

## MİKRO AÇIDAN TURİZM SEKTÖRÜ YÖNETİCİLERİNİN DUYGUSAL ZEKÂ DÜZEYLERİNİ ETKİLEYEN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER<sup>1</sup>

Yrd. Doç. Dr. Halime GÖKTAŞ KULUALP  
Karabük Üniversitesi, (halimegoktas@karabuk.edu.tr)

Sibel EROL  
(sibelcobanoglu74@gmail.com)

### ÖZET

*Bu çalışma, TR 81 Düzey 2 bölgesi turizm sektöründe görevli yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerini etkileyen demografik özellikleri belirlemeye yöneliktir. Örgütlerin gerek dış çevresiyle rekabet ederken başarılı olmasında ve gerekse ülke ekonomisine sağlayacağı katkının artmasında, yöneticilerin sahip olduğu duygusal zekâ düzeyi büyük önem taşımaktadır. Çünkü, duygusal zekâ, örgüt başarısını doğrudan etkileyen temel unsurlardan biridir (Ruderman vd. 2001, Ahmadi, 2014, Nisbett, vd., 2012; Wigglesworth, 2011; Kulkarni, 2014). Çalışmanın veri seti 389 otel yöneticisinden oluşmaktadır. Elde edilen verilerin analizinde t-testi, Anova ve Tukey testleri kullanılmıştır. Araştırmada, duygusal zekanın 5 boyutu (kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, uyumluluk, stresle başa çıkma, genel ruh durumu) açısından yöneticilerin duygusal zekâ düzeyi farklılaşmaları incelenmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** *Duygusal Zekâ, Yönetici, Turizm Sektörü, Demografik Değişkenler*

## DEMOGRAPHIC VARIABLES AFFECTING EMOTIONAL INTELLIGENCE LEVELS OF TOURISM SECTOR MANAGERS IN TERMS OF MICRO PERSPECTIVE

### ABSTRACT

*This study aims to determine the demographic characteristics that affect emotional intelligence levels of managers in the TR 81 NUTS II region tourism sector. Manager's level of emotional intelligence have is crucial in their success both in competing against their external environment and in increasing their contribution to the country's economy. Çünkü, duygusal zekâ, örgüt başarısını doğrudan etkileyen temel unsurlardan biridir (Ruderman vd. 2001, Ahmadi, 2014, Nisbett, vd., 2012; Wigglesworth, 2011; Kulkarni, 2014). The data set of the work consists of 389 hotel managers. In the analysis of obtained data, t-test, Anova and Tukey tests were used. In the study, emotional intelligence level differentiations of managers were examined in terms of 5 dimensions of emotional intelligence (personal skills, interpersonal skills, compatibility, stress coping, general mood).*

**Keywords:** *Emotional Intelligence, Manager, Tourism Sector, Demographic Variables.*

<sup>1</sup> Bu çalışma Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda yapılan "Duygusal Zekânın Etik Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi: Turizm İşletmeleri Yöneticileri Üzerine Bir Uygulama" isimli yüksek lisans tezinden derlenmiştir.

## 1. Giriş

Turizm dünyanın en önemli sektörlerinden biridir. Turizm faaliyetine katılan kişi sayısı sürekli artmakta birlikte bu artış nitelikli iş gücüne duyulan ihtiyacı arttırmaktadır (Türkay & Solmaz, 2011:46). Fakat globalleşen dünyada sadece nitelikli iş gücü yeterli değildir. Bilişsel yeteneklerinin yanı sıra birtakım yeteneklere sahip olması gerekmektedir. Bu yetenekler duygusal zekâ yetenekleridir.

Başkalarının duygularını önemseme ve davranışlarını kontrol edebilme yeteneklerine sahip, duygusal zekâ düzeyi yüksek yönetici liderler her koşulda işletmeleri için başarıyı yakalayacaklardır. Turizm ürününü alan müşterinin beklentilerine uygun hareket etmek ve onların taleplerini en iyi şekilde yerine getirmek için iş görenlerinin ve özellikle yöneticilerinin duygusal zekaya sahip olmaları gerekmektedir.

Turizm işletmelerinde duygusal zekâ yeterliliği yüksek yöneticilerin varlığı örgütte pek çok olumlu gelişmelere neden olmaktadır. Bu gelişmelerden en önemlisi, yüksek duygusal zeka düzeyinin *örgütsel performansın* artmasına katkı sağlamasıdır. Ayrıca, *örgütsel iletişimin artmasını* sağlayarak  *motive edici* bir etki yaratmaktadır (Demir, 2009:194).

Bu bağlamda, literatüre katkı sağlamak amacıyla Batı Karadeniz’de TR81 Düzey 2 illerinde faaliyet gösteren Turizm işletmelerinde görevli yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerini etkileyen demografik faktörleri belirlemek amacıyla bu çalışma yapılmıştır.

## 2. Duygusal Zekâ

Duygusal zekânın teorik olarak tanımlanması ilk kez Salovey & Mayer (1990) tarafından yapılmıştır (Mikolajczak, 2009:25). Salovey & Mayer (1990) tarafından duygusal zekâ kişilerin kendileri ve başkalarına yönelik duygularını anlama, bu duyguları birbirinden ayırabilme ve uygun bir şekilde kullanabilme yeteneği olarak tanımlanmıştır (Doğan & Şahin, 2007:235). Duygusal zekâ; duyguları algılama, düşüncüyü kolaylaştırmak için duygulara nüfus etme, duyguları ve duygusal bilgiyi anlama ve duyguları akıllıca düzenleme yeteneği olarak tanımlanmıştır (Özyer & Alici, 2015:71).

### 2.1. Duygusal Zekâ Modelleri

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 en önemli modellerdir (Tetik & Açıkgoz, 2013:88).

*Goleman’ın Duygusal Zekâ Modeli:* Goleman duygusal zekâ modeli, kendiyi ilgili farkındalık, kendini yönetme, motivasyon, empati ve toplumsal beceriler olarak ifade edebileceğimiz duygusal zekâ yeteneklerini test etmek amacıyla kullanılmaktadır. Beş temel yetenek ve yirmi beş yeterlilikten oluşan bir modeldir (Sönmez, 2010:38-39). Bu temel yeterlilikler; öz bilinç, kendine çekidüzen verebilme, motivasyon, empati ve sosyal becerilerdir.

*Mayer ve Salovey’in Duygusal Zekâ Modeli:* Duygusal zekâ yeteneğini bilişsel/zihinsel yetenekler olarak ele almıştır (Güvenç, 2012). 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.

*Bar-on’un Duygusal Zekâ Modeli:* 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 & Alici, 2015:71). Bar-On duygusal zekâ ölçeği, duygusal benlik bilinci, kendine güven, kendine saygı, kendini gerçekleştirme, bağımsızlık, empati, kişiler arası ilişkiler, sosyal sorumluluk, problem çözme, gerçeklik, esneklik, stres yönetimi, dürtü kontrolü, mutluluk ve iyimserlik olarak sıralanan boyutlardan oluşmaktadır (Schutte vd., 1998:169; Bar-On, 2006:15).

## 3. Araştırmanın Metodolojisi

### 3.1. Araştırmanın Amacı

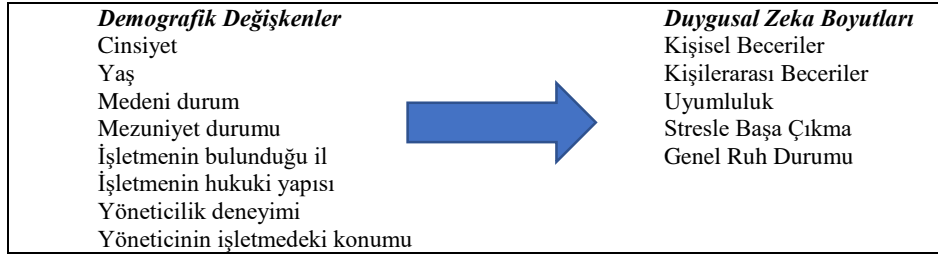
Bu çalışmada, duygusal zekâ düzeyinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirleme üzerine odaklanılmıştır. Turizm literatürüne katkı sağlamak, araştırma yapılan konuda turizm yöneticilerinin bakış açısını geliştirmek ve turizm araştırmacılarına yeni araştırma alanı oluşturmak amaçlanmıştır.

### 3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırma Batı Karadeniz bölgesini kapsamaktadır. Tüm turizm işletmelerine ulaşılabilirliğin güç olması ve finansal kaynak eksikliği nedeniyle ayrıca veri toplamada sıkıntılar oluşabileceği için araştırma TR81 Düzey 2 bölgesi olarak sınırlandırılmıştır. İl seçiminde belirtilen kısıtlardan dolayı, kolayda örnekleme kullanılmıştır.

Batı Karadeniz Bölgesinde yer alan toplam tesis sayısı 558'dir TR 81 Düzey 2 illerinde toplam tesis sayısı: 207'dir. Belediye belgeli konaklama tesislerinde (165x3) 495, Turizm işletme belgeli tesislerde (42x5) 210 yönetici, toplamda 705 yönetici olduğu varsayılmıştır. Örneklem sayısı Uma Sekeran'nın yapmış olduğu hesaplama yöntemine göre 700 kişilik ana kütle büyüklüğüne göre 248 olarak hesaplanmıştır. Ulaşılan cevaplayıcı sayısı 389'dur. Araştırma sorusu, "Duygusal zekayı hangi demografik değişkenler etkilemektedir?" şeklinde oluşturulan araştırma modeli Şekil 1'de verilmiştir.

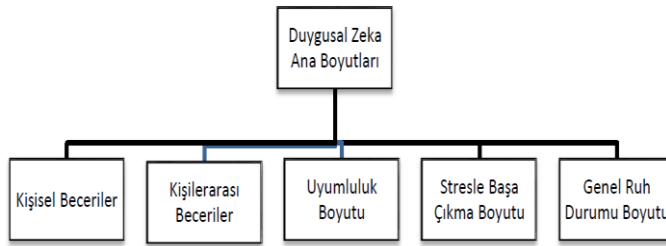
Şekil 1: Araştırmanın Modeli



### 3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

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 Füsün 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. Duygusal zekanın boyutları Şekil 2'de verilmiştir.

Şekil 2: Duygusal Zekâ Boyutları



### 3.4. Veri Toplama ve Analiz Yöntemi

Bu çalışmada Bartın- Zonguldak- Karabük illerindeki otellerde görevli 389 yöneticinin görüşüne başvurulmuştur. Araştırmaya katılanların tanımlayıcı özelliklerinin belirlenmesinde frekans ve yüzde istatistiklerinden, duygusal zekâ düzeylerinin belirlenmesinde ortalama ve standart sapma istatistiklerinden yararlanılmıştır. Yöneticilerin demografik özelliklerine göre duygusal zekâ düzeylerinin farklılaşmasının incelenmesinde t-testi, Tek Yönlü Anova ve Tukey testlerinden yararlanılmıştır.

## 4. Araştırmanın Bulguları

### 4.1. Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Veri setinin faktör analizi için uygunluğu; korelasyon matrisinin oluşturulması, Bartlett testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılarak ölçülmüştür. 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 ölçeği, toplam varyansın %62,711'ünü açıklayan 5 faktörden oluşmuştur. Bu faktörlerden; Kişisel beceriler alt boyutu toplam varyansın %31,236'sını, Kişilerarası beceriler Toplam varyansın % 9,257'sini, Uyumluluk boyutu toplam varyansın % 7,927'sini, Stresle başa çıkma boyutu varyansın %7.304'ünü,

Genel ruh durumu boyutu , toplam varyansın %6,487'sini açıklamaktadır.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.

Mumcuoğlu (2002) araştırmasında, Bar-On EQ-i'nin Türkçe formunun bilimsel çalışmalarda kullanılabilirliği 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 benzediğini belirlemek için ilgili ana boyuta ilişkin faktör analizine bakılmıştır. Her bir boyuta ilişkin faktör analizi sonucu tablosu oluşturulmuştur. 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.

#### 4.2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

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.

#### 4.3. Hipotezlerin Test Edilmesine İlişkin Bulgular

Bu bölümde hipotezleri test etmek amacıyla duygusal zekâ ölçeğine ilişkin analizlere yer verilmiştir. Bireysel özelliklere göre duygusal zekâ düzeyine ilişkin t-testi analiz sonuçları Tablo 1'de yer almaktadır.

**Tablo 1: Duygusal Zekâ Boyutları ile Cinsiyet, Medeni Durum, İşletmenin Hukuki Yapısı Değişkenleri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (t-testi)**

Bovutlar/ Faktörler	Değişkenler	Gruplar	Ort. 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		
Belediye Belgeli	3,21	0,34				
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	0,02*
		Bekâr	3,53	0,33		
		İşletmenin Hukuki Yapısı	Turizm İşletme Belgeli	3,58		
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	0,05*
		Bekâr	3,32	0,40		
		İşletmenin Hukuki Yapısı	Turizm İşletme Belgeli	3,38		
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	0,01*
		Bekâr	2,78	0,51		
		İşletmenin Hukuki Yapısı	Turizm İşletme Belgeli	2,97		
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		
Belediye Belgeli	3,44	0,33				

\*p<0,05

Duygusal zekâ boyutundan olan kişilerarası beceriler boyutu medeni durum incelendiğinde ( $p=0,02$ ;  $p<0,05$ ) düzeyinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Kişilerarası becerilerde evlilerin ( $\bar{X}=3,62$ ) bekarlara göre daha başarılı oldukları söylenebilmektedir. 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 ( $\bar{X}=3,41$ ) bekarlara göre 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 ( $\bar{X}=2,94$ ), bekarlara göre turizm işletme belgeli ( $\bar{X}=2,97$ ) otellerde çalışanların belediye belgelilerde çalışanlara göre 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.

**Tablo 2: 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	0,00*	2-3, 2-5
	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 ( $F=3,81$   $p=0,00$ ) düzeyinde anlamlı bir farklılık ölçülmüştür. Aritmetik ortalaması ( $\bar{X}=3,64$ ) olan 37-47 yaşındaki bir yöneticinin 26-36 yaş aralığındaki yöneticiye göre kişilerarası 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 kişilerarası becerilerde daha fazla duygusal zekâyâ 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 3: 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 4: 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	0,03 *	1-3
	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 ( $F=3,52$   $p=0,03$ ) 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 tanımlama 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 başarılıdır.

**Tablo 5: 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 6: Duygusal Zekâ Boyutları ve İşletmenin Bulunduğu İlin Karşılaştırılması (Anova ve Tukey Testi)**

Boyutlar/Faktörler	Değişkenler	Gruplar	Ort $\bar{X}$	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 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 söz konusu 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 yapılmıştır. 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.

#### 4.4. 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 1-6) değişkenlerin alt boyutlar ile farklılığı olup olmadığı analiz edilmiştir.



**Tablo7: 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 8: Duygusal Zekâ Boyutundan Uyumluluk Boyutuna Ait Alt Boyutlar İle Yöneticilik Deneyimi İlişkisine Yönelik Bulgular (Anova ve Tukey Testi)**

Boyutlar/Faktörler	Değişkenler	Gruplar	Ort $\bar{X}$	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 9: Duygusal Zekâ Boyutundan Stresle Başa Çıkma Boyutuna Ait Stres Yönetimi Alt Boyutu İle İşletmenin Bulunduğu İl Değişkeni İlişkisine Yönelik Bulgular (Anova ve Tukey Testi)**

Boyutlar/Faktörler	Değişkenler		Gruplar	Ort $\bar{X}$	s.s.	F	p	Tukey
	İşletmenin İl	Bulunduğu						
Stres Yönetimi	İl	Bulunduğu	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	İl	Bulunduğu	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.

### Sonuç ve Öneriler

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 vd., 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 zekâyı olan ilgi gün geçtikçe artmaktadır. Duygusal zekânın seviyesi kişilerin şahsi tatmini ve iş konusundaki başarısında etkilidir.

İşletmeler için örgüt içindeki başarı bilişsel zekâdan çok duygusal zekâ ile mümkün olabilir. 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.

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. Duygusal zekâyı sahip olan bir yönetici, işgörenlerinin performansını artırarak onlardan ne şekilde fayda sağlanacağını iyi bir şekilde analiz edebilecektir.

Bu araştırma, TR81 Düzey 2 illerinde görevli turizm işletmeleri yöneticilerinin duygusal zekâ düzeylerini etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik olarak yapılmıştır. İşletmenin başarısını artıran önemli bir unsur olan duygusal zekanın tanınması ve onu etkileyen faktörleri görmek açısından, çalışmanın literatüre katkı sağlaması beklenmektedir. Çalışma, farklı turistik alanlar ya da farklı sektörlerde de uygulanarak kıyaslamalı sonuçlara ulaşılabilir. İleride yapılacak çalışmalarda, duygusal zekâyı etkileyen diğer hususlar ve duygusal zekâyı geliştirme yolları üzerinde durulabilir. 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 araştırılmasının işletmelerdeki önemli bir eksikliği gidereceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

## Kaynakça

- Acar, F. (2001). *Duygusal zekâ yeteneklerinin göreve yönelik ve insana yönelik liderlik davranışları ile ilişkisi: Banka şube müdürleri üzerine bir alan araştırması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ve Personel Yönetim- Organizasyon Doktora Programı, İstanbul.
- 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.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, Supl., 13-25.
- Demir, M. (2009). Konaklama işletmelerinde duygusal zekâ, örgütsel sapma, çalışma yaşamı kalitesi ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkinin analizi.
- Doğan, S., & Şahin, F. (2007). Duygusal zekâ: Tarihsel gelişimi ve örgütler için önemine kavramsal bir bakış. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 231-252.
- Gül, H., İnce, M., & 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000). *Competing Models of Emotional Intelligence*. In R. Sternberg (Ed.). New York: Handbook of Human Intelligence Cambridge University Press, 396-420.
- 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.
- Nisbett, R., Aronson, J., Blair, C., Dickens, W., Flynn, J., Halpern, F., D., & Turkheimer, E. (2012). Intelligence new findings and theoretical developments. *American Psychologist*, 67(2), 129-159. DOI: 10.1037/A0026699.
- Özyer, K., & Alici, İ. (2015). Duygusal zekâ ile örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi üzerine ampirik bir araştırma. *Zeitschrift für die Welt der Türken Journal of World of Turks*, 7(1), 69- 85.
- Ruderman, M.N., Hannum, K., Leslie, J.B. & Steed, J. L. (2001). Making the connection leadership skills and emotional intelligence. *LIA* 5(21) 1-5.
- Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional intelligence. *Imagination. Cognition and Personality*, (9), 185-211.
- 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., & Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Difference*, 25(2), 167-177.
- Sönmez, S. (2010). *Örgütlerde duygusal zekânın dönüşümsel liderlik üzerindeki etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Zonguldak.
- Tetik, S., & 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*, 87-97.
- Türkay, O. & Solmaz, S. A. (2011). Liderlik yeteneği ve kariyer değerlerinin turizmde kariyer yapma isteği üzerindeki etkileri. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 46-71.

- Wigglesworth, C. (2011). Spiritual intelligence and why it matters. Deep change. Erişim Tarihi: 08.12.2015, Distinctiveresults, [http://godisaserialepreneur.com/uploads/2/8/4/4/2844368/spiritual\\_intelligence\\_\\_emotional\\_intelligence\\_2011.pdf](http://godisaserialepreneur.com/uploads/2/8/4/4/2844368/spiritual_intelligence__emotional_intelligence_2011.pdf)
- Yıldırım, N.B. (2012). *Liderlik özellikleri ve liderlik tarzlarının duygusal zekâ perspektifinden incelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kocaeli.