

## Makale

# Duygusal Zekâ ve Etik Karar Verme İlişkisi: İnsan Kaynakları Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma\*

Eda Neçare<sup>1</sup>  
Yıldız Teknik Üniversitesi

Yasin Şehitoğlu<sup>2</sup>  
Yıldız Teknik Üniversitesi

## Öz

Günümüzde, gelişen stratejik insan kaynakları uygulamalarıyla birlikte duygusal zekâ, iş etiği, etik standartlar ve etik karar verme gibi kavramların önemi giderek artmaktadır. Bu çalışma, insan kaynakları bölümünde çalışan bireylerin, duygusal zekâ ve etik karar verme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını açığa çıkarmayı amaçlamaktadır. Analize konu olan insan kaynakları uzmanları, telekomünikasyon sektörü çalışanları arasından seçilmiştir. Verilerin anket tekniği ile toplandığı bu çalışmada anketin ilk bölümünde 5 kısımdan oluşan demografik değişkenler; ikinci bölümünde 30 maddeden oluşan Duygusal Zekâ Ölçeği; üçüncü bölümünde ise 16 maddeden oluşan Etik Karar Verme Ölçeği bulunmaktadır. Gerçekleştirdiğimiz araştırmanın sonuçlarına göre, insan kaynakları çalışanlarının duygusal zekâ ile etik karar verme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu görülmektedir. Bireylerin duygusal zekâ yeteneklerinin, etik karar verme düzeyleri ile ilgili önemli ipuçları vermesine nazaran bireylerin duygusal zekâ yeteneklerinin geliştirilmesi yoluyla etik karar ve uygulamaların yaygınlaştırılmasının mümkün olduğu söylenebilir.

## Anahtar Kelimeler

Duygusal zekâ • Etik karar verme • İnsan kaynakları • Etik • İş etiği

\* Bu çalışma Doç. Dr. Yasin Şehitoğlu danışmanlığında yürütülen, 19 Haziran 2017 tarihinde Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme A.B.D. İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim dalında kabul edilen yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

1 Yetkilendirilmiş yazar: Eda Neçare, Yıldız Teknik Üniversitesi, SBE, İşletme A.B.D. İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı Yüksek Lisans Öğrencisi. Eposta: temel.eda@gmail.com

2 Doç. Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi, İşletme Bölümü, Örgütsel Davranış A.B.D. Eposta: ysehiti@yildiz.edu.tr

Atf: Neçare, E. & Şehitoğlu, Y. (2018). Duygusal zekâ ve etik karar verme ilişkisi: İnsan kaynakları uzmanları üzerinde bir araştırma. *İş Ahlakı Dergisi*, Advance Online Publication. <http://dx.doi.org/10.12711/tjbe.2018.11.1.0012>

Psikologlar, felsefeciler ve diğer bazı sosyal bilimciler, duygusal zekâ ve etik karar verme konularında uzun yıllar çalışmış ve farklı tanımlamalar yaparak farklı modeller ortaya koymuşlardır. Günümüzde hemen her sektör ve alanda durmaksızın artan ve çeşitlenen pek çok durumun etik açıdan değerlendirilmesine yönelik gereklilik, örgütlerin karar alma süreçlerinde de belirleyici bir etki yapmaktadır. Genel itibarıyla etik standartların oluşturulduğu, korunduğu ve sürdürüldüğü örgütlerde, çalışanların bağlılık ve performansının ve dolaylı yoldan işletmenin başarısının fark edilir bir artış gösterdiği de bilinmektedir. İşletmelerde etik iklimin oluşturulması ve yine etik kodların oluşturulup yaygınlaştırılması ve böylelikle etik ihlallerin önlenmesi ise insan kaynakları bölümünden beklenmektedir. Bu beklentide ciddi bir haklılık payı olmakla beraber, beklentinin gerçekleşmesi noktasında üst yönetimin birime sağlayacağı destek azımsanmayacak kadar büyük önem taşımaktadır. Bir diğer deyişle insan kaynakları bölümünü “personelcilik” anlayışından yalnızca tabelada çıkarmış ve salt maliyet olarak kabul eden bir üst yönetiminin varlığında, birimin kendinden beklenen aksiyonları alamayacağı açıktır.

Son yıllarda yapılan araştırmalar göstermektedir ki bilinçli işletmeler, artık işe alımlarda ya da terfilerde eğitim seviyesi ve deneyim gibi kriterlerin yanı sıra çeşitli testler, role-play çalışmaları vb. ile ölçümlemeyi amaçladıkları duygusal zekâ özelliklerine de önem vermektedirler. Ayrıca kişilerin duygusal zekâ düzeyi, etik karar verme düzeylerini belirlemede tahmini de olsa bir sonuç vermektedir. Bu uygulama, duygusal zekâ ve etik karar verme arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmamızın öneminin net bir göstergesidir.

Literatürde yer alan çalışmalar, duygusal zekâ düzeyi yüksek olan bireylerin etik karar verme düzeylerinin de yüksek olduğunu ve dolayısıyla duygusal zekânın gelişimine odaklanmanın etik yönelimin güçlendirilmesine katkı sağlayacağı olasılığı üzerinde durmaktadır. Bu çalışmaların önde gelenlerinden biri Deshpande'nin “A Study of Ethical Decision Making by Physicians and Nurses in Hospitals” başlığıyla yayımladığı araştırmadır. [Deshpande \(2009\)](#) araştırması kapsamında yaptığı analizlerin sonucunda etik davranışlar ve duygusal zekâ arasında güçlü bir korelasyon olduğunu saptamış ve bu bağlamda etik konusuna insan kaynakları perspektifinden bakılarak gerçekleştirilecek etik kararların ve etik eğitimi uygulamalarının yaygınlık kazanmasına yönelik çalışmaların önemine değinmiştir ([Deshpande, 2009, s. 393](#)).

Bu araştırma ise, bireylerin duygusal zekâları ile etik karar vermeleri arasında ilişki olup olmadığını telekomünikasyon sektörü içerisinde görev yapan insan kaynakları uzmanları üzerinden ele alırken duygusal zekânın alt boyutları olan “duyguların farkında olma”, “duyguları yönetme ve kendini motive etme”, “empati” ve “sosyal beceriler” ile etik karar verme değişkeninin alt boyutları olan “sevgi”, “adalet” ve “iş birliği” arasındaki bağıntıları da açığa çıkarmayı hedeflemektedir.

Özellikle etik karar verme değişkeni kapsamında, değişimi başlatma ve sürdürme rolünün büyük ve önemli kısmının insan kaynakları bölümünde olması nedeniyle, araştırmanın örneklemini insan kaynakları bölümü çalışanları teşkil etmekte olup; araştırmanın, hem literatüre hem de iş hayatına katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Araştırmamızı diğerlerinden ayıran özelliği, duygusal zekâ ve etik karar verme arasındaki ilişki incelenirken duyguların farkında olma, duyguları yönetme ve kendini motive etme, empati ve sosyal beceriler alt boyutları ile sevgi, adalet ve iş birliği alt boyutlarını göz ardı edilmeden ve konuyla ilgili sıklıkla karşılaşılan ayrımcılık, empati gibi kavramlara yer verilerek gerçekleştirilmesidir. Literatür taraması sırasında duygusal zekâ ve etik karar verme değişkenleri arasındaki ilişkinin daha çok yabancı literatürde konu edildiği ve ülkemizde ise bu yöndeki araştırmaların oldukça az sayıda kaldığı ve duygusal zekânın alt boyutları dikkate alınmadan yapıldığı fark edilmektedir.

### Kavramsal Çerçeve

Duygusal zekâ ve etik karar verme kavramlarının tanım ve içerikleri ile ilgili çeşitli görüşler bulunmaktadır. Alana katkı sağlamak üzere gerçekleştirilen bu çalışmaya ait tanımlar, uygulama alanı olan insan kaynakları bölümü göz önünde bulundurularak yapılmıştır.

#### Duygusal Zekâ

Bireylerin davranışlarının açıklanmasında sıkça başvurulan duygusal zekâ kavramı, 1920'lerin başında literatüre girmiştir. Bu alanda çalışan araştırmacılar, duygusal zekâ yapısını sosyal zekâ ile eşdeğer görmüşlerdir. Duygusal zekânın teorik alt yapısını, Thorndike'in ileri sürdüğü sosyal zekâ modeli oluşturmaktadır (Mayer ve Geher, 1996, s. 90). Gardner (1983) ise, sosyal zekâ kavramını genişleterek yedi boyutta incelediği “çoklu zekâ modelini” meydana getirmiştir. (Gardner ve Hatch, 1989, s. 6). Duygusal zekâ kavramı, eğitimciler ve eğitim politikası üretkenler tarafından, hâlâ psikolog John D. Mayer ve Peter Salovey'in 1990'ların başında yaptıkları çalışmalardan ilham alınarak işlenmektedir. Bununla birlikte duygusal zekâ kavramı, hem iş dünyası hem de eğitim teorileri için popüler oluşunu 1995'in çok satanlar listesinde bir numara olan Daniel Goleman'ın “Duygusal Zekâ: Neden IQ'dan Daha Önemlidir?” adlı kitabına borçludur (Rietti, 2008, s. 631).

Mayer ve Salovey'in (2004) tanımına göre duygusal zekâ, “duyguları anlama ve düşünme kapasitesinin geliştirilmesi”dir. Bu da bireyin kendi duygularını ve başkalarının duygularını doğru biçimde algılama, duyguları ve duygusal enformasyonu anlama yeteneği ile duygusal ve entelektüel gelişimi sağlamak için duygular arasında ayırım yapma becerisini kapsar (Mayer, Salovey ve Caruso, 2004, s. 197).

Daniel Goleman, duygusal zekâyı “kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruh

hâlini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendini başkasının yerine koyabilme” olarak tanımlamıştır. Duygusal zekânın bireyler arasındaki farklılığı ne ölçüde belirlediğine dair net bir bilgiye henüz ulaşılamamakla birlikte, konuyla ilgili çalışmalar zaman zaman IQ’nun önüne geçecek kadar güçlü bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Goleman, 2011, s. 62–63). Reuven Bar-On’un tanımına göre de duygusal zekâ, “bir çeşit sosyal ve duygusal yetkinlikler” dizisidir. Bu yetkinlikler de bireyin kendi duygularını etkin olarak nasıl anladığını ve duygularını nasıl ifade ettiğini, başkalarının duygularını anlamayı, zorluk ve baskılarla başa çıkma yeteneklerini içermektedir (Bar-On, 2010, s. 57).

Bu tanımlar ışığında duygusal zekânın, bireyin duygularını doğru tanımlama ve kontrol edebilmesi ile başkalarının duygularını anlamasının bir bileşimi, zor durumlarla başa çıkabilme becerisi, duygusal gelişimi sağlama ve sürdürme yeteneği olduğunu söylemek mümkündür. Gerek sosyal yaşamda gerekse çalışma yaşamında başarılı olmanın yolu bireyin kendi duygusal özelliklerini gerçek bir farkındalıkla yönetebilme ve başkalarının duygularını doğru algılayıp anlayabilme yetkinliğine ulaşmasından geçmektedir. Nitekim günümüzdeki insan kaynakları süreçlerinde, bireyin mezun olduğu bölüm, okul mezuniyet derecesi ve benzeri özelliklerinin yanı sıra, kişiliği ile ilgili önemli ipuçları veren duygusal zekâ özelliklerine büyük bir önem atfedilmektedir.

### **Etik Karar Verme**

Etik karar verme, “bir davranışın ya da etkinliğin çeşitli yollarını ve/veya sonuçlarını etik ilkelere göre sistematik bir şekilde göz önüne alarak ve değerlendirerek seçim yapma” sürecidir (Özdemir, 2009, s. 132). Etik karar verme, etik ilkeler doğrultusunda hareket etmeyi gerektirir. Adalet, haklar, dürüstlük ve hakkaniyet ilkeleri ilk sıralardaki etik karar verme ilkelerindedir (Kıranlı ve İlğan, 2007, s. 150). Etik karar vermek insanların seçimlerimize saygılı olmasını beklediğimiz gibi onların özgürce seçimlerine saygılı olmak, eşit haklara sahip olduğumuzu benimsemek, eşit sorumluluklar yükümlendiğimizi unutmamak ve insanları eşit düzeyde önemsemek gibi ölçütler dâhilinde mümkündür. Kararların sonuçlarının amaçlarımıza uygunluğu kadar diğer insanlara olan etkileri de öncelenecek belirlenmelidir (Kıranlı ve İlğan, 2007, s. 152).

Etik karar verme, çok aşamalı ve karmaşık bir süreçtir. Türk Psikologlar Derneği, etik karar verme sürecinin şu aşamalardan oluştuğunu ifade etmektedir (Türk Psikologlar Derneği, 2004).

- Etik sorunun ve gerçekleştiği bağlamın belirlenmesi
- Olası eylem seçeneklerinin belirlenmesi
- Bunların her birinin kısa ve uzun erimli yarar ve zararlarının belirlenmesi

- Tüm ilke ve kuralları değerlendirip, eylem olasılıklarından birinin seçilmesi
- Bu yönde harekete geçilmesi ve sonucun sorumluluğunun alınması
- Bu eylemin sonucunun değerlendirilmesi
- Eğer sorun çözülememiş ise diğer olasılıkların devreye sokulması.

Günün önemli bir kısmının geçtiği çalışma yaşamına ait alınan kararlarda, etik konusu kapsamına giren pek çok olayla karşılaşılmaktadır. Bu noktada işletmelerde etik kodların oluşturulması ve uygulanmasının beraberinde lider konumundakilerin davranışlarıyla yol gösterici bir rol üstlenmesi –etik liderlik– hem çalışanların motivasyonu hem de işletmenin itibarı açısından oldukça önemlidir.

## Yöntem

### Araştırmanın Türü

Bu çalışma, telekomünikasyon işletmelerinin insan kaynakları bölümlerinde görev alan kişilerin duygusal zekâ ve etik karar verme düzeylerinin yanında bu değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkiyi de incelemek maksadı ile gerçekleştirilmiş tanımlayıcı bir araştırma dır. Duygusal zekâ, “duyguların farkında olma”, “duyguları yönetme”, “kendini motive etme”, “empati” ve “sosyal beceriler” olmak üzere beş alt boyut; etik karar verme ise “sevgi”, “adalet” ve “iş birliği” olmak üzere üç alt boyut üzerinden incelenmiştir.

### Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, İstanbul’da bulunan telekomünikasyon işletmelerinin genel müdürlük bünyesinde faaliyet gösteren insan kaynakları bölümlerinde görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. İş etiği uygulamalarının insan kaynakları bölümüne ait bir sorumluluk olması, araştırma için insan kaynakları alanının seçilmesindeki ana etmendir. Benzeri bir bakış açısıyla işe alım, performans değerlendirme, eğitim, kariyer yönetimi ve ücretlendirme gibi fonksiyonların tüm çalışanlara eşit bir şekilde uygulanması noktasındaki gereklilik doğrultusunda etik değerlerin alanda son derece önem kazanmış olması da bu seçimde etkili olmuştur. Telekomünikasyon sektörü ise hızla büyüyen yapısıyla insan kaynakları fonksiyonlarının her biri için uzmanlaşmış farklı ekiplerin görev yaptığı geniş insan kaynakları kadrolarına bünyesinde yer verdiği için tercih edilmiştir. Bu etken ve niteliklere dayanarak araştırma kapsamında telekomünikasyon sektöründeki A, B ve C işletmelerinde görev yapan insan kaynakları bölümü çalışanlarının örnekleme oluşturması uygun bulunmuştur.

Araştırma kapsamında İstanbul ilindeki telekomünikasyon operatörleri incelenerek insan kaynakları bölümlerinde ortalama 400 kişinin istihdam edildiği

tespit edilmiştir. Araştırma için işletmelerdeki tüm insan kaynakları çalışanlarına ulaşılmaya çalışılmışsa da araştırmanın örnekleme, katılımı kabul eden 161 insan kaynakları çalışanı tarafından oluşturulmuştur. Verilerin toplanıp analiz edilmesi ise bir aya yayılan zaman zarfında gerçekleşmiştir.

### **Veri Toplama Aracı**

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. İnsan kaynakları çalışanlarına Survey Monkey internet sitesi üzerinden çevrimiçi olarak ulaştırılan anket formunda, üç ana bölüm bulunmaktadır. Birinci bölümde, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 5 soru yer almakta ve bu demografik özellikler; cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş aralığı, işletmede çalışma süresi ve görev alınan pozisyon olarak sıralanmaktadır. Anketin ikinci bölümünün ayrıldığı Duygusal Zekâ Ölçeği soruları, 1999 yılında Nick Hall tarafından geliştirilmiş ve [Ergin \(2000\)](#) tarafından da “Üniversite Öğrencilerinin Sahip Oldukları Duygusal Zekâ Düzeyi ile 16PF Kişilik Özelliği Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma” isimli çalışmada kullanılmak maksadıyla Türk toplumuna uyarlanmıştır. Toplam 30 maddeden meydana gelen ölçek; “duyguların farkında olma”, “duyguları yönetme”, “kendini motive etme”, “empati” ve “sosyal beceriler” olmak üzere beş alt boyutu kapsamaktadır ([Keskin, 2010, s. 23](#)). Anket formunun üçüncü bölümünde yer verilen Etik Karar Verme Ölçeği soruları ise, [Kaya \(2015\)](#) tarafından “Etik Değerlere Yatkinlik Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması” isimli araştırma için geliştirilen 16 maddeden oluşmuştur ([Kaya, 2015, s. 973–974](#)).

### **Veri Analiz Teknikleri**

Verilerin normal dağılımına uygunluğunun araştırıldığı test sonucunda, verilerin normal dağıldığı görülmüş ve bunun sonucunda parametrik testlerin kullanılabileceği tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında yer alan değişkenlerin dağılımlarının biçimlerini ortaya çıkarmak, onların yapısının anlaşılması açısından önemlidir. Bu dağılımların biçimleri çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) hesaplamalarıyla anlaşılabilir ([Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 216](#)).

Basıklık ve çarpıklık değerleri +1.0 ile -1.0 arasında ise normal dağılım olduğu kabul edilir ([Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 218](#)). Duygusal zekâ ölçümlerine ilişkin normallik testi sonuçlarına baktığımızda Skewness (-0,004) ve Kurtosis (0,305) değerlerinin -1 ile +1 arasında olduğu görülmektedir. Buna göre duygusal zekâ faktörünün alt faktörleri ile birlikte normal dağıldığı kabul edilmiştir.

Etik karar verme ölçümlerine ilişkin normallik testi sonuçlarına bakıldığında ise Skewness (-0,553) ve Kurtosis (0,382) değerlerinin -1 ile +1 arasında olduğu

görülmektedir. Buna göre etik karar verme faktörünün alt faktörleri ile birlikte normal dağıldığı kabul edilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçek maddelerinin teorik olarak öngörülen faktör bileşenlerine ayrılıp ayrılmadığını tespit edebilmek için ise keşfedici faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan duygusal zekâ ve etik karar verme ölçümlerinin güvenilirlikleri Cronbach Alpha iç tutarlılık yöntemi ile hesaplanmıştır. Araştırmada insan kaynakları çalışanlarının demografik özelliklerini belirlemek amacıyla frekans analizi ve tanımlayıcı istatistik analizler; duygusal zekâ ile etik karar verme değişkenleri arasındaki ilişkinin saptanması için ise Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır.

### **Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi**

Araştırmada kullanılan ölçek maddelerinin teorik olarak öngörülen faktör bileşenlerine ayrılıp ayrılmadığını tespit edebilmek için Varimax Rotasyonu ve Temel Bileşenler Analizi kullanılarak keşfedici faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Faktör analizinde duygusal zekâ ve etik karar verme ölçekleri ayrı ayrı faktör analizine tabi tutulmuştur.

Veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda KMO değerleri Duygusal Zekâ Ölçeği için 0,797; Etik Karar Verme Ölçeği için 0,878 çıkmıştır. KMO değerlerinin 0,5'in üzerinde olması ve Bartlett testinin kuyruk olasılığının da her iki ölçek için 0,001 önem derecesinde anlamlı olması dolayısıyla veri setinin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir (Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, 2010, s. 79).

Faktör analizi sonuçlarına göre Duygusal Zekâ Ölçeği'nde yer alan “duyguları yönetme” ve “kendini motive etme” boyutları teorik olarak öngörülen faktör bileşeninde bulunmayıp bu boyutları temsil eden maddeler katılımcıların algısında aynı faktör yapısında toplanmıştır. Her iki ölçekte de öngörülen teorik faktör yapısını bozan ölçek maddeleri faktör dışına çıkarılmıştır. Faktör bileşenlerinin toplam açıklanan varyansları Duygusal Zekâ Ölçeği için %52, Etik Karar Verme Ölçeği için ise %59 çıkmıştır. Tablo 1'de Duygusal Zekâ Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi, Tablo 2'de ise Etik Karar Verme Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi gösterilmektedir.

Duygusal Zekâ Ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçütü katsayısı da yeterli düzeyde bulunmuştur.

Tablo 1  
Duygusal Zekâ Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi

Faktörler	Değişkenler	Faktör Yükleri			
		1	2	3	4
Duyguları Yönetme ve Kendini Motive Etme	DY_6_DZ30	0,766			
	DY_4_DZ10	0,730			
	DY_3_DZ8	0,703			
	DY_1_DZ3	0,679			
	DY_5_DZ18	0,658			
	KME_1_DZ5	0,604			
	KME_2_DZ6	0,574			
	DY_2_DZ7	0,510			
Empati	EMP_3_DZ20		0,874		
	EMP_4_DZ21		0,787		
	EMP_5_DZ23		0,740		
Sosyal Beceriler	SB_5_DZ27			0,765	
	SB_1_DZ12			0,697	
	SB_6_DZ29			0,585	
	SB_4_DZ26			0,546	
Duyguların Farkında Olma	DFO_6_DZ25				0,689
	DFO_5_DZ19				0,640
	DFO_1_DZ1				0,622
	DFO_4_DZ17				0,582
Açıklanan Varyans %		26,900	11,298	7,624	6,601
Toplam Açıklanan Varyans %		52,423			
KMO		0,797 $p < ,001$			
Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi Kullanılmıştır.					

Tablo 2  
Etik Karar Verme Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi

Faktörler	Değişkenler	Faktör Yükleri			
		1	2	3	
Adalet	EKV12	0,865			
	EKV9	0,817			
	EKV10	0,813			
	EKV11	0,781			
	EKV13	0,613			
Sevgi	EKV4		0,760		
	EKV1		0,707		
	EKV6		0,671		
	EKV3		0,648		
	EKV5		0,643		
	EKV2		0,605		
	EKV8		0,562		
İş Birliği	EKV15			0,794	
	EKV14			0,773	
	EKV16			0,638	
Açıklanan Varyans %		38,792	11,295	9,457	
Toplam Açıklanan Varyans %		59,544			
KMO		0,878 $p < ,001$			
Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi Kullanılmıştır.					



Faktörlerin içsel tutarlılıklarının hesaplanmasında Cronbach's Alpha katsayısı değerlerinden yararlanılmıştır. Cronbach's Alpha değeri faktör altındaki soruların toplamdaki güvenilirlik seviyelerini göstermektedir. Empati, sosyal beceriler, duyguların farkında olma, duyguları yönetme ve kendini motive etme, sevgi, adalet ve iş birliği boyutlarına ilişkin yaklaşık Cronbach's Alpha değerleri sırasıyla 0,808, 0,738, 0,734, 0,825, 0,814, 0,889, 0,765 olarak bulunmuş ve söz konusu değerler %70'in üzerine çıktığı için her bir faktör boyutunun içsel tutarlıklarının yeterli ve iyi düzeyde güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, 2010, s. 89). Tablo 3'te Güvenirlik Analizi sonuçları görülmektedir.

Tablo 3  
Güvenirlik Analizi

Faktörler	Soru Adedi	Cronbach's Alpha
Empati	3	0,808
Sosyal Beceriler	4	0,738
Duyguların Farkında Olma	4	0,734
Duyguları Yönetme ve Kendini Motive Etme	8	0,825
Sevgi	7	0,814
Adalet	5	0,889
İş Birliği	3	0,765

## Bulgu ve Yorumlar

### Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımları

Tablo 4'te katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, kurumdaki çalışma süresi, kurumdaki pozisyonu değişkenlerine ait bulgular, frekans dağılımları ve yüzde oranları ile gösterilmiştir. Ankete katılan 161 kişinin %70,8'ini kadınlar %29,2'sini ise erkekler oluşturmuştur. Buna göre katılımcıların ezici çoğunluğu kadınlardan meydana gelmiştir. Katılımcıların %57,1'i lisans mezunu, %26,1'i lisans üzeri bir eğitim kurumundan mezun, %10,6'sı lise ve dengi bir kurumdan mezun ve %6,2'si de bir ön lisans kurumundan mezun olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların ağırlıklı kısmı %68,30 oranı ile 26-35 yaş aralığında yer almaktadır. Bunu takiben katılımcıların %16,10'u 18-25 yaş aralığında, %11,20'si 36-45 yaş aralığında, %3,10'u 46-55 yaş aralığında ve %1,2'si de 56 ve üzeri yaş aralığında yer almaktadır. Katılımcıların %45,3'ü şu an çalıştıkları işletmede 1 ila 5 yıl arasında görev yaptıklarını belirtmişlerdir. Şu anki işletmelerinde 1 yıldan daha az süre ile görev yaptığını belirten kişilerin oranı ise %32,3'tür. Bunu takiben, %14,3 oranında katılımcı 5 ila 10 yıl arasında, %4,3 oranında katılımcı 15 yıl ve üzeri süre ile ve %3,1 oranında katılımcı da 10 ila 15 yıl süre ile şu anki işletmelerinde çalıştığını belirtmiştir. Ayrıca %0,6 (1 kişi) oranında katılımcı çalışma süresine ilişkin soruya yanıt vermemiştir. Katılımcıların %27,3'ünün insan kaynakları bölümünde üst düzey yönetici ve %9,9'unun da orta düzey yönetici pozisyonunda olduğu görülmektedir.

Geri kalan %62,1'lik kısım ise yönetsel rolleri olmayan uzman, uzman yardımcısı, insan kaynakları elemanı/memuru pozisyonlarında bulunmaktadır. Katılımcıların %0,6'sı (1 kişi) ise pozisyona ilişkin soruyu yanıtlamamıştır.

Tablo 4

*Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılım*

		n	%
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	114	70,8
	Erkek	47	29,2
<b>Eğitim</b>	Lise ve dengi	17	10,6
	Ön lisans	10	6,2
	Lisans	92	57,1
	Lisans Üstü	42	26,1
<b>Yaş</b>	18-25	26	16,10
	26-35	110	68,30
	36-45	18	11,20
	46-55	5	3,10
	56 ve üzeri	2	1,20
<b>Çalışma Süresi</b>	1 yıldan az	52	32,3
	1-5 yıl	73	45,3
	5-10 yıl	23	14,3
	10-15 yıl	5	3,1
	15 yıl ve üzeri	7	4,3
	Atlanan	1	0,6
<b>Pozisyon</b>	Çalışan	100	62,1
	Orta Düzey Yönetici	16	9,9
	Üst Düzey Yönetici	44	27,3
	Atlanan	1	0,6

Duygusal zekâ ve etik karar verme değişkenlerine ait tanımlayıcı istatistik analizleri (aritmetik ortalama ve standart sapma) incelemeye alındığında; duygusal zekâ için aritmetik ortalama 3,962 iken standart sapma 0,387 ve etik karar verme için aritmetik ortalama 4,283 iken standart sapma 0,479 olarak bulunmuştur. Katılımcıların duygusal zekâ ve etik karar verme sorularını daha çok “katılıyorum” cevabıyla değerlendirdikleri görülmektedir.

### Hipotezlerin Test Edilmesine Yönelik Analizler

Son yıllarda yapılan duygusal zekâ ve etik karar verme ile ilgili araştırmalar, bu kavramlar arasında anlamlı bir ilişki olduğunu açığa çıkarmışsa da, her iki kavramın alt boyutlarının ihmal edildiği ve konunun tek boyut üzerinden ele alındığı dikkatlerden kaçmamaktadır.

Yapılan literatür taramasında Türkiye kaynaklı çalışmaların duygusal zekâ kavramını daha çok çalışanların performansı, etik karar verme kavramını ise liderlik hususlarıyla ilişkilendirildiği göze çarpmaktadır. Nitekim insan kaynakları alanında da duygusal zekâ ve etik karar vermenin alt boyutlarının incelendiği herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Duygusal zekâ ve etik karar verme ilişkisini ele alan çalışmalara bakıldığında duygusal zekâ düzeyi yüksek olan kişilerin etik karar verme eğiliminin daha güçlü

olduğu görülmektedir. Bu konudaki çalışmalarıyla tanınan Deshpande’de ABD’de devlet hastanelerinde çalışan hemşirelerle yaptığı çalışmaların analizi sonucunda duygusal zekâ ve etik karar verme arasında önemli bir korelasyon olduğunu saptamıştır (Deshpande, 2009, s. 393).

Elinizdeki çalışmada duygusal zekâ ile etik karar verme ve bunların alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmek için aşağıda verilen  $H_1$  hipotezi geliştirilmiştir.

**$H_1$ :** Telekomünikasyon işletmelerinin insan kaynakları bölümü çalışanlarının duygusal zekâları ile etik karar verme düzeyleri arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

Tablo 5’te duygusal zekâ ve etik karar verme değişkenleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizinde iki değişken arasında pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Analizin korelasyon değeri  $r = 0,532$  ( $p = 0,000 < \alpha = 0,01$ ) olarak hesaplanmıştır. Buna göre;  $H_1$  hipotezi desteklenmektedir ve duygusal zekâ ile etik karar verme arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilecektir.

Tablo 5  
*Duygusal Zekâ ve Etik Karar Verme Korelasyon Analizi*

Korelasyon		Duygusal Zekâ	Etik Karar Verme
Duygusal Zekâ	Korelasyon	1	0,532**
	P		0,000
	N	161	161
Etik Karar Verme	Korelasyon	0,532**	1
	P	0,000	
	N	161	161

\*\*Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Cooper ve Sawaf, gereğinden fazla veya az duygunun mantık yürütme sürecine yaptığı olumsuz etkiyle birlikte duyguları etkin kullanma yeteneğinin bireysel ve yönetsel başarıya sağladığı katkıyı da ortaya koymuştur. Dolayısıyla duyguların muhakemeyi hızlandırdığını ve ahlaki değerleri harekete geçirdiğini savunmuşlardır (Ural, 2001, s. 211–212). Bu noktada karmaşık duyguları ayırt etmenin önemi karşımıza çıkmaktadır. Buradan hareketle duyguların farkında olma düzeyi ile etik karar verme ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi test etmek için  $H_2$  hipotezi geliştirilmiştir.

**$H_2$ :** Telekomünikasyon işletmelerinin insan kaynakları bölümü çalışanlarının duygularının farkında olma düzeyi ile etik karar verme ve alt boyutları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

Duyguların farkında olma düzeyi ile etik karar verme ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizinde; duygularının farkında

olma ve etik karar verme korelasyon değeri  $r = 0,324$  olarak hesaplanmıştır. Buna göre duyguların farkında olma ile etik karar verme değişkeni arasında pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki olduğu görülmektedir.

Duyguların farkında olma ile etik karar verme değişkeninin alt boyutu olan sevgi arasında pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki olduğu görülmektedir. Analizin korelasyon değeri  $r = 0,303$  olarak hesaplanmıştır.

Duyguların farkında olma ile etik karar verme değişkeninin alt boyutu olan adalet arasında pozitif yönlü ve zayıf derecede bir ilişki olduğu izlenmektedir. Analizin korelasyon değeri  $r = 0,206$  olarak hesaplanmıştır.

Duygularının farkında olma ile etik karar verme değişkeninin alt boyutu olan iş birliği arasında pozitif yönlü ve zayıf derecede bir ilişki olduğu görülmektedir. Analizin korelasyon değeri  $r = 0,278$  olarak hesaplanmıştır.

Buna göre  $H_2$  hipotezi, duygularının farkında olma ve etik karar verme ve alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğundan desteklenmektedir.

Duyguları yönetme düzeyi, kişinin hem kendi hem de başkalarının duyguları yönetme becerisini göstermektedir. Araştırma sonuçlarına göre duyguları yönetebilmenin özellikle ilerleyen yaşlarda daha etkin olduğu yani daha akılcı kararlar alabilmeye sevk ettiği söylenebilir (Adsız, 2016, s. 96). Diğer yandan motivasyonla ilgili olarak yapılan araştırma örnekleri içindeki otel işletmelerinde yönetici etik davranışlarının motivasyon ve iş tatminine etkisini ele alan bir çalışmada yönetici etik davranışı ile motivasyon ve iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur (Sökmen ve Ekmekçioğlu, 2013, s. 96). Atmaca, “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Etik” adlı makalesinde çalışma yaşamında “etik” ile “motivasyon” arasındaki güçlü bağıntının göz ardı edilmemesi gerektiğini; zira çalışanların kendilerini geliştirmeleri, kendilerine ve mesleklerine olan saygılarını pekiştirmeleri, bir yerde etik değerleri içselleştirmeleri ve bu değerlere duyarlı bir iş ve ilişkiler sistemi kurmalarının etik ve motivasyon arasındaki ilişki bağlamında gerçekleştiğini ifade etmiştir (Atmaca, 2010, s. 73). Bu doğrultuda duyguları yönetme ve kendini motive etme düzeyi ile etik karar verme ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi test etmek için  $H_3$  hipotezi geliştirilmiştir.

**$H_3$ :** Telekomünikasyon işletmelerinin insan kaynakları bölümü çalışanlarının duyguları yönetme ve kendini motive etme düzeyi ile etik karar verme ve alt boyutları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

Duyguları yönetme ve kendini motive etme düzeyi ile etik karar verme değişkeni ve alt boyutları arasında yapılan korelasyon analizi neticesinde; duyguları yönetme ve kendini motive etme düzeyi ile etik karar verme arasındaki korelasyon değeri  $r =$

0,421 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, duyguları yönetme ve kendini motive etme ile etik karar verme arasında pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki bulunmaktadır.

Duyguları yönetme ve kendini motive etme düzeyi ile etik karar verme değişkeninin alt boyutu olan sevgi arasında gerçekleştirilen korelasyon analizinde  $r = 0,291$  olarak hesaplanmıştır. Buna göre; duyguları yönetme ve kendini motive etme düzeyi ile etik karar vermenin alt boyutu sevgi arasında pozitif yönlü ve zayıf derecede bir ilişki olduğu görülmektedir.

Duyguları yönetme ve kendini motive etme düzeyi ile etik karar verme değişkeninin alt boyutu olan adalet arasında gerçekleştirilen korelasyon analizinde  $r = 0,331$  olarak hesaplanmıştır. Buna göre duyguları yönetme ve kendini motive etme düzeyi ile etik karar vermenin alt boyutu adalet arasında pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki olduğu görülmektedir.

Duyguları yönetme ve kendini motive etme düzeyi ile etik karar verme değişkeninin alt boyutu olan iş birliği arasında gerçekleştirilen korelasyon analizinde  $r=0,367$  olarak hesaplanmıştır. Buna göre, duyguları yönetme ve kendini motive etme düzeyi ile etik karar vermenin alt boyutu iş birliği arasında pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki bulunmaktadır.

Buna göre  $H_3$  hipotezi, duyguları yönetme ve kendini motive etme düzeyi ile etik karar verme ve alt boyutları arasında pozitif yönlü ilişki bulunduğundan desteklenmektedir.

Özen'e göre "empati yeteneği sayesinde birey, başkalarının duygu, düşünce ve davranışlarını, ihtiyaçlarını, kaygılarını anlayabilir, kendini başkalarının yerine koyarak onlar gibi düşünüp davranabilir, onları oldukları gibi kabullenebilir ve onların davranışlarına saygı gösterebilir" (Özen, 2011, s. 72). Crane ve Matten ise etik karar vermede "kararın başkaları üzerinde önemli etkilerinin olması"nı bir kriter kabul etmektedir (Crane ve Matten, 2010, s. 141–142). Her iki ifadeye bakarak empati ve etik kavramlarının "başkaları"nı içeren ve birbiri ile ilinti kavramlar oldukları açıkça görülmektedir. Bu doğrultuda empati kurabilme düzeyi ile etik karar verme ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi test etmek için  $H_4$  hipotezi geliştirilmiştir.

**H<sub>4</sub>:** Telekomünikasyon işletmelerinin insan kaynakları bölümü çalışanlarının empati kurabilme düzeyi ile etik karar verme ve alt boyutları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

Empati kurabilme düzeyi ile etik karar verme değişkeni ve alt boyutları arasında yapılan korelasyon analizi neticesinde; empati kurabilme ve etik karar verme korelasyon değeri  $r = 0,229$  olarak hesaplanmıştır. Buna göre empati kurma ile etik karar verme arasında pozitif ve zayıf derecede bir ilişki mevcuttur.

Empati kurabilme ve etik karar vermenin alt boyutu olan sevgi arasında gerçekleştirilen analizde korelasyon değeri  $r = 0,178$  olarak hesaplanmıştır. Buna göre, empati ile etik karar verme alt boyutu sevgi arasında pozitif yönlü ve zayıf derecede bir ilişki mevcuttur.

Empati kurabilme ve etik karar vermenin alt boyutu olan adalet arasında gerçekleştirilen analizde korelasyon değeri  $r = 0,195$  olarak hesaplanmıştır. Buna göre, empati ile etik karar vermenin alt boyutu adalet arasında pozitif yönlü ve zayıf derecede bir ilişki mevcuttur.

Empati kurabilme ve etik karar verme alt boyutu olan iş birliği arasında gerçekleştirilen analizde korelasyon değeri  $r = 0,174$  olarak hesaplanmıştır. Buna göre, empati ile etik karar vermenin alt boyutu iş birliği arasında pozitif yönlü ve zayıf derecede bir ilişki mevcuttur.

Buna göre  $H_4$  hipotezi, empati kurabilme düzeyi ve etik karar verme ve alt boyutları arasında pozitif yönlü ilişki bulunduğu için desteklenmektedir.

Doğan ve Demiral, “Kurumların Başarısında Duygusal Zekânın Rolü ve Önemi” adlı makalelerinde günümüzde işletmeler için hazırlanan başarılı olanlar listelerinin ilk sıralarını teknik bilgi ve beceri bakımından üstte olanların değil, iş arkadaşları ile sağlıklı ve iyi ilişkiler kurup yürütebilen ve ekip çalışması yapabilen çalışanların tuttuğunu vurgulamaktadır (Doğan ve Demiral, 2007, s. 227). Ayrıca okul yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma, yönetici pozisyonlarında görev yapan kişilerin -örgütlerinde ne kadar üst kademede bulunurlarsa insanlar arası ilişkilerinin yoğunluğunun o kadar arttığı da göz önüne alındığında- duygusal zekâyâ sahip olmalarının günbegün daha da önemli hâle geldiğini ortaya koymaktadır (Babaoğlu, 2010, s. 122). Sosyal becerilerin öneminin devamlı surette artması ve özellikle karar verici konumunda çalışanların sahip olması gereken öncelikli yeteneklerden biri olması sebebiyle sosyal beceriler ile etik karar verme ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi test etmek için  $H_5$  hipotezi geliştirilmiştir.

**$H_5$ :** Telekomünikasyon işletmelerinin insan kaynakları bölümü çalışanlarının sosyal beceri düzeyi ile etik karar verme ve alt boyutları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

Sosyal beceriler düzeyi ile etik karar verme değişkeni ve alt boyutları arasında yapılan korelasyon analizi neticesinde; sosyal beceriler ve etik karar verme korelasyon değeri  $r = 0,538$  olarak hesaplanmıştır. Buna göre sosyal beceriler ile etik karar verme arasında pozitif ve orta derecede bir ilişki mevcuttur.

Sosyal beceriler ve etik karar verme alt boyutu olan sevgi arasında gerçekleştirilen analizde korelasyon değeri  $r = 0,429$  olarak hesaplanmıştır. Buna göre, sosyal beceriler ile etik karar verme alt boyutu sevgi arasında pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki mevcuttur.

Sosyal beceriler ve etik karar verme alt boyutu olan adalet arasında gerçekleştirilen analizde korelasyon değeri  $r = 0,339$  olarak hesaplanmıştır. Buna göre, sosyal beceriler ile etik karar verme alt boyutu adalet arasında pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki mevcuttur.

Sosyal beceriler ve etik karar verme alt boyutu olan iş birliği arasında gerçekleştirilen analizde korelasyon değeri  $r = 0,508$  olarak hesaplanmıştır. Buna göre, sosyal beceriler ile etik karar verme alt boyutu iş birliği arasında pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki mevcuttur.

Buna göre  $H_5$  hipotezi, sosyal beceriler düzeyi ve etik karar verme ve alt boyutları arasında pozitif yönlü ilişki bulunduğundan desteklenmektedir.

Korelasyon analizlerine ait tüm sonuçlar Tablo 6’da görülmektedir.

Tablo 6  
*Pearson Korelasyon Testi Analiz Sonuçları*

Korelasyon	Duyguları Yönetme Kendini Motive Etme	Empati	Sosyal Beceriler	Duyguların Farkında Olma	Sevgi	Adalet	İş Birliği	Etik Karar Verme	
Duyguları Yönetme Kendini Motive Etme	Korelasyon	1	0,278**	0,390**	0,392**	0,291**	0,331**	0,367**	0,421**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	161	161	161	161	161	161	161	161
Empati	Korelasyon	0,278**	1	0,413**	0,217**	0,178*	0,195*	0,174*	0,229**
	p	0,000	0,000	0,006	0,024	0,013	0,027	0,003	0,003
	N	161	161	161	161	161	161	161	161
Sosyal Beceriler	Korelasyon	0,390**	0,413**	1	0,298**	0,429**	0,339**	0,508**	0,538**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	161	161	161	161	161	161	161	161
Duyguların Farkında Olma	Korelasyon	0,392**	0,217**	0,298**	1	0,303**	0,206**	0,278**	0,324**
	p	0,000	0,006	0,000	0,000	0,000	0,009	0,000	0,000
	N	161	161	161	161	161	161	161	161
Sevgi	Korelasyon	0,291**	0,178*	0,429**	0,303**	1	0,560**	0,363**	0,741**
	p	0,000	0,024	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	161	161	161	161	161	161	161	161
Adalet	Korelasyon	0,331**	0,195*	0,339**	0,206**	0,560**	1	0,422**	0,832**
	p	0,000	0,013	0,000	0,009	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	161	161	161	161	161	161	161	161
İş Birliği	Korelasyon	0,367**	0,174*	0,508**	0,278**	0,363**	0,422**	1	0,799**
	p	0,000	0,027	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	161	161	161	161	161	161	161	161
Etik Karar Verme	Korelasyon	0,421**	0,229**	0,538**	0,324**	0,741**	0,832**	0,799**	1
	p	0,000	0,003	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	161	161	161	161	161	161	161	161

\*\*Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

\*Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

## Tartışma

Gerçekleştirdiğimiz araştırmanın sonuçlarına göre, insan kaynakları çalışanlarının duygusal zekâ düzeyleri ile etik karar verme değişkeni ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu görülmektedir. Bu çalışmada, duygusal zekâ; “duyguların farkında olma”, “duyguları yönetme ve kendini motive etme”, “empati” ve “sosyal beceriler” olmak üzere dört; etik karar verme ise “sevgi”, “adalet” ve “iş birliği” olmak üzere üç alt boyutu ile ele alınmıştır.

Çalışmamızda literatürde kullanılan alt boyutlardan “duyguları yönetme” ve “kendini motive etme” alt boyutları ayrışmamış olup birlikte bir alt boyut olarak karşımıza çıkmaktadır. Faktör analizi sonuçlarına göre, Duygusal Zekâ Ölçeği’nde yer alan bu iki alt boyutu temsil eden maddeler, katılımcıların algısında aynı faktör yapısında toplanmışlardır. Gerçekten de “duyguları yönetme” ve “kendini motive etme” alt boyutlarını ölçen ilgili maddeler incelendiğinde, birbirlerine olan benzerlikleri ile dikkat çekmektedir. Duygusal Zekâ Ölçeği’nin çeviri olduğu da göz önünde bulundurularak, bu iki alt boyutun birbirinden ayrışmayışları ve örneklem grubunun algısına göre tek bir faktör altında toplanmasının sebeplerinden birinin, kültürel farklılıklar olabileceği düşünülmektedir. Ölçekte yer verilen ilgili ifadelerin, Batı kültüründe birbirinden ayrı değerlendirilirken bizim kültürümüzde birbiri içine geçmiş olarak anlaşılması olasıdır.

Duygusal zekânın alt boyutlarından her biri ile etik karar verme ve alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler kurulmuş ve hipotezlerimiz desteklenmiştir. Sonuçların ülkemizin veya diğer ülkelerin araştırmacıları tarafından daha önce yapılan ve literatürde mevcut olan benzer çalışmalarla paralel sonuçlar verdiği açıkça görülmektedir.

Bu çalışma, telekomünikasyon sektöründeki üç işletmenin genel müdürlükleri bünyesinde faaliyet gösteren insan kaynakları bölümlerinin çalışanlarını örneklem grubu olarak kabul etmiştir. Bundan sonraki araştırmalarda ise, çalışma yaşamının geniş bir perspektiften ve çok boyutlu olarak yansıtılması için birden fazla sektörü içine alacak bir kapsamın belirlenmesiyle örneklem sayısının daha yüksek tutulduğu ve böylelikle ister farklı sektörlerin isterse kamu ve özel ayrımına sahip sektörlerin oluşturduğu çeşitli mukayese alanları üzerinde durulması yararlı olacaktır.

Gerçekleştirilen araştırmaların bulgularına göre, işletmelerdeki üst düzey yöneticiler, duygusal zekânın geliştirilmesine yönelik eğitimlere ve etik standartların yüksek tutularak korunması doğrultusunda müşterek bir bakış açısı getirilmesi ile ilgili çalışmalara yoğunlaşmalıdır. Üst yönetim tarafından desteklenen insan kaynakları bölümünün, etik kodları oluşturarak yaygınlaştırılmasına ilişkin çalışmalarına gerekli önem verilmelidir. Etik kodların uygulanmasına yönelik el kitaplarının hazırlanması, çalışanlar ile paylaşılması ve bunların davranış boyutuna dönüşmesi noktasında, insan kaynakları bölümleri öncelikli olarak görev üstlenmektedir. Yapılan araştırmalara



göre, insan kaynakları bölümü olan işletmelerdeki iş etiği uygulamaları, insan kaynakları bölümü olmayan işletmelere oranla daha fazladır (Gök, 2008, s. 570). Etik ile ilgili eğitimlerin ve etik kodların oluşturulmasının yanı sıra işletmelerde sınırları net olarak belirlenmiş ödül ve ceza sistemleri getirilip uygulanarak etik davranışlar teşvik edilebilir. Etik davranışların ödüllendirilmesi, çalışanların daha verimli ve etik kurallara bağlı olarak çalışmalarını sağlayacaktır (Saylı ve Kızıldağ, 2007, s. 246). Tuna ve Yeşiltaş'ın çalışması da bu görüşü destekler nitelikte olup; ödüllendirmenin, cezalandırmaya nispetle çalışanların üzerinde daha etkili sonuçlar doğurduğunu ortaya koymaktadır (Tuna ve Yeşiltaş, 2013, s. 200).

Gerçekleştirilen araştırma ve literatür taraması sonuçları uyarınca, duygusal zekâsı yüksek olan bireylerin çalıştığı örgütlerde, etik karar verme işlevinin güçlenmesi beklenmektedir. Bu sayede oluşacak adaletli örgüt iklimi ise, çalışanların iş tatmini, performansı ve sadakatinin artması konusunda fayda sağlayacaktır. Bir işletmede en önemli kaynağın insan olduğu göz önüne alındığında, böylesi bir ortamı yaratan işletmelerin önemli bir rekabet avantajı elde ederek daha başarılı olacağı da kuşkusuzdur.

## Extended Abstract

# The Relationship between Emotional Intelligence and Ethical Decision Making: A Study on Human Resources Specialists\*

Eda Neçare<sup>1</sup>  
Yıldız Technical University

Yasin Şehitoğlu<sup>2</sup>  
Yıldız Technical University

## Abstract

Psychologists, philosophers and some other social scientists have studied on emotional intelligence for many years and they have made different descriptions while creating different models. Recent studies show that conscious business firms are now paying attention to emotional intelligence and try to measure it with various tests, role-playing methods, and promotions alongside education level and work experience. The level of emotional intelligence can be used as an element through which business firms can estimate people's ethical decision-making levels. This study aims to reveal the relationship among the sub-dimensions of emotional intelligence by tackling the relationship between people's emotional intelligence and their ethical decision-making through human resources specialists working in the telecommunications sector.

## Keywords

Emotional intelligence • Ethical decision making • Human resources • Ethics • Business ethics

\* This study is partially derived from the master's thesis entitled "The relationship between emotional intelligence and ethical decision making: A research in the field of human resources," prepared under the supervision of Assoc. Prof. Yasin Şehitoğlu, in Yıldız Technical University on June 19, 2017.

This is an extended abstract of the paper entitled "Duygusal Zekâ ve Etik Karar Verme İlişkisi: İnsan Kaynakları Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma" published in *Turkish Journal of Business Ethics*.

**Manuscript received:** September 27, 2017 / **Accepted:** January 15, 2018 / **OnlineFirst:** May 30, 2018.

**3 Correspondence to:** Eda Neçare, Department of Business Administration, Human Resources Management Master Programme, Institute of Social Sciences, Yıldız Technical University, İstanbul Turkey. Email: [temel.eda@gmail.com](mailto:temel.eda@gmail.com)

**4** Department of Business Administration, Yıldız Technical University, İstanbul Turkey. Email: [ysehit@yildiz.edu.tr](mailto:ysehit@yildiz.edu.tr)

**To cite this article:** Neçare, E., & Şehitoğlu, Y. (2018). The relationship between emotional intelligence and ethical decision making: A study on human resources specialists. *Turkish Journal of Business Ethics*. Advance Online Publication. <http://dx.doi.org/10.12711/tjbe.2018.11.1.0012>

Emotional intelligence, as a term, owes its popularity in both the business world and education theories to Daniel Goleman's book, *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, which was a bestseller in 1995 (Rietti, 2008, p. 631). Goleman defines emotional intelligence as the skill "to mobilize oneself, to go on despite misfortunes, to delay satisfaction through checking instincts, to administer one's state of mind, to bar troubles, stop thinking, and to put oneself in others' place," (Goleman, 2011, pp. 62–63) Despite the fact that no clear evidence exists on how much of the difference between individuals arises from emotional intelligence, studies have established that it has a very powerful effect and sometimes is more determining than IQ (Goleman, 2011, pp. 62–63).

Ethical decision-making is a process of making choices through which methods or results of a certain behavior or event are systematically taken into consideration or assessed according to ethical principles (Özdemir, 2009, p. 132).

Ethical decision-making requires behaving in accordance with certain ethical rules. Principles such as justice, rights, honesty, and fairness are among the most important principles of ethical decision-making (Kıranlı & İlğan, 2007, p. 150).

This study is a descriptive research that has been carried out in order to examine the relationship between the emotional intelligence levels and ethical decision-making skills of people working in human resources departments at telecommunication firms, as well as the relationships among the sub-dimensions of these variables. The research population consists of employees working in the human resources departments of general management in telecommunication firms in Istanbul. The research sample consists of 161 employees in human resources departments who have consented to take part in the research.

Survey forms have been conveyed to the human resources employees through a website called SurveyMonkey. The survey forms consist of three main parts. In the first part are five questions for specifying participants' demographic features. These features are gender, level of education, age range, terms of employment in the business, and position in the firm. The questions from the emotional intelligence scale in the second part of survey were developed by Hall (1999) and adapted to Turkish society by Ergin (2000) in order for use in the study "A Survey on the Relationship between Emotional Intelligence of University Students and 16PF Personality Traits." The scale, which consists of 30 questions in total, comprises the following five sub-dimensions: being aware of emotions, administering emotions, self-motivation, empathy, and social skills (Keskin, 2010, p. 23). The questions from the ethical decision-making scale in the third part of survey form were formed by Kaya (2015) in order for use in the research "Scale of Predisposition to Ethical Values: A Validity and Confidence Study;" it has 16 questions.

According to the results of survey we made, a meaningful relationship clearly exists between emotional intelligence and levels of ethical decision-making among employees in human resources departments. In this study, we have discussed emotional intelligence through five sub-levels: Being Aware of One's Emotions, Administering Emotions, Self-Motivation, Empathy, and Social Skills. Meanwhile, ethical decision-making has been studied in three-sub dimensions: Love, Fairness, and Cooperation.

In our study, the sub-dimensions of Administering Emotions and Self-Motivation, which are used in the literature, are not dissociated; as such, they show up together as sub-dimensions. According to the factor analysis results, those items which represent these two sub-dimensions in the emotional intelligence scale are gathered under the same factor structure in the participants' perceptions.

Each meaningful connection from the sub-dimensions of emotional intelligence and ethical decision-making has been established, and our hypothesis has been supported. The results are clearly seen to parallel similar surveys made in different geographical locations.

In future studies, the number of samples can be increased and intra sector comparisons can be made by involving different sectors in order to reflect work life better. These studies can also separately address the private and state sectors.

According to the surveys, businesses with human resources departments practice more relevant business ethics than businesses with no human resources departments (Gök, 2008, p. 570). Ethical behaviors can be encouraged by establishing reward-and-punishment systems in business firms with clearly defined borders that organize in-service training on ethics and create ethical codes (Saylı & Kızıldağ, 2007, p. 246).

As a result of the literature reviews, ethical decision-making is expected to increase in organizations that have people with higher levels of emotional intelligence.

### Kaynakça/References

- Adsız, E. (2016). *Yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin karar verme stillerine etkisi* (Yüksek lisans tezi, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Atmaca, K. (2010). İnsan kaynakları yönetimi ve etik. *Sayıştay Dergisi*, 76, 63–76.
- Babaoğlu, E. (2010). Okul yöneticilerinde duygusal zekâ. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11, 119–136.
- Bar-On, R. (2010). Emotional intelligence: An integral part of positive psychology. *South African Journal of Psychology*, 40, 54–62.
- Crane, A., & Matten, D. (2010). *Business ethics*. New York, NY: Oxford University Press.

- Deshpande, P. S. (2009). A study of ethical decision making by physicians and nurses in hospitals. *Journal of Business Ethics, 90*, 387–397.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2007). Kurumların başarısında duygusal zekânın rolü ve önemi. *Yönetim ve Ekonomi, 14*, 209–230.
- Duman, K. D. (2010). *Hemşirelik yüksekokulu birinci sınıf öğrencilerinin duygusal zekâ düzeyleri ile empati becerileri arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2010). *Sosyal bilimlerde SPSS'le veri analizi. İstanbul: Beta Yayınları.*
- Gardner, H., & Hatch, T. (1989). Multiple intelligence go to school: Educational implications of the theory of multiple intelligence. *Educational Researcher, 18*, 4–10.
- Goleman, D. (2011). *Duygusal zekâ: Neden IQ'dan daha önemlidir?* (B. Seçkin Yüksel, Çev.) İstanbul: Varlık Yayınları.
- Gök, S. (2008). İş etiği ve iş ahlakı arasındaki ilişki ve çalışma yaşamında iş etiğini etkileyen faktörler. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 5*, 549–577.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Kaya İ. (2015). Etik Değerlere Yatkinlık Ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 8*, 968–974.
- Kıranlı, S. ve İlđan, A. (2007). Eğitim örgütlerinde karar verme süreçlerinde etik. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 14*, 150–162.
- Mayer, J. D., & Glenn, G. (1996). Emotional intelligence and the identification of emotion. *Intelligence, 22*, 89–113.
- Mayer, J. D. & Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings and implications. *Psychological Inquiry, 15*, 197–215.
- Özdemir, E. (2009). Pazarlama araştırmasında etik karar alma. *Ankara Üniversitesi SPF Dergisi, 64*, 119–144.
- Özen, Y. (2011). Etik mi? Ahlak mı? Modernite mi? Medeniyet mi? *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5*, 63–87.
- Rietti, S. (2008) Emotional intelligence as educational goal: A case for a caution. *Journal of Philosophy of Education, 42*, 631–643.
- Saylı, H. ve Kızıldağ, D. (2007). Yönetmelik ve yönetmelik etiği oluşmasında insan kaynakları yönetiminin rolünü belirlemeye yönelik bir analiz. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9*, 231–251.
- Sökmen, A. ve Ekmekçioğlu, E. B. (2013). Yönetici etik davranışlarının sınır birim çalışanlarının motivasyon ve iş tatmini üzerindeki etkisi: Adana'da bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 5*, 87–104.
- Tuna, M. ve Yeşiltaş, M. (2013). Liderliğin etik boyutu: Etik liderliğin otel işletmelerindeki işgörenler tarafından algılanması. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 5*, 184–209.
- Türk Psikologlar Derneği. (2004). *Türk Psikologlar Derneği Etik Yönetmeliği*. <https://www.psikolog.org.tr/turkey-code-tr.pdf> adresinden edinilmiştir.
- Ural, A. (2001). Yöneticilerde duygusal zekânın üç boyutu. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3*, 209–219.

