2007). Developing emotional intelligence competencies. In Ciarrochi, J. & Mayer, J. D., (Ed.), *Applying Emotional Intelligence*, içinde, New York: Psychology Press.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st Century. *Journal of Management Development*, 27 (1), 5-12.
- Boyatzis, R. E., & Oosten, E. V. (2002). Developing emotionally intelligent organizations. In R. Millar (Ed.), *International Executive Development Programmes, 7th Edition*. London: Kogan Page Publishers.
- Cherniss, C. (2000). Emotional Intelligence: Why it is and why it Matters. *Paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, New Orleans.
- Cooper, R., & Sawaf, A. (1997). *Executive EQ. emotional intelligence in leadership and organizations*. Newyork: The Berkley Publishing Group.
- Ekerms, G. (2009). Emotional intelligence across cultures: Theoretical and methodological considerations, In C. Stough (Ed.), *Assesing Emotional Intelligence, The Springer Series on Human Exceptionality*. DOI 10. 1007/978-0-387-88370-0_14.
- Elkins, G. (2006). *CSAO of Institutions belonging to the council for Christian Colleges and Universities: educator, leader, or manager*. Yayınlanmamış doktora tezi, Texas Tech University, Doctor of Education.
- Fougere, M. (2004). Finnish-French fundamental cultural antagonisms in organising. Library Swedish School of *Economics and Business Administration*. Retrieved from <http://www.hanken.fi/hanken/eng/page1579.php>.

- Fougere, M., & Moulettes, A. (2005). Cross-cultural management discourse-Ideas of democracy, development, modernity and progress in Hofstede's Culture's Consequences. *4th International Critical Management Studies Conference*, University of Cambridge, UK.
- Goleman, D. (2006). *Emotional Intelligence*. London: Bloomsbury Publishing.
- Goleman, D. (2007). *Social Intelligence*, London: Arrow Books.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal Leadership: realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard School Press.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, Institutions, organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *GLOBE Culture, Leadership and organizations*. Sage Publication, 687.
- Ilangovan, A., Scroggins, W. A., & Rozell, E. J. (2007). Managerial perspectives on emotional intelligence differences between India and the United States: The development of research propositions. *International Journal of Management*, 24(3),541-548.
- Lewis, R. D. (1992). *Finland: Cultural Lone Wolf - Consequences in International Business*. Helsinki: Richard Lewis Communications.
- Öğüt, A., & Kocabacak, A. (2007). Küreselleşme sürecinde Türk iş kültüründe yaşanan dönüşümün boyutları. *Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, 145-170.
- Ronen, S., & Shenkar, O. (1985). Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis. *Academy of Management Review*, 10:435-454.
- Sagiv, L., & Schwartz, S. H. (2000). National cultures: Implications for organizational structure and behavior. In N. Ashkanasy, C. Wilderon & M. F. Peterson (Ed.), *The handbook of organizational culture and climate* (pp: 417-436), Newbury Park, CA: Sage.
- Smith, P. B. Peterson, M. F., & Schwartz, S. H. (2002). Cultural values, sources of guidance, and their relevance to managerial behavior: A 47-Nation Study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33; 188-208
- Suutari, V. (1998). Leadership behaviour in Eastern Europe: Finnish expatriates' experiences in Russia and Estonia. *The International Journal of Resource Management* 9:235-258.
- Titrek, O. (2007). *IQ'dan EQ'ya Duyguları Zekice Yönetme*, Ankara: Pegem A.
- Triandis, H. C. (1994). *Culture and social behavior*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Turan, S., Durceylan, B., & Şişman, B. (2005). Üniversite yöneticilerinin benimsedikleri idari ve kültürel değerler. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 181-202.
- Winston, R. B., Jr., Creamer, D. G., Miller, T. K. (2001). *The professional student affairs administrator: Educator, leader, and manager*. New York: Brunner-Routledge.