

T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI

TURİST REHBERLERİNİN  
DUYGUSAL ZEKÂ YETENEKLERİ İLE LİDERLİK  
DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE  
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mehmet Teoman TÜRKMEN

Balıkesir, 2016



T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI

TURİST REHBERLERİNİN  
DUYGUSAL ZEKÂ YETENEKLERİ İLE LİDERLİK  
DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE  
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mehmet Teoman TÜRKMEN

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Özlem KÖROĞLU


Balıkesir, 2016

T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda 201412501009 numaralı Mehmet Teoman TÜRKMEN'in hazırladığı "**Turist Rehberlerinin Duygusal Zekâ Yetenekleri ile Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği Uyarınca 23.06.2016 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/~~OY ÇOKLUĞU~~ ile karar verilmiştir.

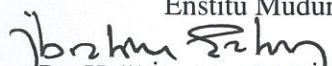
Başkan   
Prof. Dr. Cevdet AVCIKURT

Üye (Danışman)   
Doç. Dr. Özlem KÖROĞLU

Üye   
Doç. Dr. F. Özlem GÜZEL

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

29/06/2016

Enstitü Müdürü  
  
Doç. Dr. Halil İbrahim ŞAHİN

## ÖNSÖZ

Bu araştırmada genel amaç, turist rehberlerinin duygusal zekâ yeteneklerinin liderlik davranışları ile olan ilişkisini incelemektir. Rehberlik mesleğinin en önemli rollerinden biri olan liderlik, alanyazında çok rastlanılmayan bir kavram olan duygusal zekâ ile birlikte bu çalışmada ele alınmıştır.

Öncelikle araştırmanın her safhasında kıymetli yardım ve katkılarıyla çalışmanın neticelenmesini sağlayan değerli tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Özlem KÖROĞLU'na, bu süreçte göstermiş oldukları sabır ve anlayış için teşekkürlerimi sunarım.

Gerek lisans, gerekse yüksek lisans eğitimim sürecinde sundukları akademik birikim, esirgemedikleri hoşgörü ve destekleri için başta Sayın Prof. Dr. Cevdet AVCIKURT, Sayın Prof. Dr. Necdet HACIOĐLU, Sayın Doç. Dr. Ahmet KÖROĐLU, Sayın Doç. Dr. Özlem GÜZEL, Sayın Yrd. Doç. Dr. Nuray TETİK ve Arř. Gör. Özge GÜDÜ DEMİRBUŁAT olmak üzere ismini sayamadığım çok değerli hocalarıma teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

İstanbul ve Çanakkale Rehberler Odası başta olmak üzere araştırmaya katkı sağlayan tüm odalar ve ölkemizin kültür elçisi olan çok değerli turist rehberlerine teşekkür ederim.

Güzel şeyler başaracağıma her zaman inanan, beni bu günlere getiren, uzun çalışma süreçlerinde çokça ihmal ettiğim başta sevgili eşim Dilara TÜRKMEN, canım annem Fatma TÜRKMEN, canım babam Ramazan TÜRKMEN ve canım abim Süleyman TÜRKMEN ve ailesine yürekten teşekkürlerimi sunarım.

**Balıkesir, 2016**

**Mehmet Teoman TÜRKMEN**

## ÖZET

# **TURİST REHBERLERİNİN DUYGUSAL ZEKÂ YETENEKLERİ İLE LİDERLİK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

TÜRKMEN, Mehmet Teoman

Yüksek Lisans, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Özlem KÖROĞLU

2016, 130 Sayfa

Turizm sektörünün ülke ekonomileri için her geçen gün daha çok önem arz eder hale gelmesi, uluslararası anlamda ciddi bir rekabeti de beraberinde getirmiştir. Bu rekabet ortamında öne çıkmak ve uluslararası pazarda daha fazla pay sahibi olmak ancak turiste sunulacak daha kaliteli bir hizmet ve turistik deneyimle mümkün olmaktadır. Özellikle paket turlarla gerçekleştirilen ziyaretlerde turistlerin en çok etkileşim içinde oldukları turizm profesyoneli, turist rehberleridir. Turist rehberi, bir turist için hizmet satın aldığı turizm işletmesinin bir çalışanı olmasının ötesinde ziyaret ettiği yabancı kültürün de temsilcisi rolündedir. Bu açıdan turizm sektörünün başarısına doğrudan etki eden turist rehberlerinin, liderliğini yaptığı turist grupları ile uzun etkileşimleri süresince ortaya çıkan duygu süreçlerine hâkimiyeti, hizmet kalitesi açısından oldukça önemlidir.

Beş ana bölüme sahip çalışmanın ilk bölümünde, giriş ana başlığıyla birlikte çalışmanın problemi, amacı, önemi, varsayım ve sınırlılıkları ile çalışmada geçen kavramlara ilişkin tanımlara yer verilmektedir. İlgili alanyazın isimli ikinci bölüm, turist rehberliği, duygusal zekâ ve liderlik kavramlarının incelendiği kuramsal çerçeve ve ilgili araştırmalar olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır. Üçüncü bölüm araştırmanın süreci ve yöntemine ilişkindir. Dördüncü bölümde araştırma bulgularına,

son bölümde ise bulgulardan elde edilen sonuçlara ve bu sonuçlara ilişkin önerilere yer verilmektedir.

Çalışmada turist rehberlerinin duygusal zekâ yetenekleri ile liderlik davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Anket yöntemiyle elde edilen veriler istatistiksel analizler aracılığıyla değerlendirilmeye tabi tutulmuştur. Araştırma sonuçları, katılımcıların duygusal zekânın bazı faktörleri ve liderlik davranışları ile demografik özellikleri arasında anlamlı farklar olduğu yönündedir. Ayrıca araştırmada, duygusal zekâ ve liderlik davranışının yüksek ilişki düzeyine sahip oldukları ve duygusal zekâ düzeyinin büyük bir oranda, liderlik davranışı üzerinde etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların duygusal zekâ düzeylerinin orta seviyede olduğu, en yüksek ortalamaya sahip oldukları duygusal zekâ faktörünün ise “kişilerarası beceriler” faktörü ve bu faktör içinde “empati” boyutu olduğu görülmüştür. Katılımcıların büyük oranda görev yönelimli liderlik davranışı sergiledikleri saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal Zekâ, Liderlik, Turist Rehberi.

## **ABSTRACT**

### **A RESEARCH ON DETERMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL INTELLIGENCE TALENTS AND LEADERSHIP BEHAVIORS OF TOURIST GUIDES**

TURKMEN, Mehmet Teoman

Master Thesis, Department of Tourism and Hotel Management

Advisor: Assc. Prof. Ozlem KOROGLU

2016, 130 Pages

As tourism sector has become more important for economies of countries each day, it has also raised serious competition among nations. Being at the forefront and increasing one's share in the international market can be only realized by engaging the tourists in higher quality service. The tourism professionals tourists interact the most during their visits – especially at tour packages – are tourist guides. For a tourist, a tourist guide is the representative of the foreign culture he/she is visiting, rather than being a staff member of tourism agency from which he/she gets service. Therefore, having a direct influence on the performance of tourism sector, tourist guides' control of the emotional processes that appear during long interactions with tourist the groups they lead are of utmost importance in terms of quality of the service.

The study has five main sections. The first sections were given the problem, purpose, significance, assumptions, limitations and definitions under the entry title. The second section has two parts by theoretical framework and related researchs. The theoretical framework consisted of three sub-sections; tourist guide, emotional intelligence and leadership. The published researches about emotional intelligence and leadership were given in related researches section. In the third section, the process and method of research were examined for determining the relationship between emotional intelligence talents and leadership behaviors of tourist guides. In the fourth and fifth sections, the research finding and the survey results were given and recommendations were developed based on these results.



A research has been conducted for this study in order to determine the relationship between emotional intelligence talents and leadership behaviors of tourist guides. The data derived by a questionnaire have been statistically analyzed and evaluated. The results of the survey show that there are significant relationships between demographical characteristics of the participants and some factors of the emotional intelligence and leadership behaviors. Also, the research concludes that emotional intelligence and leadership behavior have a high degree of relationship, and the level of emotional intelligence have a great rate of influence on leadership behavior. The emotional intelligence level of the participants are at average, the emotional intelligence factor with the highest mean is “interpersonal skills”, and within this factor, “empathy”. It is determined that the participants mostly display task oriented leadership behaviors.

**Keywords:** Emotional Intelligent, Leadership, Tourist Guide.

# İÇİNDEKİLER

	<b><u>Sayfa</u></b>
ÖNSÖZ	İi
ÖZET	İv
ABSTRACT	Vi
İÇİNDEKİLER	Viii
ÇİZELGELER LİSTESİ	Xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	Xiv
KISALTMALAR LİSTESİ	Xv

## **1. GİRİŞ**

1. 1. Problem	2
1. 2. Amaç	2
1. 3. Önem	3
1. 4. Varsayımlar	3
1. 5. Sınırlılıklar	4
1. 6. Tanımlar	4

## **2. İLGİLİ ALANYAZIN**

2. 1. KURAMSAL ÇERÇEVE	5
2. 1. 1. TURİST REHBERLİĞİ	5
2. 1. 1. 1. Turist Rehberliğinin Tanımı	5
2. 1. 1. 2. Turizm Sektöründe Turist Rehberlerinin Önemi	8
2. 1. 1. 3. Turist Rehberlerinin Rollerini	10
2. 1. 2. DUYGUSAL ZEKÂ	14
2. 1. 2. 1. Duygu Kavramı	14
2. 1. 2. 2. Duygu Teorileri	17
2. 1. 2. 3. Duyguların Önemi ve Özellikleri	17
2. 1. 2. 4. Zekâ Kavramı	18
2. 1. 2. 5. Zekâ Teorileri	20
2. 1. 2. 5. 1. Charles Spearman Teorisi	20

2. 1. 2. 5. 2. Cattell Teorisi	21
2. 1. 2. 5. 3. Jean Piaget Teorisi	21
2. 1. 2. 5. 4. Robert Stenberg Teorisi	21
2. 1. 2. 5. 5. Edward Thorndike Teorisi	21
2. 1. 2. 5. 6. Howard Gardner Teorisi	22
2. 1. 2. 5. 7. Thurstone Teorisi	22
2. 1. 2. 5. 8. Guilford Teorisi	23
2. 1. 2. 6. Duygusal Zekâ Kavramı ve Tarihsel Gelişimi	23
2. 1. 2. 7. Duygusal Zekânın Önemi	26
2. 1. 2. 8. Duygusal Zekâ Modelleri	29
2. 1. 2. 8. 1. John D. Mayer ve Peter Salovey Modeli	29
2. 1. 2. 8. 2. Reuven Bar-On Modeli	30
2. 1. 2. 8. 3. Robert K. Cooper ve Ayman Sawaf Modeli	31
2. 1. 2. 8. 4. Daniel Goleman Modeli	32
2. 1. 2. 9. Duygusal Zekânın Ölçülmesi	33
2. 1. 2. 9. 1. Mayer ve Salovey Duygusal Zekâ Ölçeği	34
2. 1. 2. 9. 2. Bar-On Duygusal Zekâ Ölçeği	35
2. 1. 2. 9. 3. Goleman Duygusal Zekâ Ölçeği	36
2. 1. 2. 9. 4. Cooper ve Sawaf Duygusal Zekâ Ölçeği	36
2. 1. 2. 10. Nörolojik Açıdan Duygusal Zekâ	36
2. 1. 2. 11. Duygusal Zekâ İle İlgili Yanlış Yaklaşımlar	38
2. 1. 3. LİDERLİK	39
2. 1. 3. 1. Liderlik Kavramı	40
2. 1. 3. 2. Liderlik Yaklaşımları	43
2. 1. 3. 2. 1. Özellikler Yaklaşımı	44
2. 1. 3. 2. 2. Davranışsal Yaklaşım	45
2. 1. 3. 2. 2. 1. Iowa Üniversitesi Araştırmaları	46
2. 1. 3. 2. 2. 2. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları	47
2. 1. 3. 2. 2. 3. Michigan Üniversitesi Araştırmaları	47
2. 1. 3. 2. 2. 4. Blake ve Mouton Araştırması	48
2. 1. 3. 2. 2. 5. McGregor X-Y Kuramı	50
2. 1. 3. 2. 2. 6. Rensis Likert'in Sistem-4 Modeli	51
2. 1. 3. 2. 3. Durumsallık Yaklaşımı	52

2. 1. 3. 2. 3. 1. Fiedler Liderlik Yaklaşımı	53
2. 1. 3. 2. 3. 2. House Yol-Amaç Modeli	53
2. 1. 3. 2. 3. 3. Hersey-Blanchard Modeli	54
2. 1. 3. 2. 3. 4. Vroom ve Yetton Modeli	56
2. 1. 3. 2. 4. Modern Liderlik Yaklaşımları	57
2. 1. 3. 2. 4. 1. Karizmatik Liderlik	57
2. 1. 3. 2. 4. 2. Dönüşümcü Liderlik	57
2. 1. 3. 2. 4. 3. Etkileşimci Liderlik	58
2. 1. 3. 3. Liderlik ve Duygusal Zekâ İlişkisi	59
2. 2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	60
2. 2. 1. Duygusal Zekâ İle İlgili Yapılan Araştırmalar	60
2. 2. 2. Liderlik İle İlgili Yapılan Araştırmalar	62
2. 2. 3. Duygusal Zekâ ve Liderlik İle İlgili Yapılan Araştırmalar	65
<b>3. YÖNTEM</b>	
3. 1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	68
3. 2. Evren ve Örneklem	70
3. 3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri	70
3. 4. Veri Toplama Süreci	72
3. 5. Verilerin Analizi	73
<b>4. BULGULAR VE YORUMLAR</b>	
4. 1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	74
4. 2. Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin Analizler	77
4. 3. Liderlik Ölçeğine İlişkin Analizler	79
4. 4. Normal Dağılım Testleri	84
4. 5. Katılımcıların Demografik Özellikleri İle Duygusal Zekâ Ölçeği Faktörlerine İlişkin <i>t</i> Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)	85
4. 6. Katılımcıların Demografik Özellikleri İle Liderlik Ölçeği Faktörlerine İlişkin <i>t</i> Testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), Mann-Whitney U Testi ve Kruskal Wallis Testi	90

4. 7. Regresyon Analizi Sonuçları	94
4. 8. Korelasyon Analizi Sonuçları	99
<b>5. SONUÇ VE ÖNERİLER</b>	
5. 1. Sonuçlar	105
5. 2. Öneriler	110
<b>KAYNAKÇA</b>	114
<b>EKLER</b>	124

## ÇİZELGELER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Çizelge 1. Turist Rehberlerinin Rollerini	10
Çizelge 2. Mayer ve Salovey Duygusal Zekâ Modelinin Boyutları	29
Çizelge 3. Bar-On Duygusal Zekâ Modeli	30
Çizelge 4. Goleman Duygusal Zekâ Modeli	32
Çizelge 5. Mayer-Salovey-Caruso Duygusal Zekâ Testi Yapısı	35
Çizelge 6. Liderlik Tanımları Tablosu	40
Çizelge 7. Liderlik Teorileri Araştırmaları	43
Çizelge 8. McGregor Kuramı	51
Çizelge 9. Hersey ve Blanchard Durumsal Liderlik Stilleri	55
Çizelge 10. Yukl, Gordon ve Taber Lider Davranışları Hiyerarşik Tasnifi	72
Çizelge 11. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Analizi Sonuçları	75
Çizelge 12. Bar-On Duygusal Zekâ Ölçeği Boyutlarının Güvenirlik Sonuçları	77
Çizelge 13. Bar-On Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	79
Çizelge 14. Liderlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	80
Çizelge 15. Liderlik Ölçeği Boyutlarının Güvenirlik Sonuçları	81
Çizelge 16. Liderlik Ölçeğine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	83
Çizelge 17. Bar-On Duygusal Zekâ Ölçeği Faktörlerinin Çarpıklık-Basıklık Değerleri	84
Çizelge 18. Liderlik Ölçeği Faktörlerinin Çarpıklık-Basıklık Değerleri	85
Çizelge 19. Demografik Özellikler İle Kişisel Beceriler Faktörü Arasındaki İlişki	86
Çizelge 20. Demografik Özellikler İle Kişilerarası Beceriler Faktörü Arasındaki İlişki	87
Çizelge 21. Demografik Özellikler İle Uyumluluk Faktörü Arasındaki İlişki	88
Çizelge 22. Demografik Özellikler İle Stresle Başa Çıkma Faktörü Arasındaki İlişki	89
Çizelge 23. Demografik Özellikler İle Genel Ruh Durumu Faktörü Arasındaki İlişki	90
Çizelge 24. Katılımcıların Cinsiyeti İle Görev Davranışı ve İlişki Davranışı Faktörleri Arasındaki İlişki	91
Çizelge 25. Katılımcıların Demografik Özellikleri İle Görev Davranışı Faktörü Arasındaki İlişki	92

Çizelge 26. Katılımcıların Demografik Özellikleri İle İlişki Davranışı Faktörü Arasındaki İlişki	93
Çizelge 27. Demografik Özellikler İle Değişim Davranışı Faktörü Arasındaki İlişki	94
Çizelge 28. $H_1$ Hipotezine İlişkin Regresyon Analizi	95
Çizelge 29. $H_2$ Hipotezine İlişkin Regresyon Analizi	95
Çizelge 30. $H_3$ Hipotezine İlişkin Regresyon Analizi	96
Çizelge 31. $H_4$ Hipotezine İlişkin Regresyon Analizi	96
Çizelge 32. $H_5$ Hipotezine İlişkin Regresyon Analizi	97
Çizelge 33. $H_6$ Hipotezine İlişkin Regresyon Analizi	97
Çizelge 34. $H_7$ Hipotezine İlişkin Regresyon Analizi	98
Çizelge 35. $H_8$ Hipotezine İlişkin Regresyon Analizi	99
Çizelge 36. $H_9$ Hipotezine İlişkin Regresyon Analizi	100
Çizelge 37. Duygusal Zekâ Ölçeği Faktörleri Korelasyon Matrisi	101
Çizelge 38. Liderlik Ölçeği Faktörleri Korelasyon Matrisi	102
Çizelge 39. Liderlik Ölçeği ve Duygusal Zekâ Ölçeği Korelasyon Matrisi	102
Çizelge 40. Araştırmanın Hipotezlerinin Red/Kabul Durumları	104

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b><u>Sayfa</u></b>
Şekil 1. Dört Köşe Taşı Modeli	31
Şekil 2. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzları Matrisi	49
Şekil 3. Araştırma Modeli	69
Şekil 4. Araştırma Sonuç Modeli	103



## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>ADRO:</b>	Adana Bölgesel Turist Rehberleri Odası
<b>ANRO:</b>	Ankara Turist Rehberleri Odası
<b>ARO:</b>	Antalya Rehberler Odası
<b>ATRO:</b>	Aydın Turist Rehberleri Odası
<b>BURO:</b>	Bursa Turist Rehberleri Odası
<b>ÇARO:</b>	Çanakkale Rehberler Odası
<b>GARO:</b>	Gaziantep Bölgesel Turist Rehberleri Odası
<b>İRO:</b>	İstanbul Turist Rehberleri Odası
<b>İZRO:</b>	İzmir Turist Rehberleri Odası
<b>MURO:</b>	Muğla Turist Rehberleri Odası
<b>NERO:</b>	Nevşehir Rehberler Odası
<b>ŞURO:</b>	Şanlıurfa Bölgesel Rehberler Odası
<b>TRO:</b>	Trabzon Bölgesel Turist Rehberleri Odası

# 1. GİRİŞ

Tatil ve seyahatin bir gereklilik halini almasıyla turizm sektörü küresel anlamda her geçen gün artan ciddi bir ekonomik hacme sahip olmuştur. Turizm, özellikle gelişmekte olan ülkeler için önemli bir istihdam kaynağı teşkil etmekte ve döviz girdisi ile milli gelire katkı sağlamaktadır. Bugün gelinen noktada, bir milyar 133 milyon kişinin katıldığı turizm hareketliliği, dünyadaki her 11 kişiden birine istihdam sağlayan, 1245 Milyar Doları aşan hacme sahip bir sektör haline gelmiştir (UNWTO, 2015: 3). Bu durum günümüzde birçok ülkeyi, turistik değerlerini etkili bir biçimde kullanarak turizmden daha fazla gelir sağlamak için kıyasıya bir rekabet içine sürüklemiştir.

Türkiye'deki durum incelendiğinde, son yıllarda 36 milyonu aşan ziyaretçi sayısı ve 30 milyar doların üzerinde bir turizm geliri görülmektedir. Bu gelirin, ülke ihracatının %21,9'unu oluşturduğu ve dış ticaret açığını kapamadaki payının yüzde elliye yakın olduğu düşünüldüğünde, turizmin ülke ekonomisinin her geçen gün önemi artan ve hızla büyüyen önemli unsurlarından biri olduğunu söylemek mümkündür (www.tursab.org, e.t. 28.05.2016).

Turizm sektörünün kuşkusuz en önemli olgusu, turizm olayına katılan turistlerdir. Bu bağlamda, hız kesmeyen rekabet koşullarında ön plana çıkmak ve turizm gelirlerinden daha fazla pay sahibi olmak gibi ekonomik amaçlara ulaşmak, mevcut kaynakları en etkili şekilde kullanarak, turiste sunulacak kaliteli bir hizmet ile mümkündür. Kaliteli hizmet ise turistin turistik deneyimine olumlu katkı sağlamaktadır. Özellikle kültür turlarında, turistlerin gezi boyunca en yakın etkileşim içinde oldukları turizm çalışanı turist rehberleridir. Rehber, turistlerin yabancı oldukları kültürle temas sürecinde üstlendiği ara yüz görevi ile turistik deneyimi olumlu ya da olumsuz doğrudan etkileyen önemli bir turizm profesyonelidir. Kulaktan kulağa iletişim ve sosyal medya yorumlarının satın alma tercihlerinde her geçen gün daha fazla önemli hale geldiği düşünüldüğünde, turistin edindiği turistik deneyim,

turistin hem kendisinin hem de referans olacağı kişilerin turistik tercihlerinin doğrultusuna yön verecek önemli bir olgudur. Buradan hareketle, turist rehberlerinin sundukları hizmet ile turizmin hedeflenen ekonomik amaçlarına ulaşmasında etkiye sahip olduklarını söylemek mümkündür.

Bu çalışma, turist rehberlerinin turistlerle etkileşiminde duygusal süreçlerin önemli olabileceği varsayımından hareketle, turist rehberlerinin duygusal zekâ yetenekleri ile liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesini amaçlamaktadır.

### **1. 1. Problem**

Turizm sektörünün giderek önem kazanan işgörenlerinden biri olan turist rehberlerinin hizmet niteliği, ülke imajını dahi etkileyebilen, ulusal anlamda bir etki alanına sahiptir. Turist için rehber, yabancı olduğu kültürü yansıtan en küçük kesittir. Bu sebeple rehberin her anlamda oluşturacağı izlenim ulusal çapta etkiye sahip olmaktadır.

Turist rehberlerinin bilgi verici, yorumcu, tercüman, danışman ve aracı gibi çok sayıda rolleri vardır. Ancak bu rollerini başarıyla yerine getiren rehberler kaliteli hizmet sunumu gerçekleştirebilirler. Tüm rollerin gerçekleşmesinde kilit öneme sahip rol ise, gruba hâkimiyet süreçlerini içeren liderlik rolüdür. Liderlik rolünün zayıf olduğu bir rehberin diğer rollerde başarılı olabileceğini söylemek mümkün olmayacaktır. Öte yandan, rehberlerin duygusal süreçlere hâkimiyet düzeyi, yoğun turist etkileşiminde hizmet kalitesine etki eden bir diğer unsurdur.

Bu kapsamda, liderlik davranışları ve duygusal süreçlere hâkimiyeti içeren duygusal zekâ yetenekleri, rehberin başarısında önemli görülmektedir. Araştırmanın problemi, duygusal zekâ yetenekleri ve liderlik davranışları arasındaki ilişkinin tespit edilmesidir.

### **1. 2. Amaç**

Rehberlerin liderlik davranışları ile duygusal zekâ yetenekleri arasındaki ilişkinin ortaya konulması temel amacı yanında aşağıdaki sorular yanıtlanmaya çalışılacaktır.

- Rehberlerin duygusal zekâ yetenekleri ile demografik özellikleri arasında bir ilişki var mıdır?
- Rehberlerin liderlik özellikleri ile demografik özellikleri arasında bir ilişki var mıdır?
- Duygusal zekâ yeteneklerinin liderlik davranışlarına etkisi var mıdır?
- Hangi duygusal zekâ yeteneklerinin liderlik davranışlarına etkisi vardır?
- Hangi duygusal zekâ yeteneklerinin, hangi liderlik davranışına etkisi vardır?
- Duygusal zekâ yeteneklerinin geliştirilmesinin liderlik davranışına etkisi var mıdır?

### **1. 3. Önem**

Gerek özel hayatta, gerek iş hayatında, kişilerin yaşadıkları duyguların, kişisel ve kişilerarası ilişkiler, stres, motivasyon ve performans gibi birçok konuda ciddi etkileri mevcuttur. Bu açıdan, rehberler için, liderliğini üstlendikleri turist grubu ile etkileşimlerinde oluşan duygusal süreçlerin tanımlanması, anlamlandırılması, yorumlanması ve kontrolü oldukça önemlidir.

Çalışmanın, dünya çapında her geçen gün daha popüler hale gelen duygusal zekâ kavramı konusunda, bu alanda çok az akademik çalışmaya sahip turizm literatürüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışma, rehberlerin duygusal zekâ yeteneklerinin genel bir profilini çizmektedir. Ayrıca çalışmada duygusal zekânın liderlik kavramı ile birlikte ele alınışı, turizm sektöründe lider personel pozisyonunda çalışan diğer meslek gruplarına yapılabilecek araştırmalar için de öncü niteliğinde olacağı düşünülmektedir.

### **1. 4. Varsayımlar**

Araştırmanın iki temel varsayımı vardır. İlk varsayımına göre, rehberlerin duygusal zekâ yetenekleri, liderlik davranışlarını etkileyen faktörlere sahiptir. Diğer varsayımına göre ise, duygusal zekâ yetenekleri ile liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

## 1. 5. Sınırlılıklar

Bu çalışma 2016 yılında aktif olarak çalışan, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı belgesi ve çalışma kartına sahip 7091 turist rehberini kapsamaktadır. Turist rehberlerinin, çalışma saatlerinin uzun süre, yorucu olması ve çalışma esnasında aktif bir faaliyete sahip olmaları veri toplamayı güçleştirmiştir. Anketin uygulandığı dönemin turizm sezonu dışında olması birebir görüşme ile veri toplama imkânını oldukça kısıtlamıştır. Yanı sıra, bazı katılımcıların, anket formunun uzun olması nedeniyle sağlıklı işaretlemeler yapmamaları, veri toplama sürecinde yaşanan diğer bir güçlüktür.

## 1. 6. Tanımlar

**Duygu;** belirli nesne, olay ve bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenimdir (tdk.gov.tr).

**Duygusal zekâ;** bireyin kendinin ve diğerlerinin duygularını izleme, ayırt etme, buradan elde ettiği bilgileri düşünce ve davranışlarında kullanabilme becerisidir (Mayer ve Salovey, 1993: 433-442).

**Liderlik;** belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Koçel, 2013: 569).

**Turist rehberi;** Profesyonel Turist Rehberliği Yönetmeliğine göre, kanun ve yönetmelik gereğince mesleğe kabul görmüş, seyahat acentacılığı faaliyeti vasfında olmamak kaydıyla kişi veya grup halindeki yerli ve yabancı turistlerin gezi öncesinde seçmiş oldukları dil kullanarak, ülkenin kültür, turizm, tarih, çevre, doğa, sosyal veya benzeri değerleri ile varlıklarını kültür ve turizm politikaları doğrultusunda tanıtarak gezdirilmesini; gezi programını, acentaların yazılı belgelerinde tanımladığı ve tüketiciye satıldığı şekilde yürütüp, acenta adına yöneten kişidir.

**Zekâ;** insanın düşünme, akıl yürütme, objektif gerçekleri algılama, yargılama ve sonuç çıkarma yeteneklerinin tamamıdır (tdk.gov.tr).

## **2. İLGİLİ ALANYAZIN**

### **2. .1. KURAMSAL ÇERÇEVE**

#### **2. 1. 1. TURİST REHBERLİĞİ**

Yaşamın varoluşundan günümüze değin insanlar çeşitli sebeplerle yer değiştirmişler, yaşadıkları yerlerin dışına seyahat etmişlerdir. Bunun sebebi ilk zamanlar, yerleşik düzende yaşayan toplumların tüm ihtiyaçlarını kendilerinin karşılayamayıp uzak coğrafyalardan toplumlarla alışveriş yapmaları ile başlamıştır. Daha sonraları seyahatlerin sebebi kimi zaman olimpiyat oyunlarına katılmak, kimi zaman da tacir Flavior Zeuxis gibi Hierapolis'ten İtalya'ya defalarca kez iş amaçlı gitmek olmuştur (Ahipaşaoğlu, 2006: 5-6).

Gerek iş, gerek gezi gibi amaçlarla yaşadıkları yerden yabancı bir çevreye seyahat eden kişiler, gittikleri yerde onlara yol göstererek yardımcı olacak ve belki de dilini ve kültürünü bilmedikleri bu yabancı çevrede onlara tercümanlık yapacak kişilere her zaman ihtiyaç duymuşlardır. Rehberlik mesleği de bu ihtiyaçtan hâsıl olmuş ve günümüz turizm endüstrisi içinde profesyonel bir boyut kazanmıştır.

#### **2. 1. 1. 1. Turist Rehberliğinin Tanımı**

Turist Rehberliği hakkında ilgili kuruluşlar ve araştırmacılar tarafından çok sayıda tanımlama yapılmıştır. Her tanımda, turist rehberliği kavramı ile ilgili ortak ifadelerin yanında, araştırmacıların kendi yaklaşımlarından oluşturdukları farklı ifadelerin de olduğu görülmüştür. Bu bölümde dünyadan ve Türkiye'den ilgili meslek kuruluşlarının ve araştırmacıların tanımlarına yer verilmiştir.

Dünya Turist Rehberleri Birlikleri Federasyonu (World Federation of Tourist Guide Associations - WFTGA) tarafından yapılan tanımına göre; turist rehberi; turistlerin seçtikleri dilde, bölgede ki doğal ve kültürel mirasları turistlere

yorumlayarak ve tercüme ederek, mevcut bölgedeki otoriteler tarafından onaylanan belgelere ve niteliklere haiz kişidir (www.wftga.org).

Avrupa Turist Rehberleri Birliği'nin (European Federation of Tourist Guides Associations – FEG) tanımına göre; turist rehberi, ilgili ülkedeki yasal idari güç tarafından onaylı bölgesel turist rehberi kokartı olan; ziyaretçilere seçtikleri dillerde, bölgenin doğal ve kültürel mirasını anlatan kişidir (Tetik, 2012: 205).

ABD Turist Rehberleri Birliği Ulusal Federasyonu (The National Federation of Tourist Guide Associations – USA) ise turist rehberini; şehirleri ve ülkeleri ziyaret eden yerli ve yabancı ziyaretçi topluluklarına bir iyi niyet elçisi gibi hareket eden, önde gelen turizm profesyonelleri olarak tanımlamıştır (www.nftga.com, e.t. 24.01.2016). Bu tanımda turist rehberliğinin, turizm sektörü içinde profesyonel bir meslek olduğuna ve rehber davranışlarının önemine vurgu yapılmıştır.

Viyana'da 2000 yılı Ekim ayında, Avrupa Standartlar Komitesi ( European Committe for Standardization - CEN) tarafından oluşturulan TC 329/WG2 sayılı çalışma grubu turist rehberini; rehberlik yapma yeterliliğine sahip ve o yeterliliğin geçerli olduğu belli bir yer ya da bölgede, ziyaretçilerin istediği dilde, oradaki kültürel ve doğal özellik ve çekicilikleri anlatarak yorumlayan kişidir (www.ersaltour.com, 24.01.2016).

Profesyonel Turist Rehberliği Yönetmeliği, 26 Aralık 2014 tarih ve 29217 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanarak; turist rehberini, kanun ve yönetmelik gereğince mesleğe kabul görmüş, seyahat acentacılığı faaliyeti vasfında olmamak kaydıyla kişi veya grup halindeki yerli ve yabancı turistlerin gezi öncesinde seçmiş oldukları dil kullanarak, ülkenin kültür, turizm, tarih, çevre, doğa, sosyal veya benzeri değerleri ile varlıklarını kültür ve turizm politikaları doğrultusunda tanıtarak gezdirilmesini; gezi programını, acentaların yazılı belgelerinde tanımladığı ve tüketiciye satıldığı şekilde yürütüp, acenta adına yöneten kişi olarak tanımlamıştır.

Deneyimli bir rehber olan Çimrin (1995: 9) ise kavramı; turistlere ve ziyaretçilere refakat ederek; anıt, türbe, mabet, sanat eseri, tarihi eser, tarihi yer, kalıntı, folklor ve doğal güzellik gibi pek çok konuda bilgilendiren, gezdiren, temaslar sağlayan kimseler şeklinde tanımlamıştır.

Hacıoğlu (2013: 179) ise rehberi, bir paket tur seyahatinin yönetiminden sorumlu olan, kendisine verilen seyahat programını uygulayan, müşterilere yardım eden, tarihi eserler ve yöreler hakkında bilgilendiren kişi olarak tanımlamıştır.

Ahipaşaoğlu (2006: 121) turist rehberini; “bir programa göre yerli ve yabancı turistlere yol gösteren, program kapsamındaki ziyaret yerleri hakkında seçtikleri dilde doğru bilgiler ileten, ülke ya da bölge hakkında tanıtım yapan, turistlerin doğru bir şekilde sosyal-ekonomik ve kültürel izlenimler almasına yardımcı olan kişidir” şeklinde tanımlamıştır.

Yıldız vd. (1997: 10), “turist rehberi, seyahat süresince organizasyonu kolaylaştıran, turistlerle iletişim kurarak ziyaret edilen yöreyi tüm yönleriyle turistlere aktaran, turistlerin yörede hoş vakit geçirmesini sağlayan, olağan ve olağan dışı durumlarda turistlere yardımcı olan ve turistlerin seyahatleri sürecinde haklarını koruyan kişilerdir” şeklinde bir tanım yapmıştır.

Yenen (2002: 257) tanımında, rehberin gezi süresince turistin karşılaştığı her sorunun çözülmesinde turiste yardımcı olmakla kalmayıp, doğan sorunların hizmetin bütününe verdiği zararı en aza indirmekle görevli, turiste en yakın kişi olduğunu vurgulamıştır.

Ap ve Wong (2001) tanımında rehberin kişisel özelliklerinin önemine değinerek rehberi, liderliğini üstlendiği gruplara tercümanlık yaparak yorum sağlayan, bilginin, kişilik özelliklerinin, yüksek düzeyde yönetme ve etik ilkeleri barındıran insani vasıflarının etkili bir birleşimi olarak tanımlar. Diğerlerinden farklı olarak bu tanımda rehberin yaptığı işi oluşturan önemli bileşenler üzerinde durulmuştur.

Turist rehberleri genellikle, tur yöneticileri ve grup liderleri gibi, tur programının ifasında görevli, bir gruba gezi süresince eşlik eden ve yasal ya da rutin işlemleri onlar adına yapan ya da yapmalarına yardımcı diğer sektör çalışanları ile karıştırılmaktadır. Tur liderleri, gruba turun işleyişi ile genel bilgiler aktarmakla yükümlü iken, gezilecek yerlerin tarihi, kültürel değerleri ile ilgili bilgi aktarımını ve anlatımı yapacak olan ise turist rehberidir. WFTGA, turist rehberi tanımının ardından bu karışıklığı önlemek adına, tur yöneticisinin tur operatörü adına belli bir güzergâhta tur programını içeriğine ve satış koşullarına göre yöneten, pratik yerel bilgiler paylaşan kişi olduğunu ve rehberden farklı olduğunu belirtmiştir (www.wftga.org, e.t. 24.01.2016; Tosun ve Temizkan, 2004: 353; Ahipaşaoğlu, 2006: 112).



Turist rehberleri ile karıştırılan bir diğer kavram da alan kılavuzluğudur. 2873 sayılı Milli Parklar Kanunu uyarınca, korunan alanlara gelen ziyaretçilerin doğru bilgilendirilmesi ve korunan alan yönetiminden olumsuz etkilenen yöre halkının kayıplarının en aza indirilmesi için yürütülen bir uygulamadır. Korunan alanların sınırları içinde, o bölgede yaşayan ve bölgeyi iyi bilen kişilerden seçilen, gezi süresince ziyaretçilere kılavuzluk eden kişilerdir. Turist rehberliği yetkisine sahip değildirler ve yalnızca belirli bir alan dâhilinde görevlendirilirler.

Tanımların bazılarında ifade edildiği gibi rehberler kanun ve yasalarca mesleği icra yetkisine haiz kişilerdir. Bu nedenle aşağıda belirtilen ifadelerdeki kişiler rehber değildirler.

- Müze ve ören yerlerinin yakınlarında, gerçek gayesi yabancı dilini geliştirmek veya onları civarda ki bir restorana, mağazaya vs. götürebilmek olan şahıslar,
- Konaklama işletmelerine transfer gerçekleştiren stajyerler,
- Rehberlik kokartına sahip olmayan, gruba gezi maksadıyla katılan seyahat acentası çalışanları (<http://tureb.org.tr>, e.t. 25.05.2016).

Rehberlerin anlatma, yorumlama, tercüme etme, yol gösterme, yardımcı olma, tanıtmaya, tur programını yürütme ve tura liderlik etme gibi görevleri tanımlarda sıkça göze çarpmaktadır. Yanı sıra rehberlerin, görev yaptıkları yerlerdeki yasalar uyarınca mesleği icra etmeye yetkili ve bu konuda belge, sertifika, kokart vs. sahibi olmaları gerekliliği ve turist rehberliğinin profesyonel bir meslek olduğu tanımlarda üzerinde durulan diğer önemli maddelerdir.

### **2. 1. 1. 2. Turizm Sektöründe Turist Rehberlerinin Önemi**

Turizm, ekonomik, ekolojik, sosyal ve kültürel açılarından hemen her ülke için önemli bir olay olarak algılanmaktadır. Az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin kalkınması ve dış ödemeler açığının kapatılması için gerekli olan dövizin sağlanmasında da turizm önem taşımaktadır (Değirmencioğlu, 2001: 189).

Turizm sektöründe temel amaç, insanların alışılmış günlük hayattan sıyrılarak değişik tatlar aradıkları ve gezip görmeye geldikleri bu yeni ülkede mutluluğa ulaşmalarını sağlamaktır (Temizkan, 2005: 40). Turistlerin bu amaca ulaşmalarını

sağlamada en önemli rol, turizm sektörünün ürünü olan hizmeti üreten sektör çalışanlarına aittir.

Turizm sektörünün çekirdeğini turist oluşturmaktadır (Köroğlu; 2013: 91). Turistin yabancı olduğu destinasyonda en çok iletişim ve etkileşim halinde olduğu kişinin turist rehberi olması, turizm sektörünün başarısının büyük ölçüde turist rehberlerinin performansına bağlı olduğu gerçeğini göstermektedir (Köroğlu, 2011: 232).

Araştırmacılar, rehberlik hizmetinin turist deneyimleri açısından kilit bir önemi olduğunu belirtmektedirler. Turist rehberleri, anlatı yetenekleri ve sundukları hizmet ile turistlerin olumlu bir deneyim yaşamalarını sağlamaktadırlar (Güzel, 2007: 8). Yeni ve farklı kültürel deneyimler edinmek amacındaki turistler için rehber, nereye gidecekleri, neleri görecekleri ve yerel halkın kültürünün hangi boyutlarını görecekleri konusunda oynadığı etkileyici rol ile turistlerin tatil deneyimini önemli ölçüde etkilemektedir (Avcıkurt, 2009: 76).

Kaliteli hizmet sunan bir turist rehberi temsil ettiği destinasyon ve ülkenin imajında kritik bir öneme sahiptir (Tetik, 2012: 213). Güzel (2007) tarafından yapılan bir araştırmada, turistlerin bir turist rehberi ile tura çıkmadan önceki Türkiye algıları ile turdan sonraki algılarının ne derece değiştiği incelenmiştir. Çalışma sonucunda, rehberli turdan sonra, Türk halkının sosyal yapısı ve karakteri, kültürü, aile yapısı ile ülkedeki insan hakları, güvenlik gibi konularda görüşlerin olumlu yönde değiştiği görülmüştür. Bu sebeple, turist rehberlerinin ziyaretçilerde oluşan ülke imajına olumlu etkisinin oldukça büyük olduğu söylenebilir. Batman vd. (2001: 4), Türkiye’de turist rehberlerinin tanıtımda daha aktif kullanılmasıyla, turizmin önde gelen sorunlarından olan tanıtım yetersizliğinin çözüme kavuşturulabileceğini belirtmiştir.

1618 sayılı Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kanununun 10. Maddesine göre acentaların turlarda rehber çalıştırma yükümlülükleri vardır. Ayrıca aynı maddede seyahat acentalarının, rehber dışında bir başkası aracılığıyla, ülkenin tarihi dokusu, doğası, kültürü ve turizmi ile ilgili rehberlik faaliyeti niteliğinde bilgi vermemesi, uymak zorunda olduğu bir husus olarak belirtilmiştir. Seyahat acenteleri birlikte çalıştığı turist rehberlerinin başarısı oranında başarı sağlamaktadırlar (Temizkan, 2010: 46). Rehberlerin performansları, turun başarısına önemli bir katkı sağlayıcıdır (Ap ve Wong, 2001: 551). Çünkü turu acenta adına gerçekleştiren kişi

rehberdir. Üst düzey bir hizmetin turist rehberi ile daha nitelikli bir hale gelmesinin mümkün olduğu gibi, çok kalitesiz bir düzeye gelmesi de mümkündür (Batman vd., 2001: 3). Yani turdan memnun kalınması ya da turun hayal kırıklığı olması rehberin elindedir (Tosun ve Temizkan, 2004: 357).

Turist rehberleri operasyonu bizzat yürüttükleri için seyahat acentesinin pazarlama sorunlarını, yönetim hatalarını kolayca saptayabilmektedirler. Rehberler acente yönetiminin gözünden kaçan bilgileri acenteye önermektedirler. Destinasyonlar, tur güzergâhı, müşteriler ve ürünle ilgili yeni bilgi türlerini acente yönetimine haber vermektedirler (Öter, 2007: 167).

Yerel kültürün ve doğal çevrenin sürdürülebilirliğinden ödün vermeden turistin ihtiyaçlarını karşılayan, beklentilerinin gerçekleşmesini ve kaliteli tatil deneyimi ile turist memnuniyetinin oluşmasını sağlayan kişi olarak rehber, turistle tur şirketinden daha fazla yakın ilişki içerisinde. Bu yüzden turistin ülkeyi tekrar tercih etmesinde ve bir sonraki turun satın alınmasında en etkili kişi turist rehberidir (Tetik, 2012: 213).

### 2. 1. 1. 3. Turist Rehberlerinin Roller

Turist rehberi turistlerin beklentilerini karşılamak için liderlik, bilgi sağlayıcılık, yön buluculuk, sağlık ve güvenlik personeli, organizatörlük, arabuluculuk gibi sayısız rolleri gerçekleştirmektedir. Rehberlerin rolleri grubun özelliğine göre değişse de çoğu durumda rehberin birden çok rolü aynı anda üstlenmesi beklenmektedir (Tetik, 2012: 207). Turist rehberlerinin rolleri, çok sayıda alt rolden oluşan karmaşık bir yapıya sahiptir (Rabotic, 2008: 213).

#### Çizelge 1. Turist Rehberlerinin Roller

Araştırmacı	Yıl	Rol
<b>Holloway</b>	1981	Aktör
<b>Holloway</b>	1981	Elçi
<b>Schmidt</b>	1979	Ara Birim
<b>Pearce</b>	1982	
<b>Fine ve Speer</b>	1985	Koruyucu
<b>Holloway</b>	1981	Katalizör

Çizelge 1'in devamı→

<b>Holloway</b>	1981	Kültür Aracısı
<b>Leclerc ve Martin</b>	2004	
<b>Reisinger ve Steiner</b>	2006	
<b>Katz</b>	1985	Bilgi verici
<b>Holloway</b>	1981	
<b>Hughes</b>	1991	
<b>Schmidt</b>	1979	Ara Bulucu
<b>Dahles</b>	2002	
<b>McDonnell</b>	2001	
<b>Cohen vd.</b>	2002	
<b>Ryan ve Dewar</b>	1995	
<b>Almagor</b>	1985	Yorumcu/Çevirmen
<b>McDonnell</b>	2001	
<b>Bowie ve Chang</b>	2005	
<b>Holloway</b>	1981	
<b>Katz</b>	1985	
<b>Leclerc ve Martin</b>	2004	
<b>Reisinger ve Steiner</b>	2006	
<b>Ryan ve Dewar</b>	1995	
<b>Cohen</b>	1985	
<b>Rabotic</b>	2011	
<b>Geva ve Goldman</b>	1991	Aracı
<b>Schmidt</b>	1979	
<b>Leclerc ve Martin</b>	2004	
<b>Reisinger ve Steiner</b>	2006	
<b>Holloway</b>	1981	
<b>Cohen</b>	1985	Komisyoncu
<b>Katz</b>	1985	
<b>Van den Berghe</b>	1980	Organizatör
<b>Hughes</b>	1991	
<b>Pearce</b>	1982	
<b>Schuchat</b>	1983	Satış Yapan Kişi
<b>Fine ve Speer</b>	1985	
<b>Gronroos</b>	1978	Şaman
<b>Schmidt</b>	1979	
<b>Holloway</b>	1981	Öğretmen
<b>Black ve Weiler</b>	200	
<b>Pearce</b>	1982	

**Çizelge 1'in devamı→**

<b>Fine ve Speer</b>	1985	
<b>Mancini</b>	2001	
<b>Cohen vd.</b>	2002	Akıl Hocası, Öğretici, Önder
<b>Zhang ve Chow</b>	2004	
<b>Salazar</b>	2005	Eğlendirici
<b>Bowie ve Chang</b>	2005	Psikolog, Diplomat, Kabin Memuru, Animatör, Haber Sunucusu, Anlatıcı
<b>Mcdonnell</b>	2001	
<b>Dahles</b>	2002	Yol Gösterici
<b>Dahles</b>	2002	Halkla İlişkiler Uzmanı
<b>Cohen vd.</b>	2002	
<b>McDonnell</b>	2001	
<b>Dahles</b>	2002	Danışman
<b>Rabotic</b>	2011	Düzenleyici, Eşlikçi, Bakıcı, Büyükelçi ve Destinasyon Koruyucusu

**Kaynak:** Ünal, 2015: 49-50.

Çizelge 1’de araştırmacıların rehberlerle ilgili kullandıkları farklı roller sunulmaktadır. Çizelge 1’de araştırmacıların rehberlerle ilgili ifade ettiklerin rollerin birçoğu duygusal zekâ modellerinde belirtilen yeterlilikleri gerektiren rollerdir. Rehberlerin, elçi, kültür aracısı ve ara bulucu, aracı, lider, yol gösterici, danışman gibi rollerinin niteliği duygusal zekâ modellerinin yeterliliklerine bağlı olduğu söylenebilir. Yanı sıra araştırmacıların belirttikleri diğer roller de duygusal zekâ modellerinin yeterlilikleri ile ilişkilendirilebilir.

Turist rehberlerinin rolleri ile ilgili yapılan çalışmalar arasında belki de en sistematik olanı Cohen (1985) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ona göre turist rehberleri “yol gösterici rehberler” ve “kılavuz rehberler” olarak iki rolü gerçekleştirmektedir. Cohen sonraları bu iki rolü modern turist rehberliğine daha uygun olması açısından yeniden adlandırarak; rehberin yol göstericilik rolünü “liderlik”; kılavuzluk rolünü ise “arabuluculuk” olarak tanımlamıştır (Tetik, 2012: 209). Rehberlerin liderlik ve aracılık rolleri, turistlerin tur deneyimlerinde oldukça etkilidir (Güzel ve Köroğlu, 2014: 954).

Liderlik rolü ie dönük ve dışa dönük bir görünüş alabilmektedir. Liderlik rolünün ie dönük görünüşünde gerilimi azaltma, dayanışmayı artırma, morali yükseltme, neşe ve canlılığı artırma gibi toplumsal ilişkiler öncelik taşımaktadır (Güdü, 2011: 58). Grubun birbiriyle sosyal etkileşime geçip bütünleşmesini sağlama, grup yeleri arasında gerilim ve çatışmanın önüne geçme ve tur boyunca grubun moralinin yüksek tutulması rehberlerin ie dönük liderlik rollerine örnek gösterilebilir (Arslantürk, 2003: 39). Liderlik rolünün dışa dönük görünüşü ise yönlendirme, ulaştırma ve denetleme gibi zgn rehber tipini oluşturan davranışları içermektedir (Güdü, 2011: 58).

Turist ve yerli halk arasındaki ilişkilerde turisti yönlendiren ve karşılaşılan sorunların çözümünde rolü olan turist rehberleri, turist ve yerel halkın birbirlerinin tanınmaları ve anlamalarında etkili bir aracı konumundadırlar (Temizkan, 2005: 43). Rehberlerin aracılık rolleri de liderlik rolü gibi ie ve dışa dönük bir özellik göstermektedir. Arabuluculuk rolünün dışa dönük görünüşü bireylerarası etkileşimin öncelik taşıdığı temsil etme ve örgütleme gibi davranışları içermektedir (Güdü, 2011: 58). Arabuluculuk rolünün ie dönük görünüşü iletişimin önem arz ettiği ve rehberlik mesleğinin en temel özelliklerinden olan bilgi sağlama ve yorumlama gibi davranışları kapsamaktadır (Arslantürk, 2003: 41; Güdü, 2011: 58). Ziyaretçilere verilen bilgilerin niteliği kadar bilginin nasıl verildiği de oldukça önemlidir. Rehber, bilgileri kolay algılanabilir, ilgi çekici, akılda kalıcı ve eğlenceli bir şekilde aktarmalıdır (eşmeci, 2004: 86). Pond (1993) ise rehberlerin rollerini lider, eğitici, temsilci, ev sahibi ve arabulucu olmak üzere beş başlıkta incelemiştir. Araştırmacı rehberlerin liderlik rolünün bilgi ve tecrbenden daha önemli olduğunu belirtmiştir.

Türkiye’de ise turist rehberlerinin rolleri üzerine ilk çalışmayı Köroğlu (2013) gerçekleştirmiştir. Köroğlu (2013: 109)’e göre, Türkiye’de rehberlik uygulama alanları oldukça geniş bir yelpazeye sahiptir. Bu sebeple rehberler çok sayıda farklı sorumluluk ve roller üstlenmek durumundadırlar. Çalışmaya göre rehberler çoğunlukla doğaya yönelik faaliyetlerde kaynak yöneticiliği ve liderlik rolüne sahiptirler. Yanı sıra kültürel arabuluculuk ve yorumcu rolü de çalışmada değinilen diğer rollerdir.

Özetle turizmin duyarlı sektör yapısında turist rehberlerinin bir müşavir ve akıl kethüdası, bir arabulucu görevinde bulunması daha fazla önem teşkil etmektedir.

Rehber yalnızca yol gösterici değil, öğretme, öncü olma ve gezilen yerleri anlamlı kılmaya çalışan kişidir. Rehberler sadece bölgenin coğrafi özellikleri ve tarihi hakkında bilgilere sahip olmakla kalmayıp, grup etkinlikleri, grubun motive edilmesi gibi sosyolojik ve psikolojik konularda da uzmanlaşmış olmak durumundadırlar (Koroğlu, 2013: 99).

## **2. 1. 2. DUYGUSAL ZEKÂ**

### **2. 1. 2. 1. Duygu Kavramı**

Kişiler gün içinde birçok boyutta duygu yoğunluğu ve çeşitliliğiyle karşılaşmaktadırlar. Bulgulara göre, insanoğlu uyanık geçirdiği her saatte ortalama 27 çeşit duygu hissetmektedir. Her gün yaklaşık 17 saat uyanık kaldığı varsayımdan yola çıkarak bir günde 450 civarında ve haftada üç binin üzerinde duygu yaşantısı deneyimi, insanları yönlendirmektedir. Son dönemlerde başarının temelini insan faktörüne ve insanın özünü oluşturan duygulara dayandığının anlaşılması, duygu kavramının daha kapsamlı araştırılmasını gerekli kılmıştır (Eröz, 2011: 2).

Duygular uzun zamandan beri, felsefe, teoloji, psikoloji, sosyal bilimler, davranış bilimleri, biyoloji ve sinir bilimleri alanlarında üzerinde çalışılan bir kavramdır. Duyguların bilimsel olarak anlaşılabilmesi ancak farklı disiplinlerde ve disiplinler arası alanlarda yapılan çalışmalarla mümkün olmuştur (Kavcar, 2011: 9-10). Duygu kavramı üzerinde çalışan araştırmacılar, kavramı farklı bakış açılarıyla ele almışlar ve sonucunda kavramla ilgili çok sayıda tanım ortaya çıkmıştır. Yapılan her bir tanım duygu kavramının farklı yönlerini ortaya koymuştur. Bu sebeple yapılacak tek bir tanımla duygu kavramını açıklamak oldukça güçtür.

Duygu ile ilgili araştırmalar oldukça eskilere tarihlenmektedir. Akademik çalışmalardan daha öncelerine gidilirse M.Ö. 300'lü yıllarda filozofların duygu kavramına yaklaşımları görülmektedir. O dönemlerde filozoflar, ruhsal alandaki hareketleri akla dayandırmaktadırlar. İnsanların yaşadığı acılarda duyguları reddetmekte, buna düşüncedeki bozuklukların sebep olduğunu savunmaktadırlar. Aristoteles (M.Ö. 384-322) ise duygunun, neşeli ya da neşesiz zamanlarda algı ve öngörüler ile oluştuğunu söylemiştir. Aristoteles, mantıksız fikirleri izlemektense akılcı arzulara göre davranmanın daha iyi olacağını düşünmüştür. Duygusal tepkileri akılcı kararlar verilmesi için bir bilgi kaynağı ve iyi eğitilmiş duyguları da erdemli

hareketler için bir destek olarak nitelendirmiştir. Descartes ise duyguları tümüyle akılcı bir yaklaşımla ele almakta, “öfkeli olmaya değeceğini düşünüyorsak, öfkeleniyoruz” şeklinde somut bir ifade ile belirtmiştir. Aydınlanma sonrası akademik düşünürler, duyguları zararlı ve ilgisiz bulmuşlardır. Duygular, çoğu zaman aklın ve rasyonelliğin karşıtı, zihnin iradesine karşı, beden ve tutkulara teslim olan şey olarak nitelenmiş ve bu katı görüş 19. yüzyıla kadar etkisini sürdürmüştür. Geçmişte mantık temeline dayalı yönetim yapısına sahip örgütlerin, günümüz gelişmelerine uyum sağlayamamaları, yöneticilerin bu kavrama olan bakış açısını azımsanamayacak ölçüde değiştirmiştir (Bender, 2006: 3-4; Eröz, 2011: 6; Kavcar, 2011: 9-10; Arslan vd., 2013: 99).

Psikoloji ve biyoloji bilimlerinin kurucularından olan Darwin, 1872 yılında “İnsan ve Hayvanlarda Duyguların İfadesi” (The Expression of The Emotions in Man and Animals) adlı kitabında duyguların fonksiyonel amaçları ile ilgili deneysel bulgulardan bahsetmiştir. Buna göre Darwin, yaşayan türlerin çoğunun hayatını devam ettirebilmesinin ortaya çıkan duygulara intibak eden davranışlara bağlı olduğunu belirtmiştir. Duygu kavramıyla ilgili bilimsel anlamdaki ilk çalışmayı ise “Duygu Nedir” isimli eseri ile psikolog William James yapmış ve 1890 yılında “Psikolojinin Prensipleri” (The Principles of Psychology) adlı çalışmasının bir bölümünde de duygu konusunu işlemiştir. William James duygular hakkındaki araştırmalarında büyük ölçüde Darwin’den esinlenmiştir (Reeder, 2001: 18; Carolyn, 2005: 18; Armstrong, 2007: 10-11).

Kişilerin fizyolojik tepki ve bilişsel farkındalıkları gibi çok sayıda psikolojik sistemi koordine eden duygu, içsel bir olgudur. (Konakay, 2010: 4-5; Yıldırım, 2012: 3). Mutluluk ve üzüntü gibi fizyolojik ve bilişsel tabanları olan duygular, davranışı etkileyen faktörlerdir (Çakar ve Arbak, 2004: 27). Diğer bir deyişle, duygular fiziksel anlamda davranışa etki etmektedir.

Goleman (2014), her bir duygunun bedeni farklı fizyolojik tepkilere hazırladığını belirtmiştir. Şaşkınlık duygusunun sonucu kaşların kalkması, şaşkınlık yaratan durum hakkında daha fazla bilgi edinmeye ve en uygun hareketin yapılmasına imkân sağlamaktadır. Öfke anında kan akışının ellere yönelmesi ve nabız artışıyla oluşan güç, korku anında bedenin kaçmak ile saklanmak arasında kalması sonucu bir anlık dona kalması da bu fikri doğrular niteliktedir.



Duyguların somut, fiziksel varlığı olmayan şeyler değil dış dünyadan gelen sinyallere yanıt vererek bireylerin iletişim kurmalarına yol gösterici olan diğer algılar kadar bilişsel olan bir kavram olduğu belirtilmektedir (Çetinkaya, 2011: 76).

Duygu, o an yaşanan olayın, bireyin kişisel durumuna etki etmesi olarak nitelendirilmektedir. Sosyo-biyolojik yaklaşım açısından kavramı değerlendiren Cüceloğlu (1997), duyguların evrimsel bir süreçten geçerek geldiğini ve insanın çevresine uyum sağlamasına yarayan süreçler içerdiğini belirtmektedir. Benzer şekilde Dökmen (2001) de, duyguların genel işlevinin, doğaya ve topluma uyum sağlamak olduğunu; kişinin duyguları ile uyum sağlayarak hayatta kalma ihtimalini arttırdığını vurgulamaktadır (Akt. Bender, 2006: 6).

Duygu kelimesi çoğu zaman his kelimesi ile anlamdaş gibi kullanılmasına rağmen, bir takım farklılıklar sebebiyle bu iki kelimenin birbiri yerine kullanımı uygun değildir. Duygu kavramının daha çok netlik kazanması açısından bu iki kavramın farklılıkları ve ilişkisinin açıklanmasında yarar vardır.

Duygu ile his arasındaki farka ilişkin bir araştırmada, araştırma maksadından habersiz olan denekler, duygusal bir ifadeyi oluşturmaları için yüz kaslarını ne şekilde hareket ettirmeleri gerektiği ile ilgili bilgilendirilmişlerdir. Sonucunda denekler ifadeye uygun his yaşamışlardır. Mutlu bir yüz ifadesi deneklerin mutluluk hissetmelerine, kızgın bir yüz ifadesi de kızgınlık hissetmelerine yol açmıştır. Fakat denekler yalnızca anlık yüz ifadelerini anlamış, bir duyguyu başlatabilecek herhangi bir gerçek durumu algılamadıklarından vücutları da belirli duygulara eşlik eden iç organ görünüşü sergilememişlerdir (Damasio, 1999).

Birinci yüzyıldan derlenen bir Çin ansiklopedisinde; sevinç, kızgınlık, üzüntü, korku, aşk, hoşlanma ve hoşlanmama olmak üzere yedi adet duygu listelenmiştir. İngiliz filozof Thomas Hobbes “Ruhun Arzuları” (Passion of the Soul) adlı eserinde yedi basit güçlü duyguyu; arzu, istek, aşk, tiksinti, nefret, sevinç ve keder olarak listelemiştir (Eröz, 2011: 13). Dökmen (2003), temel duyguların ne olduğuna ilişkin genel görüşün; mutluluk, hayret, korku, üzüntü, öfke, tiksinti ve küçük görme olmak üzere yedi temel duygu olduğunu ifade etmiştir.

### **2. 1. 2. 2. Duygu Teorileri**

Duyguların ne şekilde oluştuklarını belirlemeye çalışan araştırmacılar bu konuda çeşitli teoriler sunmuşlardır. Bu teorilerden bazıları aşağıda özetlenmiştir.

Biyolojik teoriye göre; duygular, toplumsal ve kültürel çevreden bağımsız, kapalı beyin işleyişi ve kişilik yapısının ürünleridir. Dostluk, sevgi, sevinç, kaygı, korku ve düş kırıklığı gibi birçok duygu biyolojik yapıdaki hormonsal değişikliğin sonucudur (Kavcar, 2011: 14).

Bilişsel teoride, kişinin duyguları oluşturan durumlar ile ilgili değerlendirmesi, kişi de oluşacak duygusal tepkinin önemli bir belirleyicisi olduğu görüşü hâkimdir. Kişi çevresinden gelen uyarımlardan hangilerini seçeceğine, onları zihninde ne şekilde işleyerek, neler ile ilişkilendireceği kararını kendisi vermektedir. (Konakay, 2010: 9-10).

James-Lange teorisi, fizyolojik oluşumlar sonucu duyguların meydana geldiğini savunmaktadır. Diğer bir ifadeyle, duygusal oluşumların fizyolojik tepkilerden sonra görüldüğünü öne sürmektedir. Cannon-Bard duygu teorisinde, fizyolojik değişim ve duygusal oluşumların bağlantılarının olmadığı, her ikisinin de eř zamanlı meydana geldikleri iddia edilmektedir. Duygusal yaşantıyı belirlemede ana rolü oynayan faktör ise, görülen veya algılanan şeylerdir (Konakay, 2010: 8-9; Yıldırım, 2012: 7).

### **2. 1. 2. 3. Duyguların Önemi ve Özellikleri**

Cooper ve Sawaf (2003) duyguların isteklendirme, kişisel güç, yenilik ve etkinin ana kaynağı olduğunu, çoğu durumda sağduyu ve mantıklı düşünme ile çelişmediklerini; aksine duyguların sağduyulu ve mantıklı düşünmeye zorladıklarını savunmaktadırlar. Duygular kişilere, önceden düşünölmüş sezgisel bir mantık sağlamaktadır. Ayrıca iyi bir kavrama ve yargı için gereklidirler.

Duygu, dinamik biçimde kullanıldığında insanı arzu ettiği hedeflere götürecekt ve yaşamında daha iyi yönde değişiklikler gerçekleştirecek olan bir güçtür. İnsanlar duygusal dünyasını tanıdıkça yaşamlarına daha kolay yön vermektedirler. Duygularını tanıyamayanlar, olumlu duygularından dahi olumsuz şekilde etkilenebilmektedirler. Benzer şekilde duygularını tanıyanlar da olumsuz duygulardan bile kendisi ve çevresi

için olumlu sonuçlar elde edebilmektedirler. Bu insanlar duygusal yaşamlarını nasıl denetleyebileceklerini bilmektedirler. Yapılan araştırmalarda duygularını tanıyan insanların yaşam tatminlerinin daha yüksek olduğu sonucunu bulunmuştur. Duyguları tanıma, bir yandan o anın duygusal rüzgârlarına kapılmamak için dikkatli ve disiplinli olmayı, bir yandan da duyguları kabul edip, onlara saygı duymayı gerektirmektedir. Duygularını tanıyamayan insanlar düşüncelerini netleştirememeye, yaptıkları faaliyete yoğunlaşamama ve darboğazlarda mantıklı davranamama gibi sorunlarla karşılaşabileceklerdir (Kavcar, 2011: 22).

Duygular özünde aynı olmasına rağmen, kültür duyguları kendine göre şekillendirebilmektedir. Farklı dillerin sahip oldukları duygu ifade eden sözcüklerinin sayıları ile ilgili çalışmalar çarpıcı sonuçlar vermektedir. İngilizce 2000; Hollanda dili 1150; Tayvan Çincesi 750; Malay dili 230 duygu ifadesi veren sözcüğe sahipken, Türkçe 56 ve Chewong dili ise yalnızca 7 duygu sözcüğüne sahiptir. Duygu ifadelerinin kültürel şekillenmelerine örnek olarak, Lehçede “tiksinti” sözcüğüne, Çince de “kaygı” sözcüğüne karşılık bir ifadenin bulunmayışı ve Aborjinlerin “utanç” ve “korku” duygularını ifade eden sözcüğün aynı olması verilebilir (Eröz, 2011: 16).

Prefrontal-amigdala devresi (duygu ve düşüncenin bulunduğu nokta) hasar görmüş hastalardaki değişiklikleri ele alan bir çalışmada, hastaların bilişsel yetilerinde hiçbir bozulma olmamasına rağmen, karar verme yetilerinin büyük ölçüde yetersizleştiği tespit edilmiştir. Bu kişiler, yüksek bir zekâ seviyesine sahip olmalarına rağmen, günlük yaşantılarında basit kararlarda bile sorun yaşayabilmektedirler. Çalışmadan çıkan sonuç, hastaların hasar sebebiyle duygusal bilgi hazinelerine erişimlerinin kaybolmasına bağlanmıştır. Bu sebeple, duygusal beyin, muhakeme alanında düşünen beyin kadar önemlidir ve duygular mantıklı olmak için gereklidir (Goleman, 2014).

#### **2. 1. 2. 4. Zekâ Kavramı**

Latince zekâ kelimesine karşılık gelen “intellectus”; algılama, bilme, anlayış, tanıma anlamlarını yüklenmektedir (Köknel, 1999: 42). Türk Dil Kurumu ise zekâyı; insanın düşünme, akıl yürütme, objektif gerçekleri algılama, yargılama ve sonuç çıkarma yeteneklerinin tamamı şeklinde tanımlamıştır (tdk.gov.tr). Descartes’e göre

ise zekâ; doğruyu yanlıştan ayırt edebilme kabiliyetidir (Salovey ve Mayer, 1990: 186).

Geleneksel olarak zekâ, mantıksal, matematiksel ve problem çözüme kabiliyetlerin bileşimi olarak düşünülmüştür. 1950'lere kadar zekâ konusunda özellikle daha çok bilişsel boyut üzerinde durulmuştur. Zekânın tek bir yetenek olduğunu varsayan bazı araştırmacılar ise, zekânın soyut düşünme yeteneği veya problem çözüme yeteneği olduğunu iddia etmişlerdir. Zekâ üzerinde açık bir tanım yapmayan araştırmacılar, zekânın araştırma ve öğrenme süreçleri izlenerek çok az geliştirilebilen genetik bir olgu olduğunu belirtmişlerdir (Oleron, 1994: 6; Demirel, 2000; Baymur, 2004; Çetinkaya, 2011: 54; Köroğlu ve Köroğlu, 2012: 28).

IQ (Intelligence Quotient) olarak bilinen "zekâ katsayısı" tanımı ilk defa 1912 yılında, Alman psikolog William Stern tarafından ortaya atılmıştır. Zekânın ölçümü konusunda kritik bir olgu haline gelmiş ve bir ölçüm standardı olarak kabul görmüştür (Akın, 2004). Zekânın ölçümü, insanların IQ puanlarına göre zeki olanlar ve olmayanlar şeklinde tasnifine yol açmıştır. Zeki olmak için gerekli olan tek ölçüt IQ olarak görülmüş ve insanların ya doğuştan zeki olduğu ya da olmadığı ve bunun için yapılacak bir şeyin söz konusu olmadığı düşüncesi yıllarca benimsenmiştir (Saban, 2005: 5). Bilişsel açıdan yüksek zekâ seviyesine sahip olmak bireylerin karşılaştıkları sorunlar ile başa çıkabilmeleri ve başarılı olabilmeleri garantisini içermemektedir. Bunun nedeni geleneksel ölçüm araçlarının sadece hayal gücü, matematik-analitik idrak ile sözlü ifade yeterliliğinin karıştırılmış ve uyumlu halinden oluşmasıdır. Yaşamın kendisi soyut değildir ve IQ olarak nitelendirilen zekâ açısından üstün olan insanların iş yaşamında da başarılı olacakları varsayımdan ibarettir (Çetinkaya, 2011: 58).

1921 yılında yapılan bir araştırmada, zekânın, problem çözüme, karar verme ve çevreye uyum sağlayabilme gibi yeteneklerden meydana geldiği sonucuna ulaşılmıştır. Aynı araştırmanın 1986 yılında tekrar yapılmasının ardından bulunan sonuçlar ise, zekânın, kültürün değer verdiği yetenekler ile yönetici süreçler olduğunu göstermiştir. Bu sonuçlardan anlaşılan ise, üst düzey yeteneklerin yanında, diğer boyutlar açısından zekâ zaman sürecinde farklılıklar göstermiş olmasıdır (Kavcar, 2011: 23). Zamanın yanı sıra kültür ve coğrafyaya göre de zekâ kavramı farklılık arz etmiştir. Batı

kültürlerinde hız bir zekâ işareti olduğu kabul görürken, Çin kültüründe ise bireyin kendini tanıması zekâ göstergesi sayılmıştır (Çakar ve Arbak, 2004: 26).

20. yüzyılın ilk yarısıyla birlikte, psikoloji dünyasında, var olan geleneksel yaklaşımların ötesine geçebilen ve insan zekâsının yalnız IQ ile sınırlı olamayacağını; bilişsel yeteneklerin ötesinde, bir takım duygusal becerilerin de zekâ ile ilintili olduğunu açıklamaya giden yeni yaklaşımlar ortaya atılmaya başlanmıştır (Karabulut, 2012: 19-20).

### **2. 1. 2. 5. Zekâ Teorileri**

Soyut bir kavram olan zekâyı tanımlamak, sınırlarını çizmek ve kavramlaştırmak için birçok düşünür çok sayıda fikir geliştirmişlerdir. Bu kavram üzerinde geliştirilen teorilerin ölçütlerinde dil, matematik ve mekanik gibi yeteneklerle problem çözme becerileri esastır. İnsanların kültür ve yaşayışlarının farklı oluşu ve herkes için standart bir zekânın olmaması farklı zekâ teorilerini geliştirmiştir (Konakay, 2010: 20).

#### **2. 1. 2. 5. 1. Charles Spearman Teorisi**

Spearman zekâ ile ilgili olarak yaptığı tüm araştırmalar sonucunda insanların zihinsel etkinliklerinin tamamında ortak bir noktanın olduğunu görmüştür. Spearman elde ettiği bu sonuçlar doğrultusunda bu ortak noktanın genel bir zekâ olduğunu savunmuş ve bu genel zekâ faktörünü tanımlamak için “g” faktörü terimini kullanmıştır. Ayrıca, Spearman genel zekâ dışında bireylerin belirli bir zihinsel etkinliği gerçekleştirebilmesi için gerek duyulan ve genel zekâdan farklı olan zihin gücüne “s” faktörü (özel faktör) demiştir. Spearman genel zekâ kuramını faktör analizine dayandırarak daha da geliştirmiştir. Spearman’a göre zekâyı ölçmek "g" yi ölçmektir (Çetinkaya, 2011: 60).

Spearman, her eylemin zihinsel güçten kaynaklandığını ifade etmektedir. Her insan farklı yeteneklerde, diğer yeteneklerine ve diğer insanlara göre öne çıkabilmektedir. Buna sebep ise, aynı genel zekânın farklı alanlarda görülmesidir (Yıldırım, 2012: 10).

### **2. 1. 2. 5. 2. Cattell Teorisi**

Cattell teorisi, akışkan ve kristal olmak üzere iki zekâ faktörü üzerine kurulmuştur. Akışkan zekâ, görsel uzaysal yetenekleri, görsel ayrıntıları fark etme ve ezber yeteneğini içermekte ve deneyim ve eğitimin başarıya etkisini yok saymaktadır. Kristal zekâ ise kültür, deneyim ve eğitim gibi gelişim safhasında kazanılan yetileri içermektedir. Soyutlama, karmaşık durumları kavrama, sözel, sayısal ve mantık yürütme gibi yetenekleri ifade etmektedir. Akışkan zekânın aksine eğitim ve deneyimden etkilenmektedir (Yıldırım, 2012: 10).

### **2. 1. 2. 5. 3. Jean Piaget Teorisi**

Araştırmacı zekâyı organizmanın çevreye uyumu şeklinde açıklamış ve kuramına göre zekânın üç önemli özelliğinin, “uyum”, “devingen denge” ve “zihinsel eylemler dizgesi” olduğunu ifade etmiştir. Piaget’e göre zekânın temel işlevleri kısaca “anlama” ve “keşfetme”dir (Binbaşıoğlu, 1995: 86). Kişinin çevresiyle olan etkileşimindeki başarı, zekâ seviyesinin göstergesidir. Zekâ geliştikçe çevre ile etkileşim niteliksel ve niceliksel olarak artış göstermektedir. (Başaran, 2008: 103).

### **2. 1. 2. 5. 4. Robert Sternberg Teorisi**

Sternberg’in teorisi, analitik zekâ, uygulamaya yönelik zekâ ve yaratıcı zekâ olmak üzere üç aşamalıdır. Sternberg, insan zekâsının önceki kuramcılar tarafından hayal edildiğinden çok daha geniş bir beceri çeşitliliği içerdiği ve gerçek dünyanın zekâyı anlamada çok daha önemli olduğu sonucuna varmıştır (Konakay, 2010: 23; Yıldırım, 2012: 11). Sternberg, bilişsel zekânın ancak % 4 oranında başarıya etki ettiğini iddia etmektedir. Kişilerin sosyal ve kültürel çevrede başarılı olmalarını, çevreye uyum sağlayabilme ve şekillendirebilme yeteneklerine dayandırmaktadır (Konakay, 2010: 22).

### **2. 1. 2. 5. 5. Edward Thorndike Teorisi**

Thorndike, zekânın çeşitli ve birbirinden bağımsız faktörlerden oluşan yetenek olduğunu ifade etmiş ve genel bir zekânın olmayıp farklı zekâların olduğu görüşünü

savunmuştur. Araştırmacı 1920 yılında, sosyal, soyut ve mekanik olmak üzere üç tip zekâ olduğunu ifade etmiştir (Bümen, 2002: 2; Hançer ve Tanrısevdi, 2003).

İnsanlar ile iyi ilişkiler kurma, uyum sağlama sosyal zekâyâ ait yeteneklerdir. Soyut zekâ ise matematiksel ve dilsel becerileri kapsayan, kavram ve semboller ile düşünebilme kabiliyetlerini içermektedir. Duyuların, zihin ve kasların bir koordinasyon içinde çalışması ile ilgili beceriler ise mekanik zekâ ile ilişkilidir. Daha açık bir ifade ile araç-gereç ve makinelerin çalışma prensiplerini kavrama ve bunlara hâkim olabilme yeteneğini ifade etmektedir (Yıldırım, 2012: 13).

### **2. 1. 2. 5. 6. Howard Gardner Teorisi**

Gardner, 1983 yılında yayınlanan kitabında, Çoklu Zekâ Teorisi adını verdiği bireyi merkeze alan bir yaklaşımdan bahsetmiştir. Bu yaklaşım, bilişsel zekâyı temel alan teorilere karşı gelmektedir. Zekânın çok sayıda parçası olan bir bütün olduğu ve her bireyin öğrenme ortamına farklı öğrenme stilleri ile geldiğini ifade etmektedir. Gardner, çoklu yaklaşımla ele aldığı zekâyı; en az bir kültürde değer bulan ürün meydana getirebilme ve problem çözebilme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşımda, sözel, matematiksel, görsel, fiziksel (kinestetik), müziksel, kişisel ve sosyal olmak üzere 8 farklı zekâ alanı vardır (Köksal, 2006: 474-475).

### **2. 1. 2. 5. 7. Thurstone Teorisi**

Thurstone'nun teorisi, zekânın genel bir faktör olduğunu reddeder ve sözlü anlama kabiliyeti, kelime akıcılığı, rakamsal beceriler, algılama hızı, fiziksel olarak tasavvur edebilme, hafıza, düşünme ve problem çözebilme kabiliyetinden oluşan birbirinden bağımsız birçok zihinsel becerinin merkezde olduğunu savunmaktadır (Konakay, 2010: 23-24).

Spearman teorisi temeline kurulu olmasına rağmen, Thurstone, zihinsel yeteneklerin birbirlerinden bağımsız olduğu görüşündedir. Yüksek düzeyde matematiksel yetenek sahibi bir kişi, oldukça düşük seviyelerde sözel yeteneğe sahip olabilmektedir. Bu teoriye göre, zihinsel yeteneklerin bütünü genel zekâyı oluşturmaktadır (Yıldırım, 2012: 14).

### **2. 1. 2. 5. 8. Guilford Teorisi**

Guilford, Spearman ve Thurstone'nun teorilerini eksik bulmuş ve kuramsal düzeyde zekâyı inceleyen ilk kişi olmuştur. Guilford'un teorisinde zekâ; içerik, ürünler ve işlem olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. İçerik, figürleri, sembolleri, anlamları ve davranışları içeren boyuttur. Ürünler, birim, grup, ilişki, sistem ve değişik durumları formüle etme boyutunu oluşturmaktadır. İşlem ise, bilme, düşünme ve değerlendirme süreçlerini içeren boyuttur (Konakay, 2010: 26, Yıldırım, 2012: 11).

### **2. 1. 2. 6. Duygusal Zekâ Kavramı ve Tarihsel Gelişimi**

Duygusal zekâ konusunda çalışmalar, üst düzey zekâ seviyesine sahip kişilerin iş ve özel hayatlarında yaşadıkları başarısızlıkların nedeninin araştırılmasıyla başlamıştır (Acar, 2002: 55). Son 30 yıl içinde duygusal zekâ kavramı, akademik ve uygulama alanlarında büyük çapta ilgi görmüş ve merak edilen bir konu olmuştur (Aslan ve Özata, 2008: 80).

Bilim adamları, sadece bilişsel yeteneklere dayandırdıkları zekâ kavramına, araştırmaları neticesinde ulaştıkları sonuçları değerlendirerek, bireyin çevreye uyumu ve çevresindeki kişilerle ilişkisi boyutlarını da dâhil etmişlerdir. İnsan zekâsı, mantık ve diğer bilişsel süreçlerle birlikte duygusal süreçleri de içeren kapsam ve işleyişe sahiptir (Acar, 2002: 54).

Duygusal zekâ kavramının temelleri, insanları anlama, yönetme ve ilişkilerde bilgece davranmayla ilgili yetenekler olarak tanımlanan Thorndike'nin "sosyal zekâ" kavramına dayanmaktadır (Onay, 2011: 589). Thorndike'nin teorisi, zihinsel becerilerin tek tip zekâ ile sınırlanamaz ve ölçülemez olduğunu ve üç tip zekânın da ayrı ayrı değerlendirilmesinin bireyin genel zekâsı hakkında daha geçerli bir sonuç vereceğini göstermiştir (Karabulut, 2012: 20).

1943 yılında David Wechsler, genel zekânın bir bölümü olarak "entelektüel olmayan zekâ" bölümünün de ölçülebileceğini konusundaki çalışmaları duygusal zekânın gelişimine katkı sağladığı bilinmektedir (Onay, 2011: 589). Yönetim alanında önemli çalışmalara sahip Maslow, 1950'li yıllarda, kişinin kendi duygusal, fiziksel, ruhsal ve zihinsel güçlerini nasıl geliştirebileceği üzerine bu alanda önemli sayılabilecek bir çalışma gerçekleştirmiştir (Yaylacı, 2006: 48).



Duygusal zekâ kavramı ilk olarak 1966 yılında “Praxis der Kinderpsychologie und Kinderpsychiatrie” adıyla Almanya’da yayınlanan bir dergide “Emotional Intelligence and Emancipation” başlıklı makalede Leuner tarafından kullanılmıştır. Bu makalede düşük duygusal zekâ düzeylerine sahip oldukları varsayılan ve sosyal rollerini reddeden kadınlar anlatılmaktadır (Kavcar, 2011: 32).

Gardner, 1983 yılında yayınlanan kitabında (Frames of Mind), zihnin karmaşık bir yapıya sahip olmasından dolayı tek bir zekâyla ölçülemeyeceğini ifade etmiştir (Saban, 2005). Zekâyı yalnız bir düzeyde ele almayan Gardner, bu anlamda diğerlerinden farklı olarak, çok sayıdaki becerinin zekânın fonksiyonu olarak rol oynadığını ve her bir becerinin kendi başına bir zekâ alanı oluşturduğunu ortaya koymuştur. Bu sebeple, Gardner teorisine “Çoklu Zekâ” ismini vermiştir (Karabulut, 2012: 22).

Geleneksel yaklaşımda göz ardı edilen duyguların zekâ üzerindeki etkisini gören bilim adamları Johnson ve Indvik (1999: 85) zekâyı; soyut zekâ, somut zekâ ve sosyal zekâ olarak ele almışlardır. Buna göre soyut zekâ, matematiksel ve kelimelere ait sembollerini anlama ve yönetme yeteneğidir. Somut zekâ, nesnelere anlama ve yönlendirme becerisi ve sosyal zekâ, insanları anlama ve onlarla ilişki kurma yeteneğidir. (Çetinkaya, 2011: 76).

1985 yılında Wayne L. Payne isimli araştırmacı, başlığında duygusal zekâ kavramını kullandığı bir doktora tezi “*A Study of Emotion: Developing Emotional Intelligence*” yazmıştır. Duygusal zekânın geliştirilmesine kılavuzluk etmesi amacıyla yapılmış bir çalışmadır (Tufan, 2011: 10).

Duygusal zekânın tanımı ise ilk olarak 1990 yılında, John D. Mayer ve Peter Salovey tarafından yapılmıştır. Araştırmacılar tanımında duygusal zekâyı; bireyin kendinin ve diğerlerinin duygularını izleme, ayırt etme, buradan elde ettiği bilgileri düşünce ve davranışlarında kullanabilme becerisi şeklinde açıklamışlardır (Mayer ve Salovey, 1993: 433-442). Araştırmacılara göre duygusal anlamda zeki kişiler, kendilerine nispeten daha az duygusal zekâyı sahip kişilere göre kendi ve karşısındaki bireylerin duygularını daha çok fark edebilmekte, duyguları daha iyi tanımlayabilmekte ve iletişim kurabilmektedirler (Min, 2011: 322).

Mayer ve Salovey, 1997 yılında sonradan araştırmalarını yoğunlaştırmış ve duygusal zekâyı dört ayrı boyut ile değerlendirerek daha kapsamlı bir şekilde

tanımlamışlardır. Araştırmacılar duygusal zekâ tanımını; duyguları algılama, değerlendirme ve ifade etme, duyguları kullanma, anlama, muhakeme etme, duyguyu yönetme ve düzenleme şeklinde geliştirilmiştir (Çay, 2009: 39).

Mayer ve Salovey'in bu tanımından sonra 1990'lı yılların ilk yarısında duygusal zekâ kavramı akademik çevrelerde incelenmeye başlanmıştır. Kavramın yaygınlaşmasını ve akademik çevrelerin dışında popülerlik kazanmasını sağlayan ise 1995 yılında satışa sunulan "Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Önemlidir?" adlı kitabı ile Daniel Goleman olmuştur. Kitap kamuoyunun ilgisini çekmiş ve konuyla ilgili pek çok çalışma yayımlanmaya başlamıştır (Çakar ve Arbak, 2004: 34). Goleman (2014: 61-63) duygusal zekâyı; "kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendini başkasının yerine koyabilme ve umut besleme" olarak tanımlamıştır.

Birçok ülkede geçerlik ve güvenilirliği test edilen ve çok sayıda çalışmada kullanılan duygusal zekâ ölçeğini oluşturan Reuven Bar-On duygusal zekânın, kişilerin çevresinden gelen baskı ve taleplerle başarılı bir şekilde baş edebilmesinde kişilere yardımcı olacak, kişisel; duygusal ve sosyal yeterlilik ve beceriler dizini olduğunu ifade etmiştir (Acar, 2002, 55).

Cooper ve Sawaf, duyguların birçok durumda sağduyu çerçevesinde mantıklı düşünmeye zorlayıp, başarıya ulaştırdığını ifade etmiştir. Bu kapsamda, Cooper ve Sawaf duygusal zekâyı; "duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkili bir biçimde kullanma becerisi" şeklinde tanımlamıştır (Çay, 2009: 35).

Duygusal zekâ, duyguların sağlıklı bir şekilde yönetilmesine yönelik gerekli becerilerin kazanılması için duygusal hassasiyeti ve potansiyeli ortaya çıkaran bir yetenektir. Buna göre duygusal zekâ, duygulara anlam kazandırma, onları yönlendirme, iletme ve kullanma potansiyeli olarak ifade edilmektedir (Tufan, 2011: 11-12).

Duygusal zekâ, kişisel ve kişilerarası ilişkilerde başarılı olabilmeyi sağlayan duyguları tanımlama, anlamlandırma ve etkili bir şekilde kullanma becerisidir. Diğer bir ifadeyle, diğer bireylerin istek ve ihtiyaç oluşumları ile güçlü ve zayıf yönlerini

duygular aracılığıyla anlayabilme ve stresle mücadele edebilme yetkinliğidir (Baltaş, 2006: 7).

Araştırmacıların tanımlarından yola çıkarak duygusal zekâ ile ilgili son olarak, günlük yaşamın etkinliklerinde zekânın bilişsel yönünden çok daha önemli görülen kişisel ve sosyal boyutları ile ilgili olduğu, anlık durumlarda, bilişsel zekâdan daha etkili ve gerekli bir beceri olduğu söylenebilir. Duygusal zekânın ölçülmesi, bireylerin dünyaya uyum kabiliyetleri ve sağduyularının ölçülmesi anlamına gelmektedir (Bender, 2006: 25).

### **2. 1. 2. 7. Duygusal Zekânın Önemi**

Bilişsel zekâ, 1916 yılında geliştirilen Stanford-Binet testi ile ölçülmektedir. Zekâ katsayısı diye adlandırılan bu ölçüm son yıllara kadar zekânın ve kabiliyetin bilimsel şekilde tespit edilmesi olarak görülmekteydi. Ancak son 20–30 yılda yapılan bazı deneysel çalışmalar IQ'nun aslında başarıya katkısının %10'dan fazla olmadığını göstermiştir. Buna rağmen IQ günümüzde hala yaygın olarak başarının bir ölçüsü olarak görülmeye devam etmektedir. Ancak, bireylerin hem mesleki anlamda başarılı olmaları hem de verimli bir yaşam sürdürebilmeleri için bilişsel zekâ kadar duygusal zekâyâ da ihtiyaçları olduğu yaklaşımı giderek daha çok önem kazanmaktadır (Delice ve Günbeyi, 2013: 211).

Amerika ve Avrupa'da verimlilik ve rekabet avantajları sağlamak için çeşitli yönetim modelleri ve stratejileri uygulayan işletmelerdeki başarısızlık nedenlerinin iş tatminsizliği, düşük moral, şiddet eğilimi vb. gibi faktörlerden kaynaklandığı saptanmıştır. Problemlerin teknik bilgi ve zekâ ile ilgili yeteneklerin eksikliğinden ziyade duygular ile ilgili yetenek ve becerilerin yetersizliğinden kaynaklandığını ortaya çıkmıştır (Acar, 2002: 54).

Çalışma hayatının kurallarının değişmesiyle birlikte değişmeyen, sabit kalan bilişsel zekânın yüksekliğinin kişilerin başarılı ve mutlu bir hayat sürdürebilmelerinde belirleyici ve yeterli olmaması, yaşam boyu gelişmeye devam ettiği ifade edilen duygusal zekâ kavramı da, insan zekâsının anlaşılması için yeni bir derinlik getirmiştir. Artık günümüzde çalışanların sadece ne kadar akıllı olduklarına ya da eğitim ve uzmanlıklarına değil; kendilerini ve birbirlerini idare etmekte ne denli başarılı olduklarına bakılmaktadır (Güllüce, 2010: 23). Bir araştırma; yüksek duygusal zekâ düzeyine sahip yöneticilerin olumlu, fedakâr davranış ve tutumlar sergilediklerini ve

alışanlarının da daha yüksek iş tatmini ve performansına sahip olduklarını göstermiştir (Köroğlu ve Köroğlu, 2012: 29).

Duygusal zekâ eğitiminin verimliliği konusunda yapılan araştırmaya göre, Amerika’da bir danışmanlık şirketinin uyguladığı “duygusal yetkinlik” programına katılan yöneticilerin, eğitimden sonra bölgelerindeki satışları % 11 oranında artırdıkları görülmüş ve duygusal zekâ seviyelerinde artış gözlenmiştir (Güllüce, 2010: 24).

Bir fabrika ustabaşlarına, daha iyi dinleme ve çalışanlarının problemlerine yardımcı olma gibi konuları içeren bir duygusal yeterlilik eğitimi verilmiş ve eğitim sonunda kazalarda % 50 azalma sağlanmıştır. Aynı zamanda fabrika, 250 bin Amerikan doları verimlilik artışı sağlanmıştır. Başka bir fabrikada ise aynı eğitimler sonucunda % 17 üretim artışı olmuş, eğitimi almayan ustabaşların gruplarında ise üretim artışı gözlenmemiştir (Acar, 2001).

Duygusal zekâ becerilerini gerektiği gibi kullanmasını bilen, başka bir ifadeyle duygusal anlamda zeki insanlar, özel ve mesleki yaşamlarını kendileri için kolaylaştırmaktadırlar. Çünkü kendisinin ve çevresindekilerin hislerinin farkında olmak günlük yaşamda karşılaşılan sorunların üstesinden daha rahat gelebilme potansiyelini arttırmaktadır (Konrad ve Hendl, 2001, 15).

İnsanların işbirliği yapmak için bir araya gelmeleri bir grup IQ’su oluşturmaktadır. Ancak grup zekâsındaki en önemli ge yüksek bir IQ değil, duygusal zekâ olduğu görülmektedir. Çünkü duygusal zekâsı düşük olan bir grup yesi, grubun kolektif IQ’sunu düşürebilmektedir. Çünkü yüksek bir grup IQ’sunun anahtarı sosyal uyumdur (Goleman, 2014: 216).

Araştırmalara göre, duygusal zekâ boyutlarının her biri tek tek veya birlikte geliştirilebilmekte ve yetkinlikleri öğrenilebilmektedir. Yüksek duygusal zekâ, insanlarla ve hayatla barışık olmanın yollarını güçlendirmektedir. Böylece iletişim becerisiyle birlikte ilişki yönetiminde yetkin ve etkin davranışlar sergileyen kendini tanıyan ve hayattan ne istediğini bilen olgun bir insan olmanın kapılarını açmaktadır (Baltaş, 2006, 45).

Duygusal zekâ konusunda yapılmış araştırmalar duygusal zekânın birçok alanda insanın yaşamına olumlu katkılar yaptığını belirlemiştir. Araştırmacılar, yüksek

duygusal zekâ düzeyine sahip bireylerin evlilik ve iş tatminin daha yüksek olduğunu, genel, fiziksel ve zihinsel açıdan sağlıklı ve daha mutlu bireyler olduklarını tespit etmişlerdir. Bunun yanında, kariyer başarısı, yüksek iş performansı, örgütsel bağlılık ve kaliteli sosyal ilişkiler, yüksek duygusal zekânın insan yaşamına yapabileceği diğer olumlu katkılardır (Kavcar, 2011: 55-57).

Düşük duygusal zekâ düzeyinin neden olabileceği olumsuzluklar ise; davranış bozukluğu, depresyon, bitkinlik, sürekli kaygı, aleksitimi, saldırganlık, tükenmişlik, kurallara uymama, yalnızlık, stres, umutsuzluk, uyuşturucu, sigara ve alkol kullanımı olarak değerlendirilebilmektedir (Kavcar, 2011: 59).

Turist rehberlerinin performansı, yeni ve farklı kültürel deneyimler elde etmek isteyen turistlerin tatil deneyimlerini önemli ölçüde etkilediği için duygusal zekâ kavramı, turist rehberleri için de oldukça önemlidir. Turistlerin hizmet deneyimini ve tatminini artıran, sosyolojik açıdan olumlu bir sosyo-kültürel değişimi sağlayan başarılı bir tur yönetimi kadrosunun bir personeli olarak turist rehberlerinin taşınması gereken özelliklerden bazıları liderlik ve organizasyon kabiliyeti, kendine güven, sabır, girişken olma ve yaratıcılık olarak sıralanabilmektedir (Avcıkurt, 2009: 76-78). Bu özellikler aynı zamanda duygusal açıdan zeki olarak ifade edilen kişilerde bulunması bakımından, duygusal zekâ rehberlik mesleği için önem arz eden bir kavram olarak nitelendirilebilmektedir.

Turist rehberleri, ziyaretçiler ve yerel halk arasında aracılık yapmak için sosyal ve kişilerarası iletişim becerilerine sahip olmak ve model olarak uygun davranışları sergilemek zorundadırlar. Rehberlerin kültürel yanlış anlaşılmalardan kaçınabilmesi kültürlerarası anlayışa sahip olmasının yanında etkili bir iletişim kurabilme becerisine sahip olmaları ile mümkündür. Kültürlerarası iletişimde başarılı olabilmeleri için de empati yeteneklerinin yüksek olması gerekmektedir (Avcıkurt, 2009: 82). Rehberlerin başarısında sıkça öneminden bahsedilen kişilerarası iletişim becerisi ve empati, duygusal zeka düzeyi yüksek kişilerde var olan yetenekler arasındadır. Bu bağlamda duygusal zekâ ve gelişimi turist rehberleri için sağlıklı bir iletişim süreci oluşturulması hususunda önem taşımaktadır.

## 2. 1. 2. 8. Duygusal Zekâ Modelleri

Duygusal zekâ ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde kavramın, yetenek ve karma model olmak üzere iki temel yaklaşımla ele alındığı görülmektedir (Çakar ve Arbak, 2004: 34). Çalışmada incelenen dört ana modelden ilki yetenek temelli (Mayer ve Salovey), diğer üçü ise karma (Bar-On, Cooper ve Sawaf, Goleman) modeldir.

### 2. 1. 2. 8. 1. John D. Mayer ve Peter Salovey Modeli

Mayer ve Salovey, duygusal zekâyı, duyguları algılama ve ifade etme, duygu ile düşüncüyü kaynaştırma, duyguları anlama ve analiz etme ve duyguları kontrol etme yetenekleri olarak tanımlamışlardır. Araştırmacılar bu yeteneklerin tümünün bilişsel zekâ ile ilişkili olduğunu ifade etmektedirler. Bu model, zekânın içsel yapısı ve bu yapının bireyin yaşamındaki etkilerine ilişkin öngöründe bulunmaktadır (Acar, 2001: 31). Çizelge 2’de modelin boyutları ve boyutlara ilişkin tanımlar yer almaktadır.

**Çizelge 2. Mayer ve Salovey Duygusal Zekâ Modelinin Boyutları**

Boyut	Boyutun Tanımı	Zekâ ve Kişilikle İlişkisi
Duyguyu algılamak	Duyguyu yüz ifadelerinden tanıma yeteneği	Zekâyaya bilgi girdisi sağlamaktadır.
Duyguyla düşünceleri canlandırmak	Duygusal bilgiyi kontrol edebilme ve düşüncüyü zenginleştirmek için duygusal bilgiye yön verebilme yeteneği	Bilişsel görevlerde duygusal bilgiden yararlanmak için düşüncüyü düzenlemektedir.
Duyguyu anlamak	İlişkiler, bir duygudan diğerine geçişler ve duygular hakkındaki dilbilimsel bilgilere ilişkin duygusal bilgiyi değerlendirme yeteneği	Duygular ve duygusal bilgiler hakkında somut değerlendirme ve mantık yürütme merkezidir.
Duyguyu yönetmek	Kişiler ve kişilerarası gelişmeyi sağlayabilmek için duyguları ve duygusal ilişkileri yönetme yeteneği	Kişilik ve amaçlarla etkileşim içindedir.

**Kaynak:** Tufan, 2011: 14.

Mayer ve Salovey, duygusal zekâyı, basit süreçlerden (duygusal algılama ve duygusal bütünleşme) daha karmaşık süreçlere (duygusal anlama ve duygusal yönetim) olacak şekilde dört bölümde ele almıştır (Doğan ve Şahin, 2007: 238).

### 2. 1. 2. 8. 2. Reuven Bar-On Modeli

Bar-On'un duygusal zekâ modelinde, kişisel yetenekler, kişilerarası yetenekler, uyumluluk, stresle başa çıkma ve genel ruh durumu boyutları ve bu boyutlar kapsamındaki yetenek ve beceriler açıklanmıştır (Acar, 2001: 31).

Duygusal zekâ yetenekleri bilişsel zekâ yeteneklerinin karşıtı değildir. Gerçek yaşamda bu iki kavram etkileşim halindedir ve birbirini desteklemektedir. Reuven Bar-On, gerçek zeki insanı, sadece “bilişsel zekâya sahip” değil aynı zamanda “duygusal zekâya sahip” olan kişi olarak tanımlamaktadır. Bar-On duygusal zekânın bilişsel zekâdan farklı olmakla birlikte duygusal zekâ ve bilişsel zekânın genel zekânın temel öğelerinden olduğunu belirtmektedir (Kavcar, 2011: 50).

Salovey ve Mayer ile Bar-On modellerinin ortak noktası, biliş odaklı olarak duygusal zekânın kişilikle ilgili olmadığını gösterme çabasıdır. Salovey ve Mayer'in modeli yetenek ve davranış konusuna, Bar-On'un yaklaşımı ise duygusal ve sosyal zekâ davranış konusuna odaklanmıştır (Aslan, 2009: 55).

**Çizelge 3. Bar-On Duygusal Zekâ Modeli**

<b>Faktörler</b>	<b>Alt Boyutlar</b>
<b>Kişisel Beceriler</b>	Kendine saygı Duygusal Öz Farkındalık Kendine güven Bağımsızlık Kendini gerçekleştirme
<b>Kişilerarası Beceriler</b>	Empati Sosyal Sorumluluk Kişilerarası İlişkiler
<b>Uyumluluk</b>	Gerçeklik Ölçüsü Esneklik Problem Çözme
<b>Stresle Başa Çıkma</b>	Stres Toleransı Dürtü kontrolü
<b>Genel Ruh Durumu</b>	İyimserlik Mutluluk

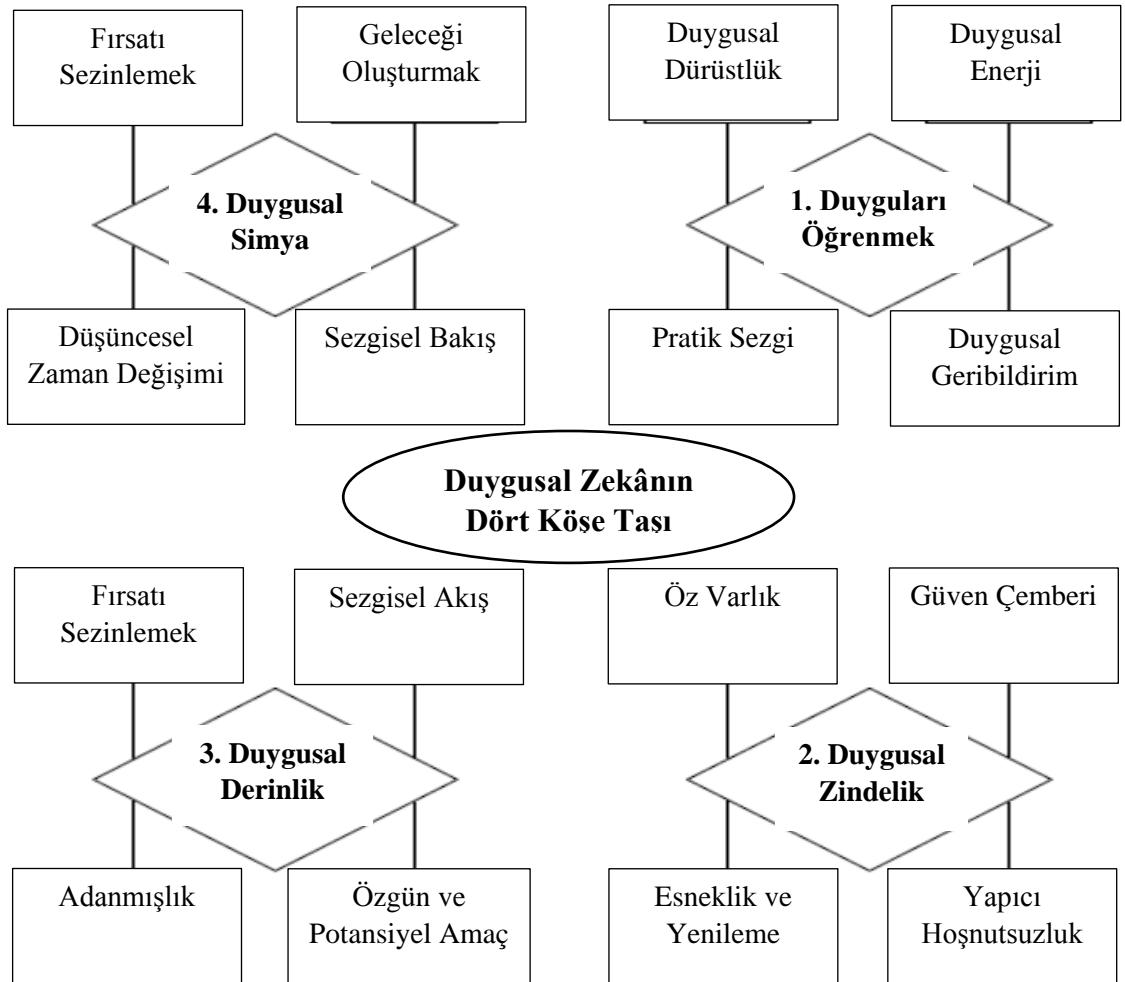
**Kaynak** Acar, 2001: 63.

### 2. 1. 2. 8. 3. Robert K. Cooper ve Ayman Sawaf Modeli

Cooper ve Sawaf duygusal zekâyı; “duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneği” olarak tanımlamıştır (Çay, 2009: 35).

Araştırmacılar, duygusal zekâyı dört köşe taşı adını verdikleri modelle açıklamışlardır. Şekil 1’de Dört Köşe Taşı Modeli gösterilmiştir. Bu dört köşe taşı; duyguları öğrenmek, duygusal zindelik, duygusal derinlik ve duygusal simya olarak tanımlanmıştır. Bu dört temel başlık altında yetenek ve beceriler anlatılmıştır (Acar, 2001: 32).

Şekil 1. Dört Köşe Taşı Modeli



**Kaynak:** Savaş, 2012: 37.



Cooper ve Sawaf'ın geliştirdiği model, duygusal zekâyı örgüt ortamı içinde ele alarak, duygusal zekâ-liderlik ilişkisi üzerinde durmakta ve işletmelerde duygusal zekânın önemine dair bilgiler sunmaktadır. Modelin boyutları birbirlerini ya da benzer kavramları (fırsat sezinlemek ve pratik sezgi gibi) içermektedir. Tıpkı Bar-On'un modeli gibi zihinsel yeteneklerin (duygusal dürüstlük gibi) yanı sıra bunların dışındaki bazı kavramları (geleceği yaratmak gibi) içerdiği için karma bir modeldir (Çakar ve Arbak, 2004: 39-40).

#### 2. 1. 2. 8. 4. Daniel Goleman Modeli

Goleman (2014), duygusal zekânın, özdenetim ve benzeri yetilerin temellerini öğrenme potansiyelini belirlerken, duygusal yeterlilik bu potansiyelin ne kadarının becerilere aktarıldığını gösterdiğini, diğer bir ifadeyle duygusal yeterliliğin bireyin duygusal zekâ kapasitesini ne ölçüde kullandığının bir göstergesi olduğunu belirtmiştir. Çizelge 3'te Goleman duygusal zekâ modeli gösterilmektedir.

**Çizelge 4. Goleman Duygusal Zekâ Modeli**

	KİŞİSEL YETERLİLİKLER	SOSYAL YETERLİLİKLER
Duyguları Tanıma	<b>1. Özbilinç</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Duygusal Özbilinç</li> <li>- İsbetli Öz değerlendirme</li> <li>- Özgüven</li> </ul>	<b>3. Sosyal Bilinç</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empati</li> <li>- Hizmet</li> <li>- Örgütsel Farkındalık</li> </ul>
Duyguları Düzenleme	<b>2. Kendi Duygularını Yönetme</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Duygusal Özdenetim</li> <li>- Güvenilirlik</li> <li>- İyimserlik</li> <li>- Uyumluluk</li> <li>- Başarma Dürtüsü</li> <li>- İnsiyatif</li> </ul>	<b>4. Sosyal Beceriler</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diğerlerini Geliştirme</li> <li>- Etkileme</li> <li>- İletişim</li> <li>- Çatışma Yönetimi</li> <li>- Esinleyici Liderlik</li> <li>- Değişim Katalizörü</li> <li>- Bağlar Kurma</li> <li>- İşbirliği ve Takım Çalışması</li> </ul>

**Kaynak:** Savaş, 2012: 37.

Goleman (2014: 62), duygusal zekâyı; “kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendini başkasının yerine koyabilme ve umut besleme” olarak tanımlamaktadır.

Goleman, beş temel yetenek ile 25 yeterlikten oluşan duygusal zekâ modelini daha sonra dört boyutta toplamıştır (Demir, 2009: 31). Goleman, dört boyut içerisinde yirmi yeterlilikten (alt boyut) bahsetmiştir (Savaş, 2012: 21). Goleman, duygusal zekâ kavramının popüler olmasını sağlamıştır. Böylece duygusal zekâ yalnızca kuramsal bir model olmakla kalmayıp, kişisel gelişimde bir trend olmuştur (Çakar ve Arbak, 2004: 25).

### **2. 1. 2. 9. Duygusal Zekânın Ölçülmesi**

Duygusal zekânın tespit edilmesi için geliştirilen araçlar, tıpkı bilişsel zekâ da olduğu gibi duygusal zekânın da ölçülebilir olduğunu göstermektedir (Tufan, 2011, 24). Ancak, duygusal zekâ bir üniversite derecesi gibi değil, bireyin kendisi ve ilişkilerini ne derece yönetebildiği ile ilgili olmasından dolayı ölçülmesi de oldukça zordur (Çetinkaya, 2011: 92). Duygusal zekâyı ölçümleyen çok sayıda ölçüm aracı mevcuttur. Duygusal zekâ kavramı ile ilgili algıların farklı oluşu sebebiyle, her ölçüm aracının değerlendirdiği olgu ve değerlendirme sonuçları da farklı olmaktadır (Doğan ve Şahin, 2007, 242).

Duygusal zekâ ölçekleri, ölçüm için gerekli olan bilgiyi, kendini değerlendirme, başkası tarafından değerlendirme ve yetenek değerlendirme olmak üzere üç şekilde elde etmektedirler (Tufan, 2011: 23). Kendini değerlendirme yönteminde, anket ve envanterler aracılığı ile kişinin kendini değerlendirmesi istenmektedir. Böylece bireyin kendini ne ölçüde tanımladığına dair bilgiler edinilmektedir. Başkası tarafından değerlendirme yönteminde değerlendirme yapılacak kişiyi çok iyi tanıyan en az iki kişiye, kişiyle ilgili sorular yöneltilmektedir. Yetenek değerlendirme yönteminde ise kişiye örnek bir durum verilmektedir. Bu

durum karşısında kişinin neler yapabileceğini ve neler hissettiğini cevaplandırması istenmektedir (Doğan ve Şahin, 2007: 242; Tufan, 2011: 23-24).

Biri yetenek model yaklaşımını, diğer üçü karma model yaklaşımını ölçen dört yaygın duygusal zekâ ölçüm aracı bulunmaktadır. Yetenek modeli yaklaşımını ölçen MSCEIT ölçeği, Mayer, Salovey ve Caruso tarafından geliştirilmiştir. Karma model yaklaşımını ölçen testler EQ-i, ECI ve EQ-Map ölçekleri sırasıyla, Bar-On, Goleman ve Cooper-Sawaf tarafından oluşturulmuştur (Mumcuoğlu, 2002: 43-44).

### **2. 1. 2. 9. 1. Mayer ve Salovey Duygusal Zekâ Ölçeği**

Mayer ve Salovey, 1999 yılında yetenek modeli temelinde “Çok Faktörlü Duygusal Zekâ Ölçeğini (Multifactor Emotional Intelligence Scale-MEIS)” geliştirmişlerdir. Dört bölümden oluşan ölçek şu şekilde özetlenmektedir (Eröz, 2011, 74-75):

Ölçeğin birinci bölümü olan “Duyguları Tanımak”; yüz ifadelerini tanımlama (48 madde), dizayn (48 madde), müzik (48 madde) ve kısa hikayelerdeki duyguları tanımlama (42 madde) olmak üzere dört adet alt testle değerlendirilmektedir. İkinci bölümde “Duyguların Düşünceler Yardımcı Olacak Şekilde Kullanma”; sentezleme (60 madde) ve duygu önyargıları (28 madde) olmak üzere iki adet alt testle değerlendirilmektedir. “Duyguları Anlama” başlıklı üçüncü bölüm ise; duygu karmaları (8 madde), ilerleme (8 madde), geçiş (24 madde) ve görecelik (40 madde) olmak üzere dört adet alt test ile değerlendirilmektedir. Son bölüm olan “Duyguları Yönetme”; her biri 24 maddeden oluşan kendi duygularını ve başkalarının duygularını yönetme alt başlıkları ile değerlendirilmektedir.

MEIS, katılımcıların yeteneklerini yanlış göstermelerini engelleyebilen, 12 alt başlıkta toplanan testlerden oluşan yetenek modeli temelli bir ölçüm aracıdır. Sonraları bu ölçeğin psiko-metrik nitelikleri yetersiz olduğu düşünülerek Mayer, Salovey ve Caruso, 141 başlıktan oluşan Mayer-Salovey-Caruso Duygusal Zekâ Testi’ni (MSCEIT) geliştirmişlerdir (Güllüce, 2010, 41-42). Çizelge 5’te Mayer, Salovey ve Caruso Duygusal Zeka Testi yapısı gösterilmektedir.

**Çizelge 5. Mayer-Salovey-Caruso Duygusal Zekâ Testi Yapısı**

Toplam Puan	Alan Puanı	Bölüm Puanı	Bölümlerle İlgili Görevler
Duygusal Zekâ (EIQ)	Deneysel Duygusal Zekâ (EEIQ)	Duyguları Algılama (PEIQ)	Yüzler
			Resimler
	Stratejik Duygusal Zekâ (SEIQ)	Düşünceyi Kolaylaştırma (FEIQ)	Rahatlatma
			Hissetme
	Stratejik Duygusal Zekâ (SEIQ)	Duyguları Anlama (UIEQ)	Değişimler
			Karışımlar
	Stratejik Duygusal Zekâ (SEIQ)	Duyguları Yönetme (MEIQ)	Duygusal Yönetim
			Duygusal İlişkiler

**Kaynak:** Stys vd, 2004.

### 2. 1. 2. 9. 2. Bar-On Duygusal Zekâ Ölçeği

Bar-On, duygusal yeteneklerin, bilişsel yeteneklerin karşıtı olmadığını ve bu iki kavramın etkileşim halinde olduğunu ve birbirini desteklediklerini savunmaktadır. Bar-On, bireyin gerçek anlamda zeki kabul edilebilmesi için, bilişsel zekânın yanında duygusal zekâyâ da sahip olması gerektiğini ifade etmiştir (Altıntaş, 2009: 27).

Bar-On oluşturduğu modelin geçerlilik ve güvenilirlik ölçümlerini Kanada, A.B.D., Arjantin, Almanya, Güney Afrika ve İsrail olmak üzere altı ayrı ülkede 12 yıl süren bir zaman diliminde gerçekleştirmiştir (Demir, 2009: 30). Emotional Quotient Inventory (EQ-i), 1997 yılında geliştirilmiş, dünyada en yaygın biçimde kullanılan duygusal zekâ testlerinden biridir ve 30'dan fazla dile çevrilmiştir. Mumcuoğlu (2002) tarafından dilsel, eşdeğerlilik, güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları yapılarak Türkçe'ye çevrilmiştir. Duygusal zekâyı ölçmek amacıyla geliştirilmiş ilk testtir (Eröz, 2011: 76-77).

Bar-On, bu ölçekle bireylerin başarı potansiyelini ölçmeyi ve bilişsel zekâ ölçümlerinin eksik kaldığı yönleri tamamlamayı amaçlamıştır (Güllüce, 2010: 42). Ölçek, 5 ana boyut altında on beş alt boyuttu ölçen 133 maddeden oluşmaktadır. Bunlar, kişilerarası, kişiye özgü, stres yönetimi/denetimi, uyumluluk ve genel mizaç boyutlarıdır (Mumcuoğlu, 2002, 46).

### **2. 1. 2. 9. 3. Goleman Duygusal Zekâ Ölçeği**

Duygusal Zekâ Yetenek Entanteri (Emotional Competence Inventory ECI), Goleman'ın modelinde yer alan yeteneklerin değerlendirilmesi amacıyla geliştirilmiş bir ölçüm aracıdır. 1998 yılında revize edilmiş, 1999 yılında Boyatzis, Goleman, Jacobs, Garonzik, Marshall ve Spencer tarafından son şeklini almıştır. ECI ilk formunun verileri çeşitli bölümlerde okuyan öğrenciler ve birçok farklı endüstriyel işletmelerde çalışan yönetici ve satış personelinin kapsayan yaklaşık 600 kişi ile elde edilmiştir. Daha sonra endüstriyel ve profesyonel hizmet işletmelerinde çalışan toplam 4000 yönetici ve çalışanlardan 360 derece değerlendirmesiyle Boyatzis, Fabio Sala ve Goleman tarafından 2001 yılında ECI-2 olarak yeniden formüle edilmiştir (Eröz, 2011: 77).

ECI-2 dört bölümden ve toplam 72 maddeden oluşmaktadır. Bu dört bölüm; özbilinç, kendini kontrol (Self Management), sosyal farkındalık ve ilişki yönetimi şeklindedir. Ayrıca üniversite öğrencileri için de ECI-U (ECI-University Version) geliştirilmiştir (Eröz, 2011: 77-78).

### **2. 1. 2. 9. 4. Cooper ve Sawaf Duygusal Zekâ Ölçeği**

EQ Haritası (EQ-Map), Cooper ve Sawaf tarafından geliştirilen 262 maddelik kendiliğinden bilgilendirme ölçümüdür. Araştırmacıların dört köşe taşı modelini değerlendirmek amacıyla oluşturulan test; EQ Haritası Soru Formu, Puan Cetveli ve Yorumlama Rehberi olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Cevaplar “çok iyi, orta derecede iyi, biraz, hiç” olarak sıralanan dört noktalı ölçekler üzerinde katılımcı tarafından değerlendirilmektedir (Eröz, 2011: 78, Konakay, 2010: 41).

### **2. 1. 2. 10. Nörolojik Açıdan Duygusal Zekâ**

İnsan davranışı ve zihinsel işleyişi biyolojik süreçlere dair bilgiler olmaksızın anlaşılmamaktadır (Arkonaç, 1993: 27). Son yıllarda teknolojinin ilerlemesiyle birlikte, beyin görüntüleme konusunda yapılan nörolojik çalışmalar bir ivme kazanmış ve duygusal zekânın bilimsel olarak ortaya konmasına yardımcı olmuştur (Karabulut, 2012: 27).

12 milyar sinir hücresine ve neredeyse sonsuz sayıda ara bağlantıya sahip olan insan beyni, evrenin belki de en karmaşık yapısıdır. Meydana gelen psikolojik olayların tümü, beynin ve sinir sisteminin etkinliği sonucunda oluşmaktadır (Özmen, 2006: 31). Olayların algılanması, duyu organlarının olayları nasıl yakaladığına ve bu duyulardan gelen bilgiyi beynin nasıl yorumladığına bağlıdır (Arkonaç, 1993, 27).

İnsan beyninde duygu ve dürtülerin kaynağı limbik sistemdir. Düşünme yeteneği ve dil kullanımı gibi insanı diğer canlılardan ayıran becerilerin kaynağını ise neokorteks oluşturmaktadır. Neokorteksin 5 milyon yıllık bir geçmişinin olduğu ve şu anki şeklini 60 bin yıl önce aldığı düşünülmektedir. Ancak limbik sistem neokortekse nispeten çok daha eski olup yaklaşık 500 milyon yıllık bir geçmişe sahiptir (Saraçlı, Atasoy ve Karahmet, 2012: 417). Bu açıdan değerlendirildiğinde, biyolojik kaynağı çok daha eskiye dayanan duygu ve dürtülerin; bilinç, düşünme ve dil kullanımından çok daha önce var oldukları görülmektedir.

Duyu organları ile elde edilen sinyaller beynin talamus denilen bölümünde basit bir ifadeyle beyin diline çevrilerek, büyük nöron toplulukları ile kortekse aktarılmaktadır. LeDoux isimli araştırmacı, talamus ile amigdala arasında da az sayıda da olsa bir nöron topluluğu olduğunu bulgulamıştır. Araştırmacı böylece, amigdalanın tamamen neokorteksten gelen sinyallere dayanarak duygusal tepkiler geliştirdiği inancını çürütmektedir. Neokorteks yavaşça, ancak donanımlı bir şekilde bir tepki üretme planı oluştururken, amigdala ise kişiyi çok kısa sürede harekete geçirebilmektedir. LeDoux, bir çalışmada farelerin işitsel kortekslerini işlevsiz kılmış ve onları elektrik şokla birlikte gelen bir sese maruz bırakmıştır. Neokortekslerine kaydedilmediği halde fareler sestem korkmayı kısa sürede öğrenmişlerdir. Kulak aracılığı ile elde edilen ses önce talamusa, hemen ardından da amigdalaya ulaşarak daha üst yolları atlamıştır. Kısacası fareler üst düzey bir korteks faaliyeti olmaksızın duygusal bir tepki vermeyi öğrenmişlerdir. Amigdala kendi başına korkuyu algılamıştır. LeDoux, “anatomik olarak, duygusal sistem neokorteksten bağımsız işleyebilir, bazı duygusal tepkiler ve duygusal anılar bilinçli ve bilişsel hiçbir katkı olmaksızın oluşabilir” sonucuna ulaşmıştır (Goleman, 2014: 45-46).

1848 yılında yaşanan bir kazada, demiryolu çalışanı bir işçinin beynin amigdala devresi hasar almıştır. İşçi, bu kaza sonrasında motor becerileri ile ilgili herhangi bir problem yaşamamıştır. Ancak, kaza öncesinde duyarlı, çalışkan ve doğru

kararlar verebilen bir kişiliğe sahip olduğu bilinen işçinin, kaza sonrasında saldırgan, geçimsiz, düzenli çalışmayan bir kişilik yapısına büründüğü gözlemlenmiştir (Saraçlı, Atasoy ve Karaahmet, 2012: 418). Benzer vakaları inceleyen araştırmacılar, amigdala bölümünün hasar gördüğü hastaların bilişsel yetilerinde herhangi bir bozulma olmadığını ancak, karar verme yetilerinde ciddi bir yetersizliğin olduğunu bulgulamışlardır. Bu kişilerin gündelik hayatlarında randevu için tarih saptama gibi basit kararları vermede sorun yaşadıkları görülmektedir. Bu durum, hastaların duygusal bilgi depolarına erişimlerinin kaybolmasına bağlanmaktadır. Buradan çıkan sonuç ise duyguların mantıklı olmak için gerekli olduğudur (Goleman, 2014: 56-57).

### **2. 1. 2. 11. Duygusal Zekâ İle İlgili Yanlış Yaklaşımlar**

Kavramla ilgili farklı yaklaşımların olması, duygusal zekâ kavramının ne olduğunun yanı sıra ne olmadığını ve kavramla ilgili yanlış yaklaşımların bilinmesi, duygusal zekâ kavramının bütünüyle anlaşılabilmesi için gereklilik arz etmektedir. Bu gereklilikten yola çıkarak aşağıda duygusal zekâ ile ilgili bazı yanlış yaklaşımlar ele alınmıştır.

Duygusal zekânın yüksek olması, bireyin yalnızca hisleri ile hareket etmesi, iyi ve kolay bir insan olması, hislerini bastırması ve değiştirmesi anlamına gelmemektedir (Tuna, 2008: 28). Diğer bir deyişle, yüksek duygusal zekâ her zaman iyi, hoş olmak demek değildir (Ulutaş, 2005: 33). Bireyler zaman zaman iyi insan karakterinde görünmek için oluşan duyguları gizleyerek ya da yok sayarak diğer bireylerin hoş karşılayacağı tepkiler vermektedirler. Bunun sonucunda, gerçekte yaşadığı duygularını ifade edememekte ve gerçek duygularını bastırarak farklı şekillerde ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Yaylacı, 2006: 49).

Duygusal zekâyâ sahip olmak demek sorunları görmezden gelmek veya sorunlardan kaçmak, üstünü kapamak demek değildir. Duygusal zekâsı yüksek bireyler, istemedikleri gerçeklerle karşı karşıya geldiklerinde olumsuz duygularının farkına varmakta ve bunları karşısındakine zarar vermeyecek şekilde ifade etmektedirler (Ulutaş, 2005: 33).

Cinsiyet, duygusal zekâ yetenekleri konusunda, doğuştan gelen bir avantaj oluşturmamaktadır. Duygusal zekâ konusunda kadın-erkek ayrımına gitmenin aslında çok sağlıklı bir sonuç olmadığı, güçlü ve zayıf yanların ortalamada birbirini götürdüğü

ve duygusal zekâ açısından cinsiyet farkının çok etkin bir farklılaşma göstermediği görülebilmektedir (Tuna, 2008: 29). Duygusal zekâ sadece olumsuz duyguların kontrol edilmesi demek değildir. Olumlu duyguların da içinde bulunan sosyal koşullara göre kontrol edilmesi gerekebilmektedir (Ulutaş, 2005: 34).

Duygusal zekâ yetileri doğuştan var olup sonradan çevrenin etkisiyle her yaşta geliştirilebilirler. Duygusal zekâ becerilerini kazanmak, zihinsel becerilerden daha çok zaman almaktadır. Bireyler bir saat içinde birçok bilgi edinebilir, fakat öfkeyi veya kızgınlığı kontrol etmeyi öğrenmek çok pratik isteyen ve zaman alan bir çalışmadır (Ulutaş, 2005: 33).

Duygusal zekâ, duygusal davranmak olmadığı gibi, salt bir mantıkla olaylara tepkiler vermeyi kabul etmemektedir (Titrek, 2007). Duygusal zekâ duyguların her zaman kontrol edilmesi veya ifade edilmesi demek değildir. Duygusal zekâ doğru duyguların, doğru zamanda kontrol edilmesi veya ifade edilmesi demektir. (Ulutaş, 2005: 33). Duyguların kontrolü hakkında “Nikomakus Etiği” adlı eserinde Aristo, kızmanın kolay olduğunu ve herkesin kızabileceğini; lakin doğru kişiye doğru ölçüde, doğru zamanda, doğru sebeple ve doğru şekilde kızmanın zor olduğunu ifade etmiştir (Goleman, 2014: 19).

## **2. 1. 3. LİDERLİK**

### **2. 1. 3. 1. Liderlik Kavramı**

İnsanlık tarihi kadar eski olan lider ve liderlik kavramlarının 19. yüzyıl itibariyle yaygın kullanılmaya başladıkları, ancak literatüre çok daha eski dönemlerde girdiği bilinmektedir (Özkan, 2011: 5). İnsanlar, sosyal varlıklar olarak bir arada yaşamak gereksinimi hissetmektedirler. Liderlik ise, insanların bir arada bulunmaları ile oluşan toplulukların yönlendirilmesi ihtiyacından kaynaklı ortaya çıkan bir olgudur (İbicioğlu vd., 2009: 2).

Lider kelimesini, Yunanca “hegemon” ve Romalıların kullandıkları dilde “dux” kelimesi karşılamaktadır. Her iki kelime de benzer şekilde “yol” veya “seyahat” anlamına sahiptirler. Lider sözcüğü, ilk kez 1755 yılında İngilizce sözlükte “kaptan, kumandan, önden giden kimse” olarak tanımlanmıştır. Oxford İngilizce Sözlüğü’nde ise ilk kez 1976 yılında, “bir konuda diğerlerini etkilemek” şeklinde tanımlanmıştır.



Türkçe’de ise liderlik, “önderlik, yederlik” sözcükleri ile karşılanmış ancak, pratikte bu sözcükler lider kelimesi yerine kullanılmamaktadır (İbicioğlu vd., 2009: 3; Şişman, 2011: 2-3; Balkar, 2012: 114).

Liderlik, liderin grup üyesi olan diğer kişilerle ilişkileri, statü ve rol ilişkileri ile oluşmaktadır. Grubun bir parçası olarak lider, grubun davranış ve inançları üzerinde en etkili kişidir. Bu sebeple lider, diğerlerine iş yaptırma gücüne sahip bir kişiliktir. Sahip olduğu enerji, girişim yeteneği, düşünüş özgürlüğü, adil davranma güdüsü ve benzer nitelikleri ile grubun diğer üyelerinden farklı ve ayrıcalıklı bir kişidir (İbicioğlu vd., 2009: 3).

Literatürde lider ve liderlik kavramına ait farklı birçok tanıma ulaşmak mümkündür. Ancak bu kavramlarla ilgili tanımlamalar, kişisel paradigmalara ve tanım sahiplerinin önem verdikleri olgulara göre yapılmıştır. Bu bağlamda liderlik konusunda araştırma yapan ne kadar kişi varsa, o sayıda liderlik tanımının olduğu ifade edilmiştir. Liderlik üzerine yapılan araştırmaların çok olmasının nedeni olarak, tarihsel süreçte liderliğin çok boyutlu, kapsamlı, karmaşık ve zengin bir oluşuma sahip olması gösterilmektedir. Gerçekleştirilen çalışmalarda, liderlik kavramı konusunda bütünüyle bir uzlaşıya varılamamıştır (İbicioğlu vd., 2009: 2; Gürdoğan, 2010: 10; Özkan, 2011: 5). Farklı araştırmacıların liderlik tanımları Çizelge 6’da sunulmuştur.

**Çizelge 6. Liderlik Tanımları Tablosu**

<b>Yazar</b>	<b>Yıl</b>	<b>Tanım</b>
<b>Cooley</b>	1902	Sosyal hareketin merkezinde olabilmektir.
<b>Mumford</b>	1906	Sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır.
<b>Munson</b>	1921	Çatışmayı azaltan ve güçlü bir birliktelikle insanları başarıya ulaştırma sanatıdır.
<b>Bogardus</b>	1934	Sadece kişilik ve grup olayları değil aynı zamanda birçok kişinin zihinsel kontağı ve bu kontak içinde bazı kişilerin, diğer kişiler üzerinde etkin olduğu varsayılan bir süreçtir.
<b>Kilbourne</b>	1935	Hayranlık duyulan kişilik özelliklerinin pek çoğuna sahip olduğunu gösterebilmektir.

**Çizelge 6’nın devamı→**

<b>Copeland</b>	1942	İnsanları fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak etkileyebilme sanatıdır.
<b>Knickerbocker</b>	1948	Grup üyeleri ile onların gereksinimlerini karşılayacak tüm araçları kontrol altında tutan kişi arasındaki işlevsel ilişkidir.
<b>Koontz ve O'Donnel</b>	1955	Ortak bir amacı başarmak için insanları etkilemektir.
<b>Hempfill ve Cons</b>	1957	Ortak bir amaca doğru grubun davranışlarını yönlendirmek için bireyin yapmış olduğu davranışların bütünüdür.
<b>Weschler ve Massarik</b>	1961	İletişim sürecinin yaşandığı bir ortamda, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak üzere yönlendirilmiş kişilerarası etkileşim sürecidir.
<b>Stogdill</b>	1974	Karşılıklı davranış ve fikir birliği ile yapıyı harekete geçirmek ve bu hareketi sürdürmektir.
<b>Dubrin</b>	1978	Hedefleri gerçekleştirmek için uğraşanları duruma göre uyarlayıcı, onların sorunlarını yanıtlayıcı bir roldür.
<b>Katz ve Kahn</b>	1978	Grup üyelerini, performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktır.
<b>Rauch ve Behling</b>	1984	Belirli bir amacı yerine getirmek maksadıyla örgütlenmiş bir grubun davranışlarını etkileme faaliyetidir.
<b>Pagonis</b>	1992	Bir maksadı gerçekleştirebilmek için uzmanlık, empati gibi aktif, önemli ve birbiriyle bütünleşen davranışlar sergileyerek insanları etkileyebilmektir.
<b>Werner</b>	1993	Belirli bir durumda ve koşulda, bir grup üzerindeki; insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme sürecidir.
<b>Çizelge 6'nın devamı→</b>		

<b>Sullivan-Harper</b>	1996	Amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden ussal ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır.
<b>Drucker</b>	1998	Çalışanların ve ekiplerin güdülenmesi, cesaretlendirilmesi, yönlendirilmesi ve onların yaratıcılığının ortaya çıkarılması ve harekete geçirilmesidir.
<b>Boyatzis, McKee, Goleman</b>	2008	Duygulara hitap eden, insanlarda tutku uyandıran ve insanlara esin kaynağı olan kişilerdir.
<b>Tosun</b>	1987	Ortak amaç için toplanan grup ile onların davranışlarını belirleyen bir kişi arasındaki ilişkidir.
<b>Koçel</b>	1999	Belirli koşullar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir.
<b>Eren</b>	2001	Bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme, bilgi ve yeteneklerin toplamıdır.

**Kaynak:** İbicioğlu vd., 2009; Çay, 2009.

Çizelge 6’da verilen liderlik tanımlarında çoğunlukla üzerinde durulan kavramlar; ön plana çıkma, diğerleri üzerinde etkin olma, etkileme, ortak amaç, hedef ve amaçlara ulaşma, harekete geçirme, yönetme, yönlendirme, kurma ve kontrol olmuştur.

Literatürde, liderlik, genel olarak “diğerlerini etkileme yeteneği” olarak tanımlanmaktadır. Bu etki ise tipik bir şekilde genel bir amacın başarılması ile ilişkilendirilmektedir. Muhtelif kaynaklarda yer alan tanımlar incelendiğinde, liderlik süreci, bir kişinin, diğerlerini etkileyebilmesi temeline dayalı olduğu görülmektedir. Liderliği konu edinen çalışmalar çoğunlukla, liderin diğerlerini ne sebeple ve ne şekilde etkilediği; bu etkileme sürecinde hangi araçların rol aldığı ve önemli olduğu

ile liderin kullandığı güç kaynaklarının neler olduğu sorularına yanıt aramaktadır (Şimşek, 2006: 3; Gürdoğan, 2010: 11).

Örgütsel bakış açısından liderlik, gerek bireysel ve gerekse grup davranışlarını etkileme gücü barındırması sebebiyle önem arz etmektedir (Keçecioğlu, 1998: 10). Liderliğin konusu insandır (Barutçugil, 2014: 73). Liderlik saygınlık, güç veya statü ile ilgili değil; etki ve ikna ile ilgili olduğu için hiyerarşik ilişkileri değil insanlara öncülük etmeyi içermektedir (Balkar, 2012: 116).

### 2. 1. 3. 2. Liderlik Yaklaşımları

Günümüze kadar, liderlikle ilgili çok sayıda teorik ve uygulamalı çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalarda araştırmacılar liderliği farklı yönlerden değerlendirerek, liderliğin oluşumunu açıklamaya çalışmışlardır.

Başlangıçta liderliğin, liderlerin kişisel özelliklerinden meydana geldiği düşünülmüş, sonrasında, liderlik için kişisel özelliklerin yeterli olmadığı kanaatiyle liderlerin davranışları üzerine araştırmalar yapılmıştır (Begeç, 1999: 18). Sonraki dönemlerde ise liderlikle ilgili çalışmalarda liderlerin özellikleri veya davranışlarının tek başına incelenmesinin yeterli olmayacağı düşünülerek farklı durumların liderliğe etkisini araştıran yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Liderlikle ilgili çalışmalar sonraki dönemlerde de devam etmiş ve araştırmacılar çeşitli modern yaklaşımlar geliştirmiştir.

### Çizelge 7. Liderlik Teorileri Araştırmaları

Zaman	Liderlik Yaklaşımı	Açıklama
1950 ve öncesi	Özellik Yaklaşımı	Liderlik kişinin yaratılışında mevcut olup, doğuştan gelmektedir.
1950-1960	Davranış Yaklaşımı	Liderin davranışı, liderliği belirleyen faktördür.
1960-1980	Durumsallık Yaklaşımı	Etkili liderlik için uygun durumlar gerekir.
1980 ve sonrası	Alternatif Yaklaşımlar	Liderlik için vizyon gereklidir.

**Kaynak:** Begeç, 1999: 18.

Liderlik anlayışı, gelecekte geçmişten bugüne kadar olan süreçteki değişiminden çok daha hızlı şekilde değişecektir. Bu değişimle etkili liderlikte, vizyon belirleme, dürüstlük, sonuçlara odaklanma, ilham verme ve motive etme gibi belirleyici özellik ve davranışların ötesinde, küresel düşünme, kültürel farklılığı yönetme, liderliği paylaşma, ortaklıklar geliştirme ve teknolojik farkındalık geliştirme gibi yetkinlikler önem kazanacaktır (Barutçugil, 2014: 50-54).

### **2. 1. 3. 2. 1. Özellikler Yaklaşımı**

Özellikler yaklaşımı liderlikle ilgili geliştirilen ilk yaklaşım olup ve yirminci yüzyılın başlarına dayanmaktadır. Yaklaşım, sahip olunan çeşitli kişisel ve psikolojik niteliklerin bireyi lider yaptığını ve sahip olunan bu niteliklerin, liderlik sürecini belirleyen en önemli etken olduğunu öne sürmektedir. Liderlerin doğuştan lider olarak doğdukları, onların belirli özellikleri ile seçilmiş kişiler olduğu görüşü teoriye kaynaklık etmektedir. Yaklaşım liderleri “Büyük Adam” olarak nitelenmektedir (Şimşek, 2006: 10; İbicioğlu vd., 2009: 4; Demir vd., 2010: 132; Özkan, 2011: 27).

Bu yaklaşıma göre lider fiziksel ve kişilik özellikleri ile liderlik ettiği topluluktan farklılık arz etmektedir. Bu konudaki çok sayıda araştırma, hangi yönlerinin bir lideri, takipçilerinden farklı kıldığını açıklayabilmek adına yapılmış ve neticesinde birçok özellik tespit edilerek; lider, özellikleri açısından izleyicilerinden farklı kılınmıştır. Kolasa (1969), özellikler yaklaşımında öngörülen özellikleri fiziksel etmenler, zihinsel yetenek, sözel yetenek ve kişilik özellikleri olmak üzere dört ana başlıkta toplamaktadır. Stodgill (1948) yaptığı çalışmaların çoğunda liderlerin uzun boylu olduğu ve çok azında kısa boylu olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Gibbs (1947) çalışmasında, ABD ordusundaki subayların genel ordu mensuplarına göre zihinsel anlamda üstün olduklarını savunmuştur. Ayrıca Stodgill sözlü veya yazılı iletişimde akıcılığın liderlik için önemli olduğunu belirtmiştir (Akt. Diker, 2014: 112).

Gandi, Hitler, Martin Luther King, Kennedy ve Atatürk gibi kişilerin liderlik tanımına uyduğu kabul edilmektedir. Fakat bu kişilerin tamamen farklı özellikleri bulunmaktadır. Özellikler yaklaşımına göre; tüm liderlerin sahip olduğu belirli özelliklerin var olması gerekmektedir. Ancak yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkarılan çok sayıda lider özelliğinin evrensel nitelikte olmadığı gözlemlenmiştir.

Böylece kişilik ve liderlik arasında net bir ilişki kurmak mümkün olmamıştır (Altıntaş, 2009: 55).

Bu yaklaşım, her koşul ve görev için tespit edilen lider özelliklerinin, liderlik gibi karmaşık bir yapıya sahip süreci açıklamakta yeterli olmadığı ve diğer değişkenlerin göz ardı edildiği gibi sebeplerden eleştiriler almıştır (Çay, 2009: 16).

### **2. 1. 3. 2. 2. Davranışsal Yaklaşım**

Davranışsal yaklaşım, liderin sahip olduğu özelliklerin yeterli olmadığı, bunun yanında liderlerin “nasıl” davrandıkları ve “ne” yaptıkları konusunun da önemli olduğu görüşüyle ortaya çıkmıştır. Davranışsal yaklaşımın temelini; liderleri başarılı ve aktif yapan unsurun liderlerin niteliklerinden çok, liderlik sürecinde göstermiş olduğu tutumlar olarak görülmektedir. (Gürdoğan, 2010: 24).

Özellikler yaklaşımından farklı olarak; davranışsal yaklaşımda liderin davranışları öne çıkmaktadır. Davranışsal yaklaşımda liderin etkin ve başarılı olması, liderin özelliklerinden ziyade, liderlik sürecinde sergilediği davranışlarla ilgilidir (Altıntaş, 2009: 56). Bir diğer nüans, davranışsal yaklaşımda önemli lider davranışlarının yanında serbest liderlik tanımlamalarını ortaya çıkarmaktadır. (Özmen, 2009: 31). Bu yaklaşımda, özellikler yaklaşımındaki insanların lider olarak doğduğu fikrinden farklı olarak insanların lider olmaları için eğitilebilecekleri savunulmuştur.

Davranışsal liderlik kuramının gelişmesinde yönetim bilimcilerinin yapmış olduğu çeşitli uygulamalı ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bütün bu çalışmaların ortak noktası, liderlerin liderlik davranışını ortaya koyarken iki konuyu önemsemeleridir: Birincisi “işe veya göreve yönelik olma”, ikincisi “kişiye yönelik olma” boyutlarıdır. Bu çalışmaların sonucu olarak çeşitli liderlik/önderlik tarzları belirlenmiş ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır. Davranışsal kuramlar liderlik sürecinin anlaşılmasına önemli katkılarda bulunmakla beraber çevreye ve koşullara ağırlık vermemeleri nedeni ile eleştirilmişlerdir (Tengilimoğlu, 2005: 4- 5).

### 2. 1. 3. 2. 2. 1. Iowa Üniversitesi Araştırmaları

1930'lu yılların sonlarına doğru Iowa Üniversitesinden Kurt Lewin ve arkadaşları tarafından yürütülen liderlik çalışmaları bu alandaki önemli çalışmalar arasındadır. Araştırma ekibi tarafından 10 yaş grubu çocuklardan oluşan hobi kulübü grupları üzerinde çalışılmış ve otoriter liderlik, demokratik liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik tarzlarına göre hareket eden yetişkinlerin çocuklar üzerindeki davranışları değerlendirilmiştir. Çalışmalar sonucunda; otoriter liderlerin diğerlerine katılım izni vermedikleri ve kararları kendi aldıkları, yanı sıra oldukça yönlendirici oldukları gözlemlenmiştir. Bu tip liderler yönetim yetkisini tümüyle üzerinde toplamışlardır. Karar almada tek yetkili kişilerdir. Bu sebeple amaç, plan ve politikaların belirlenmesinde takipçilerin söz hakkı yoktur. Yanı sıra otoriter liderler, grup üyelerinin çalışmalarını kişisel standartlara göre değerlendirebilmekte ve nedenini açıklamaksızın emirler verebilmektedirler.

Demokratik liderlerin ise karar vermede diğerlerinin katılımını teşvik ettiği ve grup kararlarını desteklediği gözlemlenmiştir. Katılımcı lider olarak da adlandırılan bu liderler, yönetim yetkisini izleyicileri ile paylaşma eğilimi taşımaktadırlar. Diğer bir deyişle merkezi otorite mevcut değildir. Bu tarz liderler için insan ilişkileri oldukça önemlidir. Demokratik liderler, takipçileri ile aralarında bağlılık, saygı ve güven oluşturmaktadırlar. Çalışmalarda serbestlik tanıyan liderlerin ise grubun hiçbir faaliyetine müdahale etmeksizin gruba tam özgürlük verdikleri izlenmiştir. Bu liderlerin yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan liderler olduğu söylenebilir.

Araştırmanın sonuçlarına göre, araştırmaya katılan 20 erkek çocuğun 19'u demokratik lideri otoriter lidere tercih etmiş; aynı zamanda erkek çocuklar 10 olayın 7'sinde serbestlik tanıyan lideri, otoriter lidere tercih etmişlerdir. Ayrıca çocuklar otoriter lidere saldırganlık ve hissizlik tepkileri vermişlerdir. Bu tepkileri veren çocukların sayısı, otoriter lidere göre, demokratik lidere daha az, serbestlik tanıyan lidere ise çok daha az olmuştur (Altıntaş, 2009: 57-59; İbicioğlu vd., 2009: 5-6; Özmen, 2009: 24).

### **2. 1. 3. 2. 2. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları**

Ohio State Üniversitesinde yürütülmüş araştırma, liderlerde sıklıkla görülen belirli davranış kalıplarının ortaya çıkarılmasını amaçlamıştır. Psikoloji, sosyoloji ve ekonomi alanlarındaki uzmanlardan oluşan araştırma grubu, Hava ve Deniz Kuvvetleri, üretim hattı, kooperatif, üniversite yöneticileri, ortaöğretim yöneticileri ile çeşitli toplumsal oluşumların liderleri üzerinde yaptıkları araştırmalarda, liderin zamanını bireysel ve kişilerarası ilişkilerde ne şekilde kullandığı, sorumluluk ve otorite düzeyleri ile ilgili konulara yoğunlaşmışlardır. Araştırmalar sonucunda 1800'e yakın lider davranış biçimi ortaya çıkarılmıştır. İstatistiki analizler sonucunda bu sayı 150'ye indirilmiştir. Son olarak lider davranışlarının temelde “yapıyı harekete geçirme” ve “bireyi önemseme” olmak üzere iki boyutta toplandığı görülmüştür (Zel, 2006: 125).

Bireyi önemseyen ya da yapıyı harekete geçiren liderlerin özellikleri incelendiğinde; bireyi önemseyen lider personel ile daha yakın kişisel ilişkiler geliştirmekte, personelin beklenti ve gereksinimlerine daha büyük bir duyarlılık göstermektedirler. Yapıyı harekete geçiren, görev merkezli liderler ise görev ya da işin teknik yanını daha çok benimsemektedirler. Öte yandan “insan merkezli” bireyi önemseyen liderliğin, “görev merkezli” yapıyı harekete geçiren liderliğe oranla daha yüksek bir üretkenlik sağladığı personelin iş doyumunu ve moral açısından daha göreceli ve daha olumlu bir ortam yarattığı tespit edilmiştir (Begeç, 1999: 25). Ayrıca personeli dikkate alan lider davranışları, personel devir hızı ve devamsızlığı ile ters orantılıdır (Diker, 2014: 121). Bu çalışma, çok farklı örgütlerde gerçekleşmesi ve bu sebeple bazı tutarsızlıkların ortaya çıktığı gerekçesiyle eleştirilmiştir (Keçecioglu, 1998: 126).

### **2. 1. 3. 2. 3. Michigan Üniversitesi Araştırmaları**

1950 yıllarında Rensis Likert, Michigan Üniversitesindeki arkadaşları ile liderlik çalışmalarına başlamışlardır. Etkin grup performansında, liderlik davranışlarının kalıplarını belirlemeyi amaçlamışlardır. Prudential Sigorta Şirketinde çalışanlar ve üstlerle yaptıkları mülakatlar sayesinde elde ettikleri verileri analiz etmişlerdir. Sonuçlar, lider davranışlarını, görev merkezli ve çalışan merkezli olmak üzere iki kısımda değerlendirilebilir olduğu bulgulanmıştır (Keçecioglu, 1998: 121).

İş odaklı liderler, grup üyelerini sıkı denetim altında tutan ve cezalandırma gibi yasal güçlerini kullanmaya yönelik davranışlar göstermektedirler. Kişi odaklı liderler



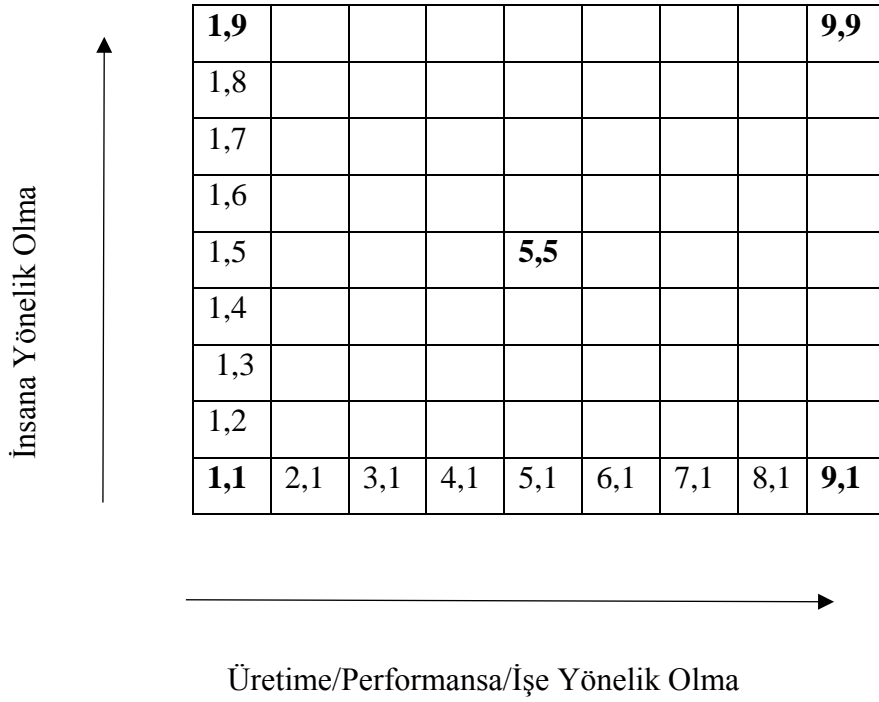
ise, yetki devrini esas alan, grup üyelerinin çalışma şartlarını geliştiren ve çift yönlü iletişime imkân tanıyan davranışlar sergilemektedirler (Altıntaş, 2009: 61-62; Diker, 2014: 122-123).

Bu araştırmalarda yüksek verimliliğin gözlemlendiği gruplarda liderlerin işten ziyade kişi odaklı oldukları belirtilmiş ve kişi odaklı liderlik tarzının daha etkin olduğu kanısına varılmıştır. Liderin ne olduğu değil, izleyicileri tarafından nasıl algılandıkları araştırılmış ve etkin liderlerin başarılı bulunmasıyla kişinin liderlik tarzının önemi ortaya çıkmıştır. Araştırmalar neticesinde belirlenen faktörlerin liderlik davranışlarını ve dolayısıyla liderlik sürecini açıklamak için yeterli olduğu varsayılmış, ancak çalışmalarla ilgili kavramların basitleştirildiği, genellemelere gidildiği ve kullanılan metotların geçerliliği gibi konularda eleştiriler almıştır (Begeç, 1999: 29; Zel, 2006: 130; Altıntaş, 2009: 61-62; Taşkiran, 2010).

### **2. 1. 3. 2. 2. 4. Blake ve Mouton Araştırması**

Robert Blake ve Jane Srygley Mouton 1962 yılında geliştirdikleri sınıflandırma ve oluşturdukları diyagram ile farklı liderlik tarzları ortaya koymuşlardır. Davranışsal liderlik yaklaşımları içinde en çok bilinen araştırmacıların bu çalışması farklı yazarlar tarafından, yönetim tarzları matrisi, yönetsel diyagram, yönetim skalası gibi farklı isimlerle, bilhassa örgüt geliştirme çalışmalarında kullanılmıştır. Yöneticilerin davranışlarını açıklama ve değiştirmede kullanılan bir matristir. Blake ve Mouton en iyi liderlik tarzını bulmak amacıyla yaptıkları çalışmada, insana yönelik ve üretime (işe) yönelik olmak üzere iki tip liderlik davranışını ortaya koymuşlardır. Bu iki tip, Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmalarının öne sürdüğü “kişiyi dikkate alma” ve Michigan Üniversitesi araştırmalarının ortaya koyduğu “işe yönelik olma ve kişiye yönelik olma” boyutlarının bir ölçeğe uyarlanması ile elde edilmiştir. Bu boyutlar oluşturulan matrisin dikey eksenine “insana yönelik olma” ve yatay eksenine “üretime (işe) yönelik olma” şeklinde yerleştirilmiş ve 5 ayrı liderlik biçiminden bahsedilmiştir (Özmen, 2009: 30-31; Taşkiran, 2010: 67-68; Koçel, 2013: 580-581; Diker, 2014: 139-142). Şekil 2’de Blake ve Mouton Yönetim Tarzları Matrisi verilmiştir.

## Şekil 2. Blake ve Mouton Yönetim Tarzları Matrisi



**Kaynak:** Diker, 2014: 123.

Şekil 2’deki her bir eksen 9 noktalı ölçekle çizilmiştir ve 1; minimum yönelimi, 9; maksimum yönelimi göstermektedir. Her bir eksenenden gelen puanların grafiği, çeşitli liderlik tarzlarını ifade etmektedir. Liderlik ızgarası beş ana liderlik tarzını betimlemektedir (Diker, 2014: 124).

1,1 liderlik tarzı örgütün başarısında en az çaba sarf eden ve diğer tarzlara göre insana ve üretime karşı en az ilgiye sahip tarzdır. Ne insana ne de işe dönüktür, sıradan bir üyeden farksızdır (Altıntaş, 2009: 63; Çay, 2009: 20).

1,9 liderlik tarzı kişilerarası ilişkilere ve çalışanların ihtiyaçlarına daha fazla önem vermektedir. Ancak diğer tarzlara göre göreve karşı ilgi bu tarzda en alt seviyededir (Çay, 2009: 20; Diker, 2014: 141).

9,1 liderlik tarzında, lider, iş ile ilgili planlamalarda titiz davranarak etkin çalışan, ancak takipçilerin istek ve gereksinimleri konusunda düşük düzeyde ilgiye sahiptir. Türkiye’de özel sektörde çoğunlukla görülen ve uygulanan liderlik tarzıdır (Altıntaş, 2009: 63).

Blake ve Mouton tarafından en uygun ve ideal liderlik tarzı olarak nitelendirilen 9,9 liderlik tarzı hem işe (üretime) hem de insana ve kişilerarası ilişkilere oldukça önem vermektedir. 9,9 liderini tarif etmek için kullanılabilecek bazı özellikler şunlardır; katılımcıları teşvik etmek, kararlı davranmak, konulara açıklık getirmek, öncelikleri belirlemek, işin sonunu getirmek, açık fikirli davranmak ve eğlenerek çalışmaktır (Taşkiran, 2010: 56; Diker, 2014: 125).

5,5 tarzı liderler, göreve ve görevi icra eden kişilere eşit seviyede önem göstermektedirler. Kişiler ve işin gerekleri arasında denge oluşturup, bu dengeyi sağlamak için çatışmadan uzak durmakta ve genellikle çıkarlara uygun olanı tercih etmektedirler (Diker, 2014: 125).

Blake ve Mouton yaptıkları araştırmanın bulgularına dayanarak yöneticilerin en iyi performansı 9,1 ya da 1,9 tarzlarının tam zıttı olan 9,9 tarzında gösterdiklerini öne sürmüşlerdir. Ancak daha sonraki araştırmalar 9,9 tarzının her türlü durum için en etkin tarz olduğu görüşünü pek desteklememiştir (Altıntaş, 2009: 63).

Bu model liderlere sergiledikleri davranışı kavramsallaştırma imkânı vermesi bakımından faydalı olmuştur. Bu yaklaşım, kavramsal anlamda faydasına rağmen alandaki bilimsel çalışmalarda deneye dayalı desteği sağlayamamış olması modelin tartışılan ve eleştiri alan yönleri olmuştur (Altıntaş, 2009: 63).

### **2. 1. 3. 2. 2. 5. McGregor X-Y Kuramı**

Bu teori, yöneticilerin insan davranışları hakkındaki görüşlerinin, yönetici davranışlarında etkili olan en önemli faktörlerden olduğu varsayımı ile oluşturulmuştur. Yöneticilerin insan davranışları hakkındaki fikirleri, onların gösterecekleri davranışları da etkileyecektir (Altıntaş, 2009: 63). McGregor, kuramda birbirine bütünüyle zıt insan davranışlarını X ve Y varsayımları altında toplamıştır. McGregor X ve Y kuramlarının temel özellikleri Çizelge 8'de gösterilmiştir.

**Çizelge 8. McGregor Kuramı**

<b>X Kuramı</b>	<b>Y Kuramı</b>
Ortalama bir insan doğuştan tembeldir. Mümkün mertebe az çalışma eğilimindedir.	Uygun çalışma koşulları yönetim tarafından hazırlanmalıdır.
Sorumluktan kaçınır.	Kişi doğuştan tembel değildir, onu bu hale getiren tecrübelerdir.
Yönetilmeyi tercih etmektedir.	Uygun şartlar altında bulunan kişi sahip olduğu potansiyeli geliştirmekte ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenmektedir.
Örgüt amaçlarına ilgisizdir. Değişiklikten hoşlanmama doğasında vardır.	Kişi belirlediği amaç doğrultusunda, kendi kontrolü ile çalışmaktadır.
Bu özellikler sebebiyle onları çalıştırmak için zorlamalı, yakında kontrol etmeli ve hedefleri gerçekleştirmeleri için cezalandırılmalıdırlar.	Yöneticinin yapması gereken uygun bir ortam yaratarak kişinin kendini geliştirmesine ve sahip olduğu enerjiyi amaçları doğrultusunda harcamasını sağlamaktır.

**Kaynak:** Özmen, 2009: 31.

McGregor'a göre insan doğasıyla ilgili olarak X teorisi anlayışına sahip liderler, insanı örgüt için gerekli pasif bir unsur olarak görmektedirler. Buna bağlı olarak örgüt içinde otoriter bir davranış sergilemektedirler. Diğer taraftan Y teorisi anlayışında olan liderler ise insanı önemli bir unsur olarak kabul etmekte, demokratik ve katılımcı bir davranış sergilemektedirler (Taşkiran, 2010: 57-58).

### **2. 1. 3. 2. 2. 6. Rensis Likert'in Sistem-4 Modeli**

Likert, özel sektör, kamu, sağlık ve eğitim kurumlarında gerçekleştirdiği çalışmaların neticesinde bir model ortaya koymuştur (Taşkiran, 2010: 58). Likert, yöneticilerin ve liderlerin davranışlarını dört ana başlık altında toplamıştır. Söz konusu davranış tipleri liderin astlarına olan güvenleri ve diğer ilişki çeşitlerine bakışlarına göre derecelenmektedir. Liderlik davranışı derecelerine göre otokratik davranıştan demokratik davranışa doğru gelişmekte ve davranış tipleri değişmektedir (Diker, 2014: 129). Likert'in dört farklı tipi aşağıda açıklanmaktadır (Begeç, 1999: 32-34):

**Sistem 1 - İstismarcı-Otoriter:** Lider, daha fazla istismarcı ve otoriter davranış sergilemektedir. Liderin çalışanlara güveni yoktur ve bütün kararları kendisi almaktadır. Görevin ifasında tehdit ve zorlama gibi yöntemler uygulanmaktadır.

**Sistem 2 – Yardımlaşmacı-Otoriter:** Liderler çalışanlarına karşı hizmetçi efendi ilişkisi benzeri bir güvene sahiptir. Lider nispeten yardımlaşıcı yaklaşıma sahip olup çalışanlarını yönlendirmede ödül ve ceza kullanmaktadır. Karar ve uygulanacak politikalarda çalışanların görüşleri alınsa da çok fazla etkili olmamaktadır.

**Sistem 3 – Danışmacı-Demokratik:** Tümüyle olmasa da lider astlarına önemli ölçüde güven duymakta ve karar alma sürecinde çalışanların fikirlerinden yararlanmaktadır. Gerçek gücün hala yönetimde olduğu liderlerdir.

**Sistem 4 – Katılımcı-Demokratik:** Liderin çalışanlarına güveni tamdır. Gerçek manada demokratik ve katılımcı yönetim görülmektedir. Çalışanların fikirleri karar alma sürecinde önemlidir ve serbest bir iletişim ağı kurulmaktadır.

Likert araştırmaları neticesinde, Sistem 3 ve 4 tarzı yönetime sahip grupların verimliliğini Sistem 1 ve 2'ye göre yüksek olduğunu tespit etmiştir. Ancak modelin, Sistem 4 liderlik tarzını her yerde daimi en etkin liderlik tarzı olarak görmesi eleştirilmiştir (Koçel, 2013: 583).

### **2. 1. 3. 2. 3. Durumsallık Yaklaşımı**

Her durum için geçerli bir liderlik fikri özellikle rekabetin ve çevresel koşulların karmaşıklığı ile geçerliliğini yitirmiştir. Liderlik kavramını, liderlerin özellikleri veya bir takım davranışlarını mevcut durumun etkilerine bakılmaksızın değerlendiren özellikler ve davranışsal teorilerin yerine, kavramın karmaşıklığıyla başa çıkabilecek yeni bir bakış açısı olarak durumsallık yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Diker, 2014: 129). Bu nedenle de durumsallık yaklaşımları, liderlikte belirli koşullarda hangi şartların önemli olduğunun tespitine ve bu şartlara uygun liderlik tarzının nasıl olacağı sorularına yanıt aramıştır (Taşdan, 2012: 30). Durumsal liderlik yaklaşımlarının oluşmasına katkı sağlayan araştırmalar, liderliği belirli davranışlar dizisi olarak ele almak yerine, çeşitli durumlarda farklılaşan davranışlar olarak değerlendirmişlerdir. Durumsal liderlik yaklaşımlarının temel savı, en iyi lider davranış biçimini koşullara, gruba ve kişisel özelliklerine uydurabilen lider olduğudur (Taşkıran, 2010: 60).

### **2. 1. 3. 2. 3. 1. Fiedler Liderlik Yaklaşımı**

Fiedler Yaklaşımı, durumsal liderlik yaklaşımları içinde bilinen en eski ve üzerinde en fazla araştırma yapılmış olanıdır (Begeç, 1999: 62). 20 yılı aşkın süren araştırmalarda askeri birliklerden spor takımlarına kadar çok sayıda grup üzerinde çalışılmıştır (Çay, 2009: 23).

Görev ve ilişki yönelimli liderlik olmak üzere iki liderlik tarzı olduğunu kabul eden Fiedler, herhangi bir bireyin liderlik tarzının nispeten sabit olduğunu ve bu durumu değiştirmenin de oldukça zor olduğunu öne sürmüştür. Bundan dolayı, liderlik ile ilgili olarak üzerinde durulması gereken temel noktanın, liderlik tarzının, liderin etkinliğini artıracak en uygun durum ile eşleştirilmesi gerekliliği olduğunu vurgulamıştır. Fiedler, liderin etkinliğinin lider-üye ilişkileri, görevin yapısı ve liderin mevkiinden elde ettiği güç olmak üzere üç tip durumsal değişkene bağlı olduğunu belirlemiştir (Taşkiran, 2010: 61-62).

Fiedlerin modeli, etkinlik üzerine asıl vurguyu ortaya koyması, hiçbir liderlik tarzının en iyisi olmadığını göstermesi ve liderlerin duruma göre uyum göstermesi gerektiğini vurgulaması ve yönetimi, liderleri ve durumları eşleştirmesi için cesaretlendirmesi gibi özellikleri nedeniyle önemlidir (Özmen, 2009: 34). Fiedler, belirli bir liderlik tarzını önermek yerine durumların, liderlik tarzının seçimindeki en önemli faktör olduğunu ifade etmiştir (Begeç, 1999: 62).

### **2. 1. 3. 2. 3. 2. House Yol-Amaç Modeli**

Robert J. House ve Martin Evans tarafından geliştirilen Yol-Amaç Modeli, liderin özelliklerinden ziyade, davranışları ve durumları üzerinde durmaktadır. House modelini; liderlerin görev odaklılığı ve kişi odaklılığı davranışları ile çalışanların memnuniyet ve performanslarını sağlamaya yönelik araştırmaların etkisinde geliştirilen bir model olarak tanımlamış ve modelin temel dayanağının liderlerin kendi izleyicilerinin motivasyon ve tatminlerini sağlama yol ve yöntemlerinin belirlenmesi ve aktarılması olduğu şeklinde izah etmiştir (Gürer, 2012: 64; Bakır, 2013: 19; Diker, 2014: 130).

Yol-Amaç kuramına göre astların amaca güdülenmesi en önemli unsurdur. Astların amaçtan beklentileri arttıkça amaca ulaşma çabaları da artmaktadır. Astların

kişisel amaçları ile örgüt amaçları birlikte doyurulduğunda performans da artacaktır. Dolayısıyla modelin işleyişi liderin ast ihtiyaçlarının belirlemesiyle başlamakta ve uygun amaçların oluşturulmasından sonra liderin ast amaçları ve ödül arasında bağ kurmasıyla devam etmektedir. Bu aşamada lider, astlara amaçlara ulaşmaları için yardımda bulunarak astların motivasyonlarını ve lidere bağlılığını arttırmaktadır. Yüksek motivasyonla çalışan astlar yüksek performansın oluşturulmasıyla kendi ve örgüt amaçlarına ulaşmış olmaktadır (Gürer, 2012: 64-65).

Yol-Amaç modeli, esas itibariyle ödüllerin çekiciliğinin ve astların çabalarının performansa, performansın da ödüle götüreceği yolundaki beklentileri, liderin nasıl etkileyeceği üzerinde durmaktadır (Bilgin, 1986: 198). Bu bağlamda bir lider için en önemli sorun, astların motivasyon ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayan bir liderlik tarzının kullanılmasıdır. Bu sorun da çalışma durumunda eksik kalan şeyleri tamamlayan ve bütünleyen davranışların seçilmesiyle sağlanmaktadır. House, liderin her durum için farklı bir davranışı benimsemesi gerektiğini, söz konusu liderlik davranışlarının astların özellikleri ve görev özelliklerine göre farklılık göstereceğini belirtmiştir (Diker, 2014: 130).

### **2. 1. 3. 2. 3. 3. Hersey-Blanchard Modeli**

Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından geliştirilen, Blake-Mouton yaklaşımına benzer bir yaklaşımdır (Özmen, 2009: 37). Bu yaklaşımda, görev ve ilişkiye yönelik liderlik davranışları, takipçilerin “olgunluk” düzeylerine bağlı olarak incelenmektedir. Lider, kendine izleyenlerin olgunluk düzeyine göre bir liderlik biçimi tayin etmektedir (Taşkiran, 2010: 67).

Hersey, Blanchard ve Johnson’a göre, durumsal liderliğin yüksek ve alçak düzey ilişki ve görev davranışlarına göre dört ayrı liderlik stili vardır (Tanrıoğen, 2013).

**Çizelge 9. Hersey ve Blanchard Durumsal Liderlik Stilleri**

	Görev Davranışı	İlişki Davranışı
Stil 1 (S4)	Yüksek	Düşük
Stil 2 (S2)	Yüksek	Yüksek
Stil 3 (S3)	Düşük	Yüksek
Stil 4 (S4)	Düşük	Düşük

**Kaynak:** Tanrıöğen, 2013: 31.

Çizelge 9’da Stil 1 liderlik tarzında göreve yönelik davranışların yüksek ve ilişkiye yönelik davranışların düşük olduğu görülmektedir. Bu tarz liderlerden emredici olarak da bahsedilmektedir. Stil 2 tarzında ise liderin görev ve ilişki davranışlarının ikisi de yüksektir. Bu tarz liderler hem amaçlara ulaşmak için, hem de takipçilerinin sosyo-duygusal ihtiyaçlarını dikkate almak için iletişime odaklanmaktadırlar. Stil 3 liderler, görevden ziyade ilişki odaklı oldukları için, amaçlara değil çalışanların görevlerini başarma becerilerini ortaya çıkarmaya odaklanmaktadırlar. Stil 4 liderler ise düşük düzeyde ilişki ve görev davranışı sebebiyle planlama, detayların kontrolü ve amaç oluşumunda kendi katılımını en aza indirmektedirler (Diker, 2014: 141).

Çocukluğun ilk yaşlarından itibaren, ebeveynler, beslenmesinden giyimine kadar “görev yönelimli” olarak nitelendirilebilecek bir emekle çocuklarını büyütmektedirler. Görev yönelimli davranışların yanı sıra, ebeveynlerin çocuklarına göstereceği güven ve saygı, gelişim sürecinin ilerleyen dönemlerinde “ilişki yönelimli” davranışlar olarak daha çok önem kazanmaya başlamaktadır. Bu aşamada ebeveynler için yüksek ilişki ve yüksek görev yönelimli davranış tarzı ağırlık kazanmış olmaktadır. Çocukların ergenlik çağı geldiğinde, kendi davranışları için sorumluluk kabul etmeye başlamaları söz konusu olmakta ve ebeveyn davranışları yüksek ilişki ve düşük görev yönelimli hale gelmektedir. Çocuklar kendi ailesini kurduğunda ise, ebeveyn davranışları “düşük ilişki ve düşük görev yönelimli” hale gelmektedir. (Zel, 2006: 152-153).



### **2. 1. 3. 2. 3. 4. Vroom ve Yetton Modeli**

Liderlerin karar verme süreciyle ilgili olarak Victor Vroom ile Philip Yetton tarafından geliştirilmiş bir modeldir (Zel, 2006: 158). Model, liderlerin karar verebilecekleri farklı yolları tarif etmekte ve astların bu karar verme işlemine ne derecede katılımları gerektiğini belirleme konusunda liderlere rehberlik etmektedir. Modelin temel unsuru olan karar almada, kararın kalitesi (rasyonelliği) ve astlar tarafından kabul edilebilirliği olmak üzere iki boyut ön plana çıkmaktadır (Taşkıran, 2010: 69). Model dört tür karar verme yöntemine sahiptir. Bunlar aşağıdaki gibidir (Zel, 2006: 158-159):

Otokratik I (AI): Lider, mevcut bilgiler ile sorunu çözümlenmektedir.

Otokratik II (AII): Lider, astlardan ek bilgi isteyerek problemi kendi çözmektedir.

Danışmacı I (CI): Lider, astlarının fikir ve mütalaalarını aldıktan sonra karar vermektedir.

Danışmacı II (CII): Lider, grup olarak astlarının fikir ve mütalaalarını alıp, karar vermektedir.

Grup I (GI): Lider astlarıyla sorunu ferdi olarak münakaşa etmek de ve müşterek karar verilmektedir.

Grup II (GII): Lider grup olarak tüm astlarını bir araya toplamakta ve şahsi fikirlerini dayatmadan demokratik bir biçimde problemin çözüme kavuşturulması için karar alınmaktadır.

Yetki Devreden (DI): Lider problemin analiziyle ilgili bilgileri ve problemi analiz etme sorumluluğunu astlara vermekte ve astlardan nasıl bir analize ulaştığını bildirmesini istemektedir.

Vroom ve Yetton'a göre, bir tane olağanüstü liderlik tarzı olmadığı gibi, bir tane de olağanüstü karar verme davranışı olamaz. Bu sebeple karar verme davranışları, yarar ve zarar içermektedir (Çay, 2009: 28).

## **2. 1. 3. 2. 4. Modern Liderlik Yaklaşımları**

Liderlik sürekli yeni durum ve koşullara uymayı gerektirmektedir. Bunun yanında lideri lider yapan en temel unsur olan izleyicileri de söz konusu uyuma adapte etmeyi gerektiren dinamik bir yapıdır. Bu bağlamda liderliğin yalnızca belli başlı tanım ve kavramlar ile açıklanması buna ilave olarak söz konusu kavramların liderlik araştırmalarında kullanılması imkânsızdır. Liderlik kavramına bu bakış açısından yaklaşan araştırmacılar liderlik ile ilgili mevcut yaklaşımların liderliğin ruhunu tam olarak açıklayamayacağını, liderliğin dinamik yapısı gereği güncel ve sürekli olarak yeni yaklaşımlar ile açıklanmasının önemini vurgulamışlardır (Diker, 2014: 146).

### **2. 1. 3. 2. 4. 1. Karizmatik Liderlik**

Max Weber, karizmatik liderlikten ilk söz eden kişidir. Weber'e göre, karizmatik liderlerin üstün güçleri ve vasıfları vardır. Bu durum karizmatik liderleri sıradan insanlardan farklı kılmaktadır. (Pazarbaş, 2012: 41). Karizmatik liderler değerlendirilebilir vasıflara sahiptir. Weber, karizmatik liderliğin anlamından çok elde edilen sonuçlarla ilgilenmiştir. Karizmatik liderin ruhsal, fiziksel, ekonomik, etik, dini ve politik açıdan sıkıntı yaşanan dönemlerde ortaya çıktığını ifade eden Weber, liderlerin sosyal açıdan değişim yapabilen kişiler olduklarını belirtmiştir (Acar, 2014: 57). Weber gibi Bass da karizmatik liderlerin daha çok buhranlı ortamlarda kendilerini gösterdiğini belirtmektedir (Öğretici, 2006: 28).

Luthans, karizmatik liderlerin sahip oldukları etkinin, takipçilerin liderin görevine karşı güçlü bir bağlılık göstermelerini sağladığını ve bu etkinin takipçilerin daha yüksek performans meydana getirmesine olanak sağladığını ifade etmiştir (Acar, 2014: 57).

Karizmatik lider denilince akla gelen ilk isim, “Yurtta Sulh, Cihanda Sulh” anlayışı ile hem dünya barışına hem de ulusal mücadeleye liderlik eden, tüm dünya milletlerinin saygı ile andığı isim ulu önder Gazi Mustafa Kemal ATATÜRK'tür.

### **2. 1. 3. 2. 4. 2. Dönüşümcü Liderlik**

Dönüşümsel, dönüştürücü ve transformasyonel liderlik olarak da adlandırılan dönüşümcü liderlik kavramının düşünsel temelleri Burns'un 1978 yılında, dönüşümcü ve işlevsel liderlik yaklaşımlarını politik liderliğin iki türü olarak tanımladığı

çalışmasına dayanmaktadır. Avolia ve Bass, 1985 yılında bu kavramı tartışmaya açmıştır (Özmen, 2009: 46).

Burns'e göre dönüştürücü liderler, yüksek seviyede güdüleme ve maneviyat aşlamaktadırlar. Güç karşı tarafın ağırlığına göre değil, ortak amaç için karşılıklı destekle sağlanmaktadır. Bunun için dönüştürücü liderlik, lider ve izleyenleri üzerinde dönüştürücü etkiye sahiptir (Arun, 2008: 35).

Bass ve arkadaşlarına göre dönüşümcü liderlik, liderin takipçileri etkilemesi ve bu etkiyi gerçekleştirmedeki davranışı şeklinde tanımlamaktadırlar. Takipçiler, lidere güven duymakta ve hayranlık duygusu beslemektedirler. Aynı zamanda lidere sadakat ve saygı düzeyleri oldukça yüksektir. Takipçiler, beklenenden daha fazla performans gösterme konusunda motive olmuşlardır. Bu sürecin en önemli özelliği takipçilerin yapacakları görevlerin sonuçları ile ilgili bilgi alması ve kişisel çıkarlarını örgütsel çıkarların gerisinde tutmaları konusunda ikna edilmeleridir (Acar, 2014: 60).

Dönüşümcü liderlikte, lider izleyicilerin gereksinimlerini, değer yargılarını ve inançlarını değiştiren ve yenileyerek üstün başarıya ulaştıran kişidir (Tengilimoğlu, 2005: 5). Dönüşümcü liderler takipçilerine kazandırdıkları vizyon ve vizyona katılmaları adına tanımladıkları görevler ile takipçilerinin mevcut faaliyetlerinin yanında potansiyelleri doğrultusunda gerçekleştirebilecekleri konusunda inanç tesis ederek ortak değerlere inancı kuvvetlendirmektedirler (Diker, 2014: 148).

### **2. 1. 3. 2. 4. 3. Etkileşimci Liderlik**

Burns tarafından ortaya atılan yaklaşım, başta Bass olmak üzere, çok sayıda araştırmacı tarafından geliştirilmiştir (Koçel, 2013: 591). Yönetimsel liderlik olarak da bilinen etkileşimci liderlik, liderin, takipçilerin, örgütün ve grupların performanslarını verilen ya da öngörülen görevlere uygun hale getirmeye odaklıdır (Diker, 2014: 150).

Etkileşimci liderler, dönüşümcü ve karizmatik liderlerin tersine geleceği şekillendirme çabasından ziyade, çalışanların daha verimli olması, iyileştirilmesi, mevcut durumunun korumasına yönelik iş yapma ve yaptırma gayesindedirler (Tengilimoğlu, 2005: 6; Diker, 2014: 150).

İşlevsel liderler, geçmişteki müspet ve yararlı gelenekleri devam ettirmek ve bunları gelecek kuşaklara aktarma bakımından çok faydalı hizmetlerde bulunmaktadır. Fakat işlevsel liderlikte, yaratıcılık ve yenilik düşük düzeydedir. Bu liderlik modeli, durağan yapıya sahip, tasarruf politikasını benimsemiş işletmelere daha uygundur (Özmen, 2009: 48).

### **2. 1. 3. 3. Liderlik ve Duygusal Zekâ İlişkisi**

İnsanlar uzun yıllar duyguların, insanın zayıf yönleri olduğunu varsaymış, zekâyı akıl ile bağdaştırmış ve duyguları önemsememişlerdir. Duyguları tanıyıp ifade etmek lider, komutan gibi kişilere değil, ancak sanatçı ve şair gibi kişiliklere yakışır görülmüştür (Atabek, 1999: 11). Günümüzde bu anlayışın aksine, çağdaş psikoloji araştırmaları, duygulardan arınmış ve sezgisiz bir aklın yalnız başına hiçbir şey ifade edemeyeceğini ileri sürmektedir (Acar, 2002: 56).

Örgütlerde, mantık ve deneyim gibi rasyonel yöntemlerle somut problemlerin üstesinden gelinebilmektedir. Ancak örgütlerin gelişimini ve büyümesini engelleyen önemli faktörlerden biri olan duygular dünyasında çözümsüz kalan sorunlar yalnız başına mantık gibi rasyonel yöntemler ve teknik bilgiler ile çözülememektedir. Bu sorunlar, ancak takipçilerinin duygusal taleplerini fark ederek bu talepleri değerlendirebilen ve onlara uygun duygusal tepkiler verebilen liderler ile çözüm bulmaktadır (Acar, 2002: 56). Gibbs, yöneticilerin başarısızlık nedenlerinin teknik yetersizlikten çok insan ilişkilerindeki yetersizliklerden kaynaklı olduğunu ifade etmiştir (Johnson ve Indvik, 1999). Günümüz çalışanlarının, itaate dayalı olan otokratik liderlik modeli gibi anlayışları kabul etmemeleri ve demokratik liderliğin etkili olduğu özgür iş ortamında çalışmak istemeleri, liderlerin daha fazla duygusal zekâ yeteneklerine sahip olmalarını gerekli kılmaktadır (Doğan ve Demiral, 2007: 225).

Liderlerin, iletişim yeteneği ve grup ihtiyaçlarına duyarlılık gibi bazı genel niteliklere sahip kişiler oldukları görülmektedir (Barutçugil, 2014: 31). Bu açıdan rehberlerin de liderliğini üstlendikleri gruplarda başarıları bu duygusal süreçlere hâkim oldukları düzeyde artış gösterecektir.

Üst düzey performans, duygusal zekâ yeteneklerinin geliştirilerek kullanılmasının doğal neticesidir. Liderlerdeki, özgüven, empati, başarı saiki,

girişkenlik ve işbirliği gibi duygusal zekâ olgunlukların, performans üzerinde olumlu etkileri mevcuttur. Bu sebeple başarılı liderlik, liderlik tarzlarının temelini oluşturan duygusal zekâ yetkinliklerinin güçlendirilmesiyle ilişkilidir (Barutçugil, 2014: 249-256).

Duygusal zekâ, liderlik literatüründe etkili liderliği belirleyen anahtar bir faktör olarak görülmektedir (Kerr vd., 2006: 268). Mayer ve Salovey (1993), yüksek düzeyde duygusal zekânın liderlere, grup üyelerinin hislerinin gözlemlemesini ve bunlara uygun eylemlerin gerçekleştirilmesini mümkün kılacağını; Goleman (2014) ise, ortak duyguları olumlu bir şekilde yönlendirmenin liderin bir görevi olduğunu, bu sebeple de liderin grubun duygusal rehberi olduğunu ifade etmiştir.

## **2. 2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR**

### **2. 2. 1. Duygusal Zekâ İle İlgili Yapılan Araştırmalar**

Cavelzani vd. (2003) turistik hizmetlerde, duygusal zekânın nasıl faydalı ve etkili bir araç olabileceği ve tur operatörlerinin kültürel arabulucu rolüne, turist-yerel halk ilişkisinde duygusal zekânın nasıl yardımcı olabileceğini araştıran bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışmada, duygusal zekâ yetenekleri gelişmiş yerel rehberlerle çalışan tur operatörlerinin, turist ve yerel halk arasında etkili bir kültürel arabulucu rolü oynayabileceği ifade edilmiştir. Ayrıca duygusal zekâ becerileri gelişmiş rehberler, turistlerin fikir ve beklentileri ile yerel kültür arasında iyi bir aracı olabileceklerine dikkat çekilmiştir.

Tram vd. (2006), restoranların yiyecek hizmeti sunan çalışanlarının ve yöneticilerinin duygusal zekâlarının, çalışanların iş tatmini ve performansı ile ilişkilerini inceleyen bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Sonuçlar, çalışanların duygusal zekâları ile performans ve iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğu yönündedir.

Demir (2009), duygusal zekâ, örgütsel sapma, çalışma yaşamı kalitesi ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkinin analizini amaçlayan çalışma gerçekleştirmiştir. Muğla bölgesindeki beş yıldızlı otellerde çalışan 563 işgörene uygulanan anketlerden elde edilen sonuçlar, duygusal zekâ, örgütsel sapma ve çalışma yaşamı kalitesinin işten ayrılma eğilimi üzerinde etkilerinin bulunduğu yönündedir.

Eröz (2011), duygusal zekâ yeterlilikleri ile iletişim becerileri arasındaki bağı belirlemek amacıyla yaptığı araştırmada, turizm sektörü yöneticilerine duygusal zeka ve iletişim yetenekleri ile ilgili bir anket uygulamıştır. Araştırma sonuçları, duygusal zekâ ve iletişim yeteneklerinin olumlu yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Min (2011), turist rehberlerine kişisel ve kişilerarası alanlarda fayda sağlayacak, onların güçlü ve zayıf yönlerine odaklanan duygusal zekâ temelli bir eğitim programı geliştirmek amacıyla, Nelson ve Low (2003)' un geliştirdikleri 104 maddeyi içeren altı boyuttan oluşan duygusal zekâ ölçeğini (ESAP-CV) kullanılarak, 380 Tayvanlı turist rehberi üzerinde bir çalışma gerçekleştirmiştir.

Min (2012), turist rehberlerinin duygusal zekâlarını değerlendirebilecek bir ölçek oluşturulması amacıyla bir çalışma yapmıştır. Çalışmada, Nelson ve Low tarafından geliştirilen ESAP-CV ölçeğinin, 35 maddeden oluşan güvenilir ve geçerli bir sürümü geliştirilmiştir.

Köroğlu ve Köroğlu (2012), duygusal zekâ becerilerini kullanmanın turist rehberleri ve onların performansları açısından önemini değerlendiren çalışmalarında; rehberlerin turistler ve turistlerin yabancı oldukları çevre arasında sahip oldukları aracılık rolleri açısından duygusal zekânın turun başarısı için oldukça önemli olduğunu ifade etmişlerdir.

Çapkulaç (2013), yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin iş performans ve iş tatmini düzeyleri üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla Antalya ilindeki tatil köyleri ve beş yıldızlı otel yöneticileri üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Yapılan araştırma sonucunda duygusal zekânın motivasyon boyutu dışındaki diğer boyutları ve iş performansı arasında güçlü bir ilişki olduğu, araştırmaya katılan yöneticilerin; duygusal zekânın duygusal farkındalık boyutu dışındaki boyutların iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür. Duygusal zekânın hiçbir boyutunun yöneticilerin iş tatminlerini etkilemediği bulunmuştur.

Genç (2013), turizm işletmesi çalışanlarının duygusal emek ve duygusal zekâ düzeylerinin, iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla Alanya ilçesinde etkin durumda olan 50 adet dört yıldızlı ve beş yıldızlı otel işletmesi, 50 adet A Grubu seyahat acentesi ve 1 adet bakanlık belgeli yiyecek-içecek işletmesinin 487 çalışanı

üzerinde bir araştırma yürütmüştür. Bu araştırma sonucunda turizm işletmesi çalışanlarının duygusal emek ve duygusal zekâ düzeylerinin, iş tatminini etkilediği görülmüştür.

### **2. 2. 2. Liderlik İle İlgili Yapılan Araştırmalar**

Akalin (2004), yöneticilerin dönüşümcü liderlik modeline uyumu ve çalışanlarının gözünde ne ölçüde dönüşümcü olduklarını araştıran bir çalışma gerçekleştirmiştir. Örneklem olarak Antalya yöresindeki beş yıldızlı otel yöneticilerini seçmiş ve çalışma sonucunda, otel yöneticilerinin dönüşümcü liderlik eğilimini gösterdikleri bulgusuna ulaşılmıştır.

Zencir (2004), personel güçlendirmenin bir liderlik modeli olarak konaklama işletmelerinde kullanımını ortaya çıkarmak amacıyla Ankara'da bulunan dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri yöneticilerinin görüşlerini değerlendiren bir çalışma yapmıştır.

Taşkıran (2005), yöneticilerin göreve yönelik liderlik yönelimlerine ilişkin bir araştırma gerçekleştirmiştir. İstanbul ilindeki beş yıldızlı otel işletmelerinin yöneticilerine yapılan anketler ile veriler elde edilmiş ve araştırma neticesinde, yöneticilerin insana yönelik yönelimlerinin, göreve yönelik liderlik yönelimlerinin gerisinde kaldığını belirtmişlerdir.

Ören (2006), Antalya bölgesinde beş yıldızlı otel işletmelerinin genel müdürlerini örneklem aldığı çalışmasında, genel müdürlerin dönüştürücü lider özelliklerini ne ölçüde taşıdıklarını araştırmıştır. Araştırma sonuçları otel işletmesi liderlerinin dönüştürücü liderlik özelliklerini büyük ölçüde karşıladıklarını göstermiştir.

Başkonak (2006), evrensel liderlik yaklaşımlarının otel işletmeleri açısından tutarlılığı ve kabul edilebilirliğinin belirlenmesi amacıyla Hilton otellerindeki alt ve orta düzey yöneticilere yönelik bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmanın anket sonuçları, en uygun liderlik yaklaşımının davranışsal liderlik davranışı olduğu yönündedir.

Tekin (2007), Antalya ilinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin müdürlerini kapsayan bir liderlik araştırması gerçekleştirmiştir. Araştırma ile, otel yöneticilerinin otel genel müdürlerini vizyoner lider olarak algıladığı, otel genel müdürlerinin vizyoner lider niteliklerine sahip olduğu ve vizyoner liderlik davranışları sergilediği sonuçları ortaya konulmuştur.

Demir (2008), Marmaris'te bulunan konaklama işletmeleri çalışanlarının, çok sayıdaki liderlik davranışlarını ne düzeyde algıladıkları ve bu algılarla, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucuna göre, söz konusu konaklama işletmelerinde çok sayıdaki liderlik kapsamında davranış boyutlarının işgörenler tarafından birbirine yakın ve yüksek düzeyde algılandığı; liderlik davranışlarından, otokratik liderlik davranışı boyutunun ise daha az derecede algılandığı görülmektedir. Ayrıca, iş tatmini ve örgütsel bağlılık; vizyoner, katılımcı, eğitici ve ilişki odaklı liderlik davranışları ile olumlu ilişkiye sahipken; otokratik liderlik davranışı ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığı görülmüştür.

Aktaş (2006), değişik kültürlerde konaklama işletmeleri yöneticilerinin liderlik tarzları ve mesleki kişilik özellikleri arasındaki ilişkileri ortaya koymak maksadıyla, örneklem kapsamını Antalya bölgesi ve Florida eyaletine bağlı adalarda bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinin oluşturduğu bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmada, Antalya ve Florida'da bulunan beş yıldızlı otel işletmeleri yöneticilerinin kişilik özelliklerine bağlı olarak liderlik özellikleri kıyaslanmıştır.

Gürdoğan (2010) turizm lisans eğitimi veren yükseköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik davranışlarının, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerini araştırmıştır. 198 akademisyene uygulanan, liderlik ve örgütsel bağlılık ölçeklerinden oluşan anket sonuçlarına göre, yöneticilerin liderlik davranışlarından vizyon yaratma davranışının çalışanların duygusal bağlılığı ve devam bağlılığı üzerinde etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Nigmetullina (2011), İstanbul ve Almatı şehirlerinde faaliyet gösteren uluslararası zincir otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirdiği araştırmayla, otel işletmelerinde yönetici olarak görev yapan kişilerin, liderlik yönelimlerini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Araştırma sonucunda her iki şehirde de otel işletmeleri yöneticilerinin daha çok göreve yönelik bir liderlik yönelimini benimsediklerini, ayrıca İstanbul şehrindeki yöneticilerin Almatı şehrindeki yöneticilere göre daha çok



insana yönelik liderlik yönelimi sergilediklerini ve Almatı şehrindeki otel yöneticilerinin ise İstanbul ilindeki otel yöneticilerine nispeten daha sık risk aldıkları ortaya çıkmıştır.

Morçin (2012), dönüştürücü liderliğin ve örgütsel adaletin örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisini Adana ilinde bulunan 86 adet A grubu seyahat acentesinde çalışan işgörenler üzerinde yaptığı çalışma ile araştırmıştır. Araştırma sonuçları işgörenlerin dönüştürücü liderlik tutumlarının örgütsel bağlılıklarını ve iş tatminlerini etkilediklerini ortaya çıkarmıştır.

Şen (2012), işgörenlerin algıladıkları liderlik davranışları ile iş doyumları arasındaki ilişkiye yönelik Muğla ilindeki 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan orta kademe yöneticiler üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucuna göre, konaklama işletmelerinde en yüksek oranda algılanan liderlik davranışı görev odaklı liderlik davranışı olduğu, işgörenlerin insan odaklı liderlik davranışı algıladıklarında ve işletme içindeki hizmet süreleri arttıkça genel iş doyumlarının arttığı tespit edilmiştir.

Erol (2012), liderlerin davranış biçimlerinin çalışanların sessizliği üzerindeki etkisini incelemek amacıyla Ankara ilindeki dört ile beş yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanlarına yönelik bir araştırma yapmıştır. Araştırmaya göre, dönüştürücü liderliğin, örgütsel sessizlik ile arasında olumsuz bir kolerasyon varken; etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderliğin, örgütsel sessizlik ile arasında olumlu yönde bir kolerasyon olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Peker (2013), liderlik tipleri ile psikolojik sözleşme arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla anket yönteminin kullanıldığı bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda cinsiyet ile liderlik, psikolojik sözleşme ihlali ve psikolojik sözleşme düzeyleri arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre erkeklerin yöneticilerine olan güvenleri, işyerine olan bağlılıkları ve inançları kadınlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Gülertekin (2013), turizm işletmelerindeki işgörenlerin duygu iklimi ve liderlik tarzının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini araştırmış ve turizm işletmesi işgörenlerinin duygu iklimi ve liderlik tarzının, işten ayrılma niyetini etkilediği bulgusuna ulaşmıştır.

Diker (2014), turizm endüstrisinde çalışanların algıladıkları liderlik tiplerinin, örgüt kültürü ve çalışanların örgütsel bağlılıkları ile ilişkileri incelenmiştir. Türkiye’de en çok geceleminin yapıldığı 5 ilde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan 655 kişi üzerinde yapılan çalışmada algılanan liderliğin örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ile örgüt kültürünün de örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Acar (2014), Aydın Turist Rehberleri Odası'na kayıtlı, aktif olarak çalışan turist rehberlerine yönelik bir araştırma ile turist rehberlerinin liderlik özelliklerini "insana yönelik" ve "göreve yönelik" boyutlar bağlamında incelemiştir. Sonuçlar, turist rehberlerinin göreve yönelik liderlik davranışlarına yönelimlerinin daha yüksek olduğu yönündedir.

Güzel ve Köroğlu (2014), rehberlerin liderlik ve aracılık rollerinin, performans ve tur deneyimine etkisini inceleyen bir araştırma yapmışlardır. Doğa turlarına katılan turistlerden anket yöntemi ile elde edilen veriler sonucunda, liderlik ve aracılık rollerinin, rehber performansı değerlendirmesinde ve tur deneyimi üzerinde etkili olduğu yönündedir.

### **2. 2. 3. Duygusal Zekâ ve Liderlik İle İlgili Yapılan Araştırmalar**

Acar (2001), yöneticilerin duygusal zekâ ve liderlik davranışları ilişkisini saptamak amacıyla 181 banka şube müdürünün katıldığı bir çalışma yapmıştır. Bu yöneticilerden duygusal zekâlarına ve liderlik davranışlarına ilişkin bilgiler alınmıştır. Yapılan analizler sonrasında duygusal zekâ ve insana yönelik liderlik davranışı arasında olumlu bir ilişki gözlemlenirken, göreve yönelik liderlik davranışı arasında olumlu bir ilişki gözlemlenmemiştir.

Aysel (2006), Sakarya ilinde bir kurumda görev yapan yönetici pozisyonundaki personelin statü, eğitim düzeyi, görev süresi ve yaşları açısından aralarında anlamlı farkların olup olmadığının belirlenmesine yönelik bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, daha üst düzeydeki yöneticilerin duygusal zekâlarının, daha alt düzeydeki yöneticilere nispeten yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca yöneticilerin eğitim düzeyi yükseldikçe duygusal zekâ düzeylerinin de yüksek olduğu görülmüştür.

Kuşaklı (2008), yönetici pozisyonundaki hemşirelerin duygusal zekâ yetenekleri ile liderlik davranışları ilişkisinin belirlenmesi amacıyla 258 yönetici hemşirenin katıldığı bir araştırma yapmıştır. Araştırma bulgularına göre; duygusal zekâ ile demografik bazı özellikler arasında anlamlı bir fark görülmüştür. Eğitim durumu ve yöneticilik pozisyonu, liderlik davranışıyla anlamlı bir farka sahiptir. Sonuç olarak yönetici hemşirelerin duygusal zekâ yetenekleri ve liderlik davranışları arasında ise pozitif yönde doğrusal ve yüksek bir ilişki bulunmuştur.

Çay (2009), kamu ve özel sektörde 215 lider ve yönetici üzerinde, liderlik ve duygusal zekâ ile ilgili yaptığı araştırma neticesinde, lider ve yöneticilerin duygusal zekâsının alt düzeydeki personele göre daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca personelin duygusal zekaları ile onların genel mutluluk, iş tatmini ve motivasyon seviyelerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif korelasyon saptanmıştır.

Altıntaş (2009), duygusal zekânın liderlik tarzları ile ilişkisinin ortaya çıkarılması amacıyla Isparta ili merkez ve merkeze bağlı ilköğretim okulları müdürleri ve öğretmenleri üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma neticesinde, okul müdürünün duygusal zekâsının sosyal farkındalık boyutunun, okul müdürünün ilişkisel liderlik tarzının ve öğretmenlerin örgütsel güven algılamalarının okul başarısını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, okul müdürünün ilişkisel liderlik tarzı öğretmenlerin duygusal bağlılıklarını artırmaktadır. Demokratik ve ilişkisel liderlik tarzı uygulayan okul müdürleri, öğretmenlerin örgütsel güven algılamalarını pozitif yönde etkilemektedir.

Kelsay (2010), dönüşümsel liderlik boyutları ile genel duygusal zekâ ve duygusal zekâ boyutları arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla ABD’de kar amacı gütmeyen bir hizmet örgütünün üyeleri örneklem seçerek bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bulgulara göre, dönüşümsel liderliğin genelde duygusal zekâ ile ilişkili olduğu hatta dönüşümsel liderliğin cesaret verme alt boyutu haricindeki boyutların duygusal zekânın duyguların kullanılması alt boyutu ile ilişkili olduğu anlaşılmıştır.

Yıldırım (2012), duygusal zekânın liderlik davranışları üzerindeki etkisinin incelemesi amacıyla, İstanbul’da yabancı kaynaklı finansal denetim ve finansal danışmanlık firmalarının yöneticileri üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir.

Araştırma, duygusal zekânın yönetsel ve dönüşümsel liderlik ile pozitif ve anlamlı ilişkisi olduğu sonucunu vermiştir.

Gün (2012), okul öncesi öğretmenleri üzerinde duygusal zekâ ve öğretimsel liderlik davranışları ilişkisini belirlenmesi amacı ile yaptığı araştırma neticesinde; okul öncesi öğretmenlerinin, duygusal zekâ yeterlilikleri ve öğretimsel liderlik davranışları arasında güçlü bir ilişki olduğunu sonucuna ulaşmıştır.

İşliel (2013), okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile duygusal zekâ düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla İzmir genelindeki devlet okulları yöneticileri üzerinde yaptığı araştırmada, yöneticilerin toplam duygusal zekâ düzeyleri ile demografik özellikler olan cinsiyet, yaş, eğitim durumu, eğitim alanı, bulunulan kurumda çalışma süresi, denetim alanı ve hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılma sıklığı değişkenleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Çalışmada duygusal zekâ ve insana yönelik liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki gözlemlenirken, göreve yönelik liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki gözlemlenmemiştir.

Özdiñç (2014), üst düzey spor yöneticilerinin liderlik davranışları ve duygusal zekâ yetenekleri arasındaki olası bir ilişkinin varlığını sorgulamak amacıyla, ana kütlesi Türkiye'deki tüm Spor Federasyonu Başkanları ve Genel Sekreterleri ile Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlerinden oluşan bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçları, liderlik tarzı ve duygusal zekânın pozitif yönlü güçlü bir ilişkisi olduğunu göstermiştir.

Danacı (2015), spor yöneticileri üzerinde liderlik ve duygusal ilişkisini inceleyen bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçları, liderlik ve duygusal zekâ arasında düşük düzeyde pozitif ve olumlu bir ilişkinin olduğunu göstermiştir.

Şenocak (2015), duygusal zekâ ve liderlik tarzlarının çalışan verimliliği üzerindeki etkisini, Ankara ili TÜRKİSAT çalışanları üzerinde yaptığı bir çalışma ile araştırmıştır. Araştırma sonucunda, duygusal zekâ ve alt boyutlarının çalışan verimliliğini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Araştırma, çalışanların yöneticilerinden algıladıkları liderlik tarzı olarak; eğitici, demokratik, hız belirleyici ve kumanda edici liderlik tarzlarının çalışan verimliliğini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

### 3. YÖNTEM

Yerli ve yabancı turistlerin, gezileri süresince en çok iletişim ve etkileşim içinde oldukları bir turizm profesyoneli olan turist rehberlerinin, sahip oldukları duygusal zekâ yeteneklerinin liderlik davranışları üzerindeki etkilerinin araştırılması bu çalışmanın maksadını oluşturmaktadır. Yanı sıra rehberlerin duygusal süreçlerinin incelenmesi, tur esnasında izledikleri liderlik davranışlarının belirlenmesi de amaçlanmıştır.

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın modeli, hipotezleri ve turist rehberlerinin duygusal zekâ yetenekleri ile liderlik davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesinde kullanılan ölçekler hakkında detaylara yer verilmiştir. Sonrasında çalışmanın evren ve örneklem grubu, verilerin toplanması ve analizi süreci hakkında bilgiler sunulmuştur.

#### 3. 1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu araştırmada, duygusal zekâ yeteneklerinin, turist rehberlerinin liderlik davranışlarını etkileyen faktörlerle ilişkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu amaçtan yola çıkarak, ilgili alanyazın incelenmiş, araştırma problemleri tanımlanarak, araştırmanın hipotezleri ve modeli oluşturulmuştur.

Her bilimsel çalışma, bazı sorular sormayı gerektirir. Hipotez, bir araştırma probleminin çözümü için doğrulanması ya da yanlışlanması gereken önermedir. Bir savın doğrulanması ya da reddedilmesi, ele alınan hipotezin doğrulanması ya da aksinin ortaya konması ile mümkündür (İslamoğlu ve Alınçık, 2014: 31). Buna göre araştırmanın hipotezleri şöyledir:

$H_1$ = Katılımcıların kişisel beceri düzeylerinin, duygusal zekâ düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

$H_2$ = Katılımcıların kişilerarası beceri düzeylerinin, duygusal zekâ düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

$H_3$ = Katılımcıların uyumluluk düzeylerinin, duygusal zekâ düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

$H_4$ = Katılımcıların stresle başa çıkma düzeylerinin, duygusal zekâ düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

$H_5$ = Katılımcıların genel ruh durumu düzeylerinin, duygusal zekâ düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

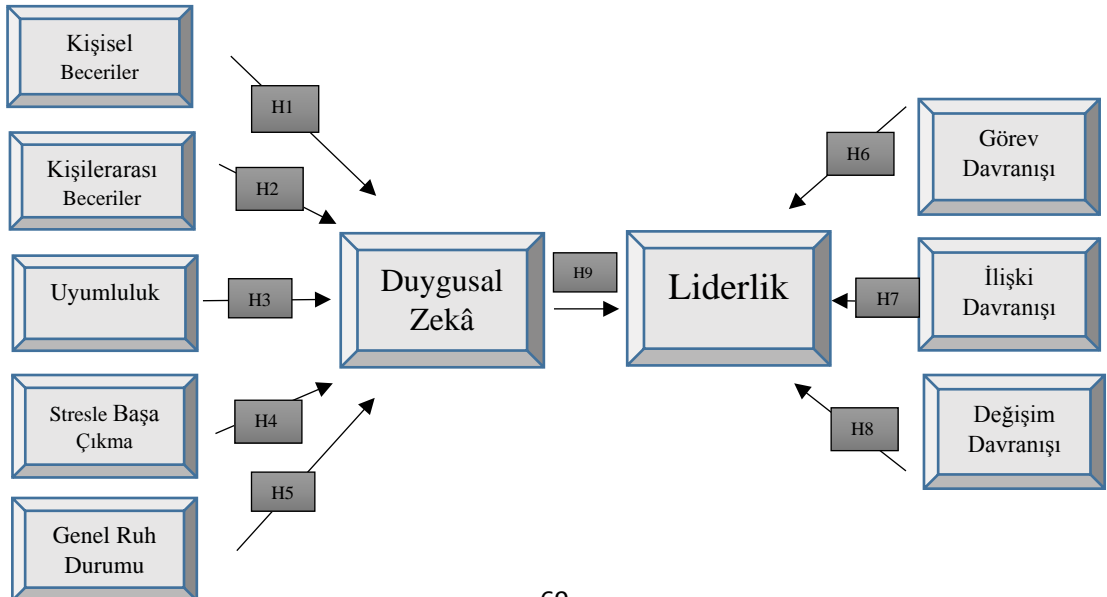
$H_6$ = Katılımcıların görev davranışı düzeylerinin, liderlik davranışı düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

$H_7$ = Katılımcıların ilişki davranışı düzeylerinin, liderlik davranışı düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

$H_8$ = Katılımcıların değişim davranışı düzeylerinin, liderlik davranışı düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

$H_9$ = Katılımcıların duygusal zekâ düzeylerinin, liderlik davranışı düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**Şekil 3. Araştırma Modeli**



### **3. 2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

TUREB ile yapılan görüşmede, 2016 yılı Mart ayı itibariyle çalışma kartına sahip 7091 adet turist rehberi olduğu bilgisi elde edilmiştir. Bu çalışmanın evrenini de, çalışma kartına sahip 7091 turist rehberi oluşturmaktadır. Ancak tüm rehberlere ulaşmanın zaman ve maliyet açısından zor olması nedeniyle bu araştırmada, tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme metodu tercih edilmiştir. Kolayda örnekleme en kolay, en düşük maliyetli ve uygulanması en kolay örneklemedir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014: 194). Ana kütleyi yansıtır olması için herhangi bir bölge ya da rehber odası örneklem olarak seçilmemiş ve Türkiye genelinde ulaşılabilen tüm turist rehberleri örnekleme dâhil edilmiştir.

Birincil kaynaklardan bilgi toplamanın, zaman ve maliyet başta olmak üzere çeşitli zorlukları vardır. Evreni nitelik ve nicelik yönünden temsil eden bir örneklemden elde edilecek bilgiler, evren içinde geçerli kabul edilmektedir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014: 185).

### **3. 3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri**

Araştırmada öncelikle turist rehberliği, duygusal zekâ ve liderlik ile ilgili alanyazın taraması yapılmıştır. Elde edilen kuramsal bilgiler ışığında, verilerin toplanmasında en uygun yöntemin anket olacağı düşünülerek bir anket formu hazırlanmış ve veri toplama aşamasına geçilmiştir. İslamoğlu ve Alnıaçık (2014: 131) anketi, “birincil kaynaklardan bilgi toplamak için hazırlanan sistematik bir soru formu” şeklinde tanımlamakta ve amacının da, araştırmanın problemini çözecek ve ele alınan hipotezleri test edecek bilgileri sistematik bir biçimde toplamak ve saklamak olduğunu ifade etmektedirler.

Araştırmanın verilerini sağlayan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde araştırmaya katılan turist rehberlerinin sosyo-demografik özelliklerini tespit etmek için iki şıklı, çoktan seçmeli ve birden çok seçenekli olan sekiz adet kapalı uçlu soru hazırlanmıştır. Bu bölüm, katılımcıların; cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, öğrenim durumu, mesleki rehberlik eğitimini nerede aldıkları, yabancı dili/dilleri, rehberlik tecrübesi ve bağlı oldukları oda ile ilgili bilgilerini elde etmek amacıyla oluşturulmuştur.

Anket formunun ikinci bölümünde ise turist rehberlerinin duygusal zekâ yeteneklerinin belirlenmesi maksadıyla duygusal zekâ ölçeği kullanılmıştır. Son yıllarda akademik çalışmalarda ilgi görmeye başlayan duygusal zekânın ölçülmesi için birçok ölçek geliştirilmiştir. Ancak, Reuven Bar-On tarafından hazırlanan, geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarının yapıldığı ölçek, çok sayıda farklı demografik yapılara ve birçok meslek grubuna uygulanmış olması sebebiyle bu çalışmada kullanılmıştır. Ölçek, Mumcuoğlu (2002) tarafından dil eşdeğerlilikleri sağlanarak Türkçe'ye çevrilmiştir. 133 ifadeden oluşan ölçeğin, anketin uygulanmasında uzun olmasından kaynaklı problem oluşturabileceği düşünülmüş ve Acar (2001)'in çalışmasında kullandığı 88 ifadeden oluşan şekli araştırmacının bilgisi dâhilinde anket formunda kullanılmıştır. Acar (2001), banka yöneticileri üzerinde yaptığı araştırmasında oluşturduğu ölçeğin güvenilirliğini test etmiştir. Toplam Alpha katsayısı 0.92 olup, yüksek düzeyde ölçeğin güvenilirliğe sahip olduğunu ifade etmiştir.

Anket formunun üçüncü bölümü ise turist rehberlerinin liderlik davranışlarının tespiti maksadıyla oluşturulmuştur. Liderlik araştırma ve teorilerinin en büyük problemi, liderlere uygun davranış kategorileri konusunda bir mutabakattan yoksun oluşlarıdır. Bu sebepten farklı davranış kategorileri kullanan çalışmalardan çıkan sonuçların kıyaslanması veya bütünleştirilmesi oldukça zordur. Araştırmacılar, liderlik çalışmalarında aynı tip davranışlardan farklı terimler kullanarak bahsettikleri gibi, aynı terimleri kullanarak farklı davranışları da ifade edebilmektedirler (Yukl vd., 2002: 15-16). Bu durum liderlik çalışmalarında karmaşaya yol açmaktadır.

Yukl vd. (2002) daha önce oluşturulmuş liderlik ölçeklerini kullanarak lider davranışlarını sınıflandıran bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmacılar yaptıkları hiyerarşik sınıflandırma çalışmasında, her bir davranışın gözlemlenebilir olması, organizasyonlarda her çeşit lider tarafından kabul edilebilir olması ve liderlik araştırma ve teorilerine dayandırılmış olması gibi kıstasları göz önünde bulundurmuşlardır. Öncesinde yapılan hiçbir çalışma bu davranışların tümünü bir arada içermemiştir (Yukl vd., 2002: 16-17). Lider davranışı hiyerarşik tasnifinin boyutları ve alt boyutları Çizelege 10'da gösterilmiştir.



## Çizelge 10. Yukl, Gordon ve Taber Lider Davranışları Hiyerarşik Tasnifi

Görev Davranışı
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Kısa dönemli planlama</b></li><li>• <b>Rollerin açıklanması</b></li><li>• <b>Sürecin kontrolü</b></li></ul>
İlişkiler Davranışı
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Destekleme</b></li><li>• <b>Tanıma</b></li><li>• <b>Geliştirme</b></li><li>• <b>Danışma</b></li><li>• <b>Güçlendirme</b></li></ul>
Değişim Davranışı
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Dış çevre analizi</b></li><li>• <b>Yeni görüş ve yenilikçi bir strateji ileri sürme</b></li><li>• <b>Yenilikçi düşüncüyü cesaretlendirme</b></li><li>• <b>Değişim için risk alma</b></li></ul>

**Kaynak:** Yukl, Gordon ve Taber 2002: 18.

Araştırmacılar, “görev”, “ilişki” ve “değişim” yönelimli liderlik davranışları olmak üzere üç ana kategoride 12 davranışı sınıflandırmışlardır. Bu çalışmadan yararlanılarak, uzman görüşleri ile üç ana kategorideki tüm alt davranış boyutlarını kapsayan, turist rehberliği mesleğine uygun 31 ifadeden oluşan bir soru formu hazırlanmıştır. Anket formunun ikinci ve üçüncü bölümlerinde yer alan maddelerin tümü 5’li likert ölçeğine (1- Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum) göre ölçeklendirilmiştir.

### 3. 4. Veri Toplama Süreci

Anket formunun oluşturulmasıyla 2016 yılı Şubat ayından itibaren yaklaşık dört aylık bir süreçte anketler turist rehberlerine uygulanmıştır. Anketler ilk olarak, çeşitli rehber odalarının genel kurullarında uygulanmıştır. İstanbul Tarihi Yarımada bölgesinde görev yapan rehberler ve İstanbul Harbiye Askeri Müzesi’ni ziyaret eden turist kabilelerinin rehberleri ile de yüz yüze yapılan görüşmelerle bir kısım anket

uygulanmıştır. Yanı sıra bazı seyahat acentalarına bağlı rehberlere ve odalara da anketler posta yoluyla gönderilmiştir. Bunun dışında çok sayıda turist rehberiyle elektronik posta ve sosyal medya iletişim araçları ile iletişime geçilmiş ve internet üzerinden oluşturulan anket formu aracılığıyla ankete katılımları sağlanmıştır.

### **3. 5. Verilerin Analizi**

Çalışmaya katılan turist rehberlerinin anket sorularına vermiş oldukları cevapların analizlerinde, sosyal bilimler için geliştirilmiş SPSS 21.0 programı kullanılmıştır.

Katılımcı turist rehberlerinin verdiği yanıtlar, araştırma amaçları doğrultusunda analiz edilmiştir. Öncelikle katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans analizi yapılmıştır. Sonrasında duygusal zekâ ölçeği ve faktörlerinin güvenilirlik analizleri bulguları, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Bu takiben liderlik ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi yapılmış, ölçeğin faktörlerinin güvenilirlik analizi, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Her iki ölçeğin parametrik testler için uygunluğu normal dağılım testleri ile test edilmiştir.

Bunun sonucunda duygusal zekâ ölçeğinin tüm faktörleri ve liderlik ölçeğinin değişim davranışı faktörünün parametrik testler için uygulanabilir olduğu görülmüştür. *t* testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile bu faktörlerin demografik özelliklerle olan ilişkisi gözlemlenmiştir. Liderlik ölçeğinin görev davranışı ve ilişki davranışı faktörlerinin demografik özelliklerle ilişkisi ise bu faktörlerin normal dağılım göstermemesi sebebiyle, Mann-Whitney U testi ve Kruskal-Wallis H testleri ile tespit edilmiştir. Araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Son olarak ölçek ve faktörler arasında ilişki düzeylerinin belirlenmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır.

## 4. BULGULAR VE YORUMLAR

### 4. 1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Çizelge 11’de katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans analizi sonuçları görülmektedir. Çizelge 11 incelendiğinde katılımcıların büyük oranda erkek olduğu görülmektedir. Erkek katılımcı oranının % 68,9 (n=144) ve kadın katılımcı oranının %31,1 (n=65) olduğu görülmektedir.

Medeni duruma ilişkin sonuçlar incelendiğinde, bekâr katılımcıların %50,2 (n=105) oranla çoğunlukta olduğu görülmektedir. Katılımcıların %44,5 (n=93) oranla evli oldukları saptanmıştır. %5,3 (n=11) oranında katılımcı ise medeni durumu ile ilgili “diğer” yanıtını vermiştir.

Katılımcıların %39,7’si (n=83) 26-35 yaş arası rehberlerden oluşmaktadır. Katılımcıların yaş aralığı oranları sırasıyla, 46-55 yaş arası %22,5 (n=47), 36-45 yaş arası %21,1 (n=44), 18-25 yaş arası %8,1 (n=17), 56-65 yaş arası %7,2 (n=15) ve 66 yaş ve üzeri ise %1,4 (n=3) şeklindedir.

Katılımcıların, %68,4’ünün (n=143) lisans ve %18,22’sinin (n=38) lisansüstü eğitim derecelerine sahip oldukları görülmektedir. Ön lisans düzeyinde eğitim alan katılımcı oranı %12 (n=25) ve lise düzeyinde eğitim seviyesine sahip katılımcı oranı ise %1,3’tür (n=3).

Ankete katılan rehberlerin %50,7’sinin (n=106) mesleki eğitimlerini, Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın açtığı sertifika programlarında aldıkları görülmektedir. Turist/Turizm Rehberliği lisans programlarında mesleki rehberlik eğitimi alan katılımcı oranı %30,6 (n=64) ve Turist/Turizm Rehberliği ön lisans programlarında mesleki rehberlik eğitimi alan katılımcı oranı ise %17,7 (n=37) olarak saptanmıştır. Katılımcıların %1’i (n=2) mesleki rehberlik eğitimlerini nerede aldıklarına ilişkin soruya “diğer” yanıtını vermişlerdir.

**Çizelge 11. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Analizi Sonuçlar**

		n	%
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	65	31,1
	Erkek	144	68,9
	<b>TOPLAM</b>	<b>209</b>	<b>100,0</b>
		n	%
<b>Medeni Durum</b>	Evli	93	44,5
	Bekâr	105	50,2
	Diğer	11	5,3
	<b>TOPLAM</b>	<b>209</b>	<b>100,0</b>
		n	%
<b>Yaş</b>	18-25	17	8,1
	26-35	83	39,7
	36-45	44	21,1
	46-55	47	22,5
	56-65	15	7,2
	66 ve üzeri	3	1,4
	<b>TOPLAM</b>	<b>209</b>	<b>100,0</b>
		n	%
<b>Öğrenim Durumları</b>	Lise	3	1,4
	Ön Lisans	25	12,0
	Lisans	143	68,4
	Lisansüstü	38	18,2
	<b>TOPLAM</b>	<b>209</b>	<b>100,0</b>
		n	%
<b>Mesleki Rehberlik Eğitimi</b>	KTB Sertifika Programı	106	50,7
	Turist Rehberliği Ön Lisans Programı	37	17,7
	Turist Rehberliği Lisans Programı	64	30,6
	Diğer	2	1
	<b>TOPLAM</b>	<b>209</b>	<b>100,0</b>
		n	%
<b>Mesleği İcra Ettiği Yıl</b>	1 yıldan az	10	4,8
	1-4	35	16,7
	5-9	73	34,9
	10-14	26	12,4
	15 yıl ve daha fazla	65	31,1
	<b>TOPLAM</b>	<b>209</b>	<b>100,0</b>
		n	%
<b>Odalar</b>	İRO	104	49,8
	ÇARO	38	18,2
	TRO	14	6,7
	ARO	10	4,8
	ANRO	8	3,8
	ATRO	7	3,3
	İZRO	7	3,3
	MURO	6	2,9
	NERO	5	2,4
	BURO	4	1,9
	ADRO	3	1,4
	GARO	2	1,0
	ŞURO	1	0,5
	<b>TOPLAM</b>	<b>209</b>	<b>100,0</b>

Çizelge 11'in devamı →

		Evet		Hayır	
		n	%	n	%
Yabancı Dil	İngilizce	180	86,1	29	13,9
	Almanca	26	12,4	183	87,6
	Fransızca	24	11,5	185	88,5
	Çince	5	2,4	204	97,6
	İspanyolca	5	2,4	204	97,6
	Portekizce	5	2,4	204	97,6
	Endonezce	4	1,9	205	98,1
	Japonca	4	1,9	205	98,1
	Rusça	4	1,9	205	98,1
	İbranice	3	1,4	206	98,6
	Arapça	2	1	207	99
	Farsça	2	1	207	99
	İtalyanca	2	1	207	99
	Bulgarca	1	0,5	208	99,5
	Felemenkçe	1	0,5	208	99,5
	Hollandaca	1	0,5	208	99,5
İsveççe	1	0,5	208	99,5	

Çizelge 11’de katılımcıların mesleği icra ettikleri yıla ilişkin bulgular incelendiğinde, katılımcıların %34,9’unun (n=73) 5-9 yıl arası, %31,1’inin (n=65) 15 yıl ve daha fazla, %16,7’sinin (n=35) 1-4 yıl arası, %12,4’ünün (n=26) 10-14 yıl arası ve %4,8’inin (n=10) 1 yıldan az sürede rehberlik mesleğini icra ettikleri görülmektedir.

Katılımcıların %49,8’inin (n=104) İRO’ya üye rehberler olduğu görülmektedir. ÇARO üyesi 38 (%18,2), TRO üyesi 14 (%6,7), ARO üyesi 10 (%4,8), ANRO üyesi 8 (%3,8), ATRO üyesi 7 (%3,3), İZRO üyesi 7 (%3,3), MURO üyesi 6 (%2,9), NERO üyesi 5 (%2,4), BURO üyesi 4 (%1,9), ADRO üyesi 3 (%1,4), GARO üyesi 2 (%1,0) ve ŞURO üyesi 1 (%0,5) rehber ankete katılmıştır.

Katılımcıların %86,1’i (n=180) İngilizce, %12,4’ü (n=26) Almanca, %11,5’i (n=24) Fransızca, %2,4’ü (n=5) Çince, %2,4’ü (n=5) İspanyolca, %2,4’ü (n=5) Portekizce dillerinden hizmet vermektedir. Katılımcıların %1,9 (n=4) oranında Endonezce, %1,9 (n=4) oranında Japonca, %1,9 (n=4) oranında Rusça, %1,4 (n=3) oranında İbranice, %1 (n=2) oranında Arapça, %1 (n=2) oranında Farsça, %1 (n=2) oranında İtalyanca, %1 (n=2) oranında Bulgarca, %0,5 (n=1) oranında Felemenkçe, %0,5 (n=1) oranında Hollandaca ve %0,5 (n=1) oranında İsveççe yabancı dillerinde hizmet vermektedirler.

## 4. 2. Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin Analizler

Bar-On Duygusal Zekâ ölçeği uluslararası literatürde kullanılan, daha önce pek çok araştırmacı tarafından geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş olan bir ölçektir. Araştırmanın analizleri gerçekleştirilirken, Bar-On Duygusal Zekâ ölçeğinin faktör yapısı korunmuş olup, analizlerde bu faktörler esas alınmıştır. Araştırmada kullanılan Bar-On Duygusal Zekâ ölçeğinin genel güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,81 olarak bulunmuştur. Bu güvenilirlik değeri sosyal bilimler araştırmaları için kabul edilebilir 0,80 düzeyinin üzerinde gerçekleştiğinden, araştırmada kullanılan ölçeğin oldukça güvenilir olduğu görülmektedir (Avcı, 2015: 11).

Çizelge 12'de Bar-On Duygusal Zekâ Ölçeği faktörleri ve boyutlarına ilişkin iç tutarlılık güvenilirlik katsayıları verilmiştir. İç tutarlılık güvenilirlik katsayıları temel faktörler için 0,773 ile 0,780 arasında ve alt boyutlar için 0,762 ile 0,794 arasında dağılım göstermektedir. Temel faktörlerin ve alt boyutların güvenilirlik katsayılarının (Cronbach's Alpha) dağılımları incelendiğinde temel faktörlerin ve alt boyutların tümünün ölçek güvenilirliğinin kabul edilebilir ( $0,61 < \alpha > 0,80$ ) düzeyde olduğu görülmektedir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014: 283).

**Çizelge 12. Bar-On Duygusal Zekâ Ölçeği Boyutlarının Güvenirlik Sonuçları**

Faktör	Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha	Genel Cronbach's Alpha
Kişisel Beceriler	Duygusal Benlik Bilinci	6	0,775	0,773
	Kendine Güven	6	0,778	
	Kendine Saygı	6	0,771	
	Kendini Gerçekleştirme	6	0,762	
	Bağımsızlık	5	0,780	
Kişilerarası Beceriler	Empati	5	0,776	0,773
	Kişilerarası İlişkiler	7	0,773	
	Sosyal Sorumluluk	6	0,772	
Uyumluluk	Problem Çözme	5	0,781	0,777
	Gerçeklik Ölçüsü	5	0,778	
	Esneklik	5	0,772	
Stresle Başa Çıkma	Stres Toleransı	7	0,767	0,780
	Dürtü Kontrolü	6	0,794	
Genel Ruh Durumu	Mutluluk	7	0,768	0,774
	İyimserlik	5	0,780	

Çizelge 13'te katılımcıların Bar-On Duygusal Zekâ Ölçeği faktörleri ve boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri sunulmaktadır. Çizelge 20 incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip olan duygusal zekâ faktörünün 3,62 ortalama ile “Kişilerarası Beceriler” olduğu saptanmıştır. “Kişilerarası Beceriler” faktöründe ise “Empati” boyutunun 3,71 ortalama ile en yüksek ortalamaya sahip boyut olduğu görülmektedir. 3,60 ortalamaya sahip “Sosyal Sorumluluk” ve 3,57 ortalamaya sahip “Kişilerarası İlişkiler” boyutu bu faktörün diğer boyutlarıdır.

En yüksek ortalamaya sahip ikinci duygusal zekâ faktörünün ise 3,41 ortalamaya sahip “Genel Ruh Durumu” faktörü ve bu faktörde en yüksek ortalamaya sahip boyut ise 3,78 ortalama ile “İyimserlik” boyutu olduğu saptanmıştır. Bu faktörün diğer boyutu ise 3,14 ortalamaya sahip “Mutluluk” boyutudur.

“Uyumluluk” faktörü 3,29 ortalama ile üçüncü sırada yer almaktadır. Bu faktörün en yüksek ortalamaya sahip boyutunun ise 3,86 ortalama ile “Problem Çözme” boyutu olduğu görülmektedir. 3,11 ortalamaya sahip “Esneklik” ve 2,91 ortalamaya sahip “Gerçeklik Ölçüsü” boyutları faktörün diğer boyutlarıdır.

“Kişisel Beceriler” faktörü 3,19 ortalama ile ölçeğin dördüncü en yüksek ortalamaya sahip faktörüdür. “Kişisel Beceriler” faktörünün 3,79 ortalamaya sahip “Kendine Saygı” boyutu en yüksek ve 2,12 ortalamaya sahip “Bağımsızlık” boyutu ise en düşük ortalamaya sahip boyutlarıdır. Diğer boyutların ise, “Duygusal Benlik Bilinci” 3,56 ortalamaya, “Kendini Gerçekleştirme” 3,16 ortalamaya, “Kendine Güven” ise 3,12 ortalamaya sahip oldukları saptanmıştır.

Bar-On Duygusal Zekâ Ölçeği faktörleri arasında son sırada 2,82 ortalamaya sahip “Stresle Başa Çıkma” faktörü yer almaktadır. “Stresle Başa Çıkma” faktörünün 3,13 ortalamaya sahip “Stres Toleransı” boyutu bu faktörün en yüksek ortalamaya sahip boyutudur. 2,47 ortalama ile “Dürtü Kontrolü” faktörünün en düşük ortalamaya sahip boyut olduğu görülmektedir.

Çizelge 13'te Bar-On Duygusal Zekâ Ölçeği faktörlerine ait tüm alt boyutlar incelendiğinde, “Problem Çözme” boyutunun tüm boyutlar içinde 3,86 ortalama ile en yüksek ve “Bağımsızlık” boyutunun tüm boyutlar içinde 2,12 ortalama ile en düşük ortalamaya sahip boyutlar olduğu görülmektedir. Katılımcıların genel duygusal zekâ düzeylerinin 3,26 ortalamaya sahip olduğu saptanmıştır.

**Çizelge 13. Bar-On Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Faktör	Boyutlar	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS
<b>Kişisel Beceriler</b>	Duygusal Benlik Bilinci	3,56	0,39	3,19	0,28
	Kendine Güven	3,12	0,40		
	Kendine Saygı	3,79	0,40		
	Kendini Gerçekleştirme	3,16	0,39		
	Bağımsızlık	2,12	0,73		
<b>Kişilerarası Beceriler</b>	Empati	3,71	0,37	3,62	0,30
	Kişilerarası İlişkiler	3,57	0,41		
	Sosyal Sorumluluk	3,60	0,39		
<b>Uyumluluk</b>	Problem Çözme	3,86	0,38	3,29	0,29
	Gerçeklik Ölçüsü	2,91	0,52		
	Esneklik	3,11	0,46		
<b>Stresle Başa Çıkma</b>	Stres Toleransı	3,13	0,40	2,82	0,46
	Dürtü Kontrolü	2,47	0,71		
<b>Genel Ruh Durumu</b>	Mutluluk	3,14	0,35	3,41	0,27
	İyimserlik	3,78	0,38		
<b>TOPLAM</b>				<b>3,26</b>	<b>0,32</b>

#### 4. 3. Liderlik Ölçeğine İlişkin Analizler

Çizelge 14’te liderlik ölçeğinin faktör analizi sonuçları yer almaktadır. Liderlik ölçeğinin 24 değişkeninin önemiyle ilgili 3 faktör boyutu belirlenmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği 0,875 olup, bu değer “iyi” düzeyi ifade etmektedir. Barlett’s Sphericity testi sonucu da anlamlılık göstermektedir ( $p=0,000<0,001$ ). Bu sonuçlar faktör analizinin uygulanabilir olduğunu göstermektedir. 12 madde ile ifade edilen görev davranışı faktörünün tanımladığı fark yüzdesi 38,893 düzeyindedir. 5 maddeden oluşan ilişkiler davranışının tanımladığı farkın yüzdesi 13,892 ve 7 maddeden oluşan değişim davranışının tanımladığı farkın yüzdesi ise 8,265 olduğu görülmektedir. Toplam faktör farklarının yüzdesi ise 61,050’dir.



**Çizelge 14. Liderlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

	Yük	Öz Değeri	Açıklanan Varyans
<b>GÖREV DAVRANIŞI</b>			
Tur içerisindeki aktiviteleri nasıl planlayacağımı belirlerim.	0,843	9,334	38,893
Turun daha verimli geçmesi için personelin ne şekilde görevlendirileceğini belirlerim.	0,821		
Tur içerisindeki aktiviteleri en uyumlu şekilde nasıl koordine edeceğimi belirlerim.	0,818		
Turun işleyişini denetlerim.	0,802		
Turun kalitesini (hizmet kalitesi vb.) denetlerim.	0,785		
Bireysel performansımı ve tur performansını değerlendiririm.	0,779		
Turun daha verimli geçmesi için gerekli kaynakların (belgesel gösterimi, video vb.) ne şekilde kullanılacağını belirlerim.	0,771		
Daha başarılı bir tur için gerekli fırsatları analiz ederim.	0,700		
Turun gerektirdiği sorumlulukları açıklarım.	0,681		
Turun işleyişine zarar verebilecek tehditleri tanımlamak amacıyla dış çevredeki olayları, eğilimleri ve değişimleri analiz ederim.	0,653		
Turun başarılı geçmesi için gösterilmesi gereken performans hedeflerini açıklarım.	0,626		
Turistlere endişeli ve kaygılı olduğu durumlarda saygılı davranırım.	0,602		
<b>İLİŞKİLER DAVRANIŞI</b>			
Tur performansına katkılarıyla olumlu yönde etki eden turistleri takdir ederim.	0,861	3,334	13,892
Tur sırasında etkili performans gösteren turistleri takdir ederim.	0,852		
Tur sırasında stresli ve zorlu aktiviteler olduğu zaman turistleri cesaretlendirir ve desteklerim.	0,743		
Gerektiği hallerde koçluk ve danışmanlık görevlerimi yerine getiririm.	0,680		
Turistlere yeteneklerini geliştirebilecekleri fırsatlar yaratırım. (Ebru sanatını ya da çömlek yapımını öğrenmek vb.)	0,547		
<b>DEĞİŞİM DAVRANIŞI</b>			
Turistlere problem çözmede güvenirim.	0,870	1,984	8,265
Turistlere gerekli hallerde karar almada güvenirim.	0,832		
Turistleri, tur programı daha iyi nasıl olur diye düşünmeye zorlarım.	0,793		
Tur sırasında turistlere gerektiği hallerde önemli sorumluluklar veririm.	0,767		
Turistleri, tur programı hakkındaki düşüncelerini sorgulamaya teşvik ederim.	0,671		
Tur sırasında turistler tarafından istenilen değişimleri yerine getirmek için fedakârlık yaparım.	0,507		
Gerektiği hallerde risk alırım.	0,388		
<b>Notlar: Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Faktör Analizi. KMO Örneklem Yeterliliği: .875 Barlett's Test of Sphericity: p&lt; .000 (Chi-Square 3777,724 df=276)</b>			

Çizelge 15'te Liderlik Ölçeği faktörleri ve boyutlarına ilişkin iç tutarlılık güvenilirlik katsayıları verilmiştir. İç tutarlılık güvenilirlik katsayıları faktörler için 0,839 ile 0,939 arasında dağılım göstermektedir. Temel faktörlerin güvenilirlik katsayılarının (Cronbach's Alpha) dağılımları incelendiğinde temel faktörlerin ve alt boyutların tümünün ölçek güvenilirliğinin yüksek düzeyde ( $0,81 < \alpha < 0,100$ ) olduğu görülmektedir (İslamoğlu ve Alniaçık, 2014: 283).

**Çizelge 15. Liderlik Ölçeği Boyutlarının Güvenirlik Sonuçları**

<b>Faktör</b>	<b>Madde Sayısı</b>	<b>Genel Cronbach's Alpha</b>
<b>Görev Davranışı</b>	12	0,939
<b>İlişkiler Davranışı</b>	5	0,839
<b>Değişim Davranışı</b>	7	0,841
<b>Genel Güvenirlik Değeri</b>	24	<b>0,908</b>

Çizelge 16’da katılımcıların Liderlik Ölçeği faktörleri ve faktörleri oluşturan maddelere ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Çizelge 23 incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip olan liderlik faktörünün 4,46 ortalamaya sahip “Görev Davranışı” faktörü olduğu saptanmıştır. “Görev Davranışı” faktöründe ise “Turun işleyişini denetlerim” maddesi 4,59 ortalama ile en yüksek ortalamaya sahip maddedir. 4,33 ortalamaya sahip “Turun işleyişine zarar verebilecek tehditleri tanımlamak amacıyla dış çevredeki olayları, eğilimleri ve değişimleri analiz ederim” maddesi bu faktörün en düşük ortalama değerine sahip maddesi olduğu görülmektedir.

En yüksek ortalamaya sahip ikinci liderlik faktörünün ise 4,42 ortalamaya sahip “İlişkiler Davranışı” faktörü olduğu ve bu faktörde en yüksek ortalamaya sahip madde ise 4,53 ortalama ile “Tur sırasında etkili performans gösteren turistleri takdir ederim” maddesinin olduğu saptanmıştır. 4,17 ortalama ile “Turistlere yeteneklerini geliştirebilecekleri fırsatlar yaratırım” maddesi bu faktörün en düşük ortalamaya sahip maddesidir.

“Değişim Davranışı” faktörü 3,65 ortalama ile üçüncü ve son sırada yer almaktadır. Bu faktörün en yüksek ortalamaya sahip maddesi ise 3,94 ortalama ile “Gerektiği hallerde risk alırım.” olduğu görülmektedir. 3,40 ortalamaya sahip “Turistlere gerekli hallerde karar almada güvenirim.” maddesi faktör içinde en düşük değere sahip bir diğer maddedir.

Çizelge 16’da Liderlik Ölçeği faktörlerine ait maddeleri tümü incelendiğinde, “Turun işleyişini denetlerim.” maddesi 4,59 ortalama ile tüm maddeler içinde en yüksek ortalamaya sahip madde olduğu saptanmıştır. 3,40 ortalamaya sahip “Turistlere gerekli hallerde karar almada güvenirim.” maddesinin de tüm maddeler içinde en düşük ortalama değerine sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların genel liderlik düzeylerinin 4,17 ortalama ile yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

**Çizelge 16. Liderlik Ölçeğine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Faktör	İfadeler	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS
<b>Görev Davranışı</b>	Tur içerisindeki aktiviteleri nasıl planlayacağımı belirlerim.	4,49	0,68	<b>4,46</b>	0,74
	Turun daha verimli geçmesi için personelin ne şekilde görevlendirileceğini belirlerim.	4,38	0,80		
	Tur içerisindeki aktiviteleri en uyumlu şekilde nasıl koordine edeceğimi belirlerim.	4,52	0,65		
	Turun işleyişini denetlerim.	4,59	0,54		
	Turun kalitesini (hizmet kalitesi vb.) denetlerim.	4,55	0,60		
	Bireysel performansımı ve tur performansını değerlendiririm.	4,56	0,67		
	Turun daha verimli geçmesi için gerekli kaynakların (belgesel gösterimi, video vb.) ne şekilde kullanılacağını belirlerim.	4,34	0,83		
	Daha başarılı bir tur için gerekli fırsatları analiz ederim.	4,44	0,61		
	Turun gerektirdiği sorumlulukları açıklarım.	4,56	0,66		
	Turun işleyişine zarar verebilecek tehditleri tanımlamak amacıyla dış çevredeki olayları, eğilimleri ve değişimleri analiz ederim.	4,33	0,68		
	Turun başarılı geçmesi için gösterilmesi gereken performans hedeflerini açıklarım.	4,43	0,72		
	Turistlere endişeli ve kaygılı olduğu durumlarda saygılı davranırım.	4,43	0,66		
<b>İlişkiler Davranışı</b>	Tur performansına katkılarıyla olumlu yönde etki eden turistleri takdir ederim.	4,51	0,66	<b>4,42</b>	0,74
	Tur sırasında etkili performans gösteren turistleri takdir ederim.	4,53	0,66		
	Tur sırasında stresli ve zorlu aktiviteler olduğu zaman turistleri cesaretlendirir ve desteklerim.	4,48	0,64		
	Gerektiği hallerde koçluk ve danışmanlık görevlerimi yerine getiririm.	4,42	0,77		
	Turistlere yeteneklerini geliştirebilecekleri fırsatlar yaratırım. (Ebru sanatını ya da çömlek yapımını öğrenmek vb.)	4,17	0,99		
<b>Değişim Davranışı</b>	Turistlere problem çözmede güvenirim.	3,44	1,20	<b>3,65</b>	1,12
	Turistlere gerekli hallerde karar almada güvenirim.	3,40	1,18		
	Turistleri, tur programı daha iyi nasıl olur diye düşünmeye zorlarım.	3,42	1,31		
	Tur sırasında turistlere gerektiği hallerde önemli sorumluluklar veririm.	3,78	1,11		
	Turistleri, tur programı hakkındaki düşüncelerini sorgulamaya teşvik ederim.	3,75	1,09		
	Tur sırasında turistler tarafından istenilen değişimleri yerine getirmek için fedakârlık yaparım.	3,85	0,99		
	Gerektiği hallerde risk alırım.	3,94	0,99		
<b>TOPLAM</b>				<b>4,17</b>	<b>0,86</b>

#### 4. 4. Normal Dağılım Testleri

Parametrik testlerin uygulanabilmesi için, örneklemin normal dağılıma uygun, varyansların türdeş ve örneklerin ana kütlede tesadüfi olarak seçilmiş olması gerekmektedir. Bir değişkenin normal dağılım gösterip göstermediğini, SPSS programı ile analiz etmek için Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri kullanılabilir. Her iki test de aynı şekilde yorumlanmaktadır. ( $p < 0,05$ ) değeri değişken için normal dağılım gösterdiğini ifade etmektedir. Ancak, Shapiro-Wilk testi normal dağılımın sapmalarının tespitinde daha hassastır. Bu nedenle, her iki testin sonuçları basıklık ve yatıklık değerleri ile birlikte değerlendirilmelidir (İslamoğlu ve Alnaçık, 2014: 264-269). Bilhassa çarpıklık değeri, dağılımın tespiti için oldukça yararlı bir parametredir (Altunışık vd., 2012: 165).

Duygusal Zekâ ölçeği faktörlerine ait çarpıklık ve basıklık değerlerinin yer aldığı Çizelge 17 incelendiğinde, normal dağılım için sıfır olarak kabul edilen çarpıklığın, Duygusal Zekâ faktörlerinde -1 ve +1 değer aralıklarında normal dağılım olarak kabul edilen değerlerde oldukları görülmektedir. Normal dağılıma sahip olduğu görülen tüm Duygusal Zekâ faktörleri için parametrik analizler uygulanabilir.

**Çizelge 17. Bar-On Duygusal Zekâ Ölçeği Faktörlerinin Çarpıklık-Basıklık Değerleri**

Duygusal Zekâ Faktörleri		İstatistik	Standart Hata
Kişisel Beceriler	Çarpıklık (Skewness)	0,905	0,168
	Basıklık (Kurtosis)	1,154	0,335
Kişilerarası Beceriler	Çarpıklık (Skewness)	-0,302	0,168
	Basıklık (Kurtosis)	1,382	0,335
Uyumluluk	Çarpıklık (Skewness)	0,317	0,168
	Basıklık (Kurtosis)	1,228	0,335
Stresle Başa Çıkma	Çarpıklık (Skewness)	0,438	0,168
	Basıklık (Kurtosis)	0,520	0,335
Genel Ruh Durumu	Çarpıklık (Skewness)	0,388	0,168
	Basıklık (Kurtosis)	-0,002	0,335

Liderlik ölçeği faktörlerine ilişkin çarpıklık ve basıklık değerlerinin yer aldığı Çizelge 18 incelendiğinde çarpıklık ve basıklık değerlerinin “Görev Davranışı” ve “İlişki Davranışı” faktörlerinde normal dağılım kabul edilen değer aralıklarından uzak olduğu görülmektedir. “Değişim Davranışı” faktörünün çarpıklık ve basıklık değerleri -1 ve +1 normal dağılım kabul edilen aralıklarda olduğu izlenmektedir. Bu sonuçlara göre “Görev Davranışı” ve “İlişki Davranışı” faktörleri analizinde parametrik olmayan analizler kullanılabilir. “Değişim Davranışı” faktörü için ise parametrik analizler kullanılabilir.

**Çizelge 18. Liderlik Ölçeği Faktörlerinin Çarpıklık-Basıklık Değerleri**

Liderlik Faktörleri		İstatistik	Standart Hata
Görev Davranışı	Çarpıklık (Skewness)	-1,915	0,168
	Basıklık (Kurtosis)	8,291	0,335
İlişki Davranışı	Çarpıklık (Skewness)	-1,582	0,168
	Basıklık (Kurtosis)	4,861	0,335
Değişim Davranışı	Çarpıklık (Skewness)	-0,282	0,168
	Basıklık (Kurtosis)	-0,336	0,335

#### 4. 5. Katılımcıların Demografik Özellikleri İle Duygusal Zekâ Ölçeği Faktörlerine İlişkin *t* Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

Çizelge 19’da kişisel beceri, Çizelge 20’de kişilerarası beceri, Çizelge 21’de uyumluluk, Çizelge 22’de stresle başa çıkma ve Çizelge 23’te genel ruh durumu duygusal zekâ ölçeği faktörlerinin, katılımcıların demografik özellikleri açısından değerlendirilmesine ilişkin sonuçlar verilmiştir. Sonuçlar, yapılan bağımsız grup *t* testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile elde edilmiştir. Gruplar arasındaki farklılıkların kaynağının belirlenmesi için de Tukey ve Scheffe analizleri uygulanmıştır.

Çizelge 19’da kişisel beceri faktörünün demografik özellikler açısından değerlendirilmesine ilişkin sonuçlar görülmektedir. Bu sonuçlar neticesinde, kişisel beceriler faktörü ile cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim durumu, mesleki rehberlik eğitimi ve rehberlik tecrübesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanamamıştır.

**Çizelge 19. Demografik Özellikler İle Kişisel Beceriler Faktörü Arasındaki**

**İlişki**

Değişkenler		KİŞİSEL BECERİLER					
		<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	<i>t / F</i>	<i>p</i>	Fark
Cinsiyet	Kadın	65	3,13	0,27	-1,854	,065	
	Erkek	144	3,21	0,28			
Medeni Durum	Evli	93	3,18	0,29	,907	,405	
	Bekâr	105	3,21	0,28			
	Diğer	11	3,09	0,20			
Yaş	18-25 yaş	17	3,15	0,21	1,372	,236	
	26-35 yaş	83	3,24	0,31			
	36-45 yaş	44	3,11	0,23			
	46-55 yaş	47	3,20	0,29			
	56-65 yaş	15	3,15	0,24			
	66 yaş ve üzeri	3	3,26	0,03			
Öğrenim Durumu	Lise	3	3,39	0,53	,763	,516	
	Ön lisans	25	3,16	0,40			
	Lisans	143	3,20	0,26			
	Lisansüstü	38	3,16	0,25			
Mesleki Rehberlik Eğitimi	Turist Rehberliği Ön lisans Programı	37	3,22	0,32	,342	,795	
	Turist/Turizm Rehberliği Lisans Bölümü	64	3,20	0,27			
	Bakanlık Sertifika Programı	106	3,17	0,27			
	Diğer	2	3,12	0,17			
Rehberlik Tecrübesi	1 yıldan az	10	3,17	0,26	1,146	,336	
	1-4 yıl	35	3,19	0,25			
	5-9 yıl	73	3,24	0,33			
	10-14 yıl	26	3,17	0,27			
	15 yıl ve daha fazla	65	3,14	0,22			

Çizelge 20, kişilerarası beceri faktörünün demografik özellikler açısından değerlendirilmesine ilişkin sonuçları içermektedir. Bu sonuçlar neticesinde, kişilerarası beceriler faktörü ile cinsiyet, medeni durum ve öğrenim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanamamıştır. Öte yandan kişilerarası beceriler faktörü ile katılımcıların yaşı ( $F=2,708$ ;  $p=,02<,05$ ), mesleki rehberlik eğitimi ( $F=4,702$ ;  $p=,03<,05$ ) ve rehberlik tecrübesi ( $F=2,810$ ;  $p=,02<,05$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır.

**Çizelge 20. Demografik Özellikler İle Kişilerarası Beceriler Faktörü Arasındaki İlişki**

Değişkenler		KİŞİLERARASI BECERİLER					
		<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	<i>t / F</i>	<i>p</i>	Fark
Cinsiyet	Kadın	65	3,62	0,26	,121	,238	
	Erkek	144	3,62	0,31			
Medeni Durum	Evli	93	3,57	0,31	2,156	,118	
	Bekâr	105	3,66	0,29			
	Diğer	11	3,60	0,33			
Yaş	18-25 yaş	17	3,71	0,26	2,708	,022	2-5
	26-35 yaş	83	3,67	0,28			
	36-45 yaş	44	3,56	0,32			
	46-55 yaş	47	3,61	0,28			
	56-65 yaş	15	3,41	0,35			
	66 yaş ve üzeri	3	3,70	0,16			
Öğrenim Durumu	Lise	3	3,68	0,30	2,567	,056	
	Ön lisans	25	3,63	0,31			
	Lisans	143	3,59	0,30			
	Lisansüstü	38	3,74	0,28			
Mesleki Rehberlik Eğitimi	Turist Rehberliği Ön lisans Programı	37	3,63	0,29	4,702	,003	2-3
	Turist/Turizm Rehberliği Lisans Bölümü	64	3,73	0,29			
	Bakanlık Sertifika Programı	106	3,55	0,29			
	Diğer	2	3,42	0,11			
Rehberlik Tecrübesi	1 yıldan az	10	3,71	0,21	2,810	,027	2-3
	1-4 yıl	35	3,75	0,27			
	5-9 yıl	73	3,57	0,33			
	10-14 yıl	26	3,65	0,20			
	15 yıl ve daha fazla	65	3,58	0,31			

Çizelge 21’de uyumluluk faktörünün demografik özellikler açısından değerlendirilmesine ilişkin sonuçlar görülmektedir. Bu sonuçlar neticesinde, uyumluluk faktörü ile medeni durum, yaş, öğrenim durumu, mesleki rehberlik eğitimi ve rehberlik tecrübesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanamamıştır. Uyumluluk faktörü ile katılımcıların cinsiyeti ( $t=,664$ ;  $p=,009<,05$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanamamıştır.



**Çizelge 21. Demografik Özellikler İle Uyumluluk Faktörü Arasındaki İlişki**

Değişkenler		UYUMLULUK					
		<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	<i>t / F</i>	<i>p</i>	Fark
Cinsiyet	Kadın	65	3,31	0,22	,664	,009	1-2
	Erkek	144	3,28	0,32			
Medeni Durum	Evli	93	3,31	0,34	,741	,478	
	Bekâr	105	3,28	0,26			
	Diğer	11	3,20	0,09			
Yaş	18-25 yaş	17	3,27	0,24	,758	,581	
	26-35 yaş	83	3,28	0,29			
	36-45 yaş	44	3,34	0,26			
	46-55 yaş	47	3,29	0,35			
	56-65 yaş	15	3,18	0,31			
	66 yaş ve üzeri	3	3,42	0,23			
Öğrenim Durumu	Lise	3	3,46	0,46	,559	,643	
	Ön lisans	25	3,26	0,39			
	Lisans	143	3,28	0,29			
	Lisansüstü	38	3,32	0,22			
Mesleki Rehberlik Eğitimi	Turist Rehberliği Ön lisans Programı	37	3,27	0,31	,279	,840	
	Turist/Turizm Rehberliği Lisans Bölümü	64	3,31	0,24			
	Bakanlık Sertifika Programı	106	3,28	0,32			
	Diğer	2	3,40	0,28			
Rehberlik Tecrübesi	1 yıldan az	10	3,26	0,16	2,025	,092	
	1-4 yıl	35	3,32	0,28			
	5-9 yıl	73	3,36	0,31			
	10-14 yıl	26	3,27	0,34			
	15 yıl ve daha fazla	65	3,22	0,27			

Çizelge 22’de stresle başa çıkma faktörünün demografik özellikler açısından değerlendirilmesine ilişkin sonuçlar görülmektedir. Bu sonuçlar neticesinde, stresle başa çıkma faktörü ile cinsiyet, medeni durum, yaş ve öğrenim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanamamıştır. Ancak, stresle başa çıkma faktörü ile katılımcıların mesleki rehberlik eğitimi ( $F=3,623$ ;  $p=,01<,05$ ) ve rehberlik tecrübesi ( $F=2,709$ ;  $p=,03<,05$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır.

**Çizelge 22. Demografik Özellikler İle Stresle Başa Çıkma Faktörü Arasındaki İlişki**

Değişkenler		STRESLE BAŞA ÇIKMA					
		<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	<i>t / F</i>	<i>p</i>	Fark
Cinsiyet	Kadın	65	2,86	0,44	,711	,911	
	Erkek	144	2,81	0,46			
Medeni Durum	Evli	93	2,90	0,49	2,685	,071	
	Bekâr	105	2,78	0,42			
	Diğer	11	2,64	0,41			
Yaş	18-25 yaş	17	2,70	0,54	,946	,453	
	26-35 yaş	83	2,90	0,42			
	36-45 yaş	44	2,78	0,44			
	46-55 yaş	47	2,82	0,52			
	56-65 yaş	15	2,72	0,41			
	66 yaş ve üzeri	3	2,69	0,15			
Öğrenim Durumu	Lise	3	3,15	0,75	1,059	,368	
	Ön lisans	25	2,81	0,65			
	Lisans	143	2,80	0,41			
	Lisansüstü	38	2,90	0,44			
Mesleki Rehberlik Eğitimi	Turist Rehberliği Ön lisans Programı	37	2,83	0,40	3,623	,014	2-3
	Turist/Turizm Rehberliği Lisans Bölümü	64	2,95	0,46			
	Bakanlık Sertifika Programı	106	2,75	0,45			
	Diğer	2	2,26	0,38			
Rehberlik Tecrübesi	1 yıldan az	10	3,01	0,45	2,709	,031	3-4
	1-4 yıl	35	2,76	0,47			
	5-9 yıl	73	2,91	0,51			
	10-14 yıl	26	2,62	0,35			
	15 yıl ve daha fazla	65	2,81	0,39			

Çizelge 23'te genel ruh durumu faktörünün demografik özellikler açısından değerlendirilmesine ilişkin sonuçlar görülmektedir. Bu sonuçlar neticesinde, genel ruh durumu faktörü ile cinsiyet, medeni durum, yaş, mesleki rehberlik eğitimi ve rehberlik tecrübesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanamamıştır. Ancak, genel ruh durumu faktörü ile katılımcıların öğrenim durumu ( $F=3,334$ ;  $p=,02<,05$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır.

**Çizelge 23. Demografik Özellikler İle Genel Ruh Durumu Faktörü Arasındaki İlişki**

Değişkenler		GENEL RUH DURUMU					
		<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	<i>t / F</i>	<i>p</i>	Fark
Cinsiyet	Kadın	65	3,36	0,25	-1,647	,442	
	Erkek	144	3,43	0,28			
Medeni Durum	Evli	93	3,40	0,30	1,388	,252	
	Bekâr	105	3,43	0,25			
	Diğer	11	3,28	0,22			
Yaş	18-25 yaş	17	3,40	0,25	1,925	,092	
	26-35 yaş	83	3,46	0,21			
	36-45 yaş	44	3,38	0,34			
	46-55 yaş	47	3,37	0,30			
	56-65 yaş	15	3,27	0,25			
	66 yaş ve üzeri	3	3,61	0,04			
Öğrenim Durumu	Lise	3	3,61	0,37	3,334	,020	2-4
	Ön lisans	25	3,55	0,29			
	Lisans	143	3,39	0,25			
	Lisansüstü	38	3,36	0,30			
Mesleki Rehberlik Eğitimi	Turist Rehberliği Ön lisans Programı	37	3,52	0,22	7,113	,000	1-3 2-3
	Turist/Turizm Rehberliği Lisans Bölümü	64	3,47	0,25			
	Bakanlık Sertifika Programı	106	3,33	0,28			
	Diğer	2	3,66	0,11			
Rehberlik Tecrübesi	1 yıldan az	10	3,48	0,25	,417	,796	
	1-4 yıl	35	3,40	0,21			
	5-9 yıl	73	3,43	0,29			
	10-14 yıl	26	3,38	0,25			
	15 yıl ve daha fazla	65	3,38	0,30			

**4. 6. Katılımcıların Demografik Özellikleri İle Liderlik Ölçeği Faktörlerine İlişkin *t* Testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), Mann-Whitney U Testi ve Kruskal Wallis Testi**

Çizelge 24’de Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre katılımcıların cinsiyeti ile görev davranışı ve ilişki davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir.

**Çizelge 24. Katılımcıların Cinsiyeti İle Görev Davranışı ve İlişki Davranışı Faktörleri Arasındaki İlişki**

	Sayı ( <i>n</i> )	Cinsiyet	Ortalama Sırası	Z	Anlamlılık Düzeyi ( <i>p</i> )
<b>Görev Davranışı</b>	65	Kadın	115,69	-1,730	,084
	144	Erkek	100,17		
<b>İlişki Davranışı</b>	65	Kadın	111,78	-1,112	,266
	144	Erkek	101,94		

Çizelge 25'te katılımcıların, medeni durumu, yaşı, öğrenim durumu, mesleki rehberlik eğitimi ve rehberlik tecrübesi, görev davranışına göre ölçen Kruskal Wallis testi sonuçları görülmektedir. Bu sonuçlara göre ( $p \leq 0,05$ ) rehberlerin öğrenim durumu ( $p=0,023$ ) ve mesleki tecrübe ( $p=0,035$ ) ile görev davranışı arasında istatistiksel olarak olumlu bir fark vardır.

**Çizelge 25. Katılımcıların Demografik Özellikleri İle Görev Davranışı Faktörü Arasındaki İlişki**

<b>GÖREV DAVRANIŞI</b>				
<b>Sayı</b>	<b>Medeni Durum</b>	<b>Ort. Sıralaması</b>	<b>ChiSquare</b>	<b>Anlamlılık Düzeyi</b>
93	Evli	105,39	2,845	<b>0,241</b>
105	Bekâr	107,72		
11	Diğer	75,68		
<b>Sayı</b>	<b>Yaş</b>	<b>Ort. Sıralaması</b>	<b>ChiSquare</b>	<b>Anlamlılık Düzeyi</b>
17	18-25 yaş	97,82	5,168	<b>0,396</b>
83	26-35 yaş	102,31		
44	36-45 yaş	110,53		
47	46-55 yaş	106,73		
15	56-66 yaş	92,93		
3	66 ve üzeri yaş	172,00		
<b>Sayı</b>	<b>Öğrenim Durumu</b>	<b>Ort. Sıralaması</b>	<b>ChiSquare</b>	<b>Anlamlılık Düzeyi</b>
3	Lise	95,50	9,527	<b>0,023</b>
25	Ön lisans	102,98		
143	Lisans	98,38		
38	Lisansüstü	131,99		
<b>Sayı</b>	<b>Mesleki Rehberlik Eğitimi</b>	<b>Ort. Sıralaması</b>	<b>ChiSquare</b>	<b>Anlamlılık Düzeyi</b>
37	Turist Rehb. Ön lisans	100,93	4,074	<b>0,254</b>
64	Turist Rehb. Lisans	105,96		
106	Bakanlık Sertifika Prog.	104,26		
<b>Sayı</b>	<b>Mesleki Tecrübe</b>	<b>Ort. Sıralaması</b>	<b>ChiSquare</b>	<b>Anlamlılık Düzeyi</b>
10	1 yıldan az	136,40	10,320	<b>0,035</b>
35	1-4 yıl	80,30		
73	5-9 yıl	103,58		
26	10-14 yıl	117,69		
65	15 yıl ve daha fazla	109,99		

Çizelge 26'da katılımcıların, medeni durumu, yaşı, öğrenim durumunu, mesleki rehberlik eğitimini ve rehberlik tecrübesini, ilişki davranışına göre ölçen Kruskal Wallis testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlara göre ( $p \leq 0,05$ ) rehberlerin öğrenim durumu ( $p=0,023$ ) ve mesleki tecrübe ( $p=0,035$ ) ile ilişki davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

**Çizelge 26. Katılımcıların Demografik Özellikleri İle İlişki Davranışı Faktörü Arasındaki İlişki**

İLİŞKİ DAVRANIŞI				
Sayı	Medeni Durum	Ort. Sıralaması	ChiSquare	Anlamlılık Düzeyi
93	Evli	104,70	0,048	<b>0,976</b>
105	Bekâr	105,61		
11	Diğer	101,68		
Sayı	Yaş	Ort. Sıralaması	ChiSquare	Anlamlılık Düzeyi
17	18-25 yaş	118,53	12,465	<b>0,029</b>
83	26-35 yaş	90,60		
44	36-45 yaş	107,15		
47	46-55 yaş	117,93		
15	56-66 yaş	108,33		
3	66 ve üzeri yaş	176,00		
Sayı	Öğrenim Durumu	Ort. Sıralaması	ChiSquare	Anlamlılık Düzeyi
3	Lise	42,33	8,180	<b>0,042</b>
25	Ön lisans	101,92		
143	Lisans	101,58		
38	Lisansüstü	124,84		
Sayı	Mesleki Rehberlik Eğitimi	Ort. Sıralaması	ChiSquare	Anlamlılık Düzeyi
37	Turist Rehb. Ön lisans	80,50	11,844	<b>0,008</b>
64	Turist Rehb. Lisans	102,01		
106	Bakanlık Sertifika Prog.	114,02		
Sayı	Mesleki Tecrübe	Ort. Sıralaması	ChiSquare	Anlamlılık Düzeyi
10	1 yıldan az	154,20	17,789	<b>0,001</b>
35	1-4 yıl	74,39		
73	5-9 yıl	104,56		
26	10-14 yıl	106,04		
65	15 yıl ve daha fazla	113,99		

Çizelge 27’de değişim davranışı faktörünün demografik özellikler açısından değerlendirilmesine ilişkin yapılan *t* testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları görülmektedir. Bu sonuçlar neticesinde, değişim davranışı faktörü ile cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim durumu ve rehberlik tecrübeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanamamıştır. Ancak, stresle başa çıkma faktörü

ile katılımcıların mesleki rehberlik eğitimi ( $F=2,759$ ;  $p=,03<,05$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır.

**Çizelge 27. Demografik Özellikler İle Değişim Davranışı Faktörü Arasındaki İlişki**

Değişkenler		DEĞİŞİM DAVRANIŞI					
		<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	<i>t / F</i>	<i>p</i>	Fark
Cinsiyet	Kadın	65	3,59	0,85	-,775	,975	
	Erkek	144	3,68	0,79			
Medeni Durum	Evli	93	3,61	0,82	1,259	,286	
	Bekâr	105	3,72	0,80			
	Diğer	11	3,35	0,78			
Yaş	18-25 yaş	17	3,47	0,71	,911	,475	
	26-35 yaş	83	3,62	0,81			
	36-45 yaş	44	3,73	0,87			
	46-55 yaş	47	3,65	0,90			
	56-65 yaş	15	3,69	0,50			
	66 yaş ve üzeri	3	4,47	0,41			
Öğrenim Durumu	Lise	3	2,95	1,00	2,078	,104	
	Ön lisans	25	3,73	0,77			
	Lisans	143	3,71	0,77			
	Lisansüstü	38	3,43	0,92			
Mesleki Rehberlik Eğitimi	Turist Rehberliği Ön lisans Programı	37	3,43	0,82	2,759	,043	1-3
	Turist/Turizm Rehberliği Lisans Bölümü	64	3,56	0,79			
	Bakanlık Sertifika Programı	106	3,77	0,79			
	Diğer	2	4,50	0,70			
Rehberlik Tecrübesi	1 yıldan az	10	3,22	0,80	1,254	,289	
	1-4 yıl	35	3,65	0,69			
	5-9 yıl	73	3,70	0,88			
	10-14 yıl	26	3,85	0,91			
	15 yıl ve daha fazla	65	3,59	0,72			

#### 4. 7. Regresyon Analizi Sonuçları

Regresyon analizi, ele alınan tahmini (bağımsız) değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ve yönünü belirlemeye yönelik bir analizdir (İslamoğlu ve Alınacı, 2014: 356). Araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Çizelge 28'e göre,  $H_1$ 'in F değerinin (602,927) ,000 düzeyinde olması anlamlılık ifade etmektedir. Duygusal zekânın ,744 oranında kişisel beceriler tarafından açıklandığı görülmektedir. Diğer bir ifade ise, kişisel

becerilerin, duygusal zekâ üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğudur ( $t=24,555$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre  $H_1$  kabul görmüştür.

**Çizelge 28.  $H_1$  Hipotezine İlişkin Regresyon Analizi**

	$\beta$	Standart Hata	Beta	$t$ değeri	Anlam Düzeyi
Sabit	90,611	7,946		11,403	,000
Kişisel Beceriler	2,099	,085	,863	24,555	,000
R			,863		
R <sup>2</sup>			,744		
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>			,743		
Tahmini Standart Hata			10,14890		
F			602,927		
Anlam Düzeyi			,000		
<b>Bağımlı Değişken: Duygusal Zekâ</b>					

Çizelge 29’da görülen analiz sonuçları,  $H_2$ ’in F değerinin (173,100) ,000 düzeyinde anlamlılık ifade ettiği şeklindedir. Duygusal zekâ ,455 oranında kişilerarası beceriler tarafından açıklanmaktadır. Kişilerarası becerilerin, duygusal zekâ üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahiptir ( $t=13,157$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre  $H_2$  kabul görmüştür.

**Çizelge 29.  $H_2$  Hipotezine İlişkin Regresyon Analizi**

	$\beta$	Standart Hata	Beta	$t$ değeri	Anlam Düzeyi
Sabit	123,828	12,290		10,076	,000
Kişilerarası Beceriler	2,470	,188	,675	13,157	,000
R			,675		
R <sup>2</sup>			,455		
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>			,453		
Tahmini Standart Hata			14,81470		
F			173,100		
Anlam Düzeyi			,000		
<b>Bağımlı Değişken: Duygusal Zekâ</b>					

Çizelge 30’a göre,  $H_3$  için F değerinin (216,317) ,000 anlamlılık düzeyinde geçerli olması, duygusal zekânın 0,511’inin uyumluluk ile açıklanabildiğini göstermektedir. Bu sonuç,  $H_3$ ’ün kabul edildiği ( $t=14,708$ ;  $p=0,000<0,05$ ) ve uyumluluk faktörünün duygusal zekâ üzerinde pozitif anlamlı bir etkiye sahip olduğu şeklinde yorumlanmaktadır.



**Çizelge 30.  $H_3$  Hipotezine İlişkin Regresyon Analizi**

	$\beta$	Standart Hata	Beta	$t$ değeri	Anlam Düzeyi
Sabit	127,538	10,474		11,867	,000
Uyumluluk	3,185	,217	,715	14,708	,000
R			,715		
R <sup>2</sup>			,511		
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>			,509		
Tahmini Standart Hata			14,03812		
F			216,317		
Anlam Düzeyi			,000		
<b>Bağımlı Değişken: Duygusal Zekâ</b>					

Çizelge 31’de,  $H_4$  için F değerinin (139,079) ,000 anlamlılık düzeyinde geçerli olması, duygusal zekânın 0,402’sinin uyumluluk ile açıklanabildiğini göstermektedir. Bu sonuç,  $H_4$ ’ün kabul edildiği ( $t=11,793$ ;  $p=0,000<0,05$ ) ve stresle başa çıkma faktörünün duygusal zekâ üzerinde pozitif anlamlı bir etkiye sahip olduğu şeklinde yorumlanmaktadır.

**Çizelge 31.  $H_4$  Hipotezine İlişkin Regresyon Analizi**

	$\beta$	Standart Hata	Beta	$t$ değeri	Anlam Düzeyi
Sabit	207,059	6,692		30,941	,000
Stresle Başa Çıkma	2,119	,180	,634	11,793	,000
R			,634		
R <sup>2</sup>			,402		
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>			,399		
Tahmini Standart Hata			15,52582		
F			139,079		
Anlam Düzeyi			,000		
<b>Bağımlı Değişken: Duygusal Zekâ</b>					

Çizelge 32’de görülen analiz sonuçları,  $H_5$ ’in F değerinin (163,918) ,000 düzeyinde anlamlılık ifade ettiği şeklindedir. Duygusal zekâ ,442 oranında genel ruh hali faktörü tarafından açıklanabilmektedir. Genel ruh durumu faktörünü, duygusal zekâ üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahiptir ( $t=12,803$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre  $H_5$  kabul görmüştür.

**Çizelge 32.  $H_5$  Hipotezine İlişkin Regresyon Analizi**

	$\beta$	Standart Hata	Beta	$t$ değeri	Anlam Düzeyi
Sabit	121,752	12,790		9,520	,000
Genel Ruh Hali	3,987	,311	,665	12,803	,000
R			,665		
R <sup>2</sup>			,442		
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>			,439		
Tahmini Standart Hata			14,99695		
F			163,918		
Anlam Düzeyi			,000		
<b>Bağımlı Değişken: Duygusal Zekâ</b>					

Çizelge 33'te görülen analiz sonuçlarına göre,  $H_6$ 'nın F değerinin (3,699) ,056 düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu netice, görev davranışı faktörünün liderlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir ( $t=1,923$ ;  $p=0,056>0,05$ ). Sonuç olarak,  $H_6$  reddedilmektedir.

**Çizelge 33.  $H_6$  Hipotezine İlişkin Regresyon Analizi**

	$\beta$	Standart Hata	Beta	$t$ değeri	Anlam Düzeyi
Sabit	76,783	4,535		16,931	,000
Görev Davranışı	,161	,084	,132	1,923	,056
R			,132		
R <sup>2</sup>			,018		
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>			,013		
Tahmini Standart Hata			7,69115		
F			3,699		
Anlam Düzeyi			,000		
<b>Bağımlı Değişken: Liderlik</b>					

Çizelge 34'te,  $H_7$  için F değerinin (14,531) ,000 anlamlılık düzeyinde geçerli olması, liderlik düzeyinin 0,066'sının ilişki davranışı faktörü ile açıklanabildiğini göstermektedir. Bu sonuç,  $H_7$ 'nin kabul edildiği ( $t=3,812$ ;  $p=0,000<0,05$ ) ve ilişki davranışı faktörünün liderlik üzerinde pozitif anlamlı bir etkiye sahip olduğu şeklinde yorumlanmaktadır.

**Çizelge 34.  $H_7$  Hipotezine İlişkin Regresyon Analizi**

	$\beta$	Standart Hata	Beta	$t$ değeri	Anlam Düzeyi
Sabit	70,676	3,909		18,081	,000
İlişki Davranışı	,667	,175	,256	3,812	,000
R			,256		
R <sup>2</sup>			,066		
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>			,061		
Tahmini Standart Hata			7,0075		
F			14,531		
Anlam Düzeyi			,000		
<b>Bağımlı Değişken: Liderlik</b>					

Çizelge 35'te görülen analiz sonuçları,  $H_8$ 'in F değerinin (4,100) ,044 düzeyinde anlamlılık ifade ettiği şeklindedir. Liderlik ,019 oranında değişim davranışı faktörü tarafından açıklanmaktadır. Değişim davranışı faktörü, liderlik üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahiptir ( $t=2,025$ ;  $p=0,044<0,05$ ). Buna göre  $H_8$  kabul görmüştür.

**Çizelge 35.  $H_8$  Hipotezine İlişkin Regresyon Analizi**

	$\beta$	Standart Hata	Beta	$t$ değeri	Anlam Düzeyi
Sabit	80,581	2,460		32,754	,000
Değişim Davranışı	,190	,094	,139	2,025	,044
R			,139		
R <sup>2</sup>			,019		
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>			,015		
Tahmini Standart Hata			7,68383		
F			4,100		
Anlam Düzeyi			,000		
<b>Bağımlı Değişken: Liderlik</b>					

Çizelge 36'da görülen analiz,  $H_9$ 'un F değerinin (278,071) ,000 düzeyinde olduğu ve duygusal zekânın, liderlik üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonuçlarını vermektedir ( $t=16,675$ ;  $p=0,00<0,05$ ). Liderlik düzeyi ,573 oranında duygusal zekâ düzeyi ile açıklanmaktadır. Netice olarak,  $H_9$  kabul edilmiştir.

**Çizelge 36.  $H_9$  Hipotezine İlişkin Regresyon Analizi**

	$\beta$	Standart Hata	Beta	$t$ değeri	Anlam Düzeyi
Sabit	2,051	5,013		,409	,683
Duygusal Zekâ	,293	,018	,757	16,675	,000
R			,757		
R <sup>2</sup>			,573		
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>			,571		
Tahmini Standart Hata			5,06897		
F			278,071		
Anlam Düzeyi			,000		
<b>Bağımlı Değişken: Liderlik</b>					

#### 4. 8. Korelasyon Analizi Sonuçları

İki metrik değişken arasındaki ilişkinin belirlenmesinde kullanılan korelasyon analizi, değişkenler arasında bir ilişkinin olup olmadığını, var ise ilişkinin yönünü ve gücünü değerlendirilmektedir (İslamoğlu ve Alınçık, 2014: 347). Duygusal zekâ ölçeği ve duygusal zekâ ölçeğine ait faktörlerin birbirleri ile ilişkilerinin değerlendirilmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Çizelge 37’de verilen korelasyon testi sonuçlarına göre, duygusal zekâ ölçeği ve tüm faktörleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki gözlenmiştir. Duygusal zekâ ölçeği ile en yüksek ilişkili düzeyi kişisel beceriler ( $r=.863$ ;  $p=.00<.01$ ) faktöründe gözlenmiştir. Duygusal zekâ ölçeği ile en düşük ilişkili düzeyi ise stresle başa çıkma ( $r=.634$ ;  $p=.00<.01$ ) faktöründe gözlenmiştir.

Kişisel beceriler faktörü ile diğer tüm faktörler arasında anlamlı bir ilişki gözlemlenmiş olup, kişisel beceri faktörü ile en yüksek ilişki düzeyi ise uyumluluk ( $r=.594$ ;  $p=.00<.01$ ) faktöründe gözlenmiştir. Kişisel beceri faktörünün en düşük ilişki düzeyi ise stresle başa çıkma ( $r=.377$ ;  $p=.00<.01$ ) faktörüdür.

Kişilerarası beceriler faktörü ile sırasıyla, genel ruh durumu faktörü ( $r=.480$ ;  $p=.00<.01$ ), kişisel beceriler faktörü ( $r=.465$ ;  $p=.00<.01$ ), uyumluluk faktörü ( $r=.341$ ;  $p=.00<.01$ ) ve stresle başa çıkma faktörü ( $r=.179$ ;  $p=.009<.01$ ) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki görülmüştür.

Uyumluluk faktörü ile sırasıyla, kişisel beceriler faktörü ( $r=.594$ ;  $p=.00<.01$ ), kişilerarası beceriler ( $r=.341$ ;  $p=.00<.01$ ) faktörü, genel ruh durumu faktörü ( $r=.322$ ;  $p=.00<.01$ ) ve stresle başa çıkma ( $r=.331$ ;  $p=.00<.01$ ) faktörü arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki görülmüştür.

Stresle başa çıkma faktörü ile sırasıyla, kişisel beceriler faktörü ( $r=.377$ ;  $p=.00<.01$ ), , genel ruh durumu faktörü ( $r=.339$ ;  $p=.00<.01$ ) ve uyumluluk ( $r=.331$ ;  $p=.00<.01$ ) faktörü ve kişilerarası beceriler faktörü ( $r=.179$ ;  $p=.009<.01$ ) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki görülmüştür.

Genel ruh durumu faktörü ile sırasıyla, kişilerarası beceriler faktörü ( $r=.480$ ;  $p=.00<.01$ ), kişisel beceriler faktörü ( $r=.470$ ;  $p=.00<.01$ ), stresle başa çıkma ( $r=.339$ ;  $p=.00<.01$ ) faktörü ve uyumluluk ( $r=.322$ ;  $p=.00<.01$ ) faktörü arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki görülmüştür.

Çizelge 37. Duygusal Zekâ Ölçeği Faktörleri Korelasyon Matrisi

		Kişisel Beceriler	Kişilerarası Beceriler	Uyumluluk	Stresle Başa Çıkma	Genel Ruh Durumu	DUYGUSAL ZEKÂ
<b>Kişisel Beceriler</b>	Pearson Correlation	1	,465**	,594**	,377**	,470**	,863**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	209	209	209	209	209	209
<b>Kişilerarası Beceriler</b>	Pearson Correlation	,465**	1	,341**	,179**	,480**	,675**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,009	,000	,000
	N	209	209	209	209	209	209
<b>Uyumluluk</b>	Pearson Correlation	,594**	,341**	1	,331**	,322**	,715**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	209	209	209	209	209	209
<b>Stresle Başa Çıkma</b>	Pearson Correlation	,377**	,179**	,331**	1	,339**	,634**
	Sig. (2-tailed)	,000	,009	,000		,000	,000
	N	209	209	209	209	209	209
<b>Genel Ruh Durumu</b>	Pearson Correlation	,470**	,480**	,322**	,339**	1	,665**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	209	209	209	209	209	209
<b>DUYGUSAL ZEKÂ</b>	Pearson Correlation	,863**	,675**	,715**	,634**	,665**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	209	209	209	209	209	209

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Çizelge 38’de liderlik ölçeği ve liderlik ölçeğine ait faktörlerin birbirleri ile ilişkilerinin değerlendirilmesi maksadıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Liderlik davranışı ile yalnızca ilişki davranışı faktörü ( $r=,256$ ;  $p=,00<,01$ ) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki görülmektedir. Görev davranışı ( $p=,056>,01$ ) ve değişim davranışı ( $p=,044>,01$ ) faktörleri arasında anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır.

**Çizelge 38. Liderlik Ölçeği Faktörleri Korelasyon Matrisi**

		Görev Davranışı	İlişki Davranışı	Değişim Davranışı	LİDERLİK
<b>Görev Davranışı</b>	Pearson Correlation	1	,567**	,297**	,132
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,056
	N	209	209	209	209
<b>İlişki Davranışı</b>	Pearson Correlation	,567**	1	,301**	,256**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	209	209	209	209
<b>Değişim Davranışı</b>	Pearson Correlation	,297**	,301**	1	,139*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,044
	N	209	209	209	209
<b>Liderlik</b>	Pearson Correlation	,132	,256**	,139*	1
	Sig. (2-tailed)	,056	,000	,044	
	N	209	209	209	209
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).					

Çizelge 39’da liderlik ölçeği ve duygusal zekâ ölçeklerinin birbiri ile ilişkisini değerlendiren korelasyon analizi sonuçları görülmektedir. Duygusal zekâ ve liderlik davranış arasında ( $r=,757$ ;  $p=,00<,01$ ) pozitif ve anlamlı bir ilişki izlenmiştir.

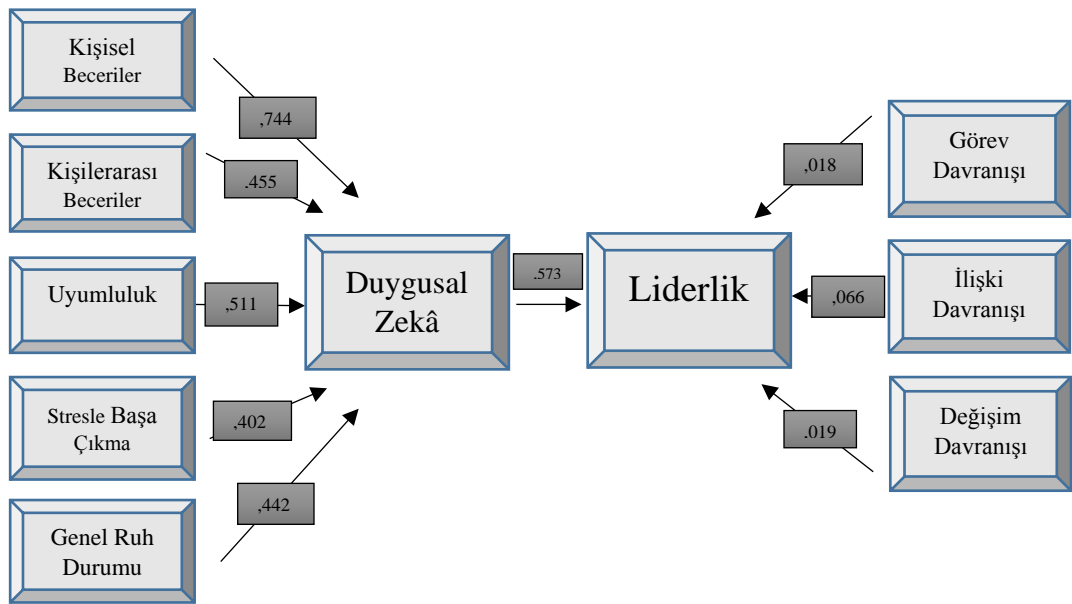
**Çizelge 39. Liderlik Ölçeği ve Duygusal Zekâ Ölçeği Korelasyon Matrisi**

		LİDERLİK	DUYGUSAL ZEKÂ
<b>LİDERLİK</b>	Pearson Colleration	1	,757
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	209	209
<b>DUYGUSAL ZEKÂ</b>	Pearson Colleration	,757	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	209	209

Ek 2’de ise duygusal zekâ faktörleri ve liderlik faktörlerinin birbiri ile ilişkisini değerlendiren korelasyon analizi sonuçları görülmektedir. Ek 2’ye göre, liderlik faktörlerinden görev davranışı ve değişim davranışı faktörleri ile duygusal zekâ faktörlerinin hiçbiri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir. İlişki davranışı faktörü ile kişilerarası beceriler faktörü arasında ( $r=.206$ ;  $p=.003<.01$ ) istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişki görülmüştür. İlişki davranışı faktörü ile diğer duygusal zekâ faktörleri (kişisel beceriler, uyumluluk, stresle başa çıkma, genel ruh durumu) arasında ise anlamlı bir ilişki görülmemiştir.

Yapılan analizler sonucunda hipotezler ile ilgili sonuç modeli Şekil 4’te görülmektedir. Sonuçlara göre, Duygusal zekâ faktörleri ile duygusal zekâ arasında pozitif yönlü bir ilişki görülmektedir. İlişki davranışı ve değişim davranışı faktörleri ile liderlik davranışı arasında pozitif yönlü çok zayıf düzeyde ilişki görülmüştür. Son olarak liderlik ve duygusal zekâ arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

**Şekil 4. Araştırmanın Sonuç Modeli**



Çizelge 40’ta hipotezler ve hipotezlere ilişkin red/kabul durumları görülmektedir.



**Çizelge 40. Araştırmanın Hipotezlerinin Red/Kabul Durumları**

<b>No</b>	<b>Hipotez</b>	<b>Durumu</b>
<b>H<sub>1</sub></b>	Katılımcıların kişisel beceri düzeylerinin, duygusal zekâ düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>KABUL EDİLDİ.</b>
<b>H<sub>2</sub></b>	Katılımcıların kişilerarası beceri düzeylerinin, duygusal zekâ düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>KABUL EDİLDİ.</b>
<b>H<sub>3</sub></b>	Katılımcıların uyumluluk düzeylerinin, duygusal zekâ düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>KABUL EDİLDİ.</b>
<b>H<sub>4</sub></b>	Katılımcıların stresle başa çıkma düzeylerinin, duygusal zekâ düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>KABUL EDİLDİ.</b>
<b>H<sub>5</sub></b>	Katılımcıların genel ruh durumu düzeylerinin, duygusal zekâ düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>KABUL EDİLDİ.</b>
<b>H<sub>6</sub></b>	Katılımcıların görev davranışı düzeylerinin, liderlik davranışı düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>RED EDİLDİ.</b>
<b>H<sub>7</sub></b>	Katılımcıların ilişki davranışı düzeylerinin, liderlik davranışı düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>KABUL EDİLDİ.</b>
<b>H<sub>8</sub></b>	Katılımcıların değişim davranışı düzeylerinin, liderlik davranışı düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>KABUL EDİLDİ.</b>
<b>H<sub>9</sub></b>	Katılımcıların duygusal zekâ düzeylerinin, liderlik davranışı düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>KABUL EDİLDİ.</b>

Çizelge 40'a göre; tüm duygusal zekâ temel faktörlerinin, duygusal zekâ düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. Buna göre hipotez 1, 2, 3, 4 ve 5 kabul edilmiştir. Liderlik ölçeği temel faktörlerinden görev davranışı faktörü düzeyinin, liderlik davranışı düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Liderlik ölçeği temel faktörlerinden ilişki davranışı ve değişim davranışı faktörleri düzeylerinin, liderlik davranışı düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. Buna göre hipotez 6 red edilmiş, 7 ve 8 kabul edilmiştir. Son olarak katılımcıların duygusal zekâ düzeylerinin, liderlik davranışı düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Buna göre araştırmanın en önemli hipotezlerinden 9 nolu hipotez de kabul edilmiştir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Turist rehberlerinin duygusal zekâ yetenekleri ve liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi inceleme maksadı taşıyan çalışmanın bu bölümünde, araştırmaya ilişkin sonuç ve öneriler yer almaktadır.

### 5. 1. Sonuçlar

Gerçekleştirilen bu çalışma, Türkiye’de aktif olarak çalışan turist rehberlerinin mevcut duygusal zekâ yetenekleri ve liderlik davranışları genel görüntüsünü ortaya koymaktadır. Yanı sıra, duygusal zekâ ve liderlik ilişkisinin incelendiği bu çalışma, bilimsel anlamda bir kaynak niteliğindedir. Ayrıca, yapılan analizlerin sonuçları ışığında, turist rehberlerinin bu yeteneklerinin nasıl geliştirilebileceği, bu konuda kurumlar, sektör, meslek odaları, üniversiteler ve rehberlerin kişisel olarak yapabilecekleri konusunda öneriler sunması açısından çalışmanın, uygulamaya katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anket çalışması ile katılımcılara ait demografik özellikler, duygusal zekâ yetenekleri ve liderlik davranışlarına ilişkin bilgiler elde edilmiştir. Bu bilgiler doğrultusunda, katılımcıların cinsiyetinin büyük çoğunlukta erkek olduğu görülmektedir. Turist rehberleri ile ilgili yapılan çalışmaların geneline bakıldığında benzer oranlarda erkek katılımcı olduğu görülmektedir. Rehberlik mesleğinin uzun seyahat ve çalışma saatleri gerektirmesi ile çalışma temposunun fiziksel açıdan yorucu olması rehberlik mesleğinin kadınlar tarafından nispeten az tercih edilmesinin temel nedenleridir. Türk aile yapısı içerisinde erkeklere oranla kadınlar daha fazla sorumluluğa sahiptirler. Mesleğin düzensiz çalışma saatleri ve ülkenin geniş bir coğrafyaya yayılmasının uzun süren seyahatler gerektirmesi, kadın rehberlerin aile yaşantılarını olumsuz etkileyebilmektedir. Doğa temelli gerçekleşen turlarda yürüyüş güzergâhlarının zorlu olması; av, dalış ve tırmanma benzeri aktivitelerde tehlike arz

eden durumların oluşabilmesi gibi nedenler rehberlik mesleğini kadınlar tarafından daha az tercih edilir kılan diğer nedenler arasındadır. Ayrıca tüm bu sebepler acentaların kadın rehberleri tercih etmemelerine de neden olmaktadır.

Katılımcıların çoğunluğu bekâr rehberlerden oluşmaktadır. Ancak evli ve bekâr rehber katılımcı oranının birbirine oldukça yakın değerlere sahip olduğu görülmektedir. Mesleğin aileden uzak ve uzun süreli seyahatler gerektirmesi, rutin mesai anlayışının olmayışı, resmi tatillerde (dini ve milli bayramlar, yılbaşı vb.) ve mevsime bağlı bazı dönemlerde daha yoğun veya az çalışılması ve buna bağlı gelir dengesizliği yaşanabilmesi, rehberlerin evlenme niyetlerini ve aile hayatını olumsuz yönde etkileyen faktörlerdir. Bu sebepler, rehberlerin büyük oranda bekâr bireylerden oluşmasını açıklar niteliktedir.

Katılımcıların çoğunluğunun 26-35 yaş arası rehberlerden oluşması, mesleğin daha çok genç bireyler tarafından tercih edildiğini göstermektedir. Katılımcıların yüksek yaş aralıklarındaki oranlarının düşük olması, mesleğin iş güvencesinden yoksun olması, sosyal haklarının yeterli olmayışı, aile sebebiyle daha sabit mesleklere yönelme ve fiziksel güç gerektirmesi gibi nedenlerle ilişkilendirilmektedir. İlerleyen yaşlarda sağlık sorunlarının daha sık yaşanması, 56-65 yaş arası ve 66 yaş üzeri katılımcı oranlarının düşük olmasını açıklar niteliktedir.

Katılımcıların yüksek oranda lisans düzeyinde öğrenime sahip rehberlerden oluştuğu görülmektedir. Lisansüstü öğrenim seviyesine sahip rehberlerinde azımsanmayacak ölçüde olması ve lise mezunu rehberlerin %1,4 gibi çok düşük bir orana sahip olması, turist rehberlerinin eğitim düzeylerinin yüksek olduğunu kanıtlar niteliktedir. Araştırmada göze çarpan bir diğer sonuç ise, katılımcıların yarısının mesleki eğitimlerini Kültür ve Turizm Bakanlığı sertifika programlarında aldıklarıdır. Rehberlik mesleğine kaynak teşkil eden eğitim programlarının çeşitli oluşu, verilen eğitim ve sürelerine bağlı olarak rehber niteliklerinin farklı düzeylerde olmasına neden olmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre, katılımcıların rehberlik hizmeti verdikleri yabancı dillerin başında İngilizce, bunu takiben Almanca ve Fransızca gelmektedir. Turizm/Turist Rehberliği lisans ve ön lisans programlarının müfredatında bu dillerin okutuluyor oluşu büyük oranda bu sonucu açıklar niteliktedir. Ayrıca İngilizce'nin

dünya genelinde yaygın konuşulması bir diğer neden olarak ileri sürülebilir. Bunun yanı sıra, Türkiye'nin en çok turist aldığı ülkelerin çoğunluğunu Avrupa ülkelerinin oluşturması, bu dillerin rehberler tarafından en çok hizmet verilen diller olmasını destekleyen dayanaklardır. İlk ve orta dereceli okulların genel anlamda yabancı dil olarak; İngilizce, Almanca ve Fransız eğitimi vermeleri de düşük düzeyde sonucu etkileyen diğer bir faktördür.

Ankete katılan rehberlerin yarıya yakın oranda 5 ile 14 yıl arasında rehberlik mesleğini icra ettikleri görülmektedir. Bu sonuç rehberliğin uzun yıllar yapılacak bir meslek olarak algılanmadığının göstergesidir. Ayrıca 15 yıl ve daha fazla süredir mesleği icra edenlerin oranının da katılımcıların üçte birini oluşturması, deneyim sahibi rehberlerin daha tercih edilir olduğunu desteklemektedir.

Katılımcıların yarıya yakın oranda İRO üyesi rehberlerden oluşması, bu odanın üye sayısının oldukça fazla sayıda olması ile anketlerin bu odaya üye rehberlerin çalıştığı bölgelerde yapılmasından kaynaklanmaktadır. Benzer şekilde ÇARO üyesi katılımcı oranının yüksek oluşu da anketlerin uygulandığı yerlerle ilgili olup, İRO hariç bu oranların meslek odalarının üye sayıları ile ilişkileri bulunmamaktadır.

Turist rehberlerinin bireyin kendisi ile olan ilişkisini, kişisel değer yargılarını, duygularının farkında olmasını kapsayan kişisel beceri düzeyi, turist rehberleri için cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim durumu, mesleki eğitimi ve tecrübesi gibi demografik değişkenlere bağlı değişiklik göstermemiştir.

Empati, sorumluluk alma ve takım çalışması gibi alt boyutları içeren kişilerarası becerilerin katılımcıların yaşı ve mesleki eğitimlerine bağlı değişiklik gösterdiği ortaya çıkmıştır. 18-25 yaş arası ve 26-35 yaş arası rehberlerin, kişilerarası beceri düzeylerinin daha ileri yaştaki rehberlere nispeten yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca turist/turizm rehberliği lisans mezunu rehberlerin kişilerarası beceri düzeyi ortalaması, sertifika programından mezun rehberlerden daha yüksektir. Katılımcıların rehberlik tecrübelerinin kişilerarası beceri düzeyi ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 1-4 yıl arası tecrübeye sahip rehberlerden oluştuğu görülmektedir. Yine 1 yıldan az tecrübeye sahip rehberlerin oranı bunu takip etmektedir. En düşük ortalamaya ise 5-9 yıl arası ve 15 yıl ve üzeri tecrübe sahibi rehberler sahiptir. Genç rehberler, mesleki açıdan az yıprandıkları için mesleğe karşı

daha hevesli bir tutum sergilemektedirler. Genç rehberlerin, daha ileri yaşlardaki rehberlere göre aile sorumluluklarının daha az olması ve bu sebeple mesleği daha fazla yaşantılarının merkezine koyabiliyor olmaları, onların iş yaşantılarında kişilerarası becerilerinin daha yüksek olmasının nedenlerindedir. Ancak kişilerarası becerilerin, bireylerin kişisel gelişimleri ve karakter yapıları gibi psikolojik süreçlerle ilişkisinin yüksek olması sebebiyle, katılımcılarla ilgili sonuçları bütünüyle demografik özelliklere dayandırmak doğru olmayacaktır.

Ankete katılanların yanıtlarına göre, kadın rehberlerin uyumluluk düzeylerinin erkek rehberlerden daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak ortalama farklarının çok yüksek olmayışı ve kadın katılımcı sayısının düşük olması, kadın rehberlerin erkek rehberlere göre daha yüksek uyumluluk becerisine sahip olduğu genellemesini ortaya koymamaktadır.

Stresle başa çıkma faktörünün ortalama dağılımlarına bakıldığında turist/turizm rehberliği lisans mezunu rehberlerin, bakanlık sertifika programı mezunu rehberlerden daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Aynı şekilde, rehberlik ön lisans programlarından mezun rehberlerinde, bakanlık sertifika programı mezunu rehberlerden yüksek ortalama sahibi oldukları görülmektedir. Bu kapsamda, üniversitelerin turist rehberi yetiştiren bölümlerinin, mesleğin icrasında karşılaşılan stres teşkil edebilecek durumlarla ilgili, öğrencilerini psikolojik anlamda daha kabiliyet sahibi olarak yetiştirdikleri ifade edilebilir. Ayrıca üniversite öğreniminin bakanlık sertifika programlarına göre daha uzun bir zaman dilimine yayılması, adaylara mesleğe yönelik daha fazla beceri edinimi imkânı sağlamaktadır.

Stresle başa çıkma faktörünün rehberlerin meslek tecrübeleri ile ilişkili olduğu görülmektedir. Ortalama dağılımları incelendiğinde, 1 yıldan az, 1-4 yıl arası ve 5-9 yıl arası meslek tecrübelerine sahip rehberlerin stresle mücadele düzeyleri, 10-14 yıl arası tecrübe sahibi rehberlerden daha yüksektir. Daha ileri yaşlardaki rehberlerin genç rehberlere göre zihinsel ve fiziksel olarak daha çabuk yorulmaları stres dirençlerini azaltmaktadır.

Genel ruh durumu, bireylerin hayata bakış açıları, yaşamdan keyif alma gibi boyutlardan meydana gelmektedir. Bu beceri düzeyi yüksek bireylerin daha mutlu ve iyimser bir yapıya sahip oldukları söylenebilir. Bu faktörün katılımcıların öğrenim

durumu ve mesleki eğitimlerine ilişkin farklılık gösterdiği görülmektedir. Lise ve ön lisans düzeyinde öğrenim seviyesine sahip rehberler, lisans ve lisansüstü derecelere sahip rehberlere nispeten daha yüksek ortalamaya sahiptirler. Bireylerin öğrenim düzeylerinin artması, daha yüksek yaşam standartları beklentisini de beraberinde getirmektedir. Lisans ve lisansüstü öğrenim düzeylerindeki rehberlerin genel anlamda beklentilerine karşılık gelen sosyal ve ekonomik refah düzeylerinde yaşam standartlarına sahip olamamaları, yaşama bakış açılarını olumsuz yönde etkilemektedir. Benzer şekilde dört yıl süren rehberlik eğitimi sonucunda çoğu zaman cüzi ücretler karşılığında rehberlik hizmeti sunmak da rehberlerin genel ruh durumu düzeylerinin düşük ortalamalara sahip olmasının sebepleri arasındadır.

Araştırma sonuçları tüm duygusal zekâ faktörlerinin duygusal zekâ düzeyi üzerinde etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Görev davranışı faktörünün tek başına, liderlik düzeyine etkisinin olmadığı, ilişki davranışı ve değişim davranışı faktörlerinin ise liderlik düzeyine etki ettikleri sonuçları ortaya çıkmıştır. Ayrıca duygusal zekâ düzeyinin büyük bir oranda, liderlik düzeyine etkisinin var olduğu ortaya çıkan sonuçlardan biridir.

Katılımcıların liderlik davranışları ölçeğine verdikleri yanıtlar neticesinde, öğrenim durumu ve mesleki tecrübe değişkenlerinin görev davranışı ile ilişkili oldukları görülmektedir. Öğrenim düzeyinin görev davranışı ortalamasına paralel arttığı izlenmektedir. Aynı şekilde mesleki tecrübe yılına paralel olarak görev davranışı ortalamasının da arttığı görülmektedir.

İlişki davranışının, yaş, öğrenim durumu, mesleki eğitimi ve meslek tecrübesi değişkenlerine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Öğrenim durumu lise olan rehberlerin ilişki davranışı ortalaması diğerlerine oranla oldukça düşüktür. Lisansüstü öğrenime sahip rehberlerin ilişki davranışı ortalaması, lisans ve ön lisans mezunu rehberlerin ortalamalarından yüksektir. Buradan hareketle, öğrenim durumu arttıkça rehberlerin ilişki davranışı eğilimli liderlik sergiledikleri söylenebilir. Bakanlık sertifika programından mezun rehberlerin yine rehberlik lisans bölümlerinden mezun rehberlere oranla daha fazla ilişki davranışı gösterdikleri, rehberlik lisans mezunu rehberlerin ise rehberlik ön lisans mezunu rehberlere nispeten daha çok ilişki davranışına eğilimli oldukları söylenebilir. Analizlerden çıkan diğer bir sonuç ise, mesleğin ilk yılında rehberlerin oldukça yüksek düzeyde ilişki davranışı liderlik

sergiledikleridir. İlişki davranışının, ilk dört yılda ciddi düşüş yaşadığı ve tecrübeyle orantılı olarak ilk yıla yakın düzeylere tekrar çıktığı söylenebilir. Mesleki rehberlik eğitimini bakanlık sertifika programlarında alan rehberlerin daha fazla değişim davranışı gösterdikleri görülmektedir.

Duygusal zekâ faktörlerinin tümü ile duygusal zekâ arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir. Duygusal zekâ ile en yüksek ilişki düzeyine sahip faktör, kişisel beceri faktörüdür. Stresle başa çıkma faktörü ise, ,634 ortalama ile en düşük ilişki düzeyine sahiptir.

İlişki davranışı ve değişim davranışı faktörleri ile liderlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Liderlik davranışı ile en yüksek ilişki, ilişki davranışı arasındadır. Analiz sonuçlarına göre, görev davranışı faktörünün liderlik davranışı ile ilişkili olmadıkları görülmektedir. Ayrıca, duygusal zekâ ve liderlik davranışı yüksek düzeyde ilişki düzeyine sahiptirler.

Korelasyon analizleri sonucu elde edilen bulgulara göre; duygusal zekâ faktörlerinin, duygusal zekâ ile yüksek ilişki düzeyine sahip oldukları söylenebilir. Kişisel beceriler faktörü, duygusal zekâ ile en yüksek ilişkiye sahipken, stresle başa çıkma faktörü duygusal zekâ üzerinde en düşük ilişki değerine sahiptir. Faktörler arasındaki korelasyon değerleri incelendiğinde de, tüm faktörlerin birbiri ile ilişki değerlerine sahip oldukları görülmektedir.

Liderlik davranışının, liderlik davranışı faktörleri ve faktörlerin birbiri ile olan ilişkisinin incelendiği korelasyon testinin bulgularına göre, liderlik davranışı yalnızca ilişki davranışı faktörü arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir. Görev davranışı faktörü ve değişim davranışı faktörü ile liderlik davranışı arasında anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır. Liderlik davranışı faktörlerinin tümü birbiri ile anlamlı ilişki düzeyine sahiptirler.

## **5. 2. Öneriler**

Bu kısımda, turist rehberlerinin duygusal zekâ yetenekleri ve liderlik davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan araştırmanın sonuçlarına bağlı olarak bazı öneriler yer almaktadır.

Demografik özellikler incelendiğinde, kadın rehberlerin sayısının erkek rehberlere oranla oldukça az olduğu görülmektedir. Mesleğin mevcut çalışma koşulları, kadınların iş ve aile yaşantısındaki dengeyi sürdürmesini oldukça zorlamaktadır. Öte yandan acentaların özellikle uzun süren gezi programlarında erkek rehberleri tercih etmeleri kadın rehberlerin meslekte ikinci planda kalmasına sebep olmaktadır. Acentaların kadın rehberler konusundaki algılarının değiştirilmesi veya kısa süreli programlar için kadın rehberleri tercih etmeleri kadın rehberlerin meslekten ayrılma oranlarını düşürecektir.

Turist rehberlerinin büyük oranda bekâr bireylerden oluştuğu görülmektedir. Rehberlerin evliliği geç yaşlara ertelemeleri de yine mesleğin temel yapısal sorunlarından kaynaklanmaktadır. Yasal anlamda yapılacak düzenlemelerle, rehberlerin aile yaşantısını zora sokan mesleki koşullar daha iyi hale getirilecektir. Rehberlik mesleğinin daha genç yaşlarda tercih ediliyor olması, ileri yaşlarda rehberlerin mesleklerini icra etmeyişi yine mesleğin fiziksel anlamda yorucu olması, sabit bir gelir anlayışının olmayışı gibi nedenlere bağlanmaktadır. Rehberlerin bireysel çalışmaktan ziyade, sosyal sağlık güvencelerinin olduğu, kurumsal işletmelerde istihdam edilebileceği düzenlemeler yapılması rehberlik mesleğini daha uzun yıllar yapılabilir duruma getirecektir. Böylece uzun yıllar çalışan tecrübeli rehberlerin sayısı ve dolayısıyla rehberlik hizmet kalitesinin de artması sağlanabilir. Müze rehberliği uygulaması benzeri, kültürel ve tarihi öneme sahip yerlerde, alanında uzmanlık kazanmış rehberlerin sürekli olarak istihdam edilmesi bahsi geçen birçok soruna çözüm olması muhtemeldir.

Duygusal zekâ geliştirilebilir bir olgudur. Rehberlerin bu yetenekleri üzerinde gelişim sağlamaları hem iş hem özel yaşantılarında onların daha başarılı ve mutlu bireyler olmalarını sağlayacaktır. Rehberlerin duygusal zekâ yetenekleri incelendiğinde kişisel beceriler faktörü içerisinde bağımsızlık boyutunun oldukça düşük değere sahip olduğu görülmektedir. Bu yetinin geliştirilmesi, kendini yönetebilen bir birey olmak açısından önemlidir. Rehberler için duygusal anlamda daha bağımsız olmak, duyguların esiri olmadan, bir o kadar da onları önemseyerek daha sağlıklı karar vermeyi sağlayacaktır.

Rehberlerin orta seviyede sayılabilecek bir diğer duygusal zekâ yeteneği ise gerçeklik ölçüsüdür. Rehberler bu yeteneklerini geliştirerek, meslekte sıkça



karşılaşılan beklenmedik acil durumlarda doğru şekilde hareket edebilir, olaylar karşısında koşulların gerçekliğini daha iyi idrak ederek sağlıklı kararlar alabilirler.

Rehberlerin stresle başa çıkma konusunda oldukça düşük bir skora sahip oldukları görülmektedir. Stresle başa çıkma faktörü içinde en düşük orana sahip alt boyut dürtü kontrolüdür. Rehberlerin bu anlamda geliştirilmesi, rehberlerin güdülerini ve ihtiyaçlarını yönlendirebilen, gerektiğinde erteleyebilen ve güdülerine karşı direnç düzeyi yüksek kişiler olmasını sağlayacaktır. Dürtülerin kontrolü sayesinde kaba ve saldırganca davranışlar sergileyen grup üyelerine daha sakin, ılımlı ve çözümcü bir davranış sergileyebilirler. Ayrıca genel anlamda stresle başa çıkma yeteneğinin geliştirilmesi, rehberlerin daha az duygusal emek sarf etmelerini sağlayacaktır.

Turist rehberlerinin genel olarak göreve yönelik davranışların önemsendiği liderlik davranışlarını tercih ettiği görülmektedir. Rehberler, görev davranışından düşük ancak yakın bir oranla da insanı ön planda tutan ilişki yönelimli liderlik davranışı sergilemektedirler. Koşulların gerekliliğine göre görevi ve ya ilişkileri önceliğe alan değişim davranışı içeren liderlik davranışı rehberlerin en az tercih ettikleri liderlik davranış modelidir. Demografik özelliklere bakıldığında turizm/turist rehberliği lisans bölümü ve ön lisans bölümü mezunu rehberlerin daha az değişim yönlü liderlik davranışı sergiledikleri görülmektedir. Fakülte ve yüksekokulların ilgili bölümlerinde rehber adaylarının bu yönlerinin geliştirilmesine ağırlık verilmelidir.

Herhangi bir acentaya bağlı olmaksızın bireysel olarak çalışan turist rehberlerinin duygusal zekâ yeteneklerini artırmaları, hem iş, hem de genel yaşam kalitelerini artıracaktır. Rehberlerin duygusal zekâ yeteneklerini artırması, turist ile ilişkilerinde oluşan duygusal süreçleri daha iyi tanımlamalarına ve bu süreçlere daha çok hâkim olarak, daha az mesleki yıpranma oluşmasını sağlayacaktır. Sonuç olarak, rehberler, daha az duygusal emek, daha kaliteli bir hizmet ve daha yüksek performansa sahip olacaklardır.

Bu noktada, bünyesinde turist rehberi istihdam eden seyahat acentalarının, rehberlerine uygulayacakları kapsamlı duygusal zekâ testleri ile rehberlerinin duygusal süreçlere hâkimiyet düzeylerini öğrenmeleri mümkündür. Acentaların, rehberlerin daha düşük düzeydeki duygusal becerilerine yönelik gerek kurumsal çapta gerek bireysel çapta uygulayacakları duygusal zekâ yeteneği eğitimleri ile daha sorunsuz ve başarılı turlar gerçekleştirmeleri sağlanabilir. Böylece daha yüksek turist

memnuniyeti sağlanacaktır. Yüksek turist memnuniyetine sahip acentalar, rakiplerine oranla daha yüksek karlılık sağlayacaktır.

Üniversitelerin dört yıl süreli turist/turizm rehberliği lisans eğitimi veren bölümleri ile iki yıl süreli turist rehberliği eğitimi veren programlarında, rehber adaylarının duygusal süreçlere hâkimiyetini güçlendirecek çeşitli ders, seminer, konferans vs. eğitimlerin uygulanması, uzun vadede ülke için kaliteli rehberlik hizmeti sunan rehberlerin yetişmesini mümkün kılacaktır. Bu noktada, eğitim kurumları, öğrencilerin duygusal zekâ yeteneklerinin tespitine yönelik çalışmalar yaparak eğitimler gerçekleştirebilirler.

TUREB ve bağlı odaları, bünyesindeki üye rehberlere, her yıl özellikle rehberler için önem arz eden duygusal zekâ yetenekleri konusunda seminerler düzenlemeleri, rehberlerin bu anlamda gelişimleri açısından oldukça fayda sağlayacaktır. Yine oda çapında bireysel olarak her rehberin, uzman kişilerce yapılacak duygusal zekâ testleri ile duygusal haritalarının çizilmesi ve uzaktan eğitim sistemi ile her rehber için kişiselleştirilmiş eğitim paketlerinin rehberlere uygulanması, rehberlerin hem kişisel gelişimi, hem de mesleki gelişimi açısından oldukça faydalı olacaktır.

Turist rehberlerinin liderlik süreçleri üzerinde önemli derecede etkiye sahip olan duygusal zekâ yeteneklerinin geliştirilmesi, mesleki anlamda kabul gören, başarılı, iş tatmini yüksek ve kendine güvenen rehberlerin yetişmesini sağlayacaktır. Ayrıca rehberlerin sosyal hayatlarında, daha mutlu, yaşamdan zevk alan, çevresiyle uyumlu ve kendiyi barışık bireyler olmasını sağlayacaktır. Turizm sektörü açısından ise, daha yüksek hizmet kalitesi, turist memnuniyeti ve olumlu turist deneyimlerinin oluşacağı söylenebilir.

Bu çalışmadan yola çıkarak gelecek çalışmalarda, turist rehberlerinin duygusal zekâ yeteneklerinin gelişimine yönelik eğitim programları hazırlanabilir. Bu eğitim programları üniversiteler için aday rehberlere müfredata koyulacak ders veya seminerlerle; meslek odaları için ise yine seminer veya uzaktan eğitim programları hazırlanarak gerçekleştirilebilir.

## KAYNAKÇA

- Acar, F. (2001). Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Acar, F. (2002). Duygusal Zekâ ve Liderlik. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12(1), 53-68.
- Acar, V. (2014). Profesyonel Turist Rehberlerinin Liderlik Yönelimleri: Aydın Turist Rehberleri Odası'na Kayıtlı Olan Profesyonel Turist Rehberleri Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Ahipaşaoğlu, S. (2006). Turizmde Rehberlik (2. Baskı). Ankara: Gazi Kiatabevi
- Akın, M. (2004). İşletmelerde Duygusal Zekânın Üst Kademe Yöneticiler İle Aşları Arasındaki Çatışmalar Üzerindeki Etkileri. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altıntaş, Ö. C. (2009). Duygusal Zekâ Elemanlarının Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sonuçlar Üzerindeki Etkisi: Isparta İli İlköğretim Okullarında Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri – SPSS Uygulamalı (7. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Akalın, Ö. (2004). Antalya Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Üst Düzey Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Niteliklerinin Değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Aktaş, A. (2006). Farklı Kültürlerdeki Yöneticilerin Kişilik Özelliklerine Dayanarak Liderlik Anlayışlarının Belirlenmesi: Türk ve Amerikan Otel Yöneticilerinin Karşılaştırmalı Analizi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Amstrong, A. R. (2007) Emotional Intelligence on Psychological Resilience, Communication and Adjustment in Romantic Relationships and Workplace Functioning, Faculty of Life And Social Sciences, Swinburne University of Technology Hawthorn, Victoria, Australia.
- Ap, J. ve Wong, K. K. F. (2001). Case Study on Tour Guiding: Professionalism, Issues and Problems. Tourism Management. 22(5), 551-563.
- Arslan, R., Mazan, İ. ve Aydın, E. (2013). Yönetimde Değişen Duygu Zekâ İlişkisi ve Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 6 (3).
- Arslantürk, Y. (2003). A Grubu Seyahat Acentalarının Turist Rehberlerinden Beklentileri ve Beklentilerin Karşılama Derecesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Arun, K. (2008). Liderlik Tarzları ile Paylaşımçı Bilgi Kültürü İlişkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Aslan, Ş. (2009). *Duygusal Zekâ ve Dönüşümcü, Etkileşimci Liderlik*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Aslan, Ş. ve Özata, M. (2008). Duygusal Zekâ ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkilerin Araştırılması: Sağlık Çalışanları Örneği. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 30, 77-97.
- Arkonacı, S. (1993). Psikoloji: Zihin Süreçleri Bilimi. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Atabek, E. (1999). Bizim Duygusal Zekâmız. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Aysel, L. (2006). Liderlik ve Duygusal Zekâ. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Avcı, N. (2015). Otel İşletmelerinde Yönetici Yetkinliklerinin Analizi: İzmir Örneği. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 26(1), 7-16.s
- Avcıkurt, C. (2009). Turizm Sosyolojisi Genel ve Yapısal Yaklaşım (3. Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Balkar, B. (2012). Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Becerilerinin Bilgi Yönetim Süreç Yeterliliklerindeki Rolü. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Baltaş, Z. (2006). İnsanın Dünyasını Aydınlatan ve İşine Yansıyan Işık: Duygusal Zekâ. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barutçugil, İ. (2014). Liderlik. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başkonak, S. (2006). Otel İşletmeleri Açısından Evrensel Liderlik Yaklaşımlarının Uygunluğu ve Kabul Edilebilirlik Düzeylerinin Belirlenmesi: Hilton Otellerindeki Alt ve Orta Düzey Yöneticilere Yönelik Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Batman, O., Yıldırğan, R. ve Demirtaş, N. (Mart, 2001). Turizm Rehberliği. Adapazarı: Değişim Yayınları.
- Begeç, S. (1999). Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulamaları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Başaran, İ.E. (2008). Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Baymur, F. (2004). Genel Psikoloji. İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Bender, M.T. (2006). Resim-İş Eğitimi Öğrencilerinde Duygusal Zekâ ve Yaratıcılık İlişkileri. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Bilgin, L. (1986). Yol-Amaç Kuramında Farklı Yaklaşımların Araştırılması ve Bu Yaklaşımların Liderlik Açısından İncelenmesi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi. 4 (2).
- Binbaşıoğlu, C. (1995). Eğitim Psikolojisi (9. Baskı). Ankara: Yargıcı Matbaası.
- Bümen, N. (2002). Okulda Çoklu Zekâ Kuramı. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Carolyn, P. (2005). Emotional Thought and Experience: Themes in Philosophy of Mind, The Open University, AA308 Book:2, s.18
- Cavelzani, S. Alessandro, Lee, Ihno A., Locatelli, Valerio, Monti, Gabriele ve Villamira, Marco A. (2003). Emotional Intelligence and Tourist Services, International Journal of Hospitality and Tourism Administration, 4(4), 1-24.
- Cohen, E. (1985). The Tourist Guide: The Origins, Structure and Dynamics of A Role. Annals of Tourism Research, 12(1), 5-29.
- Cooper, R.K. ve Sawaf, A. (2003) Liderlikte Duygusal Zekâ. Yönetimde ve Organizasyonda Duygusal Zekâ (Z.B. Ayman ve B. Sancar, Çev.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Örneği. Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi. 2, 91-108.
- Çakar, U. ve Arbak, Y. (2004). Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zekâ. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 6 (3), 23-48.
- Çapkulaç, O. (2013). Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin İş Tatmini ve İş Performans Algısı Üzerine Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Çay, Y.T. (2009). Liderlik ve Duygusal Zekâ: Uygulamalı Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çeşmeci, N. (2004). Türkiye’de Paket Turların Yönetiminde Turist Rehberlerinin Fonksiyonu: Yönetimsel Rollerin Tespiti, Sorunlar ve Çözüm Önerileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Çetinkaya, A. (2011). Örgütsel Bilgi Yönetiminde Bilişim Sistemleri Açısından Zekâ Yaklaşımları ve Bilişim Teknolojisi Çalışanlarında Duygusal Zekâ Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çimrin, H. (1995). Turizm ve Turist Rehberliğinin ABC’si. Antalya: Akdeniz Kitabevi
- Dalgın, T. (2008). Liderlik Davranışlarının İşgörenler Tarafından Algılanması ve İşgörenlerin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Marmaris Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Damasio, A. R. (1999). Descartes’ın Yanılgısı (B. Atlamaz, Çev.). İstanbul: Varlık Yayınları.

- Danacı, E. (2015). Spor Yöneticilerinin Liderlik ve Duygusal Zekâ Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: İstanbul İli Örnekleme. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Değirmencioğlu, A.Ö. (2001). Türkiye’de Turizm Rehberliği eğitimi Üzerine Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. Yıl: 12, 189-196.
- Delice, M. ve Günbeyi, M. (2013). Duygusal Zekâ ve Liderlik İlişkinin İncelenmesi: Polis Teşkilatı Örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 27 (1).
- Demir, C., Yılmaz, M.K. ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*. 2 (1), 129-152.
- Demir, M. (2009). Konaklama İşletmelerinde Duygusal Zekâ, Örgütsel Sapma, Çalışma Yaşamı Kalitesi ve İşten Ayrılma Eğilimleri Arasındaki İlişkinin Analizi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Demirel, Ö. (2000). Planlamadan Uygulamaya Öğretme Sanatı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Diker, O. (2014). Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Doğan, S. ve Demiral, S. (2007). Kurumların Başarısında Duygusal Zekânın Rolü ve Önemi. *Yönetim ve Ekonomi*, 14.
- Doğan, S. ve Şahin, F. (2007). Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 16 (1).
- Dökmen, Ü. (2003). Evrenle Uyumlaşma Sürecinde Varolmak Gelişmek Uzlaşmak (8. Basım). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erol, G. (2012). Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Eröz, S. (2011). Duygusal Zekâ ve İletişim Arasındaki İlişki: Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Genç, V. (2013). Alanya’daki Turizm işletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek ve Duygusal Zekâ Düzeylerinin İş Tatminine Etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Goleman, D. (2014). Duygusal Zekâ neden IQ’dan daha önemlidir? (39. Basım). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Gülertekin, S. (2013). Duygu İklimi ve Liderlik Tarzlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Alanya’daki Turizm İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma.

- Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Güdü, Ö. (2011). Turizmin Sosyal ve Kültürel Etkilerinin Turist Rehberleri Tarafından Algılanması – Trabzon’da Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Güllüce, A. Ç. (2010). Duygusal Zekânın İşyerindeki Psikolojik Taciz Algısındaki Rolünün Bireyin Tolerans Düzeyi Açısından İncelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Gün, P. (2012). Okul öncesi Öğretmenlerinin Duygusal Zekâ Yeterlilikleri ile Öğretimsel Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Gaziantep İli Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Gürdoğan, A. (2010). Turizm Lisans Eğitimi Veren Yüksek Öğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılığına Etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Gürer, B. (2012). Doğa Sporlarında ve Arama Kurtarmada Liderlik Becerilerinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Güzel, Ö. ve Köroğlu, Ö. (2014). Turist Rehberlerinin Liderlik ve Aracılık Rollerinin Tur Deneyimine Etkisi: Doğa Turlarına Üzerine Bir Araştırma. Gaziantep University Journal of Social Sciences, 13 (4), 939-960.
- Güzel, Ö. (2007). Türkiye İmajını Geliştirilmesinde Profesyonel Turist Rehberlerinin Rolü (Alman Turistler Üzerine Bir Araştırma). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. , Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Hacıoğlu, N. (2013). Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü (7. Basım). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Hançer, M. ve Tanrısevdi, A. (2003). Sosyal Zekâ Kavramının Bir Boyutu Olarak Empati ve Performans Üzerine Bir İnceleme. C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, 27(2), 211-225.
- İbicioğlu, H., Özmen, İ. ve Taş, S. (2009), Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 14 (2).
- İslamoğlu, A. Hamdi ve Alnıaçık, Ü. (2014). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (4. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- İşliel, K. (2013). Duygusal Zekâ ve Liderlik. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Johnson, Pamela R. ve Indvik, J. (1999). Organizational Benefits of Having Emotionally Intelligent Managers and Employees. Journal of Workplace Learning, 11(3), 84-88.
- Karabulut, A. (2012). Duygusal Zekâ: Baron Ölçeği Uyarlaması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

- Kavcar, B. (2011). Duygusal Zekâ ile Akademik Başarı ve Bazı Demografik Değişkenlerin İlişkileri: Bir Devlet Üniversitesi Örneği. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Keçecioğlu, T. (1998). Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve İyi Bir Öğretmen: Liderlik ve Liderler. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Kelsay, F.E. (2010). Dönüşümsel Liderlik ve Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki: Kar Amacı Gütmeyen Bir Hizmet Örgütünde Çalışma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N., Boyle, E. (2006). Emotional Intelligence and Leadership Effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*. 27(4), 265-279.
- Koçel, T. (2013). İşletme Yöneticiliği (14.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Konakay, G. (2010). Duygusal Zekânın Akademisyenlerde Tükenmişlik ile İlişkisinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Konrad, S. ve Hendl, C. (2001). Duygularla Güçlenmek: Duygusal Zekâ Sayesinde Başarılı Bir Hayat. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Köknel, Ö. (1999). Kaygıdan Mutluluğa Kişilik (15. Basım). İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Köksal, M.S. (2006). Kavram Öğretimi ve Çoklu Zekâ Teorisi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. 14 (2), 473-480.
- Köroğlu, Ö. (2011). İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Köroğlu, Ö. ve Köroğlu, A. (2012). The Importance of Using The Emotional Intelligence Skills for Tour Guides and Their Performance. *Management and Education*. 8 (3), 28-35.
- Köroğlu, Ö. (2013). Turist Rehberlerinin İş Yaşamındaki Rollerini Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Sayı: 16, 91-112.
- Kuşaklı, B.Y. (2008). Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zekâ Yetenekleri ve Liderlik Davranışları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Mayer, John D., Salovey, P. (1993). The Intelligence of Emotional Intelligence. *Intelligence*, 17, 433-442.
- Milli Parklar Kanunu (1983). T.C. Resmi Gazete, 2873, 9 Ağustos 1983.
- Min, Jennifer C.H. (2011). Tour Guides and Emotional Intelligence, *Annals of Tourism Research*. 38 (1), 325-330.
- Morçin, S.E. (2012). Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Adana İlindeki A Grubu Seyahat Acenteleri Örneği.



- Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Mumcuoğlu, Ö. (2002). Bar-On Duygusal Zekâ Testi (Bar-On Emotional Quotient Inventory – Bar-On EQ-i)'nin Türkçe Dilsel Eşdeğerlik, Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Nıgmetullına, K. (2011). Uluslararası Zincir Otel İşletmelerinde Liderlik ve Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul (Türkiye) ve Almatı (Kazakistan) Şehirlerindeki Aynı Zincire Ait Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Oleron, P. (1994). Zekâ. (E. Güngören, Çev.). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Onay, M. (2011). Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekâsının ve Duygusal Emeğin, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi. Ege Akademik Bakış. 11 (11), 587-600.
- Öğretici, R. (2006). Katılımcı Liderlik ve Katılımcı Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Ören, S.A. (2006). Günümüz Liderlik Profili Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik: Antalya Bölgesinde Bulunan Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Öter, Z. (2007). Seyahat Acentelerinde Pazarlama Bilgi Sistemlerine Turist Rehberlerinin Katkıları: Ege Bölgesi Örneği. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Özdiñç, Ö. (2014). Türkiye'deki Spor Örgüt Yöneticileri Üzerinde Duygusal Zekâ ve Liderlik Davranışları İlişkisinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- Özkan, H. (2011). Duygu Etkileşiminin Liderlik Tarzına Etkileri. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Özmen, Halil İ. (2009). Liderlik Tarzlarını Etkileyen Toplumsal Normların Analizi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Pazarbaş, M. (2012). Liderlik ve Otorite: Lise Öğrencilerinin Liderlik ve Otorite Algısı Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Peker, İ. (2013). Liderlik Tiplerinin Psikolojik Sözleşmeye Etkisi ve Bu Etki Üzerine Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Pond, Kathlenn L. (1993). The Professional Guide: Dynamics of Tour Guiding. New York: Van Nostrand Reinhold.

- Rabotic, B. (2008). Tourist Guides as a Cultural Heritage Interpreters: Belgrade Experience with Municipality-Sponsored Guided Walks for Local Residents. The Proceedings Book of the International Tourism Conference, Cultural and Event Tourism: Issues and Debates (Alanya, Turkey), p. 213-233.
- Reeder, M. (2001). The Emotional Congruence of Experience and Bodily Change. School of Psychology Faculty of Social Science, Australian Catholic University.(dlibrary.acu.edu.au/digitaltheses/...acuvp10.../02whole.pdf e.t. 09.11.2015)
- Saban, A. (2005). Çoklu Zekâ Teorisi ve Eğitimi. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Salovey, P. ve Mayer, J. D. (1990). "Emotional Intelligence", Imagination, Cognition, and Personality, 9, 186.
- Saraçlı, Ö., Atasoy, N. ve Karahmet, E. (2012). Yakın İlişkilerin Nörobiyolojisi, Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar. Current Approaches in Psychiatry 4 (4), 414-427.
- Savaş, Ahmet C. (2012) İlköğretim Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek Yeterliliklerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kanunu (1972). T.C. Resmi Gazete, 1618, 28 Eylül 1972.
- Stys, Yvonne - Brown, Shelley L, (2004). A Review of the Emotional Intelligence Literature and Implications for Corrections, Research Report, Canada.
- Şen, S. (2012). Konaklama İşletmelerinde Algılanan Liderlik İle İş Doyumu İlişkisi ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Şenocak, M. (2015). Duygusal Zekâ ve Liderlik Tarzlarının Çalışan Verimliliği Üzerine Etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şimşek, A. (2006). Duygusal Zekânın Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şişman, M. (2011). Öğretim Liderliği (3. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Tanrıöğen, Zeynep M. (2013). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Tarzlarının Örgüt Kültürü ile İlişkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Taşdan, N. (2012). Kaymakamlık Mesleği Özelinde Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Sorunları. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Taşkıran, E. (2005). Otel İşletmelerinde Liderlik ve Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

- Taşkıran, E. (2010). Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tekin, Y. (2007). Modern Bir Liderlik Yaklaşımı Vizyoner Liderlik: Antalya'da Faaliyette Bulunan Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Temizkan, R. (2005). Turist Rehberlerinin Türkiye İmajını Algılamaları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Temizkan, S.P. (2010). Profesyonel Turist Rehberlerinin Turizm Pazarlamasındaki Rolüne Etkisi Açısından Hizmetçi Eğitim Seminerleri. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi. 4(14), 1-16.
- Tetik, N. (2012). Turist Rehberlerinin Ekoturizm Alanındaki Yeterlilikleri: Doğu Karadeniz Örneği. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir
- Titrek, O. (2007). IQ'dan EQ'ya Geçiş (1.Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Tosun, C. ve Temizkan, R. (2004). Türkiye'nin Dış Tanıtım ve Ülke İmajında Turist Rehberlerinin Rolü. 1. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi Bildirileri. s. 345-365.
- Tram Susanna, Thomas Sy ve Linda A. O'Hara. (2006). Relation of Employee and Manager Emotional Intelligence to Job Satisfaction and Performance. Journal of Vacational Behavior, 68(3), 461-473.
- Tufan, Ş. (2011). Geliştirilen duygusal Zekâ Eğitim Programlarının Ortaöğretim Dokuzuncu Sınıf Öğrencilerinin Duygusal Zekâ Düzeylerine Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tuna, Y. (2008). Örgütsel İletişim Sürecinde Yöneticilerin duygusal Zekâ Yeterlilikleri. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Turist Rehberliği Meslek Yönetmeliği (2014). T.C. Resmi Gazete, 29217, 26 Aralık 2014.
- Ulutaş, İ. (2005). Anasınıfına Devam Eden Altı Yaş Çocuklarının Duygusal Zekâlarına Duygusal Zekâ Eğitiminin Etkisinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- UNWTO Tourism Highlights 2015 Edition, March 16, 2016.
- Ünal, C. (2015). Profesyonel Turist Rehberlerinin Mesleki Yeterliliklerinin Turistlerin Destinasyon İmaj Algısı ve Genel Memnuniyeti Üzerine Etkisi (Alman Turistlere Yönelik Antalya Şehir Turunda Bir Uygulama). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

- Yaylacı, G.Ö. (2006). Kariyer Yaşamında Duygusal Zekâ ve İletişim Yeteneği. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Yenen, Ş. (2002). Turist Rehberliği Eğitiminde, Niteliksel ve Niceliksel Planlamada Turizm Bakanlığı, Yüksek Öğretim Kurumu ve Meslek Kuruluşları Arasındaki İşbirliğinin Önemi. Turizm Eğitimi Konferansı, T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, 11-13 Aralık, Ankara.
- Yıldırım, B. Neşet (2012). Liderlik Özellikleri ve Liderlik Tarzlarının Duygusal Zekâ Perspektifinden İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Yıldız, R., Kuşlivan S. ve Şenyurt S.Y. (1997). Turist Rehberliği Öğretiminde Yeni Bir Model: Nevşehir Turist Rehberliği Bölümü Programı ve Değerlendirilmesi, Hafta Sonu Semineri IV, Türkiye’de Turizmin Gelişmesinde Turist Rehberlerinin Rolü, Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu.
- Yukl, G., Gordon, A. ve Taber, T. (2002). Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. Journal of Leadership and Organizational Studies, 9(1), 15-29.
- Zel, U. (2006). Kişilik ve Liderlik (2.Basım). İstanbul: Nobel Yayınları.
- Zencir, E. (2004). Bir Liderlik Modeli Olarak Personel Güçlendirme: Ankara’da Bulunan Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

### **İnternet Kaynakları**

- [http://tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.55aea93b80f651.43820864](http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.55aea93b80f651.43820864) (e.t. 21.07.2015)
- <http://tureb.org.tr> (e.t. 25.05.2016)
- [http://www.tursab.org.tr/tr/turizm-verileri/istatistikler/turist-sayisi-ve-turizm-geliri/2003-gelirsayi-ve-ortalama-harcama\\_68.html](http://www.tursab.org.tr/tr/turizm-verileri/istatistikler/turist-sayisi-ve-turizm-geliri/2003-gelirsayi-ve-ortalama-harcama_68.html) (e.t. 28.05.2016)
- <http://www.nftga.com/> (e.t. 24.01.2016)
- <http://www.wftga.org/tourist-guiding/what-tourist-guide> (e.t. 24.01.2016)
- <http://www.ersaltour.com.tr/tr/?m=75&p=1&h=G%C3%BCnl%C3%BCk%20Tur%20Tan%C4%B1t%C4%B1mlar%C4%B1&s=1> (e.t. 24.01.2016)



## 7. Kaç Yıldan Beri Bu Mesleği İcra Ediyorsunuz?

( ) 1 yıldan az ( ) 1-4 y ( ) 5-9 yıl ( ) 10-14 yıl ( ) 15 yıl ve daha fazla

## 8. Bağlı Olduğunuz Odayı Lütfen Belirtiniz. ....

Aşağıda yer alan tabloda Duygusal Zekâ Yeteneğinizi ölçmek için bazı ifadeler verilmiştir. Bu ifadeleri aşağıdaki notta yer alan açıklamayı dikkate alarak değerlendiriniz.

Not: 1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım  
4. Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum

	İFADELER	1	2	3	4	5
1	Zorluklarla baş edebilme yaklaşımım adım adım ilerlemektedir.					
2	Duygularımı göstermek benim için oldukça kolaydır.					
3	Çok fazla strese dayanamam.					
4	Hayallerimden çok çabuk sıyrılabilir ve o anki durumun gerçekliğine kolayca dönebilirim.					
5	Zaman zaman ortaya çıkan tersliklere rağmen, genellikle işlerin düzeleceğine inanırım.					
6	Üzücü olaylarla yüz yüze gelmek benim için zordur.					
7	Biriyle aynı fikirde olmadığımda bunu ona söyleyebilirim.					
8	Kendimi kötü hissettiğimde beni neyin üzdüğünü bilirim.					
9	Başkaları benim iddiasız biri olduğumu düşünürler.					
10	Çoğu durumda kendimden eminimdir.					
11	Huysuz bir insanımdır.					
12	Çevremde olup bitenlerin farkında değilimdir.					
13	Derin duygularımı başkaları ile kolayca paylaşamam.					
14	İyi ve kötü yanlarıma baktığım zaman kendimi iyi hissedirim.					
15	Yaşamımı elimden geldiğince anlamlı hale getirmeye çalışırım.					
16	Sevgimi belli edemem.					
17	Tam olarak hangi konularda iyi olduğumu bilmiyorum.					
18	Eski alışkanlıklarımı değiştirebilirim.					
19	Hoşuma giden şeyleri elimden geldiğince sonuna kadar öğrenmeye çalışırım.					
20	Başkalarına kızdığımda bunu onlara söyleyebilirim.					
21	Hayatta neler yapmak istediğime dair kesin bir fikrim yok.					
22	Yapacaklarımın bana sık sık söylendiği bir işte çalışmayı tercih ederim.					
23	Bir problemi çözerken her bir olasılığı inceler, daha sonra en iyisine karar veririm.					

24	Bir liderden çok, takipçiyimdir.					
25	Doğrudan ifade etmeseler de, başkalarının duygularını çok iyi anlarım.					
26	Fiziksel görüntümden memnunum.					
27	İnsanlara ne düşündüğümü kolayca söyleyebilirim.					
28	İlgimi çeken şeyleri yapmaktan hoşlanırım.					
29	Sabırsız bir insanımdır.					
30	Diğer insanların duygularını incitmemeye özen gösteririm.					
31	İşler gittikçe zorlaşırsa da genellikle devam etmek için motivasyonum vardır.					
32	Başkalarıyla iyi ilişkiler kurarım.					
33	Güç bir durumla karşılaştığımda konuyla ilgili olabildiğince çok bilgi toplamayı isterim.					
34	İnsanlara yardım etmekten hoşlanırım.					
35	Son birkaç yılda çok az başarı elde ettim.					
36	Öfkemi kontrol etmem zordur.					
37	Hayattan zevk almıyorum.					
38	Duygularımı tanımlamak benim için zordur.					
39	Haklarımı savunamam.					
40	Oldukça neşeli bir insanımdır.					
41	Düşünmeden hareket edişim problemler yaratır.					
42	İnsanlar benim sosyal olduğumu düşünürler.					
43	Kurallara uyan bir vatandaş olmak çok önemlidir.					
44	Kendimi olduğum gibi kabul etmek bana zor geliyor.					
45	Aynı anda başka bir yerde bulunmak zorunda olsam da, ağlayan bir çocuğun anne ve babasını bulmasına yardım ederim.					
46	Arkadaşlarım bana özel şeyler anlatabilirler.					
47	Kendi başıma karar veremem.					
48	Başka insanlara saygı duyarım.					
49	Başkalarına neler olduğunu önemserim.					
50	Bazı şeyler hakkında fikrimi değiştirmem zordur.					
51	Problemlerin çözümüne ilişkin farklı çözüm yollarını düşünmeye çalışınca genellikle tıkanır kalırım.					
52	Fanteziler ve hayaller kurmadan her şeyi gerçekte olduğu gibi görmeye çalışırım.					
53	Neler hissettiğimi bilirim.					
54	Benimle birlikte olmak eğlencelidir.					
55	Sahip olduğum kişilik tarzından memnunum.					
56	Hayal ve fantezilerime kendimi kaptırırım.					

57	Yakın ilişkilerim benim ve arkadaşlarım için çok önemlidir.					
58	Yeni şeylere başlamak benim için zordur.					
59	Eğer yasaları çiğnemem gerekirse, bunu yaparım.					
60	Endişeliyimdir.					
61	Yeni şartlara ayak uydurmak benim için kolaydır.					
62	Kolayca arkadaş edinebilirim.					
63	Can sıkıcı problemlerle nasıl baş edebileceğimi bilirim.					
64	Başkaları ile çalışırken kendi fikirlerimden çok onlarınkine güvenirim.					
65	Kendimi çok sık kötü hissederim.					
66	Konuşmaya başlayınca zor susarım.					
67	Çevremdekilerle iyi geçinmem.					
68	Zor şartlarda serinkanlılığımı nasıl koruyacağımı bilirim.					
69	Kendimi takdir ederim.					
70	İnsanlarla tanışırken, bana sesimi alçaltmamı söylerler.					
71	Tarzımı değiştirmem zordur.					
72	Hayatımdan memnunum.					
73	Başkalarının bana ihtiyaç duymalarından çok, ben başkalarına ihtiyaç duyarım.					
74	Hafta sonlarını ve tatilleri severim.					
75	Çok sinirlenmeden stresle baş edebilirim.					
76	Çok zor durumların üstesinden geleceğime inanıyorum.					
77	Acı çeken insanların farkına varamam.					
78	Genellikle en iyisini ümit ederim.					
79	Başkalarına göre, bana güvenmek zordur.					
80	Endişemi kontrol etmemin zor olduğunu biliyorum.					
81	Başkalarının duygusal ihtiyaçlarını, kolaylıkla fark edebilirim.					
82	Abartmayı severim.					
83	Gülümsemek benim için zordur.					
84	Uygun bir zamanda negatif duygularıyla yüzleşir, onları gözden geçiririm.					
85	Yeni şeylere başlamadan önce genellikle başarısız olacağım hissine kapılırım.					
86	İstediğim zaman “hayır” demek benim için zordur.					
87	Bir problemle karşılaştığımda önce durur ve düşünürüm.					
88	Yukarıdaki ifadelere samimi bir şekilde cevap verdim.					



Aşağıda yer alan tabloda Liderlik Davranışlarınızı belirlemek için bazı ifadeler verilmiştir. Bu ifadeleri aşağıdaki notta yer alan açıklamayı dikkate alarak değerlendiriniz.

**Not:** 1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım  
4. Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum

İFADELER	1	2	3	4	5
1. Turun gerçekleşmesi ile ilgili gerekli görevlendirmeleri yaparım.					
2. Turun gerektirdiği sorumlulukları açıklarım.					
3. Turun başarılı geçmesi için gösterilmesi gereken performans hedeflerini açıklarım.					
4. Turun işleyişini denetlerim.					
5. Turun kalitesini (hizmet kalitesi vb.) denetlerim.					
6. Bireysel performansımı ve tur performansını değerlendiririm.					
7. Turun daha verimli geçmesi için personelin ne şekilde görevlendirileceğini belirlerim.					
8. Turun daha verimli geçmesi için gerekli kaynakların (belgesel gösterimi, video vb.) ne şekilde kullanılacağını belirlerim.					
9. Tur içerisindeki aktiviteleri nasıl planlayacağımı belirlerim.					
10. Tur içerisindeki aktiviteleri en uyumlu şekilde nasıl koordine edeceğimi belirlerim.					
11. Tur ile ilgili kararları alırken bu kararlardan etkilenecek tur personelinin karar alma sürecine katılımlarını teşvik ederim.					
12. Tur ile ilgili kararları alırken bu kararlardan etkilenecek turistlerin karar alma sürecine katılımlarını teşvik ederim.					
13. Karar alırken tur personelinin ve turistlerin fikir ve önerilerini dikkate alırım.					
14. Turistlere endişeli ve kaygılı olduğu durumlarda saygılı davranırım.					
15. Turistlere endişeli ve kaygılı olduğu durumlarda sempati gösteririm.					
16. Tur sırasında stresli ve zorlu aktiviteler olduğu zaman turistleri cesaretlendirir ve desteklerim.					
17. Tur sırasında etkili performans gösteren turistleri takdir ederim.					
18. Tur performansına katkılarıyla olumlu yönde etki eden turistleri takdir ederim.					
19. Gerektiği hallerde koçluk ve danışmanlık görevlerimi yerine getiririm.					
20. Turistlere yeteneklerini geliştirebilecekleri fırsatlar yaratırım. (Ebru sanatını ya da çömlek yapımını öğrenmek vb.)					
21. Turistlere yeteneklerini nasıl geliştirebilecekleri konusunda yardımcı olurum.					
22. Tur sırasında turistlere gerektiği hallerde önemli sorumluluklar veririm.					
23. Turistlere problem çözmede güvenirim.					
24. Turistlere gerekli hallerde karar almada güvenirim.					
25. Gerektiği hallerde risk alırım.					
26. Gerektiği/zorunlu hallerde tur programında değişiklik yaparım.					

27.	Tur sırasında turistler tarafından istenilen değişimleri yerine getirmek için fedakârlık yaparım.					
28.	Turistleri, tur programı hakkındaki düşüncelerini sorgulamaya teşvik ederim.					
29.	Turistleri, tur programı daha iyi nasıl olur diye düşünmeye zorlarım.					
30.	Turun işleyişine zarar verebilecek tehditleri tanımlamak amacıyla dış çevredeki olayları, eğilimleri ve değişimleri analiz ederim.					
31.	Daha başarılı bir tur için gerekli fırsatları analiz ederim.					

## EK 2. Duygusal Zekâ Faktörleri ve Liderlik Davranışı Faktörleri Korelasyon Matrisi

		Kişisel Beceriler	Kişilerarası Beceriler	Uyumluluk	Stresle Başa Çıkma	Genel Ruh Durumu	Görev Davranışı	İlişki Davranışı	Değişim Davranışı	LİDERLİK	DUYGUSAL ZEKÂ
<b>Kişisel Beceriler</b>	Pearson Correlation	1	,465**	,594**	,377**	,470**	-,005	,102	,102	,743**	,863**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,944	,140	,140	,000	,000
	N	209	209	209	209	209	209	209	209	209	209
<b>Kişilerarası Beceriler</b>	Pearson Correlation	,465**	1	,341**	,179**	,480**	,135	,206**	-,006	,514**	,675**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,009	,000	,052	,003	,934	,000	,000
	N	209	209	209	209	209	209	209	209	209	209
<b>Uyumluluk</b>	Pearson Correlation	,594**	,341**	1	,331**	,322**	,019	,052	,056	,601**	,715**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,783	,458	,424	,000	,000
	N	209	209	209	209	209	209	209	209	209	209
<b>Stresle Başa Çıkma</b>	Pearson Correlation	,377**	,179**	,331**	1	,339**	-,033	,014	-,109	,381**	,634**
	Sig. (2-tailed)	,000	,009	,000		,000	,634	,839	,116	,000	,000
	N	209	209	209	209	209	209	209	209	209	209
<b>Genel Ruh Durumu</b>	Pearson Correlation	,470**	,480**	,322**	,339**	1	,087	,076	,099	,374**	,665**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,211	,274	,155	,000	,000
	N	209	209	209	209	209	209	209	209	209	209
<b>Görev Davranışı</b>	Pearson Correlation	-,005	,135	,019	-,033	,087	1	,567**	,297**	,132	,044
	Sig. (2-tailed)	,944	,052	,783	,634	,211		,000	,000	,056	,530
	N	209	209	209	209	209	209	209	209	209	209
<b>İlişki Davranışı</b>	Pearson Correlation	,102	,206**	,052	,014	,076	,567**	1	,301**	,256**	,127
	Sig. (2-tailed)	,140	,003	,458	,839	,274	,000		,000	,000	,067
	N	209	209	209	209	209	209	209	209	209	209
<b>Değişim Davranışı</b>	Pearson Correlation	,102	-,006	,056	-,109	,099	,297**	,301**	1	,139*	,037
	Sig. (2-tailed)	,140	,934	,424	,116	,155	,000	,000		,044	,596
	N	209	209	209	209	209	209	209	209	209	209
<b>Liderlik</b>	Pearson Correlation	,743**	,514**	,601**	,381**	,374**	,132	,256**	,139*	1	,757**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,056	,000	,044		,000
	N	209	209	209	209	209	209	209	209	209	209
<b>Duygusal Zekâ</b>	Pearson Correlation	,863**	,675**	,715**	,634**	,665**	,044	,127	,037	,757**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,530	,067	,596	,000	
	N	209	209	209	209	209	209	209	209	209	209

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).  
\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).