

**KARABÜK ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**DUYGUSAL ZEKÂNIN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ**  
**ETKİSİ: TURİZM İŞLETMELERİ YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE BİR**  
**UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**  
**Sibel EROL**




**Tez Danışmanı**  
**Yrd. Doç. Dr. Halime GÖKTAŞ KULUALP**

**Karabük**  
**2017**

## TEZ ONAY SAYFASI

Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Sibel EROL'a ait “**Duygusal Zekânın Etik Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi: Turizm İşletmeleri Yöneticileri Üzerine Bir Uygulama**” adlı bu tez çalışması Tez Kurulumuz tarafından Turizm İşletmeciliği Yüksek Lisans programı tezi olarak oybirliği / ~~oyçokluğu~~ ile kabul edilmiştir.

	Akademik Unvanı, Adı ve Soyadı	İmzası
Tez Kurulu Başkanı	: Doç. Dr. Ahmet Ferda ÇAKMAK	
Danışman Üye	: Yrd. Doç. Dr. Halime GÖKTAŞ KULUALP	
Üye	: Yrd. Doç. Dr. Nurettin AYAZ	
Üye	:	.....
Üye	:	.....

Tez Sınavı Tarihi: 21.07.2017

## TEZ DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum **“Duygusal Zekânın Etik Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi: Turizm İşletmeleri Yöneticileri Üzerine Bir Uygulama”** başlıklı çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserleri her kullanımında alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

21/07/2017

Sibel EROL



## ÖNSÖZ

Yapılan bu araştırmada Turizm şletmelerinde görevli yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin etik liderlik davranışları üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Turizm şletmesinin emek yoğun olması ve aynı anda üretilip aynı anda tüketilmesi nedeniyle sıfır hata kabul etmesi yöneticilerin liderlik vasıflarını taşımasını gerektirmektedir. Yöneticilerin taşıdığı liderlik vasfı onu takip eden diğer örgüt çalışanları ile pozitif ilişkiler kurması, onların duygular ve düşüncelerin anlayarak her konuda takipçilerine destek olmasını gerektirmektedir. Ancak sayılan bu özelliklerin yerine getirilmesiyle başarıyı yakalayabilecek olan liderler için duygusal zekâ ve etik liderlik kaçınılmazdır.

Sabır, alçakgönüllülüğü ve olumlu tutumu ile tez aşamasının her anında yardımını esirgemeyen danışmanım Yrd. Doç. Dr. Halime GÖKTAŞ KULUALP olmak üzere yüksek lisans eğitimi boyunca bizleri engin bilgileriyle aydınlatan Yrd. Doç. Dr. Nurettin AYZ hocama, Doç Dr. Nuray TÜRKER hocama, Yrd. Doç. Dr. Ayşe ERGÜL hocama, yüksek lisans ve lisans eğitimindeki tüm hocalarıma ve ayrıca tez aşamasındaki katkılarından dolayı Yrd. Doç. Dr. Fatih TÜRKMEN ve Doç. Dr. Ahmet Ferda ÇAKMAK hocama teşekkürü borç bilirim.

Hayatımın her aşamasında bana destek olarak her zaman iyi yerlere gelebilmem için çabalayan desteğini hiçbir zaman esirgemeyen ve başaracağıma her zaman inanan hayatımın en değerlileri olan aileme saygılarımı ve sevgilerimi sunarım. Lisans eğitimim boyunca ailemden sonra bana maddi- manevi destek sağlayan herkese saygılarımı borç bilirim. Hayatımda olduğu sürece eğitimim için beni destekleyen ve her zaman motive edici olan desteğini esirgemeyen, yıldığım her anda toparlanmamı sağlayan hayatımın önemli insanına eşime teşekkürlerimi sunuyorum. Bu araştırmayı beni her şeyden çok seven, benimle gururlanan rahmetli büyük dedem Yaşar KILIÇARSLAN başta olmak üzere tüm aile bireylerime ve eşime ithaf ediyorum.

Sibel EROL

Karabük, 2017

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖNSÖZ .....	iii
İÇİNDEKİLER .....	iv
TABLolar LİSTESİ .....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xii
KISALTMALAR .....	xiii
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### DUYGUSAL ZEKÂ VE İLGİLİ KAVRAMLAR

1.1. ZEKÂNIN TANIMI VE ZEKÂ TEORİLERİ.....	7
1.1.1. Spermanın Zekâ Teorisi .....	8
1.1.2. Thorndike'nin Zekâ Teorisi .....	8
1.1.3. Piagetin Uyum Teorisi .....	9
1.1.4. Sternberg'in Zekâ Teorisi .....	9
1.1.5. Gardner'in Zekâ Teorisi .....	10
1.2. DUYGUNUN TANIMI VE DUYGU TEORİLERİ.....	12
1.2.1. James- Lange' in Duygu Teorisi .....	12
1.2.2. Connon- Bard'ın Duygu Teorisi .....	14
1.2.3. Bilişsel Teori .....	14
1.3. DUYGUSAL ZEKÂNIN TANIMI VE DUYGUSAL ZEKÂ MODELLERİ.....	15
1.3.1. Goleman'ın Duygusal Zekâ Modeli.....	19
1.3.2. Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zekâ Modeli .....	20
1.3.3. Mayer ve Salovey'in Duygusal Zekâ Modeli .....	21
1.3.4. Bar-On'un Duygusal Zekâ Modeli .....	25
1.4. DUYGUSAL ZEKÂ SINIRLARI.....	28

## İKİNCİ BÖLÜM

### ETİK LİDERLİK VE İLGİLİ KAVRAMLAR

2.1. ETİK KAVRAMI VE ETİK LİDERLİK İLE İLİŞKİSİ.....	29
2.1.1. Etiğin Tanımı ve Kapsamı.....	29
2.1.2. Etik Davranış İlkeleri .....	31
2.2. LİDERLİK TANIMI VE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	32
2.2.1. Özellikler Yaklaşımı.....	39
2.2.2. Davranışsal Yaklaşımlar .....	40
2.2.3. Durumsallık Yaklaşımı.....	40
2.2.4. Modern Liderlik Yaklaşımları.....	41
2.3. ETİK LİDERLİK KAVRAMI .....	46
2.3.1. Etik Liderliğin Tanımı ve Önemi .....	46
2.3.2. Etik Liderlik Davranışları.....	48
2.3.3. Etik Liderlik Yaklaşımları .....	50
2.3.3.1. Burns'un Etik Liderlik Yaklaşımı.....	50
2.3.3.2. Heifetz'in Etik Liderlik Yaklaşımı .....	50

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TURİZM İŞLETMELERİNDE DUYGUSAL ZEKÂ VE ETİK LİDERLİK İLİŞKİSİ

3.1. TURİZM İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....	51
3.2. TURİZM İŞLETMELERİNDE DUYGUSAL ZEKÂ VE LİDERLİK İLİŞKİSİ.....	51
3.3. İLGİLİ YAYINLAR VE ARAŞTIRMALAR .....	54

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### DUYGUSAL ZEKÂNIN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK TURİZM İŞLETMESİ YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

4.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ .....	57
--------------------------------------	----

4.1.1. Araştırmanın Amacı, Katkısı ve Önemi .....	57
4.1.2. Araştırmanın Kapsamı .....	58
4.1.3. Araştırmanın Modeli .....	60
4.1.4. Araştırmanın Hipotezleri .....	60
4.1.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	62
4.1.6. Veri Toplama ve Analiz Yöntemi .....	67
4.1.7. Araştırmada Kullanılan Ölçekler .....	69
4.1.8. Araştırmanın Problemi.....	74
4.1.9. Tanımlar .....	74
<b>4.2. ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUMLAR.....</b>	<b>76</b>
4.2.1. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirliğine İlişkin Bulgular .....	76
4.2.2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	84
4.2.3. Katılımcıların Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular .....	86
4.2.4. Katılımcıların Duygusal Zekâ Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular .....	87
4.2.4.1. Kişisel Beceriler Alt Boyutuna İlişkin Bulgular .....	87
4.2.4.2. Kişiler Arası Beceriler Alt Boyutuna İlişkin Bulgular .....	93
4.2.4.3. Uyumluluk Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular.....	96
4.2.4.4. Stresle Başa Çıkma Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular.....	98
4.2.4.5. Genel Ruh Durumu Alt Boyutuna İlişkin Bulgular.....	101
4.2.5. Etik Liderlik Ve Duygusal Zekâ Ölçeği Boyutlarına İlişkin T- Testi Sonuçları.....	103
4.2.6. Bireysel Özelliklere Göre Etik Liderlik Davranışına İlişkin Anova Analizi Sonuçları.....	107
4.2.7. Bireysel Özelliklere Göre Duygusal Zekâ Düzeyine İlişkin Anova Analizi Sonuçları.....	109
4.2.8. Bireysel Özelliklere Göre Duygusal Zekâ Alt Boyutlarına İlişkin Farklılaşma Analizleri.....	115
4.2.9. Duygusal Zekâ İle Etik Liderlik Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi .....	117
4.2.10. Hipotezlerin Test Edilmesine İlişkin Bulgular .....	120
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>125</b>

<b>KAYNAKÇA</b> .....	132
<b>EKLER</b> .....	155
<b>EK1: ANKET FORMU</b> .....	155
<b>EK-2:Bar-On Duygusal Zekâ Ölçeğinin İzin Yazısı</b> .....	158
<b>EK-3:Etik Liderlik Ölçeğinin İzin Yazısı</b> .....	158
<b>ÖZET</b> .....	159
<b>ABSTRACT</b> .....	161
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	163





## TABLULAR LİSTESİ

### Sayfa

<b>Tablo 1.</b> Bartın, Zonguldak ve Karabük İlleri Turizm İşletme Belgeli ve Belediye Belgeli Tesislerin Sayısı .....	63
<b>Tablo 2.</b> Evren Sayılarına Göre Kabul Edilebilir Örneklem Büyüklükleri.....	64
<b>Tablo 3.</b> Zonguldak İli Belediye Belgeli Konaklama Tesisleri.....	65
<b>Tablo 4.</b> Bartın İli Belediye Belgeli Konaklama Tesisleri .....	65
<b>Tablo 5.</b> Karabük İli Belediye Belgeli Konaklama Tesisleri .....	66
<b>Tablo 6.</b> Zonguldak İli Turizm İşletme Belgeli Konaklama Tesisleri .....	66
<b>Tablo 7.</b> Karabük İli Turizm İşletme Belgeli Konaklama Tesisleri.....	67
<b>Tablo 8.</b> Bartın İli Turizm İşletme Belgeli Konaklama Tesisleri.....	67
<b>Tablo 9.</b> Kişisel Beceriler Boyutuna İlişkin Alt Boyutlar ve Bu Alt Boyutlara Giren İfadeler.....	71
<b>Tablo 10.</b> Kişilerarası Beceriler Boyutuna İlişkin Alt Boyutlar ve Bu Alt Boyutlara Giren İfadeler .....	72
<b>Tablo 11.</b> Uyumluluk Boyutuna İlişkin Alt Boyutlar ve Bu Alt Boyutlara Giren İfadeler.....	72
<b>Tablo 12.</b> Stresle Başa Çıkma Boyutuna İlişkin Alt Boyutlar ve Bu Alt Boyutlara Giren İfadeler .....	73
<b>Tablo 13.</b> Genel Ruh Durumu Boyutuna İlişkin Alt Boyutlar ve Bu Alt Boyutlara Giren İfadeler .....	74
<b>Tablo 14.</b> Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....	76

<b>Tablo 15.</b> Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....	77
<b>Tablo 16.</b> Duygusal Zekâ Boyutu Olan Kişisel Becerilere Ait Alt Boyutların Faktör Analizi .....	81
<b>Tablo 17.</b> Duygusal Zekâ Boyutu Olan Kişilerarası Becerilere Ait Alt Boyutların Faktör Analizi .....	82
<b>Tablo 18.</b> Duygusal Zekâ Boyutu Olan Uyumluluk Boyutuna Ait Alt Boyutların Faktör Analizi .....	82
<b>Tablo 19.</b> Duygusal Zekâ Boyutu Olan Stresle Başa Çıkma Boyutuna Ait Alt Boyutları Faktör Analizi .....	83
<b>Tablo 20.</b> Duygusal Zekâ Boyutu Olan Genel Ruh Durumu Boyutuna Ait Alt Boyutları Faktör Analizi .....	84
<b>Tablo 21.</b> Araştırmaya Dâhil Edilen Turizm İşletmesi Yöneticilerinin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları (n=389).....	85
<b>Tablo 22.</b> Etik Liderlik Davranışına İlişkin Bulgular .....	86
<b>Tablo 23.</b> Duygusal Zekâ Ölçeği Referans Değer Aralıkları .....	87
<b>Tablo 24.</b> Duygusal Benlik Bilincine İlişkin Betimsel İfadeler .....	88
<b>Tablo 25.</b> Kendine Saygı Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İfadeler .....	89
<b>Tablo 26.</b> Kendini Gerçekleştirme Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İfadeler.....	90
<b>Tablo 27.</b> Kendini Güven (Kararlılık) Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İfadeler .....	91
<b>Tablo 28.</b> Bağımsızlık Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İfadeler.....	92
<b>Tablo 29.</b> Empati Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İfadeler .....	93
<b>Tablo 30.</b> Kişilerarası İlişkiler Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İfadeler .....	94
<b>Tablo 31.</b> Sosyal Sorumluluk Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İfadeler .....	95
<b>Tablo 32.</b> Problem Çözme Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İfadeler .....	96
<b>Tablo 33.</b> Gerçekçilik Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İfadeler .....	97
<b>Tablo 34.</b> Esneklik Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İfadeler .....	98

<b>Tablo 35.</b> Stres Yönetimi Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İfadeler.....	99
<b>Tablo 36.</b> Dürtü Kontrolü Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İfadeler .....	100
<b>Tablo 37.</b> Mutluluk Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İfadeler .....	101
<b>Tablo 38.</b> İyimserlik Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İfadeler .....	102
<b>Tablo 39.</b> Etik Liderlik ve Cinsiyet, Medeni Durum, İşletmenin Hukuki Yapısı Değişkenleri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (t-testi) .....	103
<b>Tablo 40.</b> Duygusal Zekâ Boyutları ile Cinsiyet, Medeni Durum, İşletmenin Hukuki Yapısı Değişkenleri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (t-testi).....	104
<b>Tablo 41.</b> Duygusal Zekâ Boyutlarından Kişilerarası Beceriler Boyutunun Alt Boyutları ile Medeni Durum Değişkenleri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (t-testi).....	105
<b>Tablo 42.</b> Duygusal Zekâ Boyutlarından Uyumluluk Boyutunun Alt Boyutları ile Medeni Durum Değişkenleri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (t-testi).....	106
<b>Tablo 43.</b> Duygusal Zekâ Boyutlarından Stresle Başa Çıkma Boyutunun Alt Boyutları ile Medeni Durum Değişkenleri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (t-testi).....	106
<b>Tablo 44.</b> Duygusal Zekâ Boyutlarından Stresle Başa Çıkma Boyutunun Alt Boyutları İle İşletmenin Hukuki Yapısı Değişkenleri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (t-testi) .....	107
<b>Tablo 45.</b> Etik Liderliğin Demografik Değişkenler ile Karşılaştırılması (Anova ve Tukey Testi) .....	108
<b>Tablo 46.</b> Duygusal Zekâ Boyutları ve Yaşın Karşılaştırılması (Anova ve Tukey Testi).....	110
<b>Tablo 47.</b> Duygusal Zekâ Boyutları ve Eğitim Düzeyinin Karşılaştırılması (Anova ve Tukey Testi) .....	111
<b>Tablo 48.</b> Duygusal Zekâ Boyutları ve Yöneticilik Deneyimi Karşılaştırılması (Anova ve Tukey Testi) .....	112

<b>Tablo 49.</b> Duygusal Zekâ Boyutları ve İşletmedeki Konumun Karşılaştırılması (Anova ve Tukey Testi) .....	113
<b>Tablo 50.</b> Duygusal Zekâ Boyutları ve İşletmenin Bulunduğu İlin Karşılaştırılması (Anova ve Tukey Testi).....	114
<b>Tablo 51.</b> Duygusal Zekâ Boyutundan Kişilerarası Beceriler Boyutuna Ait Alt Boyutlarının Yaş Değişkeni İlişkisine Yönelik Bulgular (Anova ve Tukey Testi) .....	115
<b>Tablo 52.</b> Duygusal Zekâ Boyutundan Uyumluluk Boyutuna Ait Alt Boyutlar İle Yöneticilik Deneyimi İlişkisine Yönelik Bulgular (Anova ve Tukey Testi).....	116
<b>Tablo 53.</b> Duygusal Zekâ Boyutundan Stresle Başa Çıkma Boyutuna Ait Stres Yönetimi Alt Boyutu İle İşletmenin Bulunduğu İl Değişkeni İlişkisine Yönelik Bulgular (Anova ve Tukey Testi) .....	116
<b>Tablo 54.</b> Duygusal Zekâ Ölçeği Boyutları İle Etik Liderlik Davranışına Yönelik Korelasyon Analizi .....	118
<b>Tablo 55.</b> Kişisel Beceriler İle Etik Liderlik Davranışına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....	122

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b><u>Sayfa</u></b>
<b>Şekil 1.</b> Bartın, Zonguldak ve Karabük İlleri Nüfus yoğunluğu grafiği.....	59
<b>Şekil 2.</b> Araştırmanın Modeli .....	60
<b>Şekil 3.</b> Duygusal Zekâ Boyutları.....	70



## KISALTMALAR

<b>%</b>	: Yüzde
<b><math>\bar{x}</math></b>	: Aritmetik Ortalama
<b>Akt.</b>	: Aktaran
<b>B</b>	: Regresyon Katsayısı
<b>Bkz.</b>	: Bakınız
<b>DZE</b>	: Duygusal Zekâ Enstitüleri
<b>ECI</b>	: Duygusal Zekâ Yeterlilik Envanteri (Emotional Competence Inventory)
<b>ELÖ</b>	: Etik Liderlik Ölçeği
<b>EQ</b>	: Emotional Quotient (Duygusal Zekâ)
<b>f</b>	: Frekans
<b>h</b>	: Hipotez
<b>IQ</b>	: Intelligence Quotient (Bilişsel Zekâ)
<b>MEIS</b>	: Çok Faktörlü Duygusal Zekâ Ölçeği (Multi Factor Emotional Intelligence Scale)
<b>MSCEIT</b>	: Mayer, Salovey, Caruso Duygusal Zekâ Testi (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test)
<b>N</b>	: Denek sayısı
<b>p</b>	: Anlamlılık Düzeyi
<b>r</b>	: Korelasyon Katsayısı
<b>R<sup>2</sup></b>	: Açıklama Katsayısı
<b>ss</b>	: Standart Sapma
<b>uyg.</b>	: Uygulama
<b>vb.</b>	: ve benzeri
<b>vd.</b>	: ve diğerleri

## GİRİŞ

Duygusal zekâ; kişinin kendisiyle ve etrafındaki diğer kişilerle barışık olması, pozitif bir özelliğe sahip olması ve çeşitli güçlüklerle baş edebilecek kapasitede olması olarak tanımlanmaktadır (Demir, 2009: 12). Duygusal zekâ yalnızca belirli duygulara sahip olmak değildir aynı zamanda o duyguların ne anlama geldiğini çözebilme yeteneğidir (Sudak ve Zehir, 2013: 146). Duygusal zekâsı yüksek olan insanlar karşısındakilerle iyi iletişim kurabilen kişilerdir. Dolayısıyla, bu kişilerin iyi yönetme becerisine sahip olduklarından dolayı başarılı olma ihtimalleri yüksek olabilir. Sorunları çabuk çözümler ve etrafındakileri çabuk etkilerler. İnsanları olduğu gibi kabul ederek onları dinlemeyi bilirler. Kendileriyle barışık yapıya sahiptirler (Özgen, 2006: 12).

Duygusal zekâ, örgüt başarısının yakalanmasında önemli bir belirleyicidir (Acar, 2001: 90). Duygusal zekâsı yüksek olan çalışan ve yönetici örgütün başarısını sağlamada önemli bir role sahiptir (Gül ve İnce ve Korkmaz, 2014: 31). Başarılı lider, yönetiminde bulunan ekibe olan duygu akımını bilir ve bu akım üzerinden eylemlerini gerçekleştirir (Acar, 2001: 90). Çağımızın iş dünyasında işgörenin bilişsel gücünün yanı sıra duygusal gücünün de etkin bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Bu doğrultuda duygusal zekâyâ olan ilgi gün geçtikçe artmaktadır. Duygusal zekânın seviyesi kişilerin şahsi tatmini ve iş konusundaki başarısında etkilidir. Ekip çalışması gerektiren işlerde duygusal zekânın geliştirilmesi zorunlu bir hal almaktadır (Akkoç, 2007: 1). Bu yönü ile duygusal zekâ liderlik için önemli bir kavram olarak düşünülebilir. Yapılan araştırmalar, duygu yönetimini başarılı bir şekilde gerçekleştiren ve duygusal zekâyâ sahip olan bireylerin etik ve ahlaki davranmaya daha yakın olduğunu göstermiştir (Kılıç ve Önen, 2009). Bu sebeple, literatürde de konunun araştırılması ve örgütlerde geliştirilmesi açısından incelenmesi büyük önem taşımaktadır. Bu noktada, bu çalışmayla literatürdeki bu eksikliğin giderilmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarından elde edilen bilgiler örgütlerde uygulandığı zaman, yöneticilerin çalışanlarını hedefe ulaştırmasını sağlayacak olan duygusal zekâlarını geliştirici eğitim yöntemlerinin uygulanması ve duygusal zekâ düzeyi yükselmiş olan yöneticilerin çalışanlarını daha

etkili yönetmesi mümkün olacaktır. Dolayısıyla, bu konunun araştırılması işletmelerdeki önemli bir eksikliği gidereceğinden dolayı tercih edilmiştir.

Liderler başarıyı sağlayabilmek için öncelikli olarak teknik beceriye ve bilişsel zekâ düzeyine sahip olmalıdır. Ancak başarı için bu iki unsur tek başına yeterli değildir. Eğer lider duygusal zekâya sahip değil ise başarısız bir organizasyon kültürü oluşacaktır. İş yaşantısında duygusal zekâ düzeyine sahip bireyler algılama, anlama, uygulama ve ifade etme becerilerine sahiptirler. Sektörü her ne olursa olsun tüm şirket, kurum ve kuruluşlarda başarı için duygusal zekâ önemli bir yere sahiptir (Mammadov, 2015: 41). Bir işletmede görev alabilmek için bilişsel zekânın (IQ-Intelligence Quotient) yeterli düzeyde olması gereklidir ancak IQ (bilişsel zekâ) başarı için tek başına yeterli değildir. Bilişsel zekâ (IQ); kişinin anlama, öğrenme, hatırlama, gerçekçi düşünme ve problem çözerek öğrendiklerini uygulayabilme kapasitesinin ölçüm değeridir (Doğan ve Şahin, 2007: 233). IQ, belirli bir noktaya kadar performansın artırılmasına ve başarının yakalanmasına katkı sağlayabilirken duygusal zekânın (EQ-Emotional Quotient) var olması kalıcı başarıyı yakalamada etkili olabilmektedir. Duygusal zekâ (EQ); duygularını kontrol edip denetim altında tutabilme ve diğer bireylerle duygusal iletişim kurabilme yeteneğidir (Doğan ve Demiral, 2007: 212).

Teknik ve profesyonel elemanların denetimini yapan amirlerin belli bir seviyeye kadar uzmanlaşması şarttır çünkü yaptığı işte uzmanlaşmamış bir amirin başkalarını denetleme şansı düşüktür. Bu beceriler sadece teknik becerilerle sınırlı değildir. Önemli olan çalışanlarını idare edebilecek yeteneğe sahip olmaktır (Mammadov, 2015: 42). Duygusal zekâ yeteneğini kullanan liderler insan ilişkilerinde yeteneklidirler. Yeni fırsatlar yaratarak enerjisini daha verimli işler için tüketirler. Bu kapsamda işletmelerin başarısı için liderlikte duygusal zekâ önemlidir.

Araştırmaya konu olan diğer bir kavram ise etik liderliktir. Etik liderlik organizasyonlar için hayati önem taşımaktadır (Coyne ve Bell ve Merrington, 2013: 27). Etik liderler örgütteki çalışanlara karşı oldukça dürüstlerdir ve karşılıklarındakilerin de dürüst olmasını beklerler. Yaptıkları her işe etik değerler düzeyinde önem verirler (Sezgül, 2010: 245). Etik liderlik özelliği taşıyan yöneticiler işgörenlerine ahlaki açıdan örnek olurlar. Onları motive ederler. Verdikleri kararlar ve uyguladıkları arasında tutarlılık söz konusudur. Etik liderler hiçbir koşulda dürüstlükten taviz vermezler (Aslantaş ve Dursun, 2006: 113). Etkili bir etik lider ahlaki açıdan inandırıcı bir rol



model olmalıdır. Adil, dürüst ve başkalarını önemseyen lider başkaları tarafından önemsenir. Liderler eğer bu bahsedilen olgulara sahip değillerse takipçileriyle etkileşimleri zayıf, başarısız ve tutarsız lider olurlar (Brown ve Mitchell, 2010: 584). Etik lider, etik standartların anlaşılması, desteklenmesi ve benimsenmesine odaklanmıştır. Bu liderler, örgütteki kişilerin etik standartlara uygun davranmalarını sağlarlar. Etik liderler örgütteki çalışanlara karşı oldukça dürüstlerdir ve karşılıklarındakilerin de dürüst olmasını beklerler. Yaptıkları her işe etik değerler düzeyinde önem verirler (Sezgül, 2010: 245). Etik liderlik örgütün ayakta kalabilmesi, büyümesi ve uzun vadede etkililiğini arttırması için gereklidir (Pickeet, 2005: 44).

Turizm dünyanın en önemli sektörlerinden biridir. Turizm faaliyetine katılan kişi sayısı sürekli artmasına rağmen, bu artış *nitelikli işgücüne* duyulan ihtiyacı da arttırmaktadır (Türkay ve Solmaz, 2011: 46). Ürünü insan olan ve mutfağında insan ihtiyaçları harmanlanan turizm gibi hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren emek yoğun işletmelerde görevli yöneticilerin insanların duygusal yapılarına odaklanan onları anlamayı sağlayan ve farklı bir pencereden olayları yorumlamaya yardımcı olan duygusal zekâ yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir. Yöneticilerin başarılarında bilişsel (teknik) becerilerin yanı sıra duygusal zekâ becerilerine de sahip olmalarının etkisi büyüktür. Teknik beceriler ile birlikte çalışanları motive edebilme, onları destekleyebilme ve olumsuzluklar karşısında çözüm yolları üreterek çalışanlarla pozitif ilişkiler kurabilme yeteneğine sahip olan yöneticiler başarıyı sağlama konusunda avantajlıdır. Turizm ürününü alan müşterinin beklentilerine uygun hareket etmek ve onların taleplerini en iyi şekilde yerine getirebilmek için bilişsel yetenekten çok daha farklı yeteneklere sahip olmak gerekir. Bu yetenekler duygusal zekâ yetenekleridir. Başkalarının duygularını önemseme ve davranışlarının kontrol edebilme yeteneklerine sahip duygusal zekâ düzeyi yüksek yönetici liderler her koşulda işletmeleri için başarıyı yakalayacaklardır.

Turizm işletmelerinde duygusal zekâ yeterliliği yüksek yöneticilerin varlığı örgütsel performansın artmasına katkı sağlamaktadır. Örgütsel iletişim artmasını sağlayarak motive edici bir etki yaratmaktadır (Demir, 2009: 194). Turizm sektöründe yer alan işletmelerde duygusal zekâ düzeyi yüksek yöneticilerin ve işgörenlerinin olması önem taşımaktadır. Burada çalışanlarının yüksek düzeyde sosyal ilişkiler, pozitif düşünce yapısı, empati, örgüte uyum sağlama ve uyum sağlamayı kolaylaştırma, zorluklarla baş edebilme gibi yeteneklerin bulunması gereklidir (Mammadov, 2015: 42).

Turizm işletmeleri, insanların ihtiyaçlarını önemseyen ve bu ihtiyaçları karşılamak üzere faaliyet gösteren bir sektördür. Emek yoğun bir yapısı vardır. Hizmetlerinin yerine getirilmesi için hiyerarşik bir yapıyla faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu hiyerarşik yapı zaman zaman bazı çatlaklıklar oluşturmaktadır. Çalışanlar ve yöneticiler arasında gergin bir ortam oluşmaktadır. Bu gerginlik haliyle müşteriye yansımakta ve işletmenin imajı zedelenmektedir. Turizm işletmelerinde çalışanın halinden anlamayan, onlara destek olmayan, çalışanlarının kişisel veya çalışma ortamından kaynaklı problemlerine çözüm üretemeyen yönetici o işletmede verimliliğin azalmasına neden olabilecektir.

Çalışanlarına karşı adaletli olan, onların ihtiyaçlarına kulak veren ve çalışanlarına destek olan bir işletme yöneticisi işletmesinin başarısını sağlama konusunda bir adım öndedir. Yani işletmesinde etik kurallarla hareket eden yöneticilerin bulunması bir avantajdır. Çalışanlarının duygu ve düşüncelerini önemseyen, onları motive edebilen ayrıca onları etkileyebilen yöneticinin duygusal zekâsı yüksektir. İnsan ilişkilerinde yetenekli olan yöneticilerin içinde buldukları örgütün başarılı bir yapısı bulunmaktadır çünkü başarısızlığa teknik becerilerin yetersizliği değil insan ilişkilerindeki yetersizlik neden olmaktadır (Acar, 2001: 90).

Bir liderin başarıyı yakalayabilmesinin anahtarı duygusal zekâ yeteneklerine sahip olmasıdır. Duygusal zekâ kavramı ile birlikte ön plana çıkan diğer bir kavramda ahlaki (etik) liderliktir (Goleman,1995a'dan Akt. Kılıç ve Önen, 2009: 126). Bir lider ne kadar akılcı temellerle hareket ederse etsin izleyicilerin liderin verdiği *duygusal ipuçları* doğrultusunda hareket ettikleri görülmektedir (Çakar ve Arbak, 2003: 87). Liderin davranışı, örgütte önemli bir nitelik olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderlerin mesleki etik konusuna duyarlılıkları arttırılarak bu etik değerleri etik davranış biçimi haline dönüştürebilmeleri sayesinde liderin örgütün amaçlarına ulaşılmasını sağlaması kolaylaşacaktır. Bu liderler iş yaşamında başarıyı sağlayabileceklerdir (Şen, vd. 2013: 19).

İşletmede yönetici hem duygusal zekâ düzeyine hem de etik liderliğe sahipse o işletme başarısının artış göstereceği söylenebilir. Yönetici ne kadar iyi bir lider ise o kadar iyi bir çalışan modeli oluşacak ve işletme imajı o kadar güçlü olabilecektir. Eğer yönetici etik standartlara önem veren biri ise çalışanlarına karşı adil olacak ve işletme içerisinde çalışanların gereksiz rekabet ortamından sıyrılmalarını sağlayarak birbirlerine

zarar vermelerini önleyebilecektir. Aynı şekilde çalışanlarının görüşlerine önem veren onların gelişimi için elinden geleni yapan ve onların bireysel çıkarlardan ziyade işletme çıkarları için uğraşan birer birey haline dönüştürebilen, motivasyon artırıcı duygusal zekâ düzeyleri yüksek yöneticilerin buldukları işletmelerin başarısının artmaması imkânsızdır. Bu liderler her zaman çalışanları ile uyumlu ilişkiler içersindedir. Lider seçimi ve yetiştirilmesinde dikkate alınan en önemli unsurlar duygusal zekâ düzeyi ve bilişsel ahlaki muhasebe yeteneklerinin düzeyidir (Kılıç ve Önen, 2009: 126).

Maboçoğlu (2006)'a göre duygusal zekânın en önemli özellikleri arasında sorumluluk alma, etik bir görüşe sahip olma özellikleri dikkatleri çekmektedir. (Maboçoğlu, 2006: 19). Organizasyonlarda etik değerlerin olmaması organizasyon için sorun haline gelebilir. Etik gözlemlenmenin olmayışı maliyeti artırma, başarısızlık, motivasyon eksikliği ve kötümserlik ön plana çıkartabilir. Dürüst insanların moralinin düşük olmasına yol açabilir. Çalışanların ahlaki yönlerini geliştirmek için nasıl bir yol izlenmesi gerektiğini belirlerken duyguların yönetimi ve duyguların farkındalığını sağlayan duygusal zekânın değerlendirilmesi gerekir. Bu sayede duygusal zekâ kişinin iş yaşamında yolunu bulmasına yardımcı olabilir (Dasht Laali, 2014: 818).

İşletmeler için duygusal zekâ düzeyi yüksek yöneticilerin varlığı, işletmeye avantaj yaratabileceği düşüncesi doğrultusunda duygularını yönetebilen ve duygularını kontrol ederek adaletli bir şekilde davranabilen yöneticilerin etik değerlere de önem verebileceği düşüncesini ortaya çıkmaktadır. Bu noktada işletmelerdeki yöneticilerin etik liderlik özelliği göstermelerinde duygusal zekânın etkisinin olup olmadığının belirlenmesinin zorunluluğu düşünülerek bu iki konu birleştirilip etkinin varlığı ve düzeyinin belirlenmesi gerektiği düşünülmüştür.

Literatürde, duygusal zekâ ile etik davranma ve etik liderlik dışındaki diğer liderlik türleri arasındaki ilişkiyi inceleyen farklı çalışmalar bulunmaktadır (Acar, 2011; Çay, 2009; Çakar ve Arbak, 2003; Doğan ve Şahin, 2009; D'hondt vd. 2010; Gayathri ve Meenakshi, 2013; Goleman 2000; Kulkarni 2014; Pathak ve Jaiswal ve Patwardhan 2013; Ruderman vd. 2001; Topuz, 2005; Barling, 2000; Higgs 2003). Ancak, duygusal zekâ ile etik liderlik konusunu ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanamamıştır. Bu bağlamda, literatüre katkı sağlamak amacıyla Batı Karadenizde TR81 Düzey 2 illerinde faaliyet gösteren Turizm işletmelerinde görevli yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin etik liderlik davranışı üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla bu çalışma yapılmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde duygu, zekâ ve duygusal zekâ kavramlarına ilişkin literatür bilgilerine, ikinci bölümde de liderlik kavramlarından ve etik ile etik liderlik kavramlarına ait literatür bilgilerine, çalışmanın üçüncü bölümünde turizm işletmelerinde duygusal zekâ ve etik liderlik ilişkisi ve dördüncü bölümde ise turizm işletmelerinde görevli yöneticilerin sahip oldukları duygusal zekâ düzeylerinin etik liderlik davranışı üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik araştırmaya yer verilmiştir.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### DUYGUSAL ZEKÂ VE İLGİLİ KAVRAMLAR

Duygusal zekâ kavramı yalnızca psikoloji bilim alanında değil aynı zamanda sosyoloji, ekonomi ve işletme gibi alanlarda da ilgi görmektedir (Doğan ve Şahin, 2009: 74). Duygusal zekâ özel hayatta ve iş yerinde başarının belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır (Ruderman vd. 2001: 1). Hayatımızın her alanında etkin rol oynayan bu konunun iyi kavranması gerekmektedir. Bu bölümde zekâ kavramı ve zekâ teorilerinden daha sonra duygu kavramı ve duygu teorilerinden bahsedilerek duygusal zekâ ve duygusal zekâ teorilerine değinilmiştir.

#### 1.1. ZEKÂNIN TANIMI VE ZEKÂ TEORİLERİ

Zekâ ile ilişkili ilk belgeler Eski Hint ve Yunan bölgesinde ortaya çıkmıştır. Öğrenme, algılama ve karşılaşılmamış olayların üstesinden gelebilme yeteneği zekânın en yaygın tanımı olarak ifade edilmektedir (Sütlü, 2013: 3). Gürel ve Tat (2010: 336)' a göre zekâ; zihnin öğrenme, öğrenilenlerden yararlanabilme ve yeni çözüm yolları bulabilme yeteneği olarak tanımlanmıştır. Zekâ; insanın düşünme ve yeni durumlara uyabilme yeteneğidir (Akbolat ve Işık, 2010: 110). Zekâ; zihnin öğrenme, öğrendiklerini uygulayabilme, karşılaştıkları durumlar karşısında yeni çözüm yolları üretebilme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Bakır, 2015: 5).

Zekâ kültürel değerleri ortaya koymada ve problemlerin üstesinden gelmede tercih edilen bir yetenektir (Keleşoğlu, 2007: 16). Zekâ, akıl ve bilişle bağlantılıdır. Bir kişi kısa cevaplı testlerle (IQ testleri) değerlendirilir belli bir zekâ ile doğar ve bu zekâyı değiştirmek zordur (Gayathri ve Meenakshi, 2013: 43). Zekâ; kişinin doğuştan sahip olduğu bir değerdir. Kişinin merkezi sinir sisteminin tüm fonksiyonlarını içeren zekâ nesilden nesile aktarılan deneyim ile çevre gibi etkenlerle biçimlenmektedir (Esba, 2009: 44).

1994 yılında Richard Herrnstein ve Charles Murray yazdıkları “*The Bell Curve*” adlı kitapta zekâyı ölçen bilişsel zekâ (IQ)'nın genetik olduğu, okul kariyeri ve başarı durumunu gösterdiği, kalıtsal etkiye sahip olduğu ve ırksal farklılık gösterdiği savunulmaktadır (Nisbett, vd., 2012: 130). Bilişsel zekâ (IQ) genellikle analitik düşünebilme, matematiksel zekâ olarak düşünülür. Bilişsel zekâ'nın kariyer başarısı için güçlü bir belirleyici olacağı beklenirken aslında kariyer başarısı için zayıf olduğu

ortaya çıkmıştır. Bilişsel zekânın (IQ) sadece bir mesleğe giebilmek için asgari standartlarla ilişkili olduğu görülmektedir. Meslek seçtikten sonra başarıya götüren şey çok daha karmaşık yapıdadır (Wigglesworth, 2011: 1).

Zekâ; kavramlar ve algılar aracılığıyla somut ya da soyut nesnelere ilişkisini kavrama, soyut bir şekilde düşünebilme, sorgulayabilme ve bu zihinsel faaliyetleri uyumlu bir şekilde amaçlar doğrultusunda kullanabilmedir. Zekâ ile ilişkili kuramlar, zekânın geliştirilebilen potansiyelinin ya da kapasitesinin olduğunu ayrıca biyolojik alt yapısını bulunduğunu ortaya koymaktadır. Kişilerin doğumdan itibaren sahip oldukları nesilden nesile aktarılan deneyim, öğrenme ve çevreden edinilen faktörler karışımıdır (Önder, 2010: 41).

### **1.1.1. Spearmanın Zekâ Teorisi**

1900'lü yılların başında Spearman tarafından ortaya atılan teori, zekâ konusunda oluşturulan ilk teorilerdendir. Spearman değişik zihinsel yetenekleri ölçmek amacıyla geliştirdiği testlerin sonuçlarını incelemiş ve bir deneğin herhangi bir testten yüksek almasının diğerlerinden de yüksek almasıyla sonuçlandığını tespit etmiştir. Böylelikle kişilerde genel bir zihinsel gücün var olduğu sonucuna varmıştır (Altıntaş, 2009: 8). Bu teoriye göre, zeki insanların bir takım özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler; durumları çabuk kavrayabilme, bu durumlara ilişkin yerinde ve doğru kararlar verebilme, ilgiyi çeken konular hakkında konuşma ve diğer farklı birçok durumda zeki bir şekilde hareket etme olarak sıralanmaktadır. Spearman, zekâ seviyesi yüksek bir bireyin her durumda başarılı olduğunu ve zeki bir şekilde hareket ettiğini savunmuştur (Aysel, 2009: 58).

### **1.1.2. Thorndike'nin Zekâ Teorisi**

İlk olarak Thorndike tarafından ortaya atılan sosyal zekâ kavramı; soyut, mekanik ve sosyal olmak üzere 3 tip zekâyı içermektedir. Sosyal zekânın tanımı; kişileri anlama ve bu kişileri idare edebilme, insanlarla olan ilişkilerde bilinçli bir şekilde davranış sergileyebilme yeteneğidir. 1920-30'lü yıllarda IQ'nun ilgi odağı olmasını sağlayan psikolog Thorndike, Harper's Magazin dergisine yazdığı bir makalede duygusal zekânın benzeri olan sosyal zekâyı diğer insanları anlayabilme ve insanlarla olan ilişkilerde zekice davranış sergileyebilmenin IQ'nun bir işlevi olduğunu savunmaktadır. Fakat sosyal zekâ konusunda ileri sürülen bu fikirler IQ kavramcılarının tarafından kabul

görülmemiş ve 1960'lı yıllarda zekâ testleri için oluşturulmuş sosyal zekâ kitabının işe yaramadığını öne sürmüşlerdir (Önder, 2010: 81).

Thorndike'in zekâ teorisi birbirinden farklı faktörlerden meydana gelmektedir. Bu faktörler birbirinden bağımsızdır. Thorndike, zekâyı düzey, hız ve genişlik kavramlarıyla ifade edilen üç yönünün bulunduğunu ve yalnızca bu kavramlardan birine sahip olma ile zekânın tanımlanamayacağını öne sürmüştür. Düzey, zekânın üstesinden gelebileceği işlerin güçlük durumunu ortaya koyar basitten karmaşığa sıralanan bu görevler kişilerin yapacakları en zor iş, o kişinin zekâ seviyesini gösterir. Kişiler yapabildikleri işlerin zorluk derecesine göre farklılık gösterir. Daha zor işi yapabilen daha yüksek zekâ düzeyine sahipken daha kolay işleri yapan daha az zekâ düzeyine sahiptir (Bakır, 2015: 8).

### **1.1.3. Piagetin Uyum Teorisi**

Jean Piaget tarafından geliştirilen bu teoriye göre zekâ kişilerin ortama ayak uydurma sürecidir. Kişilerin hayat şartlarına ayak uydurması ile zekâ sürekli gelişmektedir. Bahsedilen ayak uydurma yani uyum kişi ile bulunduğu ortam arasındaki denge düzeyini göstermektedir. Kişilerin yaşamları boyunca bu denge durumuna ulaşabilmek için çabaladıkları ve bu doğrultuda birçok bilişsel faaliyette buldukları söylenebilmektedir. Kişilerin etrafındaki insanlarla etkileşimleri sonucunda ulaştıkları denge düzeyi zekâ düzeyleri ile orantısaldır (Aysel, 2006: 59)

### **1.1.4. Sternberg'in Zekâ Teorisi**

Sternberg zekâyı kişinin yapısını tamamıyla kapsayan bir yapı olarak açıklamıştır. Bu sebeple IQ derecesi ile zekâyı tanımlamak mümkün değildir. İnsanın kimyasında yer alan somut ve soyut beceriler dışında onların bilgiyi geliştirme becerisi yani yaratıcılık ve üretkenlik kabiliyetlerini hayatlarında kullanabilme becerilerini de kapsamaktadır. Zekâ eski algılamalarda olduğu gibi yalnızca ortama uyum sağlama yeteneği değil aynı zamanda buldukları çevreyi seçme ve değiştirme becerilerininide kapsamaktadır (Sevinç ve Tok, 2010: 64).

Aysel (2009: 59)'e göre Sternberg tarafından geliştirilen üç farklı zekâ dalı bulunmaktadır. Bunlar; bileşenli zekâ, bağlamsal zekâ ve deneyimsel zekâ olarak sıralanır.

**Bileşenli zekâ:** Bir şeyin ne şekilde yapıldığını öğrenebilme yeni bilgiler edinme ile yapılacak görevi etkili bir şekilde yürütebilmeyi kapsayan bir süreçtir.

**Deneyimsel zekâ:** Yeni olaylara uyum sağlayabilme, yeni kavramlar kullanarak yeni durumlara etkili bir şekilde tepki verebilme yeteneklerini içermektedir.

**Bağlamsal zekâ:** Bireylerin sahip oldukları zekâ düzeylerine uygun olayları aramakta kullanılır. Bu kişiler kendilerine uygun gördükleri durumlarda yeteneklerini sergileyerek ve bu yetenekleri geliştirerek biçimlendirirler. Bu kapsamda yeni durumlarda daha uygun bir biçimde bilinçlenirler. Bağlamsal zekâ düzeyi gelişmiş bireyler güçlü yönlerini öne çıkararak zayıf yönlerini göz ardı eden bir durum sergileme konusunda başarılıdırlar.

### 1.1.5. Gardner'in Zekâ Teorisi

Gardner tarafından geliştirilen zekâ teorisine göre kişilerin birbirlerinden bağımsız zekâ özellikleri vardır. Her birey birbirinden farklıdır (Hajhashemi , vd. 2011: 214). Gardner'in çoklu zekâ teorisine göre, her bireyin sergilediği zekâ birbirinden bağımsız ve bireylere göre farklılık göstermektedir. (Gardner ve Hatch, 1989: 4). Bu zekâ türleri herkeste bulunmaktadır. Fakat bireylerin özelliklerine göre bu türlerden bazıları bir bireyde fazla iken diğerinde azdır (Willingham, 2004: 21). Gardner'in "Çoklu Zekâ Kuramı"na göre; zekânın tanımı daha çok yaratıcılığın tanımında yer almaktadır. Kültürel deneyimin sonucu olan problem çözme becerisi ve aynı zamanda özgün ürün ortaya koyma becerisi zekâyı gerekli kılmaktadır. Problemin çözümü; ortaya çıkan herhangi bir hikâyenin sonlanmasından, satrançtaki mat hamlesine; özgün ürünler ve bilimsel kurumlardan müzik eserlerine kadar birçok noktada değişiklik gösterir (Önder, 2010: 79). Gardner, becerinin zekâ olarak görülebilmesinin, bu beceri ile beyinde duyarlı bir alan bulunması gerektiğini ileri sürmektedir. Bahsedilen duyarlı alanın herhangi bir hasar görmesi durumunda becerinin büyük oranda yitirildiğini savunmaktadır (Tatar ve Tok ve Saltukoğlu, 2011: 326).

Çoklu zekâ teorisinde bireyler güçlü zekâ yönlerinin ve zayıf zekâ yönlerinin farkına vararak kişisel gelişimlerine katkıda bulunacak yollar geliştirebilir. Çoklu zekâ teorisi kişilerin kendi zekâlarını tanıması ve zekâlarını geliştirmelerini sağlayarak zekânın değişmeyeceğini ileri süren klasik IQ yaklaşımına göre farklılığını ortaya koymaktadır (Gürel ve Tat, 2010: 336).



Gardner'in sekiz tür zekâ sıralaması vardır. Bunlar (Talu, 1999: 166; Willingham, 2004: 21; Gardner ve Hatch, 1989: 6);

- Sözel, dilsel zekâ,
- Matematiksel, mantıksal zekâ,
- Mekânsal, uzaysal, görsel zekâ,
- Müziksel, ritmik zekâ,
- Bedensel zekâ,
- Sosyal zekâ,
- İçedönük zekâ,
- Doğa zekâsıdır.

Bu sekiz zekâ türünün açıklaması aşağıda verilmiştir (Bakır, 2015: 10; Başaran, 2004: 9).

- *Dilsel-Sözel Zekâ*: Okuduğu ve dinlediği şeyleri çabuk anlayabilme, kavramlar ve dil bilgisi kurallarını özümseme, sözlü ve yazılı ifade yeteneklerini içermektedir.
- *Mantıksal-Matematiksel Zekâ*: Tümdengelim ya da tümevarım şeklinde akıl yürütme ve sayısal hesaplama içeren zekâ türünü içermektedir.
- *Mekânsal-Uzaysal-Görsel Zekâ*: Bu zekâ türüne sahip bireyler çizgi, renk, şekil, desen, biçim ve yer, zaman gibi kavramlar ile bu kavramlar arasındaki ilgiye karşı hassastır. Bu zekâ düzeyi yüksek kişiler olayları ya da olguları iyi bir biçimde görselleştirerek öğrenirler.
- *Müziksel- ritmik Zekâ*: Sesleri ayırt ederek ritim ve tonlara hassas, melodiyi algılama konusunda yetenekli ve beste yapabilme konusunda ustadırlar.
- *Bedensel-Kinestetik Zekâ*: Bu zekâ bölümü güçlü olan bireyler bir kaç spor faaliyetini yaparak bedenlerini etkili şekilde kullanırlar.
- *Sosyal Zekâ*: Kişiler arası ilişkileri kapsayan bir zekâ türüdür. Etrafındaki kişilerin duygu, düşünce, istek ve ihtiyaçlarını kavrama; bu duygu, düşünce, istek ve ihtiyaçları ayırt ederek karşılaştırma yapmada yeteneklidirler. Sosyal zekâ düzeyleri gelişmiş bireyler içinde buldukları grup ile birlikte hareket edebilme, onlarla uyumlu bir şekilde çalışarak etkili iletişim konusunda beceri sahibidirler.

- *İçedönük Zekâ*: Kişinin kendisini tanıyarak zayıf yönleri ile güçlü yönlerinin farkında olmasını içeren bir zekâ türüdür.
- *Doğa Zekâsı*: Bu tür zekâ bölümü güçlü olan bireylerde doğa duyarlılığı üst düzeydedir. Bu bireyler doğaya katkıda bulunmak isterler. Toprakla, hayvanlarla uğraşmaktan, bitki yetiştirmekten hoşlanırlar.

## 1.2. DUYGUNUN TANIMI VE DUYGU TEORİLERİ

Duygu Latince “motus anima” yani “bireyi harekete geçiren ruh” olarak geçmektedir. Kişinin içinde harekete geçen değerler ve davranışını şekillendiren olgu olarak yansıyan ve başkalarını etkilemeyi sağlayan sistem olarak tanımlanmaktadır (Önder, 2010: 38). Duygular bireylerin farklı ilişkilere tepkisi, yanıtı, olarak ortaya çıkmaktadırlar. Bireyin geçmişte yaşadığı kişisel deneyimler ve çevresi ile yaşadığı deneyimlerle duyguları etkilenecek şekilde değişir. Bu nedenle duygu, iletişim sürecine benzer bir şekilde bu ilişki ve değişimleri izleyerek onlar hakkında anlamlar taşıyıp bu anlamları ileten bir özelliğe sahiptir (Çay, 2009: 52).

Yapılan bazı araştırmalarda duygular, en az zekâ kadar önemli nitelik taşımaktadır. Duygular; insan kimliğinin temelini oluşturur, insanın içini aydınlatan bir enerji potansiyeli olarak dağılır, bu enerji duyguların, düşüncelerin, ters etkileşimin ileticisi ve kanıtlayıcısı olarak ortaya çıkmaktadır. Duygu içinde bulunan zamanın her anında kritik önem arz eden ve yeni bilgiler üreten bir yapıdır. Zihinden gelmeyip kalpte oluşan bu kaynak; yaratıcılığı ateşlemekte, insanı kendisine karşı dürüst olmasını sağlamakta, güvenilir ilişkiler kurmasına yardımcı olmakta, yaşam ve meslek hayatında bir yol gösterici görevi üstlenmekte, karşılaşılmaması ön görülmeyen olaylarda yol gösterici olma ayrıca felaketlerden koruma özelliklerine sahiptir (Önder, 2010: 38). Duygu kuramları, duyguların nasıl meydana geldiğini açıklamaktadırlar. Duyguların nasıl oluştuğu ile ilgili görüşleri ileri sürülmüştür. (Aysel, 2010: 75).

### 1.2.1. James- Lange’in Duygu Teorisi

James-Lange tarafından geliştirilen duygu teorisi, 19. yüzyıldan 21. yüzyıla kadar geçen sürede birçok tartışmanın odak noktası olmuştur. Bu yönü ile araştırmacıların dikkatini çekmiştir. Teoriyi Amerikalı filozof ve psikolog William James 1884’te Alman filozof Karl Lange 1885’te birbirlerinden bağımsız olarak ortaya

koymuşlardır (Yavuz, 2009: 12). 1884 yılında İngilterede Mind (Zihin) dergisi ile ortaya çıkan bir kavramdır (Kuşat, 2011: 25). Bu teori duyguların bedensel tecrübeye göre geliştiğini savunur. Bu teoride öncelikli olarak birey nesneyi algılar ve daha sonra bedensel tepki oluşur. Bunun sunucunda da duygusal uyanış gerçekleşir. 1884 yılında James tarafından ortaya atılan bu teoriyi 1885 yılında bağımsız bir şekilde benzer bir çalışmaya imza atarak teori James- Lange teorisi olmuştur (Dursun, 2007: 6).

James-Lange teorisi duygusal uyarıcılar öncelikle duygunun farkında olmadan ortaya çıkan çevresel fizyolojik farklılıkları uyarmaktadır. Bu fizyolojik tepkiler beyin tarafından duygu durumu üretmek için yorumlanır (D'Hondt, vd. 2010: 1) James-Lange'in Duygu Teorisi, duygu kaynağını vücuttaki değişimler olarak göstermektedir. Çevreden gelen uyarıcılar ile kalbin atışının hızlanması ve hatta göz bebeklerinin olduğundan fazla büyümesi özelliklerini içeren faktörlerin insan vücudunda değişimlere yol açtığını bu duruma bağlı olarakta duyguların ortaya çıktığını savunmuştur. Duyguların ortaya çıkması, bedenimizin çevreye verdiği tepkilerin fark edilmesiyle gerçekleşmektedir. Örnek vermek gerekir ise bir köpekle karşılaşıldığında kalp atışları hızlanır vücutta fizyolojik değişiklikler meydana gelir. Korku duygusu bu değişikliklerin farkına varılması ile kişi tarafından algılanır (Aysel, 2010: 76).

James-Lange teorisine göre duygusal tecrübemiz bedensel ve fizyolojik değişiklikler nedeni ile değil sonucu ile ortaya çıkar. Bu teoride duygusal dürtünün algılanışı doğrudan oluşan bir refleks ile iç-organsal bir tepki doğurur. Örneğin birey kendini üzgün hisseder bunu anlamasını sağlayan şey bir çığlık atmasıdır ya da birey korktuğunu hisseder bunu anlamasını sağlayan şey de bireyin titremesidir. Daha ayrıntılı örnek vermek gerekir ise bir birey ormanda bir ayı ile karşılaştığında korkar ve kaçır. James- Lange kuramında bu birey korktuğu için kaçmaz, kaçtığı için korkar. Normal şartlarda birine kızdığımız için öfkeleniriz ve fiziksel şiddet gösterebiliriz, servetimizi kaybettiğimiz için üzülürüz ağlarız. Bu görülen sıralama bu kurama göre yanlıştır. Bunun nedeni zihinsel bir durumun hemen diğer durum tarafından tetiklenmesinin mümkün olmamasıdır. Bedensel bir etkenin ortaya çıkması ile zihinsel durum ortaya çıkmaktadır. Yani bir birey ayı ile karşılaştığında öncelikli olarak kaçma fikrini düşünür daha sonra heyecanlanır. Teoride duygu, heyecan ve davranış arasında köprü kurulur (Kuşat, 2011: 26).

### 1.2.2. Cannon- Bard'ın Duygu Teorisi

James- Lange teorisine karşıt 1920li yıllarda Walter B. Cannon tarafından ileri atılan teoride (Yurt, 2006: 14) Cannon tüm duygular benzer olay zincirlerine bağlı bir şekilde gerçekleştiğini ileri sürmüştür (Yavuz, 2009: 14). Canon- Bard teorisinde duygusal uyanların algılanışı aynı zamanda ya da farklı zamanlarda gösterilen bedensel tepkiyi uyandıran beyinsel tepkiler uyandırılarak öznel duygular ortaya konulur (D'Hondt, vd. 2010: 1) Bu teoriye göre duygular davranışları, davranışlar da duyguları etkilememektedir. Duygusal yaşantının belirlenmesinde etkin rol oynayan faktörler, algıladığımız ve gördüğümüzdür (Aysel, 2010: 76).

Canon- Bard teorisinde James- Lange teorisinin aksine ağlama ve bağırma gibi fizyolojik reaksiyonların duyguların nedeni değil sonucu olduğunu savunmuştur. Duygunun ortaya çıkmasında bedensel değişikliğe gerek olmadığını savunmaktadır. Ayrıca bedensel değişimler duygusal durumlarla ilişkilidir. Yani gülen için mutluluk, bağırın için mutsuzluk ortaya çıkmaktadır (Kuşat, 2011: 27). Bu teoride duygular ve bedensel tepkiler birbirinden ayrı bir şekilde varolmaz. Uyarıcının algılanmasından sonraki süreçte duygu ve bedensel tepki eş zamanlı oluşur. Örneğin korku ya da öfke oluşturan bir uyarın algılandığında ortaya çıkan duyguya verilen tepki duygu ile birlikte açığa çıkar (Özmen, 2006: 44). Teoride hissedilen duygu ve bedensel değişim eş zamanlı olarak ve beyinin belirli bölgesindeki etki ile ortaya çıkmaktadır (Sağırkaya, 2013: 8).

### 1.2.3. Bilişsel Teori

Duygusal tepkiler kişinin yorumlama biçiminden etkilenmektedir. Bu uyarılmalara karşı gösterilen tepkiler zihinde yorumlanmakta ve hangi tür duygu ile isimlendirileceğini belirlemektedir. Bu teorinin temelinde kişinin duyguyu ortaya çıkartan durumlar hakkında değerlendirdiği görüş yer almaktadır (Aysel, 2010: 75).

Wells tarafından geliştirilen teoriye göre duygu motivasyonu ve davranışı etkileyen içsel durumları ifade eder. Maranon ise kişinin bir olayı algılaması ve sempatik uyarılması neticesinde gerçek duygunun ortaya çıkacağını ve kişide farkındalık oluşacağını ileri sürmektedir. Arnold'a göre insan kendisi hakkında ve diğer insanlar hakkında aniden, istemsizce ve otomatikman değerlendirme yapar. Değerlendirme algılamayı tamamlayarak bir şey yapma içgüdüğü ortaya çıkar. Bu içgüdü güçlü ise duygu olarak tanımlanır. Leventhal ise, duygusal durumların

belirleyicisinin beklentiler olduğunu ileri sürmektedir. Ona göre beklenti ne kadar fazla ise duygusal hal o kadar artmıştır (Yavuz, 2009: 35-36).

Stanley Schachter tarafından yapılan tanıma göre bu kuram vücudumuzda gerçekleşen fizyolojik değişiklikler ile çevremizde bulunan uyaranlar çerçevesinde anlamlı bir his, heyecan durumu olarak tanımlanır (Bozkurt, 2014: 27). Schachter göre duygu bilişsel faktörlerce belirlenmektedir. Duygusal haller sempatik sinir sisteminin bir sonucu olarak oluşmaktadır. Kişideki bu duygu halini ortaya çıkaran durum ve algılamalara göre değerlendirilir (Yavuz, 2009: 36). Bu teoriye göre bireyler karşılaştıkları benzer olaylardan farklı haz, heyecan duymaktadır. Örneğin bazı bireyler aldıkları düşük maaşlar sonucu mutlu olurken bazı bireyler ise bu maaşın yetersiz olduğunu düşünüp üzülmemektedir. İki öğrencinin girdikleri bir sınavdan aynı notu almalarına rağmen birinin not öğrenmesi sonucu mutlu olması diğersinin de notunu öğrendikten sonra mutsuz olması bu teoriyi örneklendirmektedir.

### **1.3. DUYGUSAL ZEKÂNIN TANIMI VE DUYGUSAL ZEKÂ MODELLERİ**

Günümüzde “zekâ” kavramı dile getirildiğinde, akla ilk olarak “Bilişsel zekâ (IQ)” gelmektedir. Yaygın bir şekilde kullanılan Stanford-Binet IQ ölçme testi ile zekâ seviyesini ölçmek yeterlidir. Bahsi geçen IQ testi ile bireyin 80 ve 90 zekâ düzeyine sahip olması ilköğretimi bitirmede yeterli iken 90 ve 110 zekâ düzeyine sahip olması liseyi bitirmesinde ve başarılı olmasında yeterlidir. Üniversite eğitimine başlayabilmek ve tamamlayabilmek için 110 zekâ düzeyinin üstünde olmak yeterli iken 130 ve daha fazla zekâ düzeyine sahip bireyler üstün zekâlı olarak nitelendirilmektedir. Ancak alınan yüksek IQ düzeyi bu kişinin mutlu olup ruhsal bağlamda yükseleceğini anlamına gelmediği gibi, IQ puanının düşük alınması o kişinin ruhsal, maddi veya ahlaki yönden eksik olduğunu kanıtlamamaktadır (Önder, 2010: 44). Bu sebeple, literatürde anlam eksikliklerini kapatmak için yeni bir kavram geliştirilmesine ihtiyaç duyulmuştur. Bu kavram, öncelikle akademik çevrelerce söylemlerde kullanılmış ancak literatüre girmesi ilk olarak 1985 yılında Wayne Leon Payne isimli doktora öğrencisi tarafından hazırlanan duygusal zekâyı ele alan doktora tez çalışmasıyla olmuştur (Sönmez, 2010: 32). Bu kavram aslında Aristo'dan duygusal bir meydan okuma ile başlar “Herkes öfkelenebilir; bu kolaydır. Fakat doğru zamanda, doğru amaç için ve gereken ölçüde sinirlenmek, işte kolay olmayan budur.” ifadesinde duygusal zekâdan bahsedilmiştir (Batool, 2013: 85).

Duygusal zekâ kavramına ilk kez bir kitapta yer veren Van Ghent (1961), ilk kez bir makalede yer veren Leuner (1966) olmuştur (Mikolajczak, 2009: 25). Aynı şekilde duygusal zekâ kavramından bahseden ilk doktora tezi Payne (1985)'ne aittir (Bradberry ve Su, 2006: 60; Sönmez, 2010: 32). Ortaya atılan bu çalışmaların hiçbiri ne yazık ki gerçekten duygusal zekânın tanımına yer vermemiştir (Mikolajczak, 2009: 25). Uzun bir geçmişi olan duygusal zekânın kavramlaştırılması 1990 yılında New Hampshire Üniversitesinden John D. Mayer ve Yale Üniversitesinden Peter Salovey tarafından geliştirilmiştir (Acar, 2002: 54). Salovey ve Mayer verdikleri seminer çalışmasında duygusal zekâ kavramından bahsetmişlerdir (Mikolajczak, 2009: 25). Salovey ve Mayer (1990) Duygusal Zekâ EI için en kabul edilebilir tanımı oluşturmuştur (Tsaousis ve Nikolaou, 2005: 78). Salovey ve Mayer (1990) yılında yaptığı çalışmada duygusal zekâ kişilerin kendileri ve başkalarına yönelik duygularını anlama, bu duyguları birbirinden ayırabilme ve uygun bir şekilde kullanabilme yeteneği olarak tanımlamıştır (Doğan ve Şahin, 2007: 235). Salovey ve Mayer (1990: 190), duygularını ifade edebilme ve değerlendirebilme (sözlü ifade, sözsüz ifade, algı ve empati), duyguları yönetme (kişinin kendi duygularını yönetmesi ve başkalarının duygularını yönetmesi), duyguları kullanma (esnek planlama, yaratıcı düşünme, dikkatli yönlendirme ve motivasyon) ölçütleriyle “Duygusal Zekânın kavramsallaştırılmasına katkıda bulunmuştur. Salovey ve Mayer 1990 yılında oluşturdukları duygusal zekâ kavramını biraz değiştirerek 1997 yılında kavrama yeni özellikler katmışlardır. Salovey ve Mayer (1997) çalışmasında düzenlenen duygusal zekâ; duyguları algılama, düşünceyi kolaylaştırmak için duygulara nüfus etme, duyguları ve duygusal bilgiyi anlama ve duyguları akıllıca düzenleme yeteneği olarak tanımlamıştır (Özyer ve Alici, 2015: 71).

Psikolog Daniel Goleman'ın 1995'te yayınladığı ve çok satanlar tablosunda yer alarak büyük ilgi yakalayan “Duygusal Zekâ” adlı kitap ile ilgi odağı olan bir kavram haline gelmiştir (Doğan ve Demiral, 2007: 211; Topuz, 2005: 14). Duygusal Zekâ, Goleman'ın Duygusal Zekâ kitabının çok satanlar listesinde yer almasıyla bilimsel çevrenin yanı sıra kamuoyunda da önemli bir konu haline dönüşmüştür (Bar-On, 2006: 13).

Duygusal zekâ; azim, kararlılık, kendi kendini harekete geçirebilme, başkalarının ne hissettiğini anlayabilme ve dürtülerini kontrol edebilme yeteneklerini kapsayan becerileri kapsamaktadır (Goleman, 1995a'dan Akt. Tetik ve Açıkgöz, 2013:

88). Duygusal zekâyı, duygunun gücünü anlama, onu kavrama ve bu duygulardan sosyal ilişkiler için etkileşim sağlama becerisi olarak tanımlamaktadır (Schutte, 1998'den Akt. Polatçı ve Özyer, 2015: 135).

Duygusal zekâ; kişinin duygularını anlama ve bunun yanında başkalarının duygularını anlama, bu duyguları tanıyarak kendini motive edebilme ayrıca diğer insanlarla olan ilişkilerde duygularını kontrol altına alabilme yeteneğidir (Aslan ve Mazan ve Aydın, 2013: 101; Topuz, 2005: 14). Duygusal Zekâ Enstitüleri (DZE) Platformu'nun geliştirdiği tanımına göre duygusal zekâ, “bireyin iç ve dış dünyasını barışık ve uyumlu kılması; evrendeki yerini yaşamsal gerçeklikte keşfetmesidir” olarak tanımlanır (Sütlü, 2013: 9).

Duygusal zekâ; bireyin yaşamındaki başarının belirleyicisi olarak, kendisine ait duyguları fark etme, kontrol altına alabilme ile kişinin yetenek ve becerileriyle karşısındakinin duygularını fark edebilmesi ve kendisini onların yerine koyabilmesi ve iyi ilişkiler sağlayabilmesi ile ilgili sosyal yetenek ve becerilerinin birleşimidir (Acar, 2001: 56). Bu yetenekler duygusal zekânın öğrenilebilir sosyal ve psikolojik yeteneklerden oluştuğunu göstermektedir (Aslan ve Mazan ve Aydın, 2013: 101).

Duygusal zekâ duygusal beceriler üzerine odaklanmıştır. Duygusal zekâ; duyguları ve duygusal bilgiyi anlama, duyguları üretme, duyguları düzenleme ve duygusal algılama yeteneğidir. Duygusal zekâ, gerçekte duygular ve mantık arasında ilişki kurmanın kolaylaştırmasına katkıda bulunur. Diğer bir ifade ile, duygusal zekâyâ sahip olan insanların bilişsel yetenekleri duygular tarafından bilgilendirilir ve hangi duyguların bilişsel ölçüde başarılı olduğunu ölçer (Kulkarni, 2014: 16). Duygusal zekâ bireylerin başarısına katkı sağlayan en büyük etkenlerdendir. Duygusal zekâsı yüksek bireyler için başarı kaçınılmazdır (Kalyoncu, 2012: 334). Duygusal zekâsı yüksek bireylerin birkaç özelliği bulunmaktadır. Bunlar; beden dilini kontrol altına alarak diğer kişilerin beden diline duyarlı olma, empati duyarak uzlaşmayı sağlayan bir yapıya sahip olma, diğer bireylerle pozitif ilişkiler geliştirerek onları hesaba katma, çalışmaya kendini adanmak ve yüksek enerji düzeyine sahip olup iyimser bir şekilde hareket etmek, değişime karşı istekli olarak kendini yönetebilmek ayrıca negatif duygularla baş ederek stresin önüne geçmek, kararlı olmak olarak sıralanır (Babaoğlu, 2010: 123).

Duygusal zekânın dört bileşeni bulunmaktadır (Braidfoot ve Swanson, 2013: 13). Bunlar; duyguları algılama, anlama, duyguları kullanma ve bireyin duygularını

yönetmesi yeteneğidir (Yaghoubi ve diğerleri, 2011: 901). Salovey ve Mayer (1990, 1994) ve Mayer ve Salovey (1993) arasında benzerlik ve süreklilik varken duygusal zekâ ile ilgili diğer yazarların çalışmalarında (örneğin, Bar-On 1997a; Goleman, 1995b), bazı önemli farklılıklar bulunmaktadır. Bunlar; Goleman (1998)'a göre duygusal zekâ motivasyon ve empati içeren bir yapıdadır. Mayer, Salovey ve Caruso (2000) ise duygusal zekânın sınırlarının ötesine faktörler barındırdığını belirtmiştir. Benzer bir şekilde, Bar-On, (1997a)'a göre duygusal zekâ atılganlık, benlik saygısı ve bağımsızlık gibi faktörler çeşitli bir yelpaze içerir (Jordan, 2002: 197).

Duygusal zekâ unsuru için farklı çalışmalarda farklı unsurlardan söz edilse de Goleman'ın (2000a) yılında yaptığı çalışma duygusal zekâ unsurları için geçerli kabul görülmektedir (Özyer ve Alici, 2015: 71). Bu unsurlar; duyguları anlama, duyguları özümseme, duyguları algılama ve duyguları yönetme ile duygusal farkındalık, motivasyon, empati, stres yönetimidir (Özdevecioğlu vd. 2014: 6-7). Duygusal zekâ bireylerin başarısını sağlayan bir anahtar görevindedir. Bu anahtar özellikle bireylerin kariyerinde etkisini göstermektedir. Ayrıca insanlarla ilişkilerde ve bu ilişkileri yönetmede duygusal zekânın önemi büyüktür. Duygusal zekâ düzeyi yüksek bireyler böylelikle içlerindeki liderlik vasfını diğer insanlara yansıtmada daha başarılı olmaktadır (Ahmadi, 2014: 203).

Duygusal zekâ; kişilerin kendi duygularını ve başkalarının duygularını izleme ve ayırt etme ve kullanma yeteneğidir (Alnidawy, 2015: 66). Salovey ve Mayer (1990) tarafından tanımlanan duygusal zekâ kavramı daha sonra Goleman (1995c), Cooper ve Sawaf (1996), Bar-On (1997b) ve Weisinger (1998) tarafından geliştirilerek tanımlanmış ve modeller oluşturulmuştur (Mo ve Dainty ve Price, 2006: 825).

Duygusal zekâ yalnızca belirli duygulara sahip olmakla değil bunun yanında o duyguların ne anlam ifade ettiğini çözebilme yeteneğidir (Sudak ve Zehir, 2013: 146). Duygusal zekâ, bireyin öncelikle kendisine ait duyguların farkında olması ve bu duygularını yönetebilmesini sağlayan bununla birlikte başkalarının duygularını da fark edebilen, empati kurabilen ve özgüven duygusu gelişmiş bir birey olmasını sağlayan bir kavramdır. Bu sebeple duygusal zekânın geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır (Doğan ve Demiral, 2007: 2010). Duygusal zekâ; kişilerin bireysel ilişkilerinde ve çalışma ortamındaki ilişkilerinde kendi duygularının farkına vararak başkalarının neler



hissettiğini anlama ve bu duyguları iletişiminin devamı için yönlendirebilme kapasitesini göstermektedir (Demir, 2010: 199).

Duygusal zekâ geliştirilebilir özellik taşımaktadır. Duygusal zekânın düzeyleri; kalıtsal özellikler, çocukluk deneyimleri ve sonradan öğrenilenlerin birleşiminden oluşmaktadır. Bu duygusal olgunluk yaşamın her anında öğrenilebilmekte ve geliştirilebilmektedir (Akkoç, 2007: 1). Duygusal zekânın geliştirilebilmesi için Özgen (2006) birtakım öneriler sunmaktadır. Bu öneriler şu şekildedir; Kendini tanı. Kim olduğunu öğren. Duyguları ve onları kontrol etmeyi öğren. Kendi özelliklerini başkalarına karşı gösterebilme yeteneğine sahip ol. İletişim kurma becerini geliştir. Problem çözücü ol. Eleştiriye açık ol. İnsanlar ile ilgilen. Hayatına daha fazla duygu kat. Duygusal tansiyonun yükseldiği zamanlarda konuyu daha sonra tekrar konuşmak üzere ara ver. Saha içinde oyna, tribünden seyret. Özellikle Duyguya bağlı nasıl tepkiler verdiğinizi fark edebilmek için onları öznel değil, üçüncü bir şahıs gözüyle değerlendirmemiz gerekir (Özgen, 2006: 15).

Duygusal zekâ kavramı, literatüre eklendikten sonra modelleştirilmiştir (Karmyshakova, 2006: 86). Duygusal zekâ ile ilgili geliştirilen modeller arasında Salovey ve Mayer, Bar-On ve Goleman'ın ortaya koyduğu modeller (Tetik ve Açıkgöz, 2013: 88) ve Cooper ve Sawaf'ın modeli duygusal zekâyâ ait en önemli modellerdir (Yıldırım, 2012: 26).

### **1.3.1. Goleman'ın Duygusal Zekâ Modeli**

Goleman (2000b) tarafından geliştirilen duygusal zekâ, kişilerin kendi hislerini ve diğer insanların duygularını tanıma, kendisini motive etme, içinde bulunduğu ilişkileri iyi yönetme becerisi olarak ifade edilir. Duygusal zekâ, bilişsel zekâdan yani akademik zekâdan farklı olan ve yeteneklerle bilişsel zekâyı tamamlayan olgudur (Tetik ve Açıkgöz, 2013: 88). Goleman duygusal zekâ modeli, kendiyle ilgili farkındalık, kendini yönetme, motivasyon, empati ve toplumsal beceriler olarak ifade edebileceğimiz duygusal zekâ yeteneklerini test etmek amacıyla kullanılmaktadır. Bu süreçte Duygusal Yeterlik Envanteri (ECI: 1998) denen ölçeği geliştirmiştir Goleman'ın geliştirdiği bu modelde duygusal zekâ sosyal ve kişisel iki temel yeterliliğin birleşimiyle oluşmaktadır. Bu temel yeterliliklerin içinde beş temel yetenek ve yirmi beş yeterlilik

bulunmaktadır. Temel Boyutları: İlk üçü kişisel, son iki boyutta sosyal yeterlilikleri oluşturmaktadır (Sönmez, 2010: 38-39).

Öz bilinç, kendine çekidüzen verebilme, motivasyon, empati ve sosyal beceriler olarak sıralanan bu boyutlar aşağıda tanımlanmaktadır (Karmyshakova, 2006: 91).

- *Özbilinç (Self Awareness)*: Kişinin içinde bulunduğu anda neler hissettiğini anlaması ve karar verirken bu bilgiyi kullanması, kişinin özelliklerine yönelik şeffaf bir değerlendirme yaparak sağlam bir yapıya oturmuş yerinde bir özgüvene sahip olmasını içermektedir.
- *Kendine Çekidüzen Verme (Self Regulation)*: Kişinin duygularını, kendisini engellemek yerine kolaylaştıracak şekilde idare edebilmesi, bazı isteklerini erteleyebilmesi, kişinin kendini duygusal sıkıntılardan uzaklaştırmasıdır.
- *Motivasyon (Self Motivation)*: Kişinin duygularını bir hedefe doğru yönlendirmek ve kendini harekete geçirebilme dürtüsü ve azmidir.
- *Empati (Empathy)*: Kişinin kendini başkalarının yerine koyabilmesi ve başkalarının hissettiklerini anlayabilmesi, olaylara başkalarının bakış açısından bakabilmesidir.
- *Sosyal Beceriler (Social Skills)*: İlişkilerde duyguları idare edebilmesi, sosyal ilişki ağlarını doğru algılaması, insanlarla sorunsuz etkileşim içinde olması, anlaşmazlıklarda uzlaşmaya ve çözüme olanak sağlaması, işbirliği ve ekip çalışmasına önem vermesidir.

### 1.3.2. Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zekâ Modeli

Cooper ve Sawaf (1997) "Executive EQ" isimli kitaplarında duygusal zekânın belirlenmesi için 4 alt boyuttan oluşan yetenek ve eğilimin bulunduğunu belirtmişlerdir. Bu alt boyutlar;

- *Duygusal okuma-yazma (Emotional literacy)*: Kişinin duygular hakkında ayrıca bu duygularının işleyişi konusunda fikrinin olmasıdır.
- *Duygusal Uyum Gücü (Emotional fitness)*: Duygusal olarak katı olmayı ayrıca esnek olmayı ifade etmektedir.
- *Duygusal Yoğunluk (Emotional depth)*: Duygusal anlamda derinlik ile duygunun gelişim potansiyelini içermektedir.
- *Duyguların Simyası (Emotional alchemy)*: Yaratıcılık için duyguların etkin bir şekilde kullanılmasını yeteneğini belirtmektedir (İşmen, 2001: 113).

Cooper ve Sawaf'ın duygusal zekâ konusundaki “4 köşe taşlı model” adı verilen bu modelde özellikle liderlik ve duygusal zekâ ile ilgili örnekler üzerinde durmuşlardır. Yazarların ‘dört köşe taşı’ modelinde duygusal zekâ duyguların öğrenmesi, duygusal dinçlik, duygusal derinlik, duygusal simyadan oluşmaktadır (Yıldırım, 2012: 26). Bahsedilen bu dört köşe taşlı model şu şekilde tanımlanmaktadır (Karmyshakova, 2006: 95-96).

- **Duyguların öğrenilmesi:** Bireylerin kendi duygusal yapılarını fark edebilmesi ve ilişkilerinde bu duygusal yapıların kullanılması üzerinde durulmuştur. Bu durum için bireyin duygusal anlamda dürüst olmasına ve duygusal bir geri dönüş sağlayarak pratik sezgilere sahip olmasına ihtiyacı vardır.
- **Duygusal dinçlik:** Kişinin varlığına, güven duygusuna ve olumlu hoşnutsuzluk, esneklik ve yenilemeye sahip olmasıdır. Bu boyutun alt boyutu olan yapıcı hoşnutsuzluk; yaratıcı şekilde kullanıldığında farkında olmayı, sorunları tespit etmeyi, empati kurmayı, güveni, katılımı, yaratıcı işbirliğini, eylemle öğrenmeyi, mücadele ve sorumluluğu, zaman yönetimini daha önemlisi çalışanların çok daha dinamik olmasını sağlayabilir.
- **Duygusal derinlik:** Kişinin kendi amaçlarına ulaşabilmesi için, örgütün amaçlarını koordine etmesi ve diğerlerinin üzerinde yetkisi olmadığı halde onları etkileme gücüdür. Burada güven oldukça önemlidir.
- **Duygusal simya:** Önemsiz görülen duygunun değerli bir hal alması ve duyguların gücünden faydalanma sürecidir. Burada sezgisel gücün olması çok önemlidir, bazen belirsiz durumlarda karar vermemize, bazen kimsenin fark edemediği fırsatları görmemize yardımcı olur. Böylece ele geçirilecek olanakları sezme, geleceği yaratma ve sezgisel akışı içermektedir.

### 1.3.3. Mayer ve Salovey'in Duygusal Zekâ Modeli

Mayer ve Salovey (1997) tarafından geliştirilen duygusal zekâ kavramı, diğer duygusal zekâ kavramlarından farklı olarak oluşturulmuştur. Bu model diğer adıyla yetenek modeli olarak tanımlanmıştır. Diğer modellere göre bu model duygusal bilginin işlenmesi yeteneğini kapsayan zekâ türü olarak görülerek duygusal zekâ becerilerini sosyal yetenek ve özelliklerden ayırmıştır. Duygusal zekâ yeteğini bilişsel/zihinsel yetenekler olarak ele almıştır (Güvenç ve Çelik, 2012: 11). Duygusal zekâ Mayer ve Salovey modeli (1997) dört farklı zihinsel yeteneği tanımlar. Bunlar; duygu algısı düşünce kolaylaştırmak için duygu kullanılması, duygu anlayışı ve duygu yönetimidir.

Duygu algısı; kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını tanımlamak ve ayırt etmek için kullanılır. Düşüncenin kolaylaştırılması için duygunun kullanılması; bu yeteneğin temel yönü duyguları kullanarak düşünceyi kolaylaştırmaktır. Böyle bir mantıkla problem çözme ve kişiler arası iletişimde bilişsel faaliyetler kolaylaştırılır. Farklı düşünme tarzlarını teşvik etmek ve duygusal durumları üretmek (örneğin, insanların daha detay odaklı düşünmesi, mutlu ruh hali) bu yeteneğin özellikle yüksek seviyesini oluşturmaktadır. Duygu anlayışı yani duyguları anlama ve analiz etme; anlam ve duyguların kökenini yorumlama, karmaşık duyguları anlama ve belirlemeyi temsil eder. Duygular arasındaki geçişin farkında olabilme bu yeteneğin önemli unsurudur. Duygu yönetimi; duygulara hâkim olabilme ve bunun sonucunda da doğru davranışları sergileyebilme olarak ifade edilmektedir (Brackett, Rivers ve Salovey, 2011: 91- 92).

John Mayer ve Peter Salovey'e göre, duygusal zekâ, kişinin kendisine ve diğer kişilere karşı olan duygularını izleme ve bu duygular arasındaki ayrımı yaparak bu süreçten elde ettiği bilgiyi kullanabilme yeteneğini içermektedir. Duygusal zekâ faaliyetleri duyguyu yazılı veya yazısız değerlendirme, bireyin kendisinin ve diğer bireylerin duygularını düzenleyerek bu duygusal durumları problem çözmeye kullanabilmesidir ( Kuşaklı, 2008: 25).

Mayer ve Salovey tarafından geliştirilen modelde bulunan beceri boyutlarını değerlendirmek için öncelikle Çok Faktörlü Duygusal Zekâ Ölçeği (MEIS) geliştirmişlerdir. Bu ölçek kullanılarak yapılan çalışmalar ölçeğin güvenilir olduğunu ortaya koyarak genel kişilik tiplerinden farklı olduğunu ortaya koymuştur. Mutluluk, sıcaklık gibi yeteneklerle ilişkisi olmayan etkenler bu modelde bulunmaktadır. Yeteneğe bağlı olmayan etkenleri içeren bu modelde yeteneğe dayalı etkenlerin duygusal zekâ ile bağlantısının olmadığını kabul etmektedir. Mayer ve Salovey tarafından geliştirilen bu model karmaşık yapıya sahip olan modellerden ayrılmaktadır (Kuşaklı, 2008: 28).

Zamanla ölçek için psikometrik özelliklerin yetersiz olduğu anlaşılmış ve Caruso ile iş birliği yaparak Mayer-Salovey-Caruso Duygusal Zekâ Testi (MSCEIT) V1.0 ve V2.0 geliştirilmiştir. Yapılan test çalışmalarında MSCEIT ile ölçümü sağlanan duygusal zekâ yeteneklerinin bireylerin sosyal ilişkilerinde etkin bir özellik gösterdiği anlaşılmıştır (Sönmez, 2010: 35; Kuşaklı, 2008: 28). Karma bir model olarak kabul edilmeyen (MEIS) modeli yeni hali ile karma model kabul edilmiştir. Mayer,

Caruso'nun dışında Salovey Bar-On'un modeli de duygular ve zekâ ile ilgili olmayan unsurları kullandığı için karma model olarak kabul edilmiştir. Modelde yer alan problem çözme ve gerçeklik sınaması alt bileşenlerinin de duygusal zekâdan çok benlik gücü ya da sosyal yetkinlik kapsamında değerlendirilebilecek unsurlar olduğunu ileri sürmektedirler. Bunun haricinde yapılan araştırmalar sonucu Bar-On'un modelinde kullandığı ruh hali bileşenin zekâ ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını, bu bileşenin zekânın bir parçası olamayacağına vurgu yapmaktadırlar (Karmyshakova 2006: 90).

Duygusal zekâ temel yetkinlikler, öz farkındalık, sosyal farkındalık, öz yönetim ve sosyal beceriler, motivasyon ve başkalarıyla olan ilişkiler üzerine odaklanmıştır (Ruderman, vd. 2001: 4; Goleman, 2000a: 5). Bu temel yetenekler şu şekilde tanımlanmaktadır (Yıldırım, 2012: 23-24);

- **Öz farkındalık:** Belirli bir olayda ya da belli bir anda ne hissettiğinin farkına varabilme ve kendini anlayabilme duygusal zekânın temelini oluşturur. Duygularının farkında olan bireyler ruhsal durumlarının da farkındadır. Karar alma konusunda daha etkili olan bu bireylerin davranışları kendilerine özgüdür. Sınırlarını bilerek hayata pozitif bakabilirler.
- **Öz kontrol:** Farkına varılan duyguları uygun biçimde kontrol edebilme ve yönetebilme duygusal zekânın temelini oluşturan özelliklerdendir. Kendini sakinleştiren endişeden uzak, karamsar olmayan bir özelliğe sahiptirler. Öz kontrol yeteneği zayıf kişiler huzursuz ve endişelidirler. Öz kontrol yeteneği kuvvetli olan kişiler ise hayat olumsuzluklarına karşı daha dirençlidirler.
- **Motivasyon:** Bireylerin motivasyonunu sağlayabilmeleri için öncelikli olarak duygularını amaçları etrafında toplayabilmesi gerekmektedir. Motivasyon yeteneğine sahip bireyler yaptıkları işlerde üretken ve etkilidirler.
- **Sosyal Farkındalık:** Başkalarının duygularını fark edebilme veya başka bir ifade ile empati kurabilme, duygusal zekâ için olmazsa olmazlardandır. Empati yeteneği bulunan bireyler nelere ihtiyaçlarının olduğunu ve ne istediklerini bilirler.
- **Kişinin Kendini Motive Etmesi:** Amaçlar doğrultusunda duyguların yönlendirilmesi olarak tanımlanır (Kuşaklı, 2008: 35). Hedeflerimizi gerçekleştirmek üzere bizi harekete geçiren şey, duygudur. Motivasyonun temel kaynağını da duygular oluşturmaktadır. Duygular, insan davranışlarını ortaya

çıkartmakta, devamlılığını sağlamakta ve yönlendirmektedir. Bireyler problem çözümünde ya da belirli bir durumda, istenilmeyen duyguları yöneterek olumlu düşünce üretme ve motivasyonu artırma konusunda başarılıdırlar (Şimşek, 2006: 49). Yapılan işe istekli olan ve motivasyonu yüksek olan bireyler başarıya ulaşma konusunda daha öndedir. Bu kapsamda duygusal zekâ bir yetenek ve diğer yetenekleri etkileyen bir güç konumundadır (Yıldırım, 2012: 29).

- **Kişinin Kendi Duygularının Farkında Olması:** Duygusal zekânın temelini oluşturan öz farkındalık, bireylerin ruh durumunu ve bu durum hakkındaki görüşlerini ortaya koyan bir yapıdır. Bireyin duygu, düşünce ile tepkileri arasındaki ilişkiyi kavrayabilmesi şeklinde ifade edilebilir. Kişinin artı ve eksilerini bilmesi olarak ifade edilebilir (Yıldırım, 2012: 28). Bu özelliği gelişmiş insanlar, her an kendi duygularının farkındadır ve hislerini uygun biçimlerde dışa vurabilirler. Aslında basit bir tanımlama yapmak gerekirse duyguları tanıyabilme, dürtüleri asabilme ve duygulara karşılık verebilme için kendi kendine rehberlik etmedir (Şimşek, 2006: 51).
- **Sosyal Beceriler:** Bireyler arası ilişkilerde duyguları kontrol edebilme, sosyal ilişkilerini doğru bir şekilde algılama, insanlarla sorunsuz iletişim kurma, anlaşmazlıklarda uzlaşma ve çözüm sağlama, işbirliği ve ekip çalışmasına önem vermesidir (Karmyshakova 2006: 91). İnsanlar arası ilişki becerileri, başkaları ile ilişkilerde etkin olmayı sağlayan süreçtir. Bu alandaki noksanlıklar sosyal dünyadaki yetersizliğe ya da bireyler arasındaki ilişkide sürekli olarak kaosa yol açmaktadır. Sosyal yetenekler bireylerin diğer bireyleri harekete geçirmesinde ve sıcak ilişkiler kurup sürdürmesinde ve bireyleri ikna edebilme yeteneğine sahip olabilmesinde etkilidir (Yıldırım, 2012: 30).
- **Kişinin Kendi Duygularını Yönetmesi:** Gerçek duyguyu algılayabilme (öfkelenen birini gerçekte ne kadar incindiğini bilme), kaygılanma, korku, öfke ve üzüntüyü kontrol altına alabilmenin yollarını bulma gibi yetenekleri içermektedir (Yıldırım, 2012: 30). Kısacası kişinin kendi duygularını yönetebilme, kendini yatıştırma, aşırı kaygılardan, karamsarlıktan ve alınganlıklarda kurtulma yeteneği olarak ifade edilen kişinin kendi duygularını yönetebilmesindeki amaç duygusal dengeyi sağlamaktır. Duygularını yönetebilen insanlar, yıkıcı duyguları ve güduları etkili biçimde idare

edebilmekte, zor anlarda kendilerini kontrol ederek sakin ve soğukkanlı bir şekilde davranabilmekte ve aşırı baskılı ortamlarda bile dikkatleri dağılmadan işlerini yapabilmektedirler (Şimşek, 2006: 52).

- **Empati:** Empati kelimesinin kökeni 1880'lere kadar uzanmaktadır. Empati başkalarının duygularını tanıma anlamına gelmektedir. Empati başka kişilerin ne hissettiğini tam olarak kavrayabilme yeteneğidir (Ioannidou ve Konstantikaki, 2008: 119). Kişinin kendini başkalarının yerine koyabilmesi ve başkalarının neler hissettiğini anlayabilmesi, olaylara karşındakinin bakış açısından bakabilmesidir (Karmyshakova 2006: 91). Empati, diğer insanların duygularını anlama yeteneğidir. Diğer insanların ne hissettiğini anlayabilme yeteneği olan empati bir kişinin başka bir kişiye ait bakış açısı ile değerlendirme yapabilmesi ve bir konudaki değişik düşüncelere saygı gösterebilmesi olarak tanımlanır (Şimşek, 2006: 49). Empati başkalarının ne düşündüğünü ne hissettiğini anlama konusunda bireye yardımcı olur. Toplumdaki bireylerle etkileşimi artırır (Cohen ve Wheelwright, 2004: 164). Empati, başkalarının duygularına duyarlı olma, sevecen yaklaşımda bulunma ve farklılıkları kabul ve takdir etme olarak tanımlanır (Yahaya, vd. 2011: 5823).

#### 1.3.4. Bar-On'un Duygusal Zekâ Modeli

Duygusal zekânın kavramsallaştırılmasının yanı sıra farklı boyutları da değerlendirmede kullanılan Bar-On modeli, bireyin kendisini anlayıp ifade edebilmesinde ve başkalarını anlayabilmesinde, karşısındakiyle kurduğu ilişkilerde gündelik ihtiyaçların, baskının, zorluğun üstesinden gelebilmesinde etkilidir (Güvenç ve Çelik, 2012: 12).

İsraili bir psikolog olan Reuven Bar-On tarafından geliştirilen Bar-On'un Duygusal Zekâ Modeli, 1988'de doktora tezinde öne sürdüğü modelin geliştirme amacı, duygusal ve sosyal fonksiyonların psikolojik anlamda iyi durumda olma üzerindeki etkisini test etmektir (Karmyshakova, 2006: 89). Bar-On Duygusal Zekâ modeli ile zihinsel yetenekler ve zihinsel olmayan yetenekler üzerinde durularak karma bir model oluşturulmuştur. Zihinsel yetenekler kişinin kendisinin farkında olması, zihinsel olmayan yetenekler ise kendine saygı, kişisel bağımsızlık ve ruh durumu olarak ifade edilebilir (Özyer ve Alici, 2015: 71).

Bar-On, görüşlerini temel alarak Bar-On EQ-i adlı ölçeği geliştirmiştir (Çay, 2009: 40). EQ-i duygusal ve sosyal bir öz-rapor ölçüsündedir. Duygusal tatmini sağlar. Psikolojik test için ilk önlem tasarısını ortaya koymuştur (Bar-On, 2006: 15).

Bar-On Duygusal Zekâ Ölçeği, duygusal öz-farkındalık, girişkenlik, öz saygı, kendini gerçekleştirme, bağımsızlık, empati, kişiler arası ilişkiler, sosyal sorumluluk, problem çözme, gerçeklik, esneklik, stres toleransı, dürtü kontrolü, mutluluk ve iyimserlik olarak sıralanan boyutlardan oluşmaktadır (Schutte vd., 1998: 169; Bar-On, 2006: 15). Bar-On bu boyutları ölçebilmek için Duygusal Katsayı Envanteri'ni (EQ-i) geliştirmiştir. İlk testi 1997 yılında oluşturularak, 6 ayrı ülkede 12 yıllık bir süreçte geçerlilik ve güvenilirlik ölçümlerini tamamlamıştır. Bu çalışmalar ve gözden geçirmeler sonrasında 2000 yılında da envanterine son şekli verilmiştir. (Sönmez, 2010: 35).

Bar-On duygusal zekâ modeli olarak bahsedilen bu boyutlar 5 boyut ve 15 alt boyut şeklinde sıralanmaktadır (Demir, 2009: 29).

Bar-On duygusal zekâ modelinin 5 bileşeni bulunmaktadır. Bunlar;

- Kişisel becerileri
- Kişilerarası beceriler
- Uyum
- Genel ruh hali
- Stres yönetimi olarak sıralanmaktadır (Alnidawy, 2015: 67).

Bu beş ana boyut Altıntaş (2009: 28- 29-30)'a göre şu şekilde açıklanabilir.

### *1. Kişisel Bileşenler*

- *Duygusal Benlik Bilinci:* Kişinin duygularının farkında olması ve onları anlaması yeteneğidir.
- *Kendine Güven:* Kişinin duygularını, inançlarını ve düşüncelerini ifade edebilmesi ve haklarını yıkıcı olmayan bir tarzda savunabilmesi yeteneği olarak tanımlanır.
- *Kendine Saygı:* Kişinin kendisinin farkında olabilmesi, kendisini anlaması, kabullenmesi ve kendisine saygı gösterme yeteneğidir.



- *Kendini Gerçekleştirme:* Kişinin potansiyel kapasitesini hayata geçirmesi, yapabileceklerini ve yapmak istediklerini yapma ve bundan zevk duyma yeteneğidir.
- *Bağımsızlık:* Kişinin düşüncelerinde ve eylemlerinde otokontrolü elinde tutarak kendi istediği yönde hareket etme ve duygusal bağımlılıktan sıyrılabilme yeteneğidir.

## 2. Kişiler Arası Bileşenler

- *Empati:* Kişinin başkalarının duygularının farkında olması, o duyguları anlaması ve değer vermesi yeteneğidir.
- *Sosyal Sorumluluk:* Kişinin, sosyal bir grup içerisinde işbirlikçi, içinde bulunduğu gruba katkıda bulunan ve yapıcı davranışlar sergileyebilme yeteneğidir.
- *Kişilerarası İlişkiler:* Tarafların duygusal yakınlık ve samimiyet içerisinde olduğu ve kişinin ilişki içerisinde hem alan hem de veren taraf olduğu her iki taraf için de keyif verici ilişkiler kurma ve yürütme yeteneğidir.

## 3. Uyum Bileşenleri

- *Gerçeklik Sınaması:* Duygusal anlamda yaşananlarla gerçek anlamda var olanlar arasındaki ilişkiyi değerlendirebilmesi yeteneğidir.
- *Esneklik:* Kişinin duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını değişen şartlara göre ayarlayabilme yeteneği olarak tanımlanır.
- *Problem Çözme:* Ortaya çıkan problemler karşısında problemleri doğru bir şekilde belirleme, tanımlama ve etkin çözümler üreterek uygulamaya koyma yeteneğidir.

## 4. Stres Yönetimi Bileşenleri

- *Stres Toleransı:* Ters giden olaylarla stresli durumlara karşı dayanma ve bu tür durumlarla aktif ve pozitif bir şekilde başa çıkabilme yeteneğidir.
- *Dürtülerini Kontrol Edebilme:* Kişinin güdülerine ve kışkırtıcı arzularına karşı direnerek veya söz konusu güdülerini erteleyerek duygularını kontrol edebilme yeteneğidir.

## 5. Genel Ruh Hali Bileşenleri

- *Mutluluk*: Kişinin kendi hayatından memnuniyet duyabilmesi ve hayatı eğlenceli kılarak olumlu duyguların açığa çıkmasını sağlayabilmesi yeteneğidir.
- *İyimserlik*: Kişinin hayata olumlu tarafından bakabilmesi ve bu olumlu tutumunu zor anlarda dahi devam ettirebilmesi yeteneğidir.

### 1.4. DUYGUSAL ZEKÂ SINIRLARI

Zekâyı oluşturan birden fazla tür olması ve sosyal zekânın önem kazanması bireylerin başarısında IQ'dan daha farklı bir zekâ etkinliğinin olduğunu ortaya çıkarmıştır (Çay, 2009: 38). IQ'nun bireyin başarısına olan katkısı %10'dan yüksek olmadığı ortaya çıkmıştır. Yüksek IQ'nun, başarı, ün veya mutluluk için garantisinin olmadığı söylenebilmektedir. Ancak okullarda ve kültürlerde akademik yetkinliğin daha önde tutulması sosyal ve duygusal becerilerin geliştirilmesini ihmal etmektedir (Önder, 2010: 80).

Son zamanlarda ortaya konan çalışmalarda, duyguların iş yaşamında önemli bir role sahip olduğu üzerinde durulmuş ve duygunun örgütsel yaşamda etkili olduğu savunulmuştur. Bu kapsamda, işgörenlerin başarısının ve mutluluğunun sağlanabilmesi için belli analitik düşünce düzeyi yanında duygusal zekâ düzeyinin de yüksek olmasının gerekliliği vurgulanmıştır (Çakırcı ve Kanten ve Kanten, 2010: 43).

Duygusal yeteneği ile sosyal yeteneği olan bireyler duygularını bilerek onları kontrol eden, diğer kişilerin duygularına önem veren ve ustalıkla bunları idare edebilen bireyler yaşamlarının her alanında (mesleki ve kişisel) avantaj sahibidirler. Duygusal ve sosyal becerileri gelişmiş kişiler mutlu ve üretkendir. Duygularını kontrol altına alamayan kişiler ise hızlı düşünme ve konsantrasyon konusunda yeteneksizdir (Önder, 2010: 80-81).

Sonuç olarak duygusal zekâ duyguları tanıma, onları yönlendirme ve kullanma yeteneği olarak ele alınmaktadır (Arora ve Singh, 2014: 259). Duygusal zekâ bireylerin değişimini sağlamada ve onların olaylara adapte olmasında etkilidir (Chanda, 2013: 749). Ayrıca çevredeki insanları etkileyerek onlarla iletişim kurmaya da katkı sağlamaktadır. Yüksek duygusal zekâyâ sahip bireyler yaptıkları işlerin çoğunda başarılıdır. Başkalarının isteklerine kulak vererek çalışma ortamlarında başarıyı

yakalamaktadır. Bu noktada duygusal zekâ sosyal becerileri kapsayan bilişsel bir yetenek alanını oluşturmaktadır (Arora ve Singh, 2014: 259).

## İKİNCİ BÖLÜM:

### ETİK LİDERLİK VE İLGİLİ KAVRAMLAR

#### 2.1. ETİK KAVRAMI VE ETİK LİDERLİK İLE İLİŞKİSİ

Bu bölümde etik kavramından bahsedilerek etik davranış ilkelerine değinilecektir.

##### 2.1.1. Etiğin Tanımı ve Kapsamı

Yunanca “karakter” anlamına gelen ‘ethos’ kelimesinden türeyen “etik” sözcüğü alışkanlık, töre gelenek anlamına gelmektedir (Ağbuğa, 2016: 17). Etik, toplumda yer alan ahlak kurallarından daha önemlidir. Etik insanın tüm davranış ve eylemleri üzerine odaklıdır (Aksoy, 2012: 18).

Etiğin iki farklı anlamı bulunmaktadır. Bunlardan ilki töre ve alışkanlık anlamında bireyin törelere bağlılığı, toplumdaki kabul görmüş ahlak kurallarına uygun davranışlar sergilemesi olarak ifade edilir iken ikincisi eylemi gerçekleştiren kişinin kabul görmüş davranışları kural edinme ve sorgulayarak bu davranışları alışkanlık haline dönüştürmedir (Çengelci, 2014: 20).

Etik kelimesine yaşamın her alanında rastlamak mümkündür. İnsan hayatı boyunca etiğin kapsamına giren birçok durumla karşı karşıya kalmıştır. En önemlisi de iş yaşantısında karşılaştıkları etik durumlardır. Bu durumlardan bazıları yöneticiyi doğrudan ilgilendirirken bazıları ise çalışanların karşı karşıya oldukları durumlardır. Çalışanlar bazı olaylarla karşılaştıklarında kendilerine yol gösterici aramaktadır. Aradıkları yol gösterici genellikle üst düzey bir yönetici veya çalışanın yakınındaki alt düzey yöneticidir. Bu kapsamda etik neyin yapılması gerektiği ve nasıl yapılması gerektiği, hangi davranışların hayati öneme sahip olduğunu gösterir. (Sezgül, 2010: 244).

Bir birey özel yaşantısında veya toplum davranışlarında ulaşmak istediği amaçları çerçevesinde belirli tutumlar sergiler. Bu sergilenen tutum iyi veya kötü olabilir. Bu tutumlar ahlaksal bir çerçevede analiz ederek kişinin toplumdaki ahlaki davranışını sorgulamasına imkân tanıyan bir felsefe disiplinine dönüşür (Dertli, 2014: 15). Etik doğru ve yanlış kavramları üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu doğrularla nasıl bir bağlantı kuracağını sorgulayan etik felsefenin bir alt disiplini olarak karşımıza çıkmaktadır (Yavuz, 2015: 18). Etik, insan ilişkileri konusunda nasıl bir davranış sergileneceğini belirleyen unsurdur (Coyne ve Bell ve Merrington, 2013: 31).

Etiğin üç farklı dalı bulunmaktadır. Bunlar; tanımlayıcı ahlak, etik teorisi ve uygulamalı etik olarak sıralanır. Tanımlayıcı ahlak kuralı var olan inançlarını, ilkelerini, gelenek ve göreneklerini incelemektedir. Etik teorisi ise iyi-kötü gibi ahlak kavramlarını anlama ve bunları ispat etmeye odaklanmıştır. Uygulamalı etik teorisi de ahlak sorunlarının üzerine odaklanmıştır bu ahlaki sorunlara evlik dışı ilişki gibi sorunlar örnek verilebilir. Ahlak ve etik kavramları birbiriyle iç içedir. Ahlak bireyleri yönlendirme gücüne sahip olan değer yargıları, örf, adet, gelenek, görenek gibi normlar tarafından oluşturulmuş bir sistem olarak tanımlanmaktadır (Yavuz, 2015: 18).

Etik ve ahlak kelimeleri çoğu zaman birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Fakat bu iki kelime aslında birbirlerinden farklıdır (Ciulla, 2003: 302). Ahlak; *“Türk Dil Kurumu sözlüğünde “bir toplum içinde kişilerin uymak zorunda oldukları davranış biçimleri ve kurallar bütünü”* olarak tanımlanır (Bilgen, 2014: 9). Etik bir bireye yapması ve yapmaması gereken davranışları öneren bir değerdir. Toplum çıkarları, ilkeleri ve toplumun ödevleri şeklinde gruplandırılan bu değerler toplumun yararına göre ise çıkar, davranışı yönlendiriyor ise ilke, kişilerde bulunması gereken karakteristik özellikler de erdemi ortaya çıkarmaktadır (Svara,2007: 10). Ahlak ise, kültürel değerlerle ilgili olan doğru yanlış, iyi kötü yaklaşımlar, bu yaklaşımlara uygun davranışlar üzerinde durmaktadır. Etik ise daha soyuttur. Kuramsal açıdan olayları ele almaktadır. Ahlak günlük yaşantımızı nasıl devam ettirmemiz gerektiği üzerinde dururken etik bu günlük yaşantımızı nasıl kaliteli hale getirebiliriz konusunun üzerinde yoğunlaşmıştır. Aslında ahlak etiğin günlük hayatta pratiğe dökülmüş şeklidir (Dertli, 2014: 16). Etik unsurlarının en önemlilerinden biri ahlaktır. Ahlaki kişi boyutu etik liderin özelliklerini ifade eder. Güçlü ahlaki değerlere sahip olan kişiler dürüst ve güvenirlidirler. Ahlaki kişiler adildir. Bu özellikteki kişiler sahip oldukları bu olguları

hem özel hem de profesyonel hayatlarında kullanmaktadırlar (Brown ve Mitchell, 2010: 584).

### **2.1.2. Etik Davranış İlkeleri**

Küreselleşme ile pek çok alanda etik standartlar önemli hale gelmiştir. Örgütler amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için etik ilkelere önem vermek zorundadır. Etik standartları ihlal ettiklerinde bu durum örgütler için hem maddi hem de manevi bir kayıptır. Bu sebeple örgütteki yöneticinin etik liderlik özelliği taşıması gereklidir (Dertli, 2014: 23). Etik iş dünyasında giderek popüler hale gelmektedir. İşletmeler etik bir ortamın sağlanabilmesi için etik değerlere önem veren ve etik liderlik özelliği taşıyan bireylere gereksinim duymuşlardır (Yavuz, 2015: 5).

Etik standartları ihlal eden kuruluşlar bu durumdan olumsuz etkilenmektedir. Bu işletmeler etik standartları göz ardı ettikleri için kârlılığı sağlayamamaktadır (Monahan, 2012: 57). İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesinin ve kârlılığını arttırabilmesinin yolu olarak etik ilkelerin gerekliliğini düşünmektedirler. Çevreye ve insana duyarlı olma, güven duygusu ve dürüstlük firmanın prestijini arttıracak dolayısıyla firmanın kar performansı da artıracak önemli bir unsurdur. Kârlılığı arttırma ve hedeflere ulaşmanın tek yolu olarak etik ilkelerin benimsenmesinin gerekliliğini vurgulayan işletmeler hem etik olmayı hem de kar elde etmeyi aynı anda gerçekleştirmek istemektedirler. Firmaların pazar koşullarında rekabeti yakalayabilmeleri için etik ilkelerden vazgeçme zorunluluğu yoktur. Etik standartlara dikkat ederek pazarda rekabetçi bir konum elde edebilirler (Yavuz, 2015: 5).

Belirlenen standartlara ulaşabilmek için belirli etik ilkeleri bulunmaktadır (Bilgen, 2014: 6). Yöneticinin uyması gereken etik ilkeler; olumlu insan ilişkileri, açıklık, insancıl (hümanist) olma, bağlı olma, hukukun üstünlüğünü kabullenme, sevgi-saygı ve hoşgörü ile demokrasi, hak ve özgürlükleri savunma, emeğe saygılı olma ve hak edileni sunma, adil, laik, insan haklarına bağlı, dürüstlük ve doğruluk ilkesini benimsemiş, tarafsız ve sorumluluk bilincinde olma ve yasal olmayan emirlere karşı direnmedir (Aksoy, 2012: 18).

Adalet kavramı kişilerin aynı ortamda özgürce yaşayabilmelerini ve haklarını eşit bir şekilde elde edebilmelerini ifade eder. Bu şekilde bireylerin davranışları güvence altına alınmış olur. Örgütler açısından ise adalet kavramı örgüt içindeki yöneticilerin

görev ve sorumluluklarının eşit bir şekilde dağılımını ifade etmektedir (Bilgen, 2014: 6).

Dürüstlük ve doğruluk; etik davranış ilkesi başkalarına ve kendine karşı dürüst olunması gerektiğini kabul eder. İçten ve dürüst davranan yöneticiler iş yerlerinde güven ortamı yaratırlar (Yıldırım, 2010: 49). Eşitlik kavramı ile kişilerin sosyal hayatta eşitlikleri güvence altına alınmıştır. Her birey eşit haklara sahiptir (Bilgen, 2014: 7). Bağlılık örgüte bağlı kalma olarak tanımlanırken hukukun üstünlüğü; hukuki işlemlere bağlı kalınması, yasaların tüm güçlerin üstünde ve bağımsız olmasını ifade etmektedir. Hukukun üstünlüğü hukukun düzenli ve sağlıklı çalışmasını sağlamaktadır (Yıldırım, 2010: 49). Tarafsızlık, kişilerin her ne olursa olsun her koşulda tarafsız bir şekilde davranmalarını ifade etmektedir. Bağlılık, kişilerin çalıştıkları organizasyona bağlılığını arttırmak hem işletmede huzurlu bir ortam yaratmakta hem de gelişimin sağlanmasına olanak tanımaktadır. Bu görev büyük oranda yöneticiye aittir. Çalışanlarının örgüte bağımlılığını arttırmalıdır (Bilgen, 2014: 8). Sevgi ve Hoşgörü, sevgi ve hoşgörüsü olan bireyler çalıştıkları örgüt içinde daha mutlu ve örgüte karşı daha verimli olurlar. Tutumluluk, yaptığı işte tutarlılık gösteren bireyler daha etkili olmaktadır. Kaynakları etkin bir şekilde kullanma, amaçlara paralel harcamalar yapma, ekonomik ama işlevsel olan etkili kaynakları tercih etme tutarlılık ilkesindedir. Saygı ve olumlu insan ilişkileri, bireyleri olduğu gibi kabullenmek saygıdır. Bireylerle olumlu ilişkiler kurmak ve onlara saygılı olmak etik ilkelerdendir (Bilgen, 2014: 7-8).

## **2.2. LİDERLİK TANIMI VE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI**

Liderlik insan tarihi kadar eski bir kavramdır (Türkay ve Solmaz, 2011: 51). İnsanın var oluşundan bu yana süre gelen bir kavramdır. Bu kavram insanların birlikte toplu olarak yaşama ihtiyaçlarıyla ortaya çıkmıştır (Şahin, 2009: 98). Liderlik, işletmenin başarısı ve etkinliğini ortaya çıkarma yönünde kişilerin başka kişileri etkileme, güdüleme ve eyleme geçirme yeteneğidir (Çengelci, 2014: 4). Liderlik, belirli bir zümreyi bir amaç etrafında birleştirme ve bu amacı gerçekleştirebilmek için harekete geçme olarak tanımlanır. Lider ise, belirli bir grup tarafından hissedilen fakat açık bir şekilde ortaya atılmamış olan benzer düşünce ve arzuları bir amaç etrafında toplayan ve gruptakilerin bu amaç etrafında etkinliğini arttıran kişi olarak tanımlanır (Şimşek, 2006: 3). Lider; organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesi için organizasyon içindekileri etkileyen kişilerdir. Bu kapsamda liderlik bir süreçtir ve bir bireyin gruptaki bireyleri etkilemesini kapsar (Sharma ve Jain, 2013: 310). Kotler'in 1998 yılında yaptığı tanıma

göre liderlik; değişim ile baş edebilme, vizyonu geliştirerek yön çizme ve daha sonra işgörenlerin bu vizyon ile iletişim kurmasını sağlaması ve çeşitli engelleri aşabilmesidir (Çıkgel, 2015: 4). Bir grubun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için grubu etkileyebilme yeteneği olarak tanımlanan liderlik gruba sorun çözme ve hedefe ulaşabilme yeteneği kazandırarak grup üyelerinin birbirleriyle olan etkileşimlerini arttırmaya katkı sağlamaktadır (Aykanat, 2010: 6). Liderlik kavramı birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bu farklı tanımlamaların nedeni araştırmacıların liderlik konusundaki bakış açısının farklılığından kaynaklanmaktadır (Şahin, 2009: 98).

Liderler etkili olabilmek için çok yönlü bakış açısına sahip olarak çatışmaları önleyici birtakım tedbirler alıp takım çalışmalarını koordine etmelidirler. Bu şekilde lider pozitif ilişkiler geliştirebilir. Hislerini iyi tanıyan ve başkalarının ihtiyaçlarına karşı duyarlı olan gerekli durumlarda duygularını kontrol edebilen liderler astlarıyla aralarında güçlü bir bağ oluştururlar. Onlarla ilişkilerini güçlendirirler (Acar, 2002: 57). Liderler; yeniliklere önem veren, sürekli gelişimi benimseyen, kişilere güvenen, doğru işi bulup o işi yapan kişilerdir. Yönetici ise uygulayan, sürekliliği sağlayan, düzene önem veren, denetime güvenen işleri titizlikle ve doğru yapan kişilerdir (Alkın, 2006: 11). Yönetici; elinde bulunan kaynakları etkin bir şekilde kullanan ve bu doğrultuda en yüksek üretimi sağlamaya çalışan, amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirme noktasında belirli kurallar koyan bu kuralları uygulayan, emir alıp emir veren kişi olarak tanımlanır (Özgür, 2011: 217). Bu kapsamda yöneticiler ve liderler birbirlerinden çok farklıdır. Yöneticinin amacı arzuları gerçekleştirmekten çok ihtiyaçlar üzerine odaklıdır. Yönetici grup üyeleri arasındaki çatışmaları kontrol altına almakta yeteneklidir ve organizasyonun günlük rutin işleri yapmasını sağlayarak bu rutinliklere engel olan bireyleri kontrol etmeyi becerebilmektedir. Liderler ise amaçlarını gerçekleştirebilmek adına kişisel ve etkili tavır sergilerler. Personel ve çalışma arkadaşlarıyla yoğun ilişkiler geliştiren liderlerin çalışma ortamı genellikle karmaşık yapılıdır (Bayram, 2013: 8). Yöneticiler; kontrol eden, tahmin yapan, kısa vadeli düşünen kişilerdir ve esnek değildirler, olgular ve yanıtlarla ilgilenirler. Liderler; hayal güçlerini kullanan, risk alabilen kişilerdir. Olaylara uzun vadeli bakarlar, aktiftirler çeşitli alternatif arayan, içerikle ilgilenen, stratejik, deneyselci, dinamik ve tümevarımcı kişiliğe sahip kişilerdir (Deliveli, 2010: 46).

Konunun önceki kısmında da belirtildiği gibi yönetici ve liderlik çeşitli anlamlara gelmektedir. Aynı şekilde yöneticiler ve liderler birbirinden ayrı özellikler içermektedir. Fakat çoğu zaman konuşma dilinde bu iki kavram birbirinin yerine kullanılmaktadır. Birbirlerinin yerine kullanılan bu kavramlar eş anlamlı değildir (Erdal, 2007: 9). Yönetici rekabet avantajı sağlayan, sonuçları öngörebilen, problemleri çözebilen, misyon ile ilgili çalışma yapan kişi lider ise; değişimi sağlayan, amaçlarını gerçekleştiren ve ilham veren kişidir (Burgoyne ve Hirsh ve Williams, 2004: 13). Değişime ayak uydurabilmek ve değişimin sağlanabilmesi için çaba sarf etmek kaçınılmaz bir olgudur. Aynı şekilde değişime direnen çalışanların doğru bir şekilde ikna edilerek değişimi sağlamaları gerekmektedir. Bunun için iyi bir liderin olması gerekmektedir. Bu sebeple yöneticilerin astlarını etkileyebilme ve değişime ayak uydurabilmelerini sağlama konusunda liderlik vasıflarını taşımaları gerekmektedir. Yönetim alanında çalışma yapan birçok araştırmacı bu konuya vurgu yapmakta ve liderliğin yönetimdeki en önemli unsur olduğunu vurgulamaktadır (Nigmetunilla, 2011:36).

Her örgütün başında yer alan kişiler farklı özellik göstermektedir. Kimileri yöneticiyken aynı zamanda lider özelliği gösterir. Bazıları iyi bir yöneticidir fakat liderlik vasıflarına sahip değildir. Aynı şekilde bir başkası da iyi bir lider olurken iyi bir yönetici özelliği taşımayabilmektedir. Yöneticiler elindeki tüm imkânları kullanarak örgütün amaçlarını gerçekleştirmeyi hedef edinmiş kişilerdir. İdeal olan aslında yöneticilerin aynı zamanda iyi bir lider olmalarıdır. Fakat birçok yöneticinin bu vasıflara sahip olmadığı söylenebilmektedir (Erdal, 2007: 9).

Sonuç olarak, yönetici ve liderlerin benzer özellikleri ve benzer olmayan özellikleri bulunmaktadır. Ortak özellik olarak her ikisinde de başkalarını yönlendirebilme çabası yer almaktadır. İçinde buldukları grupları belli amaçlara ulaşma konusunda yönlendirdikleri ve onları yönetme rolleri olduğu saptanmaktadır. Aralarındaki farklılıklar ise, amaçlara ulaşmadaki yöntemlerinin farklılığından kaynaklanmaktadır. Yöneticinin çalışanları yönetme ve onlar üzerinde otorite kurma yetkisi vardır. Bu nedenle, kişisel özelliklerden çok yetkileri ile yönetme hakkına sahiptir. Liderlerde ise kişisel özellikler ön plandadır. Değişik koşulların veya durumların gerektirdiği beceri ve birikime sahip olan kişinin çevresinde onu izleyenler bulunur. İnsan, takipçileriyle beraber belirli özellikler destekleyip güçlü bir seviyeye



gelmektedir. Bu durumda lider başkalarını yönlendirmede yöneticiden farklı bir şekilde gücünü kullanabilir (Nigmetunilla, 2011: 46). Öncelikli olarak liderler içinde buldukları organizasyonlarda çalışanları kişilik özellikleri ile etkilemektedirler (Alkın, 2006: 17). Kişilik özellikleri, demografik özellikleri, beceri ve yetenekleri liderin etkinliğini arttırmaktadır (Derue, 2011:8). Toplumsal yönü güçlü olan bireyler diğer bireylerle daha olumlu ilişkiler kurarak ikna ve etkileme konusunda daha başarılıdır. Bu özellikleri nedeniyle bireyler lider düzeyine çıkarlar. (Alkın, 2006: 18). İyi bir liderin ilk görevi örgütsel hedefleri gerçekleştirmektir. Bunu başarmak için örgüt çalışanlarını potansiyelini ortaya çıkarmaya çalışır (Burgoyne ve Hirsh ve Williams, 2004: 68). Ayrıca iyi lider arzu ve irade sahibi olan liderdir. Liderler, hiç sona ermeyen süreç içerisinde bireysel çabaları ile eğitim, öğretim ve deneyim sayesinde astlarına rehberlik eden bireyler olmaktadır (Sharma ve Jain, 2013: 309).

Güçlü bir liderlik kültürü oluşturmak, takipçilerin beklentilerini karşılama ile mümkündür. Korunduğunu hisseden takipçide öğrenmenin artması ve liderin olumlu davranışları ile takipçinin endişelenmeden eylemlerin gerçekleştirebileceğine inanmasını sağlar (Schaubroeck, vd. 2012: 1056).

Stogdill tarafından 1974 yılında liderlerde bulunması gereken özellikler ve becerilere ilişkin bir liste oluşturmuştur (Bolden, vd. 2003: 7):

*Özellikleri;*

- Durumlara uyabilme,
- Sosyal çevreye uyum sağlama,
- Hırslı ve başarı odaklı,
- İddialı,
- Kararlı,
- Güvenilir,
- Başkalarını etkileme konusunda hakim,
- Enerjik (yüksek aktivite düzeyi),
- Uzun vadeli kararlar alabilen,
- Kendine güvenen,
- Stresle baş edebilen,
- Sorumluluğu üstlenmeye istekli olan kişilerdir.

### *Becerileri;*

- Zeki (akıllı),
- Kavramsal yetenekli,
- Yaratıcı,
- Konuşmada Akıcılığa hâkim,
- Grup görevlerini bilen,
- Organize (idari) yeteneklere sahip,
- İkna kabiliyeti yüksek,
- Sosyal yetenekleri kuvvetli olan kişilerdir.

Liderlik vasfına sahip yöneticinin olmazsa olmaz özelliği yaptığı işte etkili bir vizyona sahip olmasıdır. İleriyi görebilecek özelliğe sahip olmasıdır. Lider yönetici vizyon ve değerlerini bireyleri harekete geçirmede, bireylerin değişimini ve gelişimini sağlamada ve örgüt için gelecek yaratmada kullanmalıdır. Örgütün içinde bulunduğu durum ne olursa olsun lider geleceğe odaklanmalıdır. Lider başkalarını motive etmede yetenekli olmalı ve çalışanların geleceği planlamasında, yaratıcı olmasında rol oynamalıdır (Deliveli, 2010: 57). Lider takipçilerinin becerisini geliştirerek onları teşvik eder ve onları geliştirme konusunda yaratıcı fikirlere sahiptir (Thompson, 2010: 13).

Liderlik sürecinin temeli kişilerin başkalarını etkileyebilmesi ile oluşmaktadır. Bu süreçte lider, kişisel becerisi ile başkalarını etkileyen ve örgütün belirli hedefe ulaşmasını sağlayan kişi olarak tanımlanmaktadır. Önemli kararlar vermede ve örgütün amaçlarına ulaşmasında, örgütün sürekli gelişmesinde rol oynamaktadır. Bu kapsamda liderlerin çeşitli özelliklerinin bulunduğu söylenebilmektedir. Bu özellikler süreklilik, tutarlılık, güvenilirlik ve bütünlüktür. Bahsedilen bu özellikler ile işgörenleri ortak bir amaç etrafında birleştiren lider işgörenlerin amaçlara ulaşabilmesi konusunda motive ederek geleceğe yönelik vizyon oluşturan bir güçtür (Kuşaklı, 2008: 52).

Liderlerin sahip olduğu birtakım özellikler söz konusudur. Bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır. (Tunçer, 2011: 63; Çengelci, 2014: 8; Çetin, 2008:75).

- Liderler yol göstericidir,
- Liderler yönlendiricidir,
- Liderler motive edicidir,
- Liderler çalışanın performansını yönetmelidir.

- Liderler örgütsel bir kültür yaratmalıdır ve bunu geliştirmelidir.
- Liderler esnek bir örgüt yapısı kurmalıdır ve bunu geliştirmelidir.
- Liderler ekip çalışmasına önem vermelidir.
- Liderler çalışanların iş ve özel yaşamlarını dengede tutmalıdır,
- Liderler Grup üyelerini iyi bir şekilde tanımalı ve onlara güvenmelidir.
- Liderler doğru ve hızlı bir şekilde karar vermelidir.
- Liderler gruptaki her üyenin kararlarına kulak vermelidir.
- Liderler hiçbir zaman umudunu kaybetmemeli ve çevresindeki insanlara sürekli güvenmelidir.
- Liderler etik değerleri yüksek tutmalıdır.
- Liderler zamanın değerini bilmeli ve onu iyi kullanmalıdır.
- Liderler karşılıklarına çıkan riskleri üstlenmeli ve çıkabilecek risklere karşı önlem almalıdır.

Liderlerin sahip olması gereken özellikler belirli gruplar halinde kategorize edilebilir. Bunlar; entelektüel özellikler, karakteristik özellikleri ve sosyal özelliklerdir. Entelektüel özellikler arasında düşünme, mantık kurma, analiz etme, hayal kurma, sezinleme, ilişkiyi kavrayabilme gibi özellikler yer alır. Karakteristik özellikleri; uyumlu olma, dikkati toplama, girişken olma, kararlı olma, düzenli olma, çabuk ve pratik olma, ciddi olma gibi özelliklerdir. Sosyal Özellikler ise dış görünüme önem verme, grup üyelerine söz yöneltme ve grup üyelerini anlayabilme, iş disiplinine sahip olma, işbirlikçi olma gibi özelliklerdir (Tunçer, 2011: 63; Çengelci, 2014: 8; Çetin, 2008:75).

Lider, birçok kişiyi etkileyen, kişilerin ve kendisinin yetenek ve becerilerine odaklanan kişilerdir. Kuruluşun misyonunu ve vizyonunu takipçilerine benimsetmek ister. Liderler alçakgönüllü olup takipçilerinin inanç ve değerlerine saygılıdır. Onların inanç ve değerlerini göz önünde bulundurarak organizasyon vizyonunu benimsemelerini sağlarlar (Winston ve Patterson, 2006: 6). Liderlik başarı için gereklidir (Thompson, 2010: 14). Başarıyı yakalamak için kurumsal ve kişisel kaynakları etkin bir şekilde kullanmak gerekir. Takipçilerin duygusal ve fiziksel özelliklerini göz önüne alan lider takipçisinin gelişimi için çabalar, bunun için takipçileriyle sürekli etkileşim halinde olur (Winston ve Patterson, 2006: 6). Ancak bu şekilde başarıyı yakalayan liderler başarı için ayrıca ileri görüşlü olmalıdırlar.

Hedeflerine ulaşabilmek için lider o hedefi benimsemelidir. Çünkü takipçiler liderin benimsediği bu hedefin farkına vararak liderin samimiyetine inanıp o hedefi benimseyerek motive olacaktırlar. Bu noktada elde edilmesi gereken bir diğer hususta karşılıklı güvendir. Liderin takipçisine olan güveni takipçinin motivasyonunu arttıracaktır. Liderlik eylem ve etkileşimle ortaya çıkabilecek bir şeydir (Eberly, vd. 2013: 430). Aynı şekilde takipçinin lidere olan güveni ile olumlu etkileşim ortaya çıkacaktır (Çıkgel, 2015: 5). Takipçilerine karşı olumlu tavır takınan ve onlara güvenen liderin hedeflerini gerçekleştirmesi ve başarıyı yakalaması yüksek bir ihtimaldir. Bu şekilde takipçileriyle daha yakın ilişkiler kurabilir. Aynı şekilde olumlu iletişim ile takipçilerini etkileyebilir. Bu şekilde uzun vadede daha güçlü bir örgüt kültürü oluşumuna katkı sağlar (Eberly, vd. 2013: 431).

Liderin diğer bir özelliği ise ortalamanın üzerinde zekâ düzeyine olmasıdır. Analitik düşünebilen, bir durumdan nasıl etkileyeceğini bu durumun neleri etkileyeceğini ve nasıl sonuçlanacağını önceden görebilme olarak tanımlanmaktadır (Erdal, 2007:2).

Güvenilir liderlerin etrafındakiler o lidere karşı saygı ve sevgi beslemektedir. Böyle bir lider olmak için çeşitli kriterler vardır (Sharma ve Jain, 2013: 312).

- Kendini tanımak ve kendini geliştirmek,
- İşinde profesyonel olmak,
- Sorumluluklarının bilincinde olmak,
- Zamanında etkin kararlar alabilmek,
- Çalışanlar için rol model olmak,
- Çalışanlarını tanımak ve onları anlamak,
- Çalışanlarının sorumluluk duygusunu geliştirmek,
- Organizasyonda denetimler yapmak ve başarılı olduğundan emin olmak olarak sıralanmaktadır.

Liderlik 1950'lere kadar doğum ile elde edilen özellik olarak nitelendirilmiştir. 1950-1960 yıllarında bireysel liderlik anlayışı (kişilerin liderlik anlayışı) ön planda olmuştur. 1960-1980 yıllarında, "olayların ve durumların liderin davranış biçimini şekillendirmesi" anlamında olan durumsal liderlik yaklaşımı benimsenmiştir. 1980-1990 yıllarında, liderlerin, yetkilendirici-katılımcı ve karizmatik özelliklere sahip olmasının gerekliliğini vurgulayan "vizyoner liderlik" yaklaşımı egemen olmuştur. 1990 yılı sonrasında ise, etik, ilke ve değer merkezli, yaratıcı, değişim, risk ve kriz, çatışma

yöneticisi yaklaşımları çerçevesinde yeni bir liderlik ortaya çıkmıştır (Sezgül, 2010: 242).

Liderlikle ilgili birçok çalışma yapılmış, bu konuyla ilgili birçok teori oluşturulmuştur (Hilaire, 2008: 7). Liderlik etkinliğini açıklamak için birçok teori ileri sürülmüştür (Odumeru ve Ifeanyi, 2013: 355). 1950’li yıllardan bu yana liderlikle ilgili birçok teori oluşturulmuştur (Thompson, 2010: 20). 1980’li yıllarda yeni teoriler oluşturularak modern liderlik yaklaşımları oluşturulmuştur (Hilaire, 2008: 7). 1980’li yıllarda dönüştürücü liderlik ve karizmatik liderlik yükselmiş, trend kazanmıştır (Odumeru ve Ifeanyi, 2013: 355).

Bu çalışmada liderlik teorilerinden özellikler yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı ve modern liderlik yaklaşımından bahsedilecektir.

### **2.2.1. Özellikler Yaklaşımı**

Liderlikte ortaya atılan ilk teori, özellikler yaklaşımıdır. Bu teoriye göre lider doğuştan gelen birtakım özelliklere sahiptir. Liderlik doğuştandır, sonradan elde edilmez bu teorinin temelini oluşturmaktadır. (Yavuz, 2015:6).

Özellikler yaklaşımı; liderin kişisel özelliklerini, bilişsel becerilerini kapsayan ve liderin sahip olduğu potansiyeli belirleyen yaklaşımdır (Hilaire, 2008: 8). Bu yaklaşıma göre, kişinin lider olabilmesi için onu diğerlerinden ayıran birtakım özelliklere sahip olması gerektiğini ileri sürmektedir. Bu özellikler kişisel, fiziksel ve psikolojik birtakım özellikleri kapsamaktadır. Bu yaklaşımın temelinde liderin kişisel özellikleri yer almaktadır. Liderin organizasyonda öne çıkıp, kişileri etkileyebilmesi, takipçilerini motive ederek yüksek verimlilik ve etkinlikle çalışmalarını destekleyen kişisel özellikleri bulunmaktadır (Çıkgel, 2015: 7).

Özellikler yaklaşımında, liderleri diğerlerinden ayıran özellikler üzerinde durulmuş, organizasyondaki bireylerden birinin lider olarak seçilmesi ve organizasyondaki kişileri yönetmesinin nedenlerinin yönetenin sahip olduğu belirli özelliklerden kaynaklandığı belirtilmiştir. Liderdeki fiziksel ve kişisel özellikler ile takipçilerinin özelliklerinin farklı olduğu vurgulanmıştır. Bu teoride, liderde bulunan özellikler liderlik sürecinin etkili olmasını sağlayan önemli bir güçtür. Özetle grup içerisinde yer alan bireyin lider seçilmesi veya grupta öne çıkması ve grubu

yönetmesinin gerçek sebebi, liderde bulunan kişilik özellikleridir (Deliveli, 2010: 25-26).

Doğuştan gelen özellikleri ele alan bu teorinin liderliği belirlemede başarılı olduğu söylenememektedir. Yapılan bazı araştırmalarda özellikler teorisinde belirtilen özelliklerden daha fazla özelliğe sahip olan ancak lider olamayan kişilerin varlığı kanıtlanmıştır. Bu yaklaşımın yetersiz olduğu kanısına varan araştırmacılar liderde bulunan özelliklerin yerine grup üyelerinin özelliklerini ve liderin davranışlarını araştırmaya başlamışlardır. Bu doğrultuda yeni bir yaklaşım yakalanmış ve davranışsal liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Dertli, 2014:7).

### **2.2.2. Davranışsal Yaklaşımlar**

Davranışsal yaklaşımında liderlerin kişisel özelliklerinden ziyade, hangi davranışları sergilediği üzerinde durulmaktadır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 72). Örneğin; günlük yaşantısında sakin pozitif ve yapıcı olan bir liderin iş yaşantısında agresif, sinirli ve negatif bir tavır sergilemesi söz konusu olabilmektedir. Bu yaklaşım kişilerin davranışları üzerinde yoğunlaşırken bu davranışa sebep olan durumların üzerinde durmamaktadır. Aslında liderlerin sergilemiş oldukları davranışların altında belirli durumlar yatmaktadır (Çıkgel, 2015: 7).

Bu yaklaşımlarda liderlerin etkin ve başarılı olmasını sağlayan özelliklerin kişisel özelliklerden ziyade liderin sergilemiş olduğu davranışlar üzerine odaklanmıştır. Bu nedenle liderin takipçileriyle olan ilişkisi ve takipçilerine karşı sergilediği tavır ve davranışlar üzerine odaklanılmıştır. Davranışsal yaklaşımda liderler astlarının davranışlarıyla etkileyen kişilerdir (Hilaire, 2008: 8). Liderler astlarıyla olan iletişiminde amaç belirleme, planlama ve kontrol etme davranışları ile etkililiklerini ortaya koyarlar (Deliveli, 2010: 31).

Davranışsal liderlik yaklaşımı ile iki tarz liderlik ortaya çıkmıştır. Bunlar; insana yönelik liderlik ve göreve yönelik liderliktir. İnsana yönelik liderlik tarzında insan ilişkileri ön plandadır. Göreve yönelik liderlik tarzında ise üretime öncelik verilmiş ve teknik yön ağırlık kazanmıştır (Dertli 2014: 8).

### **2.2.3. Durumsallık Yaklaşımı**

Durumsallık yaklaşımında liderlerin içinde buldukları farklı durumlarda nasıl davranış sergileyecekleri ve duruma nasıl adapte olabilecekleri üzerinde durulmaktadır.

Bu yaklaşımda liderlerin farklı durumlarda ne gibi kararlar aldıkları ve kriz anlarında nasıl davrandıkları, ne gibi çözümler ürettikleriyle ilgilenilmektedir (Çıkgel, 2015: 8).

Durumsallık yaklaşımı liderlik davranışının içinde bulunulan durum ve şartlara göre değişeceğini varsaymaktadır. Bu yaklaşımda bir liderin etkili olabilmesi içinde bulunduğu duruma bağlıdır. Liderlik sürecini lider, takipçi ve içinde bulunulan koşullar oluşturmaktadır. Bu yaklaşımda, liderin etkili olmasını sağlayan kriterler; takipçilerin beceri ve beklentileri, örgüt özellikleri, amacın niteliği, liderin ve takipçinin deneyimleri ve örgüt iklimi olarak sıralanmaktadır (Deliveli, 2010: 36).

Durumsal Liderlik Yaklaşımı, özellikler yaklaşımı ve davranışsal yaklaşımlarda görülen eksiklikleri gidermek amacıyla oluşturulmuştur. Bu yaklaşımda lider kişilik özelliklerinin yanı sıra, bulunduğu örgütün yapısal özellikleri, liderin örgüt içerisindeki konumu ve içinde bulunulan şartlar liderin davranış şeklini ortaya koymaktadır (Dertli, 2014: 11). Özellikler yaklaşımı ve davranışsal yaklaşımlar liderin özellikleri ve davranışları hakkında genelleme yaparken çalışanların içinde buldukları durum görmezden gelinmiştir. Durumsallık yaklaşımında ise liderler farklı durumlarda farklı davranışlar sergileyecekleri için liderlik sürecini oluşturan koşullar göz önüne alınmıştır (Nigmatullina, 2011: 62-63).

#### **2.2.4. Modern Liderlik Yaklaşımları**

Bu yaklaşım 1980li yıllarda geliştirilmiştir (Hilaire, 2008: 11). Sürekli değişen çevre koşulları, küreselleşen dünya, yönetim biçimlerinin farklılaşması liderlikte yeni yaklaşımların oluşmasında etkili olmuştur (Yavuz, 2015: 15).

Yeni liderlik yaklaşımları vizyon, misyon ve amaç içerisinde gizlenmiştir. Bu değerler gerçekleştirilmesi kaçınılmaz değerler haline dönüşmüştür. Sürekli gelişen ve yenilik isteyen, küreselleşen dünya da liderler bireylerin ihtiyaçlarını, isteklerini, beklentilerini, duygu ve inançlarını önemsemek zorundadır. Liderler bireylere içinde bulunulan bu karmaşık yapıda yol gösterici olmalıdırlar. Onları sakinleştirebilmeli, değişime uyum sağlamalarına yardımcı olmalı ve değişimin yarattığı farklı sorunlarla baş edebilmeleri konusunda yol gösterici olmalıdır. Organizasyon içerisinde huzurlu, mutlu ve kaliteli bir çalışma ortamı yaratmak durumundadırlar (Aksoy, 2012: 14).

Modern liderlik yaklaşımlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Aksoy, 2012: 15).

- Stratejik liderlik
- Karizmatik liderlik
- Etkileşimci liderlik
- Dönüşümcü liderlik
- Etik liderlik

**Stratejik Liderlik:** Stratejik liderler güçlü bir iç sese yani önseziye sahip olmalıdırlar. Bu liderler iyi eğitim almış, teknik beceriler konusunda profesyonel olan kişilerin kapasitelerini ortaya koyma konusunda yetenekli olmalıdırlar. Günümüzde işletmelerin karmaşık yapıları ve çok fonksiyonlu olmaları nedeniyle liderlerin stratejik vizyona sahip olmaları aranan özelliklerdendir (Alkın, 2006: 42).

**Karizmatik Liderlik:** Karizmatik liderlik yaklaşımını tanımlayan ilk araştırmacı Weber'e göre karizmatik lider; karakteri son derece yüksek, örnek nitelikler taşıyan yetenekli kişilerdir. böyle bireyler güven oluşturma eğilimindedir. Fikirlerini ifade edebilen ve takipçilerini etkileyebilen kişilerdir (Hilaire, 2008: 17). Karizmatik liderlik, 1980'li yılların sonunda önemli hale gelmiştir. Liderlikte karizmatik liderliğin önemi daha fazla dikkat çekmiştir. 1980 li yıllardan önce karizmatik liderlik politika, siyaset ve dini liderlikte ön plana çıkarken örgütlerin arzu edilen düzeye ulaşmasında ve canlı, dinamik hale gelmesinde karizmatik liderlere olan ilgi artmıştır (Aksoy, 2012: 47). Karizmatik liderlikte takipçilerin örgütteki yeni vizyonu benimsemelerinde lider tarafından yapılan etkinlikleri ve liderin yeteneğini önemlidir. Bu liderler örgütteki işgörenlerin yeni vizyonu benimsemeleriyle örgütsel performansın artacağına inanmaktadırlar (Alkın, 2006: 37)

Karizmatik liderlikle ilgili birtakım özellikler söz konusudur. Bu özellikler; liderlerin işgörenlerin duyguları ve problemlerini anlayarak onları dinlemesi ve işgörenlerin amaçları gerçekleştirmesini sağlamasıdır. Karizmatik liderler, yüksek performans seviyesine ulaşmak için çalışanlarını teşvik eden, onlara karşı güven duygusu gelişmiş kişilerdir. Bu durumla karşılaşan işgörenler lidere karşı olumlu duygular beslerler. Görevlerini istekle yaparak örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında etkili olurlar (Deliveli, 2010: 44).

Astları motive etmek için kendi heyecanını ve enerjisini kullanan karizmatik liderler, inandıkları amaçlar doğrultusunda astlarını o amaca yönlendirmek için



kendilerine aşırı derece güvenir ve astlarını etkileri altına alırlar. Örgüt başarıya ulaştığı zaman takipçiler yani örgütteki liderin başarısı olduğuna inanırlar ve liderin istisnai güce sahip olduğunu düşünürler. Bu noktada liderin örnek alınacak biri olduğuna inanan astlar lider ile duygusal bir bağ oluştururlar (Dertli, 2014: 13-14). Takdir edilmenin, sevilmenin ve bağlılığın dışında önemli bir güce sahip karizmatik liderlerin söz konusu gücü, bağlılıkla birlikte sevgiyi, saygıyı içermektedir. Karizmatik liderlik özelliği gösteren yöneticiye ve onun belirlemiş olduğu misyona karşı tanımlanamayan bir inanç vardır. Çoğu organizasyonda işgörenler liderin yanında yer alır ve liderle birlikte tanınma isteği duyarlar (Aksoy, 2012: 48).

**Etkileşimci Liderlik:** Etkileşimci (transaksiyonel) liderlikte kişiler örgütteki çalışanları etkilemek için onları ödüllendirmeyi ve daha fazla performans sergilemeleri için astlara para ve statü kazandırma gibi liderlik yetkisini kullanmalıdır. Yaratıcılık ve yenilikçi yönleri ile az miktarda ilgilenen etkileşimci liderler önceden edinilmiş faaliyetlerin (pazar payı, karlılık, maliyet azaltma vb.) iyileştirilmesine yönelik iş yapımının sağlanması ile ilgilidir (Bayram, 2013: 31).

Etkileşimci liderlerin yetkileri örgüt içinde sahip oldukları hiyerarşik yetkiye ve yasal otoriteye dayanmaktadır. Bu liderler, belirlenen görevlere, işe yönelik amaçlara ve iş standartlarına önem veriler. Bunun dışında, verilen görevin tamamlanmasına ve işgörenlerin bu görevlere uymasını sağlarlar. Çalışanların yani işgörenlerin performanslarını etkilemek için örgüt içindeki ödül ve ceza sistemlerini benimseyen etkileşimci liderler bu sisteme oldukça güvenmektedir. Astlar kendilerinden beklenen performansı sergiler ise beklentilere uygun davranış gösterirse bu ihtiyacı karşıladıklarını göstermektedir. Aslında etkileşimci liderliğin amacı; astları başarıya ulaştıracak davranış ve çalışmaların tam olarak astlar tarafından anlaşıldığına emin olmaktır. Sistem içerisinde oluşabilecek olumsuzlukları ortadan kaldırmak ve önceden belirlenmiş amaçların başarılı bir şekilde gerçekleşmesine katkı sağlamaktır. Bunu için öncelik astları motive etmektir (Nigmetullina, 2011: 73). Etkileşimci lider diğer liderlik türlerine göre daha fazla gelenekçi özellik göstermektedir. Geçmişteki elde edilen olumlu gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere aktarma bakımından önem arz etmektedir (Çengelci, 2014: 18).

Etkileşim liderlik yaklaşımı, organizasyondaki kişilerin ihtiyaçlarını en iyi biçimde karşılamalıdır. Etkileşime yol açan unsur organizasyondaki kişilerin ihtiyaçları

ve liderin kişilik özellikleridir. Bu özellikler, liderin bir durumu elde etmesi için astlarının yani takipçilerinin elde etmek istediği şeyi onlara vermesidir. Bu durumda astlar yani takipçiler liderin isteklerini yerine getirecektir. Bu şekilde lider ile ast iletişimi sağlanmış olacaktır. Aynı şekilde astların istekleride düşünülmelidir. Astların istek ve beklentileri liderler tarafından yerine getirilmelidir. Liderin takipçilerinin sürekli farklılaşan isteklerini ne derecede karşılayabileceğine bağlı etkileşimci liderlik özelliği kazanmaktadır. (Deliveli, 2010: 41).

**Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik:** Dönüşümcü liderlik teorisi Weber'in çalışmalarıyla hayat bulan (Hilaire, 2008: 24) literatüre yeni giren bir kavramdır. Koruma, himaye etme, yol gösterme ve değişim ile ilgilidir. Lider örgütteki kültürün tanınması için ve organizasyonda farklı çalışma grupları oluşturmakla görevlidir (Alkın, 2006: 42). Bu liderliğe göre lider astlarının yetenek ve becerilerini ortaya çıkarmakla ve astlarından daha fazla performans sergileyebilmeleri için motivasyonlarını arttırmakla görevlidir (Bayram, 2013: 32).

Dönüşümcü liderlik teorisinde lider organizasyondaki bireylerin istenilen sonuçları sergilemesi için ve bununla birlikte etik standartlara uymaları için ödül sistemini benimsemişlerdir. Bu liderler örgüt amaçları ile bireysel amaçlar arasında ortak başarıyı hedeflerler. Ödül sistemi yalnızca bu hedeflere ulaşıldığında kullanılmaktadır (Tuna ve Yeşiltaş, 2013: 186).

Dönüşümcü liderler, organizasyondaki bireyler arasındaki ilişkiyi geliştiren ve birbirleriyle olan iletişimlerini yükseltip bir düzen haline sokan kişilerdir. Bu liderler aynı zamanda organizasyon içerisinde yer alan bireylerin kendini tanımlayabilmelerini sağlar. Ayrıca güven duygusunun artması için astları başarıya ve gelişime doğru yönlendirir, yaratıcı bir birey olmalarını sağlar (Deliveli, 2010: 42).

Dönüşümcü lider, uzun vadeli hedefleri gerçekleştirme, belirli bir vizyona önem verme ve bu vizyonun gerçekleştirilmesi için işgörenleri teşvik etme ile işgörenlerin güvenini kazanma ve örgüt bağımlılığını arttırma çabasıdır. Bu gibi çabalar ile işgörenler örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarının üzerinde tutmaktadır. Bu değişim ile örgütte yenilikleri sağlayabilen kişiler dönüşümcü lider özelliği taşımaktadırlar (Nigmetullina, 2011: 72).

Dönüşümcü liderlik tarzının 4 bileşeni bulunmaktadır. Bunlar;

- Karizma Etkisi: Takipçiler için rol model olarak görünürler
- İlham Motivasyon: Organizasyon vizyonunu gerçekleştirmek için takipçilerine ilham vererek onları motive eder,
- Entelektüel Dürtü: Liderler varsayımlar veya zorluklar karşısında takipçilerini yaratıcılığa teşvik ederler. Onların yaratıcılık konusunda karşılarına çıkan engelleri aşmalarını sağlarlar.
- Kişisel Ve Bireysel İlgi: Liderler organizasyondaki tüm üyelerle ilgilenir ve onlara karşı saygılı olarak onları kendilerini gerçekleştirme konusunda destekler. Bu yolla daha başarılı takipçiler edinmiş olur (Odumeru ve Ifeanyi, 2013: 357).

**Etik Liderlik:** Etik liderler grubunda bulunan insanların hakları ve onurlarına saygılı olan kişilerdir (Resick, vd. 2006: 346). Etik liderlik; *“kişisel faaliyetlerinde ve kişilerarası ilişkilerde normatif uygunluk çerçevesinde yönetim sergileyen ve bu tarz yönlendirmeleri iki yönlü iletişim, güçlendirme ve ahlâki düşünmeye yönelterek artırmayı hedefleyen bir liderlik tarzıdır”* (Tuna ve Yeşiltaş, 2013:191). Etik liderler uzun vadeli düşünen, doğru kararlar alan ve bunların sonuçlarını kabul edebilen, mütevazı, adalet için çabalayan, sorumluluk sahibi ve her bireye saygı gösteren kişilerdir (Mihelic ve Lipicnik ve Tekavcic, 2010: 31). Liderlerin sergiledikleri olumlu tavırlar, şeffaf, dürüst, güvenilir olma ve işgörene karşı ilgili olma liderin örnek bir rol model olmasını sağlamaktadır. Etik liderler adaletlidirler. Bireysel ihtiyaçları dikkate alarak ön yargısız ve tarafsız olan bu liderler çalışanların haklarını savunarak adil bir davranış sergilerler. Etik liderlerin aldıkları kararlar ve uyguladıkları cezalar takipçileri tarafından gözlemlenir, değerlendirilir ve örnek alınır. Bu liderler etik kurallara dikkat çekerler ama bunu dışında en önemli işlevleri örnekler ile işgörenleri bilgilendirirler. Bilgilendirmenin yanında etik açıdan olumlu davranış sergileyenler ödüllendirilerek olumsuz davranış sergileyenler cezalandırılır. Etik lider etik davranışı teşvik etmek için doğru koşulları oluşturarak yeni bir örgüt kültürü oluşturur (Arslantaş ve Dursun,2008: 113).

Çalışana güven duyulduğu sürece etik liderlik davranışı ilgi gören bir kavramdır. Liderlerin çalışana güvenmesi onların örgütsel yasalara ve kurallara uygun davranacaklarını ifade etmektedir. Güven organizasyona doğrudan katkı sağlayan önemli bir unsurdur (Ponnu ve Tennakoon, 2009: 24). Bu konuda etik liderler iyi bir rehber kaynağı olarak cazibeleri ve güvenilirlikleriyle dikkat çekmektedirler.

Güvenilirlik etik liderlerin etkililiğini arttırmaktadır. Etik liderler güvenilir olduklarında vaatlerine daha ılımlı bakacak bir örgüt oluşacaktır (Brown ve Trevino, 2006: 597).

## **2.3. ETİK LİDERLİK KAVRAMI**

### **2.3.1. Etik Liderliğin Tanımı ve Önemi**

Etik lider; örgüt çalışanlarının davranışlarını yönlendiren, etik standartları geliştiren ve bu standartları uygulayan kişilerdir (Çengelci,2014: 1). İnsanlara değer veren, toplum ihtiyaçlarını önemseyen, adil, özel ve çalışma hayatında etik kuralları benimseyen çalışanlarına örnek olan kişiler etik lider özelliğine sahiptir (Bilgen, 2014: 11). Etik Liderlik; etik davranışlar sergileyerek bireysel ihtiyaçları dikkate alan, önyargısız ve tarafsız olarak çalışanların haklarını savunan ve adil bir biçimde davranan kişilerdir (Arslantaş ve Dursun, 2008: 113). Etik liderlik kişisel eylemleri ve kişilerarası ilişkileri uygun şekilde kullanarak takipçileri ile iyi ilişkiler kuran, olumlu kararlar alan kişileridir (Walumbwa, vd. 2011: 204). Etik liderlik örgütün ayakta kalabilmesi, büyümesi ve uzun vadede etkililiğini arttırması için gereklidir. Vizyoner liderlik ve yönetimle iç içe olan etik liderlik (Pickeet, 2005: 44) aynı zamanda özellikler teroisi ve durumsallık teorileriyle benzerlik göstermektedir (Çengelci, 2014: 22).

Cesaret verici, yol gösterici ve güçlendirici özellik taşıyan etik lider çalışanları teşvik ederek, sorumluluk duygularının kazandırılması ve onların kendi kendilerine yeterli olmalarını sağlar (Resick, vd. 2006: 347). Etik lider, etik standartların anlaşılması, desteklenmesi ve benimsenmesine odaklanmıştır. Bu liderler, örgütteki kişilerin etik standartlara uygun davranmalarını sağlarlar. Etik liderler örgütteki çalışanlara karşı oldukça dürüstlerdir ve karşılarındakilerin de dürüst olmasını beklerler. Yaptıkları her işe etik değerde önem verirler (Sezgül, 2010: 245).

Etik liderler “yapılacak en doğru şey nedir?” sorusu üzerine odaklanmışlardır (Mayer ve Kuenzi ve Greenbaum, 2010: 8). Etik liderler yapacakları eylemde başkalarını onur ve haysiyetini dikkate alırlar. Onların onurlarına saygılı bir şekilde işlerini gerçekleştirirler. Bu şekilde hem işletmenin kâr potansiyelin arttırırken hem de toplumsal değer kazanırlar (Ponnu ve Tennakoon, 2009: 22).

Etik liderlik organizasyonlar için hayati önem taşımaktadır (Coyne ve Bell ve Merrington, 2013: 27). Etik liderler sadece verilen görevleri yerine getiren bireyler değil aynı zamanda belirlenen hedefleri yerine getirebilmek için çeşitli amaçları olan

kişilerdir (Çıkıgel, 2015: 20). Etkili bir etik lider ahlaki açıdan inandırıcı bir rol model olmalıdır. Adil, dürüst ve başkalarını önemseyen lider başkaları tarafından önemsenir. Liderler eğer bu bahsedilen olgulara sahip değillerse takipçileriyle etkileşimleri zayıf, başarısız ve tutarsız lider olurlar (Brown ve Mitchell, 2010: 584).

Etik liderlik özelliği taşıyan yöneticiler işgörenlerine ahlaki açıdan örnek olurlar. Onları motive ederler. Verdikleri kararlar ve uyguladıkları arasında tutarlılık olmak zorundadır. Tutarlılığı yakalayamayan liderlere karşı güvensizlik oluşabilir ve bu durumda çalışanlar olumsuz davranışlar sergileyebilmektedirler. Etik liderler hiçbir koşulda dürüstlükten taviz vermezler (Aslantaş ve Dursun, 2006: 113).

Dürüstlüğün üç temel yapı taşı bulunmaktadır. Bunlar; öz bilgi samimiyet ve olgunluktur. Lider bu vasıflar ile dürüstlüğü yakalayabilir. Öz bilgi liderin kendini tanımasıdır. Kendini tanıyan lider gücünün ve zaaflarının farkına varabilir. Kendine karşı dürüst olur. Samimiyet liderin düşüncesinin ve davranışının tutarlı olmasıdır. İlkelerle olan bağlılığı ve içtenliğini ifade etmektedir. Olgunluk; liderin doğru olması ve başkalarıyla çalışarak onlardan bilgi öğrenmesi anlamını taşımaktadır (Aksoy, 2012: 25).

Liderler içinde buldukları organizasyon için hayati önem taşırlar. Organizasyon içinde etik standartların uygulanması için önemli rol oynarlar. İyi bir lider davranışları ile takipçilerini etkileyebilen liderdir. Onlara yön vererek, onların ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamaları gerekmektedir. Organizasyonun vizyonunu gerçekleştirmek ve organizasyona yararlı olabilmek için çalışmalı ve takipçilerini bu konuda etkilemelidir (Coyne ve Bell ve Merrington, 2013: 31). Bu hususta bir liderin etik lider özelliği taşıyıp taşımadığını öğrenmek için çeşitli sorulara cevap vermesi gerekir. Bu sorular;

- Benim için önemli değer ve ilkeler nelerdir?
- Zamanımı nasıl harcamalıyım ve dikkatimi nasıl yansıtmalıyım?
- Astlarım beni nasıl değerlendirir?
- Otoritem benim için çalışan bireylerin herhangi bir konuda geri bildirim için uygun mu? gibi sorularla yöneticiler liderlik vasıflarını sorgulayabilir (Freeman ve Stewart, 2006: 8).

### 2.3.2. Etik Liderlik Davranışları

Etik liderin öncelikle belirli etik ilkeleri taşıyan özelliklere sahip olması gerekmektedir. Etik liderlik özelliğini taşıyan yönetici için etik standartları benimsemiş uygun bir kurum kültürü olmalıdır. Etik değerleri taşıyan bu yöneticiler organizasyonda etik değerler için uygun bir kültür yok ise, bu kültürü oluşturmalarıdır. Kurum kültürünün güçlü veya zayıf olması etik liderin etkinliğini belirlemektedir (Çengelci, 2014: 22).

Liderin karakteri onun etik performansını etkiler (Mihelic ve Lipicnik ve Tekavcic, 2010: 35). Liderler çalışanlarına karşı olumlu olmalıdır. Onlara şefkatli yaklaşmalı, ılımlı olmalıdır. Etik lider her ne olursa olsun ilkelerinden vazgeçmeyen kişidir. Liderin doğruluktan yana olması gerekmektedir. Çalışanlarına ve etrafındakilere sevgi göstermelidir (Aksoy, 2012: 25).

Eğer yöneticinin etik liderlik karakteri yüksek ise çalışanlarına karşı adaletli, dürüst ve açık sözlü olur. İçinde buldukları organizasyonun enerjisini yükseltir ve organizasyonun gelişimini sağlar (Çıkgel, 2015: 19). Etik liderlerde bulunması gereken belli başlı özellikler vardır. Bu özellikler;

- Organizasyonlarda etik standartların uygulanmasını sağlama ve bu konuda çalışanlara destek olma,
- Örgütteki çalışanların etik davranışlar sergilemesine destek olma ve etik değerleri ihlal eden işgörenlere karşı hoş görülme olmama,
- Başkalarına bu etik standartlar konusunda örnek olma,
- Karar verirken etik standartlara karşı hassas olma ve kararlarının sonuçların etik açıdan sorgulama,
- Çalışma süresince etik standartlara uygun davranan çalışanlara öncelik verme ve çalışanlarına her zaman yol gösterici olma olarak sıralanabilir (Aksoy, 2012: 27).

Etik liderler çalışanların etik kurallara uygun hareket edip etmediklerini araştırmalı ve araştırma neticesinde etik ihlali söz konusu ise bunu gidererek çalışanların etik olmalarını sağlamalıdır. Etik bir lider aynı zamanda etkili bir liderdir. Etik olmayan liderler kısa vadede etik olanlar ise uzun vadede başarıyı yakalayabilirler (Dertli, 2014: 26).

Etik liderlerin amacı vizyon ve değerleri göz önünde tutarak örgütün çıkarlarını örgütteki paydaşların kişisel çıkarlarından üstün tutarak idealleri gerçekleştirme çabasıdır. Etik liderler hedeflerine ulaşma konusunda çalışanları ve organizasyon içindeki paydaşları harekete geçirirler (Bello, 2012: 230).

Etik liderler astlarının kabiliyetlerin öğrenmeli ve ona göre görevlendirme yapmalıdır. Ekip ruhunu geliştirmelidir. Sahip olduğu kaynakların neler olduğunu bilmeli ve ona uygun şekilde hareket etmelidir. Her zaman motive edici ve yol gösterici olmalıdır. İçinde bulunduğu organizasyondaki çalışanların verimliliğini arttırmayı sağlamalı ve gerekirse onları eğitmelidir. Örgütün amaçlarından ve hedeflerinden uzaklaşmamalıdır. Astlarına karşı saygılı olmalı ve onları dinlemelidir. Risk analizi yapabilmelidir. Gelecekte önüne çıkabilecek durumlara karşı hazırlıklı olmalıdır (Bayram, 2013: 11).

Etik liderler takipçilerine karşı kaliteli ilişkiler oluşturan kişileridir. Etik liderin kararları ve davranışları takipçilerine yönelik karar ve davranışları kapsamakta olup bu durum takipçiyle olan ilişkileri kuvvetlendirmektedir (Heres, 2010:4). Etik liderler nasıl davranış sergilerse organizasyondakilerde aynı tür davranışlar sergilerler. Liderlerin başarıyı yakalayabilmesi için etik olgunluğa sahip olmaları gerekmektedir. Yöneticilerin etik liderlik özelliğinin var olması başarıyı yakalama ve organizasyonda huzurlu, güvenli bir ortam yaratmada daha etkili olacaktır (Yaman, 2010: 11)

Etik lider; çoğu kişi tarafından ılımlı bir liderlik özelliği şeklinde düşünülmektedir. Fakat etik liderlik her koşulda otoriteyi korumak anlamına gelmektedir. Etik liderliğin otoriteyi kullanırken edindiği 5 davranış bulunmaktadır. İlham verme, kolaylaştırma, ikna, değiştirme, zorlamadır. İlham verme; örgüt içinde çalışanların yeteneklerini gerçekleştirmelerini sağlama, kolaylaştırma; örgüt üyelerini kapasitelerin kullanabilmeleri için onlara yol gösterici olmadır. İkna; tüm örgüt üyelerini örgütsel amaçlara ulaşma konusunda yüreklendirme, değiştirme; örgütsel amacın gerçekleşmesi için teşvik vb. yaptırımlar uygulamadır. Zorlama; örgüt üyelerini örgütsel amaçları gerçekleştirmeleri için harekete geçirme onları zorlamadır (Yıldırım, 2010: 47-48).

Liderler etik açısından etik lider ve etik olmayan lider olarak ikiye ayrılmaktadır (Mihelic ve Lipicnik ve Tekavcic, 2010: 35). Etik lider; mütevazı, iyimser, dürüst, sorumluluklarını yerine getiren, adalet için çabalayan teşvik etme ve başkalarının

gelişimine katkı sağlayan kişidir. Etik olmayan lider; kibirli, kendine ilgilisi oldukça fazla, başkalarının onurunu kıran takipçilerinin gelişimini ihmal eden haksız fiillerle yüzleşmeden kaçan ve doğru olanı yapma konusunda cesaretli olmayan kişilerdir.

### **2.3.3. Etik Liderlik Yaklaşımları**

Etik liderlik yaklaşımları iki gruba ayrılmaktadır. Bunlardan ilki Burns'un Etik Liderlik Yaklaşımı, diğeri ise Heifetz'in Etik Liderlik Yaklaşımıdır.

#### **2.3.3.1. Burns'un Etik Liderlik Yaklaşımı**

Bu yaklaşıma göre ahlaki değerleri farklı olan örgüt çalışanları arasındaki çatışmaları önlemenin yolu örgüt içinde yüksek etik standartlarına ulaşmakla mümkündür. Bu durum liderin ve çalışanların etik davranışları konusunda etik düzeylerinin artırılmasıyla çözülmektedir. Etik liderlerin ve çalışanların eşitlik, özgürlük ve adalet konusundaki bilinçleri oldukça yüksektir (Dertli, 2014: 28).

Burs tarafından geliştirilen bu yaklaşıma göre bir lidere ait temel roller ahlaki sorunlara ve konularla ilişkili olarak farkındalık artırma ve insanları birbirine düşüren çatışma hallerini analiz etme konularında yardımcı olmaktır. Liderler açgözlülük, korku, kin gibi olumsuz duyguların yerine eşitlik, adalet, özgürlük, hümanizm ve barış gibi ahlaki değerlerde astlarını bilinçlendirerek onların bu değerlerini yükseltici eylemler için çabalamaktadır (Güney, 2006: 140).

#### **2.3.3.2. Heifetz'in Etik Liderlik Yaklaşımı**

Ronald Heifetz'e göre liderin belirli sorumlulukları vardır. Bunlar çalışanlar arasındaki çatışmaları çözme ve çatışma sonrasında ortaya çıkan değişimleri yönetebilme olarak ifade edilmiştir. Etik liderler toplumsal değerlere, içinde buldukları organizasyonunun değerleri ile çalışanların değerlerine odaklanmışlardır (Dertli, 2014: 28). Ronald Heifetz tarafından 1994 yılında "Leadership Without Easy Answers" adlı kitapta konu edilen yaklaşıma göre bir liderlerin temel görevi işgörenlerine çatışma durumlarında yardımcı olma, çatışma durumunu çözme ve çatışma durumunu etkin bir şekilde yönetme ile verimli çözümler üretme olarak tanımlanır. Lider belirli sorunların çerçevesini belirleyerek, çatışmalar ile ilgilenerek ve problem çözmeyi destekleyerek kaynak tahsisini içeren kişi veya gruplara sorumluluk yükleyen yolları sağlamaktadır. Bunun yanı sıra etik lider için biçimsel bir yetkiye



gerek yoktur (Güney, 2006: 141). Biçimsel yetki; yetkinin hiyerarşik bir düzen çerçevesinde devredilmesi halidir. Her iki yaklaşımda da lider ve çalışanlar arasında ilişki vurgulanmakta ve ortak bir süreçten söz edilmektedir ( Dertli, 2014: 28).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TURİZM İŞLETMELERİNDE DUYGUSAL ZEKÂ VE ETİK LİDERLİK İLİŞKİSİ

#### 3.1. TURİZM İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Turizm kavramının tarihi süreci M.Ö 4000 yıl öncesine yani Sümerlere dayanmaktadır. Daha sonra birçok uygarlıkta güvenlik için ya da dinlenmek için evler ve bahçeler inşa edildiği söylenebilmektedir (Yıldız, 2011: 56). Turizm 20. yüzyılın en önemli sosyo- ekonomik olaylarından biri olarak kabul edilmektedir. Turizmin 2. dünya savaşı döneminde özellikle 1970' lerde kitlesel bir fenomen haline dönüştüğü söylenebilmektedir (Neto, 2003: 1).

Turizm insanların gezme, eğlenme vb. ihtiyaçlarının sonucunda doğan bir kavramdır. Bu kavram gelir sağlayıcı faaliyette bulunmama ve sürekli kalışa dönüşmeme şartı ile bir kişinin bir yerden başka bir yere gitmesiyle ortaya çıkan olayların ve ilişkilerin tümüdür (Kozak, 2012: 6). Turizm bir turist tarafından üstlenilen ve genellikle sürekli içinde bulunulan alandan uzak kalmayı içeren faaliyetleri kapsar (Smid ve Ertugal, 2002: 2). Turist ise turizm faaliyetlerini gerçekleştiren kişilere denilmektedir (Yıldız, 2011: 55).

Dünya ekonomisinde büyük bir paya sahip turizm sektörünün çekirdeğini oluşturan turistin (Köroğlu, 2013: 91) en önemli özelliği turizm hareketlerinin belirleyicisi olmasıdır. Psikolojik tatmin sağlayan seyahati boyunca tüketici sayılan mali güce sahip zamanı kısıtlı olan kişiler olarak tanımlanan turistler en az bir gece konaklama gerçekleştirmeli veya günübirlik faaliyette bulunmalıdırlar. Uzun süre eğitim vb. için bir yerde bulunanlar turist sayılmazlar (Yıldız, 2011: 56).

#### 3.2. TURİZM İŞLETMELERİNDE DUYGUSAL ZEKÂ VE LİDERLİK İLİŞKİSİ

Turizm işletmesi; geçici süreliğine bir yerden başka bir yere doğru yer değiştirme hareketinin neden olduğu seyahat ve konaklama ihtiyacının ve buna bağlı

diğer ihtiyaçların karşılanmasını sağlayan mal ve hizmetlerin üretilmesi ve pazarlanmasını hedefleyen ekonomik birimlerdir (Megep, 2011: 3).

Liderlik; verilen görevleri gerçekleştirmek için çalışanları verimli ve etkin olabilmeleri adına onları etkileme sanatıdır (Alongkornpradap, vd. 2014: 4). İşletmelerin değişen rekabet koşullarına ayak uydurması zorunludur. Küreselleşme bu değişimi zorunlu kılmıştır. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için çeşitli olgulara ihtiyaç duymaktadırlar. Bunlar mali ve fiziksel kaynaklar ve entelektüel sermaye gibi olgulardır. Fakat tek başına bu olgular yeterli değildir. İnsan unsurunun karmaşık yapısının anlaşılması ve bireysel amaçlar ile örgütsel amaçların örtüşmesi için ayrıca çalışanların işletme amaçları doğrultusunda yönlendirilebilmeleri için lidere ihtiyaç duyulmaktadır (Özdevecioğlu ve Kanığur, 2009: 54).

Liderin alışan üzerindeki etkisi, liderin verimliliği, çalışanın lideri anlaması, çalışanın performansı gibi birçok örgütsel çıktı diğer sektörlerde olduğu gibi turizm sektöründe de önem arz etmektedir. Bu derece önemli olan liderlik kavramı, uluslararası anlamda turizm araştırmalarında 1980'li yıllardan sonra ortaya çıkmaya başlamıştır (Akın ve Sezeren, 2015: 717).

Yoğun rekabet ortamında otel işletmelerinin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeleri için yöneticilere düşen birtakım görevler bulunmaktadır. Yöneticinin ncelikli görevi hizmet ve müşteri kalitesini arttırarak rekabet üstünlüğünü yakalamaktır. Ayrıca alışanlarının örgüt amaçları doğrultusunda harekete geçirmek ve onları motive etmek yöneticinin görevlerindedir. Bu hususta otel yöneticilerinin iyi birer lider olması gerekmektedir. Yöneticilerin kendilerine verilen sorumlulukları yerine getirmek adına liderlik niteliklerini taşımaları kaçınılmazdır (Taşkıran, 2006: 169).

Diğer alanlarda olduğu gibi turizm sektöründe de liderlik önemli bir güce sahiptir. Turizm sektörünün ürünü fiziksel ürün gibi somut olmadığı için ve müşterinin gözlem alanında gerçekleşen soyut ürünlerden oluştuğu için lidere gereksinim çok fazladır (Güzel ve Akgündüz, 2011: 285). Turizm ve konaklama alanında başarılı lider güçlü bir değer sistemine sahip olan, iletişim becerisi yüksek, vizyon sahibi, değişimi sağlayabilen, kendine güvenen, bilgi ve beceriye sahip, karizmatik özellik taşıyan, ekip ruhuna hakim ve ekip oluşturabilen, yol gösterici olan kişilerdir (Tekin ve Ehtiyar, 2011: 4011). Liderlerin en önemli özelliği işgörenlerinin becerilerini ortaya çıkarabilme

ve hizmet kalitesi standartlarını yükseltmedir (Güzel ve Akgündüz, 2011: 285). Diğer yandan işletme kaynaklarını etkin kullanabilme, örgüt gelişimini sağlama ve belli bir örgüt oluşturma gibi önemli liderlik özellikleri bulunmaktadır (Tekin ve Ehtiyar, 2011: 4011).

İşletmelerde başarıya ulaşmanın yolu yönetici ile birlikte diğer tüm çalışanların etkililiğine ve performansına bağlıdır. Bu nedenle liderlik hizmete dayalı olan işletmeler için önemlidir. Belirli hedeflere ulaşma konusunda astın yönlendirilmesi için otel yöneticisinin etkin bir liderlik sergilemesi gereklidir (Taşkiran, 2006: 170).

Turizm işletmelerinde karar alma, problem çözme ve motivasyon için iletişimin iyi olması gereklidir. Bu kapsamda ayrıca turizm yöneticilerinin duygusal zekâlarının gelişmiş olması gereklidir. Çalışanlarını tanıma ve kontrol etme, problemlerle baş edebilme ve kendi duyguları ile diğer insanların duygularını tanıması için ayrıca davranışlarını ayarlaması için duygusal zekâyâ ihtiyaçları vardır (Petkovski, 2011: 92).

Turizm sektörü insanların psikolojik tatmin sağladığı yerdir. Ayrıca bu eşsiz dalın mutfağında insan unsuru vardır. Bu nedenle hem çalışanı anlamak, çalışanın istek ve ihtiyaçlarını karşılamak hem de müşterilerin tatmin düzeyini arttırarak onlara kaliteli hizmet vermek oldukça çaba gerektirmektedir.

Organizasyonda görevli yöneticinin liderlik özelliği taşıması başarılı işletme yapısının oluşmasına olanak tanıyacaktır. Ayrıca yöneticinin duygusal zekâ düzeyinin yüksek olması işgörenlerin işlerine olan duyarlılıkları arttırabilecek ve çalışanlar kendi vizyonlarından çok işletme vizyonuna odaklanarak çalıştıkları işletmenin en üstün kalitede hizmet vermesini sağlayabilecektir. Öte yandan, duygusal zekâ düzeyi düşük olan bir yöneticinin bulunduğu işletmeyi kendi çıkarlarının üzerinde tutması güçleşecektir. Çalışanlar ve işletmedeki görevliler yaşanan en küçük bir olumsuzlukta işletme çıkarlarını hiçe sayarak kendi çıkarlarını ön planda tutabileceklerdir. İşletme vizyonunu benimsemek yerine kendi vizyonlarını oluşturarak önceliklerini kendi vizyonlarına adayabileceklerdir. Neticede duygusal zekâ işletmelerin performansının yüksek olması için gerekli bir olgu özelliğindedir.

### 3.3. İLGİLİ YAYINLAR VE ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde Duygusal Zekâ ve Liderlikle ilgili oluşturulan araştırmalara yer verilmiştir. Araştırma kapsamında duygusal zekâ ve etik liderlik davranışıyla ilişkili yapılmış bir araştırmaya rastlanmaması nedeniyle duygusal zekâ ve diğer liderlik davranışlarıyla ilgili yapılan araştırmalara ve etik liderlik araştırmalarına yer verilmiştir. Duygusal zekâ ve etik liderlik ilişkisiyle ilgili daha önce herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Duygusal zekâ ve diğer liderlik davranışlarıyla ilgili araştırmalar bulunmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın bu bölümünde etik liderlik ve duygusal zekâ ile ilgili araştırmalardan ziyade duygusal zekâ ve diğer liderlik davranışlarının yer aldığı çalışmalara değinilmiştir.

Acar (2002), yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ve liderlik vasıfları arasında belirli bir ilişki olup olmadığı araştırmıştır. Yapılan araştırma kapsamında duygusal zekâ ile insana yönelik liderlik davranışı arasında bir ilişki tespit edilirken göreve yönelik liderlik davranışı arasında ilişki bulunamamıştır.

Humphreys, Jiao ve Sadler (2008), duygusal zekâ ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkinin Amerika ve Çinli öğrencilerin kıyaslanmasıyla belirlenmesi amaçlanmış ve sonuç olarak Amerikalı öğrenciler Çinli öğrencilere göre duygusal zekâ becerilerinde daha iyidir. Aynı şekilde Amerikalı öğrenciler Çinli öğrencilere kıyasla daha fazla dönüşümcü liderlik özelliklerine sahiptir sonucuna rastlanılmıştır.

Demir (2009), konaklama işletmeleri üzerine yapılan araştırmaya göre duygusal zekânın çalışma yaşam kalitesini ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkisi ölçülmüş ve birbirleriyle ilişkili oldukları saptanmıştır.

Kılıç ve Önen (2009), öğretmen adaylarının demografik özelliklerine göre duygusal zekâ ve etik muhakeme yetenekleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmadığı tespit edilmiştir. Duygusal zekâ ile etik muhakeme arasında düşük düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır

Babaoğlu (2010), duygusal zekânın cinsiyet, medeni hal, kişinin branşı, statüsü, bulunduğu kurum ve deneyim gibi kriterlerce farklılık gösterip göstermediği üzerinde durulmuştur. Bu amaç doğrultusunda yapılan analizlerce duygusal zekânın yalnızca branş ve bulunduğu kurum (ilköğretim veya orta öğretim) değişkenlerince farklılık

gösterdiği tespit edilmiştir. Araştırma kapsamınca diğer değişkenlerin farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır.

Köroğlu ve Köroğlu (2012), duygusal zekâ konusunun turizm rehberleri üzerindeki çalışmalarının eksikliğinden rahatsız olarak turizm rehberlerinin performansında duygusal zekâ becerilerini araştıran bir çalışma yapılmasına karar verilmiştir. Duygusal zekânın çeşitli alanlardaki kişisel ve akademik başarıda belirleyici olduğu ortaya koymuştur. Turizm rehberleri içinde duygusal zekânın belirleyici bir unsur olduğu tespit edilmiştir.

Sofiyabadi ve Karimi ve Nasab (2012), duygusal zekânın çalışanların davranışlarını etkileyeceği ve hizmet kalitesinin artmasını sağlayacağı bu şekilde de müşteri memnuniyetinin artacağı sonucuna varılmıştır. Duygusal zekâ turizmde başarı için kritik bir faktör görevi üstlenmiştir.

Betool (2013), duygusal zekâ ve etkili liderlik duygusal zekânın etkili liderliği belirlemede bir ölçüt olduğundan bahsetmiştir. Duygusal zekâ ve etkili liderlik arasındaki ilişkinin belirlenmesini amaçlandığı çalışmada duygusal zekâ ve etkili liderlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

İşliel (2013), duygusal zekâ ile insana yönelik liderlik davranışı arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Duygusal zekânın boyutlarından kişisel beceriler, kişiler arası beceriler, uyumluluk ve genel ruh durumu boyutları ile insana yönelik liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunurken stresle başa çıkma boyutu ile insana yönelik liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bununla birlikte uyumluluk, stresle başa çıkma ve genel ruh durumu boyutları ile göreve yönelik liderlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş kişisel beceriler, kişiler arası beceriler boyutları ile göreve yönelik liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Pathak ve Jaiswal ve Patwardhan (2013), duygusal zekâ ve etik arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmış ve duygusal zekâ ile etik arasında ilişkinin olmadığı sonucuna varılmıştır.

Şen, vd. (2013), başhemşirelerini duygusal zekâ ve etik muhakeme yetenekleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki söz konusu iken başhekimlerin duygusal zekâ ve etik muhakeme yetenekleri arasında ilişki bulunmamıştır.

Mammadov (2015), turizm eğitimi alan öğrencilerin duygusal zekâ ve akademik başarılarının ilişkisini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda duygusal zekâ ve akademik başarı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Çavuş ve diğerleri (2015), turizm sektöründe istihdam eden kişilerin çatışma çözme ve duygusal zekâ düzeylerini araştırmak amaçlanmıştır. Sonuç olarak ta bu iki kavram arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Güneş (2016), duygusal zekânın dönüşümcü liderlik boyutları üzerinde olumlu etkileri olduğunu saptanmıştır.

Etik liderler uzun vadeli düşünen kişilerdir. Bu kişiler mütevazı olan ve iyilik için, adalet için çabalayan sorumluluk sahibi kişilerdir. Karşısındaki bireylere saygı göstermektedirler. Etik liderler yüksek etik standartları belirleyerek ona uygun hareket ederler. Davranışları aracılığı ile örgütün etik değerlerini etkilerler. Dürüst, güvenilir ve cesur bir tavır ile takipçilerine model olan bu liderler içselleştirilmiş değerleri eyleme dönüştürerek daha fazla güven ve saygı oluştururlar (Mihelič, Lipičnik ve Tekavčič,2010: 31). İçselleştirilmiş değerler denildiğinde akla ilk olarak adalet, saygı, hoşgörü, cömertlik, dürüstlük gibi kavramlar gelmektedir. Etik değerleri kabul etmiş bir yöneticinin bu içsel değerleri eyleme dönüştürürken duygusal zekâsından faydalanması kaçınılmaz olacaktır. Bu iki kavramın birbiriyle bu kadar iç içe olması ve günümüzde modern yönetim biçimleriyle yöneticilik değerlerinin değişmesi sebebiyle bu iki kavramın ele alınmasının gerekliliği kaçınılmazdır. Yapılmış olan bu araştırma bu yönü ile gelecekteki diğer araştırmalar için yol göstericidir.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **DUYGUSAL ZEKÂNIN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK TURİZM İŞLETMESİ YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

Bu araştırma turizm işletmelerinde görevli yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin etik liderlik davranışları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan bir araştırmadır. Batı Karadeniz Bölgesinde yer alan TR81 Düzey 2 illeri olarak değerlendirilen Zonguldak, Bartın ve Karabük illeri araştırma kapsamındadır.

#### **4.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

Bu araştırma, turizm işletmelerinde yöneticilik görevi yapan çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin etik liderlik davranışları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik oluşturulan bir saha çalışması üzerine kurulmuştur. Çalışmada ayrıca duygusal zekâ düzeyi ve etik liderlik davranışının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirleme üzerine odaklanılmıştır.

##### **4.1.1. Araştırmanın Amacı, Katkısı ve Önemi**

Yapılan bu araştırmada öncelikle turizm işletmelerinde faaliyet gösteren yöneticilerin demografik özelliklerini ortaya çıkartarak bu yöneticilerin etik liderlik davranışını belirleme ve duygusal zekâ düzeylerini ölçme üzerine odaklanılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda Batı Karadeniz Bölgesi TR81 Düzey 2 illerinde faaliyet gösteren turizm işletmelerinde görevli yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin etik liderlik davranışları üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca araştırmanın alt amaçları olarak turizm literatürüne katkı sağlamak, araştırma yapılan konuda turizm yöneticilerinin bakış açısını geliştirmek ve turizm araştırmacılarına yeni araştırma alanı oluşturmak amaçlanmıştır.

Araştırma kapsamına giren Batı Karadeniz Bölümünde yer alan Bartın, Zonguldak ve Karabük illeri nüfus yoğunluğu fazla ve doğa, tarih, kültür turizm potansiyeline sahip şehirlerdir. Bu şehirlerin ziyaretçi sayılarının yükseltilmesi ve

ziyaretçilerini bu illeri tercih etmelerinin devamlılığını sağlayabilmek için turizm işletmelerinin çalışanlarına ve özellikle de yöneticilerine büyük iş düşmektedir. Turizm sektörünün hizmetinin insan unsuru üzerinde şekillenmesi ve hizmetin gerçekleşebilmesi için insanların buldukları yerden hizmeti alacakları destinasyonlara gelmeleriyle gerçekleşmektedir. Bu sebeptendir ki turizm işletmelerinde çalışan yöneticilerin liderlik vasıfı taşıyarak en üstün kalitede hizmet sunmaları gerekmektedir. Gerek işletme içerisinde gerekse destinasyonun herhangi bir noktasında kaliteyi öncü kılmış bir imaj sergilemelidir. Bu hususta işletmelerin etik standartlara sahip çıkması ve bu etik standartları uygulamaları gerekmektedir. Aynı şekilde çalışanlarının içinde buldukları durumları algılayarak onların duygularını anlamalı ve çözüm üreterek motivasyonlarının arttırmalıdır. Bu kapsamda araştırma konusu haline getirilen bu hususlar işletmelerde kaliteli ve verimli bir hizmet için kaçınılmaz özellik göstermektedir. Aynı şekilde işletmelerdeki yöneticilerin bu hususlara dikkat etmeleri sayesinde örgüt performansı artırılabilir.

Bu araştırma turizm işletmelerinde görev yapan yöneticilere yol göstermesi açısından önemlidir. Turizm işletmelerinde görevli yöneticilerin farkındalığını artırma ve araştırma konusu üzerinde algı yaratmayı sağlayarak yöneticilerin bilinçlendirilmesi hususunu kapsayan bir araştırmadır. Ayrıca bu araştırma turizm alanında karşılaşılmamış bir araştırmayı oluşturmaktadır. Yapılan bu araştırma turizm bilim alanına katkı sağlayarak gelecekte yapılacak araştırmalara ışık tutabilecektir.

#### **4.1.2. Araştırmanın Kapsamı**

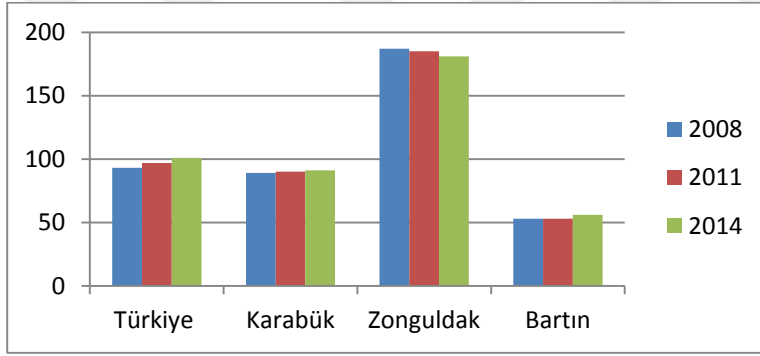
Araştırma Karadeniz Bölgesinin Batı Karadeniz Bölümünde yer alan turizm işletmelerini kapsamaktadır. Fakat kapsam dâhilinde yer alan tüm turizm işletmelerine ulaşılabilirliğin güç olması ve finansal kaynak eksikliği nedeniyle ayrıca veri toplamada sıkıntılar oluşabileceği için araştırma sınırlandırılmıştır. Bu araştırma, Batı Karadeniz bölgesinde yer alan Bartın, Zonguldak ve Karabük illerini kapsamaktadır. Araştırma bahsedilen bu üç ildeki turizm işletmelerinde görevli yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin etik liderlik davranışları üzerindeki etkisini ortaya koyma amacı taşımaktadır.



Batı Karadeniz Bölgesi Kızılırmak Deltası'nın batı kıyısından başlayarak Adapazarı ve Bilecik doğusuna kadardır. Bu bölgede yer alan iller Bartın, Zonguldak, Karabük, Kastamonu, Sinop, Bolu ve Düzce'dir (Edinsel, 2012: 20).

Araştırma kapsamına konu olan Bartın, Zonguldak ve Karabük illeri Batı Karadeniz Bölgesinde bulunmaktadır (Görmüş ve Artar, 2010: 73). Nüfus yoğunluğu açısından bakıldığında Türkiye'nin en yoğun nüfusuna sahip yerler arasında yer almaktadır (Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı, 2016). İklim koşulları nedeniyle Batı Karadeniz Bölgesinde turizm potansiyeli olarak deniz-kum-güneş ön planda değildir. Bu bölgenin turizm potansiyelini doğası, kültürü ve tarihi zenginlikleri oluşturmaktadır (Edinsel, 2012: 25).

**Şekil 1. Bartın, Zonguldak ve Karabük İlleri Nüfus yoğunluğu grafiği**



**Kaynak:** Karabük Ticaret ve Sanayi Odası, 2016

Nüfus yoğunluğu en fazla olan il Zonguldak'tır. Daha sonra bu sıralamayı Karabük takip etmektedir. Bu yoğunluğun nedeni, Ereğli-Zonguldak taşkömürü havzalarının bulunması ve Karabük ve Ereğli'de demir-çelik endüstrisinin gelişmesi olarak gösterilebilir (Edinsel, 2012: 22).

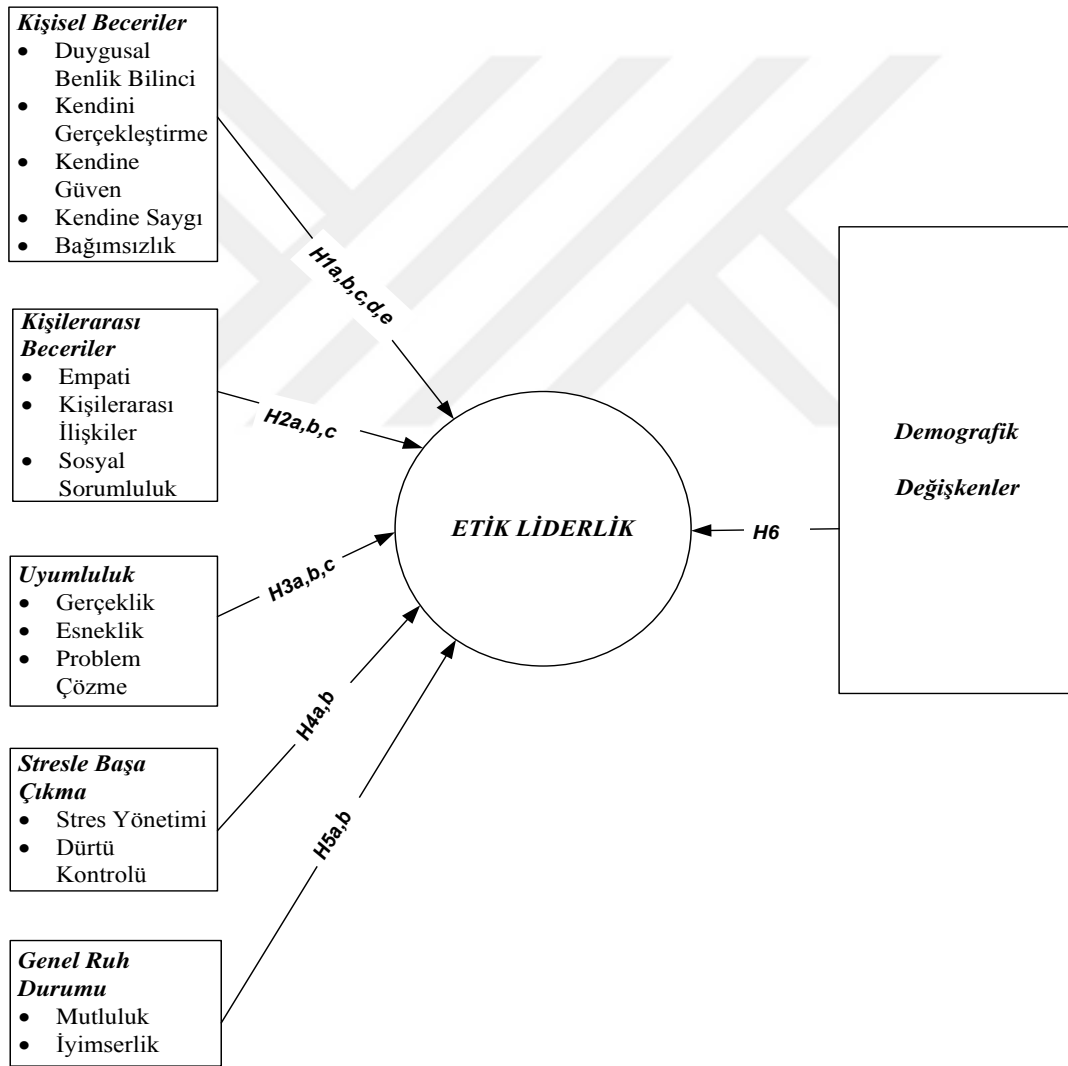
Bartın-Zonguldak-Karabük illeri TR 81 Düzey 2 bölgesinde yer almaktadır. Bölgede turizm potansiyeli en yüksek iller Bartın ve Karabük'tür. Karabük'te en gelişmiş ilçe Safranbolu ilçesidir. İlçeye 500 bine yakın yerli ve yabancı ziyaretçi uğramaktadır. İlçede kültür turizmi gelişmiştir. 1975 yılında Kentsel Sit alanı ilan edilmesi 1994 yılında da UNESCO Dünya Kültür Mirası Listesine girmesiyle Turizm hareketleri hızlanmıştır. Bartın ilinin ilk turizm hareketliliği 1940 yılında Karabük Demir-Çelik fabrikasında çalışan işçilerin Amasra'yı Sayfiye yeri olarak kullanmalarıyla başlamıştır. Zonguldak ilinde ise önemli bir turizm hareketliliği

görülmemektedir. Turizm hareketliliği açısından en önemli gelişme 1933 yılında müze ve sergi şubesinin kurulması ile olduğu söylenebilir. İlde bulunan tarihi eserler bu komite tarafından toplanmıştır (Bakır ve Genç, 2013: 370; Safranbolu Turizm İşletmecileri Derneği, 2011; 43).

#### 4.1.3. Araştırmanın Modeli

Araştırma duygusal zekâ düzeyinin etik liderlik davranışı üzerindeki etkisinin belirlenmesine yöneliktir. Duygusal zekâ ve etik liderlik davranışının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği de ölçülmüştür.

Şekil 2. Araştırmanın Modeli



Bu araştırmada kullanılan model, duygusal zekânın etik liderlik davranışı üzerindeki etkisini ve demografik değişkenler ile etik liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla oluşturulmuştur.

#### **4.1.4. Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırmada test edilecek temel hipotez, yöneticilerin duygusal zekânın etik liderlik davranışları üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Ayrıca diğer temel hipotez demografik değişkenler ile etik liderlik davranışı arasındaki ilişkisinin ölçülmesidir.

Yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin etik liderlik davranışı üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amacıyla yapılan bu araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir.

#### **H<sub>1</sub>: Kişisel becerilerin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde etkisi vardır.**

H<sub>1a</sub>: Duygusal benlik bilincinin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H<sub>1b</sub>: Kendini gerçekleştirme değişkeninin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır.

H<sub>1c</sub>: Kendine güven değişkeninin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H<sub>1d</sub>: Kendine saygı değişkeninin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H<sub>1e</sub>: Bağımsızlık değişkeninin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır.

#### **H<sub>2</sub>: Kişilerarası becerilerin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde etkisi vardır.**

H<sub>2a</sub>: Empati değişkeninin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H<sub>2b</sub>: Kişilerarası ilişkiler değişkeninin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H<sub>2c</sub>: Sosyal sorumluluk değişkeninin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

#### **H<sub>3</sub>: Uyumluluk boyutunun yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde etkisi vardır.**

H<sub>3a</sub>: Gerçeklik değişkeninin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H<sub>3b</sub>: Esneklik değişkeninin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır.

H<sub>3c</sub>: Problem çözme değişkeninin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

**H<sub>4</sub>: Stresle başa çıkma boyutunun yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde etkisi vardır.**

H<sub>4a</sub>: Stres yönetimi değişkeninin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H<sub>4b</sub>: Dürtü kontrolü değişkeninin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

**H<sub>5</sub>: Genel ruh durumu boyutunun yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde etkisi vardır.**

H<sub>5a</sub>: Mutluluk değişkeninin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H<sub>5b</sub>: İyimserlik değişkeninin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır.

**H<sub>6</sub>: Demografik değişkenler ile etik liderliğin ilişkisi vardır.**

#### **4.1.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemi**

Araştırma Karadeniz Bölgesinin Batı Karadeniz Bölgesinde yer alan turizm işletmelerini kapsamaktadır. Araştırmanın evrenini oluşturan Batı Karadeniz Bölgesindeki tesis sayıları; Düzce turizm işletme belgeli konaklama tesis sayısı 18, belediye belgeli konaklama tesis sayısı 69 toplam tesis sayısı 87'dir (Düzce Valiliği, 2017). Bolu turizm işletme belgeli konaklama tesis sayısı 22 belediye belgeli konaklama tesis sayısı 79 toplam tesis sayısı 101'dir (Bolu İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2017). Kastamonu turizm işletme belgeli konaklama tesis sayısı 10 belediye belgeli konaklama tesis sayısı 61 toplam tesis sayısı 71'dir. Çankırı turizm

işletme belgeli konaklama tesis sayısı 3 belediye belgeli konaklama tesis sayısı 12 toplam tesis sayısı 15'dir. Sinop turizm işletme belgeli konaklama tesis sayısı 11 belediye belgeli konaklama tesis sayısı 66 toplam tesis sayısı 77'dir (Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı, 2017). Bartın turizm işletme belgeli konaklama tesis sayısı 7 belediye belgeli konaklama tesis sayısı 69 toplam tesis sayısı 76'dır. Zonguldak turizm işletme belgeli konaklama tesis sayısı 15 belediye belgeli konaklama tesis sayısı 27 toplam tesis sayısı 42'tür. Karabük turizm işletme belgeli konaklama tesis sayısı 20 belediye belgeli konaklama tesis sayısı 69 toplam tesis sayısı 89'dir (Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı, 2017). Batı Karadeniz bölgesinde toplam tesis sayısı 558'dir.

Kapsam dâhilinde yer alan tüm turizm işletmelerine ulaşılabilirliğin zaman ve maliyet açısından güç olması ve aynı zamanda veri toplamada sıkıntılar oluşabileceği gerekçesiyle araştırma sınırlandırılmıştır. Böylece, araştırmanın sağlıklı bir şekilde yürütülmesi esas alınmıştır. Bu araştırma örnekleme, TR81 Düzey 2 bölgesi olarak nitelendirilen Bartın, Karabük ve Zonguldak illerindeki Turizm işletme belgeli ve Belediye belgeli otellerden oluşmaktadır. Araştırma bu üç ildeki otel işletmelerine kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak uygulanmıştır. Araştırma kapsamında yer alan Batı Karadeniz Bölümünün Bartın, Zonguldak ve Karabük illerine ait Turizm İşletme Belgeli ve Belediye Belgeli işletmelere ait bilgilere Turizm İl Müdürlükleriyle iletişime geçerek ulaşılmıştır. Bu kapsamda Karabük, Bartın ve Zonguldak Turizm İşletme Belgeli Tesislerin Sayısı: 42'dir. Karabük, Bartın ve Zonguldak Belediye Belgeli Turizm İşletmeleri Tesis Sayısı: 165'dir. Toplamda turizm işletme belgeli ve belediye belgeli tesis sayısı: 207'dir.

**Tablo 1. Bartın, Zonguldak ve Karabük İlleri Turizm İşletme Belgeli ve Belediye Belgeli Tesislerin Sayısı**

İşletme/ İl	Belediye Belgeli	Turizm işletme belgeli						GENEL TOPLAM
		1 yıldızlı	2 yıldızlı	3 yıldızlı	4 yıldızlı	5 yıldızlı	Konak- butik vs.	
<b>Bartın</b>	69		4	3		-	-	<b>76</b>
<b>Zonguldak</b>	27	1	2	10	1	1	-	<b>42</b>
<b>Karabük</b>	69		1	5		-	14	<b>89</b>
<b>TOPLAM</b>	<b>165</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>18</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>207</b>

**Kaynak:** Bartın ve Zonguldak İl Kültür Turizm Müdürlüğü ve Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı, 2016

Tablo 1, Bartın ve Zonguldak İl Kültür Turizm Müdürlüğü ve Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı tesis bilgilerinden derlenmiştir. Araştırmaya dâhil olan illerdeki turizm işletme sayısı 207'dir. Belediye belgeli konaklama tesisleri aile işletmeciliği şeklinde faaliyetlerini sürdürmektedir. Araştırma kapsamında üst, orta ve alt kademedeki tüm yöneticileri kapsamaktadır. Belediye belgeli her bir konaklama tesisinde ortalama 3 yönetici bulunmaktadır. Bu durumda Belediye belgeli konaklama tesislerinde (165x3) 495 yönetici olduğu varsayılmıştır. Turizm işletme belgeli tesislerde ortalama 5 yönetici çalışmaktadır. Bu durumda turizm işletme belgeli tesislerde çalışan yönetici sayısı (42x5) 210'dur. Kolayda örnekleme yöntemiyle araştırma evreninden seçilen TR81 Düzey 2 Bölgesi illeri (Bartın, Zonguldak ve Karabük) turizm işletme belgeli ve belediye belgeli konaklama tesisi yönetici sayısı 705'tir. 705 yöneticinin bulunduğu TR81 Düzey2 Bölgesinde yer alan illerde ulaşılan cevaplayıcı sayısı 389'dur. Örneklem sayısı Uma Sekeran'nın yapmış olduğu hesaplama yöntemine göre 700 kişilik ana kütle büyüklüğüne göre 248 olarak hesaplanmıştır. Çalışmada 389 cevaplayıcı değerlendirmeye alındığından yeterli katılımcıya ulaşılmış olup, belirlenen evren içerisinde seçilen örneklemin evreni temsil edebileceği söylenebilir. Sekeran (2003: 294)' a göre örneklem sayısı hesaplamasıyla oluşturulan tablo aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 2. Evren Sayılarına Göre Kabul Edilebilir Örneklem Büyüklükleri**

N	S	N	S	N	S
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	1000000	384

**Kaynak:** Uma Sekeran (2003), Research Method For Business: A Skill Building Approach, 4th Edition, John Wiley & Sons., s. 294.

Araştırma kapsamına giren Bartın- Zonguldak ve Karabük illerinde yer alan Belediye Belgeli konaklama tesisleri ve Turizm işletme belgeli konaklama tesisleri olarak sınıflandırılarak tablolaştırılmıştır. Bu tablolara ilişkin tablolarda Bartın-Zonguldak- Karabük illerine ait Belediye belgeli konaklama tesisleri ve Bartın-Zonguldak- Karabük illerine ait Turizm işletme belgeli konaklama tesisleri bilgileri yer almaktadır.

**Tablo 3. Zonguldak İli Belediye Belgeli Konaklama Tesisleri**

ZONGULDAK BELEDİYE BELGELİ KONAKLAMA TESİSLERİ					
TESİSİN ADI	BELDE	TESİSİN ADI	BELDE	TESİSİN ADI	BELDE
Emniyet Oteli	Merkez	1.Sınıf	Emek Oteli	Çaycuma	1.Sınıf
Crenides Hotel	Kilimli	1.Sınıf	Yeşil Oteli	Çaycuma	1. Sınıf
Kent Oteli	Merkez	1.Sınıf	Kıyııcı Oteli	Devrek	1.Sınıf
Eken Oteli	Kdz.Ereği	1.Sınıf	Deniz Hotel	Kozlu	3.Sınıf
O.Türkali Tesis	Türkali	Apartment	Güven Oteli	Çaycuma	3.Sınıf
Nehir Oteli	Çaycuma	-	Otel Burcu	Merkez	2.Sınıf
Elif Oteli	Kdz.Ereği	1.Sınıf	Bostancı Oteli	Gökçebey	1.Sınıf
Stad Oteli	Kdz.Ereği	1.Sınıf	Kirazlar Oteli	Kdz.Ereği	2.Sınıf
Yıldırım Oteli	Kdz.Ereği	1.Sınıf	Saraçoğlu Motel	Devrek	-

**Kaynak:** Zonguldak İl Kültür Turizm Müdürlüğü,

<http://www.zonguldakkulturturizm.gov.tr/TR,92514/zonguldak.html> (Erişim:08.07.2016).

**Tablo 4. Bartın İli Belediye Belgeli Konaklama Tesisleri**

BARTIN BELEDİYE BELGELİ KONAKLAMA TESİSLERİ					
TESİSİN ADI	BELDE	TESİSİN ADI	BELDE	TESİSİN ADI	BELDE
Aba Oteli	Merkez	Fatma Hanım Konağı	Merkez	Sahil Pansiyon	İnkumu
Baral Oteli	Merkez	Yücel Pansiyon	İnkumu	Hisar Pansiyon	Güzelcehisar
İrem Oteli	Merkez	Alaattin Oteli	Çakraz	Değer Oteli	Kızılkum
Karpet Oteli	Merkez	Çakraz Oteli	Çakraz	Hilal Huzur Oteli	Kozcağız
Küp Oteli	Merkez	Koçer Oteli	Çakraz	Büyükliman Oteli	Amasra
Özmen Oteli	Merkez	Pasha Oteli	Çakraz	Işıktın Oteli	Amasra
Kemer Oteli	Merkez	Pınar Oteli	Çakraz	Türkili Oteli	Amasra
Alihan Oteli	İnkumu	Sahil Oteli	Çakraz	Timur Oteli	Amasra
Duran Oteli	İnkumu	Umut Oteli	Çakraz	Seymenler Oteli	Amasra
Murat Oteli	İnkumu	Özmen Apart	Çakraz	Cenova Oteli	Amasra
Bildirici Pansiyon	İnkumu	Aşıyan Pansiyon	Çakraz	Özgün Oteli	Amasra
Çağlar Pansiyon	İnkumu	Çınar Pansiyon	Çakraz	Bedesten Oteli	Amasra
Deniz Pansiyon	Çakraz	OTML Uygulama O.	Amasra	Kalealtı Pansiyon	Amasra
Elmacı Oteli	Kurucaşile	Yağmur Pansiyon	Amasra	Yüksel Kamping	Amasra
Belvü Palas Oteli	Amasra	Deniz Pansiyon	İnkumu	Kural Pansiyon	Amasra
Sahil Oteli	Amasra	Gökmercan Pansiyon	İnkumu	Kuşkayası Pansiyon	Amasra
Can Oteli	Amasra	Kumsal Pansiyon	İnkumu	Kuşna Pansiyon	Amasra
Sesamos Oteli	Amasra	Lebi derya Pansiyon	İnkumu	Seçil Pansiyon	Amasra
Amasra Oteli	Amasra	Pınar Pansiyon	İnkumu	Turist Pansiyon	Amasra
Akdeniz Pansiyon	Amasra	Kardelen Pansiyon	Amasra	Emek Pansiyon	Çakraz
Balkaya Pansiyon	Amasra	Huzur Pansiyon	Çakraz	Ural Oteli	Kurucaşile
Çınar Pansiyon	Amasra	Emek Pansiyon	Amasra	Alayoğlu Oteli	Çakraz
Emin Pansiyon	Amasra	Günter Pansiyon	Amasra	Kale Pansiyon	Amasra

**Kaynak:** Bartın İl Kültür Turizm Müdürlüğü, <http://www.bartinkulturturizm.gov.tr/TR,68963/genel-bilgiler.html> (Erişim:08.07.2016).

**Tablo 5. Karabük İli Belediye Belgeli Konaklama Tesisleri**

KARABÜK BELEDİYE BELGELİ KONAKLAMA TESİSLERİ					
TESİSİN ADI	BELDE	TESİSİN ADI	BELDE	TESİSİN ADI	BELDE
Havuzlu Asmazlar Konağı	Safranbolu	Çeşmeli Konak	Safranbolu	Arasna Hotel	Safranbolu
K.B.Ü Uygulamalı Konuk Evi	Safranbolu	Akçe Konak	Safranbolu	Özata Konakları	Safranbolu
Öğretmenevi	Safranbolu	Mehveş Hnm Kon.	Safranbolu	Turgut Reis Konak	Safranbolu
And. Mes.Lis.Uyg.Konukeyi	Safranbolu	Kahveciler Konağı	Safranbolu	Şadiye Hnm. Kon.	Safranbolu
Gül Evi	Safranbolu	Sayınlar Hotel	Safranbolu	Kardlen Konakları	Safranbolu
Değirmenci Konak	Safranbolu	Asmazlar Bağ Evi	Safranbolu	Aslan Konak	Safranbolu
Selvili Köşk	Safranbolu	Kalafatoğlu Konağı	Safranbolu	Çakıroğlu Konak	Safranbolu
Turgut Reis Otel	Safranbolu	Yedekcioğlu Konağı	Safranbolu	Cinoğlu Konağı	Safranbolu
Otel Selvi	Safranbolu	Sefa Pansiyon	Safranbolu	Çarşı Pansiyon	Safranbolu
Nazar Otel	Safranbolu	Rüya Otel	Safranbolu	Çamlıca Konağı	Safranbolu
Kavuşturucular Konağı	Safranbolu	İpekyolu Pansiyon	Safranbolu	Bastoncu Pansiyon	Safranbolu
Karagözler Evi	Safranbolu	Otel Safran	Safranbolu	Efe Pansiyon	Safranbolu
Dibekönü Pansiyon	Safranbolu	Tiftik Pansiyon	Safranbolu	Güney Konak	Safranbolu
Lonca Konukeyi	Safranbolu	Cimbek Pansiyon	Safranbolu	Paşa Mustafa Kon.	Safranbolu
Öz Safranbolu Otel	Safranbolu	Muratoğlu Konağı	Safranbolu	Yörük Pansiyon	Safranbolu
Safa Köşk	Safranbolu	Ahatlar Evi	Safranbolu	Kabakçılar Evi	Safranbolu
Hotel Uslu	Safranbolu	Düzce Pansiyon	Safranbolu	Belediye Oteli	Safranbolu
Kırımlı Otel	Safranbolu	Alabekirler Evi	Safranbolu	Karabük Polis Evi	Safranbolu
Yavuzlar Konukeyi	Safranbolu	Güdükoğlu Apart	Safranbolu	Sultan Saray Otel	Safranbolu
Kefci Konağı	Safranbolu	Deligözler Bağ Evi	Safranbolu	Palıçoğlu Evi	Safranbolu
Karabük Öğretmen Evi	Safranbolu	Tabağ Ahmet Bey Evi	Safranbolu	Nazar Pansiyon	Safranbolu
Yıldız Otel	Safranbolu	Gökgözoğlu Pansiyon	Safranbolu	Mutaflar Evi	Safranbolu
Yıldız Pansiyon	Safranbolu	Yorgancı Konak	Safranbolu	Ağa Çeşmesi Otel	Safranbolu

**Kaynak:** Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı,

[http://bakka.gov.tr/assets/raporlar/dfdraporlari/Turizm\\_Sektor\\_Analizi\\_845514.pdf](http://bakka.gov.tr/assets/raporlar/dfdraporlari/Turizm_Sektor_Analizi_845514.pdf) (Erişim: 02. 08. 2016).

**Tablo 6. Zonguldak İli Turizm İşletme Belgeli Konaklama Tesisleri**

ZONGULDAK TURİZM İŞLETME BELGELİ KONAKLAMA TESİSLERİ								
TESİSİN ADI	BELDE	TÜR VE SINIFI	TESİSİN ADI	BELDE	TÜR VE SINIFI	TESİSİN ADI	BELDE	TÜR VE SINIFI
Dedeman Otel	Merkez	H*****	Grand Ece Oteli	Kdz. Ereğli	H***	Mer Oteli	Merkez	H***
Emirgan Oteli	Merkez	H****	Perla Oteli	Çaycuma	H***	Hur Hotel	Kdz.Ereğli	***
100.Yıl Atatürk Hizmet Köyü	Gökçebeş	H***	Öz-Kul Oteli	Çaycuma	H***	Azım Oteli	Kdz.Ereğli	***
Yamanlar Oteli	Alaplı	H***	Konak Oteli	Merkez	H**	Keleşler Park Oteli	Kdz.Ereğli	H***
Otel Ay	Zonguldak	***	Etaş Oteli	Kdz.Ereğli	H*L2	Çınar Oteli	Devrek	H** L2



**Kaynak:** Zonguldak İl Kültür Turizm Müdürlüğü, <http://www.zonguldakkulturturizm.gov.tr/TR,92526/cografya.html> (Erişim:02.08.2016).

**Tablo 7. Karabük İli Turizm İşletme Belgeli Konaklama Tesisleri**

KARABÜK TURİZM İŞLETME BELGELİ KONAKLAMA TESİSLERİ					
TESİSİN ADI	BELDE	TÜR VE SINIFI	TESİSİN ADI	BELDE	TÜR VE SINIFI
Pelenkoğlu Otel	Yenişehir	(***)	Diamond Park Hotel	Safranbolu	(***)
Uz Otel	Safranbolu	(**)	Zalifre Otel	Safranbolu	(***)
Cinci Hanı	Safranbolu	Butik/Konak	Ebrulu Konak	Safranbolu	Butik/Konak
Gümüş Konak	Safranbolu	Butik/Konak	Kadioğlu Şehzade Kon.	Safranbolu	Butik/Konak
İmren Lokum Kon.	Safranbolu	Butik/Konak	Safir Konak	Safranbolu	Butik/Konak
Raşitler Bağ Evi	Safranbolu	Butik/Konak	Nermin Hanım Konağı	Safranbolu	Butik/Konak
Çelik Palas Otel	Safranbolu	(***)	Hatice Hanım Konakları	Safranbolu	Butik/Konak
Bağlar Saray Otel	Safranbolu	(***)	Gökçüoğlu Konağı	Safranbolu	Butik/Konak
Asmalı Konak Hotel	Safranbolu	Butik/Konak	Paşa Konağı	Safranbolu	Butik/Konak
Arpacioğlu Otel	Safranbolu	Butik/Konak			

**Kaynak:** Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı,

[http://bakka.gov.tr/assets/raporlar/dfdraporlari/Turizm\\_Sektor\\_Analizi\\_845514.pdf](http://bakka.gov.tr/assets/raporlar/dfdraporlari/Turizm_Sektor_Analizi_845514.pdf) (Erişim: 02. 08. 2016).

**Tablo 8. Bartın İli Turizm İşletme Belgeli Konaklama Tesisleri**

BARTIN TURİZM İŞLETME BELGELİ KONAKLAMA TESİSLERİ								
TESİSİN ADI	BELDE	TÜR VE SINIFI	TESİSİN ADI	BELDE	TÜR VE SINIFI	TESİSİN ADI	BELDE	TÜR VE SINIFI
Bartın Grand Astra Otel	Merkez	* * *	Amasra Kirazlar Otel	Amasra	* *	Amasra Amastrist Otel	Amasra	* *
Bartın Grand Astra Resort Otel	Merkez	* * *						
Amasra Sinan Otel	Amasra	* * *	Bartın Varol Otel	Merkez	* *	İnkumu Sunset Otel	İnkumu	* *

**Kaynak:** Bartın İl Kültür Turizm Müdürlüğü, <http://www.bartinkulturturizm.gov.tr/TR,68963/genel-bilgiler.html> (Erişim:08.07.2016).

#### 4.1.6. Veri Toplama ve Analiz Yöntemi

Yapılan bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği uygulanmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ankete katılan katılımcıların demografik özelliklerini (cinsiyet, yöneticilik deneyimi, mezuniyet durumu, yaş, medeni durum, işletmedeki konum) belirleyen sorular ve çalıştıkları işletmeye yönelik

bilgiler (işletmenin bulunduğu il, hukuki yapısı) yer almaktadır. İkinci bölümde katılımcıların etik liderlik düzeyini ölçen 10 ifade yer almaktadır. Anket formunun 3. Bölümünde ise, duygusal zekâ düzeyini ölçen 88 ifade yer alan ölçek kullanılmıştır. Anket Haziran 2015 ve Eylül 2015 tarihleri arasında yüz yüze görüşme tekniğiyle gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamındaki veriler bilgisayar ortamında analiz edilmiştir.

Araştırmanın birinci aşamasında, araştırma verilerine faktör analizi uygulanmış ve ölçeklerin geçerliliği test edilmiştir. Ölçeklere faktör analizinin uygulanabilmesi için Bartlett testi ve örneklem hacminin yeterliliği için ise Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testleri yapılmıştır. Ölçeklerin iç tutarlılığına yönelik güvenilirlik analizi olarak Cronbach's Alpha değerleri hesaplanmıştır.

Cronbach's Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriterler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Soykan, 2015: 43);

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  arasında ise ölçek güvenilir değil,

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  arasında ise ölçek düşük güvenilirlikte,

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  arasında ise ölçek oldukça güvenilir

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  arasında ise ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğu söylenebilir.

Araştırmada, örneklem grubunda yer alan turizm işletmesindeki yöneticilerinin demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, mezuniyet durumu, medeni durum, yöneticilik deneyimi, çalıştığı işletmenin bulunduğu il, işletmedeki konumu ve işletmenin hukuki yapısı) yönelik frekans ve yüzde dağılımlarına ait değerler sunulmuştur. Ardından etik liderlik davranışını ölçen ölçeğe ve duygusal zekâ seviyesini ölçen ölçeğe ve bu ölçekteki alt boyutlara ait frekans ve yüzde dağılımlarının yanı sıra aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Daha sonra demografik değişkenler ile ölçek boyutları arasındaki farklılıkları tespit etmek amacıyla iki grupta değişkenlerde bağımsız örneklem için t-test, ikiden fazla grup için tek yönlü varyans analizi ANOVA testi yapılmıştır.

Araştırmada katılımcıların duygusal zekâ düzeyleri ile etik liderlik davranışları arasındaki ilişkilerin incelenmesinde Pearson korelasyon analizinden, duygusal zekâ düzeylerinin etik liderlik davranışı üzerindeki etkilerinin incelenmesinde ise regresyon analizinden faydalanılmıştır.

#### 4.1.7. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Etik Liderlik davranışını ölçmek amacıyla Brown vd. (2005) nin geliştirdikleri 10 maddelik ölçek kullanılmıştır. Literatürde, Brown vd.'nin 2005 yılında geliştirdikleri bu 10 maddelik ölçek, etik liderliği ölçen güvenilir bir ölçek olarak kabul edilmiştir (Yeşiltaş ve Çeken ve Sormaz, 2012: 26; Arslantaş ve Dursun 2008: 117). Oluşturulan bu ölçeğin Türkçe kullanımına uygunluğu, geçerliliği ve güvenilirliği Tuna ve diğerleri (2012: 26) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerin kullanımı için gerekli izinler yazarlarla iletişime geçilerek Yrd. Doç. Dr. Fatih TÜRKMEN aracılığı ile alınmıştır. Ölçekte, (1) Hiç Katılmıyorum, (2) Az Katılıyorum, (3) Orta Düzeyde Katılıyorum (4) Çok Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum olmak üzere 5'li Likert ölçek kullanılmıştır.

Araştırmada, Duygusal Zekâ düzeyini ölçmek amacıyla 87 ifadeden oluşan Bar-On EQ ölçeği kullanılmıştır. Bar-On EQ anketinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları, Haifan Üniversitesinde çalışan Dr. Rauven Bar-On tarafından yapılmıştır. Birçok araştırmada kullanılan Bar-on Duygusal Zekâ ölçeği Duygusal Zekâ düzeyini ölçen en iyi araçtır (Acar, 2001: 115). Anketin Türkçe çevirisini yapan Füsun Tekin Acar ile mail yolu ile iletişime geçilerek gerekli izinler alınmıştır. Anket ifadeleri beşli likert tipi derecelendirmeye tabi tutulmuş ve her bir ifadeye ilişkin yönetici görüşleri; (1) Hiç Katılmıyorum, (2) Az Katılıyorum, (3) Orta Düzeyde Katılıyorum (4) Çok Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum olmak üzere 5'li Likert ölçek kullanılmıştır.

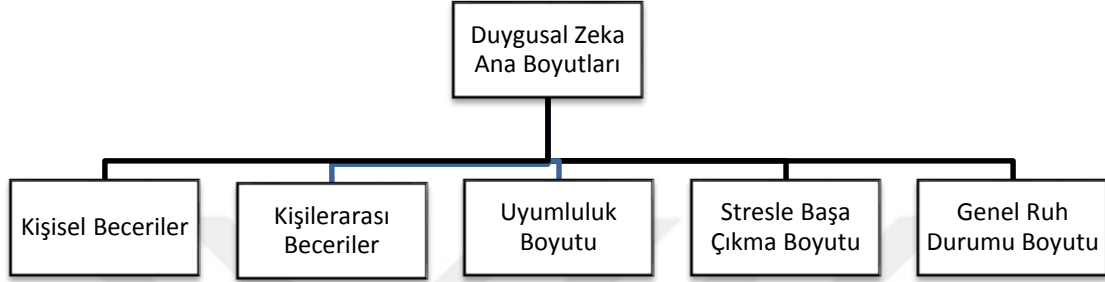
Aslan (2014: 54)'a göre Duygusal zekâyı belirleyen anketin ortalamalarının karşılaştırılmasında kullanılan duygusal zekâ düzeyini belirleyen puan aralıkları şu şekildedir: Tamamen katılıyorum 4,40-3,70 çok iyi düzey, Katılıyorum 3,69-3,00 iyi düzey, Orta derecede katılıyorum 2,99-2,30 orta düzey, Katılmıyorum 2,29-1,60 zayıf düzey, Tamamen katılmıyorum 1,59-0,89 çok zayıf duygusal zekâ düzeyine sahiptir. Yüksek skorların karşılaşılan gündelik olaylar ve değişikliklere yönelik etkili bir fonksiyon gösterilebildiğini, düşük duygusal zekâ katsayısı skorlarının ise, etkili olabilme becerisini gösterememe ve olası duygusal, sosyal ve davranış problemlerinin varlığı olasılığını gösterdiği belirtilmektedir (Sarıkaya, 2012: 31).

Anketin Türkçeye uyarlamasını yapan Acar (2001) tarafından araştırma esnasında edinilen anketin temel boyutlarının Cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları

şunlardır; kişisel yetenekler boyutu 0.84, kişilerarası yetenekler boyutu 0.78, uyumluluk boyutu 0.65, stresle başa çıkma boyutu 0.73 ve genel ruh durumu boyutu 0.75'tir. Bu durum kullanılan ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Duygusal Zekâ ölçeğini oluşturan boyutlar ve alt boyutlar hakkında konunun geri kalan kısmında bilgi verilmiştir.

### Şekil 3. Duygusal Zekâ Boyutları



Duygusal Zekâya ait boyutlar kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, uyumluluk boyutu, stresle başa çıkma, genel ruh durumu boyutudur.

Duygusal Zekâ ölçeğine ait 5 boyuta ilişkin 15 alt boyut bulunmaktadır. Bunlar; Kişisel becerilere ait: duygusal benlik bilinci, kendine güven, kendine saygı, kendini gerçekleştirme, bağımsızlık. Kişilerarası becerilere ait: empati, kişilerarası ilişkiler, sosyal sorumluluk. Uyumluluk boyutuna ait: problem çözme, gerçeklik, esneklik. Stresle başa çıkma boyutuna ait: stres yönetimi, dürtü kontrolü. Genel ruh durumu boyutuna ait: mutluluk, iyimserliktir. Duygusal zekâ boyutlarına ilişkin alt boyutlar ve bu alt boyutlara giren ifadeler tablolastırılmıştır.

**Tablo 9. Kişisel Beceriler Boyutuna İlişkin Alt Boyutlar ve Bu Alt Boyutlara Giren İfadeler**

<b>DUYGUSAL BENLİK BİLİNCİ</b>	2.Duygularımı göstermek benim için oldukça kolaydır. 8. Kendimi Kötü Hissettiğimde Beni Neyin Üzdüğünü Bilirim 13.Derin Duygularımı Başkaları ile Kolay Paylaşamam 38. Duygularımı Tanımak Benim İçin Zordur 53. Neler Hissettiğimi Bilirim 84. Uygun Bir Zamanda Negatif Duygularıyla Yüzleşir, Onları Gözden Geçiririm
<b>KENDİNE GÜVEN</b>	7. Biriyle aynı fikirde olmadığımında bunu ona söyleyebilirim. 9.Başkaları benim iddiasız biri olduğumu düşünürler. 20. Başkalarına kızdığımında bunu onlara söyleyebilirim. 27. İnsanlara ne düşündüğümü kolayca söyleyebilirim. 39. Haklarımı savunamam. 86.İstedğim zaman “hayır” demek benim için zordur.
<b>KENDİNE SAYGI</b>	10. Çoğu Durumda Kendimden Eminimdir. 14. İyi ve Kötü Yanlarıma Baktığım Zaman Kendimi İyi Hissederim 26. Fiziksel Görüntümden Memnunum. 44. Kendimi Olduğum Gibi Kabul Etmek Bana Zor Geliyor. 55. Sahip Olduğum Kişilik Tarzından Memnunum. 69. Kendimi Takdir Ederim.
<b>KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRME</b>	15.Yaşamımı elimden geldiğince anlamlı hale getirmeye çalışırım. 17.Tam olarak hangi konularda iyi olduğumu bilmiyorum. 19.Hoşuma giden şeyleri elimden geldiğince sonuna kadar öğrenmeye çalışırım. 21.Hayatta neler yapmak istediğime dair kesin bir fikrim yok. 28.İlgimi çeken şeyleri yapmaktan hoşlanırım. 35. Son birkaç yılda çok az başarı elde ettim.
<b>BAĞIMSIZLIK</b>	22.Yapacaklarımın bana sık sık söylendiği bir işte çalışmayı tercih ederim. 24.Bir liderden çok takipçiyimdir. 47.Kendi başıma karar veremem. 64.Başkaları ile çalışırken kendi fikirlerimden çok onlarınkine güvenirim. 73.Başkalarının bana ihtiyaç duymalarından çok, ben başkalarına ihtiyaç duyarım.

Duygusal Zekâya ait boyutundan Kişisel Beceriler boyutuna ait alt boyutlar Duygusal Benlik Bilinci, Kendine Güven, Kendine Saygı, Kendini Gerçekleştirme ve Bağımsızlıktır.

**Tablo 10. Kişilerarası Beceriler Boyutuna İlişkin Alt Boyutlar ve Bu Alt Boyutlara Giren İfadeler**

<b>EMPATİ</b>	25. Doğrudan ifade etmeseler de başkalarının duygularını çok iyi anlarım. 30. Diğer insanların duygularını incitmemeye özen gösteririm 49. Başkalarına neler olduğunu önemserim 77. Acı çeken insanların farkına varamam 81. Başkalarının duygusal gereksinmelerine duyarlıyım.
<b>KİŞİLER ARASI İLİŞKİLER</b>	16. Sevgimi belli edemem. 32. Başkalarıyla iyi ilişkilerim vardır. 42. İnsanlar benim sosyal olduğumu düşünürler. 46. Arkadaşlarım bana özel şeylerini anlatabilirler 57. Yakın ilişkilerim benim ve arkadaşlarım için çok önemlidir 62. Kolayca arkadaş edinebilirim 67. Çevremdekilerle iyi geçinemem
<b>SOSYAL SORUMLULUK</b>	34. İnsanlara yardım etmekten hoşlanırım. 43. Kurallara uyan bir vatandaş olmak çok önemlidir. 45. Aynı anda başka bir yerde bulunmak zorunda olsam da ağlayan bir çocuğun anne babasını bulmasına yardım ederim. 48. Başka insanlara saygı duyarım 59. Eğer yasaları çiğnemem gerekirse, bunu yaparım 79. Başkaları için bana güvenmek zordur.

Duygusal Zekâya ait boyutundan Kişilerarası Beceriler boyutuna ait alt boyutlar Empati, Kişilerarası İlişkiler, Sosyal Sorumluluktur.

**Tablo 11. Uyumluluk Boyutuna İlişkin Alt Boyutlar ve Bu Alt Boyutlara Giren İfadeler**

<b>PROBLEM ÇÖZME</b>	1. Zorluklarla baş edebilme yaklaşımım, adım adım ilerlemektir. 23. Bir problemi çözerken her bir olasılığı inceler daha sonra en iyisine karar veririm. 33. Güç bir durumla karşılaştığımda konuyla ilgili olabildiğince çok bilgi toplamayı isterim 51. Problemlerin çözümüne ilişkin farklı çözüm yolları düşünmeye çalışınca genellikle tıkanır kalırım. 87. Bir problemle karşılaştığımda önce durur ve düşünürüm
<b>GERÇEKLİK</b>	4. Hayallerimden çok çabuk sıyrılabilir ve o anki durumun gerçekliğine kolayca dönebilirim 12. Çevremde olup bitenlerin farkında değilimdir. 52. Fanteziler ya da hayaller kurmadan her şeyi gerçekte olduğu gibi görmeye çalışırım. 56. Hayal ve fantezilerime kendimi kaptırırım 82. Abartmayı severim

(Tablo 11 Devamı)

<b>ESNEKLİK</b>	18. Eski alışkanlıklarımı değiştirebilirim 50. Bazı şeyler hakkında fikrimi değiştirmem zordur 58. Yeni şeylere başlamak benim için zordur. 61. Yeni şartlara ayak uydurmak benim için kolaydır 71. Tarzımı değiştirmem zordur.
-----------------	---

Duyusal Zekâya ait Uyumluluk Boyutuna ilişkin alt boyutlar Problem Çözme, Gerçeklik, Esnekliktir.

Duyusal Zekâya ait Stresle Başa Çıkma Boyutuna ilişkin alt boyutlar Stres Yönetimi, Dürtü Kontrolüdür. Genel Ruh Durumuna ilişkin alt boyutlar Mutluluk ve İyimserliktir.

**Tablo 12. Stresle Başa Çıkma Boyutuna İlişkin Alt Boyutlar ve Bu Alt Boyutlara Giren İfadeler**

<b>STRES YÖNETİMİ</b>	3. Çok fazla strese dayanamam. 6. Üzücü olaylarla yüz yüze gelmek benim için zordur. 60. Endişeliyimdir 63. Can sıkıcı problemlerle nasıl baş edebileceğimi bilirim 68. Zor şartlarda serinkanlılığımı nasıl koruyacağımı bilirim. 75. Çok sinirlenmeden strese baş edebilirim. 80. Endişemi kontrol etmemin zor olduğunu biliyorum.
<b>DÜRTÜ KONTROLÜ</b>	11. Huysuz bir insanım 29. Sabırsız bir insanım. 36. Öfkemi kontrol etmem zordur. 41. Düşünmeden hareket edişim problemler yaratır. 66. Konuşmaya başlayınca zor susarım 70. İnsanlarla tartışırken sesimi alçaltmamı söylerler

**Tablo 13. Genel Ruh Durumu Boyutuna İlişkin Alt Boyutlar ve Bu Alt Boyutlara Giren İfadeler**

<b>MUTLULUK</b>	37.Hayattan zevk almıyorum 40. Oldukça neşeli bir insanımdır 54. Benimle birlikte olmak eğlencelidir 65.Kendimi çok sık kötü hissederim 72.Hayatımdan memnunum. 74.Hafta sonlarını ve tatilleri severim 83. Gülümsemek benim için zordur.
<b>İYİMSERLİK</b>	5. Zaman zaman ortaya çıkan tersliklere rağmen, genellikle işlerin düzeleceğine inanırım. 31. İşler gittikçe zorlaşsa da genellikle devam etmek için motivasyonum vardır. 76. Çok zor durumların üstesinden geleceğime inanıyorum. 78. Genellikle en iyisini ümit ederim. 85. Yeni bir şeylere başlamadan önce genellikle başarısız olacağım hissine kapılıyorum

#### **4.1.8. Araştırmanın Problemi**

Emek yoğun olan turizm işletmelerinde görevli yöneticilerin işgörenlerine karşı sergiledikleri tutum ve davranışlar ile işgörenlerini yönetebilme kabiliyetlerini belirleme ayrıca duygusal zekâ düzeylerinin ne derece olduğunun ortaya konulması ve etik liderlikle duygusal zekâ arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda araştırmanın problemi turizm işletmelerinde görevli yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin etik liderlik davranışları üzerindeki etkisinin belirlenmesidir.

#### **4.1.9. Tanımlar**

Araştırmayı oluşturan terimler ve açıklamaları şu şekildedir.

**Turizm:** Turizm insanların gezme, eğlenme vb. ihtiyaçlarının sonucunda doğan bir kavramdır. Bu kavram gelir sağlayıcı faaliyette bulunmama ve sürekli kalışa dönüşmeme şartı ile bir kişinin bir yerden başka bir yere gitmesiyle ortaya çıkan olayların ve ilişkilerin tümüdür ( Kozak, 2012: 6).

**Turist:** Turizm faaliyetlerini gerçekleştiren kişilere denilmektedir (Yıldız, 2011: 55).

**Turizm işletmesi:** geçici süreliğine bir yerden başka bir yere doğru yer değiştirme hareketinin neden olduğu seyahat ve konaklama ihtiyacının ve buna bağlı diğer



ihtiyaçların karşılanmasını sağlayan mal ve hizmetlerin üretilmesi ve pazarlanmasını hedefleyen ekonomik birimlerdir (Megep, 2007: 5).

**Yönetici:** Elinde bulunan kaynakları etkin bir şekilde kullanan ve bu doğrultuda en yüksek retilimi sağlamaya çalışan, amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirme noktasında belirli kurallar koyan bu kuralları uygulayan, emir alıp emir veren kişi olarak tanımlanır (zgr, 2011: 217).

**İşgören (İşçi):** Başkalarının yararı için bedenini, kafa gücünü ya da el becerisini kullanmak koşuluyla ücret karşılığı çalışan kişidir (Balyemez, 2016: 233).

**Etik:** İnsan ilişkileri konusunda nasıl bir davranış sergileneceğini belirleyen unsurdur (Coyne ve Bell ve Merrington, 2013: 31).

**Etik Liderlik:** etik davranışlar sergileyerek bireysel ihtiyaçları dikkate alan, önyargısız ve tarafsız olarak çalışanların haklarını savunan ve adil bir biçimde davranan kişilerdir (Arslantaş ve Dursun, 2008: 113).

**Duygu:** Kişinin içinde harekete geçen değerler ve davranışını şekillendiren olgu olarak yansıyan ve başkalarını etkilemeyi sağlayan sistem olarak tanımlanmaktadır (nder, 2010: 38).

**Zekâ:** Zihnin ğrenme, öğrendiklerini uygulayabilme, karşılaştıkları durumlar karşısında yeni çözüm yolları üretebilme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Bakır, 2015: 5).

**Duygusal Zekâ:** Kişilerin kendileri ve başkalarına yönelik duygularını anlama, bu duyguları birbirinden ayırabilme ve uygun bir şekilde kullanabilme yeteneği olarak tanımlamıştır (Doğan ve şahin, 2007: 235).

## 4.2. ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUMLAR

Duygusal zekâ ve etik liderlik davranışı arasındaki ilişkinin belirlendiği araştırmanın bu kısmında; kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine, katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgulara ve korelasyon ve regresyon analizlerine yer verilmiştir.

### 4.2.1. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirliğine İlişkin Bulgular

Bu bölümde, araştırma kapsamı dâhilindeki verilerin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine yer verilmiştir. Öncelikle, etik liderlik ölçeğine ilişkin faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçlarına (Bkz. Tablo 14) ikinci olarak ise duygusal zekâ ölçeğine ilişkin faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçlarına (Bkz. Tablo 15) yer verilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri ile örneklem hacminin yeterliliğinin tespit edilmesi ve Bartlett testi ile faktör analizinin uygulanabilirliğini ortaya koymak amaçlanmıştır. Cranbach's Alpha değeri ile ölçeğin iç tutarlığı tespit edilmiştir.

**Tablo 14. Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

İfadeler	Faktör 1: Etik Liderlik	
İş görenlerin önerilerini dikkate alırım	0,627	
Etik standartları ihlal eden işgörenlere yaptırım uygularım	0,456	
Özel hayatımı etik tarzda yürütürüm	0,777	
Çalışan fikirleriyle yakından ilgilenirim	0,993	
Adil ve dengeli kararlar veririm	0,992	
Güvenilir kişiyimdir	0,993	
Çalışanlarla iş etiği veya değerlerini tartışırım	0,776	
İşlerin etik bakımdan doğru bir şekilde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyarım	0,786	
Başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda başarıya giden yol ile de değerlendiririm	0,991	
Karar verirken yapılacak doğru şey nedir? Diye sorarım	0,588	
<b>Özdeğerler (eigenvalues)</b>	<b>7,064</b>	
<b>Varyansı açıklama oranı</b>	<b>70,844</b>	
<b>Kümülatif varyans</b>	<b>70,844</b>	
<b>Genel Ölçek Güvenirliği (Cronbach's Alpha)</b>	<b>0,744</b>	
<i>Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)=</i> 0,743	<i>Bartlett testi: <math>\chi^2 =</math> 2568,755</i>	<i>p=0,000</i>

**Tablo 15. Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

İfadeler	Faktör 1: Kişisel Beceriler	Faktör 2: Kişiler Arası beceriler	Faktör 3 Uyumluluk	Faktör 4 Stresle Başa Çıkma	Faktör 5 Genel Ruh Durumu
2.Duygularımı göstermek benim için oldukça kolaydır.	0,577				
8. Kendimi Kötü Hissettiğimde Beni Neyin Üzdüğünü Bilirim	0,790				
13.Derin Duygularımı Başkaları ile Kolay Paylaşmam	0,688				
38. Duygularımı Tanımak Benim İçin Zordur	0,744				
53. Neler Hissettiğimi Bilirim	0,550				
84. Uygun Bir Zamanda Negatif Duygularıyla Yüzleşir, Onları Gözden Geçiririm	0,740				
10. Çoğu Durumda Kendimden Eminimdir.	0,616				
14. İyi ve Kötü Yanlarıma Baktığım Zaman Kendimi İyi Hissederim	0,535				
26. Fiziksel Görüntümden Memnunum.	0,630				
44. Kendimi Olduğum Gibi Kabul Etmek Bana Zor Geliyor.	0,825				
55. Sahip Olduğum Kişilik Tarzından Memnunum	0,570				
69. Kendimi Takdir Ederim	0,630				
15.Yaşamımı elimden geldiğince anlamlı hale getirmeye çalışırım	0,612				
17.Tam olarak hangi konularda iyi olduğumu bilmiyorum	0,552				
19.Hoşuma giden şeyleri elimden geldiğince sonuna kadar öğrenmeye çalışırım	0,565				
21.Hayatta neler yapmak istediğime dair kesin bir fikrim yok	0,562				
28.İlgimi çeken şeyleri yapmaktan hoşlanırım	0,612				
35. Son birkaç yılda çok az başarı elde ettim	0,540				
22.Yapacaklarımın bana sık sık söylendiği bir işte çalışmayı tercih ederim.	0,720				
24.Bir liderden çok takipçiyimdir.	0,634				
47.Kendi başıma karar veremem.	0,576				
64.Başkaları ile çalışırken kendi fikirlerimden çok onlarınkine güvenirim.	0,634				
73.Başkalarının bana ihtiyaç duymalarından çok, ben başkalarına ihtiyaç duyarım	0,895				
7. Biriyle aynı fikirde olmadığımında bunu ona söyleyebilirim.	0,710				
9.Başkaları benim iddiasız biri olduğumu düşünürler.	0,690				
20. Başkalarına kızdığımında bunu onlara söyleyebilirim.	0,580				
27. İnsanlara ne düşündüğümü kolayca söyleyebilirim	0,717				
39. Haklarımı savunamam	0,666				
86.İstediğim zaman “hayır” demek benim için zordur.	0,573				
25. Doğrudan ifade etmeseler de başkalarının duygularını çok iyi anlarım.		0,720			
30. Diğer insanların duygularını incitmemeye özen gösteririm		0,682			
49. Başkalarına neler olduğunu önemserim		0,669			
77.Acı çeken insanların farkına varamam		0,767			
81.Başkalarının duygusal gereksinmelerine duyarlıyım.		0,482			
16.Sevgimi belli edemem.		0,584			

**(Tablo 15 Devamı)**

32. Başkalarıyla iyi ilişkilerim vardır.	0,617
42. İnsanlar benim sosyal olduğumu düşünürler.	0,438
46. Arkadaşlarım bana özel şeylerini anlatabilirler	0,692
57. Yakın ilişkilerim benim ve arkadaşlarım için çok önemlidir	0,698
62.Kolayca arkadaş edinebilirim	0,747
67.Çevremdekilerle iyi geçinemem	0,651
34.İnsanlara yardım etmekten hoşlanırım.	0,570
43.Kurallara uyan bir vatandaş olmak çok önemlidir.	0,700
45.Aynı anda başka bir yerde bulunmak zorunda olsam da ağlayan bir çocuğun anne babasını bulmasına yardım ederim.	0,810
48.Başka insanlara saygı duyarım	0,785
59.Eğer yasaları çiğnemem gerekirse, bunu yaparım	0,739
79.Başkaları için bana güvenmek zordur.	0,820
1. Zorluklarla baş edebilme yaklaşımım, adım adım ilerlemektir.	0,510
23. Bir problemi çözerken her bir olasılığı inceler daha sonra en iyisine karar veririm.	0,684
33.Güç bir durumla karşılaştığımda konuyla ilgili olabildiğince çok bilgi toplamayı isterim	0,578
51.Problemlerin çözümüne ilişkin farklı çözüm yolları düşünmeye çalışınca genellikle tıkanır kalırım.	0,729
87. Bir problemle karşılaştığımda önce durur ve düşünürüm	0,477
4. Hayallerimden çok çabuk sıyrılabilir ve o anki durumun gerçekliğine kolayca dönebilirim	0,762
12. Çevremde olup bitenlerin farkında değilimdir.	0,422
52. Fanteziler ya da hayaller kurmadan her şeyi gerçekte olduğu gibi görmeye çalışırım.	0,613
56. Hayal ve fantezilerime kendimi kaptırırım	0,834
82.Abartmayı severim	0,855
18. Eski alışkanlıklarımı değiştirebilirim	0,706
50. Bazı şeyler hakkında fikrimi değiştirmem zordur	0,828
58. Yeni şeylere başlamak benim için zordur.	0,775
61.Yeni şartlara ayak uydurmak benim için kolaydır	0,857
71.Tarzımı değiştirmem zordur	0,522
3. Çok fazla strese dayanamam.	0,719
6. Üzücü olaylarla yüz yüze gelmek benim için zordur.	0,748
60. Endişeliyimdir	0,895
63. Can sıkıcı problemlerle nasıl baş edebileceğimi bilirim	0,740
68. Zor şartlarda serinkanlılığımı nasıl koruyacağımı bilirim.	0,857
75. Çok sinirlenmeden stresle baş edebilirim.	0,594
80. Endişemi kontrol etmemin zor olduğunu biliyorum.	0,811
11. Huysuz bir insanım	0,541
29. Sabırsız bir insanım.	0,639
36. Öfkemi kontrol etmem zordur.	0,615
41. Düşünmeden hareket edişim problemler yaratır.	0,628
66.Konuşmaya başlayınca zor susarım	0,535
70. İnsanlarla tartışırken sesimi alçaltmamı söylerler.	0,539
37.Hayattan zevk almıyorum	0,530
40. Oldukça neşeli bir insanımdır	0,646

(Tablo 15 Devamı)

54. Benimle birlikte olmak eğlencelidir	0,496				
65. Kendimi çok sık , kötü hissedirim	0,775				
72. Hayatımdan memnunum..	0,777				
74. Hafta sonlarını ve tatilleri severim	0,863				
83. Gülümsemek benim için zordur.	0,801				
5. Zaman zaman ortaya çıkan tersliklere rağmen, genellikle işlerin düzeleceğine inanırım.	0,618				
31. İşler gittikçe zorlaşsa da genellikle devam etmek için motivasyonum vardır.	0,790				
76. Çok zor durumların üstesinden geleceğime inanıyorum.	0,801				
78. Genellikle en iyisini ümit ederim.	0,790				
85. Yeni bir şeylere başlamadan önce genellikle başarısız olacağım hissine kapılıyorum	0,754				
<b>Özdeğerler (eigenvalues)</b>	<b>5,310</b>	<b>1,659</b>	<b>1,348</b>	<b>1,242</b>	<b>1,103</b>
<b>Varyansı açıklama oranı</b>	<b>31,236</b>	<b>9,757</b>	<b>7,927</b>	<b>7,304</b>	<b>6,487</b>
<b>Kümülatif varyans</b>	<b>31,236</b>	<b>40,993</b>	<b>48,920</b>	<b>56,224</b>	<b>62,711</b>
<b>Genel Ölçek Güvenirliği (Cronbach's Alpha)</b>	<b>0,806</b>				

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)= 0,661

Bartlett testi:  $\chi^2 = 26724,113$

$p = 0,000$

Tablo 14 incelendiğinde, etik liderlik ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçlarında Kaiser-Meyer-Olkin (KMO=0,743) değeri örneklem hacminin yeterliliğini, Bartlett testi ( $\chi^2 = 2568,755$ ;  $p < 0,000$ ) ise faktör analizinin uygulanabilirliğini ortaya koymaktadır. Etik liderlik ölçeğinin toplam varyansın %70,844'ünü açıklayan tek bir faktör altında toplandığı görülmektedir. Faktör analizinde %40 ile %60 arasında değişen varyans oranları ideal olarak kabul edildiği (Scherer, 1988) düşünüldüğünde bu araştırmada Etik liderlik ölçeğinden elde edilen varyans miktarının yeterli düzeyde olduğu söylenebilir.

Etik liderlik ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçlarına göre Genel güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha)  $\alpha = 0,744$  olarak hesaplanmıştır. Cronbach's Alpha; 1951 yılında Lee Cronbach tarafından bir testin veya ölçeğin iç tutarlılığının ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Bu ölçüm 0 ile 1 arasında bir değer almakta ve araştırmanın geçerliliğini sağlamak için kullanılmaktadır. Alfa değerinin geçerliği konusunda farklı görüşler yer alsa da genel görüşte alpha geçerliliği 0.70 ile 0.95 arasında değişmektedir. Araştırma testinin maddelerinin sayısı, maddelerin birbirleriyle olan ilişkisi ve boyutsallık alpha değerini etkilemektedir (Tavakol ve Dennick: 2011: 53-54).

Tablo 15'deki Duygusal zekâya ilişkin faktör analizi sonuçlarına göre, duygusal zekâ ölçeği için Kaiser-Meyer-Olkin değeri örneklem hacminin yeterliliğini (KMO=0,661), Bartlett testi ise faktör analizinin uygulanabilirliğini ( $\chi^2 = 26724,113$ ;

$p < 0,000$ ) ortaya koymuştur. Duygusal zekâ ölçeğinin toplam varyansın %62,711'ini açıklayan 5 faktörden kişisel beceriler alt boyutu toplam varyansın %31,236'sını açıklayarak ilk faktör olmuştur. Toplam varyansın % 9,257'sini açıklayan Kişilerarası beceriler ikinci faktör, toplam varyansın % 7,304'ünü açıklayan Uyumluluk boyutu üçüncü faktör, toplam varyansın %7,304'ünü açıklayan Stresle başa çıkma boyutu dördüncü faktör, toplam varyansın %6,487'sini açıklayan Genel ruh durumu boyutu beşinci ve son faktör olmuştur. Faktör analizinde %40 ile %60 arasında değişen varyans oranları ideal olarak kabul edildiği (Scherer, 1988) düşünüldüğünde bu araştırmada elde edilen duygusal zekâ ölçeğine ilişkin varyans miktarının yeterli düzeyde olduğu söylenebilir. Duygusal zekâ ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçlarına göre Genel güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha)  $\alpha = 0,806$  olarak hesaplanmıştır.

Bar-on ölçeği Türkçe çevirisi sonucu 5 boyut ve bu boyutlarla ilişkili 15 alt boyut olan 87 ifadeli bir ölçek oluşturulmuştur. Duygusal zekâ ölçeği Alpha katsayısı 92,12 olarak tespit edilmiştir (Acar, 2001: 115). Bar-on ölçeğini kullanan diğer araştırmalarda Alpha katsayısı; Durdu (2015: 113) araştırmasında 0,80, Akın (2004: 186) araştırmasında 0,76, Aslan (2014: 52) araştırmasında 0,83, Yancı ve Sağlam (2014: 303) araştırmasında 0,84 olarak bulunmuştur. Yaptığımız araştırmada Alpha katsayısı 0,806 olarak hesaplanmıştır. Bar-On EQ-i'nin Türkçe dilsel eşdeğerlik, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasını yapan Mumcuoğlu (2002) araştırmasında Alpha katsayısı  $\alpha = 0,48$  ile  $\alpha = 0,84$  arasında bulunmuş yapılan test-tekrar test sonuçlarına göre  $r = 0,71$  ile  $r = 0,93$  arasında bulunmuştur (Mumcuoğlu, 2002: 70-71).

Mumcuoğlu (2002) araştırmasında, Bar-On EQ-i'nin Türkçe formunun bilimsel çalışmalarda kullanabileceği sonucuna varılmıştır. Ölçekte 5 ana boyut ve bu ana boyutlara ait 15 alt boyut bulunmaktadır (Güngör, 2008: 51). Araştırma kapsamında yapılan analiz sonrası boyutlar orijinal ölçekte yer alan boyutlarla aynı şekilde boyutlara ayrılmıştır.

Faktör analizi ölçekteki soruların gerçekten o faktörlerde toplanıp toplanmadığını saptamak amacıyla kullanılmaktadır. Faktör analizinde gerçeklik her bir sorunun kendi faktörü altında toplanması ile gerçekleşmektedir (Yıldırım, 2012: 87). Bu doğrultuda duygusal zekâ ölçeğinin ana boyutları orijinali ile aynı sorular ve boyutlar altında toplanmıştır. Ana boyutlara ait alt boyutların da orijinaline benzeyip benzemediğini belirlemek için ilgili ana boyuta ilişkin faktör analizine bakılmıştır. Her

bir boyuta ilişkin faktör analizi sonucu tablosu oluşturulmuştur. Analiz sonuçlarına göre duygusal zekâ soruları orjinaline benzer şekilde boyutlara ayrılmıştır. Aynı şekilde ana boyutlara ilişkin alt boyutlar da orjinalliğini korumuştur. Ortaya çıkan analizde boyutlara ilişkin sorular olması gerektiği gibi her bir soru ilgili duygusal zekâ boyutu altında faktörlere ayrılmıştır.

**Tablo 16. Duygusal Zekâ Boyutu Olan Kişisel Becerilere Ait Alt Boyutların Faktör Analizi**

	<i>Duygusal Benlik Bilinci</i>	<i>Kendine Güven</i>	<i>Kendine Saygı</i>	<i>Kendini Gerçekleştirme</i>	<i>Bağımsızlık</i>
S2	0,527				
S8	0,562				
S13	0,556				
S38	0,606				
S53	0,529				
S84	0,819				
S7		0,715			
S9		0,669			
S20		0,560			
S27		0,595			
S39		0,507			
S86		0,687			
S10			0,629		
S14			0,668		
S26			0,703		
S44			0,521		
S55			0,604		
S69			0,833		
S15				0,545	
S17				0,719	
S19				0,650	
S21				0,730	
S28				0,668	
S35				0,721	
S22					0,652
S24					0,671
S47					0,755
S64					0,671
S73					0,862
<i>Genel Ölçek Güvenirliği Cronbach's Alpha</i> 0,672 <i>Açıklanan Varyans Yüzdesi</i> =56, 223					

*Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)*= 0,656

*Bartlett testi:* $\chi^2 = 1982,01$

*p*=0,000

Tablo 16'da Duygusal zekâya ait kişisel beceriler boyutuna ilişkin faktör analizi sonuçları yer almaktadır. Kişisel becerilere ait 5 alt boyut bulunmaktadır. Kişisel becerilere ait faktörler duygusal benlik bilinci, kendine güven, kendine saygı, kendini gerçekleştirme ve bağımsızlıktır. Kişisel beceriler boyutuna ait faktörlerin açıklanan varyansı %56,223'tür. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,656, faktör analizinin uygulanabilirliğini gösteren Bartlett testi: $\chi^2 = 1982,01$ , *Cronbach's Alpha* değeri 0,672 olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 17. Duygusal Zekâ Boyutu Olan Kişilerarası Becerilere Ait Alt Boyutların Faktör Analizi**

	<i>Empati</i>	<i>Kişilerarası İlişkiler</i>	<i>Sosyal Sorumluluk</i>
S25	0,708		
S30	0,818		
S49	0,830		
S77	0,847		
S81	0,502		
S16		0,737	
S32		0,671	
S42		0,704	
S46		0,755	
S57		0,560	
S62		0,650	
S67		0,531	
S34			0,778
S43			0,801
S45			0,867
S48			0,807
S59			0,775
S79			0,689
<i>Genel Ölçek Güvenirliği Cronbach's Alpha 0,741</i>		<i>Açıklanan Varyans Yüzdesi=68,923</i>	

*Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)= 0,605*

*Bartlett testi: $\chi^2 = 2833,983$*

*p=0,000*

Tablo 17'de Duygusal zekâyâ ait kişilerarası beceriler boyutuna ilişkin faktör analizi sonuçları gösterilmektedir. Kişilerarası becerilere ait 3 alt boyut bulunmaktadır. Kişilerarası becerilere ait faktörler empati, kişilerarası ilişkiler, sosyal sorumluluktur. Kişilerarası beceriler boyutuna ait faktörlerin açıklanan varyansı %68,923'tür. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,605, faktör analizinin uygulanabilirliğini gösteren Bartlett testi: $\chi^2 = 2833,983$ , *Cronbach's Alpha* değeri 0,741 olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 18. Duygusal Zekâ Boyutu Olan Uyumluluk Boyutuna Ait Alt Boyutların Faktör Analizi**

	<i>Problem Çözme</i>	<i>Gerçeklik</i>	<i>Esneklik</i>
S1	0,559		
S23	0,578		
S33	0,578		
S51	0,729		
S87	0,631		
S4		0,762	
S12		0,587	
S52		0,613	
S56		0,834	
S82		0,855	
S18			0,706
S50			0,828
S58			0,775
S61			0,857
S71			0,614
<i>Genel Ölçek Güvenirliği Cronbach's Alpha 0,567</i>		<i>Açıklanan Varyans Yüzdesi=56,223</i>	

*Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)= 0,577*

*Bartlett testi: $\chi^2 = 1033,369$*

*p=0,000*



Tablo 18’de Duygusal zekâya ait uyumluluk boyutuna ilişkin faktör analizi sonuçları gösterilmektedir. Uyumluluk boyutuna ait 3 alt boyut bulunmaktadır. Uyumluluk boyutuna ait faktörler problem çözme, gerçeklik, esnekliktir. Uyumluluk boyutuna ait faktörlerin açıklanan varyansı %56,223’tür. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,577, faktör analizinin uygulanabilirliğini gösteren Bartlett testi: $\chi^2 = 1033,369$ , *Cronbach’s Alpha* değeri 0,567 olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 19. Duygusal Zekâ Boyutu Olan Stresle Başa Çıkma Boyutuna Ait Alt Boyutları Faktör Analizi**

	<i>Stres Yönetimi</i>	<i>Dürtü Kontrolü</i>
S3	0,719	
S6	0,748	
S60	0,895	
S63	0,740	
S68	0,857	
S75	0,594	
S80	0,811	
S11		0,541
S29		0,639
S36		0,615
S41		0,628
S66		0,535
S70		0,539
<i>Genel Ölçek Güvenirliği Cronbach’s Alpha 0,761</i>		<i>Açıklanan Varyans Yüzdesi=55,342</i>

*Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)*= 0,656

*Bartlett testi:* $\chi^2 = 1982,014$

*p*=0,000

Tablo 19’da Duygusal zekâya ait stresle başa çıkma boyutuna ilişkin faktör analizi sonuçları gösterilmektedir. Stresle başa çıkma boyutuna ait 2 alt boyut bulunmaktadır. Stresle başa çıkma boyutuna ait faktörler stres yönetimi ve dürtü kontrolüdür. Stresle başa çıkma boyutuna ait faktörlerin açıklanan varyansı %55,342’dir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,656, faktör analizinin uygulanabilirliğini gösteren Bartlett testi: $\chi^2 = 1982,014$ , *Cronbach’s Alpha* değeri 0,761 olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 20. Duygusal Zekâ Boyutu Olan Genel Ruh Durumu Boyutuna Ait Alt Boyutları Faktör Analizi**

	<i>Mutluluk</i>	<i>İyimserlik</i>
S37	0,583	
S40	0,646	
S54	0,596	
S65	0,775	
S72	0,777	
S74	0,863	
S83	0,801	
S5		0,618
S31		0,790
S76		0,801
S78		0,790
S85		0,754
<i>Genel Ölçek Güvenirliği Cronbach's Alpha 0,545</i>		<i>Açıklanan Varyans Yüzdesi=58,981</i>

*Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)= 0,685*

*Bartlett testi:  $\chi^2 = 1490,192$*

*p=0,000*

Tablo 20’de Duygusal zekâya ait genel ruh durumu boyutuna ilişkin faktör analizi sonuçları gösterilmektedir. Genel ruh durumu boyutuna ait 2 alt boyut bulunmaktadır. Genel ruh durumu boyutuna ait faktörler mutluluk ve iyimserliktir. Genel ruh durumu boyutuna ait faktörlerin açıklanan varyansı %58,981’dir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,685, faktör analizinin uygulanabilirliğini gösteren Bartlett testi:  $\chi^2 = 1490,192$ , *Cronbach's Alpha* değeri 0,545 olarak hesaplanmıştır.

#### **4.2.2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular**

Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletme yöneticilerinin duygusal zekâ düzeylerinin etik liderlik davranışı üzerindeki etkisinin incelendiği bu araştırmada örneklem grubunda yer alan kişilerin demografik özelliklerini ve çalıştıkları işletme ile ilgili bilgileri içeren değişkenlere ait frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmıştır. Demografik özelliklerin yer aldığı anketin birinci bölümünde cevaplayıcılara cinsiyet, yöneticilik deneyimi, mezuniyet durumu, yaş, işletmedeki konum, işletmenin bulunduğu il, yöneticilik düzeyi, işletmenin hukuki yapısı gibi sorular sorulmuştur.

Anket ifadelerinin çarpıklık ve basıklık katsayılarının %5 anlamlılık düzeyinde +1,96 ve -1,96 değerleri arasında olması verilerin normal dağılıma uyduğunu göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2001). Araştırma anket formunda bulunan ifadelerin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakılmış ve normal dağılıma uygun olduğu tespit edilmiştir. Duygusal zekânın etik liderlik davranışı üzerindeki etkisinin incelendiği bu çalışmada, örneklem grubunu oluşturan bireylerin demografik ve çalıştıkları işletmeler ile ilgili bilgileri içeren değişkenlere ilişkin bireysel

özelliklere ait frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmıştır. Tablo 20’de araştırmaya yönelik turizm işletmesindeki yöneticilerinin demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, mezuniyet durumu, sektördeki çalışma süresi, yöneticilik deneyimi, çalıştığı işletmenin bulunduğu il, işletmedeki konumu ve işletmenin hukuki yapısı) yönelik frekans ve yüzde dağılımlarına ait değerler sunulmuştur.

**Tablo 21. Araştırmaya Dâhil Edilen Turizm İşletmesi Yöneticilerinin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları (n=389)**

Değişkenler	Gruplar	f	%
Cinsiyet	Kadın	131	33,7
	Erkek	258	66,3
Yaş	25 yaş ve altı	19	4,9
	26-36 yaş	88	22,6
	37-47 yaş	148	38,0
	48-58	98	25,2
	59 yaş ve üzeri	36	9,3
Medeni durum	Evli	250	64,3
	Bekâr	139	35,7
Mezuniyet Durumu (Eğitim Düzeyi)	İlköğretim	50	12,9
	Lise	175	45,0
	Önlisans	93	23,9
	Lisans ve üzeri	71	18,3
Sektörel Deneyim	1-5 yıl	80	20,6
	6-10 yıl	100	25,7
	11 yıl ve üzeri	209	53,7
İşletmedeki Konumunuz	Üst Kademe Yönetici	190	48,8
	Orta Kademe Yönetici	42	10,8
	Alt Kademe Yönetici	157	40,4
İşletmenin Bulunduğu İl	Bartın	126	32,4
	Zonguldak	94	24,2
	Karabük	169	43,4
İşletmenin Hukuki Yapısı	Turizm İşletme Belgeli	156	40,1
	Belediye Belgeli	233	59,9

Tablo 21’deki dağılıma göre, araştırma kapsamına giren yöneticilerin %33,7’si kadın, %66,3’si erkektir. Katılımcıların %38’i 37-47 yaş arasındadır. Araştırmaya dâhil olan katılımcıların %64,3’ü evlidir. Araştırmaya katılan yöneticilerin %45’i lise eğitim seviyesine sahiptir. Yöneticilerin sektörel deneyimleri incelendiğinde yöneticilerin %53,7’si 11 yıl ve üzeri deneyime sahiptir. Araştırma %48,8 ile üst kademe yönetici, %40,4 ile alt kademe yöneticilerden oluşmaktadır. Yöneticilerin %32,4’ü Bartın, %24,22’si Zonguldak, %43,4’ü Karabük illerinde çalışmaktadır. İşletmenin Hukuki Yapısı incelendiğinde örnekleme oluşturan bölgedeki yöneticilerin %40,1 Turizm İşletme Belgeli, %59,9 Belediye Belgeli konaklama tesisinde çalışmaktadır.

### 4.2. 3. Katılımcıların Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular

Bu başlık altında, araştırmanın örneklem grubundaki yöneticilerin etik liderlik davranışlarına ilişkin bulgular sunulmuştur.

**Tablo 22. Etik Liderlik Davranışına İlişkin Bulgular**

İfadeler	Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s.
	Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
İş görenlerin önerilerini dikkate alırım (n= 389)	f 47 % 12,1	f 49 % 12,6	f 67 % 17,2	f 86 % 22,1	f 140 % 36,0	3,57	1,39
Etik standartları ihlal eden işgörenlere yaptırım uygulamam (n=389 )	f 131 % 33,7	f 128 % 32,9	f 68 % 17,5	f 56 % 14,4	f 6 % 1,5	2,17	1,09
Özel hayatımı etik tarzda yürütürüm (n= ) 389	f 23 % 5,9	f 45 % 11,6	f 72 % 18,5	f 101 % 26,0	f 148 % 38,0	3,78	1,23
Çalışan fikirleriyle yakından ilgilenirim (n= 389)	f 44 % 11,3	f 40 % 10,3	f 80 % 20,6	f 98 % 25,2	f 127 % 32,6	3,57	1,33
Adil ve dengeli kararlar veririm (n= 389)	f 44 % 11,3	f 41 % 10,5	f 80 % 20,6	f 97 % 24,9	f 127 % 32,6	3,57	1,33
Güvenilir kişiyimdir (n= 389)	f 44 % 11,3	f 40 % 10,3	f 81 % 20,8	f 98 % 25,2	f 126 % 32,4	3,57	1,33
Çalışanlarla iş etiği veya değerlerini tartışırım (n= 389)	f 35 % 9,0	f 36 % 9,3	f 69 % 17,7	f 106 % 27,2	f 143 % 36,8	3,73	1,28
İşlerin etik bakımdan doğru bir şekilde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyarım (n=389 )	f 36 % 9,3	f 55 % 14,1	f 82 % 21,1	f 107 % 27,5	f 109 % 28,0	3,50	1,28
Başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda başarıya giden yolla da değerlendiririm (n= 389)	f 44 % 11,3	f 40 % 10,3	f 80 % 20,6	f 97 % 24,9	f 128 % 32,9	3,57	1,33
Karar verirken yapılacak doğru şey nedir? Diye sorarım (n= 389)	f 47 % 12,1	f 64 % 16,5	f 86 % 22,1	f 92 % 23,7	f 100 % 25,7	3,34	1,34
<b>GENEL</b>						<b>3,43</b>	<b>1,29</b>

Etik liderlik davranışı ölçeği analizine ilişkin betimsel istatistikler (frekans, yüzde dağılımları, aritmetik ortalama, standart sapma) Tablo 22’de yer almaktadır. Aritmetik ortalama değerlerine bakıldığında genel ortalamanın ( $\bar{X}=3,43$ ) “Orta Katılıyorum” seçeneğine karşılık geldiği görülmektedir. Etik liderlik davranışına ait en yüksek ortalamanın “Özel hayatımı etik tarzda yürütürüm ( $\bar{X}=3,78$ ) ifadesine % 38,0 Tamamen Katılıyorum yanıtı verilmiştir. “Çalışanlarla iş etiği veya değerlerini tartışırım” ( $\bar{X}=3,73$ ) ifadesine % 36,8’i Tamamen Katılıyorum cevabını verilmiştir. “İş görenlerin önerilerini dikkate alırım” ifadesine ( $\bar{X}=3,57$ ) %36,0 Tamamen Katılıyorum cevabı verilmiştir. “Çalışan fikirleriyle yakından ilgilenirim” ifadesine ( $\bar{X}=3,57$ ) %32,6 Tamamen Katılıyorum cevabı verilmiştir. “Güvenilir kişiyimdir” ifadesine ( $\bar{X}=3,57$ )

%32,4 Tamamen Katılıyorum cevabı verilmiştir. “Başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda başarıya giden yolla da değerlendiririm” ifadesine ( $\bar{X}=3,57$ ) %32,9 Tamamen Katılıyorum cevabı verilmiştir. “Adil ve dengeli kararlar veririm” ifadesine ( $\bar{X}=3,57$ ) %32,6 Tamamen Katılıyorum cevabı verilmiştir. “İşlerin etik bakımdan doğru bir şekilde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyarım” ifadesine ( $\bar{X}=3,50$ ) %28,0 Tamamen Katılıyorum cevabı vermişlerdir. “Etik standartları ihlal eden işgörenlere yaptırım uygulamam” ifadesine ( $\bar{X}=2,17$ ) %33,7 Hiç Katılmıyorum cevabı vermişlerdir. “Karar verirken yapılacak doğru şey nedir? Diye sorarım” ifadesine( $\bar{X}=3,34$ ) %25,7 Tamamen Katılıyorum cevabı verilmiştir.

#### 4.2.4. Katılımcıların Duygusal Zekâ Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular

Bu başlık altında, araştırmanın örneklem grubunda yer alan yöneticilerin cevapları doğrultusunda duygusal zekâ boyutlarına ilişkin alt boyutların bulgularına yer verilmiştir. Duygusal zekâ ölçeği referans değer aralıkları şu şekildedir (Nazlı, 2013: 56). Duygusal zekâ ölçeği analizi sonucu elde edilen değerler bu aralıklarda değerlendirilmiştir

**Tablo 23. Duygusal Zekâ Ölçeği Referans Değer Aralıkları**

Toplam Puan Aralığı	Sınıflandırıldığı Grup
1,00 – 1,80	Duygusal Zekâ Düzeyi Çok Düşük
1,81 – 2,60	Duygusal Zekâ Düzeyi Düşük
2,61 – 3,40	Duygusal Zekâ Düzeyi Orta
3,41 – 4,20	Duygusal Zekâ Düzeyi Yüksek
4,21 – 5,00	Duygusal Zekâ Düzeyi Çok Yüksek

##### 4.2.4.1. Kişisel Beceriler Alt Boyutuna İlişkin Bulgular

Duygusal zekâ boyutlarından kişisel beceriler boyutuna ilişkin alt boyutların betimsel analizlerine (frekans, yüzde dağılımları, aritmetik ortalama, standart sapma) ilişkin bulgular aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 24. Duygusal Benlik Bilincine İlişkin Betimsel İfadeler**

İfadeler	Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s.
	Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
2.Duygularımı göstermek benim için oldukça kolaydır. (n=389)	f 39 % 10,0	105 27,0	74 19,0	83 21,3	88 22,6	3,20	1,32
8. Kendimi Kötü Hissettiğimde Beni Neyin Üzdüğünü Bilirim (n=389)	f 16 % 4,1	39 10,0	34 8,7	152 39,1	148 38,0	3,97	1,11
13.Derin Duygularımı Başkaları ile Kolay Paylaşamam (n=389)	f 87 % 22,4	85 21,9	75 19,3	88 22,6	54 13,9	2,84	1,36
38. Duygularımı Tanımak Benim İçin Zordur(n=389)	f 106 % 27,2	83 21,3	125 32,1	32 8,2	43 11,1	2,54	1,27
53. Neler Hissettiğimi Bilirim(n=389)	f 19 % 4,9	37 9,5	40 10,3	186 47,8	107 27,5	3,84	1,08
84. Uygun Bir Zamanda Negatif Duygularıyla Yüzleşir, Onları Gözden Geçiririm(n=389)	f 2 % 0,5	95 24,4	129 33,2	92 23,7	71 18,3	3,35	1,05
<b>GENEL</b>						<b>3,29</b>	<b>1,19</b>

Örneklem grubuna dâhil olan yöneticilerin duygusal benlik bilincine ilişkin betimsel analizler Tablo 24’de verilmiştir. “Kendimi Kötü Hissettiğimde Beni Neyin Üzdüğünü Bilirim” ( $\bar{X}=3,97$ ) ifadesine katılımcıların %39,1 Çok Katılıyorum cevabını verilmiştir. “Neler Hissettiğimi Bilirim” ( $\bar{X}=3,84$ ) ifadesine %47,8 Çok katılıyorum yanıtında bulunmuştur. “Uygun Bir Zamanda Negatif Duygularıyla Yüzleşir, Onları Gözden Geçiririm” ( $\bar{X}=3,35$ ) ifadesine katılımcılar %33,2 Orta Düzeyde katılıyorum yanıtını vermişlerdir. “Duygularımı göstermek benim için oldukça kolaydır.” ( $\bar{X}=3,20$ ) ifadesine %32,1 Orta Düzeyde Katılıyorum cevabı verilmiştir. “Derin Duygularımı Başkaları ile Kolay Paylaşamam” ( $\bar{X}=2,84$ ) ifadesine %22,6 Çok Katılıyorum cevabını verilmiştir., “Duygularımı Tanımak Benim İçin Zordur” ( $\bar{X}=2,54$ ) ifadesi katılımcıların %32,1’i tarafından Orta Düzeyde Katılıyorum şeklinde cevaplanmıştır. Sonuç olarak ortalamaya baktığımızda Duygusal Benlik Bilinci Boyutu ( $\bar{X}=3,29$ ) olarak hesaplanmaktadır. Bu alt boyutta yüksek skor edinen kişilerin duygularını tanımlama ve kendilerinin neler hissettiklerini ve neden böyle hissettiklerini anlayabilme özelliklerine sahiptirler. Genel itibariyle katılımcıların duygularını anlayabilme ve neler hissettiklerini bilme gibi özellikleri bulunmaktadır.

**Tablo 25. Kendine Saygı Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İfadeler**

İfadeler	Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s.
	Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
10. Çoğu Durumda Kendimden Eminimdir. (n=389)	f - % -	7 1,8	53 13,6	165 42,4	164 42,2	4,25	0,75
14. İyi ve Kötü Yanlarıma Baktığım Zaman Kendimi İyi Hissederim (n=389)	f 3 % 0,8	8 2,1	17 4,4	134 34,4	227 58,4	4,48	0,74
26. Fiziksel Görüntümden Memnunum. (n=389)	f 3 % 0,8	32 8,2	72 18,5	153 39,3	129 33,2	3,96	0,95
44. Kendimi Olduğum Gibi Kabul Etmek Bana Zor Geliyor. (n=389)	f 180 % 46,3	15 3,9	98 25,2	70 18,0	26 6,7	2,35	1,38
55. Sahip Olduğum Kişilik Tarzından Memnunum (n=389)	f - % -	41 10,5	91 23,4	125 32,1	132 33,9	3,89	0,99
69. Kendimi Takdir Ederim (n=389)	f 21 % 5,4	45 11,6	74 19,0	125 32,1	124 31,9	3,74	1,17
<b>GENEL</b>						<b>3,77</b>	<b>0,99</b>

Örneklem grubuna dâhil olan yöneticilerin duygusal benlik bilincine ilişkin betimsel analizler Tablo 25’te verilmiştir. Ortalama değeri en yüksek olan “İyi ve kötü yanlarıma baktığım zaman kendimi iyi hissedirim.” ( $\bar{X}=4,48$ ) ifadesine % 58,4 Tamamen Katılıyorum yanıtı verilmiştir. “Çoğu durumda kendimden eminimdir.” ( $\bar{X}=4,25$ ) ifadesine % 42,4 Çok Katılıyorum yanıtı verilmiştir. “Fiziksel görüntümden memnunum.” ( $\bar{X}=3,96$ ) ifadesine % 39,3 Çok Katılıyorum yanıtı verilmiştir. “Sahip olduğum kişilik tarzından memnunum” ( $\bar{X}=3,89$ ) ifadesine %33,9 Tamamen Katılıyorum yanıtı verilmiştir “Kendimi olduğum gibi kabul etmek bana zor geliyor.” ( $\bar{X}=2,35$ ) ifadesine %46,3 Hiç Katılmıyorum yanıtı verilmiştir Kendimi takdir ederim” ( $\bar{X}=3,74$ ) ifadesine % 32,1 Çok Katılıyorum yanıtını verilmiştir. Bu boyuta ait İfadelerin genel ortalaması ( $\bar{X}=3,77$ ) olarak hesaplanmıştır. Bu değer göz önüne alındığında katılımcıların kendilerine saygı duydukları, kendilerinden emin bir şekilde hareket ettiklerini söyleyebiliriz. Kendine saygısı olan kişiler yeteneklerinin farkındadırlar. Kendisine saygısı olmayan bireyler kendilerini yetersiz hissederler. Ankete katılım sağlayan bireylerin kendilerine saygılarının olduğundan söz edilebilir.

**Tablo 26. Kendini Gerçekleştirme Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İfadeler**

İfadeler	Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s.	
	Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)			
15.Yaşamımı elimden geldiğince anlamlı hale getirmeye çalışırım (n=389)	f %	2 0,5	9 2,3	22 5,7	162 41,6	194 49,9	4,38	0,74
17.Tam olarak hangi konularda iyi olduğumu bilmiyorum (n=389)	f %	156 40,1	157 40,4	50 12,9	17 4,4	9 2,3	1,88	0,94
19.Hoşuma giden şeyleri elimden geldiğince sonuna kadar öğrenmeye çalışırım. (n=389)	f %	2 0,5	3 0,8	23 5,9	160 41,1	201 51,7	4,43	0,68
21.Hayatta neler yapmak istediğime dair kesin bir fikrim yok. (n=389)	f %	134 34,4	101 26,0	56 14,4	66 17,0	32 8,2	2,39	1,32
28.İlgimi çeken şeyleri yapmaktan hoşlanırım. (n=389)	f %	1 0,3	41 10,5	36 9,3	125 32,1	186 47,8	4,17	0,99
35. Son birkaç yılda çok az başarı elde ettim. (n=389)	f %	108 26,5	162 41,6	72 18,5	18 4,6	34 8,7	2,28	1,16
<b>GENEL</b>						<b>3,25</b>	<b>0,97</b>	

Örneklem grubuna dâhil olan yöneticilerin Kendini Gerçekleştirme alt boyutuna ilişkin betimsel analizler Tablo 26’da verilmiştir. “Hoşuma giden şeyleri elimden geldiğince sonuna kadar öğrenmeye çalışırım.” ( $\bar{X}=4,43$ ) İfadesine %51,7 Tamamen Katılıyorum yanıtı verilmiştir. “Yaşamımı elimden geldiğince anlamlı hale getirmeye çalışırım” ( $\bar{X}=4,38$ ) ifadesine %49,9 ile Tamamen Katılıyorum yanıtı verilmiştir. “İlgimi çeken şeyleri yapmaktan hoşlanırım.” ( $\bar{X}=4,17$ ) ifadesine %47,8 ile Tamamen Katılıyorum yanıtı verilmiştir. “Hayatta neler yapmak istediğime dair kesin bir fikrim yok.” ( $\bar{X}=2,39$ ) ifadesine %34,4 Hiç Katılmıyorum yanıtı verilmiştir. “Son birkaç yılda çok az başarı elde ettim.” ( $\bar{X}=2,28$ ) İfadesine %41,6 Az Katılıyorum yanıtı verilmiştir. “Tam olarak hangi konularda iyi olduğumu bilmiyorum.” ( $\bar{X}=1,88$ ) ifadesine %40,4 Az Katılıyorum yanıtı verilmiştir. Sonuç olarak Duygusal Zekâ ölçeğini oluşturan alt boyutlardan biri olan Kendini Gerçekleştirme alt boyutunun toplam ortalaması ( $\bar{X}=3,25$ ) olarak hesaplanmıştır. Bu durum Kendini gerçekleştirme boyutunun 3 değer puanına sahip Orta Düzeyde Katılıyorum seçeneğine denk geldiği söylenebilmektedir. Ortalama bir değere sahip olsada bu araştırmaya katılan yöneticilerin kendi potansiyellerinin farkında oldukları ve yaşamlarını dolu dolu yaşayarak anlamlı



kıldıkları söylenebilir. Yaşamlarında ne yöne gittiklerini ve neden o yöne gittiklerini iyi kestirebilirler.

**Tablo 27. Kendini Güven (Kararlılık) Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İfadeler**

İfadeler		Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s.
		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
7. Biriyle aynı fikirde olmadığımda bunu ona söyleyebilirim.. (n=389)	f	67	95	58	85	84	3,06	1,42
	%	17,2	24,4	14,9	21,9	21,6		
9. Başkaları benim iddiasız biri olduğumu düşünürler (n=389)	f	87	94	56	76	76	2,90	1,45
	%	22,4	24,2	14,4	19,5	19,5		
22. Başkalarına kızdığımda bunu onlara söyleyebilirim (n=389)	f	184	116	30	29	30	1,98	1,24
	%	47,3	29,8	7,7	7,5	7,7		
27. İnsanlara ne düşündüğümü kolayca söyleyebilirim. (n=389)	f	15	49	89	97	139	3,76	1,17
	%	3,9	12,6	22,9	24,9	35,7		
39. Haklarımı savunamam (n=389)	f	196	122	31	19	21	1,84	1,11
	%	50,4	31,4	8,0	4,9	5,4		
86. İstedğim zaman “hayır” demek benim için zordur. (n=389)	f	84	62	106	104	33	2,85	1,26
	%	21,6	15,9	27,2	26,7	8,5		
<b>GENEL</b>							<b>2,73</b>	<b>1,27</b>

Örneklem grubuna dâhil olan yöneticilerin Kendine güven alt boyutuna ilişkin betimsel analizler Tablo 27’de verilmiştir “İnsanlara ne düşündüğümü kolayca söyleyebilirim” ( $\bar{X}=3,76$ ) ifadesine %35,7 ile tamamen Katılıyorum yanıtı verilmiştir. “Biriyle aynı fikirde olmadığımda bunu ona söyleyebilirim.” ( $\bar{X}=3,06$ ) ifadesine %21,6’sı Tamamen Katılıyorum yanıtı verilmiştir. “Bşkaları benim iddiasız biri olduğumu düşünürler” ( $\bar{X}=2,90$ ) ifadesine % 24,2 Az Katılıyorum yanıtı verilmiştir. “İstedğim zaman hayır demek benim için zordur” ( $\bar{X}=2,85$ ) ifadesine %27,2 Orta Düzeyde Katılıyorum yanıtı verilmiştir. “Bşkalarına kızdığımda bunu ona söylerim” ( $\bar{X}=1,98$ ) ifadesine %47,3 ile “Haklarımı savunanam” ( $\bar{X}=1,84$ ) ifadesine %50,4 ile Hiç Katılmıyorum yanıtı verilmiştir. Sonuç olarak Duygusal Zekâ ölçeğini oluşturan alt boyutlardan biri olan Kendine güven alt boyutunun toplam ortalaması ( $\bar{X}=2,73$ ) olarak hesaplanmıştır. Kendine güven alt boyutundan yüksek skor alan kişiler kim olduklarını bilirler. Kendine saygısı olan kişi sahip olduğu özellikler ve yeteneklerden memnundur. Tam tersi durumda, birey sürekli kendini yetersiz ve önemsiz hisseder.

**Tablo 28. Bağımsızlık Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İfadeler**

İfadeler	Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s.
	Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
22.Yapacaklarımın bana sık sık söylendiği bir işte çalışmayı tercih ederim. (n=389)	f 184 % 47,3	116 29,8	30 7,7	29 7,5	30 7,7	1,98	1,24
24.Bir liderden çok takipçiyimdir. (n=389)	f 33 % 8,5	50 12,9	82 21,1	117 30,1	107 27,5	3,55	1,25
47.Kendi başıma karar veremem. (n=389)	f 164 % 42,2	113 29,0	34 8,7	55 14,1	23 5,9	2,13	1,26
64.Başkaları ile çalışırken kendi fikirlerimden çok onlarınkine güvenirim. (n=389)	f 100 % 25,7	51 13,1	150 38,6	42 10,8	46 11,8	2,70	1,28
73.Başkalarının bana ihtiyaç duymalarından çok, ben başkalarına ihtiyaç duyarım. (n=389)	f 127 % 32,6	36 9,3	98 25,2	62 15,9	66 17,0	2,75	1,47
<b>GENEL</b>						<b>2,62</b>	<b>1,30</b>

Örnekleme grubuna dâhil olan yöneticilerin bağımsızlık alt boyutuna ilişkin betimsel analizler Tablo 28’de verilmiştir. “Yapacaklarımın bana sık sık söylendiği bir işte çalışmayı tercih ederim” ( $\bar{X}=1,98$ ) ifadesine %29,8 az katılıyorum yanıtı verilmiştir. “Kendi başıma karar veremem” ( $\bar{X}=2,13$ ) ifadesine %29,0 Az Katılıyorum yanıtı verilmiştir. “Bir liderden çok takipçiyimdir” ( $\bar{X}=3,55$ ) ifadesine % 30,1 Çok Katılıyorum yanıtı verilmiştir. “Başkaları ile çalışırken kendi fikirlerimden çok onlarınkine güvenirim.” ( $\bar{X}= 2,70$ ) İfadesine %38,6 Orta düzeyde katılıyorum yanıtı verilmiştir. “Başkalarının bana ihtiyaç duymalarından çok, ben başkalarına ihtiyaç duyarım.” ( $\bar{X}=2,75$ ) İfadesine %32,6 Hiç katılmıyorum yanıtı verilmiştir. Genel ortalaması ( $\bar{X}= 2,62$ ) olan Bağımsızlık alt boyutunda Kişiler diğerlerinin tavsiyelerini ister veya göz önüne alırlar fakat önemli kararlarında başkalarına bağlı kalmazlar. Yine bu kişiler duygusal ihtiyaçları için başka kişilere bağlı değillerdir. Duygusal anlamda da bağımsız olan bu kişiler kendi beklentilerinin esiri olmadan gereklilikleri yerine getirirler.

#### 4.2.4.2. Kişiler Arası Beceriler Alt Boyutuna İlişkin Bulgular

Bu bölümde Duygusal zekâ boyutlarından kişiler arası beceriler boyutuna ilişkin alt boyutların betimsel analizlerine (frekans, yüzde dağılımları, aritmetik ortalama, standart sapma) yer verilmiştir. Kişiler arası beceriler boyutuna ait alt boyutlar şunlardır; empati, kişiler arası ilişkiler ve son olarak sosyal sorumluluktur.

**Tablo 29. Empati Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İfadeler**

İfadeler		Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s.
		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
25. Doğrudan ifade etmeseler de başkalarının duygularını çok iyi anlarım. (n=389)	f	21	52	94	97	125	3,65	1,21
	%	5,4	13,4	24,2	24,9	32,1		
30. Diğer insanların duygularını incitmemeye özen gösteririm (n=389)	f	8	9	52	127	193	4,25	0,91
	%	2,1	2,3	13,4	32,6	49,6		
49. Başkalarına neler olduğunu önemserim. (n=389)	f	-	21	60	131	177	4,19	0,88
	%	-	5,4	15,4	33,7	45,5		
77. Acı çeken insanların farkına varamam (n=389)	f	144	71	85	64	25	2,37	1,30
	%	37,0	18,3	21,9	16,5	6,4		
81. Başkalarının duygusal gereksinmelerine duyarlıyım. (n=389)	f	3	59	87	149	91	3,68	1,01
	%	0,8	15,2	22,4	38,3	23,4		
<b>GENEL</b>							<b>3,62</b>	<b>1,06</b>

Örnekleme grubuna dâhil olan yöneticilerin empati alt boyutuna ilişkin betimsel analizler Tablo 29’da verilmiştir. “Doğrudan ifade etmeseler de başkalarının duygularını çok iyi anlarım” ( $\bar{X}=3,65$ ) İfadesine %32,1 Tamamen Katılıyorum yanıtı verilmiştir. “Diğer insanların duygularını incitmemeye özen gösteririm” ( $\bar{X}=4,25$ ) İfadesine %49,6 Tamamen Katılıyorum yanıtı verilmiştir. “Baskalarına neler olduğunu önemserim” ( $\bar{X}=4,19$ ) ifadesine %45,5 Tamamen Katılıyorum yanıtı verilmiştir. “Acı çeken insanların farkına varamam” ( $\bar{X}=2,37$ ) ifadesine %37,0 Hiç katılmıyorum yanıtı verilmiştir. “Baskalarının duygusal gereksinmelerine duyarlıyım” ( $\bar{X}=3,68$ ) İfadesine %38,3 Çok Katılıyorum yanıtı verilmiştir. Sonuç olarak ( $\bar{X}=3,62$ ) genel ortalamaya sahip Empati alt boyutu ile katılımcıların diğer kişilerin duygularının farkında olan ve onları değerlendirebilen kişiler oldukları söylenebilir. Karşısındakinin ne hissettiğini anlayan bu kişiler onlara karşı duyarlı ve hassastırlar. Başkalarına önem verirler. Kısacası araştırmaya katılan katılımcıların başkalarının duygularını okuma konusunda yetenekli olduklarından söz edilebilir.

**Tablo 30. Kişilerarası İlişkiler Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İfadeler**

İfadeler	Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s.
	Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
16. Sevgimi belli edemem. (n=389)	f 107 % 27,5	100 25,7	58 14,9	70 18,0	54 13,9	2,65	1,40
32. Başkalarıyla iyi ilişkilerim vardır. (n=389)	f - % -	18 4,6	58 14,9	149 38,3	164 42,2	4,18	0,85
42. İnsanlar benim sosyal olduğumu düşünürler. (n=389)	f 4 % 1,0	22 5,7	76 19,5	150 38,6	137 35,2	4,01	0,93
46. Arkadaşlarım bana özel şeylerini anlatabilirler. (n=389)	f - % -	21 5,4	63 16,2	141 36,2	164 42,2	4,15	0,88
57. Yakın ilişkilerim benim ve arkadaşlarım için çok önemlidir (n=389)	f - % -	23 5,9	42 10,8	191 49,1	133 34,2	4,12	0,82
62. Kolayca arkadaş edinebilirim (n=389)	f 37 % 9,5	26 6,7	72 18,5	165 42,4	89 22,9	3,62	1,18
67. Çevremdekilerle iyi geçinemem. (n=389)	f 169 % 43,4	47 12,1	104 26,7	46 11,8	23 5,9	2,25	1,28
<b>GENEL</b>						<b>3,56</b>	<b>1,04</b>

Örneklem grubuna dâhil olan yöneticilerin Kişilerarası ilişkiler alt boyutuna ilişkin betimsel analizler Tablo 30’da verilmiştir. “Sevgimi belli edemem” ( $\bar{X}=2,65$ ) İfadesine %27,5 Hiç katılımıyorum yanıtı verilmiştir. “Bşkalarıyla iyi ilişkilerim vardır” ( $\bar{X}=4,18$ ) İfadesine %42,2 Tamamen Katılıyorum yanıtı verilmiştir. “İnsanlar benim sosyal olduğumu düşünürler.” ( $\bar{X}=4,01$ ) İfadesine %38,6 Çok Katılıyorum yanıtı verilmiştir. “Arkadaşlarım bana özel şeylerini anlatabilirler.” ( $\bar{X}=4,15$ ) %42,2 Tamamen Katılıyorum yanıtı verilmiştir. “Yakın ilişkilerim benim ve arkadaşlarım için çok önemlidir.” ( $\bar{X}=4,12$ ) İfadesine %49,1 Çok Katılıyorum yanıtı verilmiştir. “Kolayca arkadaş edinebilirim.” ( $\bar{X}=3,62$ ) İfadesine %42,4 Çok Katılıyorum yanıtı verilmiştir. “Çevremdekilerle iyi geçinemem.” ( $\bar{X}=2,25$ ) İfadesine %43,4 Hiç Katılmıyorum yanıtı verilmiştir. Sonuç olarak genel ortalama değeri ( $\bar{X}=3,56$ ) olan kişilerarası ilişkiler alt boyutunda ankete katılan katılımcıların diğer kişilerle iyi ilişkiler kurup bu ilişkileri geliştirme yeteneğine sahip olduğundan söz edilebilir. İyi dostluk

kurma ve sevgiyi yansıtmada yetenekli olan bu kişiler karşılıklı ilişkilerde istekli ve eğlencelidir. Bu duygusal yetenek, diğer kişilere karşı duyarlı olmayı, ilişki kurmada istekli olmayı ve ilişkilerde doyumlu olmayı gerektirmektedir. Kişilerarası ilişki kurmada yetenekli yöneticiler her zaman çalıştıkları örgütte daha verimli olmayı başararak örgütün yükselmesini ve iş ortamının huzurlu olmasını sağlamışlardır.

**Tablo 31. Sosyal Sorumluluk Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İfadeler**

İfadeler	Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s
	Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
34.İnsanlara yardım etmekten hoşlanırım. (n=389)	f %	1 0,3	8 2,1	55 14,1	84 21,6	241 62,0	4,43 0,82
43.Kurallara uyan bir vatandaş olmak çok önemlidir. (n=389)	f %	4 1,0	62 15,9	80 20,6	109 28,0	134 34,4	3,79 1,11
45.Aynı anda başka bir yerde bulunmak zorunda olsam da ağlayan bir çocuğun anne babasını bulmasına yardım ederim. (n=389)	f %	38 9,8	19 4,9	46 11,8	101 26,0	185 47,6	3,97 1,29
48.Başka insanlara saygı duyarım. (n=389)	f %	- -	22 5,7	78 20,1	109 28,0	180 46,3	4,15 0,93
59.Eğer yasaları çiğnemem gerekirse, bunu yaparım (n=389)	f %	104 26,7	46 11,8	77 19,8	53 13,6	109 28,0	3,04 1,56
9.Başkaları için bana güvenmek zordur. (n=389)	f %	174 44,7	65 16,7	59 15,2	64 16,5	27 6,9	2,24 1,35
<b>GENEL</b>						<b>3,60</b>	<b>1,17</b>

Örneklem grubuna dâhil olan yöneticilerin Sosyal Sorumluluk alt boyutuna ilişkin betimsel analizler Tablo 31’de verilmiştir. “İnsanlara yardım etmekten hoşlanırım.” ( $\bar{X}$  =4,43) ifadesine %62,0 Tamamen Katılıyorum yanıtı verilmiştir. “Kurallara uyan bir vatandaş olmak çok önemlidir.”( $\bar{X}$  =3,79) ifadesine %34,4 Tamamen Katılıyorum yanıtı verilmiştir. “Aynı anda başka bir yerde bulunmak zorunda olsam ağlayan bir çocuğun anne babasını bulmasına yardım ederim.”( $\bar{X}$  =3,97) ifadesine %47,6 Tamamen Katılıyorum yanıtı verilmiştir. “Başka insanlara saygı duyarım.” ( $\bar{X}$  =4,15) İfadesine %46,3 Tamamen Katılıyorum yanıtı verilmiştir. “Eğer yasaları çiğnemem gerekirse, bunu yaparım.”( $\bar{X}$  =3,04) İfadesine %28,0 Tamamen Katılıyorum yanıtı verilmiştir. “Başkaları için bana güvenmek zordur.”( $\bar{X}$  =2,24) İfadesine %44,7 Hiç katılmıyorum yanıtı verilmiştir. Sonuç olarak genel ortalama değeri( $\bar{X}$  = 3,60 ) olan sosyal sorumluluk alt boyutunda ankete katılan katılımcıların içerisinde yer aldığı gruba karşı yapıcı ve işbirlikçidir. Menfaatleri olmasa da

sorumluluklarının yerine getirilmesi gerektiğinin bilincindedir. İnsan ilişkilerinde oldukça duyarlı olan bu kişiler sahip oldukları yetenekleri ve yaşadıkları deneyimleri farklı kişi ve gruplarla paylaşabilecek olgunluktadırlar.

#### 4.2.4.3. Uyumluluk Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular

Bu bölümde Duygusal zekâ boyutlarından uyumluluk boyutuna ilişkin alt boyutların betimsel analizlerine (frekans, yüzde dağılımları, aritmetik ortalama, standart sapma) yer verilmiştir.

**Tablo 32. Problem Çözme Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İfadeler**

İfadeler		Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s.
		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
1. Zorluklarla baş edebilme yaklaşımım, adım adım ilerlemektir. (n= 389)	f	1	77	80	108	123		
	%	0,3	19,8	20,6	27,8	31,6	3,71	1,12
23. Bir problemi çözerken her bir olasılığı inceler daha sonra en iyisine karar veririm. (n= 389)	f	1	15	80	153	140		
	%	0,3	3,9	20,6	39,3	36,0	4,07	0,86
33. Güç bir durumla karşılaştığımda konuyla ilgili olabildiğince çok bilgi toplamayı isterim (n= 389)	f	-	27	105	151	106		
	%	-	6,9	27,0	38,8	27,2	3,86	0,89
51. Problemlerin çözümüne ilişkin farklı çözüm yolları düşünmeye çalışınca genellikle tıkanır kalırım. (n= 389)	f	64	68	109	64	84		
	%	16,5	17,5	28,0	16,5	21,6	3,09	1,36
87. Bir problemle karşılaştığımda önce durur ve düşünürüm (n= 389)	F	2	2	149	103	133		
	%	0,5	0,5	38,3	26,5	34,2	3,93	0,88
<b>GENEL</b>							<b>3,73</b>	<b>1,02</b>

Örneklem grubuna dâhil olan yöneticilerin problem çözme alt boyutuna ilişkin betimsel analizler Tablo 32’de verilmiştir. “Zorluklarla baş edebilme yaklaşımım, adım adım ilerlemektir.” ( $\bar{X}=3,71$ ) İfadesine %31,6 Tamamen Katılıyorum yanıtı verilmiştir. “Bir problemi çözerken her bir olasılığı inceler daha sonra en iyisine karar veririm.” ( $\bar{X}=4,07$ ) İfadesine %39,9 Çok Katılıyorum yanıtı verilmiştir. “Güç bir durumla karşılaştığımda konuyla ilgili olabildiğince çok bilgi toplamayı isterim” ( $\bar{X}=3,86$ ) İfadesine %38,8 Çok Katılıyorum yanıtı verilmiştir. “Güç bir durumla karşılaştığımda konuyla ilgili olabildiğince çok bilgi toplamayı isterim” ( $\bar{X}=3,09$ ) İfadesine %38,8 Çok Katılıyorum yanıtı verilmiştir. Genel ortalama değeri ( $\bar{X}=3,73$ ) olan Problem Çözme Alt Boyutunda katılımcıların problemi anlayarak etkili bir biçimde problemin çözülmesini sağlarlar.

**Tablo 33. Gerçekçilik Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İfadeler**

İfadeler		Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s.
		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
4. Hayallerimden çok çabuk sıyrılabilir ve o anki durumun gerçekliğine kolayca dönebilirim (n= 389)	f	27	70	62	114	116	3,57	1,27
	%	6,9	18,0	15,9	29,3	29,8		
12. Çevremde olup bitenlerin farkında değilimdir. (n= 389)	f	105	96	58	71	59	2,70	1,42
	%	27,0	24,7	14,9	18,3	15,2		
52. Fanteziler ya da hayaller kurmadan her şeyi gerçekte olduğu gibi görmeye çalışırım. (n= 389)	f	41	48	67	171	62	3,42	1,20
	%	10,5	12,3	17,2	44,0	15,9		
56. Hayal ve fantezilerime kendimi kaptırırım. (n= 389)	f	81	108	85	86	29	2,68	1,23
	%	20,8	27,8	21,9	22,1	7,5		
82. Abartmayı severim (n= 389)	f	166	59	48	73	43	2,40	1,46
	%	42,7	15,2	12,3	18,8	11,1		
<b>GENEL</b>							<b>2,95</b>	<b>1,31</b>

Örnekleme grubuna dâhil olan yöneticilerin gerçekçilik alt boyutuna ilişkin betimsel analizler Tablo 33’de verilmiştir. “Hayallerimden çok çabuk sıyrılabilir ve o anki durumun gerçekliğine kolayca dönebilirim” ( $\bar{X}=3,57$ ) ifadesine %29,8’i tamamen katılıyorum yanıtı verilmiştir. “Çevremde olup bitenlerin farkında değilimdir.” ( $\bar{X}=2,70$ ) ifadesine %27,0 hiç katılmıyorum yanıtı verilmiştir. “Fanteziler ya da hayaller kurmadan her şeyi gerçekte olduğu gibi görmeye çalışırım” ( $\bar{X}=3,42$ ) ifadesine %44,0 çok katılıyorum yanıtı verilmiştir. “Hayal ve fantezilerime kendimi kaptırırım” ( $\bar{X}=2,68$ ) ifadesine %27,8 az katılıyorum yanıtı verilmiştir. “Abartmayı severim” ( $\bar{X}=2,40$ ) ifadesine %42,7 hiç katılmıyorum yanıtı verilmiştir. Sonuç olarak Ortalama değeri ( $\bar{X}=2,95$ ) olan gerçekçilik alt boyutunda bireyler her zaman olaylara gerçekçi yaklaşırlar. Bu bireyler acil durumda doğru şekilde hareket edebilen kişilerdir. Yeri geldiğinde hayallerinden sıyrılarak yaşadıkları anın gerçekleriyle çabuk yüzleşebilen kişilerdir.

**Tablo 34. Esneklik Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İfadeler**

İfadeler	Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s.	
	Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)			
18. Eski alışkanlıklarımı değiştirebilirim (n= 389)	f %	15 3,9	34 8,7	59 15,2	128 32,9	153 39,3	3,95	1,11
50. Bazı şeyler hakkında fikrimi değiştirmem zordur (n= 389)	f %	6 1,5	45 11,6	88 22,6	164 42,2	86 22,1	3,72	0,98
58. Yeni şeylere başlamak benim için zordur. (n= 389)	f %	66 17,0	104 26,7	78 20,1	88 22,6	53 13,6	2,89	1,30
61. Yeni şartlara ayak uydurmak benim için kolaydır (n= 389)	f %	20 5,1	60 15,4	88 22,6	151 38,8	70 18,0	3,49	1,10
71. Tarzımı değiştirmem zordur (n= 389)	f %	76 19,5	31 8,0	116 29,8	62 15,9	104 26,7	3,22	1,43
<b>GENEL</b>							<b>3,45</b>	<b>1,18</b>

Örneklem grubuna dâhil olan yöneticilerin esneklik alt boyutuna ilişkin betimsel analizler Tablo 34’de verilmiştir. “Eski alışkanlıklarımı değiştirebilirim” ( $\bar{X}=3,95$ ) ifadesine %39,3 tamamen katılıyorum yanıtı verilmiştir. “Bazı şeyler hakkında fikrimi değiştirmem zordur” ( $\bar{X}=3,72$ ) ifadesine, %42,2 çok katılıyorum yanıtı verilmiştir. “Yeni şeylere başlamak benim için zordur” ( $\bar{X}=2,89$ ) ifadesine %26,7 az katılıyorum yanıtı verilmiştir. “Yeni şartlara ayak uydurmak benim için kolaydır” ( $\bar{X}=3,49$ ) ifadesine %38,8 çok katılıyorum yanıtı verilmiştir. “Tarzımı değiştirmem zordur” ( $\bar{X}=3,22$ ) ifadesine %29,8 orta düzeyde katılıyorum yanıtı verilmiştir. Sonuç olarak Ortalama değeri ( $\bar{X}=3,45$ ) olan esneklik alt boyutunda kişiler duygu, düşünce ve davranışını şartlara göre ayarlayabilen bir özelliğe sahiptir. Esnek kişiler fikirlerinde diretmeyen farklı fikir ve düşünceleri kabul edebilen kişilerdir.

#### 4.2.4.4. Stresle Başa Çıkma Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular

Bu bölümde Duygusal zekâ boyutlarından stresle başa çıkma boyutuna ilişkin alt boyutların betimsel analizlerine (frekans, yüzde dağılımları, aritmetik ortalama, standart sapma) yer verilmiştir.



**Tablo 35. Stres Yönetimi Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İfadeler**

İfadeler	Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s.
	Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
3. Çok fazla strese dayanamam. (n=389)	f 131 % 33,7	106 27,2	53 13,6	67 17,2	32 8,2	2,39	1,32
6. Üzücü olaylarla yüz yüze gelmek benim için zordur. (n=389)	f 190 % 48,8	132 33,9	31 8,0	15 3,9	21 5,4	1,83	1,08
60. Endişeliyimdir (n=389)	f 47 % 12,1	46 11,8	86 22,1	119 30,6	91 23,4	3,41	1,29
63. Can sıkıcı problemlerle nasıl baş edebileceğimi bilirim. (n=389)	f 2 % 0,5	75 19,3	114 29,3	125 32,1	73 18,8	3,49	1,02
68. Zor şartlarda serinkanlılığımı nasıl koruyacağımı bilirim. (n=389)	f 22 % 5,7	81 20,8	84 21,6	146 37,5	56 14,4	3,34	1,12
75. Çok sinirlenmeden stresle baş edebilirim. (n=389)	f 82 % 21,1	100 25,7	71 18,3	88 22,6	48 12,3	2,79	1,33
80. Endişemi kontrol etmemin zor olduğunu biliyorum. (n=389)	f 50 % 12,9	147 37,8	64 16,5	27 6,9	101 26,0	2,95	1,41
<b>GENEL</b>						<b>2,88</b>	<b>1,22</b>

Örneklem grubuna dâhil olan yöneticilerin stres yönetimi alt boyutuna ilişkin betimsel analizler Tablo 35’te verilmiştir. “Çok fazla strese dayanamam” ( $\bar{X}=2,39$ ) İfadesine %33,7 hiç katılmıyorum yanıtı verilmiştir. “Üzücü olaylarla yüz yüze gelmek benim için zordur” ( $\bar{X}=1,83$ ) İfadesine %48,8 hiç katılmıyorum yanıtı verilmiştir. “Endişeliyimdir” ( $\bar{X}= 3,41$ ) İfadesine %30,6 çok katılıyorum yanıtı verilmiştir. “Can sıkıcı problemlerle nasıl baş edebileceğimi bilirim” ( $\bar{X}= 3,49$ ) İfadesine %32,1 çok katılıyorum yanıtı verilmiştir. “Zor şartlarda serinkanlılığımı nasıl koruyacağımı bilirim” ( $\bar{X}=3,34$ ) İfadesine %37,5 çok katılıyorum yanıtı verilmiştir. “Çok sinirlenmeden stresle baş edebilirim”( $\bar{X}=2,79$ ) İfadesine %25,7 az katılıyorum yanıtı verilmiştir.“Endişemi kontrol etmemin zor olduğunu biliyorum” ( $\bar{X}= 2,95$ ) İfadesine %26,0 tamamen katılıyorum yanıtı verilmiştir. Sonuç olarak Ortalama değeri ( $\bar{X}=2,88$ ) olan stres yönetimi alt boyutunda kişiler stres durumunda morallerini bozmadan

soğukkanlılık gösterebilen kişilerdir. Bu kişiler karşılımlarına çıkan zorlukları bastırırken fazla endişelenmezler ve stresli durumlar karşısında iyi bir duruş sergileyebilirler.

**Tablo 36. Dürtü Kontrolü Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İfadeler**

İfadeler	Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s.
	Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
11. Huysuz bir insanım (n=389)	f 153 % 39,3	120 30,8	60 15,4	42 10,8	14 3,6	2,08	1,14
29. Sabırsız bir insanım. (n=389)	f 59 % 15,2	82 21,1	91 23,4	68 17,5	89 22,9	3,12	1,37
36. Öfkemi kontrol etmem zordur. (n=389)	f 67 % 17,2	56 14,4	114 29,3	80 20,6	72 18,5	3,09	1,33
41. Düşünmeden hareket edişim problemler yaratır. (n=389)	f 59 % 15,2	76 19,5	109 28,0	91 23,4	54 13,9	3,01	1,26
66. Konuşmaya başlayınca zor susarım. (n=389)	f 64 % 16,5	49 12,6	90 23,1	123 31,6	63 16,2	3,19	1,31
70. İnsanlarla tartışırken sesimi alçaltmamı söylerler. (n=389)	f 126 % 32,4	114 29,3	55 14,1	69 17,7	25 6,4	2,37	1,27
<b>GENEL</b>						<b>2,81</b>	<b>1,28</b>

Örneklem grubuna dâhil olan yöneticilerin dürtü kontrolü alt boyutuna ilişkin betimsel analizler Tablo 36’da verilmiştir. “Huysuz bir insanım” ( $\bar{X} = 2,08$ ) İfadesine %39,3 hiç katılmıyorum yanıtı verilmiştir. “Sabırsız bir insanım” ( $\bar{X} = 3,12$ ) İfadesine %22,9 tamamen katılıyorum yanıtı verilmiştir. “Öfkemi kontrol etmem zordur” ( $\bar{X} = 3,09$ ) İfadesine %29,3 orta düzeyde katılıyorum yanıtı verilmiştir. “Düşünmeden hareket edişim problemler yaratır” ( $\bar{X} = 3,01$ ) İfadesine %28,0 orta düzeyde katılıyorum yanıtı verilmiştir. “Konuşmaya başlayınca zor susarım.” ( $\bar{X} = 3,19$ ) İfadesine %31,6 çok katılıyorum yanıtı verilmiştir. “İnsanlarla tartışırken sesimi alçaltmamı söylerler” ( $\bar{X} = 2,37$ ) İfadesine %32,4 katılmıyorum yanıtı verilmiştir. Sonuç olarak Ortalama değeri ( $\bar{X} = 2,81$ ) olan dürtü kontrolü alt boyutunda kişiler ihtiyaçlarının fazlasını erteleyebilen kişilerdir. Yeterince sabırlı olan bu kişiler kontrolünü çok nadir kaybederler. Çatışma ve düşmanca davranma, saldırganlık dürtüsünü kontrol edebilme kapasiteleri gelişmiştir. Dürtü kontrolüne sahip olmayan birisi sabırsız, öfke kontrolü yapamayan ani çıkışları

olan kişilerdir. Ankete katılan katılımcılarında genel itibariyle orta düzeyli bir dürtü kontrolüne sahip oldukları söylenebilir.

#### 4.2.4.5. Genel Ruh Durumu Alt Boyutuna İlişkin Bulgular

Bu bölümde Duygusal zekâ boyutlarından genel ruh durumu boyutuna ilişkin alt boyutların betimsel analizlerine (frekans, yüzde dağılımları, aritmetik ortalama, standart sapma) yer verilmiştir.

**Tablo 37. Mutluluk Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İfadeler**

İfadeler		Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s.
		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
37.Hayattan zevk almıyorum(n=389)	f	142	106	63	33	45	2,31	1,34
	%	36,5	27,2	16,2	8,5	11,6		
40. Oldukça neşeli bir insanımdır (n=389)	f	-	8	78	138	165	4,18	0,82
	%	-	2,1	20,1	35,5	42,4		
54. Benimle birlikte olmak eğlencelidir(n=389)	f	1	3	109	171	105	3,97	0,77
	%	0,3	0,8	28,0	44,0	27,0		
65.Kendimi çok sık , kötü hissederim (n=389)	f	70	48	145	80	46	2,96	1,23
	%	18,0	12,3	37,3	20,6	11,8		
72.Hayatımdan memnunum. (n=389)	f	1	42	103	76	167	3,94	1,07
	%	0,3	10,8	26,5	19,5	42,9		
74.Hafta sonlarını ve tatilleri severim (n=389)	f	-	40	30	109	210	4,26	0,98
	%	-	10,3	7,7	28,0	54,0		
83. Gülümsemek benim için zordur.(n=389)	f	143	75	103	26	42	2,35	1,32
	%	36,8	19,3	26,5	6,7	10,8		
<b>GENEL</b>						<b>3,42</b>	<b>1,07</b>	

Örneklem grubuna dâhil olan yöneticilerin mutluluk alt boyutuna ilişkin betimsel analizler Tablo 37’de verilmiştir. “Hayattan zevk almıyorum” ( $\bar{X}$  =2,31) İfadesine %36,5 hiç katılmıyorum yanıtı verilmiştir. “Oldukça neşeli bir insanımdır” ( $\bar{X}$  =4,18) İfadesine % 42,4 tamamen katılıyorum yanıtı verilmiştir. “Benimle birlikte olmak eğlencelidir”(  $\bar{X}$  =3,97) İfadesine %44,0 çok katılıyorum yanıtı verilmiştir. “Kendimi çok sık, kötü hissederim” ( $\bar{X}$  =2,96) İfadesine %37,3 orta düzeyde katılıyorum yanıtı verilmiştir. “Hayatımdan memnunum.” ( $\bar{X}$  =3,94)İfadesine %42,9 tamamen katılıyorum yanıtı verilmiştir. “Hafta sonlarını ve tatilleri severim” ( $\bar{X}$  =4,26) İfadesine % 54,0 tamamen katılıyorum yanıtı verilmiştir. “Gülümsemek benim için zordur” ( $\bar{X}$  =2,35)İfadesine %36,8 hiç katılmıyorum yanıtı verilmiştir. Sonuç olarak Genel

Ortalama değeri ( $\bar{X}=3,42$ ) olan mutluluk alt boyutundan yüksek puan alan kişiler yaşamdan zevk alabilen yaşamı dolu dolu yaşayabilen kişilerdir. Genelde mutlu bir mizaçları bulunan bu kişiler iş ve özel yaşamlarında huzurludurlar. Mutlu olan bir kişi istekli ve neşelidir. Ankete katılan katılımcılar genel itibari ile mutlu, rahat ve istekli kişilik özelliğine sahiptirler.

**Tablo 38. İyimserlik Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İfadeler**

İfadeler	Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s.
	Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
5. Zaman zaman ortaya çıkan tersliklere rağmen, genellikle işlerin düzeleceğine inanırım. (n= 389)	f 3	16	38	169	163	4,22	0,84
	% 0,8	4,1	9,8	43,4	41,9		
31. İşler gittikçe zorlaşsa da genellikle devam etmek için motivasyonum vardır. (n= 389)	f 1	34	64	162	128	3,98	0,93
	% 0,3	8,7	16,5	41,6	32,9		
76. Çok zor durumların üstesinden geleceğime inanıyorum. (n= 389)	f -	41	110	153	85	3,72	0,92
	% -	10,5	28,3	39,3	21,9		
78. Genellikle en iyisini ümit ederim. (n= 389)	f 20	41	146	108	74	3,45	1,07
	% 5,1	10,5	37,5	27,8	19,0		
85. Yeni bir şeylere başlamadan önce genellikle başarısız olacağım hissine kapılıyorum (n= 389)	f 156	137	51	29	16	2,00	1,09
	% 40,1	35,2	13,1	7,5	4,1		
<b>GENEL</b>						<b>3,47</b>	<b>0,97</b>

Örneklem grubuna dâhil olan yöneticilerin iyimserlik alt boyutuna ilişkin betimsel analizler Tablo 38’de verilmiştir. “Zaman zaman ortaya çıkan tersliklere rağmen, genellikle işlerin düzeleceğine inanırım.” ( $\bar{X}=4,22$ ) İfadesine %43,4, “İşler gittikçe zorlaşsa da genellikle devam etmek için motivasyonum vardır” ( $\bar{X}=3,98$ ) İfadesine %41,6 ve “Çok zor durumların üstesinden geleceğime inanıyorum” ( $\bar{X}=3,72$ ) İfadesine %39,3 çok katılıyorum yanıtı verilmiştir. “Genellikle en iyisini ümit ederim” ( $\bar{X}=3,45$ ) İfadesine %37,5 orta düzeyde katılıyorum yanıtı verilmiştir. “Yeni bir şeylere başlamadan önce genellikle başarısız olacağım hissine kapılıyorum” ( $\bar{X}=2,00$ ) İfadesine %40,1 hiç katılmıyorum yanıtı verilmiştir. Sonuç olarak Genel Ortalama değeri ( $\bar{X}=3,47$ ) olan iyimserlik alt boyutunda ankete katılan katılımcıların hayata olumlu bakabilen zorluk ve sıkıntılar karşısında yılmayan kişiler oldukları söylenebilir.

#### 4.2.5. Etik Liderlik Ve Duygusal Zekâ Ölçeği Boyutlarına İlişkin T-Testi

##### Sonuçları

Araştırma kapsamında yöneticilerin Etik Liderlik ve Duygusal Zekâ alt boyutlarına ilişkin cinsiyet, medeni durum ve turizm eğitimi değişkenleri arasındaki farklılığı belirlemek için t-tesisi analizi yapılmış olup sonuçlar aşağıda tablolar halinde verilmiştir. Analiz tabloları öncelikle etik liderlik ve ilgili bağımsız değişkenler arasındaki tablodan başlayarak oluşturulmuştur. Ardından duygusal zekâ ile ilişkili boyutlar ile ilgili bağımsız değişkenler arasındaki tablolara yer verilmiştir. Son olarak duygusal zekânın 5 boyutuna ait 15 alt boyutun da ilgili bağımsız değişkenler ile aralarındaki farklılıklarına bakılmıştır.

**Tablo 39. Etik Liderlik ve Cinsiyet, Medeni Durum, İşletmenin Hukuki Yapısı Değişkenleri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (t-testi)**

Boyutlar/Faktörler	Değişkenler	Gruplar	Ort $\bar{X}$	s.s.	t	P
Etik Liderlik	Cinsiyet	Kadın	3,49	0,71	1,02	0,30
		Erkek	3,41	0,71		
	Medeni Durum	Evli	3,45	0,73	0,32	0,74
		Bekâr	3,42	0,68		
	İşletmenin Hukuki Yapısı	Turizm İşletme Belgeli	3,39	0,79	1,11	0,26
		Belediye Belgeli	3,47	0,66		

\*p<0,05

Etik liderlik boyutu ve cinsiyet değişkeni arasında ( $p=0,30$ ;  $p>0,05$ ) istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Katılımcıların etik liderlik davranışı açısından kadın veya erkek olması herhangi bir farklılık göstermemektedir. Etik liderlik boyutu ve işletmenin hukuki yapısı değişkenleri arasında ( $p=1,11$ ;  $p>0,05$ ) istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Katılımcıların etik liderlik konusunda turizm işletme belgeli veya belediye belgeli tesislerde çalışmalarını herhangi bir farklılık yaratmamıştır. Etik liderlik boyutu ve medeni durum değişkeni arasında ( $p=0,74$ ;  $p>0,05$ ) istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Katılımcıların etik liderlik davranışında evli veya bekar olması herhangi bir farklılık ortaya koymamaktadır.

Duygusal zekâ boyutlarının cinsiyet, medeni durum ve işletmenin hukuki yapısı üzerinde herhangi bir farklılığının olup olmadığını ortaya koyan analiz sonuçları Tablo 40' ta görülmektedir.

**Tablo 40. Duygusal Zekâ Boyutları ile Cinsiyet, Medeni Durum, İşletmenin Hukuki Yapısı Değişkenleri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (t-testi)**

Boyutlar/ Faktörler	Değişkenler	Gruplar	Ort. $\bar{X}$	s.s.	t	P
Kişisel Beceriler	Cinsiyet	Kadın	3,18	0,23	1,01	0,30
		Erkek	3,21	0,30		
	Medeni Durum	Evli	3,21	0,30	1,08	0,27
		Bekâr	3,18	0,23		
	İşletmenin Hukuki Yapısı	Turizm İşletme Belgeli	3,19	0,32	0,78	0,43
		Belediye Belgeli	3,21	0,24		
Kişilerarası Beceriler	Cinsiyet	Kadın	3,61	0,35	0,71	0,47
		Erkek	3,58	0,40		
	Medeni Durum	Evli	3,62	0,41	2,22	<b>0,02*</b>
		Bekâr	3,53	0,33		
	İşletmenin Hukuki Yapısı	Turizm İşletme Belgeli	3,58	0,40	0,58	0,55
		Belediye Belgeli	3,60	0,37		
Uyumluluk boyutu	Cinsiyet	Kadın	3,36	0,43	0,47	0,63
		Erkek	3,38	0,44		
	Medeni Durum	Evli	3,41	0,45	1,89	<b>0,05*</b>
		Bekâr	3,32	0,40		
	İşletmenin Hukuki Yapısı	Turizm İşletme Belgeli	3,38	0,44	0,70	0,94
		Belediye Belgeli	3,37	0,44		
Stresle Başa Çıkma Boyutu	Cinsiyet	Kadın	2,79	0,53	2,24	0,25
		Erkek	2,93	0,62		
	Medeni Durum	Evli	2,94	0,63	2,49	<b>0,01*</b>
		Bekâr	2,78	0,51		
	İşletmenin Hukuki Yapısı	Turizm İşletme Belgeli	2,97	0,57	2,47	<b>0,01*</b>
		Belediye Belgeli	2,82	0,60		
Genel Durumu Boyutu	Cinsiyet	Kadın	3,41	0,32	1,38	0,16
		Erkek	3,46	0,35		
	Medeni Durum	Evli	3,47	0,36	1,84	0,06
		Bekâr	3,40	0,31		
	İşletmenin Hukuki Yapısı	Turizm İşletme Belgeli	3,45	0,36	0,21	0,83
		Belediye Belgeli	3,44	0,33		

\* $p \leq 0,05$

Duygusal zekâ boyutundan olan kişilerarası beceriler boyutu medeni durum incelendiğinde ( $p=0,02$ ;  $p<0,05$ ) %5 düzeyinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Kişiler arası becerilerde evlilerin bekarlara göre (Evli  $\bar{X}=3,62$ , Bekar  $\bar{X}=3,53$ ) daha başarılı oldukları söylenebilmektedir. Kişiler arası becerilerde ankete katılan katılımcılardan evli olanlar bekar olanlara göre sosyal yetenekleri iyi olan, sorumluluk sahibi olan kişilerdir. Duygusal zekâ boyutundan olan uyumluluk boyutu ve medeni durum incelendiğinde ( $p=0,05$ ;  $p=0,05$ ) düzeyinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Uyumluluk boyutunda evlilerin bekarlara göre (Evli  $\bar{X}=3,41$ , Bekar  $\bar{X}=3,32$ ) daha

başarılı oldukları söylenebilmektedir. Evliler problemleri durumları anlamada ve uygun çözümlere ulaşmakta bekarlara göre daha başarılıdır.

Duygusal zekâ boyutundan olan stresle başa çıkma boyutu ve medeni durum incelendiğinde ( $p=0,01$ ;  $p<0,05$ ) düzeyinde ve işletmenin hukuki yapısı incelendiğinde ( $p=0,01$ ;  $p<0,05$ ) düzeyinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Stresle başa çıkma boyutunda evlilerin bekarlara göre (Evli  $\bar{X}=2,94$ , Bekar  $\bar{X}=2,78$ ), turizm işletme belgeli otellerde çalışanların belediye belgelilerde çalışanlara göre (turizm işletme belgeli  $\bar{X}=2,97$ , belediye belgeli  $\bar{X}=2,82$ ) daha başarılı oldukları söylenebilmektedir. Ankete katılanlardan evli olanlar bekar olanlara göre, turizm işletme belgelilerde çalışanlar belediye belgelilerde çalışanlara göre kontrollerini kaybetmeden stresle baş edebilirler. Bu kişiler stresli, endişe doğurabilecek ve kritik işlerde çalışabilirler.

Duygusal zekâ ile demografik değişkenler arasındaki farklılık analizi bulgularına göre (Bkz. Tablo 40) aralarında istatistiki olarak farklılık tespit edilen değişkenler arasındaki analiz detaylandırılmış ve aynı analizler farklılık gösteren duygusal zekâ boyutlarının alt boyutları için de yapılmıştır. Aşağıda bu bulgulara yer verilmektedir.

**Tablo 41. Duygusal Zekâ Boyutlarından Kişilerarası Beceriler Boyutunun Alt Boyutları ile Medeni Durum Değişkenleri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (t-testi)**

Boyutlar/ Faktörler	Değişkenler	Gruplar	Ort. $\bar{X}$	s.s.	t	P
Empati	Medeni Durum	Evli	3,66	0,51	1,95	<b>0,05*</b>
		Bekâr	3,56	0,47		
Kişilerarası İlişkiler	Medeni Durum	Evli	3,59	0,44	1,44	0,14
		Bekâr	3,52	0,37		
Sosyal Sorumluluk	Medeni Durum	Evli	3,64	0,61	1,73	0,08
		Bekâr	3,53	0,56		

\* $p\leq0,05$

Kişilerarası beceriler boyutuna ait empati alt boyut ve medeni durum incelendiğinde ( $p=0,05$ ;  $p=0,05$ ) düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Empati alt boyutunda evliler bekarlara göre (Evli  $\bar{X}=3,66$ , Bekar  $\bar{X}=3,56$ ) diğer kişilerin duygularının farkında olan ve onları değerlendirebilen kişilerdir.

**Tablo 42. Duygusal Zekâ Boyutlarından Uyumluluk Boyutunun Alt Boyutları ile Medeni Durum Değişkenleri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (t-testi)**

Boyutlar/ Faktörler	Değişkenler	Gruplar	Ort. $\bar{X}$	s.s.	t	P
Problem Çözme	Medeni Durum	Evli	3,74	0,47	0,88	0,37
		Bekâr	3,70	0,45		
Gerçekçilik	Medeni Durum	Evli	2,98	0,73	1,25	0,20
		Bekâr	2,89	0,68		
Esneklik	Medeni Durum	Evli	3,50	0,63	1,90	<b>0,05*</b>
		Bekâr	3,37	0,59		

\* $p \leq 0,05$

Uyumluluk boyutuna ait esneklik alt boyut ve medeni durum incelendiğinde ( $p=0,05$ ) düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Esneklik alt boyutunda evlilerin bekarlara göre (Evli  $\bar{X}=3,50$ , Bekar  $\bar{X}=3,37$ ) duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını değişen durum ve şartlara kolaylıkla uydurabilen kişiler oldukları söylenebilmektedir.

**Tablo 43. Duygusal Zekâ Boyutlarından Stresle Başa Çıkma Boyutunun Alt Boyutları ile Medeni Durum Değişkenleri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (t-testi)**

Boyutlar/ Faktörler	Değişkenler	Gruplar	Ort. $\bar{X}$	s.s.	t	P
Stres Yönetimi	Medeni Durum	Evli	2,94	0,63	2,49	<b>0,01</b>
		Bekâr	2,78	0,51		
Dürtü Kontrolü	Medeni Durum	Evli	2,80	0,55	0,07	0,93
		Bekâr	2,81	0,53		

\* $p < 0,05$

Stresle başa çıkma boyutuna ait stres yönetimi alt boyut medeni durum incelendiğinde ( $p=0,01$ ;  $p < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Evlilerin bekarlara göre (Evli  $\bar{X}=2,94$ , Bekar  $\bar{X}=2,78$ ), ters giden ve stresli durumlarda morallerini bozmadan soğukkanlılıklarını daha fazla koruyabilirler.



**Tablo 44. Duygusal Zekâ Boyutlarından Stresle Başa Çıkma Boyutunun Alt Boyutları İle İşletmenin Hukuki Yapısı Değişkenleri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (t-testi)**

Boyutlar/ Faktörler	Değişkenler	Gruplar	Ort. $\bar{X}$	s.s.	t	P
Stres Yönetimi	İşletmenin Hukuki Yapısı	Turizm İşletme Belgeli	2,97	0,57	2,47	<b>0,01</b>
		Belediye Belgeli	2,82	0,60		
Dürtü Kontrolü	İşletmenin Hukuki Yapısı	Turizm İşletme Belgeli	2,89	0,59	2,66	<b>0,00</b>
		Belediye Belgeli	2,74	0,50		

\* $p < 0,05$

Stresle başa çıkma boyutuna ait stres yönetimi alt boyut ile işletmenin hukuki yapısı incelendiğinde ( $p=0,01$ ;  $p < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Turizm işletme belgelilerde çalışanların belediye belgelilerde çalışanlara göre (Turizm işletme belgeli  $\bar{X}=2,97$ , Belediye belgeli  $\bar{X}=2,82$ ) ters giden ve stresli durumlarda morallerini bozmadan soğukkanlılıklarını daha fazla koruyabilirler.

Stresle başa çıkma boyutuna ait dürtü kontrolü alt boyut ve işletmenin hukuki yapısı incelendiğinde ( $p=0,00$ ;  $p > 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Turizm işletme belgelilerde çalışanların belediye belgelilerde çalışanlara göre (Turizm işletme belgeli  $\bar{X}=2,89$ , Belediye belgeli  $\bar{X}=2,74$ ) sakin olabilen, çatışmayı, düşmanca ve sorumsuz davranışları kontrol edebilen kişilerdir.

#### **4.2.6. Bireysel Özelliklere Göre Etik Liderlik Davranışına İlişkin Anova Analizi Sonuçları**

Araştırmanın bu bölümünde etik liderlik tarzı ve katılımcıların bireysel özelliklerine yönelik bulguların farklılıkları analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında oluşturulan soruya yanıt bulabilmek için Anova ve Tukey testleri yapılarak tablolar halinde düzenlenmiştir.

Etik liderliğin kişisel faktörler üzerinde herhangi bir farklılığının olup olmadığını ortaya koyan değerler Tablo 44' te verilmiştir.

**Tablo 45. Etik Liderliğin Demografik Değişkenler ile Karşılaştırılması (Anova ve Tukey Testi)**

Boyutlar/Faktörler	Değişkenler	Gruplar	Ort $\bar{X}$	s.s.	F	p	Tukey
Etik Liderlik	Mezuniyet Durumu	İlköğretim	3,61	0,72	5,86	0,00 *	2-4
		Lise	3,30	0,67			
		Ön lisans	3,42	0,70			
		Lisans ve üzeri	3,67	0,74			
	Yaş	25 ve altı	3,43	0,58	1,26	0,28	-
		26-36	3,40	0,70			
		37-47	3,38	0,74			
		48-58	3,49	0,71			
		59 ve üstü	3,65	0,67			
	İşletmedeki konum	Üst Kademe	3,47	0,69	4,24	0,01*	2-3
		Orta Kademe	3,68	0,76			
		Alt Kademe	3,33	0,71			
	Yöneticilik Deneyim	1-5 yıl	3,35	0,65	0,80	0,44	-
		6-10 yıl	3,47	0,75			
		11 yıl ve üzeri	3,45	0,72			
	İşletmenin Bulunduğu İl	Bartın	3,43	0,64	17,75	0,00*	1-2,2-3
		Zonguldak	3,78	0,67			
		Karabük	3,25	0,72			

**p<0,05 (1: İlköğretim, 2: Lise, 3: Önlisans, 4: Lisans ve üzeri) <sup>1,2,3,4</sup> gruplar arasındaki fark önemlidir.**

**p<0,05 (1: 205 ve altı, 2: 26-36 yaş, 3: 37-47 yaş, 4: 48 yaş ve üzeri) <sup>1,2,3,4</sup> gruplar arasındaki fark önemlidir.**

**p<0,05 (1: Üst Kademe, 2: Orta Kademe, 3: Alt Kademe) <sup>1,2,3</sup> gruplar arasındaki fark önemlidir.**

**p<0,05 (1: 1-5 yıl, 2: 6-10 yıl, 3: 11 yıl ve üzeri) <sup>1,2,3</sup> gruplar arasındaki fark önemlidir.**

**p<0,05 (1: Bartın, 2: Zonguldak, 3: Karabük , ) <sup>1,2,3</sup> gruplar arasındaki fark önemlidir.**

Etik liderlik boyutu ve mezuniyet değişkeni incelendiğinde (F=5, 86 p=0, 00) mezuniyet durumuna göre etik liderlik davranışı sergilemenin farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu farklılığın hangi gruplar arasında oluştuğunu belirlemek için yapılan Tukey testine göre, lisans ve üzeri eğitim düzeyinin lise eğitim düzeyine göre farklılığının olduğu tespit edilmiştir. Buna göre en yüksek aritmetik ortalamaya sahip ( $\bar{x} = 3, 67$ ) olan lisansüstü eğitim seviyesindeki yöneticinin lise eğitim seviyesindeki yöneticilere göre daha fazla etik liderlik davranış sergilediği söylenebilmektedir. Etik liderlik boyutuyla ANOVA testine tabi tutulan bir diğer değişken olan İşletmedeki konum değişkenine göre (F=4, 24 p=0, 01) alt kademe yöneticiler ile orta kademe yöneticiler arasında farklılık görülmektedir. Bu farklılık ( $\bar{x} = 3, 68$ ) aritmetik ortalama değeri ile orta kademeli yöneticilerin alt kademe yöneticilere göre daha fazla etik liderlik özelliğini taşıdıklarını ortaya koymaktadır. Etik liderlik ve işletmenin bulunduğu il değişkeni arasında (F=17, 75 p=0, 00) düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılığın hangi gruplarda olduğunun belirlendiği Tukey testine göre Zonguldak- Bartın ve Zonguldak- Karabük illerinde farklılık bulunmaktadır. Bu sonuçlara göre ( $\bar{x} = 3, 78$ ) aritmetik ortalama değeri ile Zonguldak ilindeki yöneticilerin

Bartın ve Karabük illerindeki yöneticilere göre daha fazla Etik liderlik özelliği taşıdıkları söylenebilmektedir.

#### **4.2.7. Bireysel Özelliklere Göre Duygusal Zekâ Düzeyine İlişkin Anova Analizi Sonuçları**

Araştırmanın bu bölümünde duygusal zekâ ve katılımcıların bireysel özelliklerine yönelik bulguların farklılıkları analiz edilmiştir. Anova Testinde  $p < 0,05$  değerinde olması boyut ve değişken arasında farklılığın bulunduğunu ortaya koymaktadır. Tukey Testinde ise farklılık bulunan grupları ortaya konulmaktadır. Bunun için oluşturulan gruplandırmalar şu şekildedir: (1: İlköğretim, 2: Lise, 3: Önlisans, 4: Lisans ve üzeri) <sup>1,2,3,4</sup> gruplar arasındaki fark önemlidir. (1: 25 ve altı, 2: 26-36 yaş, 3: 37-47 yaş, 4: 48 yaş ve üzeri) <sup>1,2,3,4</sup> gruplar arasındaki fark önemlidir. (1: Üst Kademe, 2: Orta Kademe, 3: Alt Kademe) <sup>1,2,3</sup> gruplar arasındaki fark önemlidir. (1: 1-5 yıl, 2: 6-10 yıl, 3: 11 yıl ve üzeri) <sup>1,2,3</sup> gruplar arasındaki fark önemlidir. (1: Bartın, 2: Zonguldak, 3: Karabük , ) <sup>1,2,3</sup> gruplar arasındaki fark önemlidir.

Ana boyutlar ile demografik değişkenler arasında farklılık bulunması sonucu ilgili ana boyutun alt boyutları ile de farklılığa bakılmıştır.

Duygusal zekâ boyutlarının yaş değişkeni üzerinde herhangi bir farklılığının olup olmadığını ortaya koyan Tablo 46 incelenmiş ve aşağıdaki değerlendirmeler yapılmıştır.

**Tablo 46. Duygusal Zekâ Boyutları ve Yaşın Karşılaştırılması (Anova ve Tukey Testi)**

Duygusal Zekâ	Yaş	$\bar{X}$	s.s.	F	p	Tukey
Kişisel Beceriler	25 ve altı	3,17	0,35	1,14	0,33	-
	26-36	3,18	0,25			
	37-47	3,18	0,24			
	48-58	3,24	0,29			
	59 ve üstü	3,26	0,39			
Kişiler arası Beceriler	25 ve altı	3,59	0,40	3,81	<b>0,00*</b>	<b>2-3, 2-5</b>
	26-36	3,46	0,38			
	37-47	3,64	0,35			
	48-58	3,60	0,39			
	59 ve üstü	3,69	0,40			
Uyumluluk	25 ve altı	3,28	0,43	1,74	0,13	-
	26-36	3,30	0,40			
	37-47	3,37	0,42			
	48-58	3,44	0,45			
	59 ve üstü	3,45	0,52			
Stresle Başa Çıkma	25 ve altı	2,97	0,73	2,09	0,08	-
	26-36	2,86	0,52			
	37-47	2,79	0,57			
	48-58	2,95	0,62			
	59 ve üstü	3,06	0,69			
Genel Ruh Durumu	25 ve altı	3,47	0,40	1,49	0,20	-
	26-36	3,36	0,33			
	37-47	3,46	0,33			
	48-58	3,48	0,33			
	59 ve üstü	3,44	0,43			

$p < 0,05$  (1: 25 ve altı, 2: 26-36 yaş, 3: 37-47 yaş, 4: 48 yaş ve üzeri) <sup>1, 2, 3, 4</sup> gruplar arasındaki fark önemlidir.

Duygusal zekâ kişilerarası beceriler boyutu ve yaş değişkeni arasında herhangi bir farklılık olup olmadığını belirlemeyi amaçlayan ANOVA testi sonucuna göre duygusal zekâ kişilerarası beceriler boyutu ve yaş değişkeni arasında ( $F=3,81$   $p=0,00$ ) düzeyinde anlamlı bir farklılık ölçülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirleyen Tukey testi sonucuna göre farklılık 26-36 yaş grubu ile sırasıyla 37-47 ve 59 yaş ve üzerinden kaynaklanmaktadır. Bu sonuca göre ( $\bar{X} = 3,64$ ) aritmetik ortalama ile 37-47 yaşındaki bir yöneticinin 26-36 yaş aralığındaki yöneticiye göre kişiler arası becerilerde daha fazla duygusal zekâyâ sahip olduğu söylenebilir. Aynı

şekilde ( $\bar{X} = 3,69$ ) aritmetik ortalamaya sahip 59 yaş ve üzeri yöneticilerin 26-36 yaş yöneticilere göre kişiler arası becerilerde daha fazla duygusal zekâya sahip oldu öne sürülebilmektedir. Bu durum 37-47 ve 59 yaş ve üzerindeki bireylerin 26-36 yaş gurubundaki bireylere göre diğer bireyleri anlama, onlarla ilişki kurma ve iyi geçinme konusunda daha yeteneklidir.

**Tablo 47. Duygusal Zekâ Boyutları ve Eğitim Düzeyinin Karşılaştırılması (Anova ve Tukey Testi)**

Duygusal Zekâ	Eğitim Düzeyi	$\bar{X}$	s.s.	F	p	Tukey
Kişisel Beceriler	İlköğretim	3,21	0,20	0,84	0,46	-
	Lise	3,22	0,28			
	Önlisans	3,18	0,31			
	Lisans ve üzeri	3,16	0,27			
Kişiler arası Beceriler	İlköğretim	3,59	0,37	1,06	0,36	-
	Lise	3,63	0,39			
	Önlisans	3,55	0,38			
	Lisans ve üzeri	3,56	0,36			
Uyumluluk	İlköğretim	3,38	0,40	0,97	0,40	-
	Lise	3,41	0,46			
	Önlisans	3,36	0,43			
	Lisans ve üzeri	3,31	0,41			
Stresle Başa Çıkma	İlköğretim	2,88	0,60	2,10	0,09	-
	Lise	2,85	0,63			
	Önlisans	2,82	0,59			
	Lisans ve üzeri	3,04	0,48			
Genel Ruh Durumu	İlköğretim	3,43	0,32	1,60	0,18	-
	Lise	3,47	0,36			
	Önlisans	3,45	0,33			
	Lisans ve üzeri	3,37	0,32			

$p < 0,05$  (1: İlköğretim, 2: Lise, 3: Önlisans, 4: Lisans ve üzeri) <sup>1,2,3,4</sup> gruplar arasındaki fark önemlidir.

Duygusal zekâ boyutları ile eğitim düzeyi değişkeni arasında herhangi bir farklılık yoktur.

**Tablo 48. Duygusal Zekâ Boyutları ve Yöneticilik Deneyimi Karşılaştırılması (Anova ve Tukey Testi)**

Duygusal Zekâ	Yöneticilik Deneyimi	$\bar{X}$	s.s.	F	p	Tukey
Kişisel Beceriler	1-5 yıl	3,16	0,26	0,89	0,40	-
	6-10 yıl	3,21	0,34			
	11 yıl ve üzeri	3,21	0,25			
Kişiler arası Beceriler	1-5 yıl	3,53	0,36	1,44	0,23	-
	6-10 yıl	3,62	0,40			
	11 yıl ve üzeri	3,60	0,38			
Uyumluluk	1-5 yıl	3,27	0,38	3,52	<b>0,03 *</b>	<b>1-3</b>
	6-10 yıl	3,37	0,47			
	11 yıl ve üzeri	3,42	0,43			
Stresle Başa Çıkma	1-5 yıl	2,85	0,58	0,38	0,68	-
	6-10 yıl	2,92	0,58			
	11 yıl ve üzeri	2,88	0,61			
Genel Ruh Durumu	1-5 yıl	3,38	0,34	2,10	0,12	-
	6-10 yıl	3,43	0,37			
	11 yıl ve üzeri	3,47	0,33			

$p < 0,05$  (1: 1-5 yıl, 2: 6-10 yıl, 3: 11 yıl ve üzeri) <sup>1,2,3</sup> gruplar arasındaki fark önemlidir.

Duygusal zekânın uyumluluk boyutu ile yöneticilik deneyimi değişkeni arasında farklılık gösterip göstermediğini ölçmek amacıyla ANOVA testi yapılmıştır. Sonuca göre ( $F=3,52$   $p=0,03$ ) varyans düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmıştır. Bu farklılık 1-5 yıl ve 11 yıl ve üzeri yöneticilik deneyiminde bulunmuştur. Bu sonuca göre ( $\bar{x} = 3,42$ ) aritmetik ortalama ile 11 yıl ve üzeri yöneticilik deneyimine sahip kişilerin 1-5 yıl arası yöneticilik deneyimine sahip kişilere göre uyumluluk boyutunda daha yetenekli oldukları söylenebilmektedir. Araştırmaya katılan 11 yıl ve üzeri yöneticilik deneyimine sahip bireyler 1-5 yıl yöneticilik deneyimine sahip bireylere göre problemleri anlama ve o problemleri giderecek uygun çözüm yolları bulma konusunda esnek, gerçekçi ve etkindir. 11 yıl ve üzeri yöneticilik deneyimine sahip bireyler 1-5 yıl yöneticilik deneyimine sahip bireylere göre günlük yaşamlarında karşılarına çıkan zorluklara çözüm bulmakta daha başarılıdırlar.

**Tablo 49. Duygusal Zekâ Boyutları ve İşletmedeki Konumun Karşılaştırılması (Anova ve Tukey Testi)**

Duygusal Zekâ	İşletmedeki Konum	$\bar{X}$	s.s.	F	p	Tukey
Kişisel Beceriler	Üst Kademe Yönetici	3,22	0,28	2,20	0,11	-
	Orta Kademe Yönetici	3,24	0,28			
	Alt Kademe Yönetici	3,16	0,27			
Kişiler arası Beceriler	Üst Kademe Yönetici	3,61	0,40	0,61	0,54	-
	Orta Kademe Yönetici	3,62	0,35			
	Alt Kademe Yönetici	3,57	0,36			
Uyumluluk	Üst Kademe Yönetici	3,42	0,46	2,04	0,13	-
	Orta Kademe Yönetici	3,38	0,41			
	Alt Kademe Yönetici	3,32	0,41			
Stresle Başa Çıkma	Üst Kademe Yönetici	2,91	0,62	2,62	0,07	-
	Orta Kademe Yönetici	3,04	0,66			
	Alt Kademe Yönetici	2,81	0,54			
Genel Ruh Durumu	Üst Kademe Yönetici	3,45	0,35	0,15	0,86	-
	Orta Kademe Yönetici	3,46	0,34			
	Alt Kademe Yönetici	3,43	0,34			

$p < 0,05$  (1: Üst Kademe, 2: Orta Kademe, 3: Alt Kademe) <sup>1,2,3</sup> gruplar arasındaki fark önemlidir.

Araştırma kapsamında analiz edilen bulgulara göre duygusal zekâ boyutlarından kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, uyumluluk, stresle başa çıkma ve genel ruh durumu boyutu ile işletmedeki konum değişkeni arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 50. Duygusal Zekâ Boyutları ve İşletmenin Bulunduğu İlin Karşılaştırılması (Anova ve Tukey Testi)**

Duygusal Zekâ	İşletmenin Bulunduğu il	$\bar{X}$	s.s.	F	p	Tukey
Kişisel Beceriler	Bartın	3,20	0,21	1,70	0,18	-
	Zonguldak	3,24	0,43			
	Karabük	3,18	0,21			
Kişiler arası Beceriler	Bartın	3,53	0,36	2,63	0,07	-
	Zonguldak	3,64	0,46			
	Karabük	3,62	0,34			
Uyumluluk	Bartın	3,44	0,42	2,10	0,12	-
	Zonguldak	3,33	0,50			
	Karabük	3,35	0,41			
Stresle Başa Çıkma	Bartın	2,78	0,55	20,91	<b>0,00*</b>	<b>1-2,2-3</b>
	Zonguldak	3,22	0,63			
	Karabük	2,77	0,54			
Genel Ruh Durumu	Bartın	3,46	0,33	0,26	0,76	-
	Zonguldak	3,44	0,42			
	Karabük	3,43	0,31			

**p<0,05 (1:Bartın, 2: Zonguldak, 3: Karabük , )<sup>1,2,3</sup> gruplar arasındaki fark önemlidir.**

Duygusal zekânın stresle başa çıkma boyutu ile işletmenin bulunduğu il değişkeni arasında farklılık gösterip göstermediğini ölçmek amacıyla ANOVA testi yapılmıştır. Sonuca göre (F=20,91 p=0,00) varyans düzeyinde anlamlı bir fark sözkonusu olmuştur. Duygusal zekânın stresle başa çıkma boyutu ile işletmenin bulunduğu il değişkeni arasında farklılığın ölçülmesinde yararlanılan anova testi sonucunda farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Tukey testi yapılmış ve farklılığın Bartın-zonguldak ile Karabük- Zonguldak arasında olduğu ortaya konmuştur. Zonguldak ( $\bar{X} = 3,22$ ) aritmetik ortalama ile Bartın ve Karabükten daha fazla stresle başa çıkabilme boyutunda yeteneklidir. Stresle başa çıkabilme boyutunda oluşan farklılık ile Zonguldak ilindeki yöneticilerin soğuk kanlı ve az öfkelenen, sakin bir yapıda olduğu söylenebilir. Bu kişiler stresli ve endişe gerektiren işlerin üstesinden kolaylıkla gelebilirler.



#### 4.2.8. Bireysel Özelliklere Göre Duygusal Zekâ Alt Boyutlarına İlişkin Farklılaşma Analizleri

Araştırmanın bu bölümünde duygusal zekânın alt boyutları ve katılımcıların bireysel özelliklerine yönelik bulguların farklılıkları analiz edilmiştir. Bu aşamada sadece ana boyutlarda farklılık söz konusu olan (Bkz. Tablo 46-50) değişkenlerin alt boyutlar ile farklılığı olup olmadığı analiz edilmiştir.

**Tablo 51. Duygusal Zekâ Boyutundan Kişilerarası Beceriler Boyutuna Ait Alt Boyutlarının Yaş Değişkeni İlişkisine Yönelik Bulgular (Anova ve Tukey Testi)**

Duygusal Zekâ	Yaş	$\bar{X}$	s.s.	F	p	Tukey
Empati	25 ve altı	3,64	0,56	1,50	0,20	-
	26-36	3,51	0,52			
	37-47	3,66	0,49			
	48-58	3,66	0,47			
	59 ve üstü	3,67	0,47			
Kişilerarası İlişkiler	25 ve altı	3,60	0,35	2,55	0,03*	2-3
	26-36	3,44	0,41			
	37-47	3,61	0,42			
	48-58	3,58	0,43			
	59 ve üstü	3,60	0,40			
Sosyal Sorumluluk	25 ve altı	3,54	0,63	3,05	0,01*	2-4
	26-36	3,44	0,62			
	37-47	3,66	0,55			
	48-58	3,58	0,63			
	59 ve üstü	3,81	0,55			

p<0,05 (1: 25 ve altı, 2: 26-36 yaş, 3: 37-47 yaş, 4: 48 yaş ve üzeri) <sup>1,2,3,4</sup> gruplar arasındaki fark önemlidir.

Duygusal zekâ kişilerarası beceriler boyutuna ait kişilerarası ilişkiler alt boyutu ile yaş (F=1,50 p=0,20) varyans düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Araştırmaya katılım sağlayan 37-47 yaş aralığındaki yöneticiler 26-36 yaşındaki yöneticilere göre daha fazla kişilerarası ilişkilerde yeteneklidirler. Dostluk kurmada daha başarılıdır. Bu kişiler başkalarına karşı duyarlı olma konusunda daha yeteneklidir. Başkalarıyla ilişki kurmaya isteklidirler.

Duygusal zekâ kişilerarası beceriler boyutuna ait sosyal sorumluluk alt boyutu ile yaş değişkeni arasında (F=3,05, p=0,01) varyans düzeyinde anlamlı farklılık tespit

edilmiştir. 48-58 yaş grubundaki katılımcıların 26-36 yaş grubundaki katılımcılara göre daha fazla sosyal sorumluluğa sahip oldukları ortaya çıkmıştır.

**Tablo 52. Duygusal Zekâ Boyutundan Uyumluluk Boyutuna Ait Alt Boyutlar İle Yöneticilik Deneyimi İlişisine Yönelik Bulgular (Anova ve Tukey Testi)**

Boyutlar/Faktörler	Değişkenler	Gruplar	Ort X	s.s.	F	p	Tukey
Problem Çözme	Yöneticilik Deneyimi	1-5 yıl	3,64	0,40	1,96	0,14	-
		6-10 yıl	3,73	0,47			
		11 yıl ve üzeri	3,76	0,48			
Gerçeklik	Yöneticilik Deneyimi	1-5 yıl	2,87	0,62	0,92	0,39	-
		6-10 yıl	2,93	0,72			
		11 yıl ve üzeri	2,99	0,74			
Esneklik	Yöneticilik Deneyimi	1-5 yıl	3,29	0,60	3,54	0,03*	1-3
		6-10 yıl	3,47	0,63			
		11 yıl ve üzeri	3,50	0,61			

p<0,05 (1: 1-5 yıl, 2: 6-10 yıl, 3: 11 yıl ve üzeri) <sup>1,2,3</sup> gruplar arasındaki fark önemlidir..

Duygusal zekâ uyumluluk boyutuna esneklik alt boyutu ile Yöneticilik deneyimi (F=3,54 p=0,03), işletmedeki konum (F= 3,54, p=0,03) düzeylerinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Yapılan analizlerle katılımcılardan 11 yıl ve üzeri deneyime sahip olanlar 1-5 yıl deneyime sahip olanlara göre ve üst kademe yöneticiler alt kademe yöneticilere göre tanıdık olmayan, tahmin edilemeyen, sürekli değişimin var olduğu durumlara uyum sağlayabildiklerini ortaya koymaktadır.

**Tablo 53. Duygusal Zekâ Boyutundan Stresle Başa Çıkma Boyutuna Ait Stres Yönetimi Alt Boyutu İle İşletmenin Bulunduğu İl Değişkeni İlişisine Yönelik Bulgular (Anova ve Tukey Testi)**

Boyutlar/Faktörler	Değişkenler	Gruplar	Ort X	s.s.	F	p	Tukey
Stres Yönetimi	İşletmenin Bulunduğu İl	Bartın	2,78	0,55	20,91	0,00*	1-2,2-3
		Zonguldak	3,22	0,63			
		Karabük	2,77	0,54			
Dürtü Kontrolü	İşletmenin Bulunduğu İl	Bartın	2,71	0,47	4,43	0,01*	1-2
		Zonguldak	2,93	0,66			
		Karabük	2,80	0,50			

p<0,05 (1:Bartın, 2: Zonguldak, 3: Karabük , ) <sup>1,2,3</sup> gruplar arasındaki fark önemlidir.

Duygusal zekâ stresle başa çıkma boyutuna ait stres yönetimi alt boyutu ile işletmenin bulunduğu il (F=20,91, p=0,00) varyans düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Yapılan analizlere göre Bartın-Zonguldak, Zonguldak-Karabük illeri arasında farklılık belirlenmiştir. Zonguldak ilinde görev yapan katılımcıların Bartın ve Karabük

illerinde görev yapanlara göre ters giden şeyler olduğunda ve stresli durumlarda morallerini bozmadan soğukkanlılıklarını koruyabildikleri söylenebilmektedir.

Duygusal zekâ stresle başa çıkma boyutuna ait stres yönetimi alt boyutu ile işletmenin bulunduğu il ( $F=4,43$ ,  $p=0,01$ ) varyans düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Zonguldak ilinde görev yapan katılımcıların Bartın ilinde görev yapanlara göre daha sakin, çatışmayı, düşmanca ve sorumsuz davranışları kontrol edebilme konusunda daha becerikli oldukları söylenebilir.

#### **4.2.9. Duygusal Zekâ İle Etik Liderlik Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**

Bu başlık altında Bartın, Zonguldak ve Karabük Turizm işletmelerinde görevli yöneticilerin duygusal zekâ ölçeğinde yer alan 5 ana boyut ile etik liderlik ölçeğine ait görüşleri arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü belirlemek amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılarak analiz sonuçlarına Tablo 53'te yer verilmiştir. Araştırma sorularına uygulanan analizler sonucunda elde edilen bulgularda  $**p<0,01$ ;  $*p<0,05$  düzeyi anlamlı olarak kabul edilmiştir. Tablo 53'te etik liderlik davranışı ve duygusal zekâ düzeyi arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılan Pearson Korelasyon Analizi sonuçları değerlendirilmiştir. Duygusal zekâyı ölçen alt boyutlardan duygusal benlik bilinci, kendine güven, kendine saygı, kendini gerçekleştirme ve bağımsızlık alt boyutları *kişisel becerileri* ortaya koyan boyutlardır. Duygusal zekâyı ölçen alt boyutlardan empati, kişiler arası ilişkiler ve sosyal sorumluluk alt boyutları *kişiler arası becerileri* ortaya koyan boyutlardır. Duygusal zekâyı ölçen alt boyutlardan problem çözme, gerçeklik ve esneklik alt boyutları *uyumluluk boyutunu* ortaya koyan boyutlardır. Duygusal zekâyı ölçen alt boyutlardan stres yönetimi ve dürtü kontrolü alt boyutları *stresle başa çıkma boyutunu* ortaya koyan boyutlardır. Duygusal zekâyı ölçen alt boyutlardan mutluluk ve iyimserlik alt boyutları *genel ruh durumu boyutunu* ortaya koyan boyutlardır.

**Tablo 54. Duygusal Zekâ Ölçeği Boyutları İle Etik Liderlik Davranışına Yönelik Korelasyon Analizi**

	ORT	STD. SAPMA	ETİK LİDERLİK	DUYGUSAL BENLİK BİLİNCİ	KENDİNE GÜVEN	KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRME	BAĞIMSIZLIK	KENDİNE SAYGI	EMPATİ	KİŞİLERARASI İLİŞKİLER	SOSYAL SORUMLULUK	PROBLEM ÇÖZME	GERÇEKLİK	ESNEKLİK	STRES YÖNETİMİ	DÜRTÜ KONTROLÜ	MUTLULUK	İYİMSERLİK
ETİK LİDERLİK	3,43	1,29	1															
DUYGUSAL BENLİK BİLİNCİ	3,29	1,19	0,122**	1														
KENDİNE GÜVEN	2,73	1,27	0,064	0,149**	1													
KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRME	3,25	0,97	-0,096*	0,192**	0,168**	1												
BAĞIMSIZLIK	2,62	1,30	-0,032	0,232**	0,296**	0,295**	1											
KENDİNE SAYGI	3,77	0,99	-0,027	0,243**	0,336**	0,256**	0,398**	1										
EMPATİ	3,62	1,06	0,078	0,247**	0,232**	0,220**	0,112*	0,293**	1									
KİŞİLERARASI İLİŞKİLER	3,56	1,04	0,073	0,256**	0,297**	0,201**	0,300**	0,595**	0,384**	1								
SOSYAL SORUMLULUK	3,60	1,17	0,029	0,238**	0,278**	0,183**	0,399**	0,687**	0,418**	0,649**	1							
PROBLEM ÇÖZME	3,73	1,02	0,013	0,068	0,292**	0,206**	0,207**	0,374**	0,235**	0,288**	0,329**	1						
GERÇEKLİK	2,92	1,31	0,101*	0,191**	0,120**	0,166**	0,402**	0,325**	0,266**	0,328**	0,368**	0,147**	1					
ESNEKLİK	3,45	1,18	-0,086*	0,068	0,079	0,043	0,373**	0,302**	0,069	0,300**	0,387**	0,212**	0,321**	1				
STRES YÖNETİMİ	2,88	1,22	-0,104*	0,002	0,057	0,098*	0,141**	0,109*	-0,052	-0,072	0,014	0,05	-0,154**	0,247**	1			
DÜRTÜ KONTROLÜ	2,81	1,28	0,006	0,077	0,046	0,180**	0,315**	0,221**	0,091*	0,238**	0,254**	0,167**	0,168**	0,284**	0,180**	1		
MUTLULUK	3,42	1,07	0,036	0,246**	0,248**	0,253**	0,375**	0,465**	0,447**	0,581**	0,505**	0,150**	0,335**	0,265**	0,169**	0,255**	1	
İYİMSERLİK	3,47	0,97	-0,095*	0,146**	0,114*	0,166**	0,072	0,308**	-0,02	0,269**	0,196**	0,147**	-0,068	0,092*	0,08	0,037	0,103*	1

\*\*p<0,01; \*p<0,05 ORT: Ortalama, STD. SAPMA: standart sapma.

Tablo 54 incelendiğinde etik liderlik davranışı ile kişisel beceriler boyutuna yer alan duygusal benlik bilinci boyutu arasında  $**p<0,01$  düzeyinde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Ne hissettiğini tam olarak bilen duygusal benlik bilinci gelişmiş yöneticiler etik liderlik davranışı sergileme konusunda da başarılıdır.

Etik liderlik davranışı ile uyumluluk boyutunda yer alan gerçeklik alt boyutu arasında  $*p<0,05$  düzeyinde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Gerçekçi tavırlar sergileyen bu kişiler tarafsız ve her şeyi olduğu şekli ile kabul edebilen kişilerdir. Bu yönü ile gerçeklik özelliği taşıyan bir yöneticinin etik liderlik davranışı artacaktır.

Etik liderlik davranışı ile kişisel beceriler boyutunda yer alan kendini gerçekleştirme boyutu arasında  $*p<0,05$  düzeyinde anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır. Kendini gerçekleştirmiş bireyler deneyimlerini değerlendirme aşamasında çoğunluğun sesini dinlemek yerine kendi sesine kulak vermektedir. Yöneticiler kendini gerçekleştirme gücüne sahip iseler ilke ve kurallara sıkı sıkıya bağlanmak yerine yaşamın her anını dolu yaşamayı tercih ederler. Kalıplaşmış davranış ve dışarıdan zorla kabul ettirilmeye çalışılan kurallardan çok kendi değerlerini göz önüne alarak o değerlere göre davranan kişilerdir (Kuzgun, 1972: 173).

Etik liderlik davranışı ile uyumluluk boyutunda yer alan esneklik alt boyutu arasında  $*p<0,05$  düzeyinde anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır. Kişilerin tanıdık olmayan, tahmin edilemeyen, sürekli değişimin yaşandığı durumlara uyum sağlayabilmesi ile ilgilidir. Esnek kişiler, çevik ve sinerjik kişilerdir. Yanlılıkları ispatlanırsa, bunu kabul edip ve fikirlerini değiştirebilirler. Farklı fikir ve düşüncelere de açıktırlar.

Etik liderlik davranışı ile stresle başa çıkma boyutunda yer alan stres yönetimi alt boyutu arasında  $*p<0,05$  düzeyinde anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır. Stresle başa çıkabilmek için nasıl davranacağını seçebilme yeteneği, iyimser bir eğilimi ve stresli durumu etkileyebileceği ya da kontrol edebileceği hissini oluşması ile ilgilidir. Bu yeteneği güçlü olan kişiler, umutsuzluk ya da çaresizlik hissine kapılmadan kriz ve ilgili problemler ile oluşan stresle kolaylıkla baş edebilirler. Ayrıca bu boyutta yöneticiler içinde bulunduğu örgütte stresi en aza indirecek düzenlemeler yapmalıdır. Çalışanlarına stresini azaltacak ve onları destekleyecek bir

örgüt kültürü oluşturmalıdır. İyimser bir yaklaşım ile çalışanları sakinleştirmeli ve stresten uzaklaşmalarını sağlamalıdır.

Etik liderlik davranışı ile genel ruh durumu boyutunda yer alan iyimserlik alt boyutu arasında  $*p<0,05$  düzeyinde anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır. İyimserlik boyutu kişinin, hayata pozitif tarafından bakabilmesini, sıkıntı ve olumsuzluklara rağmen olumlu düşünebilen bir birey olabilmesinin sağlamaktadır. Bu alt boyut, kendini gerçekleştirme, problem çözme ve stres toleransı (yönetimi) boyutlarında önemli bir role sahiptir.

Etik liderlik davranışı ile kişisel beceriler boyutunda kendine güven, bağımsızlık kendine saygı; kişilerarası beceriler boyutunda empati, kişilerarası ilişkiler sosyal sorumluluk; uyumluluk boyutunda problem çözme; stresle başa çıkma boyutunda dürtü kontrolü; genel ruh durumu boyutunda mutluluk alt boyutları arasında ilişkiye rastlanmamıştır.

Boyutların birbirleriyle olan ilişkileri incelendiğinde ise, duygusal zekâ alt ölçeklerinde *duygusal benlik bilinci ile* problem çözme, esneklik, dürtü kontrolü ve stres yönetimi arasında, *kendine güven ile* esneklik, dürtü kontrolü ve stres yönetimi arasında, *kendini gerçekleştirme ile* esneklik arasında, *bağımsızlık ile* iyimserlik arasında, *empati ile* esneklik ve stres yönetimi arasında, *kişilerarası ilişkiler ve sosyal sorumluluk ile* stres yönetimi arasında, *problem çözme ile* duygusal benlik bilinci ve stres yönetimi arasında, *gerçeklik ile* iyimserlik arasında, *esneklik ile* duygusal benlik bilinci, kendine güven ve kendini gerçekleştirme arasında, *stres yönetimi ile* duygusal benlik bilinci, kendine güven, empati, kişilerarası ilişkiler, sosyal sorumluluk, problem çözme ve iyimserlik arasında, *dürtü kontrolü ile* duygusal benlik bilinci, kendine güven iyimserlik arasında, *iyimserlik ile* kişilerarası ilişkiler, bağımsızlık, dürtü kontrolü ve stres yönetimi arasında ilişki bulunamamıştır. Diğer tüm alt boyutların birbirleri ile  $**p<0,01$ ;  $*p<0,05$  düzeyinde ilişkisi olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamında elde edilen anlamlı ilişkilerin, değişkenler arasındaki doğrudan etkileri incelemeye olanak tanımaktadır.

#### **4.2.10. Hipotezlerin Test Edilmesine İlişkin Bulgular**

Korelasyon analizi sonucuna göre, etik liderlikle duygusal zekânın bazı alt boyutları arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki çıkmaması üzerine,

“H<sub>1c</sub>: Kendine güven değişkeninin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H<sub>1d</sub>: Kendine saygı değişkeninin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H<sub>1e</sub>: Bağımsızlık değişkeninin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır.

H<sub>2</sub>: Kişilerarası becerilerin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde etkisi vardır.

H<sub>2a</sub>: Empati değişkeninin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H<sub>2b</sub>: Kişilerarası ilişkiler değişkeninin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H<sub>2c</sub>: Sosyal sorumluluk değişkeninin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H<sub>3c</sub>: Problem çözme değişkeninin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H<sub>4b</sub>: Dürtü kontrolü değişkeninin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H<sub>5a</sub>: Mutluluk değişkeninin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır” hipotezleri reddedilmiştir.

Etik liderlikle aralarında ilişki olduğu tespit edilen duygusal zekânın alt boyutları olan duygusal benlik bilinci, kendini gerçekleştirme, gerçeklik, esneklik, stres yönetimi ve iyimserlik boyutlarına çoklu regresyon analizi uygulanmıştır.

**Tablo 55. Kişisel Beceriler İle Etik Liderlik Davranışına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>B</b>	<b>P</b>
<i>Model</i>	0,038	53,014		
<i>Sabit</i>			3,365	0
<i>Duygusal Benlik Bilinci</i>			0,2	<b>0,004*</b>
<i>Kendini Gerçekleştirme</i>			-0,154	<b>0,031**</b>
<i>Gerçeklik</i>			0,156	<b>0,008*</b>
<i>Esneklik</i>			-0,157	<b>0,012**</b>
<i>Stres Yönetimi</i>			-0,139	<b>0,035*</b>
<i>İyimserlik</i>			-0,147	<b>0,050*</b>

Bağımlı Değişken: *Etik Liderlik*

\*p <0.01; \*\*p <0.05

Çalışmada H<sub>1a</sub> “*Duygusal benlik bilincinin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.*” hipotezinin test edilmesi amacıyla uygulanan doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre; *duygusal benlik bilinci, etik liderliği* pozitif yönde (B=0,200) ve anlamlı (p <0.01) bir şekilde etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle, yöneticinin sahip olduğu duygusal benlik bilincinin 1 birim artması etik liderlik davranışını 0,200 birim artıracaktır. Dolayısıyla, bu bilgilere göre, *H<sub>1a</sub> hipotezi kabul edilmiştir.*

Çalışmada H<sub>1b</sub>: hipotezi olan “*Kendini gerçekleştirme değişkeninin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır.*” hipotezinin test edilmesi amacıyla uygulanan doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre; *Kendini gerçekleştirme değişkeni, etik liderliği* negatif yönde (B= -0,154) ve anlamlı (p<0.05) bir şekilde etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle, yöneticinin sahip olduğu duygusal benlik bilincinin 1 birim artması etik liderlik davranışını 0,154 birim azaltacaktır. Dolayısıyla, bu bilgilere göre *H<sub>1b</sub> hipotezi kabul edilmiştir.*

Çalışmada H<sub>3a</sub> “*Gerçeklik değişkeninin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.*” hipotezinin test edilmesi amacıyla uygulanan doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre; *Gerçeklik değişkeni etik liderliği* pozitif yönde (B=0,156) ve anlamlı (p <0.01) bir şekilde etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle, yöneticinin sahip olduğu duygusal benlik bilincinin 1 birim



artması etik liderlik davranışını 0,156 birim artıracaktır. Dolayısıyla, bu bilgilere göre, *H<sub>3a</sub> hipotezi kabul edilmiştir.*

Çalışmada *H<sub>3b</sub>* “Esneklik değişkeninin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır” hipotezlerinin test edilmesi amacıyla uygulanan doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre; *Esneklik değişkeni, etik liderliği* negatif yönde (B= -0,157) ve anlamlı (p <0.05) bir şekilde etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle, yöneticinin sahip olduğu duygusal benlik bilincinin 1 birim artması etik liderlik davranışını 0,157 birim azaltacaktır. Dolayısıyla, bu bilgilere göre, *H<sub>3b</sub> hipotezi kabul edilmiştir.*

Çalışmada *H<sub>4a</sub>* “Stres Yönetimi değişkeninin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.” hipotezinin test edilmesi amacıyla uygulanan doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre; *Stres yönetimi değişkeni, etik liderliği* negatif yönde (B= -0,139) ve anlamlı (p <0.05) bir şekilde etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle, yöneticinin sahip olduğu stres yönetimi becerisinin 1 birim artması etik liderlik davranışını -0,139 birim azaltacaktır. Dolayısıyla, bu bilgilere göre, ilişki negatif yönlü olduğu için *H<sub>4a</sub> hipotezi reddedilmiştir.*

Çalışmada *H<sub>5b</sub>* “İyimserlik değişkeninin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır.” hipotezinin test edilmesi amacıyla uygulanan doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre; *iyimserlik değişkeninin yöneticilerin etik liderlik davranışını* negatif yönde (B=-0,147) ve anlamlı (p <0.05) bir şekilde etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle, yöneticinin sahip olduğu iyimserlik becerisinin 1 birim artması etik liderlik davranışını -0,147 birim azaltacaktır. İyimserlik sınırı olmayan bir olgudur. Yöneticilerin iyimserliğin sınırını çizemediğinde belirli davranış kalıpları ve sınırlar gerektiren etik liderlik davranışını

sergilemezler. Bu kapsamda araştırma hipotezlerinden biri olan *H<sub>5b</sub> hipotezi kabul edilmiştir*. Analiz sonuçlarına göre, duygusal zekânın analize tabi tutulan alt boyutları etik liderlik davranışının % 0,38'ini açıklamaktadır.

*H<sub>6</sub>: “Etik liderlik ile demografik değişkenler arasında ilişki vardır”* hipotezi incelendiğinde (Bkz. Tablo 39) etik liderlik davranışı cinsiyet, medeni durum ve işletmenin hukuki yapısı değişkenlerine göre farklılık göstermemektedir.

Etik liderlik ile mezuniyet durumu, işletmedeki konum ve işletmenin bulunduğu il değişkenleri incelenmiştir (Bkz. Tablo 45). Mezuniyet değişkenine göre etik liderlik davranışı sergileme incelendiğinde Lisansüstü eğitim seviyesindeki yöneticinin lise eğitim seviyesindeki yöneticilere göre daha fazla etik liderlik davranış sergilediği söylenebilmektedir. İşletmedeki konum değişkenine göre etik liderlik davranışı sergileme incelendiğinde orta kademeli yöneticiler alt kademe yöneticilere göre daha fazla etik liderlik özelliğini taşımaktadır. Etik liderlik ve işletmenin bulunduğu il değişkeni incelendiğinde Zonguldak ilindeki yöneticilerin Bartın ve Karabük illerindeki yöneticilere göre daha fazla Etik liderlik özelliği taşıdıkları söylenebilmektedir. Bu doğrultuda oluşturulan *H<sub>6</sub> hipotezi kısmen kabul edilmiştir*.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Emek yoğun bir sektör olan turizm sektöründe işgörenlerin daha verimli ve işletmenin hizmet kalitesinin üst düzey olabilmesi için yöneticilerin belirli liderlik vasıflarına sahip olması gerekmektedir. Liderlik vasfına sahip olmayan bir yöneticinin bulunduğu turizm işletmelerinde her zaman yolunda gitmeyen birtakım olaylar olacaktır. Elbette ki liderlik vasfına sahip yöneticinin de bulunduğu işletmede çeşitli olumsuzluklar yaşanacaktır. Fakat liderlik vasfı gelişmiş bir yönetici bu olumsuzlukları etkili bir şekilde ortadan kaldırma konusunda yetenekli bir yapıya sahip özellik göstererek işgörenlerin ve müşterilerin takdirini kazanacaktır.

Verimliliğin ve hizmet kalitesinin artması ancak liderlik vasıfları taşıyan bir yöneticini başarabileceği bir iştir. Yöneticiler, işgörenleriyle ilgilendikleri, onların istek ve ihtiyaçlarına cevap verdikleri sürece işletme için başarı kaçınılmaz olacaktır. Aynı şekilde bir yönetici işgörenlerinin duygularını anlayabilmek ve işgörelere karşı pozitif olabilmek için duygusal zekâyâ sahip olmalıdır. Duygusal zekâyâ sahip olan bir yönetici, işgörenlerinin performansını artırarak onlardan ne şekilde fayda sağlanacağını iyi bir şekilde analiz edebilecektir.

Çalışma yaşamı boyunca etik değerlerden vazgeçmeyerek bu etik değerleri kullanan yöneticiler, çalışanlarının motivasyonlarını arttırarak onların performansının en üst düzeye çıkmasını sağlayacaklardır. Aynı şekilde duygusal zekâsı yüksek yöneticiler de karşısındaki insanların duygu ve düşüncelerini en iyi şekilde anlayarak etkili kararlar verebileceklerdir. Dolayısıyla turizm sektörü gibi insan memnuniyetinin hedeflendiği tüm sektörlerde bu durum kaçınılmaz olmaktadır.

TR81 Düzey 2 bölgesi adı verilen Bartın, Zonguldak ve Karabük illerini kapsayan bu araştırmadan edinilen bulgular değerlendirildiğinde ankete katılan katılımcıların büyük bir kısmı (% 66,3) erkektir. Bu durumun sebebi ise diğer bölgelerde olduğu gibi kadın istihdamının turizm sektöründe çok fazla olmamasından kaynaklanmaktadır. Büyük bir kısmı (% 38,0) orta yaş düzeyinde ve evli (% 64,3) olan katılımcıların sektörel deneyimleri (%53,7) yüksek ve üst düzey (%48,8) yöneticilerdir. Çoğunluğunun üst düzey yönetici olmalarının nedeni ise bölgede yer

alan işletmelerin büyük bir çoğunluğunun belediye belgeli konaklama tesislerinden oluşması ve genellikle otel sahiplerinin işletmelerin yöneticiliğini de üstlenmesidir. Katılımcıların çalıştıkları illerin çoğunluğa göre sıralaması Karabük, Bartın ve Zonguldak olup büyük çoğunluğu (% 59,9) Belediye Belgeli Konaklama tesislerinde çalışmaktadır.

Araştırmaya katılan katılımcılardan evli olanlar bekar olanlara göre sosyal yetenekleri iyi olan, sorumluluk sahibi olan kişilerdir. Evliler iş ortamındaki problemleri anlamada ve uygun çözümlere ulaşmakta bekarlara göre daha başarılıdır. Ankete katılanlardan evli olanlar bekar olanlara göre turizm işletme belgelilerde görevli olanlar belediye belgelilerde görevli olanlara göre kontrollerini kaybetmeden stresle baş edebilirler. Bu kişiler stresli, endişe doğurabilecek ve kritik işlerde çalışabilirler. Ankete katılan katılımcılardan belediye belgeli tesislerde görevli olanlar turizm işletme belgeli tesislerde görevli olanlara göre daha fazla kendileri hakkında iyi şeyler hissederler. Kendilerini kabul eder ve saygı duyarlar. Evliler bekarlara göre diğer kişilerin duygularının farkında olup onları değerlendirebilirler. Evlilerin bekarlara göre duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını değişen durum ve şartlara kolaylıkla uydurabilen bir yetenekleri vardır. Erkekler kadınlara göre, evliler bekarlara göre, turizm işletme belgelilerde görevli olanlar belediye belgelilerde görevli olanlara göre ters giden ve stresli durumlarda morallerini bozmadan soğukkanlılıklarını koruyabilirler. Turizm işletme belgelilerde görevli yöneticiler belediye belgelilerde görevli yöneticilere göre sakin olabilen, çatışmayı, düşmanca ve sorumsuz davranışları kontrol edebilen kişilerdir. Erkeklerin kadınlara göre hayata renkli taraftan bakabilme, sıkıntı ve aksaklıklara rağmen olumlu düşünebilme yeteneklerine sahip oldukları söylenebilmektedir.

Etik liderlik; uzun vadeli düşünebilme, doğru kararlar alabilme ve bunların sonuçlarını kabul edebilme yeteneklerini temel alan liderlik çeşitidir (Mihalic ve Lipicnik ve Tekavcic, 2010: 31). Etik liderlik ve demografik değişkenler incelendiğinde lisansüstü eğitim seviyesindeki yöneticinin daha etik davranış sergilediği söylenebilmektedir. Bu durum eğitim seviyesi yükseldikçe etik davranışlara olan hassasiyetin arttığını ortaya koyabilmektedir. Orta kademeli yöneticilerin alt kademe yöneticilere göre daha fazla etik liderlik özelliğini

taşımaktadır. Bu durum yöneticilik kademesi arttıkça etik değerlere sahip çıkan bir yönetici profilinin ortaya çıktığını kanıtlamaktadır. Zonguldak ilindeki yöneticilerin daha fazla etik liderlik özelliği taşıdıkları söylenebilmektedir.

Duygusal zekâ; kişinin duygularını anlama ve bunun yanında başkalarının duygularını anlama, bu duyguları tanıyarak kendini motive edebilme ayrıca diğer insanlarla olan ilişkilerde duygularını kontrol altına alabilme yeteneğidir (Topuz, 2005: 14). Duygusal zekâ ve demografik değişkenler incelendiğinde küçük yaş grubundaki bireylere göre yüksek yaş grubundaki bireyler diğer bireyleri anlama, onlarla ilişki kurma ve iyi geçinme konusunda daha yeteneklidir. Yüksek yöneticilik deneyimine sahip katılımcılar düşük yöneticilik deneyimine sahip katılımcılara göre günlük yaşamlarında karşılarına çıkan zorluklara çözüm bulmakta daha başarılıdırlar. Zonguldak ilindeki katılımcılar Bartın ve Karabük ilindeki katılımcılara göre daha fazla stresle başa çıkabilme boyutunda yeteneklidir. Zonguldak ilindeki yöneticiler Bartın ilindeki yöneticilere göre duygusal benlik bilinci düzeyinde daha yeteneklidir. Üst kademe yöneticiler orta kademe yöneticilere göre Karabük ilindeki yöneticiler de Zonguldak ilindeki yöneticilere göre daha fazla kendine saygı yeteneğine sahiptir. Orta kademe yöneticiler alt kademe yöneticilere göre, Zonguldak ve Bartın illerinde görevli yöneticiler, Karabük ilinde görevli yöneticilere göre kendi potansiyelinin farkındadır. Hayatta nerede olduklarını, nereye gittiklerini ve neden bu yolda olduklarını iyi bilirler. Orta kademe yöneticiler alt kademe yöneticilere göre, Zonguldak ilinde görevli yöneticilerin Karabük ilinde görevli yöneticilere göre, Bartın illerinde görevli yöneticilerinde Karabük ilinde görevli yöneticilere göre, en iyisini yapma ve kendini genel olarak geliştirme çabası içindedirler. İş tatmini konusunda pozitifler. Araştırmaya katılan lise mezunu yöneticiler ön lisans mezunu yöneticilere göre kendilerini yönetme konusunda daha başarılıdır. Bu kişiler davranışlarını sergilerken bağımsızdırlar. Aynı zamanda bu kişiler Duygusal anlamda da bağımsızdır. Yüksek yaş grubundaki yöneticiler düşük yaş grubundaki yöneticilere göre, Zonguldak ve Karabük illerindeki yöneticiler Bartın ilindeki yöneticilere göre dostluk kurmada daha başarılıdır. Bu kişiler başkalarına karşı duyarlı olma konusunda daha yeteneklidir. Başkalarıyla ilişki kurmaya isteklidirler. Yüksek yaş grubundaki yöneticiler düşük yaş grubundaki yöneticilere göre daha fazla sosyal sorumluluğa sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Yüksek deneyime sahip

olanlar düşük deneyime sahip olanlara göre ve üst kademe yöneticiler alt kademe yöneticilere göre tanıdık olmayan, tahmin edilemeyen, sürekli değişimin var olduğu durumlara uyum sağlayabildiklerini ortaya koymaktadır. Zonguldak ilinde görev yapan katılımcıların Bartın ve Karabük illerinde görev yapanlara göre ters giden şeyler olduğunda ve stresli durumlarda morallerini bozmadan soğukkanlılıklarını koruyabildikleri söylenebilmektedir. Zonguldak ilinde görev yapan katılımcıların Bartın ilinde görev yapanlara göre daha sakin, çatışmayı, düşmanca ve sorumsuz davranışları kontrol edebilme konusunda daha becerikli oldukları söylenebilir. Sonuç olarak kişinin yaşı, yöneticilik deneyimi ve yöneticilik düzeyi arttıkça algılaması da artmakta ve duygusal anlamda kendi duygularını ve başkalarının duygularını sezme ve bu duygularını anlama, kontrol altına alma konusunda yetenekli olmaktadır. Ayrıca kişinin deneyimi arttıkça deneyimlerinden elde ettikleri yeterliliklere bağlı olarak hem etik davranış sergileyebilmekte hem de duygusal zekâ yeteneğine sahip olabilmektedir. Aynı zamanda kişinin akademik eğitimi de duygusal zekâ ve etik liderlik vasıflarını doğru biçimde yansıtmada önemlidir. Bu noktada eğitim seviyesi yüksek bireyler, kendini geliştiren astlarının da gelişimine katkı sağlayan, etik değerleri iş ve özel yaşantısında kullanan duygusal zekâ bakımından yetenekli olabilir. Bununla birlikte üst düzey yöneticilerin alt düzey yöneticilere göre daha fazla duygusal zekâ düzeylerine sahip oldukları araştırma bulgularından elde edilmiştir.

Araştırmaya katılan katılımcılardan elde edilen veriler doğrultusunda korelasyon ve regresyon analizleri sonucuna dayanarak; etik liderlik ile ilişkisi olan ve etik liderliği pozitif yönde etkileyen duygusal benlik bilinci boyutu gelişmiş yöneticilerin “ne hissettiğini tam olarak bilen kişiler” oldukları söylenebilir. Bu yöneticiler etik liderlik davranışı sergileme konusunda da başarılı liderlerdir. Etik liderlik ile ilişkisi olan ve etik liderliği pozitif yönde etkileyen gerçeklik alt boyutunda yöneticiler gerçekçi ve tarafsız tavırlar sergileyerek ve her şeyi olduğu gibi kabul edebilen kişilerdir. Bu yönü ile gerçeklik özelliği taşıyan bir yöneticinin etik liderlik davranışı artacaktır.

Test edilen hipotez sonuçlarına göre kişisel beceriler boyutuna ait duygusal benlik bilinci alt boyutunun, uyumluluk boyutuna ait gerçeklik alt boyutunun etik

liderliği pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Duygusal zekâ boyutundan olan kişisel beceriler boyutuna ait kendini gerçekleştirme alt boyutunun, uyumluluk boyutuna ait esneklik alt boyutunun, genel ruh durumu boyutuna ait iyimserlik alt boyutunun ve stresle başa çıkma boyutuna ait stres yönetimi alt boyutunun etik liderliği negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Etik liderliği pozitif yönde etkileyen *duygusal benlik bilinci* gelişmiş yöneticiler neyi istediklerini bilen, hisselerinde yanılmayan objektif kişilerdir. Duygusal benlik bilinci gelişmiş bu kişiler ne hissettiklerini tam olarak bildikleri için etik liderlik davranışı sergileme konusunda başarılıdır. Duygusal benlik bilinçleri geliştikçe etik liderlik özelliği taşıma avantajları artacaktır. *Gerçeklik boyutu* etik liderliği pozitif yönde etkilemektedir. Gerçeklik boyutu özelliklerine sahip yöneticiler gerçekçi tavırlar sergileyen tarafsız ve her şeyi olduğu şekli ile kabul edebilen kişilerdir. Bu yönü ile gerçeklik özelliği taşıyan bir yöneticinin etik liderlik davranışı gösterme özelliği artacaktır.

Etik liderliği negatif yönde etkileyen *Kendini gerçekleştirme boyutu* gelişmiş kişiler ben merkezietçidir. Hayatlarında kendilerini belirli bir noktaya getirmeyi, başarmayı, saygı duymayı hedef haline getirirler. Onlar için buldukları ortamda ya da toplumda kendilerini ispat etmek tepeye ulaşmak çok önemlidir. Bundan dolayı kendini gerçekleştirme arzusu yüksek yöneticilerin; objektif ve adil davranmayı, gerektiğinde kendinden ödün vermeyi, fedakar olmayı, statü farkını ortadan kaldırmayı gerektiren etik liderlik davranışını gösteremeyeceklerini söylemek yanlış olmaz. *Esneklik boyutu gelişmiş yöneticiler* tanıdık olmayan, tahmin edilemeyen, sürekli değişimin yaşandığı durumlara uyum sağlayabilirler. Esnek kişiler, çevik ve sinerjik kişilerdir. Yanlışlıkları ispatlanırsa, bunu kabul edip ve fikirlerini değiştirebilirler. Farklı fikir ve düşüncelere de açıktırlar. Esneklik boyutu gelişmiş yöneticiler kalıplaşmış değerlerin dışına çıkarak görüşlerinde ve davranışlarında kesin kuralları olmayan yeniliğe açık kişilerdir. Etik liderlikte ise değerler oluşturan ve değerler çerçevesinde karar veren yöneticiler bulunmaktadır. Bu yöneticiler örgüt kültürüne uyumlu değerler geliştirerek bu değerleri örgütün her alanına benimsetir. *Stres yönetimi boyutu gelişmiş yöneticiler* stresle başa çıkabilmek için nasıl davranacağını seçebilme yeteneğine sahiptir. İyimser bir eğilimi ve stresli durumu etkileyebileceği ya da kontrol edebileceği hissinin oluşması ile ilgilidir. Bu yeteneği

güçlü olan kişiler, umutsuzluk ya da çaresizlik hissine kapılmadan kriz ve ilgili problemler ile oluşan stresle kolaylıkla baş edebilirler. Ayrıca bu boyutta yöneticiler içinde bulunduğu örgütte stresi en aza indirecek düzenlemeler yapmalıdır. Çalışanlarına stresini azaltacak ve onları destekleyecek bir örgüt kültürü oluşturmalıdır. İyimser bir yaklaşım ile çalışanları sakinleştirmeli ve stresten uzaklaşmalarını sağlamalıdır. Stres yönetimiyle ilgili hipotez stres yönetiminin etik liderlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğuna yönelik kurulan hipotez analiz sonucunda reddedilmiştir. Ancak, araştırma örnekleminin stres yönetimi boyutu ortalaması da ( $\bar{x}=2,88$ ) zaten düşük düzeyde çıkmıştır. Başka bir ifadeyle, örneklem grubu, stresi başarılı bir şekilde kontrol ettiğini düşünmemektedir.

İşletmeler için örgüt içindeki başarı bilişsel zekâdan çok duygusal zekâ ile mümkündür. Duygusal zekâ işletmelerin üstün performans sağlamaları için önemli bir olgudur. Duygularının farkında olan bireyler, duygularını kontrol etmede ve duygularını yönlendirmede başarılıdır. Bu başarı onların hem iş yaşantısında hem de özel yaşantısında avantaj sağlayıcı konumundadır. Duygusal zekâ düzeyi gelişmiş bir yöneticinin işgörenlerine karşı hassas bir yapıda olması beklenmektedir. İşgörenlerinin istek ve ihtiyaçlarını anlama konusunda yetenekli olan yöneticilerin empati yeteneği gelişmiştir. Aynı zamanda hizmet kalitesini artırma ve işgörenin becerilerini ortaya çıkarma da yöneticinin duygusal zekâ düzeyinin yeterli seviyede olması ile ilgilidir. Bununla birlikte işletmelerdeki görevli yöneticiler ile işgörenlerin ne kadar çalıştıklarından çok nasıl çalıştıkları önem arz etmektedir. İşletmelerde görevli yöneticilerin ve işgörenlerin faaliyetlerini gerçekleştirirken etik unsurlara dikkat etmesi gerekmektedir. Bu etik unsurlar; güven, adalet, saygı, dürüstlük vb. olgulardır. İşletmede görevli yöneticinin etik liderlik özelliği taşıması örgütün başarısı için önemlidir. Yöneticinin etik liderlik özelliği taşıması ile mütevazı, dürüst, sorumluluk sahibi, adil, ikna kabiliyeti yüksek ancak örgütsel amaçların gerçekleşmesi konusunda ısrarlı özellikte olması beklenmektedir.

İşletmeler örgüt başarısını arttırmak ve örgüt kültürünü örgütün her alanında etkin bir şekilde gerçekleştirebilmek adına duygusal zekâ düzeyi gelişmiş yöneticilerle çalışılmalıdır. Aynı şekilde işgörenlerin de duygusal zekâ düzeyleri gelişmiş olmalıdır. Bu kapsamda işletmelerde mevcut yönetici ve işgörenlerin duygusal zekâ düzeylerini geliştirici düzenlemeler gerçekleştirmelidir. Bununla



birlikte örgüte yeni eklenecek yönetici ve işgörenlerin duygusal zekâ düzeylerinin gelişmiş olmasına dikkat etmelidir. Bununla birlikte işletmelerde yer alan yöneticilerin davranış, düşünce ve karakteri aynı zamanda değerleri, prensipleri o yöneticinin etik liderlik özelliği taşıyıp taşımadığını ortaya koymaktadır. Bir yöneticinin etik liderlik davranışı sergilemesi işgörenlerinin tümüne aynı bakış açısı ve aynı hassasiyetle bakmasını sağlayacaktır. Duygusal zekâsı gelişmiş bir yönetici etik liderlik özelliğine sahip olabilir. Ancak bazı noktalarda duygusal zekânın etik liderliği negatif yönde etkilediği söylenebilir. Bu hususta esnek davranan, aşırı iyimser olan ve kendi gelişimine önem veren bir yönetici etik liderlik özelliklerinden ödün vermiş olacaktır. Oysa ki, etik liderlik özelliği taşımak, her koşulda ve her ortamda etik değerlerden vazgeçmemeyi gerektirmektedir.

Bar-On duygusal zekâ modelinin kullanıldığı bu araştırmada elde edilen sonuçların, Bar-On ölçeğini kullanan diğer çalışmalarla benzerlik gösterdiği belirlenmiştir (Acar, 2001; Akın, 2004; Sarıkaya, 2012; Aslan, 2014; Durdu, 2015; İşliel, 2013; Karmyshakova, 2006; Mumcuoğlu, 2002; Yıldırım, 2012).

Bu araştırmada, duygusal zekânın etik liderlik davranışı üzerindeki etkisi belirlenerek literatüre katkı sağlanmıştır. Araştırmalar lider seçme ve yetiştirmede en çok etkili gözüken değişkenlerden birinin duygusal zekâ ve bilişsel ahlaki muhasebe olduğunu göstermektedir (Kılıç ve Önen, 2009). Dolayısıyla, turizm sektörü ve işletmelerde yetiştirilecek olan yöneticilerde, duygusal zekâ geliştirici yöntemler uygulanırsa; örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde yöneticilerin çalışma ekipleri üzerinde daha etkili olacağı söylenebilir.

Bu araştırma, TR81 Düzey 2 illerinde görevli turizm işletmeleri yöneticilerinin duygusal zekâ düzeylerinin etik liderlik davranışı üzerine etkisini inceleyen bir saha çalışmasıdır. Bu konunun ileride yapılacak araştırmalara öncülük etmesi beklenmektedir. Yapılan literatür taraması sonuçlarına göre, konunun sınırlı şekilde ele alındığı tespit edilmiştir. Bu nedenle, bu araştırmayla ileride bu konuda çalışmalar yapılması için farkındalık oluşturulması amaçlanmıştır. Çalışma, farklı turistik alanlar ya da farklı sektörlerde de uygulanarak kıyaslamalı sonuçlara ulaşılabilir.

## KAYNAKÇA

- Acar, F. (2001). Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik Ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ve Personel Yönetim- Organizasyon Doktora Programı, İstanbul.
- Acar, F. (2002). Duygusal Zekâ ve Liderlik. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 53-68.
- Acar, V. (2014). Profesyonel Turist Rehberlerinin Liderlik Yönelimleri: Aydın Turist Rehberleri Odası'na Kayıtlı Olan Profesyonel Turist Rehberleri Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Aydın.
- Ağbuğa, F. (2016). Çevre Sorunlarına Etik Bir Yaklaşım: “Felsefi Bir Sorgulama”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Felsefe Anabilim Dalı Sistemik Felsefe ve Mantık Bilim Dalı, Denizli.
- Ahmadi, A. (2014). Surveying The Relationship Between Teacher's Emotional Intelligence And Self-Efficacy In First Region of Tabriz Education Department. *Singaporean Journal of Business Economics and Management Studies*, 2(11), 202- 206.
- Akbolat, M., Işık, O. (2012). Sağlık Çalışanlarının Duygusal Zekâ Düzeylerinin Motivasyonlarına Etkisi. *Dpujss* 32(I), 110-124.
- Akın, M. (2004). İşletmelerde Duygusal Zekânın Üst Kademe Yöneticiler ile Astarları Arasındaki Çatışmalar Üzerindeki Etkileri (Kayseri'deki Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama). Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir.

- Akın, M.H. Ve Sezerel, H. (2015). Öykünme Ve Özgünlük: Turizm Alanındaki Liderlik Araştırmaları Üzerine Eleştirel Bir İnceleme. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(8), 715-732.
- Akkoç, Z. (2007). Duygusal Zekâ. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kahramanmaraş.
- Aksoy, S. ( 2012). Etik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgütsel Performansa Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Gebze/ Kocaeli.
- Alkın, C. (2006). Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Edirne.
- Alnidawy, A. A. B. (2015). The Effect of Emotional Intelligence on Job Satisfaction: Applied Study In The Jordanian Telecommunication Sector. *International Journal of Business Administration*, 6(3), 63-71.
- Alongkornpradap, A., Bailey, M., Coyle B., Mendez, J. ve Niu, C. (2014). Leadership, Styles and Asian Tourism. *Perspectives in Asian Leisure and Tourism* 1 (2) 1-17.
- Altıntaş, Ö.C, (2009). Duygusal Zekâ Elemanlarının Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sonuçlar Üzerindeki Etkisi: Isparta İli İlköğretim Okullarında Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Gebze/ Kocaeli.
- Arora, P., ve Singh, G. (2014). “Self-Efficacy and Emotional Intelligence As Redictors of Alienation Among Graduates” *International Journal of Innovative Research & Development*, 3 (8), 258- 262.

- Arslan, R., Mazan, İ., Aydın, E., (2013). Yönetimde Değişen Duygu Zekâ İlişkisi ve Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (6), 99–116.
- Arslantaş, C. ve Dursun, M. (2008). Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven Ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 1(8), 111-128.
- Aslan, D. (2014). Bursa İl Merkezindeki Kamu Hastanelerinde Çalışan Hemşirelerin Duygusal Zekâ ve Profesyonelliğe İlişkin Davranışları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Aykanat, Z. (2010). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Kamu Yönetimi Bilim Dalı, Karaman.
- Aykanat, Z., ve Yıldırım, A. (2012). Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Araştırma. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 260-274.
- Aysel, L. (2006). Liderlik ve Duygusal Zekâ. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı, Kocaeli.
- Babaoğlan, E. (2010). Okul Yöneticilerinde Duygusal Zekâ. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1) , 119-136.
- Bakır, B. (2015). Üstün Zekâlı Olan ve Üstün Zekâlı Olmayan Öğrencilerin Benlik Algısı ve Ebeveynlerinin Çocuk Yetiştirme Stilleri Üzerine Bir Yapısal Eşitlik Modellemesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Bilim Dalı, Mersin.

- Bakır, K., ve Genç, E. (2013). Zonguldak, Bartın ve Karabük İllerindeki Otel İşletmelerinin Dekorasyon Tercihleri. *II. Ulusal Mobilya Kongresi Denizli* 368-377.
- Balyemez, M. (20016). Kıbrıs Türk İşçilerinin İkinci Dünya Savaşı Sırasında Örgütlenmeleri. *Uluslararası Tarih ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (15), 231-255.
- Barling, J., Slater, F.ve Kelloway, E. K. , (2000). Transformational Leadership and Emotional Intelligence: An Exploratory Study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 157-161.
- Bar-On, R. (1997a). Bar-On Emotional Quotient Inventory: A Measure of Emotional Intelligence. Toronto, ON: Multi-Health Systems.
- Bar-On, R (1997b). Bar-On Emotional Quotient Inventory Technical Manual. North Tonawanda, Multi-Health Systems Inc., New York.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, Supl., 13-25.
- Başaran I. B. (2004). Etkili Öğrenme ve Çoklu Zekâ Kuramı: Bir İnceleme. *Ege Eğitim Dergisi* (5), 7-15.
- Batool, F. B. (2013). Emotional Intelligence and Effective Leadership. *Superior University Journal of Business Studies Quarterly* 4(3), 83-94. ISSN 2152-1034
- Bayram, Ş. (2013). Liderlik Kavramı ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Strateji Bilimi Anabilim Dalı, Gebze/Kocaeli.
- Baysal, A. C. ve Tekarslan, E., (1996). *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.

- Bello, M.S. (2012). Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance. *International Journal of Business and Social Science* 11(3), 228-236.
- Bilgen, A. (2014). Çalışanların Etik Liderlik ve Etik İklim Algılamalarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Özel ve Kamu Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. and Dennison, P. (2003). Centre For Leadership Studies A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks, Edited Version of A Report for Chase Consulting and The Management Standards Centre.
- Bozkurt, F. (2014). Sözlüklerdeki Temel Duygu Kavramlarının Yeniden Tanımlanması: Bir Yöntem Önerisi. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Türkoloji Dergisi*. 21(1), 25-34.
- Brackett, M.A., Rivers, S.E., Salovey, P. (2011). Emotional Intelligence: Implications for Personal, Social, Academic and Workplace. Success, *Yale University Social and Personality Psychology Compass*, 5(1), 88-103, 10.1111/J.1751-9004.2010.00334.X.
- Bradberry, T. R., ve Su, L. D. (2006). Ability-Versus Skill-Based Assessment of Emotional Intelligence. *Psicothema*, (18), 59- 66.
- Braidfoot, R., ve Swanson, A. C. (2013). Emotional Intelligence of Financial Planners in Mediation. *Review of Business and Finance Studies*, 4(2), 11-20.
- Brown, M. E ve Mitchell, M.S. (2010). Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Euture. *Research Business Ethics Quarterly* 4(20), 583-616.
- Brown, M. E. ve Treviño, L. K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*, (17), 595–616.

- Brown, M. E., Treviño, L. K., Ve Harrison, D. A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective For Construct Development And Testing. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 97, 117- 134.
- Burgoyne, J. Hirsh, W. ve Williams, S. (2004). The Development of Management and Leadership Capability and Its Contribution to Performance: The Evidence. *The Prospects and The Research Need Lancaster University* ISBN 1 84478 2867.
- Chanda, K. K. (2013). Emotional Capability and Emotional Intelligence of Teams: The Hidden Driver of Excellence at Work Place. *International Journal Of Scientific Research and Management*, 2(4), 749-755.
- Christian J. Resick, C. J., . Hanges, P. J., Dickson, M.V. ve Mitchelson, J. K. (2006). A Cross-Cultural Examination of The Endorsement of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics* (63), 345–359, DOI 10.1007/S10551-005-3242-1.
- Ciulla, B. J. (2003). Ethics and Leadership Effectiveness Joanne <http://Www.İla-Net.Org/Members/Directory/Downloads/Antonakis-Ciulla-13.Pdf> (Erişim: 30.05.2016) .
- Cohen, S.B., ve Wheelwright, S. (2004). The Empathy Quotient: An Investigation of Adults with Asperger Syndrome or High Functioning Autism, and Normal Sex Differences. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 34(2), 163-175.
- Cooper, R K and Sawaf, A (1996). Executive EQ: Emotional Intelligence In Leadership and Organisations. Grossett/Putnam, New York.
- Coyne, J. , Bell, P., ve Merrington, S. (2013). Exploring Ethics In Intelligence and The Role of Leadership. *International Journal Of Business and Commerce*, 10(2), 27-32.
- Çakar, U., ve Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir Mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma, *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, 18(2), 83-98.

- Çarıkçı,İ., Kanten, S. Kanten, P. (2010). Kişilik, Duygusal Zekâ ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(11), 41 -65.
- Çavus, F.M., Yakut, E., ve Kara, E. (2012). Relationship Between Emotional Intelligence and Conflict Resolving Styles: A Study In Tourism Sector (Osmaniye Sample). *Research Journal of Business & Management*, 2(1), 1-17.
- Çay, T. Y. (2009). Liderlik ve Duygusal Zekâ: Uygulamalı Bir Çalışma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Kamu Yönetimi Bilim Dalı, Ankara.
- Çengelci, E. (2014). Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Afyon.
- Çetin, N. (2008). Kuramsal Liderlik Çözömlerinin Işığında, Okul Müdürlüğü ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(23), 74- 84.
- Çıkgel, R.D. (2015). İş Görenlerin Etik Liderlik Algılamalarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi Bilişim Sektöründe Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları, İstanbul.
- Dasth Laali, Z. (2014). A Survey of the Effect of EQ on Work Ethics of Employees, *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, (4), 815-820.
- Deliveli, Ö. (2010). Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Isparta.
- Demir, M. (2009). Konaklama İşletmelerinde Duygusal Zekâ, Örgütsel Sapma, Çalışma Yasamı Kalitesi ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişkinin Analizi.



Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir.

Dertli, E. M. (2014). Etik Liderlik Davranışlarının ve İş Tatmininin Çalışanların Tükenmişlik Duygularına Etkisi: Ampirik Bir Çalışma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bilimi, İstanbul.

Derue, S. Nahrgang, J.D., Wellman, N. ve Humphrey, S.E. (2011). Trait and Behavioral Theories of Leadership: An Integration and Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Personnel Psychology*, (64) 7–52.

Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2007). Kurumların Başarısında Duygusal Zekânın Rolü ve Önemi. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi* 14(1), 210-230.

Doğan, S., ve Şahin, F. (2009). Ruhsallık, Duygusal Zekâ ve Dönüştürücü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Araştırma. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 11(3), 67-88.

Doğan, S., ve Şahin, F. (2007). Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 231-252.

Durdu, İ. (2015). Duygusal Zekâ ve Sınıf İklimi Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği Programı, İzmir.

Dursun, P. (2007). Recognition of Emotional Facial Expressions In Alcohol Dependent Inpatients. Unpublished Master's Thesis, Graduate School of Social Sciences of Middle East Technical University, Ankara.

D'Hondt, F., Lassonde, M., Collignon O., Dubarry, A. S., Robert, M., Rigoulot, S., Honoré, J. Lepore, F., ve Sequeira, H. (2010). *Early Brain-Body Impact of Emotional Arousal. Frontiers in Human Neuroscience*, 4(33), 1-10.

- Eberly, M.B., Johnson, M.D., Hernandez, M. ve Avolio B.J. (2013). An Integrative Process Model Of Leadership Examining Loci, Mechanisms, and Event Cycles. *American Psychological* 68(6), 427– 443 DOI: 10.1037/A0032244
- Edinsel, Z. (2012). Karadeniz Bölgesi'nde Alternatif Turizm Gelişiminin Değerlendirilmesi: Samsun Örneği. Uzmanlık Tezi, Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Erdal, M. (2007). İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kahramanmaraş.
- Esba, M. (2009). Turizm İşletmelerinde Yöneticilerin Duygusal Zekâlarının Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Turizm İşletmeciliği Programı.
- Fred O., Walumbwa, F.D., Mayer, D. M., Peng Wang, P., Wang, H., Workman, K. Ve Christensen, A.L. (2011). Linking Ethical Leadership to Employee Performance: The Roles of Leader–Member Exchange, Self-Efficacy, and Organizational Identification, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, (115), 204–213.
- Freeman, R.E. ve Stewart, L. (2006). “Developing Ethical Leadership, Business Roundtable Institute for Corporate Ethics” [http://Www.Corporate-Ethics.Org/Pdf/Ethical\\_Leadership.Pdf](http://Www.Corporate-Ethics.Org/Pdf/Ethical_Leadership.Pdf) (Erişim: 28.05.2016).
- Gardner, H., ve Hatch, T., (1989). Multiple Intelligences Go to School: Educational Implications of the Theory of Multiple Intelligences, *Educational Researcher*, 18(8), 4-10.
- Gayathri, N., ve Meenakshi, K. (2013). A Literature Review of Emotional Intelligence. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 2(3), 42-51.

- Goleman, D. (1995a). Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Daha Önemlidir? (Çev. Banu Seçkin Yüksel, 2005), 29. Baskı, İstanbul: Varlık Yayınlar
- Goleman, D. (1995b). Emotional Intelligence: Why it Can Matter More than IQ. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (1995c). Emotional Intelligence. London: Bloomsbury Publishing.
- Goleman, D. (1998). What Makes A Leader?, *Harvard Business Review*, (76), 93–102.
- Goleman, D. (2000a). An EI-Based Theory of Performance. In D. Goleman, & C. Cherniss (Eds.), *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Goleman, D. (2000b). *İşbaşında Duygusal Zekâ*. İstanbul: Varlık Yayınları
- Goleman, D.(1996). *Duygusal Zekâ EQ Neden IQ' dan Daha Önemlidir*. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Görmüş, S. Ve Artar, M. (2010). Zonguldak-Bartın-Karabük Bölgesi Planlarının Eşgüdümünün Değerlendirilmesi. *Bartın Orman Fakültesi Dergisi*, 12(17), 71-81.
- Gül, H., İnce, M., ve Korkmaz, O. (2014). Çalışma Yaşamında Duygusal Zekâ ve Bireylerin Duygusal Zekâ Düzeylerini Kullanabilme Becerileri Üzerine Bir Araştırma, *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 30-49.
- Güneş, E. (2016). Duygusal Zekâ ve Liderlik Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İzmir.
- Güney, S. (2006). Ahlaki Liderliğin Kavramsallaştırılması ve Ahlaki Yönetimde Liderliğin Rolü, *Yönetim ve Ekonom Dergisi*, 13(1), 135- 148.

- Güngör, S. (2008). Üniversite Öğrencilerinde Duygusal Zekânın Psikolojik Sıkıntı Belirtileri Üzerindeki Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Anabilim Dalı, İstanbul.
- Gürel, E. Ve Tat, M.(2010). Çoklu Zekâ Kuramı: Tekli Zekâ Anlayışından Çoklu Zekâ Yaklaşımına. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(11), 336-356.
- Güvenç, Z. (2012). Sınıf Öğretmenlerinin Duygusal Zekâları ile Yansıtıcı Düşünme Becerileri Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İlköğretim Anabilim Dalı Sınıf Öğretmenliği Bilim Dalı, Denizli.
- Güzel, T. ve Akgündüz, Y. (2011). Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri ile İlişkisi; Kuşadası Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, (9)2, 283-296.
- Hajhashemi, K., Ghombavani, F. P., ve Amirkhiz, S.Y.Y. (2011). The Relationship Between Iranian EFL High School Students' Multiple Intelligence Scores and Their Use of Learning Strategies. *The Canadian Center of Science and Education*, 4 (3) ,214- 222.
- Heres, L. (2010). Ethical Leadership: A Variform Universal Phenomenon [https://www.law.kuleuven.be/integriteit/egpa/egpa2010/heres/lasthuizen\\_ethical-leadership-a-variform.pdf](https://www.law.kuleuven.be/integriteit/egpa/egpa2010/heres/lasthuizen_ethical-leadership-a-variform.pdf) (Erişim: 30.05.2016).
- Hilaire, F. (2008). Leadership Theories: Toward a Relational Model. Doctoral Programme, Université Laval Québec The Faculté Des Études Supérieures of Administrative Sciences
- Higgs M. & Aitken,P., (2003). An Exploration of The Relationship Between Emotional Intelligence and Leadership Potential, *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 814-823.

- Humphreys, J., Jiao, N., Ve Sadler, T. (2008). Emotional Disposition and Leadership Preferences of American and Chinese MBA Students. *International Journal of Leadership Studies*, 3(2), 162-180.
- Ioannidou, F., Ve Konstantikaki, V. (2008). Empathy and Emotional İntelligence: What is it Really About?. *International Journal Of Caring Sciences*, 1(3), 118–123.
- İşliel, K. (2013). Duygusal Zekâ ve Liderlik. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İzmir.
- Jorden, P.J., Ashkanasy, N.M., Härtel, C.E.J., ve Hooper, G.S. (2002). Workgroup Emotional Intelligence Scale Development and Relationship to Team Process Effectiveness and Goal Focus. *Human Resource Management Review*, 12(2), 195-214.
- Kalyoncu, Z., Guney, S., Arslan, M., Guney, S., ve Ayranci, E. (2012). Analysis of The Relationship Between Emotional Intelligence And Stress Caused By The Organisation: A Study Of Nurses. *Business Intelligence Journal*, 5(2), 334-346.
- Karmyshakova, K. (2006). Ekip Çalışmasında Liderin Duygusal Zekâsının Önemi Ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Keleşoğlu, Ö. (2007). Duygusal Zekâ. Yayınlanmamış Seminer Çalışması, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Erzurum.
- Kılıç, E.D., ve Önen, Ö. (2009). Öğretmen Adaylarının Duygusal Zekâ Düzeyleri ve Etik Muhakeme Yetenekleri, *Uluslar arası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1), 123-163.
- Kozak, N. (2012). *Genel Turizm Bilgisi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.

- Köroğlu, Ö. (2013). Turist Rehberlerinin İş Yaşamındaki Rollerini Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (16), 91-112.
- Köroğlu, Ö., ve Köroğlu, A. (2012). The Importance of Using The Emotional Intelligence Skills for Tour Guides and Their Performance. *Management and Education VIII* (3), 28-35
- Kulkarni, S. (2014). Emotional Intelligence: An Essential Part of Leadership Effectiveness. *Impact: International Journal of Research In Business Management (Impact: Ijrbm)*, 2(1), 13-22.
- Kuşaklı Yılmaz, B. (2008). Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zekâ Yetenekleri ve Liderlik Davranışları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kuşat, A. (2011). Bedensel İbadetlere Psikofizyolojik Bir Yaklaşım. *İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 2 (13), 21-36.
- Kuzgun, Y. (1972). Kendini Gerçekleştirme. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi Felsefe Bölümü Dergisi*, (10), 162-172.
- Leuner, B. (1966). Emotional Intelligence and Emancipation. A Psychodynamic Study on Women. *Praxis Der Kinderpsychologie und Kinderpsychiatrie*, (15), 193-203.
- Maboçoğlu, F. (2006). Duygusal Zekâ ve Duygusal Zekânın Gelişimine Katkıda Bulunan Etkenler, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Felsefe ve Din Bilimleri (Din Psikolojisi) Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- Mammadov, E. (2015). Duygusal Zekâ Düzeyi ile Akademik Başarı İlişkisi: Turizm Lisans Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

- Mayer, D.M., Kuenzi, M. ve Greenbaum R. L.(2010). Examining the Link Between Ethical Leadership and Employee Misconduct: The Mediating Role of Ethical Climate. *Journal of Business Ethics* (95), 7–16.
- Mayer, J. D., ve Salovey, P. (1997). *What Is Emotional Intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter, (Eds.), Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications* New York: Basic Books, 3-32.
- Mayer, J. D., Salovey, P., ve Caruso, D. R. (2000). *Competing Models of Emotional Intelligence. In R. Sternberg (Ed.). New York: Handbook of Human Intelligence* Cambridge University Press, 396–420.
- Mayer, J., & Salovey, P. (1993). The Intelligence of Emotional Intelligence. *Intelligence*, (17), 433–442.
- Megep. (2013). *Konaklama ve Seyahat Hizmetleri*. Ankara: Turizm Coğrafyası I Mesleki Eğitimi Geliştirme Projesi.
- Megep. (2011). *Konaklama ve Seyahat Hizmetleri*. Ankara: Turizm İşletmeleri Mesleki Eğitimi Geliştirme Projesi.
- Mihelič, K. K., Lipičnik, B. ve Tekavčič, M. (2010). Ethical Leadership. *International Journal of Management & Information Systems Fourth Quarter*, 5(14), 31-42.
- Mikolajzak, M. (2009). Going Beyond the Ability-Trait Debate: The Three-Level Model of Emotional Intelligence. *Electronic Journal of Applied Psychology*, 5(2), 25-31.
- Mo, Y, Dainty, A ve Price, A (2006). The Relevance of EQ to Construction Project Management Education and Practice: An Investigative Framework. In: Boyd. *Association of Researchers in Construction Management*, 823-831.
- Monahan, K. (2012). A Review of the Literature Concerning Ethical Leadership in Organizations. *Emerging Leadership Journeys*, (5)1, 56-66.

- Mumcuoğlu, Ö. (2002). Bar-On Duygusal Zekâ Testi'nin Türkçe Dilsel Eşdeğerlik, Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Nazlı, S. (2013). Hemşirelerde Duygusal Zekâ ve Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Konya İli Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sosyal Hizmetler Anabilim Dalı, Konya.
- Neto, F. (2003). A New Approach to Sustainable Tourism Development: Moving Beyond Environmental Protection Economic and Social Affairs St/Esa/2003/Dp/29 <http://www.un.org/esa/esa03dp29.pdf>
- Nişmetullina, K. (2011). Uluslararası Zincir Otel İşletmelerinde Liderlik ve Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul (Türkiye) ve Almatı (Kazakistan) Şehirlerindeki Aynı Zincire Ait Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İstanbul.
- Nisbett, R., Aronson, J., Blair, C., Dickens, W., Flynn, J., Halpern, F., D., ve Turkheimer, E. (2012). Intelligence New Findings and Theoretical Developments. *American Psychologist*, 67(2), 129-159. DOI: 10.1037/A0026699.
- Odumeru, J. A. ve Ifeanyi, G. O. (2013). Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355-361.
- Önder, M. (2010). Liderlerde Duygusal Zekâ ve Motivasyon İlişkisi ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Ankara.
- Özdevecioğlu, M. ve Kamgür, S. (2009). Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri. *KMU BF Dergisi* 16(11), 54- 82.



- Özdiñç, Ö. ve Bilir, P. (2016). Üst Düzey Spor Örgüt Yöneticilerinin Duygusal Zekâ Özelliklerini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma. *Hacettepe Journal of Sport Sciences Spor Bilimleri Dergisi* 27(1), 27–39
- Özgen, Ö. (2006). Başarı ve İlişkide Duygusal Zekânın Rolü, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Orta Öğretim Fen ve Matematik Alanları Eğitimi Bölümü Fizik Eğitimi Anabilim Dalı Çalışması.
- Özgür, B. (2011). Yönetim Tarzları ve Etkileri. *Maliye Dergisi*, (161), 215-230.
- Özmen, A. (2006). Anger: The Theoretical Approaches and The Factors Causing the Emergence in Individuals, *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences*, 1(39), 39-56
- Özyer, K., ve Alici, İ. (2015). Duygusal Zekâ ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Zeitschrift für die Welt der Türken Journal of World of Turks*, 7(1), 69- 85.
- Pathak , R., Jaiswal, G., ve Patwardhan, M. (2013). A Study of the Relationship Between Emotional Intelligence and Ethical Orientation. *Prestige International Journal of Management & IT- Sanchayan*, 2(2), 108-116.
- Payne, W.L. (1985). A Study of Emotion: Developing Emotional Intelligence: Self Integration; Relating to Fear, Pain and Desire (Theory, Structure of Reality, Problem-Solving, Contraction/Expansion, Tuning in/Coming out/Letting Go). Unpublished Doctoral Thesis, the Union Institute, Cincinnati, Ohio, USA.
- Petkovski1, K. (2011). Required Skills and Leadership Characteristics of a Modern Manager in Tourism and Hospitality. *Utms Journal of Economics* 3(1), 91–96.
- Pickett, M. C. (2005). Understanding Ethical Leadership. *Asbbs E-Journal*, 1(1), 44-54.
- Polatcı, S., ve Özyer, K. (2015). Duygusal Emek Stratejilerinin Duygusal Zekânın Tükenmişliğe Etkisindeki Aracılık Rolü. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(3), 131-156.

- Ponnu, C.H. ve Tennakoon, G. (2009). The Association Between Ethical Leadership and Employee Outcomes – The Malaysian Casen. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 1(14), 21-32.
- Ruderman, M.N., Hannum, K., Leslie, J.B. ve Steed, J. L. (2001). Making The Connection Leadership Skills and Emotional Intelligence. *LIA* 5(21) 1-5.
- Safranbolu Turizm İşletmecileri Derneği, (2011). Zonguldak, Karabük ve Bartın İlleri Turizm Sektör Analizi.
- Salovey, P., ve Mayer, J. (1990). Emotional Intelligence. Imagination. *Cognition and Personality*, (9), 185–211.
- Salovey, P., & Mayer, J. (1994). Some Final Thoughts About Personality and Intelligence. In R. J. Sternberg, & P. Ruzgis (Eds.). *Personality and Intelligence New York: Cambridge University Press*. 303–318
- Sağırkaya, P. (2013). Resim Eğitiminin 7- 11 Yaş Arası Çocukların Duygusal (Psiko-Sosyal) Zekâ Gelişimlerine Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Güzel Sanatlar Eğitimi Anabilim Dalı Resim- İş Eğitimi Bilim Dalı, Sivas.
- Sarıkaya, Ö. (2012). Tıpta Uzmanlık Öğrencilerinin Duygusal Zekâ Yönelimleri ile Profesyonel Yeterlilikleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Tıp Eğitimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Sekaran, U. (2003). *Research Method for Business: A Skill Building Approach*, 4th Edition, John Wiley & Sons.
- Schaubroeck, M.J., Hannah, S. T. , Avolio, B.J., Kozlowski, S.W.J Lord, R. G., Treviño, L. K., Dimotakis, N. ve Ann C. Peng, A. C. (2012). Embedding Ethical Leadership Within and Across Organization Levels. *Academy of Management Journal* 55(5), 1053-1078.
- Scherer, R. F. (1988). Dimensionality of Coping: Factor Stability Using the Ways of Coping Questionnaire. *Psychological Report*, (62), 76-770.

- Schutte, N.S., Malouff, J.M., Hall, L.E., Haggerty, D., Cooper, J.T., Golden, G. J., ve Dornheim, L. (1998). Development and Validation of a Measure of Emotional Intelligence. *Personality Nd Individual Difference*, 25(2) ,167-177.
- Sezgül İ. (2010). Liderlik ve Etik: Geleneksel, Modern ve Postmodern Liderlik Tanımları Bağlamında Bir Değerlendirme. *Toplum Bilimleri Dergisi*, 4(7), 239-251.
- Sharma, M. K. ve Jain, M .S. (2013). Leadership Management: Principles, Models and Theories. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(3), 309-318.
- Smid, S. ve Loewendahl, E. (2002). Tourism on Turkey  
<http://www.Dto.Org.Tr/En/Data/TR'DE%20TUR%C4%B0ZM-EN.Pdf>
- Sofiyabadi,J., Karimi, A. ve Nasab, S,N. (2012). Emotional Intelligence: A Critical Factor to Success in Tourist Relationship Management. *International Business Research*, 5(8), 199-207.
- Soykan, H. (2015). Psikoloji Bölümü ve Mühendislik-Mimarlık Bölümlerinde Okuyan Öğrencilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Karşılaştırılması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı Klinik Psikoloji Bilim Dalı, İstanbul.
- Sönmez, S. (2010). Örgütlerde Duygusal Zekânın Dönüşümsel Liderlik Üzerindeki Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Zonguldak.
- Sudak, Kıvanç, M. ve Zehir, C. (2013). Kişilik Tipleri, Duygusal Zekâ, İş Tatmini İlişkisi Üzerine Yapılan Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi* 22(11), 141-165.
- Sütlü, A. S. (2013). Sağlık Çalışanlarında Duygusal Zekâ ve Tükenmişlik İlişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

- Şahin, B. (2009). Örgütsel Gelişmenin Sağlanması Dönüşümcü Liderlerin Rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(11), 97-118.
- Şimşek, A. (2006). Duygusal Zekânın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı Sosyal Psikoloji Bölümü, Ankara.
- Tabachnick, Barbara G. ve Linda S. Fidell (2001); *Using Multivariate Statistics*, Needham Heights: Mass. Ally and Bacon, 4. Baskı.
- Talu, N. (1999). Çoklu Zekâ Kuramı ve Eğitime Yansımaları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (15), 164- 172.
- Taşkıran, E. (2006). Otel İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(17), 169-183.
- Tatar, A., Tok, S., ve Saltukoğlu, G. (2011). Gözden Geçirilmiş Schutte Duygusal Zekâ Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması ve Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi. *Klinik Psikofarmakoloji Bülteni*, 21(4), 325-338.
- Tavakol, M., ve Dennick, R.(2011). Makeing Sense of Cronbach's Alpha. *International Journal of Medical Education*, (2), 53-55.
- Tekin, Y., ve Ehtiyar, R. (2011). Başarımın Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler. *Journal of Yasar University*, 24(6), 4007-4023.
- Tetik, S., ve Açıkgoz, A. (2013). Duygusal Zekâ Düzeyinin Problem Çözme Becerisi Üzerindeki Etkisi: Meslek Yüksekokulu Öğrencileri Üzerine Bir Uygulama. *Electronic Journal of Vocational Colleges: Umyos Özel Sayı*, 87-97.
- Thompson, K.N. (2010). Servant-Leadership: an Effective Model for Project Management. The Degree Doctor of Philosophy, Capella University A Dissertation, Minneapolis

- Tok, E., ve Sevinç, M. (2010). Başarını Zekâ Kuramına Dayalı Eğitim Uygulamaları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(32), 63-74.
- Topuz, H. (2005). The Relationship Between Leadership and Emotional Intelligence: A Proposed Development Model for Enhancing Leadership Qualities Among The Officers in the Turkish Navy. Unpublished Master Thesis, Turkish Naval Academy Naval Science and Engineering Institute Department of Industrial Engineering Master of Science Program In Management, İstanbul.
- Tsaousis, I., ve Nikolaou, I. (2005). Exploring The Relationship of Emotional Intelligence with Physical and Psychological Health Functioning. *Stress and Health* , (21), 77-86.
- Tuna, M. ve Yeşiltaş, M. (2013). Liderliğin Etik Boyutu: Etik Liderliğin Otel İşletmelerindeki İş Görenler Tarafından Algılanması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(5), 184-209.
- Tuna, M., Bircan, H., ve Yeşiltaş, M. (2012). Etik Liderlik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 26(2), 143-156.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel Değişim ve Liderlik. *Sayıştay Dergisi* (80), 57-84.
- Türkay, O. Ve Solmaz, S. A. (2011). Liderlik Yeteneği ve Kariyer Değerlerinin Turizmde Kariyer Yapma İsteği Üzerindeki Etkileri. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 46-71.
- Türkiye İstatistik Kurumu (2013). Seçilmiş Göresellerle Karabük <http://www.tuik.gov.tr/ilgostergeleri/iller/karabuk.pdf> (erişim: 15.06.2017).
- Van Ghent, D. (1961). *The English Novel: Form and Function*. New York: Harper & Row
- Weisinger, H (1998). *Emotional Intelligence at Work*, San Francisco: Jossey-Bass.

- Wigglesworth, C. (2011). Spiritual Intelligence and Why It Matters. Deep Change Distinctiveresults,http://godisaserialepreneur.com/uploads/2/8/4/4/2844368/spiritual\_intelligence\_\_emotional\_intelligence\_2011.pdf (Erişim:08.12.2015).
- Winston, B. E Ve Patterson, K. (2006). An Integrative Definition of Leadership. *International Journal of Leadership Studies*, (1)2, 6-66 ISSN 1554-3145.
- Yaghoubi, N. M., Doaee, H., ve Ardalan, A. (2011).The Effect of Emotional Intelligence on Relationship Marketing. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*,3(5), 901-905.
- Yahaya, A., Sae Ee, Ng, Bachok, J., Yahaya, N., Bon, A.T., ve İsmail, S. (2011). The Relationship of Dimensions of Emotional İntelligence and Academic Performance in Secondary School Students. *Elixir Psychology* (41), 5821-5826.
- Yaman, A. (2010). İ Denetinin Yeni Rolü; Etik Liderlik. *Denetişim Kamu İ Denetileri Derneği Yayını*, (5), 9-16.
- Yancı, F., ve iek Sağlam, A. (2014). Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Duygusal Zekâları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 298-313
- Yavuz, F. K. (2009). Duygusal şemalar ve Leahy Duygusal şema Ölçeği'nin Türkçe Uyarlaması, Geçerlik ve Güvenirliği, Uzmanlık Tezi, S.B. Ankara Dışkapı Yıldırım Beyazıt Eğitim ve Araştırma Hastanesi 2. Psikiyatri Kliniği, Ankara.
- Yavuz, N. (2015). Çalışanların Etik Liderlik Algılamalarının İş Tatminini Arttırma Yönündeki Etkisi: Telekomünikasyon Firmasında Amprik Bir alışma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezii Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları, İstanbul.
- Yeşiltaş, M. eken, H., ve Sormaz, Ü.(2012). Etik Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Sapma Davranışları Üzerindeki Etkisi. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (28), 17-39.

Yıldırım, N.B. (2012). Liderlik Özellikleri ve Liderlik Tarzlarının Duygusal Zekâ Perspektifinden İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kocaeli.

Yıldız, Z. (2011). Turizmin Sektörünün Gelişimi ve İstihdam Üzerindeki Etkisi, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 5(3,) 54-71.

Yurt, E. (2006). Sizofreni Hastalarında Aleksitimi; Negatif Belirtiler, İlaç Yan Etkileri, Depresyon ve İçgörü İle İlişkisi. Uzmanlık Tezi, Bakırköy Ord. Prof. Mazhar Osman Ruh Sağlığı ve Sinir Hastalıkları Eğitim ve Araştırma Hastanesi 6. Psikiyatri Birimi, İstanbul.



## Yararlanılan İnternet Kaynakları

[http://bakka.gov.tr/assets/raporlar/dfdraporlari/Turizm\\_Sektor\\_Analizi\\_845514.pdf](http://bakka.gov.tr/assets/raporlar/dfdraporlari/Turizm_Sektor_Analizi_845514.pdf)  
(Erişim:02.08.2016).

<http://turizmbolgesi.com/site/sayfa/66/zonguldak-tesis-bilgileri#.WUEy0OvyjIU>  
(Erişim:06.08.2016)

<http://turizmbolgesi.com/site/sayfa/67/karabuk-tesis-bilgileri#.WUEzZuvyjIU>  
(Erişim:06.08.2016)

<http://turizmbolgesi.com/site/sayfa/68/bartın-tesis-bilgileri#.WUEx2-vyjIU> (Erişim:  
06.08.2016)

<http://www.bartinkulturturizm.gov.tr/TR,68963/genel-bilgiler.html>  
(Erişim:02.08.2016).

<http://www.bartinkulturturizm.gov.tr/TR,68963/genel-bilgiler.html>  
(Erişim:08.07.2016)

<http://www.bolukulturturizm.gov.tr/TR,158083/konaklama.html>(Eriřim:14.06.2017)

<http://www.duzce.gov.tr/kultur-ve-turizm> (Erişim:14.06.2017)

<http://www.karabuktso.org.tr/dosyalar/2015%20Tuik%20Verileri.pdf>  
(Erişim:02.08.2016).

<http://www.zonguldakkulturturizm.gov.tr/TR,92514/zonguldak.html>  
(Erişim:08.07.2016)

<http://www.zonguldakkulturturizm.gov.tr/TR,92526/cografya.html>  
(Erişim:02.08.2016).

[https://www.kuzka.gov.tr/Icerik/Dosya/www.kuzka.gov.tr\\_37\\_CD6T18CY\\_420\\_turizm.pdf](https://www.kuzka.gov.tr/Icerik/Dosya/www.kuzka.gov.tr_37_CD6T18CY_420_turizm.pdf) (Erişim:14.06.2017)



## EKLER

### EK1: ANKET FORMU

**Değerli Yönetici,**

Bu anket Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda turizm işletmeleri yöneticileri yöneticilerinin duygusal zekânın etik liderlik davranışı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yüksek lisans tez çalışması için kullanılacaktır. Ankette bulunan sorulara vereceğiniz cevaplar tarafımızca tamamen bilimsel amaçlı olarak değerlendirileceğinden, isim belirtmenize gerek yoktur.

İlgi ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Yrd. Doç Dr. Halime GÖKTAŞ KULUALP  
halime\_goktas@hotmail.com

Sibel EROL  
sibalcobanoglu74@gmail.com

#### BİRİNCİ BÖLÜM

CİNSİYETİNİZ?	MEDENİ DURUMUNUZ?	YAŞ INIZ?	MEZUNİYET DURUMUNUZ?
Kadın ( ) Erkek ( )	Evli ( ) Bekar ( )	25 ve altı ( ) 26- 36 ( ) 37- 47 ( ) 48- 58 ( ) 59 ve üstü ( )	İlköğretim ( ) Lise ( ) Ön Lisans ( ) Lisans ve üzeri ( )
İŞLETMENİZİN BULUNDUĞU İL?	YÖNETİCİLİK DENEYİMİNİZ?	İŞLETMENİZİN HUKUKİ YAPISI?	İŞLETMEDEKİ KONUMUNUZ?
Bartın ( ) Zonguldak ( ) Karabük ( )	1-5 Yıl ( ) 6-10 Yıl ( ) 11 Yıl ve üzeri ( )	Turizm işletme belgeli ( ) Belediye belgeli ( )	Üst kademe yönetici ( ) Orta kademe yönetici ( ) Alt kademe yönetici ( )

#### İKİNCİ BÖLÜM

Bu bölümde Etik liderlik düzeyini öğrenmek amacıyla çeşitli ifadeler verilmiştir. Lütfen bu ifadeleri kendi düşünceleriniz doğrultusunda; **1-Hiç Katılmıyorum, 2-Az Katılıyorum, 3-Orta Düzeyde Katılıyorum 4-Çok Katılıyorum, 5- Tamamen Katılıyorum**, seçeneklerinden birini işaretleyiniz. Katılım düzeyinin ölçüldüğü bu ankette %0 hiç katılmıyorum, %25 Az katılıyorum, %50 Orta düzeyde katılıyorum, %75 Çok katılıyorum, %100 tamamen katılıyorum yüzde dilimlerine girmektedir. Size uygun olan kategoriye (x) işaretleyiniz.

İFADELER	Hiç	Az	Orta	Çok	Tamamen
	1	2	3	4	5
1.İş görenlerin önerilerini dikkate alırım					
2.Etik standartları ihlal eden işgörenlere yaptırım uygulamırım					
3.Özel hayatımı etik tarzda yürütürüm					
4.Çalışan fikirleriyle yakından ilgilenirim					
5.Adil ve dengeli kararlar veririm					
6.Güvenilir kişiyimdir					
7.Çalışanlarla iş etiği veya değerlerini tartışırım					
8.İşlerin etik bakımdan doğru bir şekilde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyarım					
9.Başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda başarıya giden yolla da değerlendiririm					
10.Karar verirken yapılacak doğru şey nedir? diye sorarım					

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Bu bölümde duygusal zekâ düzeyini öğrenmek amacıyla çeşitli sorular verilmiştir. Lütfen bu soruları kendi düşünceleriniz doğrultusunda; **1-Hiç Katılmıyorum, 2-Az Katılıyorum, 3-Orta Düzeyde Katılıyorum, 4-Çok Katılıyorum, 5-Tamamen Katılıyorum**, seçeneklerinden birini işaretleyiniz. Katılım düzeyinin ölçüldüğü bu ankette %0 hiç katılmıyorum %25 Az katılıyorum %50 Orta düzeyde katılıyorum %75 Çok katılıyorum %100 tamamen katılıyorum yüzde dilimlerine girmektedir. Size uygun olan kategoriye (x) işaretleyiniz.

İFADELER	Hiç	Az	Orta	Çok	Tamamen
	1	2	3	4	5
1. Zorluklarla baş edebilme yaklaşımım adım adım ilerlemektir.					
2. Duygularımı göstermek benim için oldukça kolaydır.					
3. Çok fazla strese dayanamam.					
4. Hayallerimden çok çabuk sıyrılabilir ve o anki durumun gerçekliğine kolayca dönebilirim.					
5. Zaman zaman ortaya çıkan tersliklere rağmen, genellikle işlerin düzeleceğine inanırım.					
6. Üzücü olaylarla yüz yüze gelmek benim için zordur.					
7. Biriyle aynı fikirde olmadığımda bunu ona söyleyebilirim.					
8. Kendimi kötü hissettiğimde beni neyin üzdüğünü bilirim.					
9. Başkaları benim iddiasız biri olduğumu düşünürler.					
10. Çoğu durumda kendimden eminimdir.					
11. Huysuz bir insanımdır.					
12. Çevremde olup bitenlerin farkında değilimdir.					
13. Derin duygularımı başkaları ile kolayca paylaşamam.					
14. İyi ve kötü yanlarıma baktığım zaman kendimi iyi hissedirim.					
15. Yaşamımı elimden geldiğince anlamlı hale getirmeye çalışırım.					
16. Sevgimi belli edemem.					
17. Tam olarak hangi konularda iyi olduğumu bilmiyorum.					
18. Eski alışkanlıklarımı değiştirebilirim.					
19. Hoşuma giden şeyleri elimden geldiğince sonuna kadar öğrenmeye çalışırım.					
20. Başkalarına kızdığımda bunu onlara söyleyebilirim.					
21. Hayatta neler yapmak istediğime dair kesin bir fikrim yok.					
22. Yapacaklarımın bana sık sık söylendiği bir işte çalışmayı tercih ederim.					
23. Bir problemi çözerken her bir olasılığı inceler, daha sonra en iyisine karar veririm.					
24. Bir liderden çok, takipçiyimdir.					
25. Doğrudan ifade etmeseler de, başkalarının duygularını çok iyi anlarım.					
26. Fiziksel görüntümden memnunum.					
27. İnsanlara ne düşündüğümü kolayca söyleyebilirim.					
28. İlgimi çeken şeyleri yapmaktan hoşlanırım.					
29. Sabırsız bir insanım.					
30. Diğer insanların duygularını incitmemeye özen gösteririm.					
31. İşler gittikçe zorlaşsa da genellikle devam etmek için motivasyonum vardır.					
32. Başkalarıyla iyi ilişkiler kurarım.					
33. Güç bir durumla karşılaştığımda konuyla ilgili olabildiğince çok bilgi toplamayı isterim.					
34. İnsanlara yardım etmekten hoşlanırım.					
35. Son birkaç yılda çok az başarı elde ettim.					
36. Öfkemi kontrol etmem zordur.					
37. Hayattan zevk almıyorum.					
38. Duygularımı tanımlamak benim için zordur.					
39. Haklarımı savunamam.					
40. Oldukça neşeli bir insanımdır.					
41. Düşünmeden hareket edişim problemler yaratır.					
42. İnsanlar benim sosyal olduğumu düşünürler.					

<b>Anket Formu Devamı</b>					
43. Kurallara uyan bir vatandaş olmak çok önemlidir.					
44. Kendimi olduğum gibi kabul etmek bana zor geliyor.					
45. Aynı anda başka bir yerde bulunmak zorunda olsam da, ağlayan bir çocuğun anne ve babasını bulmasına yardım ederim.					
46. Arkadaşlarım bana özel şeylerini anlatabilirler.					
47. Kendi başıma karar veremem.					
48. Başka insanlara saygı duyarım.					
49. Başkalarına neler olduğunu önemserim.					
50. Bazı şeyler hakkında fikrimi değiştirmem zordur.					
51. Problemlerin çözümüne ilişkin farklı çözüm yolları düşünmeye çalışınca genellikle tıkanır kalırım.					
52. Fanteziler ya da hayaller kurmadan her şeyi gerçekte olduğu gibi görmeye çalışırım.					
53. Neler hissettiğimi bilirim.					
54. Benimle birlikte olmak eğlencelidir.					
55. Sahip olduğum kişilik tarzından memnunum.					
56. Hayal ve fantezilerime kendimi kaptırırım.					
57. Yakın ilişkilerim benim ve arkadaşlarım için çok önemlidir					
58. Yeni şeylere başlamak benim için zordur.					
59. Eğer yasaları çiğnemem gerekirse, bunu yaparım.					
60. Endişeliyimdir.					
61. Yeni şartlara ayak uydurmak benim için kolaydır.					
62. Kolayca arkadaş edinebilirim.					
63. Can sıkıcı problemlerle nasıl baş edebileceğimi bilirim.					
64. Başkaları ile çalışırken kendi fikirlerimden çok onlarınkine güvenirim.					
65. Kendimi çok sık, kötü hissederim.					
66. Konuşmaya başlayınca zor susarım					
67. Çevremdekilerle iyi geçinemem.					
68. Zor şartlarda serin kanlılığımı nasıl koruyacağımı bilirim.					
69. Kendimi takdir ederim.					
70. İnsanlarla tartışırken, bana sesimi alçaltmamı söylerler.					
71. Tarzımı değiştirmem zordur.					
72. Hayatımdan memnunum.					
73. Başkalarının bana ihtiyaç duymalarından çok, ben başkalarına ihtiyaç duyarım.					
74. Hafta sonlarımı ve tatilleri severim.					
75. Çok sinirlenmeden stresle baş edebilirim.					
76. Çok zor durumların üstesinden geleceğime inanıyorum.					
77. Acı çeken insanların farkına varamam.					
78. Genellikle en iyisini ümit ederim.					
79. Başkalarına göre, bana güvenmek zordur.					
80. Endişemi kontrol etmemin zor olduğunu biliyorum.					
81. Başkalarının duygusal ihtiyaçlarını, kolaylıkla fark ederim.					
82. Abartmayı severim.					
83. Gülümsemek benim için zordur.					
84. Uygun bir zamanda negatif duygularıyla yüzleşir, onları gözden geçiririm.					
85. Yeni bir şeylere başlamadan önce genellikle başarısız olacağım hissine kapılırım.					
86. İstedğim zaman "hayır" demek benim için zordur.					
87. Bir problemle karşılaştığımda önce durur ve düşünürüm.					

## EK-2:Bar-On Duygusal Zekâ Ölçeğinin İzin Yazısı



Sibel Çobanoğlu <sibercobanoglu74@gmail.com>

### yüksek lisans tez çalışması için

Sibel Çobanoğlu <sibercobanoglu74@gmail.com>  
Alıcı: acarf@erciyes.edu.tr

19 Şubat 2015 14:36

Merhabalar hocam,

Karabük Üniversitesi Turizm İşletmeciliği yüksek lisans öğrencisiyim. Çevirisini yaparak çalışmalarınızda yer verdiğiniz Bar-On Duygusal Zekâ ölçeğini yüksek lisans tez çalışmam için izin verdiğiniz müddetçe kullanmak istiyorum. Çalışmamda kullanmama izin verirsiniz anket metni bana gönderebilir misiniz?



Sibel Çobanoğlu <sibercobanoglu74@gmail.com>

### EQ

Fusun Acar <acarf@erciyes.edu.tr>  
Alıcı: Sibel Çobanoğlu <sibercobanoglu74@gmail.com>


23 Şubat 2015 12:10

Başarılar tezim yök te açık


Bu e-posta ve ekleri sadece yukarıda isimleri belirtilen kişiler arasında özel haberleşme amacını tasimaktadır. Bu mesaj size yanlışlıkla ulaşmışsa lütfen gönderen kişiyi bilgilendiriniz ve mesajı sisteminizden siliniz. Erciyes Üniversitesi bu mesajın içeriği ve ekleri ile ilgili hukuki hiçbir sorumluluğu kabul etmez.

This e-mail communication and its attachments are intended only for the private use of the people named above. If you received this message in error, please immediately notify the sender and delete it from your system. Erciyes University does not accept any legal responsibility for the contents of this message.

#### 3 eklenti

 anket açıklaması.doc  
59K

 Baron ANKET.doc  
139K

 reuon baron boyutlar son.doc  
34K

## EK-3:Etik Liderlik Ölçeğinin İzin Yazısı

Etik Liderlik Ölçeğinin Türkçe kullanımına uygunluğu, geçerliliği ve güvenilirliği Tuna ve diğerleri (2012) tarafından gerçekleştirilmiştir. Yard. Doç. Dr. Fatih Türkmen aracılığı ile yazarlarla iletişime geçilerek gerekli izin alınmıştır.

## ÖZET

Duygusal zekânın etik liderlik davranışı üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla yapılan bu çalışmada Bartın, Zonguldak ve Karabük illerindeki otellerde görevli 389 yöneticinin görüşüne başvurulmuştur. Araştırmaya katılanların tanımlayıcı özelliklerinin belirlenmesinde frekans ve yüzde istatistiklerinden, duygusal zekâ ve etik liderlik davranışı düzeylerinin belirlenmesinde ortalama ve standart sapma istatistiklerinden yararlanılmıştır. Yöneticilerin demografik özelliklerine göre duygusal zekâ ve etik liderlik davranışı düzeylerinin farklılaşmasının incelenmesinde t-testi, tek yönlü Anova ve Tukey testlerinden yararlanılmıştır. Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile etik liderlik davranışları arasındaki ilişkilerin incelenmesinde korelasyon analizinden, duygusal zekâ düzeylerinin etik liderlik davranışı üzerindeki etkilerinin incelenmesinde ise regresyon analizinden yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda; turizm işletmelerinde görevli yöneticilerin iyi düzeyde duygusal zekâya ve etik liderlik davranışına sahip oldukları belirlenmiştir. Yöneticilerin demografik özelliklerine göre duygusal zekâ ve etik liderlik davranışı algılarında farklılaşmaların olduğu da belirlenmiştir. Yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile etik liderlik davranışları arasında ilişkiye rastlanmıştır. Ayrıca; yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin etik liderlik davranışları üzerinde etkisi bulunmuştur.

## ARŞİV Kayıt Bilgileri

**Tezin Adı** :Duygusal Zekânın Etik Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi:  
Turizm İşletmeleri Yöneticileri Üzerine Bir Uygulama

**Tezin Yazarı** : Sibel EROL

**Tezin Danışmanı** : Yrd. Doç. Dr. Halime GÖKTAŞ KULUALP

**Tezin Konumu** : Yüksek Lisans

**Tezin Tarihi** : 21.07.2017

**Tezin Alanı** : Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

**Tezin Yeri** : KBÜSBE-KARABÜK

**Anahtar Sözcükler** : Etik, Etik Liderlik, Duygusal Zekâ, Turizm İşletmesi

## **ABSTRACT**

In order to measure the effect of emotional intelligence on ethical leadership behavior, 389 managers in Bartın, Zonguldak and Karabük hotels were consulted. While the defining characteristics of the survey participants were determined using frequency and percentage statistics, the emotional intelligence and ethical leadership behavior were determined using mean and standard deviation statistics. The differences in emotional intelligence and ethical leadership behaviors according to managers' demographics were examined using t-test, one way anova and tukey test. Correlation analysis was used in analyzing the relationship between the managers' emotional intelligence level and ethical leadership behaviors, whereas regression analysis was used in analyzing the effects of the emotional intelligence level on ethical leadership behaviors. As a result of the research; It has been determined that managers in tourism establishments have a good level of emotional intelligence and ethical leadership behavior. It has also been determined that perceptions of emotional intelligence and ethical leadership behaviors differ according to the demographic characteristics of managers. The relationship between managers' emotional intelligence levels and ethical leadership behavior is found. Besides, it has found that the managers' emotional intelligence levels have an impact on their ethical leadership behaviors.

## **ARCHIVE Information**

**Name of Thesis** : Effects of Emotional Intelligence on Ethical Leadership Behavior: An Application to Tourism Establishment Managers

**Author of Thesis** : Sibel EROL

**Advisor of Thesis** : Asist. Prof. Halime GÖKTAŞ KULUALP

**Position of Thesis** : Master Thesis

**Date of Thesis** : 21.07.2017

**Field of Thesis** : Department of Tourism Management

**Place of Thesis** : KBUSSI- KARABÜK

**Keywords** : Ethics, Ethical Leadership, Emotional Intelligence, Tourism Management



## ÖZGEÇMİŞ

1991 Bartın doğumlu Sibel Erol İlköğretimini Esenyurt Şehit Ahmet Poyraz İlköğretim Okulunda 1998-2005 yılında tamamlayıp, lise eğitimine Bartın Anadolu Kız Meslek Lisesinde devam etmiştir. 2009 yılında lise öğrenimini bitirip Üniversiteye 2010 yılında Gaziosmanpaşa Üniversitesi Zile Dinçerler Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Bölümünde başlayarak 2014 yılında bitirmiştir. 2014-2015 eğitim öğretim yılı Güz döneminde Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim dalında yüksek lisansa başlamıştır.