



YÖNETİCİLERDE DUYGUSAL ZEKÂNIN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ* THE INFLUENCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON ETHICAL LEADERSHIP BEHAVIOR IN MANAGERS

Halime GÖKTAŞ KULUALP**

Sibel EROL***

Öz

Duygusal zekânın etik liderlik davranışı üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla yapılan bu çalışmada Bartın, Zonguldak ve Karabük illerindeki otellerde görevli 389 yöneticinin görüşüne başvurulmuştur. 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 sonuçlarına göre; duygusal zekânın boyutlarından olan duygusal benlik bilinci, kendini gerçekleştirme, gerçeklik, esneklik ve iyimserlik boyutlarının etik liderlik davranışı üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: 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. 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. According to the results of the research, it has been found that the dimensions of emotional intelligence which are the emotional self awareness, self realization, reality, flexibility and optimism have a statistically significant effect on ethical leadership behavior.

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

GİRİŞ

Turizm dünyanın en önemli sektörlerinden biridir. Turizm faaliyetine katılan kişi sayısı sürekli artmasına rağmen, bu artış *nitelikli işgücüne* duyulan ihtiyacı da arttırmaktadır (Türkey 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. Turizm işletmelerinde duygusal zekâ yeterliliği yüksek yöneticilerin varlığı örgütsel performansın artmasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca, duygusal zekânın yüksek olması, örgütsel iletişimin artmasını sağlayarak örgüt içerisinde motive edici bir etki yaratmaktadır (Demir, 2009: 194). Turizm sektöründe yer alan işletmeler içerisinde duygusal zekâ düzeyi yüksek yöneticilerin ve işgörenlerin olması büyük önem taşımaktadır. Bu işletmelerde çalışanların; yüksek düzeyde sosyal ilişkiler, pozitif düşünce yapısı, empati, örgüte uyum sağlama ve uyum sağlamayı kolaylaştırma, zorluklarla baş edebilme gibi yeteneklere sahip olması gereklidir (Mammadov, 2015: 42).

Goleman'a göre bir liderin başarıyı yakalayabilmesinin anahtarı duygusal zekâ yeteneklerine sahip olmasıdır. Duygusal zekâ kavramı ile birlikte ön plana çıkan diğer bir kavramda ahlaki (etik) liderliktir (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 artırılarak 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). Maboçoğlu (2006)'a göre duygusal zekânın en önemli özellikleri arasında sorumluluk alma, etik bir görüşe sahip olma özellikleri dikkatleri çekmektedir. Lider seçimi ve

* Bu çalışma, Sibel Erol' un 2017 yılında Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından kabul edilen "Duygusal Zekânın Etik Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi: Turizm İşletmeleri Yöneticileri Üzerine Bir Uygulama" isimli yüksek lisans tezinden derlenmiştir.

** Yrd. Doç. Dr., Karabük Üniversitesi, Safranbolu Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, halimegoktas@karabuk.edu.tr

*** Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ABD Yüksek Lisans Öğrencisi, sibelcobanoglu74@gmail.com



yetiştirilmesinde dikkate alınan en önemli unsurlar duygusal zekâ düzeyi ve bilişsel ahlaki muhasebe yeteneklerinin düzeyidir (Kılıç ve Önen, 2009: 126). Ahlaki açıdan duyarlı olabilmek için duygularını iyi belirleyerek duygulara yenik düşmeden tarafsız bir şekilde hareket edebilmek için duygusal zekâ yeteneğine sahip olmak gerekmektedir.

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.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Duygusal zekâ

Duygu, kişinin içinde harekete geçen değerler ve davranışını şekillendiren olgu olarak yansıyan ve başkalarını etkilemeyi sağlayan sistem olarak tanımlanmaktadır (Önder, 2010: 38). Zekâ, insanın düşünme ve yeni durumlara uyabilme yeteneğidir (Akbolat ve Işık, 2010: 110). Duygusal zekâ ise kişilerin kendileri ve başkalarına yönelik duygularını anlama, bu duyguları birbirinden ayırabilme ve uygun bir şekilde kullanabilme yeteneği olarak tanımlanmıştır (Doğan ve Şahin, 2007: 235). Psikolog Daniel Goleman'ın 1995'te yayınladığı ve çok satılan 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; Bar-On, 2006: 13). Duygusal zekâ, yalnızca "belirli duygulara sahip olmak" demek değildir; bunun yanında o duyguların "ne anlam ifade ettiğini çözebilme yeteneği" anlamına da gelmektedir (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). Çünkü, duygusal zekâ özel hayatta olduğu gibi iş yaşamında da başarının belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır (Ruderman vd. 2001: 1).

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).

Goleman'ın Duygusal Zekâ Modeli: Goleman duygusal zekâ modeli, kişinin kendisiyle ilgili farkındalık, kendini yönetme, motivasyon, empati ve toplumsal beceriler olarak ifade edebileceğimiz duygusal zekâ yeteneklerini test etmek amacıyla kullanılmaktadır. Goleman, bu süreçte "Duygusal Yeterlik Envanteri (ECI: 1998) ölçeği" ni geliştirmiştir. Goleman'ın geliştirdiği bu model de duygusal zekâ; sosyal yeterlilik ve kişisel yeterlilik olmak üzere iki temel yeterliliğin birleşimiyle oluşmaktadır. Bu temel yeterliliklerin içinde beş temel yetenek ve yirmi beş yeterlilik bulunmaktadır. Temel yetenekler içerisinde üç boyut kişisel ve iki boyutta ise sosyal yeterlilikler olarak bulunmaktadır (Sönmez, 2010: 38-39). Öz bilinç, kendine çekidüzen verebilme, motivasyon, empati ve sosyal beceriler olarak sıralanan bu boyutlar aşağıda tanımlanmaktadır (Karmyshakova, 2006: 91).

Öz bilinç (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 yönleltmek 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.

Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zekâ Modeli: "Dört köşe taşı model" adı verilen bu modelde özellikle liderlik ve duygusal zekâ ile ilgili örnekler üzerinde durulmuştur. Cooper ve Sawaf'ın "dört köşe taşı" modelinde duygusal zekâ; duyguların öğrenilmesi, 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.

Mayer ve Salovey'in Duygusal Zekâ Modeli: 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 çözmede kullanabilmesidir (Kuşaklı, 2008: 25).

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, 2000: 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 alınganlıklardan 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).

Bar-On'un Duygusal Zekâ Modeli: Bar-On'un Duygusal Zekâ Modeli, Reuven Bar-On tarafından geliştirilmiştir. Bu modelin geliştirilme 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 oluşturmuştur. 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 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).

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:** 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 Yönetimi:** 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.

Etik Liderlik

Etik, insan ilişkileri konusunda nasıl bir davranış sergileneceğini belirleyen unsurdur (Coyne ve Bell ve Merrington, 2013: 31). Lider, organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesi için organizasyon içindekileri etkileyen kişidir. Bu kapsamda liderlik bir süreçtir ve bu süreç, bir bireyin gruptaki bireyleri etkilemesini kapsar (Sharma ve Jain, 2013: 310). Etik lider ise; örgüt çalışanlarının davranışlarını yönlendiren, etik standartları geliştiren ve bu standartları uygulayan kişilerdir (Çengelci,2014: 1). Etik liderler “yapılacak en doğru şey nedir?” sorusu üzerine odaklanmıştır (Mayer ve Kuenzi ve Greenbaum, 2010: 8). Bir liderin etik lider özelliği taşıyıp taşımadığını öğrenmek için çeşitli sorulara cevap vermesi gerekmektedir (Freeman ve Stewart, 2006: 8). 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 sorulardır.

Eğer yöneticinin etik liderlik karakteri yüksek ise çalışanlarına karşı adaletli, dürüst ve açık sözlü olacaktır. İçinde buldukları organizasyonun enerjisini yükseltir ve organizasyonun gelişimini sağlarlar (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).

Turizm İşletmelerinde Duygusal Zekâ ve Liderlik İlişkisi

Sağlık, eğitim, otomotiv, inşaat, enerji,.....sektörlerinde 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).



Turizm işletmelerinde karar alma, problem çözme ve motivasyon için iletişimin iyi olması gerekmektedir. 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 tanıma, bunlar karşısında davranışlarını ayarlayabilme gibi özellikler için duygusal zekâyı ihtiyaç vardır (Petkovski, 2011: 92). 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.

Bir lider akılcı temellerle hareket ettiği takdirde, izleyicilerinin liderin verdiği duygusal ipuçları doğrultusunda eylemde buldukları görülmüştür (Çakar ve Arbak, 2003: 87). Dolayısıyla, liderin davranışı örgütte önemli bir nitelik olarak karşımıza çıkmaktadır. Etik davranma konusunda da aynı durum geçerlidir. 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).

Organizasyonlarda etik değerlerin olmaması organizasyon için sorun haline gelebilir. Etik gözlemlenmemesi; maliyeti arttırma, başarısızlık, motivasyon eksikliği ve kötümserlik gibi sorunlara sebep olabilir. 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 gerekmektedir. Bu sayede, duygusal zekâ kişinin iş yaşamında hedeflediği kariyer yolunu çizmesine yardımcı olabilir (Dasht Laali, 2014: 818). Literatürde, duygusal zekâ ile etik davranma ve etik liderlik dışındaki diğer liderlik türleri arasındaki ilişkiyi inceleyen farklı çalışmalar bulunmaktadır (Acar, 2001; 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). Bu bilgilere dayanarak, 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 birlikte ele alınarak etkinin varlığı ve düzeyinin belirlenmesi gerektiği düşünülmüştür.

2. 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.

Araştırmanın Amacı

Batı Karadeniz Bölgesi TR81 Düzey 2 illerinde faaliyet gösteren turizm işletmelerinde görevli yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin etik liderlik davranışları üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Evren TR81 Düzey 2 bölgesi olarak nitelendirilen Bartın, Karabük ve Zonguldak illerindeki turizm işletme belgeli ve belediye belgeli tesislerden oluşmaktadır. TR 81 Düzey 2 illerinde 207 tesis yer almaktadır. Bu illerde turizm işletme belgeli ve belediye belgeli konaklama tesisinde çalışan yaklaşık yönetici sayısı 705'tir. 705 yöneticinin bulunduğu illerde ulaşılan cevaplayıcı sayısı 389'dur. Örneklem sayısı Sekaran (2003)'ün 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.

Veri Toplama ve Analiz Yöntemi

Yapılan bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği uygulanmıştır. Anket Haziran 2015 ve Eylül 2015 tarihleri arasında yüz yüze görüşme teknikleriyle gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın birinci aşamasında, araştırma verilerine faktör analizi uygulanarak faktör yapılarının 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. Duygusal zekâ düzeylerinin etik liderlik davranışları üzerindeki etkilerinin incelenmesinde ise regresyon analizinden faydalanılmıştır.



Araştırmanın hipotezleri

Araştırmada duygusal zekâ boyutlarının etik liderlik davranışı üzerindeki etkisini belirlemek için 5 tane ana hipotez ve bu 5 ana hipotezin alt hipotezleri olarak 20 hipotez oluşturulmuştur.

H₁: Kişisel becerilerin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde etkisi vardır.

H_{1a}: Duygusal benlik bilincinin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{1b}: Kendini gerçekleştirme değişkeninin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır.

H_{1c}: Kendine güven değişkeninin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{1d}: Kendine saygı değişkeninin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{1e}: Bağımsızlık değişkeninin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır.

H₂: Kişilerarası becerilerin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde etkisi vardır.

H_{2a}: Empati değişkeninin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{2b}: Kişilerarası ilişkiler değişkeninin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{2c}: Sosyal sorumluluk değişkeninin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H₃: Uyumluluk boyutunun yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde etkisi vardır.

H_{3a}: Gerçeklik değişkeninin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{3b}: Esneklik değişkeninin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır.

H_{3c}: Problem çözme değişkeninin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H₄: Stresle başa çıkma boyutunun yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde etkisi vardır.

H_{4a}: Stres yönetimi değişkeninin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{4b}: Dürtü kontrolü değişkeninin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H₅: Genel ruh durumu boyutunun yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde etkisi vardır.

H_{5a}: Mutluluk değişkeninin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{5b}: İyimserlik değişkeninin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır.

3. ÇALIŞMANIN BULGULARI

Faktör Analizi Sonuçları

Tablo 1'e göre, 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.

Tablo1: Etik Liderlik Ölçeğine Yönelik Barlett ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Testlerinin Sonuçları

| Test | Değer | |
|--------------------------|---------------------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) | 0,743 | |
| Barlett | Ki-Kare İstatistiği | 2568,755 |
| | Anlamlılık Değeri | 0,000 |
| Cranbach's Alpha: 0,744 | | |



Tablo 2'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.

Tablo 2: Duygusal Zekâ Ölçeğine Yönelik Barlett ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Testlerinin Sonuçları

| Test | Değer | |
|--------------------------|---------------------|-----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) | 0,661 | |
| Barlett | Ki-Kare İstatistiği | 26724,113 |
| | Anlamlılık Değeri | 0,000 |
| Cranbach's Alpha | 0,806 | |

Duygusal zekâ ölçeği kullanılarak yapılan araştırmalarda Alpha katsayısı (Acar, 2001: 115) araştırmasında 92,12, 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).

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. Bu çalışmada, duygusal zekâ ölçeği 5 faktörlü bir yapıdan oluşmaktadır. Ölçeğin toplam varyansı %62,711'dir. İlk faktör olan kişisel beceriler ölçeğinin %31,236'sını ikinci faktör olan kişilerarası beceriler ölçeğinin % 9,257'sini, üçüncü faktör olan uyumluluk ölçeğinin % 7,304'ünü, dördüncü faktör olan stresle başa çıkma ölçeğinin %6,487'sini ve son olarak beşinci faktör olan genel ruh durumu ölçeğinin %6,487'sini açıklamaktadır. Analiz sonuçlarına göre duygusal zekâ soruları orijinaline benzer şekilde boyutlara ayrılmıştır. Aynı şekilde ana boyutlara ilişkin alt boyutlar da orijinalliğini korumuştur. Ortaya çıkan analizde boyutlara ilişkin sorular olması gerektiği gibi her bir soru ilgili duygusal zekâ boyutu altında faktörlere ayrılmıştır.

Etik liderlik ölçeği, toplam varyansın %70,844'ünü açıklayan tek bir faktör altında toplanmıştır. Orijinal ölçeğinde de tek bir faktör altında toplanan etik liderlik bu araştırmada orijinalliğini korumuştur. Etik liderlik ölçeği faktör yükleri açısından 0,588 ile 0,993 arasında değişen ve kabul edilebilir düzeyde olan değerlere sahiptir. Etik liderlik ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçlarına göre Genel güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) $\alpha=0,744$ olarak hesaplanmıştır.

Korelasyon Analizi

Araştırmada duygusal zekâ ve etik liderlik ilişkisinin, gücünü ve yönünü belirlemek amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3'te verilmiştir. Araştırma sorularına uygulanan analizler sonucunda elde edilen bulgular, $**p<0,01$; $*p<0,05$ düzeyinde anlamlı olarak kabul edilmiştir.

Yapılan analizde, 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 "kişilerarası 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. Bu alt boyutlar ile etik liderlik ilişkisi incelenmiştir.

Tablo 3. 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 | KİŞİLER ARASI 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 | 1,3 | -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 | 3,6 | 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 | | |

Tablo 3'e göre, etik liderlik davranışı ile (kişisel beceriler boyutuna yer alan) *duygusal benlik bilinci boyutu* arasında $**p<0,01$ düzeyinde *anlamli ve pozitif yönlü* bir ilişki vardır. Duygusal benlik bilinci gelişmiş yöneticiler ne hissettiklerini tam olarak bilen kişilerdir. Bu yönü ile etik liderlik davranışı sergileme konusunda da başarılıdır. Etik liderlik davranışı ile (uyumluluk boyutunda yer alan) *gerçeklik boyutu* arasında $*p<0,05$ düzeyinde *anlamli 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 *anlamli 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). Bu yönü gelişmiş kişiler etik liderlik davranışı gösteremeyebilirler. Etik liderlik davranışı ile (uyumluluk boyutunda yer alan) *esneklik boyutu* arasında $*p<0,05$ düzeyinde *anlamli 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. Yanlışlıkları ispatlanırsa, bunu kabul edip ve fikirlerini değiştirebilirler. Farklı fikir ve düşüncelere de açıktırlar. Kalıplaşmış değerleri kabul etmeyen bu kişiler etik liderlik davranışı sergileme konusunda başarısız olabilirler. Etik liderlik davranışı ile (stresle başa çıkma boyutunda yer alan) *stres yönetimi boyutu* arasında $*p<0,05$ düzeyinde *anlamli 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 boyutu* arasında $*p<0,05$ düzeyinde *anlamli ve negatif yönlü* bir ilişki vardır. İyimserlik boyutu kişinin, hayata pozitif tarafından bakabilmesini, sıkıntı ve olumsuzluklara rağmen olumlu düşünebilen bir birey olabilmesinin sağlamaktadır.

Kişisel beceriler boyutunda yer alan *kendine güven, bağımsızlık kendine saygı ile; kişilerarası beceriler boyutunda empati, kişilerarası ilişkiler sosyal sorumluluk ile; uyumluluk boyutunda problem çözme ile; stresle başa çıkma boyutunda dürtü kontrolü ile; genel ruh durumu boyutunda mutluluk alt boyutu ile etik liderlik arasında ilişkiye rastlanmamıştır.*

Regresyon Analizi ve Hipotez Testleri

Korelasyon analizi yapıldıktan sonra etik liderlik ile ilişkisi bulunan alt boyutların etik liderlik üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Bu kapsamda sadece ilişki çıkan alt boyutlar dikkate alınmıştır. Etik liderlikle ilişkisi çıkmamış olan alt boyutların hipotezleri reddedilmiştir. Bu hipotezler;

H_{1c}: Kendine güven değişkeninin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde anlamli ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.



H_{1d}: Kendine saygı değişkeninin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{1e}: Bağımsızlık değişkeninin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır.

H₂: Kişilerarası becerilerin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde etkisi vardır.

H_{2a}: Empati değişkeninin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{2b}: Kişilerarası ilişkiler değişkeninin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{2c}: Sosyal sorumluluk değişkeninin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{3c}: Problem çözme değişkeninin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{4b}: Dürtü kontrolü değişkeninin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{5a}: 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 4: Duygusal Zekâ ile Etik Liderlik Davranışına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

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

Bağımlı Değişken: Etik Liderlik, *p <0.01; **p <0.05

Çalışmada H_{1a} "Duygusal benlik bilincinin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır" hipotezinin test edilmesi amacıyla uygulanan 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 arttıracaktır. Dolayısıyla, bu bilgilere göre, H_{1a} hipotezi kabul edilmiştir. H_{1b}: hipotezi olan "Kendini gerçekleştirme değişkeninin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır." hipotezinin test edilmesi amacıyla uygulanan 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_{1b} hipotezi kabul edilmiştir. H_{3a} "Gerçeklik değişkeninin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır." hipotezinin test edilmesi amacıyla uygulanan 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 arttıracaktır. Dolayısıyla, bu bilgilere göre, H_{3a} hipotezi kabul edilmiştir. H_{3b} "Esneklik değişkeninin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır" hipotezlerinin test edilmesi amacıyla uygulanan 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_{3b} hipotezi kabul edilmiştir. H_{4a} "Stres Yönetimi değişkeninin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır." hipotezinin test edilmesi amacıyla uygulanan 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_{4a} hipotezi reddedilmiştir. H_{5b} "İyimserlik değişkeninin yöneticilerin etik liderlik davranışı üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır" hipotezinin test edilmesi amacıyla uygulanan 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_{5b} hipotezi kabul edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, duygusal zekânın analize tabi tutulan alt boyutları etik liderlik davranışının % 0,38'ini açıklamaktadır.

SONUÇ

İşletmeler örgüt başarısını arttırmak ve örgüt kültürünü örgütün her alanında etkin bir şekilde uygulayabilmek 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 gerçekleştirilmelidir. Bununla birlikte örgüte yeni eklenecek yönetici ve işgörenlerin duygusal zekâ düzeylerinin gelişmiş olmasına dikkat etmelidir. İşletmelerde 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. 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. 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.

Etik liderlik; uzun vadeli düşünebilme, doğru kararlar alabilme ve bunların sonuçlarını kabul edebilme yeteneklerini temel alan liderlik çeşididir (Mihalic ve Lipicnik ve Tekavcic, 2010: 31). Duygusal zekâ ise 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 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. Bu durum hipotezlerin kısmen kabul edildiğini göstermektedir. Araştırmaya katılan katılımcılardan elde edilen veriler doğrultusunda regresyon analizleri sonucuna dayanarak; kişisel beceriler boyutuna ait duygusal benlik bilinci alt boyutunun, uyumluluk boyutuna ait gerçeklik alt boyutunun etik liderliği pozitif 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 merkezidir. 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. Yanlılıkları 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 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 oluşturmalarıdır. 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.

Bu araştırmada, duygusal zekânın etik liderlik davranışı üzerindeki etkisi belirlenerek literatüre katkı sağlanmıştır. Araştırmalar lider seçme ve yetiştirmede en çok etkili gözükten 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. Araştırmanın turizm literatürüne ışık tutarak ileride yapılacak araştırmalara öncülük etmesi beklenmektedir. Gelecekte farklı bölgelerde, farklı işletme yapısındaki yöneticilere tekrarlanması ile farklı sonuçlara ulaşılması sağlanabilir.

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: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- AKBOLAT, M., Işık, O. (2012). "Sağlık Çalışanlarının Duygusal Zekâ Düzeylerinin Motivasyonlarına Etkisi", *Dpujss C. 32, S.1*, s. 110-124.
- AKIN, M. (2004). *İşletmelerde Duygusal Zekânın Üst Kademe Yöneticiler ile Astları Arasındaki Çatışmalar Üzerindeki Etkileri (Kayseri'deki Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama)*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir: Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- AKSOY, S. (2012). *Etik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgütsel Performansa Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze/ Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- ALTINTAŞ, Ö.C. (2009). *Duygusal Zekâ Elemanlarının Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sonuçlar Üzerindeki Etkisi: Isparta İli İlköğretim Okullarında Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze/ Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- ASLAN, D. (2014). *Bursa İl Merkezindeki Kamu Hastanelerinde Çalışan Hemşirelerin Duygusal Zekâ ve Profesyonelliğe İlişkin Davranışları*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Halic Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- BARLING, J., Slater, F.ve Kelloway, E. K. , (2000). "Transformational Leadership and Emotional Intelligence: An Exploratory Study", *Leadership & Organization Development Journal*, C. 21, S. 3, s. 157-161.
- BAR-ON, R. (2006). "The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI)". *Psicothema*, S. 18, s. 13-25.
- 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*, C. 34, S. 2, s.163-175.
- COYNE, J. , Bell, P., ve Merrington, S. (2013). "Exploring Ethics In Intelligence and The Role of Leadership". *International Journal Of Business and Commerce*, C. 10, S. 2, s. 27-32.
- ÇAKAR, U., ve Arbak, Y. (2003). "Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerekir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma", *D.E.Ü.İ.B.F.Dergisi*, C. 18, S. 2, s. 83-98.
- Çay, T. Y. (2009). *Liderlik ve Duygusal Zekâ: Uygulamalı Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÇENGELCİ, E. (2014). *Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÇIKGEL, R.D. (2015). *İş Görenlerin Etik Liderlik Algılamalarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi Bilişim Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DASTH Laali, Z. (2014). "A Survey of the Effect of EQ on Work Ethic of Employees", *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, C. 4, s. 815-820.
- DEMİR, M. (2009). *Konaklama İşletmelerinde Duygusal Zekâ, Örgütsel Sapma, Çalışma Yasamı Kalitesi ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişkinin Analizi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DOĞAN, S. ve Demiral, Ö. (2007). "Kurumların Başarısında Duygusal Zekânın Rolü ve Önemi", *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, C. 14, S. 1, s. 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*, C. 11, S. 3, s. 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*, C. 16, S. 1, s. 231-252.
- 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*, C. 4, S. 33, s. 1-10.
- 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 (Erişim Tarihi: 28.05.2016).
- GAYATHRI, N.,ve Meenakshi, K. (2013). "A Literature Review of Emotional Intelligence", *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, C. 2, S. 3, s. 42-51.



- GOLEMAN, D. (2000). 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.
- 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*, C. 9, S. 2, s. 283-296.
- HIGGS M. & Aitken, P., (2003). "An Exploration of The Relationship Between Emotional Intelligence and Leadership Potential", *Journal of Managerial Psychology*, C. 18, S. 8, s. 814-823.
- IOANNIDOU, F., ve Konstantikaki, V. (2008). "Empathy and Emotional İntelligence: What is it Really About?", *International Journal Of Caring Sciences*, C. 1, S. 3, s. 118-123.
- KARMYSHAKOVA, K. (2006). *Ekip Çalışmasında Liderin Duygusal Zekâsının Önemi ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KILIÇ, E.D., ve Önen, Ö. (2009). "Öğretmen Adaylarının Duygusal Zekâ Düzeyleri ve Etik Muhakeme Yetenekleri", *Uluslar arası İnsan Bilimleri Dergisi*, C. 6, S. 1, s. 123-163.
- KULKARNI, S. (2014). "Emotional Intelligence: An Essential Part of Leadership Effectiveness", *Impact: International Journal of Research In Business Management (Impact: Ijrbm)*, C. 2, S. 1, s. 13-22.
- KUŞAKLI Y, B. (2008). *Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zekâ Yetenekleri ve Liderlik Davranışları*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- KUZGUN, Y. (1972). "Kendini Gerçekleştirme". *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi Felsefe Bölümü Dergisi*, C. 10, s. 162-172.
- MAMMADOV, E. (2015). *Duygusal Zekâ Düzeyi ile Akademik Başarı İlişkisi: Turizm Lisans Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- 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*, C. 95, s. 7-16.
- MIHELİĆ, K. K., Lipičnik, B. ve Tekavčić, M. (2010). "Ethical Leadership", *International Journal of Management & Information Systems Fourth Quarter*, C. 5, S. 14, s. 31-42.
- MUMCUOĞLU, Ö. (2002). *Bar-On Duygusal Zekâ Testi'nin Türkçe Dilsel Eşdeğerlik, Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- ÖNDER, M. (2010). *Liderlerde Duygusal Zekâ ve Motivasyon İlişkisi ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- 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*, C. 7, S. 1, s. 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*, C. 2, S. 2, s. 108-116.
- PETKOVSKIL, K. (2011). "Required Skills and Leadership Characteristics of a Modern Manager in Tourism and Hospitality". *Utms Journal of Economics*, C. 3, S. 1, s. 91-96.
- RUDERMAN, M.N., Hannum, K., Leslie, J.B. ve Steed, J. L. (2001). "Making The Connection Leadership Skills and Emotional Intelligence". *LIA*, C. 5, S. 21, s. 1-5.
- ŞEN, T.H. ve Yılmaz, T.F. ve Özcan, D. ve Bahçecik, N. (2013). "Kamu Hastanelerinde Görev Yapan Bashekim ve Bashemsirelerin Duygusal Zeka Düzeyleri ile Etik Muhakeme Yetenekleri ve Etkileyen Faktörler", *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, C. 10, S. 3, s. 18-26.
- 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 and Individual Difference*, C. 25, S. 2, s. 167-177.
- SEKARAN, U. (2003). *Research Method for Business: A Skill Building Approach*, 4th Edition, John Wiley & Sons.
- SHARMA, M. K. ve Jain, M. S. (2013). "Leadership Management: Principles, Models and Theories", *Global Journal of Management and Business Studies*, C. 3, S. 3, s. 309-318.
- SÖNMEZ, S. (2010). *Örgütlerde Duygusal Zekânın Dönüşümsel Liderlik Üzerindeki Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak: Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- SUDAK, K, M. ve Zehir, C. (2013). "Kişilik Tipleri, Duygusal Zekâ, İş Tatmini İlişkisi Üzerine Yapılan Bir Araştırma", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, C. 22, S. 11, s. 141-165.
- ŞİMŞEK, A. (2006). *Duygusal Zekânın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TEKİN, Y., ve Ehtiyar, R. (2011). "Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler", *Journal of Yasar University*, C. 24, S. 6, s. 4007-4023.
- TETİK, S., ve Açıkgöz, A. (2013). "Duygusal Zekâ Düzeyinin Problem Çözme Becerisi Üzerindeki Etkisi: Meslek Yüksekokulu Öğrencileri Üzerine Bir Uygulama", *Electronic Journal of Vocational Colleges: Umyos Özel Sayı*, s. 87-97.
- 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, İstanbul: Turkish Naval Academy Naval Science and Engineering Institute.
- TÜRKAY, O. ve Solmaz, S. A. (2011). "Liderlik Yeteneği ve Kariyer Değerlerinin Turizmde Kariyer Yapma İsteği Üzerindeki Etkileri", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, C. 1, s. 46-71.
- 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*, C. 41, s. 5821-5826.
- YANCI, F., ve Sağlam, Ç. A. (2014). "Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Duygusal Zekâları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki". *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 7, S. 1, s. 298-313.
- YILDIRIM, N,B. (2012). *Liderlik Özellikleri ve Liderlik Tarzlarının Duygusal Zekâ Perspektifinden İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.