



Article Info/Makale Bilgisi

✓Received/Geliş:08.03.2021 ✓Accepted/Kabul:26.07.2021

DOI:10.30794/pausbed.891841

Araştırma Makalesi/ Research Article

Kan Sönmez, N. (2022). "Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeyleri ile Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki", *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 48, Denizli, ss. 241-255.

## OTEL İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİLERİN DUYGUSAL ZEKA DÜZEYLERİ İLE YÖNETİM TARZLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Neslihan KAN SÖNMEZ\*

### Öz

Duygusal zeka, etkili bir yönetim tarzının kritik bir bileşenidir. Duygusal açıdan zeki yöneticiler hem kendi duygularını hem de astlarının duygularını algılama, anlama ve yönetme yeteneğine sahiptir. Bu duygusal zeka yetenekleri ile örgüt üyelerini başarılı bir şekilde analiz edebilen yöneticilerin, örgüt için en etkili yönetim tarzının hangisi olduğunu belirlemeleri mümkündür. Bu bilgiler ışığında araştırmanın amacı otel işletmelerinde yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ile yönetim tarzları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Araştırmada veri toplama tekniği olarak kullanılan anket, örneklem grubunu oluşturan Şanlıurfa, Gaziantep, Diyarbakır, Mardin ve Adana illerinde faaliyet gösteren 23 adet 4-5 yıldızlı otel işletmesinde görev yapan 251 yöneticiye uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre; otel yöneticilerinin duygusal zeka düzeyleri orta düzeyin üzerindedir ve yöneticiler demokratik-katılımcı yönetim tarzlarını daha çok sergilemektedirler. Bununla birlikte yöneticilerin duygusal zeka ve yönetim tarzları cinsiyet, eğitim durumu ve yöneticilik düzeyine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Ayrıca araştırma sonuçları duygusal zekanın artmasıyla birlikte otokratik yönetim tarzının daha çok benimsendiğini ortaya koymaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** *Duygusal zeka, Yönetim tarzı, Otel işletmeleri, Otel yöneticileri.*

## THE RELATIONSHIP BETWEEN HOTEL MANAGERS' EMOTIONAL INTELLIGENCE LEVELS AND THEIR MANAGEMENT STYLES IN HOTEL ENTERPRISES

### Abstract

Emotional intelligence is a critical component of an efficient management style. The managers with emotional intelligence have the ability to perceive, understand and manage both their own and their subordinates' emotions. The managers, who can successfully analyze the members of organizations by these emotional intelligence abilities, can determine what is the most effective management style for organizations. Based on this, the purpose of this research was to identify the relationship between hotel managers' emotional intelligence levels and their management styles in hotel enterprises. The questionnaire, used as the data collection technique in this study, was administered to 251 managers, working in 23 different 4-5 star hotels operating in the provinces of Şanlıurfa, Gaziantep, Diyarbakır, Mardin and Adana, which constituted the sample group. The obtained data suggested that the emotional intelligence levels of the hotel managers were above intermediate level, and they showed more democratic-participative management style. In addition, the emotional intelligence and management styles of the managers differed significantly according to gender, educational background and management level. The results of the study also showed that as the emotional intelligence increased, autocratic management style was adopted more.

**Keywords:** *Emotional intelligence, Management style, Hotel enterprises, Hotel managers.*

\*Dr. Öğr. Üyesi, Harran Üniversitesi, Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu, Rekreasyon Yönetimi Anabilim Dalı, ŞANLIURFA.  
e-posta: neslihankan@harran.edu.tr, (<https://orcid.org/0000-0001-6198-8129>)

## 1. GİRİŞ VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Duygusal zeka kavramı ilk olarak Amerikalı iki psikolog Salovey ve Mayer (1990) tarafından önerilmiştir (Salovey ve Mayer, 1990; Wen vd., 2019). Bununla birlikte, duygusal zeka kavramının temelleri psikolojik araştırma tarihinde daha da eskilere dayanmaktadır (Kirkland, 2011). İlk olarak Simon ve Binet tarafından 1905'te zeka katsayısı (IQ) testi geliştirilmiştir. 1920'de Thorndike sosyal zeka kavramını tanımlamıştır. Ardından Gardner tarafından 1983'te çoklu zeka kuramı ortaya atılmıştır. 1990'da da Salovey ve Mayer tarafından duygusal zeka kavramı önerilmiştir (Kaufman, 2013; Walters, 2018). Duygusal zeka kavramının temelinde Gardner'ın çoklu zeka kuramında tanımladığı kişiler arası zeka ve içsel zeka birleşiminden geldiği kabul edilmektedir. Öz olarak kişiler arası zeka başkalarını anlama yeteneği iken (niyet, motivasyon, ihtiyaç ve arzuları açısından), içsel zeka kendini anlama (arzu, korku, kabiliyet açısından) ve bilgiyi karar vermek için kullanma yeteneğidir (Walters, 2018). Bu iki yetenek Salovey ve Mayer (1990)'ün duygusal zeka yetenek modelinde ana hatlarını çizdiği temel yeteneklerin önemli parçalarıdır (Kirkland, 2011). Salovey ve Mayer (1990) duygusal zekayı, bir kişinin kendi duygularını ve başkalarının duygularını tanıma ve anlama, sonrasında elde edilen bilgiyi kişinin davranışlarına ve düşüncelerine rehberlik etmede kullanma yeteneği olarak tanımlamıştır (Salovey ve Mayer, 1990; Gebregergis vd., 2020). Bu tanımlamada duygusal zekanın üç tür yeteneği içerdiği görülmektedir. Bu yetenekleri; duyguları değerlendirme yeteneği, duyguları kullanma yeteneği ve duyguları anlama yeteneği olarak sıralamak mümkündür (Wen vd., 2019). Sonrasında Salovey ve Mayer (1990) tarafından önerilen bu duygusal zeka yetenek modeli revize edilmiş, dördüncü yetenek olarak duyguların yönetimi modele dahil edilmiştir (Mayer vd., 2004). Sunulan bu dört dallı model hiyerarşiktir ve temelden karmaşığa doğru ilerler (Mayer ve Salovey, 1997). Her bir bileşen, giderek karmaşılaşan bir yeteneği temsil eder ve bireyin psikolojik alt sistemine önceki bileşenden daha derin entegrasyon gerektirir. Bu nedenle, duyguların değerlendirilmesi, kişinin bilişsel işlemlerini geliştirmek için duyguların kullanımından daha az karmaşıktır. Duyguların yönetilmesi, duyguları anlamaya kıyasla duygusal bilginin kişinin hedefleri ve planları ile daha fazla bütünleştirilmesini gerektirir (Mayer vd., 2002; Kirkland, 2011). Modeldeki ilk duygusal zeka bileşeni olan duyguların değerlendirilmesi; bireyin kendisinde, diğer insanlarda ve çevresindeki dünyada var olan duygulara doğru bir şekilde katılma yeteneğidir. Duygusal zekanın ikinci bileşeni olan duyguların kullanılması ise; belirli bir duygu yaratabilme ve bu duyguyu düşünme sürecine yardımcı olmak için kullanılabilme yeteneğidir (Mayer vd., 2008). Üçüncü bileşen olan duyguları anlama yeteneği, duyguların belirleyicilerini ve sonuçlarını analiz etme kapasitesini içerir. Duyguları anlama becerisine sahip bir birey, motive edilmiş duygusal tepkileri tanıma ve bu duygusal tepkiler yoluyla iletilen bilgileri yorumlama yeteneğine sahiptir. Duygusal zekanın bu bileşeni aynı zamanda karmaşık, çelişkili ve harmanlanmış duyguları anlama ve duygular arasındaki geçişleri tanıma becerisini de içerir (Mayer vd., 2002; Kirkland, 2011). Son olarak, dördüncü bileşen olan duyguların yönetimi duygusal zeka kavramsallaştırmasının temel taşıdır. Duyguları kabul etme, yararlılığını değerlendirdikten sonra bir duyguyla ilgilenme veya duygudan kopma becerisini içerir. Aynı zamanda, duyguların taşıdığı anlamı göz ardı etmeden veya abartmadan, olumsuz duyguları hafifletme ile kendi içinde ve diğerlerinde hoş duyguları geliştirme yeteneğini de içerir. Duygu yönetimi, bir kişinin entelektüel ve duygusal gelişimine katkı sağlayacak ve etkili çözümlerin üretilmesini artıracak şekilde duyguların kararlara ve davranışa entegre edilmesidir (Caruso ve Salovey, 2004).

Duygusal zeka kavramı önerildiği ilk andan itibaren, kavrama ilişkin başlıca iki tür anlayış vardır; birincisi Salovey ve Mayer (1990)'ün üzerinde titizlikle durduğu yukarıdaki duygusal yetenek modelidir. Diğeri ise Goleman (1995) tarafından temsil edilen karma yetenek modelidir (Goleman, 1995; Wen vd., 2019). Karma yeteneğe göre duygusal zeka kişilik ve yeteneğin bir karışımıdır (Zhan, 2012). Algısal ve bilişsel yetenekleri içeren karmaşık bir zeka biçimidir (Darvishmotevalia vd., 2018). Goleman (1995)'in yazdığı "Duygusal zeka: Neden IQ'dan daha önemli olabilir" başlıklı kitabı ile yine Goleman (1998)'in Harvard Business Review'da yayınladığı duygusal zeka makalesi çok büyük ilgi görmüştür. Bu büyük ilgi duygusal zeka kavramını popüler hale getirmiş (Suehs, 2015) özellikle de liderlerin yöneticilik becerileriyle olan bağlantısının benimsenmesine yol açmıştır (Watkin, 2000). Her ne kadar bu çalışmalarıyla Goleman duygusal zeka kavramının farkındalığını yaysa da, onun karma modeli ve diğer karma modellerin (örneğin Bar-On karma modeli), bu yapının akademik çalışması üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Aslında pek çok araştırmacı, duygusal zekayı özellikleri, motivasyon faktörleri, becerileri ve davranış çıktıları içererek şekilde tanımlayan bu karma modellerin çok fazla farklı özellik ve kavramı kapsadığını; böylelikle kafa karışıklığına ve yapının kötüye kullanılmasına neden olduğunu

belirtmiştir (Landy, 2005; Kirkland, 2011). Hatta Locke (2005), duygusal zekanın birçok şekilde tanımlandığı için geçersiz bir kavram olduğunu bile iddia etmiştir. Mayer vd., (2008)'nin öne sürdüğü eleştiri de, karma duygusal zeka modelleriyle meydana gelen genişlemenin literatürde bir bölünme yarattığı, yapının faydasını azalttığı ve genel olarak halkı şaşırttığı yönündedir. Bu eleştiriler duygusal yetenek temelli modelin akademik literatürdeki statüsünü yükseltmiştir. Günümüzde Mayer ve Salovey (1997)'in dört bileşenli duygusal zeka modeli ve mevcut ölçüm yöntemi deneysel ve yetenek temelleri nedeniyle akademik topluluk arasında yüksek saygı görmektedir (Brown ve Moshavi, 2005; Kirkland, 2011).

Duygusal zekaya sahip yöneticiler, örgüt üyeleri üzerinde en büyük etkiye sahip olan kişilerdir (Goleman vd., 2009; Hohlbein, 2015) çünkü güvenilir olarak algılanırlar ve davranışsal ve sosyal normların farkındadırlar (Alshammari vd., 2020). Duygusal açıdan zeki yöneticiler, özyönetim için duygusal beceriler kullanma ve astlarının duygularını yönetme eğilimindedir. Başkalarının duygularını yorumlama konusunda yeteneklidir (Mayer vd., 2016). Bu yetenekleri sayesinde başkalarıyla empatik bağlar kurmaları kolaydır (Gardner vd., 2011). Bu yöneticiler, astlarının duygularını tam olarak yorumlayıp duygularının altında yatan nedenleri ayırt edebildiklerinden, gerçek sosyal alışverişleri besleyebilir ve astlarla yakın ilişkiler kurabilir, böylece onlara değerlerini ve vizyonlarını yansıtabilirler (Miao vd., 2018). Sonuç olarak, duygusal zeka, etkili yöneticileri belirlemenin bir yoludur (Batool, 2013). Günümüzde modern işletmeler, örgütsel başarı ve performans üzerinde dikkate değer ölçüde etkileri olması sebebiyle, duygusal zekası yüksek yöneticileri istihdam etmek istemektedirler (Joseph vd., 2015; Özturan, 2018; Alshammari vd., 2020). Yöneticilerin duygusal zekası benimseyecekleri yönetim tarzı üzerinde de etkili bir unsurdur (Mayer vd., 2002; Caruso ve Salovey, 2004; Rosete ve Ciarrochi, 2005; Follesdal ve Hagtvet, 2013). Duygusal açıdan zeki olan yöneticiler örgüt üyelerinin duygularını tam olarak yorumlayıp duygularının altında yatan nedenleri ayırt edebildiklerinden, astların motivasyonu, verimliliği, iş tatmini, örgütsel bağlılığının nasıl artırılacağını, onlardan ne şekilde fayda sağlanacağını iyi bir şekilde analiz edebilmektedirler. Bu nedenle işletmenin refahı için en uygun olan yönetim tarzını benimsemeleri mümkündür. Yapılan araştırmalar duygusal zekanın etkili yönetim tarzının belirlenmesine olan katkısını ortaya koymuştur (Alshammari vd., 2020).

Yönetim tarzı, en basit tanımı ile işletmede çeşitli durumlara yöneticinin yaklaşımı ve astlara karşı sergilediği tutumdur (Hoang, 2008). İlgili literatürde yönetim tarzı sıklıkla liderlik tarzı ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (Özturan, 2018). Yalnız her lider bir yönetici değildir (Rees ve Porter, 2008). Yönetim tarzlarına ilişkin ilgili literatürde farklı şekillerde sınıflandırmalar mevcuttur. Lewin ve arkadaşları tarafından 1939 yılında yapılan sınıflandırmada otokratik, demokratik-katılımcı ve tam serbesti tanıyan olmak üzere üç farklı liderlik-yönetim tarzı yer almaktadır (Martin ve Edwards, 2016). Benzer şekilde Tannenbaum ve Schmidt 1957 yılında geliştirdikleri modelde, ilk noktada otokratik son noktada demokratik-katılımcı yönetim tarzına yer vermekle birlikte; tam serbesti tanıyan yönetim tarzını da üçüncü yaklaşım olarak sınıflandırmalarına dahil etmişlerdir (Kamugisha, 2017).

Otokratik yönetim tarzında temel olarak yöneticiler, karar verme ve yetki kullanma haklarını kendilerinde korurlar (Chukwusa, 2018). Bu yöneticiler, astları üzerinde kurallar ve nizam uygular, onları sıkı bir denetim altında tutarlar (Marschall, 2012; Gonos ve Gallo, 2013). Otokratik yöneticiler, astlara çok az çalışma özgürlüğü ve seçim hakkı tanıyarak onların görüş ve önerilerini değerlendirmezler (Otieno ve Njoroge, 2019). Astlarının dikte ettikleri şeye göre çalışmasını arzu ederler (Al Khajeh, 2018), ödül-ceza sistemi ile onları yönlendirirler. Bu yönetim tarzında, astlar tamamen yöneticiye bağımlıdır (Marschall, 2012). Hoyle (2012) tek yönlü iletişim kanalları ile karakterize edilen bu yönetim tarzında, otokratik yöneticilerin çoğunlukla geri bildirimle ilgilenmemesi ve astların karar alma süreci üzerinde etkisi ve kontrolü olmaması sebebiyle, otokratik yönetim tarzının, hiyerarşinin tepesinde yöneticinin, en altında astın olduğu bir piramit yapısında gösterilebileceğini belirtmektedir (Chukwusa, 2018).

Otokratik yönetim tarzı son yıllarda büyük ölçüde eleştirilmiştir (Chukwusa, 2018) ve bazı araştırmalarda, bu yönetim tarzının eksikleri arasında astların yaratıcı ve inovatif fikirlerinin yok sayılması, kişisel gelişiminin reddedilmesi, başarı gururu duyamamaları veya kendilerini gerçekleştirmekten tatmin olamamaları gösterilmiştir (Al Khajeh, 2018; Akparep vd., 2019). Bu durumun aynı zamanda astlarda memnuniyetsizlik yarattığı, bağlılık ve sadakati azalttığı, iş birliğini yok ettiği (Akparep vd., 2019), işgören devir hızını ve işe gelmeme oranını yükselttiği belirtilmiştir (Chukwusa, 2018). Otokratik yönetim tarzı işletmeye net bir yön verebilse de, yöneticilerin astlardan gelen girdileri önemsememeleri veya yok saymaları (Obiwuru vd., 2011) bu negatif etkileri yaratabilmektedir.

Tam serbesti tanıyan yönetim tarzı serbest bırakıcı (laissez faire) yönetim tarzı olarak da ifade edilmektedir. Bu yönetim tarzı kaçınma ve eylemsizlik ile karakterizedir (Skogstad vd., 2014). Bu yönetim tarzını benimseyen yöneticiler karar vermekten kaçınırlar, sorumluluklarından feragat ederler, eylemleri geciktirirler ve rolleriyle ilişkili yetkiyi kullanmaktan kaçınırlar (Munirat ve Yusuf, 2017). Aynı zamanda astlarına geri bildirim sağlamada ve onları takdir etmede başarısız olurlar ve işle ilgili sorunlarla ilgilenmedikleri için astlarının ihtiyaçlarını görmezden gelme eğilimindedirler (Robert ve Vandenberghe, 2020). Tam serbesti tanıyan yönetim tarzında astlar herhangi bir katı politika veya prosedüre bağlı kalmadan seçtikleri şekilde görevlerini tamamlamak için serbest bırakılmıştır (Gill, 2014). Karar verme sürecinin sorumluluğu kendilerine devredilmiştir. Yöneticinin, yöneticilik yeteneğine güveni olmadığı (Akpapre vd., 2019) ve astlar üzerinde yeterli kontrole sahip olmadığı durumlarda bu tür yönetim tarzının ortaya çıkabileceği belirtilmektedir.

Bir yöneticinin sorumluluklarını ihmal etmesi hem işletmeye hem de astlara zarar verir. Ampirik olarak tam serbesti tanıyan yönetim tarzının performans, iş tatmini, algılanan lider etkinliği ve liderden memnuniyet azalması; bunun yanı sıra artan stres ve kişilerarası çatışmalar ve daha fazla rol belirsizliği ve rol çatışması ile ilişkili olduğu saptanmıştır (Robert ve Vandenberghe, 2020). Yöneticinin astları uzman ve bilim adamları gibi iyi motive olmuş kişiler olmadıkça bu yönetim tarzını savunmak zordur (Wongyanon vd., 2015).

Demokratik-katılımcı yönetim tarzında yönetici, astlar ve onların sergilediği performans üzerine odaklıdır (Bhargavi ve Yaseen, 2016). Eleştiri ve övgülerini nesnel olarak yapar, yüksek performans sergileyenleri ödüllendirir (Puni vd., 2014). Yönetici kararlar üzerinde nihai söz sahibi olmasına rağmen, astları karar alma sürecine katılmaya teşvik eder (Nwokocha ve Iheriohanma, 2015). Onları görevleri ile ilgili her konuda bilgilendirir ve destek sunar. Sorumluluk verir, yetkilendirir.

Demokratik-katılımcı yönetim tarzında astlar, sürece daha fazla dahil edildikleri için, daha fazla bağlılık hissederek nihai sonuçları daha fazla önemsemeleri sağlanır. Bu yönetim tarzının işletme çalışanları arasında daha yüksek üretkenliğe yol açtığı, yaratıcılığı teşvik ettiği düşünülmektedir. Etkili olmasına rağmen, demokratik-katılımcı yönetim tarzının bazı dezavantajları vardır. Roller açıkça tanımlanmadığında ve zaman sınırlı olduğunda, bu yönetim tarzı başarısızlıklara yol açabilir. Bazı durumlarda, astlar karar verme sürecine kaliteli katkılar sağlamak için gerekli bilgi veya uzmanlığa sahip olmayabilir. Demokratik-katılımcı yönetim tarzı, astların uzmanlık ve bilgilerini isteyerek paylaşması durumunda en iyi sonucu verir. Astların katkıda bulunmasına, bir plan geliştirmesine ve ardından en iyi eylem tarzına oy vermesine izin vermek için fazla zamana sahip olmak da önemlidir (Al Rahbi vd., 2017).

## **2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR**

Turizm literatüründe duygusal zeka ve yönetim tarzı arasındaki ilişki ile ilgili sınırlı sayıda araştırmaya rastlanılmaktadır (Türkmen, 2016; Erol, 2017). Erol (2017) TR81 Düzey 2 bölgesini kapsayan araştırmasında 389 otel yöneticisinin etik liderlik davranışı ile duygusal zeka düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma bulgularına göre; otel yöneticilerinin etik liderlik davranışı ile duygusal zekanın alt boyutları (kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, uyumluluk, stresle başa çıkma ve genel ruh durumu) arasında pozitif ve negatif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Türkmen (2016), Türkiye’de aktif olarak faaliyet gösteren, çalışma kartına sahip 209 turist rehberi üzerinde yürüttüğü araştırmasında duygusal zeka ve rehberlerin liderlik tarzları arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Bununla birlikte bu konuda farklı alanlarda çalışmalar bulunmaktadır. Alshammari vd., (2020)’nin Suudi Arabistan Krallığı’ndaki 152 Suudi hemşirelik yöneticisi üzerinde yaptıkları araştırma bulguları; genel duygusal zekanın otantik liderlik ile güçlü ve pozitif bir ilişki içerisinde olduğunu, dört duygusal zeka boyutundan duyguları kullanmanın otantik liderlik üzerinde en güçlü etkiye sahip boyut olduğunu, bunu sırasıyla kişinin kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme boyutlarının izlediğini ortaya koymuştur. Özturan (2018) tarafından İstanbul’da bilişim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde ilk, orta ve üst kademedeki görev yapan 362 yöneticiye yönelik yürütülen araştırmada, yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin, yönetim tarzları üzerinde boyutlar bağlamında anlamlı istatistiksel etkilere sahip olduğu belirlenmiştir. İstanbul ilinde yer alan sivil havacılık sektöründeki 142 yönetici üzerinde yürüttüğü araştırmada Şimşek (2019) duygusal zekanın tüm alt boyutlarının yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimci liderliği üzerinde güçlü ve pozitif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Özdemir (2016)'in savunma sanayi sektöründe 183 beyaz yaka çalışanına yaptığı analiz sonucunda, duygusal zeka boyutları ile yöneticilerin liderlik uygulamaları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araz (2019) tarafından Ankara'da büyük ölçekli bir işletmede görev yapan 251 yönetici örnekleminde ele alınan araştırmada, duygusal zeka ve yöneticilerin sergilediği koçluk tarzı liderlik uygulamaları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki belirlenmiştir. Türkiye'de çeşitli sektörlerde orta ve üst kademedeki çalışan 398 yöneticinin yer aldığı araştırmasında Güneş (2016) duygusal zekanın yöneticilerin dönüşümcü liderliği üzerinde pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Gardner ve Stough (2002) tarafından 110 üst düzey yönetici örnekleminde yürütülen araştırma sonucunda, duygusal zeka ile dönüşümcü yönetim tarzı arasında pozitif yönlü; duygusal zeka ile tam serbesti tanıyan yönetim tarzı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu; duygusal zeka ve etkileşimsel yönetim tarzı arasında ise ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Güney Kore'de faaliyet gösteren bir kamu kuruluşunda 55 ekipte görev yapan 859 çalışan üzerinde yürüttükleri araştırmalarında Hur vd., (2011), dönüşümcü liderliğin, duygusal zeka ve yönetici etkinliği arasındaki ilişkilere aracılık ettiğini tespit etmişlerdir. İlgili literatürdeki mevcut bu bulgularla çelişen, beklenin tersine sonuçlar elde edilen araştırmalar da mevcuttur. Örneğin Hindistan'ın Allahabad şehrinde bulunan yedi kamu sektörü bankasında görev yapan 138 yönetici ve 243 ast örnekleminde ele aldıkları çalışmalarında Chatterjee ve Kulaklı (2018), duygusal zeka perspektifinin yönetim tarzı ile herhangi bir ilişkisi olmadığını belirlemişlerdir. Follesdal ve Hagtvet (2013) tarafından yürütülen iki aşamalı araştırmada ilk olarak 104 Norveçli yöneticinin duygusal zeka düzeyi ölçülmüş, sonrasında 104 Norveçli yöneticinin dönüşümcü liderliği 459 astı tarafından derecelendirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre ne genel duygusal zeka düzeyinin ne de dört alt dalının dönüşümcü liderlik uygulamaları üzerinde etkisi yoktur.

Öte yandan, turizm literatüründe, duygusal zeka ile diğer faktörler arasındaki ilişkileri inceleyen birçok çalışma bulunmaktadır. Sü Eröz (2011)'ün Manavgat ve Belek Bölgesi'nde faaliyet gösteren 58 adet beş yıldızlı otel işletmesinde görev yapan 173 yönetici üzerinde yürüttüğü araştırmada duygusal zeka ve iletişim yetenekleri arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Sy vd., (2006), aynı restoran zincirine ait 9 farklı franchise noktasından 187 yemek servisi çalışanı örnekleminde ele aldıkları araştırmada; yöneticilerin ve çalışanların duygusal zekalarının, çalışanların iş tatmini ve iş performansı ile ilişkilerini incelemişlerdir. Elde edilen verilere göre; çalışanların duygusal zekası ile performansı ve iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur. Çapkulaç (2013) tarafından beş yıldızlı otel ve birinci sınıf tatil köylerinde çalışan 178 yöneticiye uygulanan araştırmada da benzer şekilde; duygusal zekanın iş performansı ve iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda duygusal zekanın empati, duygusal farkındalık, duyguların yönlendirilmesi, sosyal beceriler alt boyutları ve iş performansı arasında güçlü bir ilişki olduğu; duygusal zekanın hiçbir alt boyutunun iş tatmini üzerinde etkisi olmadığı saptanmıştır. Gültekin (2016) Türkiye'nin çeşitli bölgelerinde aktif olarak rehberlik hizmeti veren 300 profesyonel turist rehberi örnekleminde ele aldığı araştırmasında turist rehberlerinin duygusal zeka seviyeleri ile problem çözme becerileri arasında negatif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Erkol Bayram (2019) tarafından 388 profesyonel turist rehberi örnekleminde ele alınan araştırmada rehberlerinin duygusal zeka düzeyi ile motivasyon ve performans arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Aysin (2018)'de 381 profesyonel turist rehberine yönelik yürüttüğü araştırmasında duygusal zeka ile rehberlik stilleri ilişkisini incelemiştir. Elde edilen bulgular; duygusal zeka alt boyutlarından sosyal yeterlilik ile rehberlik stilleri alt boyutlarından gelişmiş iletişimsel yeteneğe sahip, sorumluluklarının farkında ve müşteri öncelikli boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmacılarından bazıları da duygusal zekayı çalışanlar perspektifinden ele almıştır. Örneğin Özücü ve İzci (2015) tarafından Balıkesir'de faaliyet gösteren otellerdeki 103 çalışan üzerinde yürütülen araştırmada otel çalışanlarının duygusal zekalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayana ve Pelit (2016)'in araştırmasında Afyonkarahisar il merkezindeki 331 otel çalışanı örnekleminde uygulama yapılarak duygusal zeka ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu ortaya konulmuştur. Keskin vd., (2020)'nin Kapadokya bölgesindeki 373 turizm çalışanını ele alarak yapmış oldukları çalışmada, duygusal zekanın kariyer uyumunu pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Çavuş vd., (2015)'nin konaklama işletmeleri, yiyecek-içecek işletmeleri ve seyahat acentelerinde duygusal zeka ve çatışma çözme stilleri ilişkisini inceledikleri araştırma bulgularına göre; duygusal zekaya ait bağımsız değişkenlerin çatışma çözme stillerine bağlı değişkene olan etkileri pozitif yönlüdür. Benzer şekilde Esvet (2015)'de otel işletmelerinde yaptığı araştırmada duygusal zeka ve çatışma yönetimi arasındaki ilişkiyi incelemiş olup; araştırma sonucunda duygusal zeka alt boyutu iyimserlik ile çatışma yönetimi alt boyutları uyuma, hükmetme, uzlaşma arasında pozitif yönlü; duygusal zekanın alt boyutları duyguların

değerlendirilmesi ve duyguların kullanımı ile çatışma yönetimi alt boyutu tümleştirme arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Demir (2011)'de konaklama işletmelerinde örgütsel çatışma yönetiminde duygusal zekânın olumlu katkısı olduğunu belirlemişlerdir. Yine Demir (2009) Muğla Bölgesinde beş yıldızlı otellerde 563 işgören üzerinde yaptığı araştırmada da duygusal zekanın çalışma yaşamı kalitesini arttırdığını, dolayısıyla işten ayrılma eğilimini ve örgütsel sapmayı azalttığını ortaya koymuştur. Turhan ve Çetinsöz (2019) ise çalışmasında turizm eğitimi alan öğrencilerin duygusal zekası ile motivasyonları arasında pozitif yönde ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Yukarıdaki literatür bilgileri çerçevesinde, turizm sektörüne yönelik yapılan araştırmalarda duygusal zekanın motivasyon, performans, iş tatmini, kariyer uyumu, çalışma yaşam kalitesi, örgütsel vatandaşlık davranışı, işten ayrılma eğilimi, çatışma yönetimi, örgütsel sinizm, örgütsel sapma, iletişim becerileri, problem çözme becerileri, rehberlik stilleri gibi örgütsel davranış alanlarında bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (Sy vd., 2006; Demir, 2009; Demir, 2011; Su Eröz, 2011; Çapkulaç, 2013; Esvet, 2015; Örucü ve İzci, 2015; Ayana ve Pelit, 2016; Gültekin, 2016; Aysin, 2018; Erkol Bayram, 2019; Keskin vd., 2020). Bunun yanı sıra turizm sektörüne yönelik duygusal zeka ile yönetim tarzı arasındaki ilişki konusunda literatür oldukça zayıftır. Oysaki turizm işletmelerinin emek yoğun nitelikte olması, üretim ve tüketimin eş zamanlı olarak gerçekleşmesi, yüksek talep esnekliği göstermesi nedeniyle hizmet sürecinde hataya yer olmaması yöneticilerin en etkili yönetim tarzını uygulamalarını gerektirmektedir. Yöneticilerin uyguladığı yönetim tarzı, astları ile pozitif ilişkiler kurabilmesini, astların duygu ve düşüncelerini en iyi şekilde anlayarak etkili kararlar verebilmesini gerektirmektedir. Böylelikle sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilecek olan yöneticiler için duygusal zeka turizm işletmelerindeki diğer çalışanlarda olduğu gibi çok önemlidir (Kim vd., 2012). Bu bağlamda, literatürdeki mevcut boşluğu ele almak ve teori ile uygulama arasında daha bilinçli bir bağlantı sağlayabilmek adına, bu araştırmada otel işletmelerinde yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ve yönetim tarzlarını belirleyerek duygusal zeka düzeyleri ile yönetim tarzları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amaçlanmıştır. Ayrıca araştırmada yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ve yönetim tarzları bireysel özelliklerine göre karşılaştırılmıştır.

### 3. YÖNTEM

Bu araştırmada verilerin toplanması için anket kullanılmıştır. Düzenlenen anket Şubat, Mart, Nisan, Mayıs, Haziran 2019 tarihinde uygulanmıştır. Anket üç temel bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde yöneticilerin bireysel özelliklerini belirlemeye yönelik değişkenlere (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, görev yapılan işletmedeki yöneticilik düzeyi, yöneticilik kıdemi, görev yapılan işletmedeki yöneticilik kıdemi) yer verilirken, ikinci bölümde, Schutte vd., (2001) tarafından geliştirilen daha sonra Austin vd., (2004) tarafından modifiye edilen ve Tatar vd., (2011) tarafından Türkçe geçerlik güvenirliği yapılan duygusal zeka ölçeği yer almaktadır. Duygusal zeka ölçeği temel olarak üç boyut (duyguların değerlendirilmesi, duyguların kullanılması, iyimserlik) ve toplam 41 maddeden oluşmaktadır. Ölçekteki her bir madde beşli Likert derecelendirmesi ile "1=Hiç Katılmıyorum", "2=Az Katılıyorum", "3=Orta Düzeyde Katılıyorum", "4=Çok Katılıyorum", "5=Tamamen Katılıyorum" şeklinde puanlandırılmıştır. Anketin üçüncü ve son bölümünde ise Terzi ve Kurt (2005) tarafından geliştirilen yönetim tarzı ölçeği yer almaktadır. Ölçek üç boyut (demokratik-katılımcı yönetim tarzı, otokratik yönetim tarzı, tam serbesti tanıyan yönetim tarzı) ve toplam 29 maddeden oluşmaktadır. Ölçek maddeleri beşli Likert tipi derecelendirmeye tabi tutulmuş ve "1=Hiçbir Zaman", "2=Nadiren", "3=Ara Sıra", "4=Çoğunlukla", "5=Her Zaman" şeklinde puanlandırılmıştır. Ölçeklerdeki olumsuz maddeler ters kodlanmıştır.

Araştırmanın evrenini, Kültür ve Turizm Bakanlığı'nca (2019) ilan olunan Turizm İşletmesi Belgeli Tesisler'e ilişkin veriler doğrultusunda; Şanlıurfa, Gaziantep, Diyarbakır, Mardin ve Adana ilinde faaliyet gösteren 67 adet 4-5 yıldızlı otel işletmesinde görev yapan alt, orta ve üst kademe yöneticiler oluşturmaktadır. Bu kapsamda; Şanlıurfa ilindeki 4 adet 4-5 yıldız, Gaziantep ilindeki 18 adet 4-5 yıldız, Diyarbakır ilindeki 16 adet 4-5 yıldız, Mardin ilindeki 6 adet 4-5 yıldız, Adana ilindeki 23 adet 4 veya 5 yıldız otel işletmesinde görev yapan alt, orta ve üst kademe yöneticiler araştırmanın evrenidir. Araştırmada örneklem alınma yoluna gidilmiştir. Buna göre küme örnekleme yöntemi ile 23 adet otel işletmesi küme olarak ele alınmıştır.

Örneklem büyüklüğü için  $n = s^2 Z_{\alpha}^2 / d^2$  formülü (Özdamar, 2001) kullanılmış olup formüllerdeki parametreler için 30 kişilik pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Buna göre anlamlılık düzeyi  $\alpha = 0,05$  için  $Z_{0,05} = 1,96$ , standart sapma  $s = 0,8$  ve örneklem hatası  $d = 0,1$  olarak alınmış minimum örneklem büyüklüğü 246 olarak hesaplanmıştır. Bu sayı doğrultusunda 275 adet anket uygulanmış ve değerlendirmeye değer 251'i kullanılmıştır.

Bu araştırmada yöneticilerin bireysel özellikleri frekans ve yüzde dağılımları ile verilmiş olup ölçek ve alt boyutları ortalama ve standart sapma istatistikleri alınarak değerlendirilmiştir. Diğer taraftan yöneticilerin duygusal zeka ve yönetim tarzlarının bireysel özelliklerine göre karşılaştırılması bağımsız örneklem için t testi ve tek yönlü varyans analizi ile yapılmıştır. Varyans analizi sonucunda grupların ikili karşılaştırmasında ise çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey testi uygulanmıştır. Bununla birlikte duygusal zeka ve yönetim tarzları arasında ilişkiler Pearson korelasyon analizi ile belirlenmiştir. Ayrıca araştırmada duygusal zeka ve yönetim tarzları ölçeklerinin yapı geçerliğine yönelik faktör analizi uygulanmış olup, güvenilirlik analizine ilişkin iç tutarlık katsayıları (Cronbach's Alpha) hesaplanmıştır. Elde edilen verilerin analizinde SPSS for Windows programı kullanılmıştır.

#### 4. BULGULAR

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin toplam 251 yöneticisinin bireysel özelliklerine göre dağılımı Tablo 1'de verilmiştir. Buna göre örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin %33,9'u kadın, %66,1'i erkek olup, %50,6'sı evli, %49,4'ü bekar. Katılımcıların %43,4'ü 21-30 yaş aralığında, %42,3'ü 31- 40 yaş aralığında ve %14,3'ü de 41 yaş ve üzerindedir. Bununla birlikte %19,1'i lise ve altında, %41,4'ü ön lisans ve %39,5'i lisans ve lisansüstü düzeyinde eğitime sahipken, %48,3'ü departman şefi, %39'u departman müdürü ve %12,7'si ise genel müdür ve genel müdür yardımcısıdır. Katılımcıların %17,9'u 3 yıl ve daha az, %45,4'ü 4-6 yıl, %28,7'si 7-9 yıl ve %8'i de 10 yıl ve üzerinde sektördeki yöneticilik kıdemlerine sahip iken, işletmedeki yöneticilik kıdemleri ise %41,8'inin 3 yıl ve daha az, %43'ünün 4-6 yıl ve %15,2'sinin de 7 yıl ve üzerindedir.

**Tablo 1: Katılımcıların bireysel özelliklerine göre dağılımı**

Değişkenler	Gruplar	f	%
Cinsiyet	Kadın	85	33,9
	Erkek	166	66,1
Medeni Durum	Evli	127	50,6
	Bekar	124	49,4
Yaş	21-30	109	43,4
	31-40	106	42,3
	41 ve üzeri	36	14,3
Eğitim Düzeyi	Lise ve altı	48	19,1
	Önlisans	104	41,4
	Lisans ve lisansüstü	99	39,5
Yöneticilik Düzeyi	Departman Şefi	121	48,3
	Departman Müdürü	98	39,0
	Genel Müdür ve Yardımcısı	32	12,7
Sektördeki Yöneticilik Kıdemi	3 yıl ve daha altı	45	17,9
	4-6	114	45,4
	7-9	72	28,7
	10 yıl ve üzeri	20	8,0
İşletmedeki Kıdemi	3 yıl ve daha altı	105	41,8
	4-6	108	43,0
	7 yıl ve üzeri	38	15,2
<b>Toplam</b>		<b>251</b>	<b>100,0</b>

Araştırmada duygusal zeka ve yönetim tarzları ölçeklerinin yapı geçerliğine yönelik uygulanan faktör analizi sonuçları ve güvenilirliklerine ilişkin iç tutarlık katsayıları (Cronbach's Alpha) ile bazı betimsel istatistikler Tablo 2'de sunulmuştur. KMO değerleri ve Bartlett's testlerine ilişkin bulgular, örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu ve faktör analizinin uygulanabileceğini göstermektedir (KMO > 0,70; Bartlett's Testi;  $P < 0,001$ ). Ayrıca, duygusal zeka ölçeği toplam varyansın %66,524'ünü açıklayan 3 faktör (iyimserlik, duyguların kullanılması, duyguların

değerlendirilmesi) altında, yönetim tarzı ölçeği de toplam varyansın %61,535'ini açıklayan 3 faktör (otokratik, tam serbesti tanıyan, demokratik) altında toplanmıştır. Cronbach's Alpha katsayıları ise duygusal zeka ölçeği için 0,789 ve yönetim tarzı ölçeği için 0,815 olarak hesaplanmıştır. Ölçek ve alt boyutlarına yönelik ortalama değerleri incelendiğinde, otel yöneticilerinin genel duygusal zeka düzeylerinin orta değer olan 3'ün üzerinde ( $\bar{x}=3,27$ ) olduğu ve en yüksek ortalamaya sahip alt boyutun "iyimserlik" boyutu ( $\bar{x}=3,65$ ), en düşük ortalamaya sahip alt boyutun ise "duyguların değerlendirilmesi" ( $\bar{x}=2,98$ ) olduğu görülmektedir. Yöneticiler için genel yönetim tarzı ortalaması  $\bar{x}=3,12$  olarak hesaplanmış olup, en yüksek ortalamaya sahip alt boyutun "demokratik-katılımcı" ( $\bar{x}=3,97$ ), en düşük ortalamaya sahip alt boyutun ise "otokratik" ( $\bar{x}=2,41$ ) olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 2: Ölçeklere ilişkin faktör ve güvenirlik analizi sonuçları ile bazı betimsel istatistikler**

Ölçekler ve altboyutları	Madde sayısı	Özdeğerler	Açıklanan Varyans %	Cronbach's Alpha	$\bar{x}$	SS
<b>İyimserlik</b>	18	7,567	32,345	0,777	3,65	0,55
Duyguların Kullanılması	13	5,561	23,770	0,768	3,19	0,40
Duyguların Değerlendirilmesi	10	2,435	10,408	0,753	2,98	0,67
<b>Genel Duygusal Zeka</b>	41	-	66,524	0,789	3,27	0,38
Otokratik	10	6,879	26,112	0,808	2,41	0,80
Tam Serbesti Tanıyan	10	5,786	21,963	0,789	2,98	1,15
Demokratik-katılımcı	9	3,546	13,460	0,769	3,97	0,47
<b>Genel Yönetim Tarzı</b>	29	-	61,535	0,815	3,12	0,50

*Duygusal Zeka Ölçeği İçin: Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0,789; Bartlett's Testi:  $\chi^2= 5735,4$ ;  $P<0,001$*

*Yönetim Tarzı Ölçeği İçin: Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0,832; Bartlett's Testi:  $\chi^2= 4416,1$ ;  $P<0,001$*

Otel yöneticilerinin duygusal zeka ve yönetim tarzlarının bireysel özelliklerine göre karşılaştırılmasına yönelik uygulanan t testi ve varyans analizi sonuçları Tablo 3'te verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, yöneticilerin duygusal zeka ve yönetim tarzları medeni durum, yaş, sektördeki ve işletmedeki kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $P>0,05$ ). Buna karşılık yöneticilerin duygusal zeka ve yönetim tarzları bazı alt değişkenler dışında cinsiyet, eğitim durumu ve yöneticilik düzeyine göre anlamlı farklılık göstermiş ( $p<0,05$ ) olup bulgular Tablo 3'te sunulmuştur. Yöneticilerin duygusal zeka ve tüm alt boyutlarına ilişkin ortalamalar arasında cinsiyete göre anlamlı farklılıklar saptanmış ( $p<0,05$ ) olup, kadınların duygusal zeka ve alt boyutlarına ilişkin ortalamaları erkeklerden belirgin bir şekilde yüksek bulunmuştur. Demokratik yönetim tarzı cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemekle ( $P>0,05$ ) birlikte, otokratik ve tam serbesti yönetim tarzları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermiştir ( $p<0,05$ ). Ortalama değerleri incelendiğinde, erkek yöneticilerin kadınlara göre daha yüksek düzeyde otokratik yönetim tarzına sahip oldukları, bunun yanı sıra kadın yöneticilerin erkeklere göre daha yüksek düzeyde tam serbesti yönetim tarzına sahip oldukları gözlenmiştir.

Ankete katılan yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri duyguları kullanma alt boyutu dışında eğitim durumuna göre anlamlı farklılıklar göstermiş ( $p<0,05$ ) olup, lisans ve lisansüstü eğitime sahip yöneticilerin duyguları değerlendirme, iyimserlik alt boyutları ile genel duygusal zeka düzeylerinin diğer gruplara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Yöneticilerin otokratik yönetim tarzı dışında yönetim tarzları eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermiş ( $p<0,05$ ) olup, lisans ve lisansüstü eğitime sahip yöneticilerin daha az demokratik ve tam serbesti yönetim tarzı gösterdikleri tespit edilmiştir.

Yöneticilerin duyguları değerlendirme ve iyimserlik alt boyutlarında duygusal zeka düzeyleri yöneticilik düzeyine göre anlamlı farklılıklar göstermiştir ( $P<0,05$ ) ve genel müdür ve genel müdür yardımcılarının duyguları daha yüksek düzeyde değerlendirdikleri buna karşılık iyimserlik düzeylerinin diğer yöneticilere göre daha düşük olduğu saptanmıştır. Yöneticilerin otokratik ve tam serbesti yönetim tarzları yöneticilik düzeyine göre anlamlı farklılıklar göstermiş ( $P<0,05$ ) olup, genel müdür ve genel müdür yardımcılarının diğer yöneticilere göre daha fazla otokratik yönetim tarzı gösterdikleri, departman şeflerinin ise diğer yöneticilere göre daha fazla tam serbesti yönetim tarzı gösterdikleri belirlenmiştir.



Tablo 3: Katılımcıların duygusal zeka ve yönetim tarzlarının bireysel özelliklerine göre karşılaştırılması

Değişkenler	Gruplar	Duyguları Değerlendirme	Duyguları Kullanma	İyimserlik	Duygusal Zeka	Demokratik	Otokratik	Tam Serbesti	Yönetim Tarzı
		$\bar{X} \pm SS$	$\bar{X} \pm SS$	$\bar{X} \pm SS$	$\bar{X} \pm SS$	$\bar{X} \pm SS$	$\bar{X} \pm SS$	$\bar{X} \pm SS$	$\bar{X} \pm SS$
Cinsiyet	Kadın	3,18±0,74	3,28±0,40	3,88±0,53	3,45±0,43	3,99±0,40	2,24±0,78	3,02±1,10	2,98±0,52
	Erkek	2,89±0,62	3,15±0,40	3,54±0,53	3,19±0,33	3,96±0,51	2,50±0,80	2,82±1,23	3,19±0,49
	P	0,001*	0,016*	0,001*	0,000*	0,580	0,013*	0,017*	0,002*
Eğitim Düzeyi	Lise ve altı	2,77±0,53 <sup>b</sup>	3,17±0,40	3,47±0,41 <sup>b</sup>	3,14±0,30 <sup>b</sup>	4,01±0,57 <sup>a</sup>	2,31±0,83	3,12±1,16 <sup>b</sup>	3,15±0,55 <sup>b</sup>
	Ön lisans	2,83±0,64 <sup>b</sup>	3,17±0,40	3,69±0,42 <sup>a</sup>	3,23±0,31 <sup>b</sup>	4,06±0,37 <sup>a</sup>	2,47±0,86	3,31±1,10 <sup>a</sup>	3,28±0,48 <sup>a</sup>
	Lisans üstü	3,27±0,67 <sup>a</sup>	3,24±0,42	3,70±0,70 <sup>a</sup>	3,41±0,46 <sup>a</sup>	3,86±0,50 <sup>b</sup>	2,40±0,73	2,59±1,11 <sup>c</sup>	2,95±0,46 <sup>c</sup>
	P	0,000*	0,336	0,038*	0,000*	0,008*	0,551	0,000*	0,000*
Yöneticilik Düzeyi	Dep. Şefi	2,89±0,63 <sup>b</sup>	3,19±0,40	3,63±0,48 <sup>a</sup>	3,23±0,33	3,97±0,46	2,20±0,73 <sup>c</sup>	3,18±1,20 <sup>a</sup>	3,12±0,51
	Dep. Müd.	3,03±0,66 <sup>b</sup>	3,22±0,43	3,75±0,56 <sup>a</sup>	3,34±0,44	4,00±0,49	2,58±0,81 <sup>b</sup>	2,77±1,14 <sup>c</sup>	3,11±0,53
	G.Müd. ve Y.	3,24±0,79 <sup>a</sup>	3,14±0,36	3,45±0,70 <sup>b</sup>	3,28±0,43	3,88±0,47	2,70±0,86 <sup>a</sup>	2,92±0,97 <sup>b</sup>	3,17±0,45
	P	0,019*	0,586	0,023*	0,156	0,465	0,000*	0,029*	0,871

\* $P < 0,05$  <sup>a,b,c</sup> Üç gruplu değişkenler için farklı harfleri içeren gruplar arasında anlamlı farklılık vardır.

Duygusal zeka ile yönetim tarzları arasındaki ilişkiye yönelik uygulanan Pearson korelasyon analizi sonuçları Tablo 4'te sunulmuştur. Buna göre Duygusal zekanın duyguların değerlendirilmesi alt boyutu ile otokratik ve tam serbesti tanıyan yönetim tarzı arasında anlamlı ilişkiler bulunmazken ( $P > 0,05$ ), diğer değişkenler arasında anlamlı ilişkiler ( $P < 0,05$ ) tespit edilmiştir. Korelasyon katsayıları incelendiğinde genel duygusal zeka, duyguların kullanılması ve iyimserlik alt boyutları ile otokratik yönetim tarzı arasında anlamlı pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Buna karşılık, genel duygusal zeka, duyguların kullanılması ve iyimserlik alt boyutları ile tam serbesti ve demokratik yönetim tarzları arasında anlamlı negatif ilişkiler tespit edilmiştir.

Tablo 4: Duygusal zeka ile yönetim tarzları arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçları

Değişkenler	Otokratik	Tam Serbesti Tanıyan	Demokratik-Katılımcı	Genel Yönetim Tarzı
Duyguların Değerlendirilmesi	0,020	-0,032	-0,683**	-0,529**
Duyguların Kullanılması	0,331**	-0,214*	-0,486**	-0,381**
İyimserlik	0,523**	-0,275**	-0,364**	-0,261*
Genel Duygusal Zeka	0,392**	-0,241*	-0,752**	-0,579**

\* $P < 0,05$  \*\* $P < 0,01$

## 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Otel işletmelerinde yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ile yönetim tarzları arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmaya, alt, orta ve üst kademe olmak üzere toplam 251 yönetici katılmıştır. Bu çalışmada 4-5 yıldızlı otel yöneticilerinin genel duygusal zeka düzeylerinin orta değer üzerinde olduğu ve en olumlu olan boyutun iyimserlik, diğer boyutlara göre en olumsuz olan boyutun ise duyguların değerlendirilmesi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Ayana ve Pelit (2016)'ın yapmış oldukları çalışmada 5 yıldızlı otel çalışanlarının duygusal zeka düzeylerinin orta düzeyin üzerinde olduğu belirlenmiştir. Erkol Bayram (2019) tarafından profesyonel turist rehberlerine yönelik yapılan çalışmada da rehberlerin duygusal zeka düzeylerinin

orta seviyede olduğu, iyimserlik boyutunun ise en olumlu boyut olduğu tespit edilmiştir. Otel yöneticilerinin duygusal zeka düzeylerinde en olumlu boyut olarak iyimserliğin belirlenmesi, yöneticilerin olumlu bir ruh hali içerisinde olduğunu, bireysel ve örgütsel yaşamdan tatmin olduğunu, kendini ve başkalarını olduğu gibi kabul edebildiğini ve yaşam aktivitelerinin tadını çıkarabildiğini (Gül ve Güney, 2019) göstermektedir. Bununla birlikte araştırmada otel yöneticilerinin en az duyguların değerlendirilmesi yeteneğine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonucu; yöneticilerin genellikle aldatıcı veya dürüst olmayan duygusal ifadeleri belirleyebilme, doğru ve yanlış duygusal ifadeleri ayırt edebilme, bağlam ve kültüre bağlı olarak duyguların nasıl gösterildiğini anlayabilme, istendiğinde duyguları doğru bir şekilde ifade edebilme, diğer insanlardaki duyguları sesli ipuçları, yüz ifadeleri, dili ve davranışları aracılığıyla algılayabilme, kendi fiziksel durumları, hisleri ve düşüncelerindeki duyguları tanımlayabilme konularında sıkıntılar yaşadığı (Mayer vd., 2016) şeklinde yorumlamak mümkündür.

Araştırmada yöneticiler için genel yönetim tarzının orta düzeyde olduğu ve en olumsuz görüş bildirilen boyutun otokratik yönetim tarzı, en olumlu görüş bildirilen boyutun ise demokratik-katılımcı yönetim tarzı olduğu saptanmıştır. Otel işletmelerinde en fazla demokratik-katılımcı yönetim tarzının benimsenmesi, otel yöneticilerinin kararlar üzerinde nihai söz sahibi olmalarına rağmen, genellikle astları karar alma sürecine katılmaya teşvik ettiğini (Nwokocha ve Iheriohanma, 2015), üst düzey astlara inisiyatiflerini kullanma ve katkıda bulunma fırsatı verdiğini göstermektedir (Akpaprep vd., 2019). Bununla birlikte otel yöneticilerinin demokratik-katılımcı tarzı benimseyerek, astlar ve onların sergilediği performans üzerine odaklandığı (Bhargavi ve Yaseen, 2016), eleştiri ve övgülerini nesnel olarak yaptığı, yüksek performans sergileyenleri ödüllendirdiği (Puni vd., 2014) belirtilebilir. Ayrıca astların kendilerini daha özgür hissettikleri bu yönetim tarzı ile (Bhargavi ve Yaseen, 2016) otel yöneticilerinin işletme çalışanları arasında daha yüksek üretkenliği ve yaratıcılığı teşvik ettiğini (Sadia ve Aman, 2018; Akpaprep vd., 2019) ifade etmek mümkündür.

Bu araştırmada bununla birlikte yöneticilerin duygusal zeka ve yönetim tarzlarının medeni durum, yaş, sektördeki ve işletmedeki kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Buna karşılık yöneticilerin duygusal zeka ve yönetim tarzlarının bazı alt değişkenler dışında cinsiyet, eğitim durumu ve yöneticilik düzeyine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Bu çerçevede kadın yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin erkek yöneticilere göre; lisans ve lisansüstü eğitime sahip yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin daha düşük eğitime sahip yöneticilere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç; lisans ve lisansüstü eğitim almış cinsiyeti kadın olan yöneticilerin hayata daha pozitif bir bakış açısıyla bakabilen, daha iyimser kişiler olduklarını (Gül ve Güney, 2019) göstermektedir. Ayrıca bu yöneticilerin belirli bir duygu yaratabilme ve bu duyguyu düşünme sürecine yardımcı olmak için kullanılabilmede daha yetenekli olduklarını (Mayer vd., 2008), duyguların belirleyicilerini ve sonuçlarını analiz etme kapasitelerinin yüksek olduğunu, aynı zamanda karmaşık, çelişkili ve harmanlanmış duyguları anlama ve duygular arasındaki geçişleri tanıma becerilerinin de yüksek olduğunu (Mayer vd., 2002; Kirkland, 2011) ifade etmek mümkündür. Araştırmada genel müdür ve genel müdür yardımcısı gibi üst kademe yöneticilerin alt ve orta kademe yöneticilere göre duygusal zeka açısından duyguları daha iyi değerlendirdikleri tespit edilirken, tam tersi bir durumda iyimserlik düzeylerinin ise diğer yöneticilere göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. Pozitif örgütsel davranış iyimserliği mutluluk, başarı, azim, performans gibi arzu edilen lider ve yönetici özellikleri ile yakın ilgili olarak ele almakla birlikte (Luthans, 2002), araştırma sonucuna göre üst kademe yöneticilerin iyimserliği alt ve orta kademe yöneticilere göre düşüktür. Bu sonuç üst kademe yöneticilerin iyimserliğin gerçekçi olmayan hedefler belirlemeye neden olabileceği (Özen Kutanis ve Yıldız, 2014) kaygısını taşıdığı şeklinde yorumlanabilir. Bu kaygı nedeniyle üst kademe yöneticilerin örgütlerde çok olumlu bir güç olan iyimserliğin (Luthans, 2002) yüksek motivasyon, iş tatmini, performans, iş yaşam dengesi ve çalışanları elde tutma, stres yönetimi gibi olumlu sonuçlarından (Luthans ve Youssef, 2004) daha az faydalanması muhtemeldir. İlgili literatürde bireysel özelliklerin belirleyici rolüne ilişkin elde edilen diğer sonuçlar incelendiğinde Min (2011)'in yapmış olduğu araştırmada turist rehberlerinde duygusal zeka düzeyinin cinsiyet ve tecrübeye göre farklılaştığını, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığını kanıtlar nitelikte bulgulara ulaşılmıştır. Türkmen (2016) ise duygusal zeka yeteneklerinin turist rehberlerinin yaşı ve rehberlik tecrübesine göre değişmediğini; erkek rehberlerin kadın rehberlere oranla daha yüksek duygusal zeka düzeyleri olduğunu tespit etmiştir. Bunların dışında Aysin (2018), duygusal zeka boyutlarının kadın ve erkek turist rehberlerine göre anlamlı bir fark göstermediğini, Şahin ve Güzel (2017)'de deneyimli turist rehberlerinin daha az tecrübeli rehberlere oranla daha yüksek duygusal zeka düzeyine sahip olduğunu belirlemişlerdir. Farklı bir uygulama alanı

olarak Alshammari vd., (2020)'nin hemşirelik yöneticileri üzerinde yaptıkları araştırma bulgularına göre; duygusal zeka ile yaş ve deneyim, anlamlı ve pozitif yönde ilişkiliyken, cinsiyet, yaş ve mevcut pozisyonundaki deneyim otoriter liderlik açısından anlamlıdır.

Ayrıca araştırma sonucunda genel duygusal zeka, duyguların kullanılması ve iyimserlik alt boyutları ile otokratik yönetim tarzı arasında pozitif, tam serbesti ve demokratik yönetim tarzları arasında ise negatif ilişkiler saptanmıştır. Bu sonuç, duygusal zekanın artmasıyla birlikte otokratik yönetim tarzının daha çok benimsendiği, buna karşılık tam serbesti ve demokratik yönetim tarzlarının daha az benimsendiğini göstermektedir. Duygusal zeka etkili bir yönetim tarzının ön koşuludur (Walter vd., 2011; Caruso vd., 2014). Gerçekten de, son araştırmalar duygusal zekanın yöneticilerin etkili yönetim tarzlarını uygulamalarına izin verdiğini göstermiştir (Alshammari vd., 2020). Yapılan bu araştırma duygusal olarak zeki yöneticilerin genellikle etkili bir yönetim tarzı olarak otokratik yönetim tarzını tercih ettiklerini göstermektedir. Duygusal zekası yüksek otel yöneticilerinin otokratik yönetim tarzını sergileyerek, karar verme ve yetki kullanma haklarını kendilerinde koruduklarını (Chukwusa, 2018), astları üzerinde kurallar ve nizam uyguladıklarını, onları sıkı bir denetim altında tuttuklarını, taviz vermediklerini (Marschall, 2012; Gonos ve Gallo, 2013), astlarının dikte ettikleri şeye göre çalışmasını arzu ettiklerini (Al Khajeh, 2018), ödül-ceza sistemi ile onları yönlendirdiklerini (Mawoli vd., 2013) ifade etmek mümkündür. Otokratik yönetim tarzı son yıllarda büyük ölçüde eleştirilmekle birlikte (Chukwusa, 2018) bazı durumlarda otokratik bir yönetim tarzı uygun görülmektedir. Örneğin homojen iş gücünün dahil olduğu ve yöneticinin bilgili, adil olduğu ve astları anladığı durumlarda otokratik yönetim tarzının faydalı olabileceği öne sürülmektedir (Armstrong, 2012). Ayrıca hangi görevleri yerine getireceğini veya hangi prosedürleri izleyeceğini bilmeyen yeni, eğitimsiz astlar olduğunda kullanılabilir. Bunların dışında astların başka herhangi bir yönetim tarzına yanıt vermediği, günlük bazda yüksek hacimli üretim ihtiyaçları olduğu durumlarda otokratik yönetim tarzının uygulanabileceği belirtilmektedir (Chukwusa, 2018). Bununla birlikte işletme bir krizle karşılaştığında veya acil müdahale gerektiren bir sorun ortaya çıktığında otokratik yönetim tarzını uygulamak faydalıdır (Bhargavi ve Yaseen, 2016). Otel yöneticilerinin duygusal zekasının artmasıyla birlikte bu yönetim tarzını daha fazla sergilenmesi bulgusu söz konusu bu durumlarla açıklanabilir.

#### **KAYNAKÇA**

- Akparep, J. Y., Jengre, E. ve Mogre, A. A. (2019). "The Influence of Leadership Style on Organizational Performance at TumaKavi Development Dssociation, Tamale, Northern Region of Ghana", *Open Journal of Leadership*, 8, 1-22.
- Al Khajeh, E. H. (2018). "Impact of Leadership Styles on Organizational Performance", *Journal of Human Resources Management Research*, 1-10.
- Al Rahbi, D., Khalid, K. ve Khan, M. (2017). "The Effects of Leadership Styles on Team Motivation", *Academy of Strategic Management Journal*, 16/2, 113-128.
- Alshammari, F., Pasay-an, E., Gonzales, F. ve Torres, S. (2020). "Emotional Intelligence and Authentic Leadership among Saudi Nursing Leaders in the Kingdom of Saudi Arabia", *Journal of Professional Nursing*, 4/3, 1-7.
- Araz, C. (2019). *Duygusal Zekanın Koçluk Tarzı Liderlik Üzerindeki Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Management and Leadership: Developing Effective People Skills for Better Leadership and Management*, London: Kogan Page.
- Austin, E. J., Saklofske, D., Huang, S. H. S. ve McKenney, D. (2004). "Measurement of Trait Emotional Intelligence: Testing and Cross-Validating a Modified Version of Schutte et al.'s (1998) Measure", *Personality and Individual Differences*, 36/3, 555-562.
- Ayana, Ç. ve Pelit, E. (2016). "Duygusal Zekanın Örgütsel Sinizme Etkisi: Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8/2, 45-76.
- Aysin, N. (2018). *Turist Rehberlerinin Duygusal Zeka ile Rehberlik Stilleri İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.
- Batool, B. F. (2013). "Emotional Intelligence and Effective Leadership", *Journal of Business Studies Quarterly*, 4/3, 84-94.

- Bhargavi, S. ve Yaseen, A. (2016). "Leadership Styles and Organizational Performance", *Strategic Management Quarterly*, 4, 87-117.
- Brown, F. W. ve Moshavi, D. (2005). "Transformational Leadership and Emotional Intelligence: A Potential Pathway for an Increased Understanding of Interpersonal Influence", *Journal of Organizational Behavior*, 26, 867-871.
- Caruso, D. R. ve Salovey, P. (2004). *The Emotionally Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership*, San Francisco, CA: Jossey.
- Chatterjee, A. ve Kulakli, A. (2015). "An Empirical Investigation of the Relationship between Emotional Intelligence, Transactional and Transformational Leadership Styles in Banking Sector", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 291-300.
- Chukwusa, J. (2018). Autocratic Leadership Style: Obstacle to Success in Academic Libraries. (28.12.2020) <https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/2019>.
- Çapkulaç, O. (2013). *Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin İş Tatmini ve İş Performans Algısı Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Çavuş, M. F., Yakut, E. ve Kara, E. (2015). "Relationship between Emotional Intelligence and Conflict Resolving Styles: A Study in Tourism Sector (Osmaniye sample)", *Research Journal of Business and Management*, 2/1, 1-17.
- Darvishmotevali, M., Altinay, L. ve Vita, G. D. (2018). "Emotional Intelligence and Creative Performance: Looking through the Lens of Environmental Uncertainty and Cultural Intelligence", *International Journal of Hospitality Management*, 73, 44-54.
- Demir, M. (2009). *Konaklama İşletmelerinde Duygusal Zeka, Örgütsel Sapma, Çalışma Yaşamı Kalitesi ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişkinin Analizi*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Demir, M. (2011). "Örgütsel Çatışma Yönetiminde Duygusal Zekanın Etkisi: Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11/2, 199-211.
- Erkol Bayram, G. (2019). "Turist Rehberlerinde Duygusal Zeka, Motivasyon, Performans İlişkisi", *Turizm Akademik Dergisi*, 6/2, 43-59.
- Erol, S. (2017). *Duygusal Zekanın Etik Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi: Turizm İşletmeleri Yöneticileri Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi, Karabük.
- Esvet, M. (2015). *Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Follesdal, H. ve Hagtvet, K. (2013). "Does Emotional Intelligence as Ability Predict Transformational Leadership? A Multilevel Approach", *The Leadership Quarterly*, 24/5, 747-762.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M. ve Dickens, M. P. (2011). "Authentic Leadership: A Review of the Literature and Research Agenda", *The Leadership Quarterly*, 22/6, 1120-1145.
- Gardner, W. L. ve Stough, C. K. K. (2002). "Examining the Relationship between Leadership and Emotional Intelligence in Senior Level Managers", *Leadership and Organization Development Journal*, 23/2, 68-78.
- Gebregergis, W. T., Huang, F. ve Hong, J. (2020). "The Impact of Emotional Intelligence on Depression among International Students Studying in China: The Mediating Effect of Acculturative Stress", *International Journal of Intercultural Relations*, 79, 82-93.
- Gill, E. (2014). What is Laissez-Faire Leadership? How Autonomy Can Drive Success. (20.11.2020) <https://online.stu.edu/articles/education/what-is-laissezfaire-leadership>.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, London, England: Bloomsbury.
- Goleman, D., Boyatzis, R. ve McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*, Boston: Harvard Business School Press.
- Gonos, J. ve Gallo, P. (2013). "Model for Leadership Style Evaluation", *Management*, 18/2, 157-168.
- Gül, E. ve Güney, A. (2019). "Duygusal Zeka ve İletişim Becerileri Arasındaki İlişki" *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4/2, 141-158.

- Gültekin, S. (2016). *Profesyonel Turist Rehberlerinin Duygusal Zekâ Düzeyi ile Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişkinin Günlük Turlarda Karşılaştıkları Yönetsel Sorunlar Bazında İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Güneş, E. (2016). *Duygusal Zeka ve Liderlik Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Güzel, Ö. ve Şahin, İ. (2017). "Turist Rehberliğinde Duygusal Zeka", *Turist Rehberliği Araştırmaları: Öngörüler ve Uygulamalar*, (Editör: Ö. Güzel ve V. Altıntaş), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Hoang, H. (2008). *Culture and Management: A Study of Vietnamese Cultural Influences on Management Style*. Minneapolis: Capella University,
- Hohlbein, P. J. (2015). *The Power of Play in Developing Emotional Intelligence Impacting Leadership Success: A Study of the Leadership Team in a Midwest Private, Liberal Arts University*. Doctoral Thesis, Pepperdine University Graduate School of Education and Psychology, Los Angeles.
- Hur, S. Y. H., Van Den Berg, P. T. ve Wilderom, C. P. M. (2011). "Transformational Leadership as a Mediator between Emotional Intelligence and Team Outcomes", *The Leadership Quarterly*, 22/4, 591-603.
- Joseph, D. L., Jin, J., Newman, D. A. ve O'Boyle, E. H. (2015). "Why Does Self-Reported Emotional Intelligence Predict Job Performance? A Meta-Analytic Investigation of Mixed Emotional Intelligence", *Journal of Applied Psychology*, 100/2, 298-342.
- Kamugisha, E. R. T. (2017). *The Basics of Business Management - Vol I: Leadership, Financial Management and Economics*. (05.01.2021). <https://bookboon.com/en/the-basics-of-business-management-vol-i-ebook>.
- Kaufman, S. B. (2013). *Ungifted: Intelligence Redefined*, New York, NY: Basic Books.
- Keskin, E., Yayla, Ö. ve Aktaş, F. (2020). "Duygusal Zeka, Kariyer Uyumu ve Yaşam Doymu Arasındaki İlişkiler: Turizm Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12/3, 2985-2995.
- Kim, T., Jung-Eun Yoo, J., Lee, G. ve Kim, J. (2012). "Emotional Intelligence and Emotional Labor Acting Strategies among Frontline Hotel Employees", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24/7, 1029-1046.
- Kirkland, K. L. (2011). *The Effect of Emotional Intelligence on Emotional Competence and Transformational Leadership*. Doctoral Thesis, The City University of New York Graduate Faculty in Psychology, New York.
- Landy, F. J. (2005). "Some Historical and Scientific Issues Related to Research on Emotional Intelligence", *Journal of Organizational Behavior*, 26/4, 411-424.
- Locke, E. A. (2005). "Why Emotional Intelligence is an Invalid Concept", *Journal of Organizational Behavior*, 26, 425-431.
- Luthans, F. (2002). "Positive Organizational Behaviour: Developing and Managing Psychological Strengths", *Academy Management Executive*, 16/1, 57-72.
- Luthans, F. ve Youssef, C. M. (2004). "Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage", *Organizational Dynamics*, 33/2, 143-160.
- Marshall, O. I. (2012). *Employee Attitude to Management Style*. Master's Thesis, Seinajoki University of Applied Sciences Business Administration International, Finland.
- Martin, H. ve Edwards, K. (2016). "The Interaction between Leadership Styles and Management Level and their Impact on Project Success", *Integrated Solutions for Infrastructure Development*, 1-6.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R. ve Salovey, P. (2016). "The Ability Model of Emotional Intelligence: Principles and Updates", *Emotion Review*, 8/4, 290-300.
- Mayer, J. D. ve Salovey, P. (1997). *What is Emotional Intelligence? Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications*, New York, NY: Basic Books.
- Mayer, J. D., Salovey, P. ve Caruso, D. R. (2002). *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test*, Toronto: MHS Publishers.
- Mayer, J. D., Salovey, P. ve Caruso, D. R. (2004). "Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications", *Psychological Inquiry*, 15, 197-215.

- Mayer, J. D., Salovey, P. ve Caruso, D. R. (2008). "Emotional Intelligence: New Ability or Eclectic Traits?", *American Psychologist*, 63, 503-517.
- Mawoli, M. A., Mohammed, T. H. ve Sarkin-Daji, B. D. (2013). "Leadership Styles, Job Performance, Public Health Institutions, Federal Medical Centre, Private Health Institutions", *Lapai Journal of Management Science*, 4/1, 28-38.
- Miao, C., Humphrey, R. ve Qian, S. (2018). "Emotional Intelligence and Authentic Leadership: A Meta-Analysis", *Leadership and Organization Development Journal*, 39/5, 679-690.
- Munirat, Y. H. ve Yusuf, I. (2017). "Effects of Leadership on Employee Performance in Nigerian Universities", *Global Journal of Management And Business Research*, 17/7, 1-8.
- Nwokocha, I. ve Iheriohanma, E. B. J. (2015). "Nexus between Leadership Styles, Employee Retention and Performance in Organizations", *European Scientific Journal*, 11, 186-209.
- Obiwuru, T. C., Okwu, A. T., Akpa, V. O. ve Nwankwere, I. A. (2011). "Effects of Leadership Style on Organization Performance: A Survey of Selected Small Scale Enterprises in Ikosi-Ketu Council Development Area of Lagos State, Nigeria", *Australian Journal of Business and Management Research*, 1, 100-111.
- Otieno, B. N. ve Njoroge, J. G. (2019). "Effects of Leadership Styles on Employee Performance: Case of Technical University of Kenya", *International Journal of Education and Research*, 7/6, 115-132.
- Örücü, E. ve İzci, Ç. (2015). "Otel Çalışanları Açısından Duygusal Zekanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 45, 31-47.
- Özdemir, K. (2016). *Liderlik Uygulamaları ile Duygusal Zeka Boyutları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Özen Kutanis, R. ve Yıldız, E. (2014). "Pozitif Psikoloji ile Pozitif Örgütsel Davranış İlişkisi ve Pozitif Örgütsel Davranış Boyutları Üzerine Bir Değerleme", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 5/11, 135-154.
- Özturan, M. (2018). *Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin, Yönetim Tarzları ve Örgütsel Yabancılaşma Duyguları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi*. Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- Puni, A., Ofei, S. B. ve Okoe, A. (2014). "The Effect of Leadership Styles on Firm Performance in Ghana", *International Journal of Marketing Studies*, 6, 177-185.
- Rees, D. W. ve Porter, C. (2008). *Skills of Management*, London: Cengage.
- Robert, V. ve Vandenberghe, C. (2020). "Laissez-Faire Leadership and Affective Commitment: The Roles of Leader-Member Exchange and Subordinate Relational Self-Concept", *Journal of Business and Psychology*, 1-19.
- Rosete, D. ve Ciarrochi, J. (2015). "Emotional Intelligence and Its Relationship to Workplace Performance Outcomes of Leadership Effectiveness", *Leadership and Organization Development Journal*, 26/5, 388-399.
- Sadia, A. ve Aman, A. (2018). "Transformational Leadership and Organizational Performance; The Mediating Role of Organizational Innovation", *Seisense Journal of Management*, 1, 59-75.
- Salovey, P. ve Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9 (2): 189-194.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T. ve Golden, C. J. (1998). "Development and Validation of a Measure of Emotional Intelligence", *Personality and Individual Differences*, 25/2, 167-177.
- Şimşek, S. (2019). *Yöneticilerin Liderlik Tarzları ile Duygusal Zeka İlişkisinin İncelenmesi Üzerine Sivil Havacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Skogstad, A., Aasland, M. S., Nielsen, M. B., Hetland, J., Matthiesen, S. B. ve Einarsen, S. (2014). "The Relative Effects of Constructive, Laissez-Faire, and Tyrannical Leadership on Subordinate Job Satisfaction: Results from Two Prospective and Representative Studies", *Zeitschrift für Psychologie*, 222, 221-232.
- Su Eröz, S. (2011). *Duygusal Zeka ve İletişim Arasındaki İlişki: Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Suehs, D. (2015). *Emotional Intelligence and Employee Engagement: A Quantitative Study to Explore the Relationship between the Emotional Intelligence of Frontline Managers and Supervisors*. Doctoral Thesis, St. John Fisher College, Ralph C. Wilson, Jr. School of Education, Executive Leadership Program, NewYork.

- Sy, T., Tram, S. ve O'Hara, L. A. (2006). "Relation of Employee and Manager Emotional Intelligence to Job Satisfaction and Performance", *Journal of Vocational Behavior*, 68, 461-473.
- Tatar, A., Tok, S. ve Saltukoğlu, G. (2011). "Gözden Geçirilmiş Schutte Duygusal Zeka Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması ve Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi", *Klinik Psikofarmakoloji Bülteni*, 21/4, 325-338.
- Terzi, A. R. ve Kurt, T. (2005). "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi", *Milli Eğitim Dergisi*, 33/166, 98-112.
- Turhan, M. ve Çetinsöz, B. C. (2019). "Duygusal Zeka ve Motivasyon Arasındaki İlişki: Turizm Programı Öğrencileri Üzerine bir Araştırma", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18/69, 268-287.
- Türkmen, M. T. (2016). *Turist Rehberlerinin Duygusal Zeka Yetenekleri ile Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Walter, F., Cole, M. S. ve Humphrey, R. H. (2011). "Emotional Intelligence: Sine Qua Non of Leadership or Folderol?", *Academy of Management Perspectives*, 25/1, 45-59.
- Walters, S. (2018). *Emotional Intelligence and Leader Development: Measuring Trait Emotional Intelligence Scores of Mid-Career Commissioned U.S. Army Officers*. Doctoral Thesis, Western Kentucky University The Faculty of the Educational Leadership, Bowling Green, Kentucky.
- Watkin, C. (2000). "Developing Emotional Intelligence", *International Journal of Selection and Assessment*, 8, 89-92.
- Wen, J., Huang, S. ve Hou, P. (2019). "Emotional Intelligence, Emotional Labor, Perceived Organizational Support, and Job Satisfaction: A Moderated Mediation Model", *International Journal of Hospitality Management*, 81, 120-130.
- Wongyanon, S., Wijaya Mardiyono, A. F. ve Soeaidy, M. S. (2015). "Analysis of the Influence of Leadership Styles of Chief Executives to Organizational Performance of Local Organization in Thailand (A Case Study of Transformational, Transactional and Laissez-Faire Styles of Leadership in Pattaya City, Laemchabang City Municipality and Chonburi Provincial Organization)", *International Journal of Applied Sociology*, 5/2, 76-83.
- Zhan, X. J. (2012). "The Influence Mechanism of Service Employees' Emotional Intelligence on Customer Loyalty: An Empirical Study", *Journal of Jiangxi University of Finance and Economics*, 83/5, 33-40.

#### **Beyan ve Açıklamalar (Disclosure Statements)**

1. Bu çalışmanın yazarları, araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyduklarını kabul etmektedirler (The authors of this article confirm that their work complies with the principles of research and publication ethics).

2. Yazarlar tarafından herhangi bir çıkar çatışması beyan edilmemiştir (No potential conflict of interest was reported by the authors).

3. Bu çalışma, intihal tarama programı kullanılarak intihal taramasından geçirilmiştir (This article was screened for potential plagiarism using a plagiarism screening program).