

**T.C.**  
**HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL ZEKÂ**  
**SEVİYELERİNİN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: GAZİANTEP İLİ**  
**ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**  
**Nilay PAYASOĞLU**

**GAZİANTEP – 2019**

**T.C.**  
**HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL ZEKÂ**  
**SEVİYELERİNİN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: GAZİANTEP İLİ**  
**ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**  
**Nilay PAYASOĞLU**

**TEZ DANIŞMANI**  
**Prof. Dr. İbrahim YILDIRIM**

**GAZİANTEP- 2019**



## SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE YÜKSEK LİSANS KABUL VE ONAY FORMU

**İşletme** Anabilim Dalı **İşletme** Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi **Nilay PAYASOĞLU** tarafından hazırlanan “**Bankacılık Sektöründe Çalışanlarının Duygusal Zekâ Seviyelerinin İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Gaziantep İli Örneği**” başlıklı tez, **24/10/2019** tarihinde yapılan savunma sınavı sonucu **başarılı** bulunarak jürimiz tarafından **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

Görevi

Unvanı, Adı ve Soyadı

Kurumu/Üniversitesi

İmzası:

**Jüri Başkanı**

Prof. Dr. İbrahim YILDIRIM

**Tez Danışmanı**

Hasan Kalyoncu Üniversitesi

**Jüri Üyesi**

Doç. Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE

Hasan Kalyoncu Üniversitesi

**Jüri Üyesi**

Doç. Dr. Atıncı OLCAY

Gaziantep Üniversitesi

**Bu tez Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulu kararı ile onaylanmıştır.**

Prof. Dr. Mazlum ÇELİK  
Enstitü Müdürü

## TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum **“Bankacılık Sektöründe Çalışanların Duygusal Zekâ Seviyelerinin İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Gaziantep İli Örneği”** başlıklı çalışmanın tarafımda, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım. 24/10/2019

NİLAY PAYASOĞLU

## ÖNSÖZ

Son yıllarda yaşanan teknolojik gelişmelerle beraber bankalar varlığını devam ettirebilmek, müşterilerine daha iyi bir hizmet sunabilmek adına, işe alım ve terfi süreçlerinde duygusal zekâyı dikkate almakta ve bu konuya verdikleri önemi arttırmaktadırlar. Bankacılık sektöründe çalışanların, faaliyetlerini etkin ve verimli bir şekilde yürütebilmesi ve olumlu çıktılar alabilmesinde, duygusal zekâ seviyeleri son derece önemli bir unsurdur. Duygusal zekâ, bireysel başarının da ötesinde örgütün her kademesinin uyum içerisinde çalışmasını sağlarken; örgüt içi ve dışında uyum içerisinde çalışan personelin iş performansını da en üst düzeye taşımaktadır.

Bu araştırmada, Gaziantep'te bankacılık sektöründe çalışanların, kendi duygularını yönetebilmelerinin yanı sıra diğer insanların da duygularını yönetebilme becerisi olarak ifade edilen duygusal zekâ seviyelerinin iş performansı üzerindeki etkisi ortaya konulmuştur.

Araştırmanın her aşamasında destek ve ilgisini esirgemeyen, derin bilgi ve deneyimleri ile beni yönlendiren danışman hocam Sayın Prof. Dr. İbrahim YILDIRIM' a sonsuz teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Son olarak, beni bu zorlu süreçte yalnız bırakmayan aileme sonsuz teşekkürü bir borç bilirim.

Gaziantep, 2019

Nilay Payasoğlu

## ÖZET

Geride bırakılan çeyrek asırlık süreç içerisinde farklı alanlarda gelişim gösteren iş dünyasında çalışanların rolü de değişim göstermeye başlamıştır. Bilişsel zekânın geleneksel anlamda yoğun olarak ön planda tutulduğu zamanlardan duygusal zekânın önem verildiği bir zaman dilimine hızlı geçiş çalışanların performans değerlemelerinde de farklı bakış açılarının oluşmasına yol açmıştır. Hizmet sektörü açısından daha özel bir hale gelmeye başlayan çalışanların duygusal zekâ seviyesindeki farklılıklar bu alanda yapılan araştırmaların artmasına neden olmuştur. 90'lı yılların ortasından itibaren artmaya başlayan duygusal zekâ yaklaşımları birçok alanda uygulamaya konu olurken önemli bir hizmet sektörü olan bankacılık sektöründe eksik kalmıştır. Bu doğrultuda ele alınan araştırma temel olarak, bankacılık sektöründe faaliyet gösteren çalışanların iş performansları üzerinde duygusal zekânın etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Alan yazın taraması sonucu oluşturulan anket formunda katılımcılar demografik bilgilerinin yanı sıra duygusal zekâ ve iş performansına ilişkin faktörlere ait ifadelerle yanıt vermişlerdir. Gaziantep'te faaliyet gösteren bankalarda çalışan toplam 342 katılımcının verileri derlenerek SPSS 21.0 paket programı ile hipotez testleri yapılmıştır. Araştırma sonucunda, bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal zekâ seviyelerinin orta düzeyde olduğu ve iş performanslarının yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal zekâ seviyelerinin iş performansı üzerinde etkisi olmadığı da diğer bir sonuçtur.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal zekâ, iş performansı, banka çalışanları

## **ABSTRACT**

The role of employees in the business world, which has developed in different areas, has started to change in the quarter-century. Whirl from the time when cognitive intelligence is intensively in traditional meaning prioritize to a time in which emotional intelligence is given importance has led to different perspectives in employee performance appraisals. The differences in the level of emotional intelligence of the employees, which have started to become more specific in terms of the service sector, have led to an increase in the studies conducted in this field. Emotional intelligence approaches, which have been increasing since the mid-90s, while it has been subject to implementation in many areas, has been lacking in the banking sector, which is an important service sector. Accordingly, the main aim of this study is to examine the effect of emotional intelligence on the job performance of the employees in the banking sector. In survey form created as a result of literature review, participants answered the expressions about emotional intelligence and job performance factors, as well as demographic information. As the data of 342 participants working in banks operating in Gaziantep were compiled, hypothesis tests were done with SPSS 21.0 package. As a result of the research, it was found that the emotional intelligence levels of the banking sector employees were midlevel and their job performances were high. In addition, it is another result that emotional intelligence levels of banking sector employees do not have an effect on job performance.

**Keywords:** Emotional intelligence, job performance, bank employees

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR.....	xii

### BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ.....	1
1.1.Problem Durumu.....	1
1.1.1. Problem Cümlesi.....	4
1.1.2. Alt Problemler.....	4
1.2. Araştırmanın Amacı.....	5
1.3. Araştırmanın Önemi.....	5
1.4. Araştırmanın Varsayımları.....	6
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	7

### İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	8
2.1. Duygu ve Zekâ.....	8
2.1.1. Duygunun Tanımı.....	8
2.1.2. Zekânın Tanımı.....	10
2.2. Duygusal Zekâ.....	12
2.2.1. Duygusal Zekânın Ortaya Çıkışı.....	16
2.2.2. Duygusal Zekâ (EQ) ile Bilişsel Zekâ (IQ) Arasındaki Bağını.....	18
2.2.3. Duygusal Zekâ Modelleri.....	19
2.2.3.1.Yetenek Modeli.....	19

2.2.3.1.1. John D. Mayer ve Peter Salovey Modeli .....	20
2.2.3.2. Karma Model.....	23
2.2.3.2.1. Reuven Bar-On Modeli.....	24
2.2.3.2.2. Robert Cooper ve Ayman Sawaf Modeli .....	25
2.2.3.2.3. Daniel Goleman Modeli.....	26
2.2.4. Duygusal Zekâyı Oluşturan Temel Yetenekler.....	28
2.2.4.1. Kendini Tanıma.....	28
2.2.4.2. Kendini Yönetme .....	29
2.2.4.3. Motivasyon .....	30
2.2.4.4. Empati .....	30
2.2.4.5. Sosyal Yetkinlik (Beceri).....	32
2.2.5. Duygusal Zekânın Geliştirilmesi .....	32
2.3. İş Performansı.....	33
2.3.1. İş Performansının Tanımı .....	34
2.3.2. İş Performansını Etkileyen Unsurlar .....	37
2.3.3. İş Performansının Önemi .....	38
2.3.4. İş Performansının Boyutları.....	39
2.3.4.1. Görev Performansı.....	39
2.3.4.2. Bağlamsal Performans.....	40
2.4. Bankacılık .....	42
2.4.1. Bankacılığın Tanımı .....	42
2.4.2. Bankacılığın Tarihsel Gelişimi.....	44
2.4.3. Bankacılık Sistemi .....	44
2.4.3.1. Yatırım Bankacılığı .....	45
2.4.3.2. Kalkınma Bankacılığı.....	45
2.4.3.3. Katılım Bankacılığı.....	45

2.5. Konuyla İlgili Yapılmış Benzer Araştırmalar .....	46
2.5.1. Yurtdışında Yapılmış Araştırmalar.....	46
2.5.2. Yurtiçinde Yapılmış Araştırmalar .....	52

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **YÖNTEM..... 55**

3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri .....	55
3.2. Evren ve Örneklem .....	61
3.3 Araştırmada Kullanılan Ölçekler .....	62
3.4. Veri Toplama Yöntemi.....	62
3.4.1. Veri Toplama Araçlarının Uygulanması.....	63
3.4.2. Verilerin Analizi İçin Kullanılan İstatistiksel Yöntemler.....	63
3.4.3. Pilot Araştırma .....	70
3.4.4. Asıl Uygulama ve Ölçümünün Güvenilirliği .....	71

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **BULGULAR VE YORUM..... 73**

4.1. Demografik Değişkenlere Yönelik Bulgular.....	73
4.1.1. Cinsiyete Göre Frekans Dağılımları .....	73
4.1.2. Yaş Gruplarına Göre Frekans Dağılımları.....	73
4.1.3. Eğitim Durumlarına Göre Frekans Dağılımları .....	74
4.1.4. Gelir Durumlarına Yönelik Frekans Dağılımları.....	74
4.1.5. Katılımcıların İş Deneyimlerine Göre Frekans Dağılımları.....	75
4.1.6. Katılımcıların Bankadaki Görevlerine Göre Frekans Dağılımları .....	76
4.1.7. Katılımcıların Çalıştıkları Bankaların Faaliyet Alanına Göre Frekans Dağılımları .....	76
4.2. Bankacılık Sektörü Çalışanlarının Duygusal Zekâ Seviyelerine Yönelik Bulgular.....	77
4.2.1. Bankacılık Sektörü Çalışanlarının Duygusal Zekâsını Oluşturan Boyutlara Yönelik Bulgular.....	77

4.2.2. Bankacılık Sektörü Çalışanlarının Duygusal Zekâ Seviyelerinin Belirlenmesine Yönelik Bulgular .....	80
4.3. Bankacılık Sektörü Çalışanlarının İş Performansına Yönelik Bulgular .....	82
4.3.1. Bankacılık Sektörü Çalışanlarının İş Performansını Oluşturan Boyutlara Yönelik Bulgular.....	82
4.3.2. Bankacılık Sektörü Çalışanlarının İş Performansları Seviyelerinin Belirlenmesine Yönelik Bulgular .....	85
4.4. Değişkenler Arası Korelasyon Analizi.....	86
4.5. Değişkenlerin Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi.....	87
4.6. Çalışanların Demografik Özellikleri ve Sektörel Deneyimlerinin Duygusal Zekâ ve İş Performanslarına Etkisine Yönelik Bulgular .....	89
4.6.1. Bankacılık Sektörü Çalışanlarının Duygusal Zekâ Seviyelerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular .....	90
4.6.2. Bankacılık Sektörü Çalışanlarının Duygusal Zekâ Seviyelerinin Yaş Grupları Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular.....	91
4.6.3. Bankacılık Sektörü Çalışanlarının Duygusal Zekâ Seviyelerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması .....	91
4.6.4. Bankacılık Sektörü Çalışanlarının Duygusal Zekâ Seviyelerinin Gelir Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması .....	92
4.6.5. Bankacılık Sektörü Çalışanlarının Duygusal Zekâ Seviyelerinin İş Deneyimi Değişkenine Göre Farklılaşması.....	93
4.6.6. Bankacılık Sektörü Çalışanlarının Duygusal Zekâ Seviyelerinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşması .....	94
4.6.7. Bankacılık Sektörü Çalışanlarının İş Performanslarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması .....	95
4.6.8. Bankacılık Sektörü Çalışanlarının İş Performansı Seviyelerinin Yaş Grupları Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular.....	96
4.6.9. Bankacılık Sektörü Çalışanlarının İş Performanslarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşması .....	97
4.6.10. Bankacılık Sektörü Çalışanlarının İş Performanslarının Gelir Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması .....	98
4.6.11. Bankacılık Sektörü Çalışanlarının İş Performanslarının İş Deneyimi Değişkenine Göre Farklılaşması .....	98

4.6.12. Bankacılık Sektörü Çalışanlarının İş Performanslarının Görev Değişkenine Göre Farklılaşması .....	99
4.7. Çalışanların Duygusal Zekâ Seviyelerinin İş Performansına Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	100
4.8. Çalışanların Duygusal Zekâ Alt Boyutlarının İş Performansına Olan Etkisinin Tespitine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	101
4.9. Araştırma Hipotez Testleri Tablosu.....	103
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM</b>	
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>106</b>
5.1. Sonuçlar.....	106
5.2. Öneriler.....	116
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>118</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>131</b>
Ek 1. Anket .....	131

## TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No.
<b>Tablo 1.</b> Duygusal Zekânın Dört Kollu Modeli .....	21
<b>Tablo 2.</b> İş Performansı Tanımları.....	36
<b>Tablo 3.</b> Değişkenlere İlişkin Normallik Tablosu .....	64
<b>Tablo 4.</b> Aritmetik Ortalamaların İsbet Ettiği Seçeneklerin Aralık Değerine Göre Dağılımı.....	69
<b>Tablo 5.</b> Cronbach's Alpha Değerine Göre Ölçek Güvenirliğinin Değerlendirilmesi .....	70
<b>Tablo 6.</b> Araştırma Ölçeğinin Boyutlarına Göre Güvenirliği.....	72
<b>Tablo 7.</b> Cinsiyete Göre Frekans Dağılımları.....	73
<b>Tablo 8.</b> Yaş Gruplarına Göre Frekans Dağılımları .....	74
<b>Tablo 9.</b> Eğitim Durumlarına Göre Frekans Dağılımları .....	74
<b>Tablo 10.</b> Katılımcıların Gelir Durumlarına Göre Frekans Dağılımları.....	75
<b>Tablo 11.</b> Katılımcıların İş Deneyimlerine Göre Frekans Dağılımları.....	75
<b>Tablo 12.</b> Katılımcıların Görevlerine Göre Frekans Dağılımları .....	76
<b>Tablo 13.</b> Katılımcıların Çalıştıkları Bankaların Faaliyet Alanına Göre Frekans Dağılımları .....	77
<b>Tablo 14.</b> Duygusal Zekâ Ölçeğini Oluşturan Boyutların Cronbach's Alpha Değerleri.....	78
<b>Tablo 15.</b> Çalışanların Duygusal Zekâ Seviyelerini Oluşturan Boyutlara İlişkin Bulgular.....	79
<b>Tablo 16.</b> Çalışanların Duygusal Zekâ Seviyesinin Belirlemesine Yönelik Bulgular .....	80
<b>Tablo 17.</b> İş Performansı Ölçeğini Oluşturan Boyutların Cronbach's Alpha Değerleri.....	83
<b>Tablo 18.</b> Bankacılık Sektörü Çalışanlarının İş Performanslarını Oluşturan Boyutlara İlişkin Bulgular.....	84
<b>Tablo 19.</b> Çalışanların İş Performans Seviyelerinin Belirlemesine Yönelik Bulgular.....	85
<b>Tablo 20.</b> Değişkenler Arası Korelasyon Analizine Yönelik Bulgular .....	86
<b>Tablo 21.</b> Değişkenlerin Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizine Yönelik Bulgular.....	88

<b>Tablo 22.</b> Bankacılık Sektörü Çalışanlarının Duygusal Zekâ Seviyelerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular .....	90
<b>Tablo 23.</b> Bankacılık Sektörü Çalışanlarının Duygusal Zekâ Seviyelerinin Yaş Grupları Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular .....	91
<b>Tablo 24.</b> Bankacılık Sektörü Çalışanlarının Duygusal Zekâ Seviyelerinin Eğitim Durumlarına Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular .....	92
<b>Tablo 25.</b> Bankacılık Sektörü Çalışanlarının Duygusal Zekâ Seviyelerinin Gelir Durumlarına Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular .....	93
<b>Tablo 26.</b> Bankacılık Sektörü Çalışanlarının Duygusal Zekâ Seviyelerinin İş Deneyimlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular .....	94
<b>Tablo 27.</b> Bankacılık Sektörü Çalışanlarının Duygusal Zekâ Seviyelerinin Görev Yerlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular .....	95
<b>Tablo 28.</b> Bankacılık Sektörü Çalışanlarının İş Performanslarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular .....	96
<b>Tablo 29.</b> Bankacılık Sektörü Çalışanlarının İş Performansı Seviyelerinin Yaş Grupları Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular .....	96
<b>Tablo 30.</b> Bankacılık Sektörü Çalışanlarının İş Performansı Seviyelerinin Eğitim Durumlarına Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular .....	97
<b>Tablo 31.</b> Bankacılık Sektörü Çalışanlarının İş Performansı Seviyelerinin Gelir Durumlarına Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular .....	98
<b>Tablo 32.</b> Bankacılık Sektörü Çalışanlarının İş Performansı Seviyelerinin İş Deneyimlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular .....	99
<b>Tablo 33.</b> Bankacılık Sektörü Çalışanlarının İş Performansı Seviyelerinin Görev Yerlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular .....	100
<b>Tablo 34.</b> Regresyon Analizine İlişkin Bulgular .....	101
<b>Tablo 35.</b> Model Özeti Tablosu .....	101
<b>Tablo 36.</b> Regresyon Analizine İlişkin Bulgular .....	102
<b>Tablo 37.</b> Model Özeti Tablosu .....	102
<b>Tablo 38.</b> Araştırma Hipotez Sonuçlarına İlişkin Bulgular .....	103

## ŞEKİLLER LİSTESİ

### Sayfa No.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli.....	56
Şekil 2. Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin Histogram Grafiği.....	64
Şekil 3. Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin Normal Q-Q Plot Grafiği.....	65
Şekil 4. Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin Kutu-Bıyık Grafiği.....	66
Şekil 5. İş Performansı Ölçeğine İlişkin Histogram Grafiği.....	66
Şekil 6. İş Performansı Ölçeğine İlişkin Normal Q-Q Plot Grafiği.....	67
Şekil 7. İş Performansı Ölçeğine İlişkin Kutu-Bıyık Grafiği.....	68

## KISALTMALAR

<b>Çev.</b>	:	Çeviren
<b>DKEIT</b>	:	Deepa Krishnaveni Emotional Intelligence Test (Deepa Krishnaveni Duygusal Zeka Testi)
<b>EQ</b>	:	Emotional Quotient (Duygusal Katsayı)
<b>FFM</b>	:	Five Factor Model (Beş Faktör Modeli)
<b>IQ</b>	:	Intelligence Quotient (Bilişsel Katsayı)
<b>IT</b>	:	Information Technologies (Bilgi Servisi)
<b>JPI</b>	:	Job Performance Inventory (İş Performansı Envanteri)
<b>MEIS</b>	:	The Multifactor Emotional Intelligence Scale (Çok Faktörlü Duygusal Zekâ Ölçeği)
<b>SPSS</b>	:	Statistical Package for Social Sciences (Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı)
<b>TBB</b>	:	Türkiye Bankalar Birliği
<b>WEIP-3</b>	:	Work Group Emotional Intelligence Profile (Çalışma Grubu Duygusal Zekâ Profili)
<b>vb.</b>	:	ve benzeri
<b>vd.</b>	:	ve diğerleri

# BİRİNCİ BÖLÜM

## GİRİŞ

### 1.1. Problem Durumu

90'lı yılların ortasından itibaren artan küresel rekabet koşulları, yaşanan ekonomik krizler ve beraberinde gelen nitelikli iş gücü sağlama gibi sorunlar nedeniyle örgütlerin faaliyetlerini devam ettirebilmeleri daha da zorlaşmıştır. Örgütlerin buldukları sektörde rekabet avantajını sağlayabilmeleri ve varlıklarını devam ettirebilmeleri için insan faktörü göz ardı edilemeyecek düzeyde bir öneme sahiptir. Özellikle hizmet odaklı bir yapıya bürünmeye başlayan iş dünyasında son zamanlarda en kritik noktalardan biri haline gelen insan kaynakları yönetiminin ve işverenlerin bu konuya geçmişe oranla daha fazla önem veriyor olması, duygusal zekâ kavramını ön plana çıkarmıştır.

Wayne Payne'nin 1985 yılında hazırlamış olduğu doktora tezinde duygusal zekâ kavramına ilk kez yer vermesinin ardından alan yazında ilk kez, kavramsal anlamda, Mayer ve Salovey (1990: 189) tarafından; bireyin bizzat kendisinin ve diğer bireylerin duygularını ve hislerini kontrol etme, bu duygular arasında ayrışım yapma ve elde ettiği bu bilgiyi, düşünce ve eylemlerini yönlendirmek için kullanma yeteneğini kapsayan sosyal zekânın bir alt bileşeni şeklinde ifade edilmiştir. Daha sonrasında ise duygusal zekâ, Daniel Goleman tarafından 1995'te yayımlanan "Duygusal Zekâ Niçin IQ'dan Önemlidir?" adlı eseri ile geniş kitlelere ulaşmış ve böylece daha da tanınmıştır. Duygusal zekâyâ birçok araştırmacı tarafından çok çeşitli tanımlamalar getirilmiş ve modeller geliştirilmiş; karma model ve yetenek modeli olmak üzere iki temel duygusal zekâ modeli öne sürülmüştür. Bu modellerden yetenek modelini, Mayer ve Salovey modeli oluştururken karma modeli ise Bar-on, Goleman ile Cooper ve Sawaf modelleri oluşturmaktadır. Genel bir çerçevede değerlendirildiğinde duygusal zekâ; kendini tanıma, duygusal farkındalık, kendini değerlendirme, kendini yönetme, motivasyon, empati, sosyal yetkinlik (beceri) olmak üzere yedi temel yetenekten oluşmaktadır (Goleman, 2016: 38-39).

İş hayatında yaşanan hızlı değişimler sonucu örgütlerin, liderlik becerilerini geliştirmek ve etkili insan kaynakları yönetimini sağlamak için duygusal zekânın değerini anlamaya başlanması ve daha yüksek duygusal zekâ seviyesine sahip bireylerin örgütlere katılımının sağlanması, bireylerin sahip oldukları potansiyelin bilincine vararak bu yetinin sağladığı

sorumlulukları yerine getirmekle meşgul olmalarına ve örgütlerin onları yönlendirmelerine neden olmaktadır. Duygusal zekâ yeteneklerini etkin olarak kullanmayı başarabilen bireyler, iş dünyasında yaşanan her türlü değişime uyum gösterebilen ve yaptıkları işe odaklanabilen bir yapıya sahiptir. Dolayısıyla bu durum, diğer insanlarla duygusal bakımdan zorlayıcı etkileşimlerin olumsuz etkilerinden korunmalarını sağlayan bir yapı oluşturmaktadır. Takım çalışmasının başarı için gerekli olduğu iş hayatında duygusal zekâ, bireyleri herhangi bir işveren için bir varlık haline getirebilmektedir. Duygusal zekâsı yüksek; işe alımlarda ayrıcalık sahibi olan, takım çalışmasına eğilim gösterebilen, diğer insanlarla ilişkilerinde olumlu dönütler alabilen bireylerden oluşan bir örgütte çalışanlar, diğer örgütlerle rekabette üstünlüğün elde edilmesine olanak sağlarlar. Daha yüksek duygusal zekâ seviyesine sahip çalışanların hem işlerinde hem de özel hayatlarında daha yüksek seviyelere ulaşmaları ve örgütlerinin performansına daha fazla katkıda bulunmaları beklenir. Dolayısıyla duygusal zekâ, sadece örgütün bulunduğu konumdan daha da ileriye gidebilmesi bakımından değil, memnun müşteri ve memnun çalışanlar açısından da büyük önem taşımaktadır.

İş performansı; bir örgütte çalışanların, verilmiş olan belirli bir görevi, belirli bir süre içerisinde yapmak ve tamamlamak üzere sergiledikleri davranışlar bütünüdür (Jex ve Britt, 2014: 135). Bu davranışlardan elde edilen veriler olumlu ise, çalışanın görevini tam anlamıyla yerine getirdiği ve iş performansının yüksek olduğu; beklenilenin aksine elde edilen veriler olumsuz yönde ise, çalışanın görevini tam anlamıyla yapmadığı ve dolayısıyla iş performansının düşük olduğu anlaşılır. Çalışanların iş performansının yüksek olması, örgütün kâr edebilme, sektörde tutunabilme ve kurumsal imajının yanı sıra, örgütün bulunduğu konumdan bir üst seviyeye taşınması bakımından oldukça önemli bir faktördür. Dolayısıyla çalışanların örgüt içerisinde ortaya koymuş oldukları iş performansı, o örgütün amaçlarına ulaşabilmesi bakımından da oldukça önemlidir. İş performansı, yalnızca doğrudan işle ilgili olan görev odaklı davranışları değil, aynı zamanda yeni bir çalışan yetiştirmek gibi görev odaklı olmayan davranışları da içermektedir.

İş performansı, sadece bireyin sahip olduğu kişilik, bilgi, beceri ve çabaya bağlı olmamakla birlikte bu çabanın artmasını sağlayacak motive edici ortam ve koşulların varlığına bağlıdır. Özellikle hizmet sektörü bakımından değerlendirilirse, bireylerin sahip oldukları kişilik faktörlerinin yanı sıra tatmin olmuş ve motivasyonu yüksek olan çalışanların iş performansları daha yüksektir. İş performansının yüksek olması, sadece örgütler için değil, çalışanlar için de önemlidir. İş performansı yüksek olan bir çalışan, elde ettiği başarı ile kendini

gerçekleştirme yolunda daha da motive olarak yaşam doyumunu sağlayan, yüksek seviyede iş tatmini elde ederek kariyerinde yol kat edip uzmanlaşan bireylerdir.

Rekabet üstünlüğünün her anlamda daha da önem kazandığı iş hayatında iş performansının oldukça önemli olduğunun farkına varan örgütler, çalışanlarının iş performanslarını, ayakta kalabilmek adına, en üst seviyede tutmayı hatta daha ileri seviyelere taşımayı amaçlamaktadırlar. İşte bu noktada iş performansını etkileyen; duygusal zekâ, iş tatmini, motivasyon, kişilik, eğitim gibi önemli değişkenler göz önünde bulundurulmalıdır.

Bankalar, öncelikle ülke ekonomisi içerisinde para ve kredi gereksinimlerinin karşılanmasında önemli rol oynayarak, zamanla küreselleşmenin de etkisiyle süratle büyüyen ve gelişen ekonomide etkili bir araç haline dönüşmüştür. Bankalar, ülke ekonomisinin para politikasına yön veren, tasarruf sahiplerinden topladığı mevduatlarla ülkenin kalkınmasını önemli ölçüde etkileyen ve dolayısıyla ekonomik refah düzeyi üzerinde belirleyici rol oynayan (Kınık, 2010: 47) mevduat kabul eden, elde ettiği mevduatları etkili ve verimli bir biçimde değerlendirerek kredi işlemlerinde kullanmak üzere faaliyet konusunu oluşturan kredi alma ve verme yoluyla yatırımcı ve tasarruf sahiplerini dolaylı olarak bir araya getiren ve kâr amacı güderek faaliyetlerini sürdüren örgütlerdir (Takan, 2001: 2; Şekerci, 2018: 13).

Ülkenin kalkınmasında önemli rol üstlenen bankacılık sektörünün birinci temel özelliği, sermaye aktarımı konusunda aracı rol üstlenerek piyasayı canlandırmak adına tüketimi artırmak ve ülkenin ekonomik açıdan gelişmesine dolaylı yollardan katkıda bulunmaktır (Canoy vd., 2001: 16). Bankacılık sektörüne ait ikinci bir temel özellik ise, üstlenmiş oldukları aracılık görevi nedeniyle diğer sektörlerle nazaran bankacılık sektörünün; ortaya çıkabilecek risk faktörüne çok daha açık olması, kriz ve istikrarsızlıklara karşı daha da yatkın bir yapısının bulunmasıdır. Bankacılık sektöründe meydana gelecek istikrarsızlık finansal sistemin tamamına sirayet ederek ülke ekonomisinin sosyal ve ekonomik açıdan etkilenmesine neden olabilmektedir. Bu çerçevede bankacılık sektörünün etkin ve verimli işleyişi, ekonominin istikrarı için kaçınılmazdır (Carletti'den [2007] aktaran Şekerci, 2018: 16).

İşletme alan yazınında yoğun olarak kullanılmaya başlanan duygusal zekâ yaklaşımı, çalışanların iş performansları üzerinde önemli etkilere sahiptir. Bu açıdan ele alındığında, araştırmanın inceleme alanı olan bankacılık sektörü çalışanları adına da önemli bir yere sahip olan duygusal zekâ yaklaşımı, hizmet alanında faaliyet gösteren tüm örgütler için ayrıca önem teşkil etmektedir.

Bireyler her alanda olduğu gibi iş yaşamlarında da duygularının etkisiyle hareket edebilmektedirler. Bu açıdan değerlendirildiğinde, Dünya’da olduğu gibi Türkiye’de de en önemli hizmet sektörlerinden biri olan bankacılık sektöründe faaliyet gösteren çalışanların sahip oldukları çalışma koşulları, iş ilişkilerinin yanı sıra bilgi ve iletişim teknolojilerinde ortaya çıkan hızlı gelişmeler aracılığı ile artan iş yükleri nedeniyle sahip oldukları duygusal durumun iş performansı üzerindeki etkisinden söz etmek mümkündür. Bu çerçevede, çalışanların duygusal zekâ seviyeleri bankacılık sektöründe, özellikle kamuya ait olmayan bankalar açısından değerlendirildiğinde, çalışanların üzerindeki baskılar ve belirli hedefler doğrultusunda çalışmaları, yıpranma ve tükenmişlik duygularını ortaya çıkarmaktadır.

Ülke ekonomisinde önemli bir paya sahip olan ve insanlarla etkileşimi gerektiren bankaların, varlığını sürdürebilmesi ve piyasada tutunabilmesi için çalışanların ortaya koymuş oldukları iş performansına gereken önem vermelilerdir. Ayrıca iş performansını etkileyen faktörleri dikkate alarak gerekli ortam ve koşulları sağlanmalıdır. Bu çerçevede özellikle de iş performansının artırılması konusunda, duygusal zekâ belirleyici bir nitelik taşımaktadır. Söz konusu bu durum, özellikle banka çalışanlarının iş performansları ve duygusal zekâ seviyeleri üzerinde araştırmayı gerekli kılmıştır.

Bu araştırmada Gaziantep ilinde faaliyet gösteren banka çalışanlarından elde edilen veriler ile duygusal zekâ seviyelerinin iş performansları üzerindeki etkisi üzerinde durulmuştur.

### **1.1.1. Problem Cümlesi**

Bu araştırmada “*Bankacılık sektöründe çalışanların duygusal zekâ seviyelerinin iş performansına olan etkisi nedir?*” sorusu ana problem cümlesi olarak belirlenmiştir.

### **1.1.2. Alt Problemler**

Araştırma dâhilinde aşağıda ifade edilen alt problemler belirlenmiştir:

- Bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal zekâ seviyeleri ne düzeydedir?
- Bankacılık sektörü çalışanlarının iş performansı seviyeleri ne düzeydedir?
- Bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal zekâ seviyeleri ile iş performansları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki var mıdır?

- Bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal zekâları ve duygusal zekâyı oluşturan boyutlar, çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?
- Bankacılık sektörü çalışanlarının iş performansı ve iş performansını oluşturan boyutlar çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?
- Bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal zekâ alt boyutlarından iyimserlik seviyesi, iş performansı üzerinde etkili midir?
- Bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal zekâ alt boyutlarından duyguların kullanımı seviyesi, iş performansı üzerinde etkili midir?
- Bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal zekâ alt boyutlarından duyguların değerlendirilmesi seviyesi, iş performansı üzerinde etkili midir?

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın temel amacı, duygusal zekâ seviyesinin iş performansı üzerindeki etkisini, Gaziantep'te faaliyet gösteren banka çalışanları üzerinden değerlendirmektir. Ayrıca duygusal zekâ seviyesi ve iş performansı arasındaki ilişkinin anket uygulaması ile değerlendirilerek bağımlı ve bağımsız değişkenler açısından ele alınması; elde edilecek sonuçlar doğrultusunda, genelde Türkiye'de özelde ise Gaziantep'te faaliyet gösteren bankacılık sektörü çalışanları açısından özgün bir değer oluşturulması araştırmanın diğer amaçlarıdır.

## **1.3. Araştırmanın Önemi**

Duygusal zekâ, bankacılık sektöründe çalışanların birbirleriyle olan etkileşimlerini sağlamak, iş performanslarını en üst seviyeye taşıyabilmek amacıyla çalışanların örgüt içindeki duygusal iklimi bilmesi ve duygularını yönetebilme becerisini gerektirmektedir. Özellikle örgütün başarıya ulaşabilmesi için çalışanların örgüt içi ve dışında insanlarla sürekli etkileşim halinde olmaları ve olumlu bir izlenim bırakmaları son derece önemlidir. Aksi halde söz konusu etkileşim sırasında yaşanan olumsuzluklar, örgütün imajının zarar görmesine neden olabilir. Bu nedenle duygusal zekâ, çalışanların örgüt içi ve dışındaki iletişimde, karşılaşılabilecek olan duygu durumlarının bilinebilmesi bakımından, bankacılık sektörü için büyük bir önem arz etmektedir. Dolayısıyla banka çalışanlarının sahip oldukları duygusal zekâ seviyeleri,

çalışanların doğrudan doğruya iş performanslarını etkilemiştir. Söz konusu durum araştırmanın önemine esas teşkil etmektedir.

Artan rekabetle birlikte makro ve mikro çerçevede meydana gelen değişime uyum sağlayabilmek adına, örgüt içinde çalışanların ortaya koymuş oldukları iş performansını yüksek seviyede tutmak, önemli bir sektör olan bankacılık sektörü için hizmet kalitesinin en üst seviyede olmasını sağlamak demektir. Bunun örgüt açısından faydaları, örgütün hedeflerine ulaşarak kâr sağlayan ve piyasada yer edinen başarılı bir kurum olmasıdır. Birey açısından ise; motivasyonu yüksek, iş doyumuna ulaşmış, başarıyı yakalayarak kariyer basamaklarını tırmanma imkânına ulaşan memnun çalışandır. İş performansının yüksek seviyede olması aynı zamanda örgütsel ve bireysel anlamda verimliliğin artırılmasında; çalışanların işte kalabilmesinde önemli rol oynamaktadır. Çalışanların örgüt içinde ortaya koymuş oldukları iş performansları, örgütsel amaçlara ulaşabilmesi bakımından oldukça önemlidir.

Bu araştırmanın önemi, özellikle insanlarla iletişimin ön planda tutulduğu, en önemli hizmet sektörlerinden olan bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal zekâ seviyelerini belirleyerek bunun iş performansına ne ölçüde etki ettiğini tespit etmektir.

#### **1.4. Araştırmanın Varsayımları**

Araştırmanın varsayımları genel olarak şunlardır:

- Araştırma evrenini temsil etmek üzere seçilmiş olan örneklem grubunun, evreni temsil edecek düzeyde olduğu varsayılmaktadır.
- Ankete katılım sağlayan banka çalışanlarının, anket formunda yer alan önermeleri açık ve net olarak anlayabildikleri varsayılmaktadır.
- Ankete katılım sağlayan banka çalışanlarının, anket formunda yer alan önermeleri dürüstlikle yanıtladıkları varsayılmaktadır.
- Araştırmada kullanılacak ölçme aracı olan anketin, banka çalışanlarının duygusal zekâ seviyelerinin iş performansına etkisini saptayabilecek yeterlilikte olduğu varsayılmaktadır.

## **1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırmanın en önemli sınırlılığını, Gaziantep ili ile sınırlı olması oluşturmaktadır. Bu kısıtın en önemli nedeni, zaman ve maliyet konusundaki sıkıntılardır. Araştırmanın bir diğer sınırlılığı ise, sadece bankacılık sektöru alışanlarının ele alınması olarak değerlendirilebilir. Bu kısıt araştırmanın genellenebilirliğini önemli derecede etkilemektedir.



## İKİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın bu bölümünde, duygusal zekâ ve iş performansına ilişkin kavramsal çerçeve verilerek alan yazında bu iki kavram üzerine yapılmış araştırmalar hakkında bilgilere yer verilmiş, araştırmanın kapsamını oluşturan bankacılık konusuna da ayrıca değinilmiştir.

#### 2.1. Duygu ve Zekâ

Dil bilimi bakımından incelendiğinde duygusal zekâ kavramının iki temel unsurdan oluştuğu söylenebilir. Duygu ve zekâ kavramları eşit derecede öneme sahip gibi görülmesine rağmen; duygu kavramı bireylerin sahip olduğu duygu durumlarının ifade edilebilmesi bakımından duygusal zekâ kavramı için öncelik arz etmektedir. Dolayısıyla araştırmanın bu bölümünde ilk olarak duygu kavramına yer verilecek, daha sonra ise zekâ kavramı ele alınacaktır.

##### 2.1.1. Duygunun Tanımı

Alan yazında duygu kavramına ilişkin çeşitli filozof ve psikologlarca pek çok tanımlamalar getirilmiş; ancak ortak bir tanım geliştirilememiştir. Duyguya ilişkin ilk tanıma 1884 yılında, William James tarafından bilimsel bir makalede ilk kez yer verilmiştir. Bu araştırma, duygu alanında yapılan ilk bilimsel araştırma olma özelliğini taşımaktadır. Bunun yanı sıra William James (1890) tarafından yayımlanan “Psikolojinin Prensipleri” adlı eserde ilk kez duygu ve his kavramlarına ilişkin tanımlamalar getirilmiştir. Bu tanım çerçevesinde geliştirilen hipotez; kişinin kuvvetli bir olguyu düşünmesi ve akabinde söz konusu olguyu ve olgunun kişi üzerindeki etkisinin neden olduğu tüm hisleri, bilincinden çıkarmayı denediği takdirde hiçbir şeyin kalmayacağını; söz konusu duygu durumunun oluşumunu sağlayacak “zihinsel malzeme” olmaması halinde, geride sadece tarafsız ve soğuk bir entelektüel algı kalacağı şeklindedir (Damasio, 2006: 142). James’in yanı sıra Darwin, Aristo, Descartes gibi birçok araştırmacı tarih boyunca duygunun ne olduğunu anlamak ve bu sorunsala yanıt aramak için birçok araştırma yapmış ve duygu kavramıyla alakalı birçok tanım geliştirmişlerdir (Eröz, 2011: 4). Aristoteles duyguyu; kişinin neşeli veya neşesiz olduğu zamanlardaki algı ya da varsayımlarına dayalı olarak bilinç fonksiyonlarıyla beraber meydana gelen ve bağımlı olarak hareket eden durumlar şeklinde tanımlarken; Descartes, kişinin bir durum karşısında öfkeli

olmaya degeceğini düşünüyorsa, öfkeleneyeceğini ya da üzülmeye gerektiğini düşünüyorsa üzüleceğini belirtmiş ve duyguların, davranış tarzlarının öneminin yanı sıra faydası hususundaki düşüncelerden ortaya çıktığını öne sürerek duyguya ilişkin bir bakış açısı geliştirmiştir (Konrad ve Hendl, 2003: 22). Darwin (1872) ise “İnsan ve Hayvanlarda Duyguların İfadesi” eserinde duyguyu deneysel açıdan ele almış ve elde ettiği bulguları işlevsel amaçlar ile alakalı olarak değerlendirmiştir. Darwin araştırmalarında, yeryüzünde hayatını devam ettiren türlerin birçoğunun yaşamını sürdürebilmesinin, ortaya çıkarılan duygulara bağlı olduğunu ifade etmiştir. Örneğin; korku uçmaya, arzu ya da aşk üremeye neden olur (Eröz, 2011: 4).

Arnold (1954) ise duygu tanımını, kişinin bedeninde meydana gelen özgül değişimlerle birlikte uygun olduğuna karar verdiği bir nesneye karşı hissettiği yakınlaşma eğilimi veya uygun olmadığına karar verdiği bir nesneden uzaklaşma eğilimi, olarak yapmaktadır (Gerow, 2014: 11). Cooper ve Sawaf (2003) tarafından yapılan duygu tanımı ise, kişinin içinde meydana gelen, değerlerini harekete geçiren ve kişinin davranışlarına yön veren enerji akımlarıdır. Bu tanımda duygunun; kişinin enerjisinin, etkinliğinin ve bilgisinin içsel kaynağı olmasının yanı sıra içinde bulunduğu duygu durumunun diğerlerini de etkileyen bir özelliğe sahip olduğu belirtilmiş ve bu durum, duygusal bulaşıcılık olarak adlandırılmıştır (Cooper ve Sawaf, 2003: 15-253-263). Frijda (1986) ise duyguyu, doğal hareket kontrolü bakımından ele alarak içsel ve dışsal unsurlarla birlikte ilişkileri devam ettirmenin gerekliliğine vurgu yapmış ve duyguyu, değişim için hazır hale gelme, kişinin hayatına anlam katma ve edilgen hareket hazırlığı olarak tanımlamıştır (Güney vd., 2014: 7).

Modern anlamda duygu kavramını tanımlayan Plutchik (1994)’e göre duygu; insan ve hayvanları denge ve uyum sağlayıcı davranışlara sevk eden içsel faktörlerdir (Eröz, 2011: 13). Ashforth ve Humphrey (1995), duyguların öznel durumlar olduğundan bahsederek bunu oluşturan olguların temel ve sosyal duygular gibi alt başlıklar altında ele alınması gerektiğini ifade etmektedirler (Daştan, 2013: 3). Damasio (2006), duygunun bir değişiklikler kümesi olduğunu ve bu değişikliklerin algılanmasının da his olduğunu söylemesinin yanı sıra bazı hislerin duygulara dayalı olduğunu, bazılarının duygulara dayalı olmadığını; duygu ve his kavramları arasında farklılıklar bulunduğunu belirtmiştir. Ona göre, bireyin sahip olduğu duygular, onun hislerini oluşturur; yani bu hislerin tamamının ortaya çıkmasının nedeni bireyin sahip olduğu duygulardır. Bedenin duygular tarafından sarsılmadığı zamanki görüntüsü, arka

plan hisleridir ve ruh hali bu durumla alakalıdır, ancak onu tümüyle kapsamamaktadır (Damasio, 2006: 156).

Duygusal zekâ kavramının alan yazınındaki en önemli araştırmacılarından olan Goleman (2015: 373)'a göre duygu, “Bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik haller ve bir dizi hareket eğilimi.” olarak tanımlanırken; Salovey ve Mayer (1990) ise, daha geniş kapsamda ele aldıkları duygu kavramını; “Fizyolojik, bilişsel, güdüleyici ve deneyimsel sistemleri kapsayan bir dizi psikolojik alt sistemin sınırlarını aşan örgütlenmiş tepkiler” olarak tanımlamışlardır. Bu tanıma göre duygular, genel olarak kişi için olumlu veya olumsuz olarak değerli bir anlam taşıyan bir iç ya da dış olaya tepki olarak ortaya çıkmaktadır (Salovey ve Mayer, 1990: 186).

Duygular aynı zamanda ilişkiler hakkında bilgiyi de içermektedir. Bu ilişkiler, başka kişiyle, değişen bir durumla, gerçeklikle, hatıralarla veya hayallerle ilgili olabilir. Duygunun pek çok araştırmada kabul edildiği şekliyle esasen birkaç unsurdan oluşan psikolojik bir yapıya sahip olduğu ifade edilebilir (Aslan, 2013: 8-9):

- Duygu, bireyin içinde bulunduğu durumları ve uyarıcıları bilişsel açıdan değerlendirmesidir.
- Duygu, bireyi harekete geçiren psikolojik bir etkidir.
- Duygu, bireyin fiziksel ifadeleridir.
- Duygu, bireyin harekete geçmesini sağlayan güdüleyici bir faktördür.
- Duygu, bireyin sahip olduğu hislerinin öznel olarak ifadesidir.

### **2.1.2. Zekânın Tanımı**

1900 ile 1969 yılları arası, duygu ve zekâ kavramlarının farklı alanları üzerinde bir dizi araştırmanın yapıldığı bir dönem olmuş ve bu süreçte zekâ kavramı bir alan olarak ilk kez ortaya çıkmıştır. Bu konuda ilk olarak zekâ testleri geliştirilmiş, birçok araştırma yapılmış ve çeşitli tanımlamalar getirilerek zekâ kavramı anlaşılmasına çalışılmıştır (Ciarrochi vd., 2006: 6).

Alan yazında zekâ kavramına ilişkin birçok tanım getirilmesine rağmen, bu konuda bilimsel anlamda yapılan çalışmaların ortaya çıkması 19. yüzyıl sonlarına kadar devam etmiştir. 1905'te Fransız psikolog Alfred Binet tarafından modern anlamda ilk geliştirilen zekâ testi, özel eğitim verilebilecek kapasitedeki üstün zekâlı öğrencilerin tespiti amacıyla, Fransız eğitim sistemine katkıda bulunmak üzere geliştirilmiştir. Dolayısıyla bu testin ABD'de kullanılmak üzere İngilizce 'ye çevrili yapılmış ve test bu sayede zamanla daha da yaygınlaşmıştır (Davis, 2008: 3)

Daha önce de belirtildiği üzere, alan yazında zekâ konusunda çok çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Zekâ konusunda en eski tanımlardan birisini Descartes yapmıştır. Bu tanıma göre zekâ, doğruyu yanlıştan ayırabilmektir (Salovey ve Mayer, 1990: 186).

Thurstone (1935, 1938), zekâ konusundaki en kapsamlı tanımlardan birini yaparak, zekâyı oluşturan yedi temel unsurdan bahsetmiştir. Bunlar; kelimelerin anlamlarını anlama, sayısal yetenek, karmaşık görüntüleri birbirinden ayırabilmeyi içeren hızlı algılama yeteneği, kelimeleri hızlı, esnek ve akıcı bir şekilde kullanabilme, kelime ve sayı hafızası, nesnelerin uzaydaki şekillerini tasarlayabilme ve bunlar üzerinde işlem yapabilme ve tümevarımsal düşünebilme yeteneğidir (Mehrabian, 2000: 139).

Çoklu zekâ kuramını ileri süren Howard Gardner (1993) ise zekâyı, problemleri çözebilme, kendi kültürü dışında diğer kültürlerde de değer görebilecek ürünler ortaya çıkarabilme yeteneği şeklinde tanımlamaktadır (Gardner' dan [1993] aktaran Legg ve Hunter, 2006: 4)

Sternberg (1997) ise, zekânın en temel özelliğinin soyut düşünebilme yetisi olduğunu belirtmiştir (Mayer vd., 2001: 233).

Zekâ ve genel zekâ terimlerinin birbiriyle aynı kavramlar olduğunu öne süren ve birbirinin yerine kullanan Schmidt ve Hunter (2000: 3) ise zekâyı, soyut kavramları doğru bir şekilde anlama, sorunları çözebilme ve kavrama yeteneği olarak tanımlamışlardır (Côté ve Miners, 2006: 3).

Zekânın tanımında etkili olan çeşitli unsurlar dikkate alındığı takdirde bu konuda getirilen en güncel tanımın David Wechsler (1958)'a ait olduğunu söylemek mümkündür (Çakar ve Arbak, 2004: 26). Ona göre zekâ, kişinin genel ya da bütünüdür; amacına uygun

davranması, mantıklı düşünmesi ve çevresiyle etkili bir şekilde ilgilenebilme kapasitesidir (Engu ve Vakalanka, 2012: 37).

Son yıllarda en fazla bilinen ve kullanılan Stanford- Binet zekâ testinin kurucusu olarak tanınan L.M. Terman'ın zekâ tanımı; kişinin soyut düşünebilme, öz eleştiri yapabilme ve adapte olabilme gücü şeklindedir (Kline, 2006: 2 ).

Bu tanımlardan yola çıkarak zekâ kavramının net bir tanımından söz etmek mümkün değildir. Ancak yapılan tanımlamalarda yaygın olarak kullanılan ve temel kanı halini almış birtakım nitelikler vardır ki bunlar zekâ kavramının tanımına temel oluşturmaktadırlar. Bu tanımlara göre zekâ;

- Yaş, cinsiyet gibi bireysel faktörlerin kişinin çevresiyle etkileşim içinde bulunduğu bir özelliktir.
- Kişinin belirli bir amaca ulaşabilmesinde başarılı ya da kârlı olabilmesi ile ilgilidir.
- Kişinin farklı amaçlara ve ortamlara nasıl uyabileceğine bağlıdır.

Tüm bu özellikler bir araya gelerek zekânın tanımını oluşturur. Buradan hareketle zekâyı, bir kişinin çok çeşitli koşullarda amaçlarına ulaşabilme yeteneğini ölçer, şeklinde ifade etmek mümkündür (Legg ve Hunter, 2006: 8).

## **2.2. Duygusal Zekâ**

Duygusal zekâ yaklaşımı, duygu ile zekânın nasıl bir arada yoğrulup sentezlenebileceği sorusuna cevap aranması sayesinde ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımın temelindeki düşünce; bireyin sahip olduğu duyguların, günlük hayatta kullandığı yargıları nasıl etkilediği ve bu etkilerin bireyin hayatını birçok yönden ne şekilde çevrelediğidir. Duygusal zekâ, akılcı düşüncüyü şekillendirmeye yardım ederken düşünce sürecine destek olarak daha üst seviyelere yükseltir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, duygusal zekâ kavramına ilişkin tanımların incelenmesi, söz konusu yaklaşıma yönelik araştırmaların anlaşılmasında önem teşkil etmektedir.

Beck (2013)'e göre, duygu ve düşünce arasındaki ilişki hususunda yapılan felsefi araştırmalar 200 yıl öncesine dayanmaktadır (Beck'den [2013] aktaran Vratskikh vd., 2015:

3). Ancak 1900-1969 yılları arasında psikoloji alanında duygu ve zekâ üzerine yapılan araştırmalar kısmen farklıyken, duygusal zekâ kavramı, 1960'larda alan yazında ilk kez görölerek tesadüfen kullanılmış (Mayer vd., 2004: 198) ve 1970'lerin başında, duygu ve zekâ arasındaki ilişki hususunda yürütölen araştırmalar artmıştır (Beck' den [2013] aktaran Vratskikh vd., 2015: 3).

1980'lerde sosyal bilimciler, duyguları tanımlama ve anlamada bir dizi beşeri yeteneğın ilgisi olduğunu tespit etmiş; ancak duygusal zekâ kavramına ilişkin bilimsel araştırmalar 1990'lı yıllardan itibaren artmaya başlamıştır. 1990'dan sonra zekânın, duygu üzerindeki mutlak egemenliğini kaybetmesi sonucu duygu, hak ettiği önemi kazanmış ve böylece duygusal zekâ sahnedeki yerini almıştır. Bu çerçevede duygular hakkında rasyonel düşünmeyi ve düşünceyi geliştirmek için duyguları kullanmayı sağlayan bir bilişsel yeti olarak duygusal zekâ çalışmaları yapılmıştır. Bu yeni kavram, insanların duygu ve zekâyı algılama şeklini ve ikisi arasındaki ilişkiyi değiştirmiştir (Beck' den [2013] aktaran Vratskikh vd., 2015: 3).

Duygusal zekâ, temelde insanların -duygularının bilincinde olarak- duygularını tanıyıp, anlayıp, ifade edebilmesi ve hatta yönetebilmesi halinde, kendi davranışlarının yanı sıra diğer insanların davranışlarını daha iyi anlayabileceği; kişinin diğerleriyle etkileşiminin artmasını sağladığı, bunu yaşamlarındaki olumlu çıktılarda yansıttığı gerekçesine bağlıdır (Beck' den [2013] aktaran Vratskikh vd., 2015: 3). İlk olarak Wayne Payne' in 1985' te yayımladığı doktora tezinde, duygusal zekâ kavramının kullanılmasının hemen ardından söz konusu alanda geliştirilen alan yazın araştırmalarında, insan davranışları ve etkileşimlerinin farklı katmanlardaki bireyler için duygusal zekâyı değerlendirme gereksinimi vurgulanmıştır. Bu tür değerlendirmeler, kişinin içinde bulunduğu çevre ile başa çıkabilme yeteneğini araştırmanın yanı sıra, duygusal ve sosyal becerilerini geliştirme ve bireysel olarak bir takım üyesi ya da etkili bir lider geliştirmek için güçlü ve zayıf yönlerini belirlemede kesinlikle gereklidir. Son zamanlarda duygusal zekânın yaygın bir biçimde bireyleri daha verimli, üretken ve başarılı kıldığına inanılmakta; organizasyonların, daha yüksek duygusal ve sosyal becerilere sahip insanları işe alarak bu becerileri işyerinde geliştirebilmeleri için çalışanlarına çeşitli fırsatlar sunması sonucu daha üretken olması sağlanmaktadır. Ancak bu kavram tanımlanırken, duygusal zekânın, biliş duyguya bağlayan her şey olmadığı gerçeği göz önünde bulundurulmalıdır (Chakrabarti ve Chatterjea, 2017: 12).

Sosyal zekâ kavramına getirilen tanımlamalar, duygusal zekânın daha sonra kavramsallaştırılmasını etkilemiştir. Peter Salovey ve John Mayer gibi çağdaş kuramcılar duygusal zekâyı; her iki kavramın birbiriyle bağlantılı olduğu ve büyük olasılıkla aynı yapının birbiriyle ilişkili bileşenleri, benzerlikleri yansıtabileceğini öne süren sosyal zekânın bir bölümü olarak ele almışlardır (Mayer ve Salovey, 1990: 189; Bar-on, 2005: 1). Dolayısıyla Mayer ve Salovey (1990), duygusal zekâyı, kişinin kendisinin ve diğer kişilerin duygularını ve hislerini kontrol etme, bu duygular arasında ayrışım yapma ve elde ettiği bu bilgiyi, düşünce ve eylemlerini yönlendirmek için kullanma yeteneğini kapsayan sosyal zekânın bir alt bileşeni şeklinde ifade etmişlerdir (Mayer ve Salovey, 1990: 189). Duygusal zekânın kapsamını; sözlü ve sözsüz değerlendirme, duyguların ifadesi, kişinin kendisinin yanı sıra diğer insanların da duygularını düzenlenmesi ve problem çözmede duygusal içeriklerin kullanımı olarak belirtmişlerdir (Mayer ve Salovey, 1993: 433). Daha sonrasında ise Mayer, Salovey ve Caruso (2004) yayımladıkları bir makalelerinde duygusal zekâyı, “Düşünceyi geliştirmek için duygular hakkında akıl yürütme kapasitesi.” şeklinde bir tanımlama getirmişlerdir (Mayer vd., 2004: 197).

Bar-on (2005: 3) ise duygusal zekâyı, kişinin kendini ve diğer insanların duygularını ne derece etkili bir şekilde anlayıp ifade edebildiği, başkalarıyla ilişki kurabilme yetisinin yanı sıra günlük ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik, birbiriyle alakalı duygusal ve sosyal yeterlilik ve becerilerin bir bölümü, biçiminde ifade etmiştir.

Van Rooy ve Viswesvaran (2004) duygusal zekâyı; kişinin kendini tanıması, ifade etmesi, anlaması, kendini ve diğerlerini değerlendirmesinin yanı sıra, çevresel talep ve baskılarla başarılı bir şekilde başa çıkabilen düşünce ve eylemlere rehberlik etmek için duyguları mümkün kılan sözel olan ve olmayan bir dizi yetenek olarak kavramsallaştırmışlardır (Rooy ve Viswesvaran, 2004: 72).

Goleman (2001) duygusal zekâyı, farklı bakış açılarından ele alarak bazı tanımlar geliştirmiştir. Genel anlamda, bireyin sadece kendinin değil başkalarının da duygularının farkında olması ve bunun yanı sıra duygularını düzenleyebilme ve tanıyabilme becerileri olarak tanımlarken duygusal zekâyı; kişinin hem kendi içinde hem de diğer insanlarda söz konusu duyguları tanıma ve düzenleme kabiliyeti ve aynı zamanda kişinin çevresel talep ve baskılarla uğraşmayı başarabilme yeteneğini etkileyen bir dizi bağlayıcı olmayan yetenek, yetkinlik ve beceri olarak ifade etmiştir (Bar-On, 2004a: 140).

Bazı araştırmacılara tarafından ise duygusal zekâ, geleneksel akademik zekânın ötesinde insanî bilişsel yetenekleri arayan çalışma olarak tanımlanmaktadır (Zeidner vd., 2004: 372). Araştırmacılar tanımlarını, duygusal zekânın iki temel modeli olan yetenek modeli ve karma modeli temel alarak sınıflandırmışlardır.

Mandell ve Phewanti (2003: 389)'nin yetenek modeline göre, duygusal zekâ, duygulardan doğan bilgilerle soyut düşünmeyi ve algılamayı içeren bir dizi yetenek olarak tanımlanmıştır. John D. Mayer ve Peter Salovey (1997: 35) çalışmalarında, bu modeli destekleyerek duygusal zekâyı, duyguları doğru bir biçimde algılayabilme, değerlendirebilme ve ifade edebilme yeteneği; düşünceyi kolaylaştırırken duygulara erişme veya duyguları ortaya çıkarabilme yeteneği; duygu ve duygusal bilgiyi anlama kabiliyeti; duygusal gelişim ve entelektüel büyümeyi sağlamak için duyguları düzenleyebilme kabiliyeti olarak tarif etmişlerdir. Mayer, Salovey, Caruso (2004)'ya göre duygusal zekâ, duyguları doğru olarak algılama, anlama, duygusal bilgiyi sağlayacak düşünceye yardımcı olabilecek duygulara erişebilme ve duyguları üretebilme; duygusal gelişim ve entelektüel büyümeyi sağlayabilmek amacıyla duyguları düzenleyebilme yeteneğini içerir (Mayer vd., 2004: 197).

Cooper ve Sawaf (1997) ise, “duyguların gücü ve hızlı algılanışının, bireyin sahip olduğu enerji ve bilgisi, diğer insanlarla olan ilişkisi ve bu duyguların bireye olan etkisinin bir kaynak olarak duyumsanması ve bunları anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneği” olarak duygusal zekâyı tanımlamaktadır. Bu tanımlamaya göre, inanılrlık ve güvenilirlik niteliklerine sahip bir birey olunması önemli bir ölçüde sadece bilişsel zekâyaya değil, duygusal zekâyaya ve onunla bağlantılı pratik ve yaratıcı zekâyaya da dayalıdır (Cooper ve Sawaf, 2003: xi-xii).

Duygusal zekâyaya ilişkin özellikler, kısmen doğuştan gelmekle birlikte daha sonralarda şekillenen ve geliştirilebilen deneyim ve tecrübelerle bağlı olarak artabilmektedir. Duygusal zekâyı öğrenmek, arzu ve çaba gerektirir. Duygusal zekânın insan beyninde ortaya çıktığı kısım; hisler, dürtüler ve arzuları yöneten limbik sistemdeki sinir ileticilerinin olduğu alandır. Araştırmalar, limbik sistemin öğrenmesini sağlayan en iyi yöntemin, büyük ölçüde uygulama, motivasyon ve geri bildirim olduğunu göstermektedir. Analitik ve teknik becerileri yöneten neokorteks ise kavramlar ve mantık yoluyla öğrenmektedir (Goleman, 1998: 97).

Örgütlerde duygusal zekânın artırılması için, özellikle yöneticilerin eğitim programlarına limbik sistemin eğitimi de dâhil edilmelidir. İnsanların eski davranışları kırılıp, yenilerinin kazandırılması gerekir. Bu tarz bir eğitim, daha fazla zaman alacağı gibi, kişiye özel

bir eğitimi de gerektirir. Örneğin, empati yeteneği eksik olan bir yöneticinin insanları dinleme becerisi gelişmemiştir. İnsanlara dikkatini veremez ve sürekli onların sözünü keser. Böyle bir sorunu çözmek için, yöneticiler değişim yönünde motive edilmelidir. Daha sonra yöneticiler, bolca uygulama yapmalı ve örgütteki diğer çalışanlardan sürekli geri bildirim almalıdırlar (Keskin vd., 2013: 56).

### **2.2.1. Duygusal Zekânın Ortaya Çıkışı**

Duygusal zekâ çalışması, İnsan yaşamının devamı için önem arz eden duygusal ifade kavramının Charles Darwin tarafından tanımladığı döneme dayanmaktadır. Zamanla, farklı bilim okulları standart bilişsel zekânın, insan davranışını açıklama, başarılarını analiz etme ve başarısızlıklarını tahmin etme aracı olarak her zaman yeterli olmadığına inanmaya başlamıştır. Bir kişinin kendi duygularının farkında olma, anlama ve kontrol etme becerisine olanak sağlayan yeterliliklerinin bir birleşimi olmasından ziyade daha fazla üzerinde durulması gereken husus; diğer insanların duygularının farkında olmak, aynı türde olan duyguları değerlendirmek ve bütünün bir parçası olan herkesin gelişimine yardım ederek sistemi daha etkin yapan bir ortam geliştirmek için sezgilerin kullanımınıdır. Bireyin kendisi ve bulunduğu çevre ile başarılı bir şekilde ilgilenecek karmaşık bir dünyada kendi yollarını çizmelerine olanak veren bu tür yetkinlikler duygusal zekâ olarak adlandırılmıştır. (Chakrabarti ve Chatterjea, 2017: 12)

Modern anlamda duygusal zekâ kavramı, duygu ile zekâ arasında var olan ilişki hakkındaki düşüncenin evrimiyle ulaşılan aşamayı temsil etmektedir. Bu konuda birçok araştırma yürüten Thorndike ve Wechsler 1920'li yıllarda, duygusal zekâ ile bilişsel zekâ arasında bir ilişki söz konusu olabileceğini ve bunun yanı sıra bilişsel olmayan diğer yönlerin de bireyin zekâsına katkıda bulunabileceği düşüncesinin ortaya konulmasını sağlamış; 1970'li yıllarda ise, duygu ve zekâ arasındaki etkileşim konusunda ortaya konulan araştırmalar, depresyonun neden olduğu hafıza kaybı gibi psikolojik durumların ve her iki kavram arasındaki ilişkilerin ele alındığı, yapılan çeşitli gözlem ve deneyler sonucu, duygusal zekâ kavramının gelişimine katkı sağladığı bir dönem olmuştur. Petrides ve arkadaşları (2004)'na göre, duygusal zekâ kavramının ortaya çıkmasında bilimsel anlamda ilk tanımı yapıp, duygusal zekâyı temel oluşturan modeli öneren Mayer ve Salovey (1990) olmuştur. Aynı zamanda çoklu zekâ teorisini tanıtan Gardner (1995); kişinin kendinin ve başkalarının duygularını anlamak için duygusal zekânın, içsel zekâ ve kişiler arası zekâ türlerinden olduğunu ifade etmiştir. Gardner (1995),

sosyal zekâdan daha detaylı bir kavram olduğunu belirterek duygusal zekânın, sosyal zekânın bir faktörüyle entegre edilen zekâlardan biri olabileceğini ifade etmiştir. (Ceballos, 2013: 22).

Yaklaşık olarak iki asırlık bir geçmişe dayanan duygu-zekâ ilişkisinin tarihsel gelişim aşaması, yirminci yüzyıl itibarı ile değerlendirildiğinde beş farklı periyot olarak ele alındığı görülmektedir (Mayer vd., 2004: 4-6).

İlk periyot olan 1900-1969 yılları arasındaki dönem, araştırmalarda zekâ ve duyguya farklı açılardan bakıldığı ve ele alındığı bir dönemdir. Bu periyotta zekâ alanında ilk testler keşfedilmeye ve detaylı yaklaşımlar geliştirilmeye başlanmıştır. Zekâyâ ilişkin biyolojik tanımların bulunmaya başlanması ile beraber 1920’li yıllarda Thorndike tarafından geliştirilen sosyal zekâ kavramı temelinde değerlendirmeler yapılmıştır. Sosyal zekâ, bireyleri anlamak ve bu ilişkilerde daha bilgili hareket etme yeteneği olarak tanımlanırken, duygusal zekâyâ zemin oluşturan araştırmaların temelinde yer almaktadır (Law vd., 2004: 484).

İkinci periyot ise 1970-1989 yılları arasındaki dönemde ortaya çıkan ve felsefi yaklaşımların ağırlık kazanmaya başladığı dönemdir. Bu periyotta yapılan araştırmalarda duyguların anlamlarına ve ne zaman canlanacaklarına ilişkin felsefî yaklaşımlar ortaya çıkmış ve duygunun mantığı ile ilgilenilmiştir. Duygunun düşünce üzerindeki etkileri özellikle karamsar bireyler üzerinde gözlemlenmiştir. Aynı zamanda bu dönemde yapay zekâ üzerine yapılan araştırmalarda araştırmacılar, sanal hikâyeye karakterlerinin duygularını anlayabilen uzman sistemlerin yapılıp yapılamayacağı hakkında araştırmaya başlamışlardır (Mayer vd., 1999: 7).

Duygusal zekâ kavramına ilişkin tanımlamalar ve açıklamalar ikinci periyotta zayıf kalmıştır. Kavramın hâlâ gelişim aşamasında bulunmasından kaynaklı bir durum olması nedeniyle ortaya çıkan bu sonuçlar, 1980’li yılların sonlarına doğru duygusal zekâyâ ilişkin temel soruların cevaplanması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu doğrultuda araştırma alanının sınırlarının belirlenmesi ve bireylere ilişkin özellikle duygu ve zekâ kavramları çerçevesinde eksikliklerin tamamlanması gerekliliği öne çıkmıştır (Yüksel, 2006: 15-16).

Üçüncü periyot olarak ele alınan 1990-1993 yılları arasındaki dönem, bu sıkıntılardan çözümlenmeye başlandığı bir dönem olarak ifade edilmektedir. Bu dönem genel olarak duygusal zekânın sınırlarının saptanması adına dikkate değer bir nokta olarak görülmüştür (Mayer, 1999: 7).

1994-1997 yılları arasında, duygusal zekânın popülerliğinin artmaya başladığı dönemde alan yazında da bir genişleme görülmüştür. Daniel Goleman tarafından yayımlanan duygusal zekâ kitabı kavramın popülerleşmesini ve dolayısıyla bakış açısının değişmesini sağlamıştır. Özellikle duygusal zekânın, bireyin karakteristik yapısı ve başarısı üzerinde bir etkisi olduğunun belirtilmesi de kavramın popüler hale gelmesinde etkin bir rol oynamıştır. Yapılan araştırmalardaki testler tam olarak tanımlanmamasına rağmen duygusal zekânın ölçümleri olarak belirtilmiş ve duygusal zekâ ile ilgili eğitim ve danışmanlık hizmetleri artmaya başlamıştır. Bu süreçte, teorik ve pratik anlamda araştırmaların alan yazında yer almaya başlamasının yanı sıra, bu hususta birçok yeni ölçüm teknikleri geliştirilmiştir (Yüksel, 2006: 15-16).

### **2.2.2. Duygusal Zekâ (EQ) ile Bilişsel Zekâ (IQ) Arasındaki Bağntı**

İşlevsellik ve başarının, bilişsel zekâ ile doğru orantılı olduğu varsayımı uzun yıllar boyunca doğruluğu kabul edilen bilimsel yaklaşımlardan biri olmasını sağlamıştır. Ancak son dönemlerde duyguların da başarı ve işlevsellikte önemli bir rol oynadığı, yapılan araştırmalar aracılığı ile ortaya konulmuştur. Bilişsel zekânın, bireylerde sadece zekâ fonksiyonlarını değerlendirdiği; duygusal zekânın ise bireylerdeki duygusal sentezi, tespit yeteneği ve fonksiyonlarını daha etkin şekilde ortaya çıkardığı görülmüştür (Doğan, 2005: 114).

Goleman (2015: 57) araştırmasında, bireylerin bilişsel ve duygusal olmak üzere iki beyninin ve buna bağlı olarak iki zihinlerinin ve iki farklı zekâlarının olduğunu, bu iki zekâ türünün, bireylerin hayatını nasıl yaşayacaklarını belirlerken aklın, duygusal zekâ olmadan tam olarak verimli çalışmayacağını ve dolayısıyla her iki zekâ türünün birlikte hareket etmesi gerektiğini, bunun da entelektüel yaklaşımı arttıracığını ifade etmektedir.

Bilişsel zekâ ile duygusal zekâ birbirlerinin karşıtı değil; aksine oldukça farklı yetilerdir. Her bireyde akıl ve duygusal hassasiyet farklı düzeydedir; bilişsel zekâ değeri yüksek; ancak duygusal zekâsı düşük ya da bilişsel zekâ değeri düşük ancak duygusal zekâsı yüksek olan kişiler, geleneksel inanışlara rağmen nadir olarak görülen bireylerdir. Aslına bakılırsa bilişsel zekâ ile duygusal zekânın bazı yönleri arasında birtakım benzerlikler söz konusudur. Bu benzerliklere rağmen, bilişsel zekânın duygusal zekâdan tamamen farklı bir olgu olduğu ortaya konulmaktadır (Goleman, 1995: 62).

Duygusal zekâ, kalımsal olarak her bireyde belirli bir düzeyde bulunmakta ve bilişsel zekâdan farklı olarak öğrenme yoluyla geliştirilebilir bir özellik göstermektedir (Stys ve Brown, 2004: 54). Bireyler hayatlarına devam ederek edindiği deneyimlerden gerekli sonucu çıkardığı müddetçe duygusal zekâsı gelişmeye devam etmektedir. Aslında, bireylerin duygusal zekâ seviyeleri üzerine uzun yıllar boyu yapılmış araştırmalar; bireylerin kendi duyguları ve dürtüleriyle başa çıkma, kendi kendilerini motive etme, empati ve sosyal yeteneklerinin bilincinde olmalarının yanı sıra bu yeteneklerin de giderek gelişmekte olduğunu göstermektedir (Goleman, 1998).

Son zamanlarda ülkelerin ekonomik sınırlarının ortadan kalktığı iş dünyasında, rekabet avantajı sağlamak ve bunu devam ettirmek isteyen örgütlerdeki bilgi işçilerinin elde ettiği başarıları tahmin etmek konusunda, bilişsel zekânın gücü yetersiz kalmakta ve gerekli olan zekâ seviyesi arttıkça, duygusal zekânın başarı yönünden değeri daha da artmaktadır. Benzer şekilde, liderin kim olacağına belirlenmesi konusunda duygusal zekânın ağırlığı bilişsel zekâyâ göre çok daha fazladır (Yüksel, 2006: 19).

### **2.2.3. Duygusal Zekâ Modelleri**

Duygusal zekânın, akademik çerçevede filizlendiği dönemden bugüne kadar geliştirilmiş olan birçok model, duygusal zekâyâ ait çeşitli tanımlamalar öne sürmüş olmasının yanı sıra bu modeller; duygusal zekâyı oluşturan temel yetenekleri, boyutları ve becerileri içermektedir. Bu doğrultuda duygusal zekâ modelleri, temel olarak ele alınmış biçimi bakımından iki kategoriye ayrılmıştır. Bunlardan birisi yetenek modeli diğeri ise karma modeldir.

#### **2.2.3.1. Yetenek Modeli**

Yetenek modeli; duygusal zekânın; bilişsel zekânın merkezi olduğunu ve duygusal zekâyı meydana getiren alt boyutların; duyguları algılama, duygulara uyum gösterme, duyguları anlama ve duyguları yönetme olduğunu ileri sürmüştür (Rooy ve Viswesvaran, 2004: 689). Duygusal zekâyı, duygulardan hareketle akıl yürütme becerisi olarak ele alan ve duyguların ilişkiler konusunda belirleyici bir unsur olduğunu ileri süren yetenek modelinin öncüleri, duygusal zekâyâ temel oluşturan Mayer ve Salovey modelidir (Aslan, 2013: 51).

### 2.2.3.1.1. John D. Mayer ve Peter Salovey Modeli

Mayer ve Salovey (1995)'e göre duygusal zekâ yapısı, yetenek temelli bir yaklaşımdır. Burada duygusal zekâ; bireyin kendi duygularının yanı sıra başkalarındaki duyguları fark etmesi ve düzenlemesi, kullanması, anlaması ve performans kolaylaştırma ile duygusal enformasyon gibi bir dizi yetenekten oluşmaktadır. (Mayer ve Salovey, 1997: 5) . Duygusal zekânın bu tanımında; öz farkındalık, öz yönetim, sosyal farkındalık ve sosyal yönetimden oluşan dört boyutlu duygusal zekâ yapısına değinilmektedir. Öz farkındalık, duyguları ifade etme yeteneğidir. Öz yönetim, bireyin düşünce süreçlerini etkileyen farklı duygular arasında ayırım yapabilme yeteneğini ifade eder. Üçüncü beceri; sosyal farkındalık, karmaşık duyguları anlama ve duygular arasındaki olası değişimleri belirleme yeteneğidir. Son olarak sosyal yönetim; bir duygunun belirli bir durumda yararlılığına dayanan, bu duygu ile bağlantılı olma ya da bu bağlantıdan kopma yeteneğidir (Jordan vd. 'den [2002] aktaran Ramanujan vd., 2017: 3).

Sosyal ve duygusal uyumun ele alınmasına yönelik olarak öne sürülen yaklaşım, bireyin, öğrenme ile edindiği deneyimler sonucu gelişen duygusal becerileri temel almaktadır. Mayer ve Salovey (1990)' in yaptıkları araştırmada ileri sürdükleri bu duygusal zekâ modeli, Brackett ve Salovey (2006) tarafından daha da geliştirilerek; duyguları algılama, anlama, kullanma ve yönetme olmak üzere dört temel boyuttan meydana geldiği ifade edilmiştir (Aysel, 2006: 87). Bu modelde temel alınan söz konusu beceriler, dört kollu yetenek modeli adı altında ve ilgili becerilerin açıklamalarıyla birlikte tablo 1'de verilmiştir:

**Tablo 1.** Duygusal Zekânın Dört Kollu Modeli

<b>Kol Adı</b>	<b>İlgili Becerilerin Kısa Açıklaması</b>
<b>Duygu Algısı (Kol 1)</b>	Sanat, hikâye, müzik ve diğer uyaranlarda olduğu gibi, kendisinde ve başkalarındaki duyguları algılama yeteneği.
<b>Düşünmeyi Kolaylaştırmak için Duygu Kullanımı (Kol 2)</b>	Duyguları iletmek için gerekli olan duyguyu oluşturma, kullanma ve hissetme ya da diğer bilişsel süreçlerde kullanma becerisi.
<b>Duyguyu Anlama (Kol 3)</b>	Duygusal bilgiyi anlama, duyguları birleştirme ve ilişki geçişleri yoluyla geliştirme ve bu tür duygusal anlamları değerlendirme.
<b>Duygu Yönetimi (Kol 4)</b>	Kişisel anlayış ve gelişmeyi teşvik etmek amacıyla duygulara açık olma; bireyin kendinde ve başkalarındaki duyguları değiştirip düzenlemesi.

**Kaynak:** Brackett ve Salovey, 2006: 35.

Mayer ve Salovey modelini oluşturan temel unsurlar aşağıda açıklanmıştır:

**Duyguları Tanımlamak:** Duygusal zekânın dört kollu modelinin ilk kolunu oluşturan duygu algısını ifade eden duyguları tanımlamak, bireyin diğer insanlardaki sözsüz ifadelerle ait algı ve duygu ifadesini içermektedir (Mayer vd., 2004: 199)

Bu yetenek, bireyin ve etrafındakilerin ne hissettiğini anlaması ve hissettiklerini dile getirme yeteneğidir. Duyguların dışı vurumu olarak da ifade edilebilecek olan bu yetenek, duyguların farkında olunmasından ziyade farkındalığın doğruluğuna; yani diğer bireyleri doğru okumaya vurgu yapmaktadır. Bireyler arasındaki iletişim, sözlü ve/veya sözsüz davranışlardan oluşmaktadır. Bireyin sesinin tonu, tavırları, duruşu ve yüz ifadesi, bilgiye ilişkin önemli kaynaklar olarak ifade edilmektedir. Sözsüz olarak ifade edilen bilgi türü, genellikle başarılı sosyal iletişimin temelini oluşturmaktadır. Birey, diğer bireyin sadece sözlerine odaklanırsa, gerçek mesajı alma konusunda sıkıntılarla karşılaşabilmektedir. Sosyal etkileşim içerisinde, bilgilerin %7 gibi düşük bir kısmı sözlerle anlaşılabilirken geri kalanı ise, diğer mimikler aracılığı ile aktarılmaktadır. (Keskin vd., 2013: 57).

Duygularının farkında olamayan kişiler, diğerlerinin mimik ve duygusal ifadelerine dikkat etmemekte ve duyguların gerçekten karşı tarafa aktarılmasında ortaya konulacak ince detayları kaçırmaktadırlar. Duygusal ifadeyi doğru şekilde alamayan yönetici veya diğer çalışanlar iletişim konusunda birtakım sıkıntıların ortaya çıkmasını engelleyemeyerek, yanlış sonuçlara ulaşmasına yol açarak varsayımların hatalı oluşturulmasına neden olacaktır (Caruso ve Salovey, 2007: 81).

**Duyguları Kullanmak:** Dört kollu modelin ikincisini oluşturan ve kolaylaştırıcılığı ifade eden duyguları, düşünceye yardımcı olabilmek amacıyla kullanabilme yeteneğini içerir (Mayer vd., 2004:199). Bu yetenek, uyarılarla yeniden karşılaşıldığında zihinde meydana gelen ve bireye geri bildirim sağlayan duygusal ifadelerin birbirinden ayırt edilebilmesidir (Aslan, 2013: 53).

Bireyin duygularını düşüncelerinin etkilemesine fırsat vermesi ve işe katılmasını sağlayan bu yetenek, bireyin dünyaya farklı bir çerçeveden bakmasına ve diğer bireylerin duygularını kendi içinde hissetmelerine yol açmaktadır. Bireyin olaylara bakış açısını zenginleştiren bu yetenek, aynı zamanda sorun çözme yeteneğini ve muhakeme gücünü arttırmaktadır (Keskin vd., 2013: 58).

Önemli bilgileri içinde barındıran duygular, aynı zamanda önemli veri kaynaklarıdır. Bu duygular, bireyin dikkatini yaşam alanında ortaya çıkan önemli olaylara vermesini sağlayarak algılarının artmasına neden olmaktadır. Bireylerde ruh halinin önemli belirleyicilerinden biri olan bu yetenek, duyguların akıllıca kullanılarak geliştirilmesine yardımcı olmaktadır (Caruso ve Salovey, 2007: 96).

**Duyguları Anlamak:** Dört kollu modelin üçüncü kolunu oluşturan duyguları anlama; duyguları analiz etme, duyguların zaman içinde ortaya çıkan muhtemel eğilimlerini ve sonuçlarını anlama becerisini ifade eder (Mayer vd., 2004: 199). Bu yetenek, bireyin duyguları anlama ve bu duygulardan birtakım sonuçlara varabilme yeteneğini açıklamaktadır (Aslan, 2013: 53).

Kendine özgü mantıklı bir işleyişe ve dile sahip olan duyguların nasıl oluştuğunu ve sonraki aşamaların nasıl şekilleneceğini belirleyen bir yetenek olan duyguları anlama yeteneği, bireyler hakkında yapılacak varsayımların doğru bir şekilde ortaya konulması ve öngörü yeteneğinin artmasına yardımcı olmaktadır (Keskin vd., 2013: 58).

Bireyler, hissettiklerini diğer bireylere açık ifadelerle aktarabildiklerinde iletişimin kalitesini arttırarak duyguların sahip olduğu anlam yüklerini de aktarmış olmaktadır. Bireyin kendini ve diğerlerini tam olarak anlama isteği, bu yeteneğin gelişmesine katkı sağlamaktadır. Birey, bu yetenek doğrultusunda olayların gelişim süreçlerini daha iyi anlayarak, çevresindeki bireylerin hislerine ilişkin öngörülerde bulunarak duygusal kelime hazinesinin gerçeklik sağlamlamasına yol açmaktadır (Caruso ve Salovey, 2007: 97).

**Duyguları Yönetmek:** Dört kollu modelin dördüncü kolunu oluşturan duygu yönetimi, bireyler ve bireyler arası gelişimi sağlayabilmek amacıyla duyguları ve duygusal ilişkileri yönetebilme becerisidir (Keskin vd., 2013: 59). Bu yetenek aynı zamanda bireyin kendi duygularının yanı sıra diğer insanların da duygularını düzenleme ve yönetebilme becerisini (Aslan, 2013: 53) ve kişiliğe bağlı özelliklerini içermektedir. Başka bir ifadeyle, bu yetenekte duygular; kişisel bilgi, hedef ve sosyal farkındalık çerçevesinde yönetilmektedir (Mayer vd., 2004:199). Daha önce de belirtildiği üzere, önemli bilgileri içinde barındıran duygular, bireysel karar alımlarında önemli bir rol oynamaktadır. Bu yetenek; bireyin duygularını kararları ve davranışlarıyla birleştirerek kendinin ve çevresinin yaşam kalitesini arttırmasına yol açmasını sağlamaktadır (Keskin vd., 2013: 59).

Duygularıyla birlikte hareketlerini gerçekleştiren bireyler, akıllıca hareket ederek ve olumsuz his ve davranışların önüne geçerek kurulacak denge ile bastırma duygusunun alışkanlık haline gelmesinin üstesinden gelerek, duyguların bilgi değerinin kaybedilmesini engellemektedir (Caruso ve Salovey, 2007: 109).

### ***2.2.3.2. Karma Model***

Bu modelde sosyal beceriler, davranışlar, kişilik faktörleri gibi unsurlar bir araya getirilerek duygusal zekâ kavramı, yetenek modelinden daha geniş bir bakış açısıyla ele alınmıştır (Aslan, 2013: 51). Karma model, zihinsel yeteneklerle iyimserlik, kendini geliştirme gibi birtakım karakteristik özellikleri bir arada inceleyerek; yetenek modelinde söz konusu boyutlara ilave olarak idrak, isteklendirme ve sosyal ilişkileri de kapsamaktadır. Bu modelin öncüleri; Bar-On, Cooper ve Sawaf ile Goleman modelleridir. (Rooy ve Viswesvaran, 2004: 689).

### 2.2.3.2.1. Reuven Bar-On Modeli

Duygusal zekâyı, ölçek aracılığı ile ölçen ilk kişi olan Bar-On; duygusal zekâyâ ilişkin yeteneklerin zamanla değişime uğrayıp farklı bir boyut kazanabileceğini ve bunun da çeşitli programlar aracılığı ile sağlanabileceğini ifade etmiştir. Ayrıca bu modeldeki boyutlar, bireylerin ortaya koydukları duygusal zekâ performanslarının yanı sıra içlerinde var olan duygusal zekâ potansiyelini de ortaya çıkarabilecek bir yapıya sahiptir (Erkuş ve Günlü, 2008: 187). Duygusal zekâyı, “duygusal bölüm” adı altında ilk ele alan kişi olan Bar-On, duygusal zekâ modelini, performans ve başarının kendisinden ziyade, performans ve başarıyı bir potansiyel olarak göstererek tanımlamıştır. Sonuç kısmına odaklanan araştırmasında, bireyin kendisinin ve diğer bireylerin duygularının farkında olabilme, duygularını kontrol edebilme, kendisinin ve başkalarının duygularını açıklayabilme, güçlü duygularla baş edebilme ve karşılaşılan problemlere uyum göstererek onları çözebilme yeteneklerini içeren duygusal ve sosyal yeteneklerin düzenlenmesine vurgu yapmaktadır (Stys ve Brown, 2004: 8).

Bar – On’un hipotezine göre, bu kişisel duygusal zekâ yetenekleri ortalamanın üzerinde ise kişi, çevresel etkilerle ve baskılarla karşılaştığında daha başarılıdır. Bar-On özellikle duygusal zekâ eksikliğinin başarıya engel olacağını ve duygusal problemlere sebep olacağını ifade etmiştir (Stys ve Brown, 2004: 11).

Bar-On modeline esas teşkil eden beş temel yeterlilik ögesi söz konusudur. Bunlar; kişisel beceriler, kişiler arası beceriler, sosyal uyum, stres yönetimi ve mod olarak esas alınmış ve bunlar kendi içinde de alt boyutlara ayrılmıştır (Bar-On, 2006: 21).

**Kişisel Beceriler:** Bireyin iç dünyasını tanıması, seçimlerini yapabilmesi, kaynaklarının ve gücünün farkında olması anlamına gelmektedir (Yüksel, 2006: 26). Kendine saygı, duygusal farkındalık, kendine güven, bağımsızlık, kendini gerçekleştirme bu boyutun alt boyutlarını oluşturmaktadır (Bar-On, 2006: 21).

**Kişiler Arası Beceriler:** Bireyin diğer insanlarla anlaşabilme derecesi (Eröz, 2011: 61); samimi ve sevgi çerçevesinde olumlu ilişkiler kurup bunu sürdürebilme yeteneğidir (Mumcuoğlu, 2002: 48). Bu alt boyut, bireyin sahip olduğu kapasiteyi ve her türlü faaliyetlerini kapsamaktadır. Bu boyutu meydana getiren alt boyutlar; olay ya da durumlara empatik bir bakış açısıyla yaklaşabilme, sosyal sorumluluk bilincine sahip olabilme ve sosyal ilişkiler kurabilme becerisidir (Yüksel, 2006: 26).

**Sosyal Uyum:** Bireyin ne ölçüde esnek ve gerçekçi olabildiğinin ifadesi bu boyutla mümkündür (Eröz, 2011: 61). Bireyin çevrenin talep ve baskılarıyla başa çıkma becerilerini kapsamaktadır (Yüksel, 2006: 26). Deneyimlenmiş olan (öznel olan) ile nesnel olarak var olan olay ya da durumlar arasındaki benzerlik veya farklılıkları ele alarak değerlendirebilme becerisi olan gerçekliği test edebilme, değişen koşullara uygun olarak esnek olabilme ve bu süreçte karşılaşılan sorunları çözebilme becerileri bu boyutu oluşturmaktadır (Mumcuoğlu, 2002: 49).

**Stres Yönetimi:** Bireyin strese neden olan durumlarla baş edebilme becerilerini kapsamaktadır (Mumcuoğlu, 2002: 49). Bireyin tepki kontrolü ve strese tahammül edebilme becerileri bu boyutu meydana getiren alt boyutlardır (Yüksel, 2006: 27).

**Mod (Genel Ruhsal Durum):** Bireyin hayata dair beklentilerinin karşılanması ve hayata dair edinmiş olduğu bakışı açısını kapsamaktadır. Bu boyutu oluşturan alt boyutlar, bireyin iyimser olabilme yetisi ve hayattan aldığı mutluluktur (Yüksel, 2006: 27).

#### 2.2.3.2.2. *Robert Cooper ve Ayman Sawaf Modeli*

Robert Cooper ve Ayman Sawaf (2003: 33) tarafından geliştirilen modelde duygusal zekâ; duyguları öğrenme, duygusal zindelik, duygusal derinlik ve duygusal simya olarak nitelendirilen “Dört Köşe Taşlı Model” şeklinde ele alınmaktadır. Bu köşe taşlarını oluşturan alt unsurlar aşağıda gösterilmiştir:

**Duyguları Öğrenme:** Bireyin içinde bulunduğu duygu durumunun farkında olması ve bunu diğer insanlarla olan ilişkilerinde değerlendirmesi; bunu yaparken de duygusal gerçekliği objektif bir bakış açısıyla değerlendirmesinin yanı sıra duygusal geri bildirim sağlayarak pratik sezgiye sahip olmasıdır (Keskin vd., 2013: 63).

**Duygusal Zindelik:** Bireyin duygusal açıdan esnek olması, karşılıklı güven duygusunun oluşmasını sağlaması, bunu yaparken samimi olması, olay ya da durumlara farklı bakış açısıyla yaklaşarak farklı fikirler oluşturabilmesidir (Aslan, 2013: 63).

**Duygusal Derinlik:** İş hayatı ve gündelik hayatında, kendi potansiyelinin farkına vararak belirlemiş olduğu hedefler doğrultusunda bireyin, kendini buna adanması ve örgüt amaçları ile kişisel amaçların uyumlaştırılması ve bunların doğruluk, adanmışlık ve sorumluluk duygularıyla desteklenmesidir (Cooper ve Sawaf, 2003: 33).

**Duygusal Simya:** Karşılaşılan sorun ve çevresel baskılarla birlikte yaşama ve gelecek için değişimi gerçekleştirme becerisidir (Çakar ve Arbak, 2004: 40).

#### 2.2.3.2.3. Daniel Goleman Modeli

Goleman, 1995 yılında yayımladığı kitabında duygusal zekânın beş alt boyuttan oluştuğunu belirtmiştir. Bu boyutlardan; öz-farkındalık, öz-denetim ve motivasyon bireyin kendisini yönetmesiyle ilişkilendirilirken; empati ve sosyal beceri boyutları ise, diğer bireylerle olan ilişkileri düzenlemeyle ilişkilendirilmektedir (Goleman, 1998: 335).

Goleman, daha sonra yeni verilerle bu boyutları geliştirerek yeni bir duygusal zekâ modeli önermiştir. Yönetim ve iş yaşamına yönelik olarak geliştirilen, daha önce beş bileşenden oluşan kavram, bu modelde öz bilinç, özyönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi olmak üzere dört bileşenden oluşmaktadır. Bunlardan ilk ikisi kişisel yetkinlikleri ifade ederken; diğer ikisi ise bireyin çevresindeki insanlarla ilişkilerini nasıl yönettiği ile ilgili ifadelerdir (Goleman, 2003: 46). Goleman'ın söz konusu modelinde yer alan bu temel öğeler, aşağıda kısaca açıklanmıştır:

**Öz Bilinç:** Bu kavram, bireyin içinde bulunduğu anda hissettiklerinin farkında olarak, bu hislerinin kişiye işaret ettiği öncelikler doğrultusunda karar vermesini ifade etmektedir. Bireyin becerilerinin gerçekçi değerlendirmesini yaparak, sağlam temellere dayanan özgüven algısına sahip olmayı ifade eden bu kavram, en önemli duygusal zekâ yetkinliği olarak da belirtilmektedir. Kişinin kendi duygularını okuma becerisi olarak da ifade edebilen kavram; bireyin kendi güçlü yönlerinin ve sınırlarının farkında olmasını ve kendi değerlerine ilişkin bir özgüvene sahip olmasını sağlar. Uyumlu liderler, öz bilinci, kendi ruh hallerini tespit etmek için kullanırken, diğer kişileri de nasıl etkileyeceklerini sezgisel olarak bilirler (Goleman, 1998: 19).

Öz bilinç sahibi olan insanlar, olaylara anlık tepki vermektense, genellikle sakin bir şekilde düşünerek; yaptıkları değerlendirme sonucunda, duruma göre tepki verirler. Üstün özelliklere sahip birçok çalışan, kendi manevi yaşantısında geliştirdiği olaylara yaklaşım tarzını iş yaşamına da yansıtır. Bazıları için bu, dua ya da meditasyon demektir; söz konusu durum kimileri için daha felsefî bir kendini anlama arayışıdır. Öz bilince sahip bireylerin tüm bu özellikleri, onların uyumun gerektirdiği inanç ve içtenlikle davranmalarını sağlar (Goleman, 2003: 50).

**Öz Yönetim:** Bir kişinin duygularını, elindeki işi yapmayı engellemek yerine kolaylaştıracak şekilde yönetmesidir. Öz yönetim, merhametli olmak ve hazzı ertelemek, duygusal stresten kurtularak kendini toparlamayı ifade etmektedir. “Duyguların kontrol edilerek, güvenilir ve uyumlu yönde dürüstlük ve doğrulukla hareket etme becerisidir.” Olumlu duyguların yönetilmesi kolay; fakat olumsuz duyguların üstesinden gelmek zordur (Goleman, 2003: 57).

Duygular, özellikle örgüt içinde bir çalışandan diğer çalışanlara çok daha kolay bulaştığından bireyin öncelikli görevi, kendi duygularının kontrolünü eline almak olmalıdır. Kendi duygularını yönetemeyen bir kişi, başka herhangi birinin duygularını da yönetemez. Bu nedenle, örgüt içinde bir çalışanın ne hissettiğinin özel bir konu olmasının da ötesinde, geneli ilgilendiren sonuçları vardır. Duygularını denetim altında tutabilen çalışanlar, örgütlerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne sahip olmalarını ve dinamik çevreye uyum sağlamalarını kolaylaştırmaktadır (Goleman, 2003: 58).

**Sosyal Bilinç:** Kendini yönetmekle ilgili becerilere ek olarak duygusal zekâ, diğer bireylerle olan ilişkilerin de geliştirilmesini gerektirir. Bu, empati ile başlayan bir süreçtir. Empati, karar süreçlerini herkese rağmen yerine getirmek değil, bilakis karar verirken diğerlerinin duygularını da dikkate almak anlamına gelir. Sosyal bilinç, insanların hislerini okuyabilmeyi, onları anlamayı ve farklı kişiliklere sahip insanlarla uyumlu bir ilişki geliştirebilmeyi sağlar (Goleman, 1998: 318).

Psikolojide, "empati" sözcüğü üç farklı anlamda kullanılmaktadır: Bir diğer bireyin hislerini bilmek; o bireyin hissettiği şeyleri hissetmek ve sıkıntısına şefkatle karşılık vermek. Bu üç empati çeşidi bir ardışıklığı betimlemektedir: “Seni fark ediyorum, duygularımı paylaşıyorum ve bu yüzden sana yardım etmek için harekete geçiyorum.” Başka bir bireyin yaşadığı deneyimleri anlamak için bireyin kendi deneyimi sırasında da aktif olan aynı beyin donanımı kullanılmaktadır (Goleman, 2006: 76).

**İlişki Yönetimi:** Bireyler arası yetenekler, diğer duygusal zekâ boyutları üzerine kurulur. Mükemmel bir sosyal izlenim bırakanlar; kendi duygusal ifadelerini gözlemlemekte becerikli, diğerlerinin tepki gösterme şekillerine hassasiyetle uyum gösteren ve böylece istenen sonuçları elde etmek için sosyal performanslarında sürekli ince ayar yapabilen kişilerdir. İlişkileri kaliteli bir şekilde yönetmek, başkalarının duygularıyla baş etmek anlamına gelirken;

diğer bireylerle başarılı ilişkiler kurabilmek için onların hislerini iyi okuyabilmek gerekmektedir (Goleman, 2003: 64).

Diğer insanlarla kolay ilişki kurabilen, onların hislerini doğru okuyabilen, onları hedefleri doğrultusunda yönlendirebilen ve olası çatışmaları iyi yönetebilenler, yüksek sosyal beceriye sahip olan kişilerdir. Bunlar doğuştan liderdirler. Bir topluluğun ortak düşüncesini iyi okuyup, onları amaçları doğrultusunda yönlendirebilirler. Duygusal olarak besleyici oldukları için, bu insanlarla birlikte olmak keyif verir. İnsanları iyi bir ruh haline sokarlar. Uyumlu liderler, bu becerilerini etraflarına coşku yaymak ve anlaşmazlıkları mizah ve nezaketle çözmek için kullanırlar (Goleman, 2001: 49).

#### **2.2.4. Duygusal Zekâyı Oluşturan Temel Yetenekler**

Duygusal zekâyı oluşturan temel yetenekler bireyin içsele yönelik olan eylemlerini içermektedir. Birey dışavurum yaptırımlarında ne kadar başarılı olursa getirisi o kadar çok paylaşım olacak demektir. Bu konuda bireyin kendini yetiştirmesi, gerek özel yaşamda ve gerekse iş dünyasında artılarını artıracaktır. Duygusal zekâ için bu yetenekler özellikle; kendini tanımak, kendini yönetmek, motivasyon, empati ve sosyal beceriler olarak belirlenmiştir (Goleman, 2016: 38-39; Kılıçarslan, 2010: 39).

##### **2.2.4.1. Kendini Tanıma**

Bireyin kendi duygu, ihtiyaç ve hedeflerini tanınması, tercihlerini yapabilmesi ve sahip olduğu bireysel gücün ve kaynakların farkında olması anlamına gelir. Kendini tanıyabilen bireyler, belirli durumlarda nasıl davranacaklarını, neye ihtiyaç duyacaklarını ya da kendilerinde nasıl değişiklikler yapmaları gerektiğini kolayca fark ederler. Örneğin; bir çalışan, yöneticisi nedeniyle çalışmaya motive olamıyorsa; motive olamama durumunu kendinin seçtiğinin farkına varması ya da gündelik hayatta en basit durum bile ki bu lavaboda kalmış bulaşıklar olduğunda bile, yine sinirlenme nedeni oluyorsa, yine buna kişinin kendisi izin veriyordur. Burada aslolan bireyin kendinin farkında olarak duygularını kontrol altına alabilmesidir. İnsan, başkalarını her zaman değiştiremez; ancak olay ya da olgulara verdiği tepkileri değiştirebilir (Kılıçarslan, 2010: 39).

Sokrates'in, "Kendini tanı" sözüyle belirttiği, kişinin kendinin farkında olması kavramı, duygusal zekânın temelini oluşturmaktadır (Goleman, 2015: 77). Duygularını tanıyan bireyler,

hayatlarını daha iyi idame ederler ve kişisel karar gerektiren durumlarda düşündükleri şeyin ne olduğundan eminlerdir (Kılıçarslan, 2010: 39).

Kendini tanıma yeteneği, birbiriyle ilişkili olan duygusal farkındalık ve kendini değerlendirme alt unsurlarından meydana gelmektedir (Aslan, 2013: 88). Söz konusu bu unsurlar aşağıda açıklanmıştır:

**Duygusal Farkındalık:** Bireyin duygularının bilincinde olması ve bunların sonuçlarını fark edebilmesidir. Temel bilişsel bir beceri olan bireyin “kendi kendisiyle konuşması” yoluyla bir “iç diyalog” oluşturup kendi öz değerlendirmesini yaparak içinde bulunduğu duygu durumunun bilincinde olması ve söz konusu durumdan kurtulmak için çaba göstermesidir (Goleman, 2015: 77-387). Kendini yatıştırma, yoğun kaygılardan, karamsarlıktan ve alınganlıklardan kurtulma yetenekleri gelişmiş olan bireyler, hayatın tatsız sürprizlerini daha iyi karşılayabilmekte ve olumsuz deneyimler sonrasında kendilerini daha kolay toparlayabilmektedir (Goleman, 2005: 44-45).

**Kendini Değerlendirme:** Bireyin sahip olduğu gücün, zayıf yönlerinin ve sınırlarının farkında olması ve bunu kabullenmesidir. Kendisiyle barışık olan ve rahatlıkla dalga geçebilen bireyler, olay ya durumlar karşısında daha doğru değerlendirmeler yaparlar. Birey, aynı zamanda eleştiriye açık olmalı ve kendisine getirilen eleştiriler karşısında gereken dersi çıkarabilmelidir. Duygusal bakımdan daha zeki olmanın ilk ve temel adımını yapılan dürüst bir değerlendirme oluşturmaktır (Kılıçarslan, 2010: 40).

#### ***2.2.4.2. Kendini Yönetme***

Bireyin duygu ve düşüncelerini kontrol altına alarak yönlendirmesidir. Bu yetenek bireyleri duygularının esiri olmaktan kurtarıp onları yönlendirebilmesini sağlamaktadır (Kılıçarslan, 2010: 41). Bireyin önceden belirlemiş olduğu amaçlara ulaşabilmesi konusunda önemli bir güdüleyici kaynaktır. Kendini yönetmek kısaca, bireyin sahip olduğu dürtüleri, istekleri kontrol edebilme, olumsuz duygularla başa çıkabilme ve bu duyguları yönlendirebilme yeteneğini oluşturmaktadır (Avcı, 2013: 10). Diğer bir deyişle bireyin duygularını denetim altına alabilmesidir. Bu temel yeteneği meydana getiren unsurlar aşağıda kısaca açıklanmıştır (Kılıçarslan, 2010: 42; Goleman, 2016: 38):

**Kendini Kontrol:** Bireyin dürtülerini ve olumsuz duygularını kontrol altına alabilmesi; yani duygusal tepkilerle başa çıkabilme yeteneğidir.

**Güvenirlilik:** Doğruluk ve dürüstlük standartlarını koruyarak dürüst, ahlaklı ve tutarlı olmaktır.

**Vicdanlılık:** Bireyin ortaya çıkan sonuçlarla ilgili sorumluluk alması ve bu konuda kendini sorgulamasıdır.

**Yeniliklere Açık Olmak:** Mevcut bilgilerin yenilerini ortaya koymak için kullanıldığı ve değişimi sağlamak amacıyla çalışan kişilik özelliğidir.

Kendini yönetme yetenekleri fazla olan bireyler, çalışma ortamında hoş olmayan durumlarla karşılaştıklarında sorunun üstesinden kolaylıkla gelerek, söz konusu beklenmedik durumların performanslarını etkilemesine müsaade etmezler. Dolayısıyla bu niteliklere sahip bireyler çalışma hayatında sergiledikleri performans ile önemli başarılarla imza atarlar (Ak, 2013: 10).

#### **2.2.4.3. Motivasyon**

Bireyin kendini motive edebilmesinin ön koşulu, kendi içinde başarmayı arzu etmesi ve bu arzuya yönelik heyecan duymasısıdır (Ak, 2013: 10). Motivasyon, bireyin karşılaştığı zorluklar ya da işlerin bireyin iradesi dışında gelişmesi hallerinde çok daha yararlı olmaktadır. Ayrıca motive olmuş bireyler, zorluklar karşısında yılmadan devam etme gücüne sahip olma özelliği gösterirler (Çakar ve Arbak, 2004: 42).

Motivasyon, davranışa yönlendiren güçleri kapsamaktadır. Temel gereksinimlerden doğan bu güçler, bireyin çevresindeki çeşitli amaçlara yönelmesine yol açmaktadır. Motivasyon, bireyin kendini veya başkalarını cesaretlendirebilmesi ve yaptığı bir işe odaklanarak işin sonuçlandırılabilmesi için üretken bir biçimde çalışmasını sağlamak olarak ifade edilebilir (Kılıçarslan, 2010: 42).

#### **2.2.4.4. Empati**

Bireyin diğer bireylerin duygu, ihtiyaç ve kaygılarını anlaması ve kendini diğer bireylerin yerine koyabilmesi demektir. Diğer insanların olay ya da durumlar karşısında hangi duygu durumuna sahip oldukları hakkında bir görüşe sahip olabilme yetisi, empatinin temelini

oluşturmaktadır (Goleman, 2016: 39). Diğer bireyler gibi düşünüp onlar gibi davranabilme yeteneğine sahip olmak, onları kabullenme ve bunu düşünebilip davranabilmenin yanı sıra onların hal ve hareketlerini anlayabilmektir (Kılıçarslan, 2010: 43).

Diğer bireylerin duygu, ihtiyaç ve kaygılarının bilincinde olunması empatinin gereklerindedir. Bu beceri, bireylerle ikili ilişkilerde başarı belirleyici ve sosyal ilişkileri yönlendirici bir etkiye sahiptir. Empati, toplumun ortak dokusunu koruyan bir beceridir. Empati duygusuna sahip kişiler, karşısındakinin neye ihtiyaç duyduğuna daha duyarlıdır (Kılıçarslan, 2010: 43). Çalışma hayatında empati, bireyin sahip olması gereken sosyal yeterliliklere esas teşkil eden yetenekleri temsil eder (Goleman, 2016: 172). Diğer taraftan empatinin bir örgütte faaliyet gösteren çalışanların iş performansları üzerinde olumlu yönde etkileri vardır. Söz konusu bu etkiler, örgüt içinde sosyal ve duygusal bir ortam oluşturulmasına ya da mevcut ortamın daha da güçlendirilmesinde önemli bir yardımcı etmen olmaktadır (Stein ve Book'tan [2003] aktaran Arslan, 2013: 94). Bu temel yeteneği meydana getiren unsurlar aşağıda kısaca açıklanmıştır:

**Diğer İnsanları Anlamak:** Bireyin, diğer bireylerin duygu ve bakış açısının farkında olması ve bu konularda duyarlılık geliştirerek onları yargılamadan samimi olarak ilgilenmesidir (Goleman, 2016: 172).

**Başkalarını Geliştirmek:** İnsanların kariyerlerinin değişik aşamalarında değişik destek ve yönlendirme türlerine ihtiyaç duyduğunu unutmamak gerekir. Bireyin birlikte çalıştığı kişilerin ihtiyaçlarını fark ederek becerileri ölçüsünde bu ihtiyaçlara yardımcı olması bu unsurla alakalıdır (Kılıçarslan, 2010: 44). Bu unsur, diğer insanların gelişim ihtiyaçlarını anlama ve sahip oldukları becerileri pekiştirebilme yetisidir (Goleman, 2016: 183). Ayrıca örgüt içinde bir yöneticinin çalışanını yönlendirme ve yol gösterme becerisinin temelini oluşturmaktadır (Kılıçarslan, 2010: 44).

**Hizmete Yönelik Olmak:** Bireyin çevresindekilerin ihtiyaçlarını fark etmesi, ihtiyaçlara cevap vermesi ve diğer bireyleri memnun etmekten mutluluk duymasıdır. Diğer bir deyişle, bu yeterlilik, hizmet sektörü çalışanları için gerekli olan temel özelliktir (Kılıçarslan, 2010: 44).

#### 2.2.4.5. Sosyal Yetkinlik (Beceri)

Bireyin başkalarıyla ilişki kurabilmesini ve bu ilişkilerin sürekliliğinin olması becerilerini kapsayan sosyal yetkinlik (Kılıçarslan, 2010: 44); kişinin diğerler insanlarda görmek istediği tepkileri ustaca ortaya çıkarabilme yeteneğidir. Ayrıca bu yeteneği oluşturan unsurlar aşağıda kısaca açıklanmıştır (Goleman, 2016: 39):

**İletişim:** İletişim süreci, bireylerin davranışını değiştirmek ve örgütte haberleşme ağı kurarak ilişkileri geliştirmek amacıyla kullanılan bir beceridir.

**Etki Oluşturma ve Etkileme:** Bireyin, karşısındaki bireyde veya ekipte istek oluşturup karşılıklı bir değer meydana getirmesidir.

**Çatışma Yönetimi:** Bireyin anlaşmazlıkları tartışarak ve uzlaşarak çözüm sürecine girmesi ve bu durumu adil ve uzlaşmacı bir yapıda gerçekleştirebilmesidir.

**İşbirliği:** Bireylerin, diğer bireylerle ortak amaçlar doğrultusunda işbirliği yapmasıdır.

**Ekip Çalışmasına Yatkinlik:** Bireyin ekip içerisinde ortak amaçlar doğrultusunda hareket ederek bir çalışmaya girebilmesidir.

**Liderlik:** Bireyin ait olduğu grubun amaçlarını belirleyerek gruptaki kişileri örgütün amaçları doğrultusunda hareket ettirebilme yeteneğidir.

**İlişki Kurma:** Bireyin çevresiyle anlamlı ve karşılıklı doyuma dayalı ilişkiler kurması, günlük yaşamda diğer bireylerle ilişki kurma ve geliştirmede zorlanmamasıdır.

#### 2.2.5. Duygusal Zekânın Geliştirilmesi

Sonradan öğrenilebilen becerilerden oluşan duygusal zekâ, bireylerin yaşları ilerledikçe gelişebilme özelliğine sahiptir. Yaş ortalamasının artması sonucu bireylerin toplumsal ilişkileri ve çevrelerindeki olayları değerlendirmelerinde daha dengeli olmaya başladıkları ve uyum, kontrol ve etkin iletişim kurabilme yeteneklerinin arttığı görülmektedir (Gürsoy, 2005: 59).

Bu doğrultuda gündelik yaşamda ve meslek hayatında duygusal zekâ yeteneklerinin geliştirilmesi için uyulması gereken kurallar aşağıda verilmiştir (Doğan ve Demiral, 2007: 218):

**Kendini Tanımak:** bireyin kim olduğunu öğrenmesi anlamına gelen bu durum duygusal zekânın bireyin olumlu ve olumsuz yönlerini fark etmesi sonucu daha etkin şekilde kullanılacağını ifade etmektedir. Bireyin; ihtiyaçlarının bilincinde olması, hatalarını görebilmesi ve amaçlarını gerçekçi olarak değerlendirebilmesi içsel tanınmanın artmasına ve duygusal zekânın gelişmesine yol açacaktır.

**Duyguları Kontrol Etmeyi Öğrenmek:** bireyin kendi duygusundan veya diğer bireylerin duygularından daha az korku duyması, duygusal durumlarla başa çıkabilmesini sağlayarak duygusal zekâ gelişimini arttırıcı rol oynayacaktır.

**Kendini ve Bireysel Özelliklerini Başkalarına Açık Tutmak:** bireylerin birbirlerinden farklı olması diğerlerinden daha iyi veya daha kötü olması anlamına gelmemektedir. Bu durumda bireylerin kendi bakış açıları ile diğer bireylerin bakış açılarının farklı olduğunu anlamaları duygusal zekâ gelişimlerinin de önünü açacaktır.

**İletişim Kurma Becerisini Geliştirmek:** bireyin kendini ifade şekillerini geliştirmesi, kelime dağarcığını arttırması ve kendini çok yönlü olarak ifade edebilmesi de duygusal zekânın daha etkin kullanılmasını ve geliştirilmesini sağlayacaktır.

**Problem Çözücü Olmak:** bireylerin çeşitli olaylar ve durumlar üzerinde daha fazla düşünmesi ve bunlara çözümler getirmeye çalışması, duygusal zekâ yeteneklerinin artmasına yol açacak ve gelişimi olumlu yönde etkileyecektir.

**Eleştiriye Açık Olmak:** bireyin eleştiriye açık olması ve eleştirel yorumlar yapabilmesi duygusal zekâ açısından önem teşkil etmektedir.

**İnsanlarla İlgilenmek:** bireylerin yeni kişilerle tanışması, onlara ait farklı kültürel yapıları öğrenmesi ve o kişilere ilişkin farklı yönlerin tanınması da duygusal zekâ yeteneklerinin artmasına yol açacaktır.

### 2.3. İş Performansı

Bu bölümde, iş performansının tanımı, önemi, boyutları ve iş performansını etkileyen unsurlar alan yazına dayalı olarak açıklanacaktır.

### 2.3.1. İş Performansının Tanımı

İşletmeler için performans belli bir amaç, görev ya da işlevin gerçekleştirilmesi veya yürütülmesi ile ilgili bir durum olarak tanımlanırken; işletme açısından bu faaliyet yapısının anahtar unsurları; girdi, süreç, çıktı ve ortaya çıkan etkiler (sonuçlar) şeklinde ifade edilmektedir (Kaya ve Aral, 2000: 5). Bireysel açıdan ise performans, kişinin belirli bir amaca ulaşmak için gösterdiği gayretin verimlilik ve etkinlik düzeyi şeklinde çıktılarla ölçülmesidir (Tutar ve Altınöz, 2010: 203). Başka bir tanıma göre ise performans, bireyin bir işi yapabilme becerisi, başarı ve kapasitesi ile bu işin üstesinden gelebilmesi ve üzerine düşen vazifeyi en etkin biçimde yerine getirebilmesi olarak ifade edilmektedir (Kesen, 2015: 540). Çalışanın davranış şekli ya da bir işin önceden belirlenmiş şartlara uygun olarak gerçekleştirilme düzeyi olarak da alan yazında tanımlanan (Bingöl, 2013; 273) performans; büyük ölçüde algı, değer ve tutumlara bağlıdır. Performans, belirli bir durumda kişisel yetenek, beceri ve çabanın bir fonksiyonu olarak da tanımlanmaktadır (Porter ve Lawler'dan [1974] aktaran Pushpakumari, 2008: 91). Kısa vadede, çalışanların beceri ve yetenekleri nispeten karardır. Bu nedenle, Pushpakumari (2008: 91), performansı bir çalışanın işine harcadığı çaba, açısından tanımlayarak, artan çabanın ise, daha yüksek performansla sonuçlandığını belirtmektedir.

Otley (1999), performansı, örgütsel performans ve iş performansı olmak üzere iki ana kategoriye ayırmaktadır. Örgütsel performans, organizasyonun belli bir zaman dilimi içerisinde ne kadar başarılı olduğu anlamına gelmektedir. Alan yazına bakıldığında, pek çok araştırmacı iş performansını kapsayan birtakım alternatif isimler kullanmışlardır. Bunlardan bazıları; çalışan performansı, işletme performansı ve bireysel performans şeklindedir (Ramawickrama vd., 2017: 66).

Campbell (1990) iş performansını; işyerinde örgütsel hedeflere katkı sağlamakla birlikte iş görenlerin davranışları ile ilgilenmenin bir sonucu olarak tanımlamaktadır. Bu tanımın, iş yerinde çalışanların sergilediği tüm davranışlar biçiminde, performansı basitçe tanımlamaktan daha uygun iken, pek tanımlayıcı olmadığı da belirtilmektedir. Bu tanımın önemli bir yönü, iş performansının, organizasyon tarafından, çalışanların görev ve sorumluluklarının bir bölümünün resmi olarak değerlendirildiği davranışları ifade etmesidir (Jex ve Britt, 2014:135).

İş performansı, bir çalışanın standart bir süre zarfında gerçekleştirdiği farklı davranışsal olayların örgüt için beklenen toplam değeridir. İş performansı aynı zamanda, belirli bir işte

çalışanlardan beklenen nitelik ve nicelik bakımından, amaçlarına uygun olarak, ortaya konulan bireysel çıktılardır. Bu, bireysel performansın çoğu zaman motivasyon, iş yapma isteği ve yeteneği ile belirlenmiş olduğunu göstermektedir (Motowildlo ve Kell 2003: 92) Jex ve Britt (2014: 135) daha kapsamlı bir bakış açısıyla iş performansını, bir iş yerinde çalışanların yerine getirmiş olduğu davranışlar bütünü olarak tanımlamıştır.

Landy ve Conté (2010: 175) ise, en ideal haliyle iş performansının bir davranış olduğunu öne sürerek, organizasyonun hedeflerine uygun olarak, gerçekten yapılan ve gözlemlenebilen eylemlerden oluştuğunu belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra performansı, her bireyin yeterliliği açısından ölçülebilir ve dolayısıyla bir eylemin sonucu ya da ortaya konulan ürün değil; eylemin kendisi şeklinde açıklamışlardır.

Opatha (2015: 22)'ya göre iş performansı, bir çalışanın görev ve sorumluluklarını ne derece yerine getirdiğidir. Yapılan işin miktarı ve kalitesi ise, iş performansını ölçmenin iki temel ölçütüdür.

İş performansına ilişkin genel tanımlamalara yukarıda yer verilmiştir. Ancak bu tanımlarla bağlantılı olarak benzer ve farklı yaklaşımlara ilişkin bir alan yazın taraması yapmış olan Ramawickrama ve arkadaşları (2017: 67) tablo 2'de yer alan bir derleme sunmuşlardır.

**Tablo 2. İş Performansı Tanımları**

<b>Yıl</b>	<b>Yazar</b>	<b>İş Performansı Tanımı</b>
1974	Porter ve Lawler	Belirli bir durumda kişisel yetenek, beceri ve çabanın bir fonksiyonu
1984	Bernardin ve Beatty	Belirli bir süreçte belirli bir iş fonksiyonu ya da etkinlik tarafından üretilen sonuçların kaydı.
1986	Hunter	Bir çalışanın çalışmasının tek sonucu.
1990	Campbell	Örgütün amaçlarıyla ilgili davranışlar ya da etkinlikler.
1993	Borna ve Motowidlo	<ul style="list-style-type: none"><li>• İş performansı, sonuçtan daha ziyade bir davranış olarak tanımlanmalı,</li><li>• İş performansı, sadece işletmenin hedefleriyle ilgili olan davranışları içerir.</li><li>• İş performansı, çok boyutlu bir kavramdır.</li></ul> Biçiminde bu hususta üç önemli özellik vurgulanmıştır.
1998	Ferris vd.	Çalışanın iş performansı; birkaç yetenek, çaba ve fırsat kombinasyonunun sonucuna bağlıdır ya da bunun bir sonucudur.
1998	Bernardin ve Russell	Belirli bir süreçte belirli bir iş fonksiyonu ya da etkinliğinde elde edilen sonuçların kaydı.
2000	Vivesvaran ve Ones	Ölçeklenebilir eylemler, çalışanların da katıldığı veya gerçekleştirdiği, bununla ilişkili olan ve organizasyonel hedeflere katkı sağlayan, davranışlar ve sonuçlar.

2002	Mathis ve Jackson	Çalışanların örgüte katkısı.
2007	Griffin	Çalışanların davranışlarının toplamı.
2008	Pushpakumari	Performans, çalışma yönünden bir çalışanın işine kadar uzanır.
2009	Stewardt ve Brown	Bireylerin kendilerini istihdam eden organizasyona sağladıkları katkı.
2015	Opatha	Bir çalışanın iş performansı, görev ve sorumluluklarını ne ölçüde yerine getirdiğidir. İş performansını ölçmenin iki temel ölçütü, iş miktarı ve iş kalitesidir.

**Kaynak:** Ramawickrama vd., 2017: 67.

Alan yazın incelendiğinde daha önce de belirtildiği üzere, birbirinden farklı olarak yapılan iş performansı tanımları göze çarpmaktadır. Ancak bu tanımlardan Porter ve Lawler (1974)'ın tanımı, iş performansının temel bakış açısını oluşturmaktadır. Bunun dışındaki yazarların bir kısmı, söz konusu kavrama vurgulanmış birkaç unsur eklemiş ve bireysel davranışların örgütsel amaçlarla yakın bir ilişkisi olduğunu göz önünde bulundurmışlardır. Bu nedendir ki iş performansının çok boyutlu bir yapısı söz konusudur (Ramawickrama vd., 2017: 67).

### 2.3.2. İş Performansını Etkileyen Unsurlar

Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri, bu doğrultuda etkinlik ve verimliliği sağlayabilmeleri için çalışanların iş performanslarını artırmasını sağlamalıdır. Bu nedenle iş performansını etkileyen tüm faktörler göz önüne alınmalıdır (Savcı, 2012: 56).

İş performansını etkileyen değişkenlerin belirlenmesi konusunda, alan yazında yapılmış birçok araştırma bulunmaktadır. Bu değişkenler genel bir çerçevede; motivasyon, takdir edilme (Yıldız vd., 2014: 235), ücret, örgüt iklimi (Savcı, 2012: 56), stres (Uysal, 2018: 32), kişilik (Yelboğa, 2006: 202), iş tatmini, ödül ve cezaya ilişkin uygulamalar (Örücü ve Esenkal, 2005: 149-150), iletişim, örgütsel vatandaşlık davranışı (Çelik ve Çıra, 2013: 11), örgütsel destek ve

gelişim kültürü (Akkoç vd., 2012: 105), duygusal zekâ, iş bilgisi ve tecrübesi, terfi olanakları, çalışanın işe olan ilgi ve isteği, gerektiğinde kaynaklara ulaşabilme (Baştürk'ten [2003] aktaran Örucü ve Kanbur, 2008: 88) olarak sıralanabilir. Ayrıca çalışanların örgüt içinde sahip oldukları kişilik özellikleri, olay ya da durumları algılama yetisi, karşılaşılan sorunlar karşısında sebat göstererek çözüm odaklı olabilmesi, örgüt içi ve dışında diğer çalışan ve müşterilerle uyum içinde olması, fiziksel koşullar, çalışanın ulaşmak zorunda olduğu örgüt amaç ve hedefleri, örgüt içinde var olan stres faktörleri, yöneticinin otorite eksikliği, çalışanın kapasitesinin yeterli seviyede olması, çalışma saatleri, görev tanımlarının kesin sınırlarla belirlenememesi iş performansını etkileyen başlıca unsurlardır (Uysal, 2018: 32-33).

### **2.3.3. İş Performansının Önemi**

Rekabet gücü son yıllarda; örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri konusunda söz sahibi bir güç haline gelmiştir. Bu duruma bir katma değer yaratılarak, iş performansını arttırmak ise, son derece önemlidir. Burada söz konusu rekabet konusunda kilit niteliğinde olan faktör, insan kaynaklarıdır. Dolayısıyla çalışanların iş performansının artırılması, insan kaynaklarının verimliliği vasıtasıyla olur (Turunç ve Çelik, 2010: 163-164). Bu çerçevede ele alındığında, iş performansının bir organizasyonun genel başarısının en küçük birimi olduğu görülmektedir. Bu nedenle iş performansı, stratejik planlama sürecinde belirli bir organizasyonun hedef, amaç, misyon ve vizyonunu gerçekleştirmede belirleyici bir etken olmalıdır. (Ramawickrama vd., 2017: 66).

İş performansı, yönetici ve çalışanlar açısından, daha da genel bir perspektifte değerlendirilecek olursa, örgüt açısından temel bir olgu niteliği taşımaktadır. Dolayısıyla, örgütlerin sektörlerinde rekabet avantajını yakalayabilmeleri ve önceden belirlenmiş kurumsal hedeflerine ulaşabilmeleri amacıyla, yüksek performans gösterebilen çalışanlara gereksinim duyulmaktadır. Yüksek iş performansı, yalnızca örgütler için değil, o örgüt içerisinde faaliyet gösteren çalışanlar için de son derece önemlidir. Örgütün amaç ve hedefleri çerçevesinde çalışanların görevlerini en iyi biçimde yerine getirebilmek ve dolayısıyla işinde yüksek başarıyı yakalayabilmek, bireyler açısından birer tatmin kaynağıdır. Bu çerçevede yüksek iş performansı; çalışanın daha fazla gelir elde etmesi, daha iyi bir kariyere sahip olması ve sosyal saygınlık gibi önemli sonuçların beraberinde gelmesini sağlamaktadır (Sonnentag ve Frese'den [2002] aktaran Yelboğa, 2006: 200).

### 2.3.4. İş Performansının Boyutları

İş performansı konusunda alan yazına bakıldığında, her çalışma ve alanda yapılan ölçüm sonucunda iş performansının farklı boyutlarının ele alındığı gözlemlenmektedir. Yapılan bu araştırma amaçları doğrultusunda, iş performansı iki boyutta ele alınmıştır. Bunlardan biri görev performansı ve diğeri ise bağlamsal performanstır. Her iki boyut da önemli derecede belirleyici niteliktedir (Motowidlo, 2000:116).

#### 2.3.4.1. Görev Performansı

Çalışanların belirli bir görevi ne kadar iyi yaptıkları ve tamamladıklarını ifade eden görev performansı; göreve ilişkin doğrudan teknik süreçlerin bir bölümünün uygulanması veya dolaylı yoldan ürün/hizmetleri birlikte ortaya çıkararak örgütün teknik amaçlarına katkıda bulunulması şeklinde gerçekleştirilen iş yükümlülüğü, olarak tanımlanmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1997: 99).

Murphy (1989: 186), görev performansını, örgütteki bir çalışanın görev tanımında yer alan görevleri yerine getirmesi olarak tanımlamıştır.

Borman vd. (2012), görev performansının iki şekilde olabileceğini öne sürmüşlerdir. Bunların ilki; hammaddeleri, örgütün üretim süreci sonunda, doğrudan elde ettikleri çıktılar ile sağladığı ürünlerden olan, bu ürünleri mal ve hizmetlere dönüştüren faaliyetleri kapsamaktadır. Perakende bir satış mağazasında mal alım satımı, bir üretim tesisinde üretim makinesinin işletilmesi, bir okulda ders verilmesi, bir hastanede ameliyat yapılması ve bir bankada çeklerin nakde çevrilmesi bu tür faaliyetler arasındadır. İkinci görev performansı biçimi ise; hammadde tedarikini yenileyerek, nihai ürünlerin dağıtımını yaparak ya da çalışanların görevlerini etkin ve verimli bir şekilde yapmalarına olanak sağlayan önemli planlama, koordinasyon, denetleme veya personel işlevlerini sağlayarak hizmet veren ve bunu sürdüren faaliyetleri kapsamaktadır (Motowidlo vd., 2012: 88).

Campbell (1990: 695) yapmış olduğu araştırmada, görev performansını sekiz temel unsur şeklinde belirtmiştir:

- Çalışanın işe özgü görev ustalığı,
- Çalışanın işe özgü olmayan görev ustalığı,

- Çalışanlar arasındaki sözlü ve yazılı iletişim,
- Çalışanlar tarafından gösterilen gayret,
- Çalışanların bireysel disiplinlerini sürdürmeleri,
- Çalışanların takım performansları ve diğer çalışanlara yardımcı olma eğilimleri,
- İdare/ liderlik,
- Yönetim.

Campbell (1990: 695), bu sekiz ögenin bazılarının örgütün tüm görev tanımları ile uygun olamayabileceğini; ancak genel olarak mesleki anlamda yararlanılabilecek geniş bir örgütsel faydaya yol açabileceklerini ifade etmektedir.

#### ***2.3.4.2. Bağlamsal Performans***

Öncelikle çalışanların, örgütün sorunsuz bir biçimde işleyişine yönelik davranışlar sergilemesi, iş prosedürlerini ve örgütsel süreçleri geliştirme ve değiştirmeyi amaçlayan, karşılaşılan durum ve şartlara uygun olarak gerekli tedbirleri almaya yönelik inisiyatif kullanmayı gerektiren davranışlardır. Dolayısıyla, temelde tek boyutlu bir davranış kümesinden oluşmayan bağlamsal performans; yapısı bakımından çok boyutlu bir kavramdır (Sonnentag ve Frese, 2002: 7). Çalışanların görevleri dışındaki işlere gönüllü olarak katılımı, ortak çalışmaya yatkın olmaları, kural ve prosedürlere uymalarının yanı sıra, örgütün amaç ve hedeflerini benimseme niyetleri gibi davranışlara sahip olmaları ile açıklanan bağlamsal performans; çalışanların diğer çalışanlarla olumsuz ilişkilerinin olması, iş normlarına uymaması, örgütün hedeflerini benimsememesi, soğuk ve sıcak çatışma ortamı oluşturması gibi olumsuz davranışların azaltılmasında önemlidir. Bağlamsal performans, örgütün teknik merkezi işlevini yerine getirmesini sağlayan faaliyetlerin yanı sıra; çalışma ortamının örgütsel, sosyal ve psikolojik havasını zenginleştiren faaliyetleri de kapsamaktadır (Ünlü vd.' den [2009] aktaran Ünlü ve Yürür, 2011: 201). Bununla birlikte, örgüt içerisinde çalışanların sergiledikleri davranışlar, örgüt için önemli bazı temel nitelikleri bünyesinde barındırmaktadır (Ünlü ve Yürür, 2011:202).

Borman ve Motowidlo (1993) tarafından yapılan çalışmada bağlamsal performans, beş alt kategoride ele alınmıştır (Motowidlo ve Van Scotter, 1994: 476):

- Çalışanların görev tanımlarında bulunmayan işleri de kendi istekleriyle yapmaları,
- Çalışanların görevlerini yerine getirirken daha hevesli ve gayretli bir şekilde işlerine tutunmaları,
- Çalışanların diğer çalışanlarla işbirliği içerisinde olmaları,
- Çalışanların örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda belirlenen kural ve prosedürlere uymaları,
- Çalışanların örgüt amaçlarını destekleme ve savunma konusunda istekli olmaları.

Örgütlerin artan rekabet konusunda sürdürülebilirliğinin sağlanması için önemli alt başlıklara sahip olan bağlamsal performans, görev performansından ziyade üst düzey yöneticilerin daha çok ilgisini çekmektedir. Sosyal boyuta ilişkin birçok farklı başlığı ele alan bağlamsal performans, örgütlerdeki gelişimin önemli bir unsuru haline gelmektedir. Örgüt içi kontrol ve koordinasyonu kolaylaştıran ve verimliliği arttıran bağlamsal performans, çalışanların bireysel gelişimlerine katkı sağlayarak doğrudan ve dolaylı yoldan etki göstermektedir (Ertan, 2008: 46).

Görev ve bağlamsal performans arasındaki farklılıkla alakalı üç temel varsayım söz konusudur (Sonnentag ve Frese, 2002: 6):

- Görev performansı ile ilgili olan etkinliklerde, çalışanın yerine getirmek durumunda olduğu işler arasında çeşitli farklılıklar görülürken; bağlamsal performansta, yapılan işler arasında nispeten çeşitli benzerlikler görülmektedir.
- Görev performansı, çalışanların yetenek ve becerileri ile ilgiliyken bağlamsal performans, kişilik ve motivasyonları ilgilidir.

- Görev performansını daha çok kurallarla belirlenmiş ve rol içi davranışlar oluşturmaktayken bağlamsal performansı, daha çok isteğe bağlı ve rol dışı davranışlar oluşturmaktadır.

Bu varsayımların dışında, ayrıca diğer bir karşılaştırma, çalışanların iş tecrübesinin bağlamsal performansla olan ilişkisinin görev performansına göre daha az olmasıdır (Chiu'den [2004] aktaran Solak, 2016: 6).

## **2.4. Bankacılık**

Araştırmanın bu bölümünde bankacılığın tanımı ve tarihsel gelişimi ile bankacılık sistemine ilişkin bilgiler verilecektir.

### **2.4.1. Bankacılığın Tanımı**

Bankacılık çok farklı tanımlara sahip olan bir kavram olmakla birlikte çeşitli ülke bankalarının yapısal farklılıkları ve faaliyet sahalarının genişliği tanım konusunda birtakım sorunların ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Kendi tarihsel gelişim süreci içinde değerlendirildiğinde de bankacılık faaliyetlerinin giderek farklı görünümler aldığı ve karmaşık bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Tanım konusundaki bu karmaşıklığın önemli nedenlerinden biri olarak değişen ekonomik ve teknolojik koşullar gösterilmektedir. Sektörün sürekli ve hızlı bir değişim içinde olması, her dönemde oluşan teknik ve ekonomik gelişmeler bankacılığa yeni bir yön vermiştir. Oluşan her yeni yapının yeni bir tanım gerektirmesi ve hizmetleri farklılaştırması ortak ve kalıcı bir tanım yapmayı zorlaştırmaktadır (Tunay vd.' den [1997] aktaran Gülhan, 2009: 4).

Banka; “likidite ve sermaye ihtiyacını göz önünde bulundurarak, mevduat kabul eden, fon toplayan ve söz konusu bu kaynakları şahıslara ve devlete kısa ve uzun vadeli kredi olarak aktaran, kâr maksimizasyonunu amaç edinmiş bir finansal araç” olarak belirtilirken; bazı kaynaklar bankayı, halkın belli bir dönem içerisinde harcamadığı paraları, finansal süreçlerine dâhil ederek bunları faiz getirecek şekilde ödünç ya da diğer bir deyişle, borç para verme ve yatırım yapma, ödemelerde aracılık, para nakli, senet tahsili, emanet kabulü gibi çeşitli hizmetler gören bir işletme olarak tanımlamaktadır (Öcal'dan [1990] aktaran Dikmen ve Yıldırım, 2012: 24). Bankalar, belirli bir miktarda sermaye ile kurulmuş olan ve önceden belirlenen amaçlara göre örgütlenmiş, birtakım hizmetleri yerine getirerek bundan kâr elde

elden, hissedarları, borçluları ve alacaklıları olan işletmelerdir (Geylan' dan [1997] aktaran Gülhan, 2009: 4).

Genel olarak bankaların, uygulamada yaptıkları bankacılık işlemlerini belirli bir esasa göre sınıflandırmak mümkündür (Erol, 2005: 12):

- Mevduat Kabulü (Mevduat Toplama)
- Kredi İşlemleri (Ödünç Para Verme İşlemi, Kredi Kullandırma)
- Yatırım Fonu Kurulup İşletilmesi
- Basılı ve Külçe Altın Alım Satımı
- Sermaye Piyasası İşlemlerine Aracılık
- Sigorta Acentelik Hizmetleri
- Kambiyo İşlemleri
- Garanti Mektupları, Kefalet ve Benzeri Taahhüt İşlemleri (Garanti ve Taahhüt İşlemi)
- Danışmanlık ve Yönetim Hizmetleri
- Havale ve Akreditif İşlemleri
- Borsa İşlemleri
- Saklama ve Kiralama İşlemleri (Kiralık Kasa Hizmetleri)
- Efektif İşlemler (Nakit Para ve Döviz Alım Satımı)
- Kredi Kartı İşlemleri
- İnternet Bankacılığı

### **2.4.2. Bankacılığın Tarihsel Gelişimi**

Tarih içerisinde önemli bir yere sahip olan bankacılık faaliyetlerinin doğuşu ve gelişimi ticaret ile paralellik göstermektedir. Bankacılığın temelini oluşturan ilk tarihsel gelişimin Mezopotamya'da ortaya çıktığı görülmektedir (Aydemir, 2002: 7). Eski Mısır ve birçok uygarlıkta benzer faaliyetlerin görüldüğü, ticari ve politik istikrarın ilk dönemlerden itibaren önemli olduğu bankacılık faaliyetlerinin, Roma İmparatorluğu'nun yıkılması ile birlikte önemli ölçüde gerilemiştir. Bankacılığın gelişimini engelleyen faiz yasağı, Hristiyanların ve Müslümanların bankerlik yapmalarına engel olurken, bu fırsatı değerlendiren Yahudi bankerlerin bu alanda gelişmesine yol açmıştır (Eyüpgiller, 1999: 26-27).

İlk banka 1157 yılında Venedik'te kurulurken, modern bankacılık adına ilk adım, 1609 yılında Amsterdam Bankası'nın kuruluşu ile atılmıştır. 1694 yılında kurulan İngiltere Bankası'nı bugünkü anlamda “Merkez Banka” larının temeli olarak görmek mümkündür. 19. yüzyıldan itibaren bankaların, ekonomik ve ticari faaliyetlerin önemli bir yardımcısı haline gelmeleri faaliyet alanlarına göre uzmanlaşmanın başlamasına neden olmuştur. I. Dünya Savaşı sonrasında Avrupa ve Japonya'nın yeniden imarı ve sorunun çözümünde finansman konusunda yaşanan sıkıntılar, kalkınma ve yatırım bankalarının bankacılık sistemi içindeki yerini genişletirken; ekonomik ve siyasî durum, bankacılık sektöründe belirleyici olmaya Petrol Krizi döneminde de devam etmiştir (Altan, 2001: 429). Başlangıçta kuruluş amaçları sadece para alışverişi olan bankacılık sektörü; halkın farklı kesimlerinden mevduat toplayıp, topladığı mevduatları faiz karşılığı ihtiyaç duyan müşterilere satan finansal kurumlar olarak faaliyetlerini sürdürmeye devam etmişlerdir. Bu temel görevlerinin dışında, fatura tahsilatı, otomatik ödeme talimatları, borsa ve sigorta aracılık hizmetleri ile uluslararası ticaret alanında firmalara mali ve teknik hususlarda destek vermek gibi konularda da hizmet veren bankacılık sektörü işlemlerin karmaşıklığı ve ekonomideki ağırlıkların da giderek artması sonucu, geleneksel bankacılık faaliyetlerini farklılaştırmışlardır (Gümüş, 2015: 476).

### **2.4.3. Bankacılık Sistemi**

Bu bölümde, Türk bankacılık sistemi içerisinde yer alan ve birbirinden farklı alanlarda faaliyet gösteren yatırım, kalkınma ve katılım bankacılığı üzerinde durulmuştur.

### **2.4.3.1. Yatırım Bankacılığı**

Tarihte ilk defa 17. yüzyılda özellikle de Avrupa’ da, sahip oldukları sermayeleri, menkul kıymetlere dönüştürerek birikim yapmak isteyen yatırımcıların teşvikiyle kurulan yatırım bankaları, temel olarak, sermaye piyasalarının II. Dünya Savaşı sonrasında oluşması ile işletmelerin orta ve uzun vadeli fon ihtiyaçlarının artması sonucu daha etkin bir hale gelmeye başlamıştır (Takan, 2001: 78).

Yatırım bankacılığının temelinde, sanayi ve ticaret kuruluşlarının çıkardığı hisse senedi ve tahvillerin kamu kesimince satın alınmasına aracılık yapmak yatmaktadır. Yatırım bankaları ayrıca, birincil sermaye piyasalarında yer alan dolaylı hisse senedi ve tahvil ihracına ve özel tahvil ve hisse senedi ihracına da aracılık yapmaktadırlar. Aynı zamanda ikincil piyasalarda da komisyoncu veya tüccar olarak faaliyette bulunabilen (Bacak, 2007: 46) Fon aktarımları, büyük ölçüde yatırım bankaları tarafından sermaye piyasası işlemleri yoluyla, aracı pozisyonunda gerçekleştirilmektedir (Gürbüz, 2000: 2).

### **2.4.3.2. Kalkınma Bankacılığı**

Kalkınma bankacılığı, gelişmekte olan ülkelerdeki yatırım konusunda yaşanan sermaye kıtlığını gidermek ve teknik açıdan eksiklerin giderilmesini sağlamak amacı ile girişimcilere önemli bir destek sunmaktadır (Parasız, 2000: 28). Sanayileşme politikalarının gelişiminde önemli bir yere sahip olan kalkınma bankacılığı, uygun finansman konusunda sıkıntı yaşayan ülkelerin bu durumu kendi içlerinde çözmelerinde yardımcı olmaktadır. Sermaye piyasasının bu ülkelerde uygun şekilde gelişmemesi nedeniyle bu açığı kalkınma bankaları gidermekte ve piyasaların gelişimine katkı sağlamaktadırlar (Koç vd., 2016: 228).

Kalkınma bankaları temel amaç olarak kâr güdüsü ile hareket etmekten ziyade genel kalkınma amaçları doğrultusunda, sanayiye desteğin yanında sosyal olay ve olgularla da ilgilenmektedir. Ayrıca ekonomik görüş beyan ederek, istihdam oluşturucu politikalar oluşturarak ve kalkınma sürecinden kaynaklı oluşabilecek zararlı etkileri de asgariye indirerek piyasalara olumlu katkılar sağlamaktadırlar. (Kargın, 2006: 1).

### **2.4.3.3. Katılım Bankacılığı**

İslam ülkelerindeki dini inanışın en önemli parçalarından biri olan faizsiz kazanç sistemlerinin geliştirilmesi konusunda atılan adımlardan biri olan faizsiz bankacılık genel

adıylâ katılım bankacılığı; Bankacılık Kanunu'nun (5411) 3. Maddesinde; "Özel cari ve katılma hesapları yoluyla fon toplamak ve kredi kullandırmak esas olmak üzere faaliyet gösteren kuruluşlar ile yurt dışıında kurulu bu nitelikteki kuruluşların Türkiye'deki şubeleri." şeklinde tanımlanmaktadır (Resmi Gazete, 2005/b). Diğer bir tanıma göre ise, Finansman gereksinimlerini gidermek amacıyla yatırım yapmak isteyen; ancak faiz konusunda tutucu tavır sergileyen gerçek ve tüzel kişilere hizmet etmek üzere, modern bankacılığın sunduğu imkânlardan yararlanma amacını taşıyan, geleneksel anlayışla bankacılık faaliyetlerini sürdüren örgütlere, farklı bir seçenek olarak kurulan bankalardır (Ayanoğlu, 2013: 7).

İslami esaslara göre şekillenen finansal bir kurum olmasının yanı sıra faiz kazancı paylaşımı yerine elde edilen gelir ve kârların paylaşılması niteliğine sahip olan (Khan'dan [1986] aktaran Uslucan, 2013: 4) katılım bankaları, tasarruf sahiplerinin elde etmiş oldukları kazançları -faiz kazanımını tercih etmemeleri nedeniyle- altın, döviz ve gayrimenkul edinimi yoluyla değerlendirmesi sonucunda, söz konusu tasarrufların ülke ekonomisine kazandırılması amacıyla kâr-zarar ortaklığı esasına uygun olarak faaliyet göstermektedir (Takan, 2001: 16) .

## **2.5. Konuyla İlgili Yapılmış Benzer Araştırmalar**

Bu bölümde yurtiçi ve yurtdışı alan yazında yapılmış olan iş performansı ve duygusal zekâ arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara yer verilmiştir.

### **2.5.1. Yurtdışında Yapılmış Araştırmalar**

Jordan, Ashkanasy, Hartel ve Hooper (2002), çalışma gruplarındaki bireylerin, duygusal zekâ seviyelerini ölçmek için tasarlanan bir yöntem olan Çalışma Grubu Duygusal Zekâ Profili (WEIP-3) geliştirmişler ve çalışma takımlarının belirli bir süreç içerisinde hedefe odaklanmalarındaki etkinlik derecesini ele almışlardır. Bu araştırmanın temel amaçları, çalışanların duygusal zekâlarının iş performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu göstermek ve çalışma yaşamı için yeni bir duygusal zekâ hesaplama metodu geliştirmek; ayrıca performansı meydana getiren unsurları, çalışma grupları üzerinde kestirilebileceği varsayımından hareketle WEIP-3 yöntemi aracılığıyla test etmektir. Elde edilen veriler sonucunda, duygusal zekâsı düşük ve yüksek olan iki çalışma grubundan yüksek olanların performanslarının, en başından itibaren artan bir seyir izlediği; düşük olanların performanslarının ise başlarda düşük olduğu ve sonraki zamanlarda gittikçe artan bir seyir izlediği tespit edilmiştir.

Lam ve Kirby (2002), üniversite öğrencileri üzerinde yaptığı araştırmada duygusal zekânın, geleneksel genel zekâyâ yöneltilebilecek seviyenin de üzerinde bilişsel bireysel performansta artışa neden olup olmadığını incelemişlerdir. Duygusal zekânın performansı ve bununla doğru orantılı olarak ortaya çıkan verimliliği artırdığı görüşüne karşı çıkmış ve bu konuda sistematik analiz eksikliği olduğunu öne sürmüşlerdir. Çok Faktörlü Duygusal Zekâ Ölçeği (MEIS) ile duygusal zekâyı ölçerek psikometrik analiz yapılmasına rağmen genel olarak duygusal zekânın duygusal algı ve duygusal düzenleme ve genel zekâyâ yöneltilebilecek seviyenin de ötesinde bilişsel tabanlı bireysel performansı benzersiz bir biçimde açıkladığını tespit etmişlerdir.

Petrides, Frederickson ve Furnham (2004), İngiliz ortaöğretiminde ortalama 16,5 yaşındaki öğrencilerden oluşan bir örneklem üzerinde, öğrencilerin akademik performansı ve okulda gösterdiği anormal davranışlar üzerinde duygusal zekâ boyutunun rolünü incelemişlerdir. Duygusallıkla ilişkili olan algılanan yeteneklerin ve eğilimlerin gruplaşmasının, duygusal zekâ boyutlarını kapsayan yapının, özellikle savunmasız ya da ezilen ergenlerle ilgili olan etmenlerin, akademik performans ve anormal davranışlarla ilgili olduğu sonucuna varmışlardır.

Nel ve Villiers (2004), çağrı merkezi çalışanlarının duygusal zekâ ve iş performansları arasında bir ilişki olup olmadığını incelemişlerdir. Araştırma, rastgele seçilmiş tabakalı örnekleme yöntemi seçilerek Güney Afrika'da bir çağrı merkezinde faaliyet gösteren 135 çalışan üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonucunda, çağrı merkezinde çalışanların duygusal zekâ ve iş performansları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Carmeli ve Josman (2006), duygusal zekâ ile çalışanların performanslarının iki yönü (görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı) arasındaki ilişkiyi deneysel olarak incelemişlerdir. Duygusal zekâ ve iş performansı arasındaki ilişkiyi değerlendirmek için üç ayrı hiyerarşik regresyon analizi yapılan araştırmada, İsrail'de çeşitli örgütlerde görev yapan 215 çalışan örneklem olarak alınmıştır. Araştırmada, çalışan ve yöneticilere ayrı ayrı uygulanmak üzere iki yapıli anket kullanılmıştır. 33 sorudan oluşan anketlerden biri, duygusal zekâlarını değerlendirmek ve demografik verilerinin tespiti amacıyla çalışanlara, diğeri ise doğrudan yöneticilere yöneltilmiştir. Elde edilen veriler sonucunda, duygusal zekâ ile iş performansı arasında olumlu ilişkiler olduğunu tespit edilmiştir.

Sy, Tram ve O'Hara (2006), Bir restoranlar zincirinin dokuz farklı konumundaki yemek servisi çalışanları ve yöneticilerinin katılımıyla yapılan araştırmada, yönetici ve çalışanların duygusal zekâları ile çalışanların iş tatmini ve iş performansları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışanların duygusal zekâsının, iş tatmini ve iş performansı ile pozitif olarak ilişkili olduğu ön görüşünden hareketle, yöneticilerin duygusal zekâlarının, daha düşük duygusal zekâ seviyesine sahip çalışanlar için önemli bir fark oluşturduğunu saptamışlardır.

Lopes, Grewal, Kadis, Gall ve Salovey (2006), duygusal zekânın iş performansı ve işyerindeki tutumları etkilemesi arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Fortune 400 sigorta şirketinin finans bölümünde çalışan 44 analist ve büro çalışanı üzerinde yapılan araştırmada, duygusal zekânın, iş performansının birkaç göstergesi ile önemli ölçüde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Coté ve Miners (2006), duygusal zekâ ve bilişsel zekânın iş performansı ile nasıl ilişkilendirildiğini inceledikleri araştırmada, duygusal zekâ ile iş performansı arasındaki ilişkinin bilişsel zekâ azaldıkça daha olumlu hale geldiğini öneren dengeleyici bir model geliştirip test etmişlerdir. Araştırma sonucunda hem duygusal zekâ hem de bilişsel zekânın iş performansının boyutlarıyla pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Law, Wong, Huang ve Li (2007), Çin'de büyük ölçekli bilgisayar şirketlerinde araştırma ve geliştirme alanında görev yapan bilim adamları arasında yürüttükleri bu araştırmada, duygusal zekânın iş performansına etkisi üzerine çalışmışlardır. Zekânın iş performansı üzerindeki etkisinin ötesinde duygusal zekânın iş performansının önemli bir belirleyicisi olduğunu tespit etmişlerdir. Diğer bir deyişle zekâ, iş performansına etkisi açısından duygusal zekânın gerisinde kalmış ve duygusal zekâ, iş performansının önemli bir belirleyicisi olmuştur.

Ramo, Saris ve Boyatzis (2009), Boyatzis ve Goleman tarafından ileri sürülen duygusal zekânın davranışsal yaklaşımının öngörücü geçerliliğini; duygusal ve sosyal yetkinliklerle iş performansı arasında pozitif ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olup olmadığını incelemişlerdir. İspanya'da faaliyet gösteren orta ölçekli işletmelerin yöneticileri üzerinde 223 katılımcı ile gerçekleştirilen araştırma sonucunda, duygusal yeterliliklerle kişilik özelliklerinin iş performansının önemli belirleyicileri olduğunu ve bu yeterliliklerin performans üzerindeki etkisinin genel kişilik özelliklerinden daha güçlü olduğunu tespit edilmiştir.

Khokhar ve Kush (2009) tarafından yapılan araştırmanın amacı, farklı duygusal zekâ seviyelerine sahip yöneticilerin performansları, duygusal zekâları ve etkin iş performansı arasında bir ilişki kurmaktır. 40-55 yaş aralığında 180 kadın yönetici ile farklı seviyelerde duygusal zekâyâ sahip 20 erkek yönetici üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonucunda, duygusal zekâsı daha yüksek olan yöneticilerin diğer kadın meslektaşlarına kıyasla daha yüksek bir seviyede iş performansı gösterdiği tespit edilmiştir.

Joseph ve Newman (2010) duygusal zekânın “yetenek temelli” olan ölçümlerinin, iş performansındaki bilişsel yetenek ve kişiliğin ötesindeki varyansı açıklanmayı amaçladıkları meta-analiz araştırmasında, duygusal zekâ konusunun kuramsal açıdan bir netlik kazanamamış olduğunu belirtmiş ve bunun nedenlerini aşağıdaki gibi sıralamışlardır:

- İş performansını açıklamada duygu algısı, duygu anlayışı ve duygu düzenleme yönlerinin göreceli rolleri,
- Bilişsel zekâ ve Büyük Beş kişilik faktörü ile duygusal zekânın kavramsal açıdan fazlalığı,
- Duygusal zekâ sınıflandırmasının yetenek tabanlı ve karma tabanlı olmak üzere birbirinden farklı iki yapıya uygulanması.

Tüm bu unsurları bir arada toplayan duygusal zekâ ve bilişsel yetenek, vicdanlılık ve iş performansı için duygusal dengenin belirli yönleriyle ilgili olan yetenek temelli basamaklı bir model geliştirmişlerdir. Duygusal zekâ basamaklı modelini test etmek için, meta-analitik tahminlere dayanan bir korelasyon matrisi oluşturmuşlardır. Söz konusu bu tahminler 21 yayımlanmış meta-analitik korelasyonun yanı sıra 66 orijinal meta-analiz içermektedir. Araştırma sonucunda elde edilen verilerden hareketle, yetenek temelli duygusal zekâ modeli ile iş performansı arasındaki ilişkinin tutarsız olduğu tespit etmişlerdir.

Shih ve Susanto (2010), Endonezya'da seçilen yerel yönetimlerde duygusal zekâ, çatışma yönetimi biçimleri ve iş performansı arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Kamu çalışanları üzerinde yapılan çalışmada, çoklu hiyerarşik regresyon kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, kamu sektöründe çalışanların duygusal zekâlarının, özel sektörde çalışanların duygusal zekâlarına benzer ölçüde iş performansı üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Shahzad, Sarmad, Abbas ve Khan (2011) duygusal zekânın dört önemli boyutunun (kendinin farkında olma, öz yönetim, sosyal farkındalık ve ilişki yönetimi) çalışan performansına etkisi üzerine odaklanmıştır. Söz konusu araştırma, Pakistan'daki Telekom çalışanları arasında yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar, sosyal farkındalık ve ilişki yönetimi ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki varken; kendinin farkında olma ve öz yönetim ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişkili bulunmadığı yönündedir.

O'boyle (2012) tarafından yapılan meta-analiz araştırmasının temel amacı, duygusal zekânın, Beş Faktör Modelini (FFM), bilişsel yeteneği ve iş performansını öngörmenin ötesinde benzersiz bir değişkenlik gösterip göstermediğini test ederek önceki araştırmaları yaygınlaştırmaktır. Bu araştırmanın ikinci bir temel amacı ise, kişilik ölçümlerine ve aynı zamanda bilişsel zekâyâ yordayıcı olarak yer verildiğinde, duygusal zekânın iş performansını artırıp artırmadığını araştırmaktır. Araştırma sonucunda, duygusal zekânın iş performansının önemli bir belirleyicisi olduğu tespit edilmiştir.

Beverly, Williams ve Kitterlin (2012), bilişim teknolojisi alanında liderlerin duygusal zekâlarının iş performansları üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Bilgi Teknolojileri liderlerinin duygusal zekâ puanları ile iş performansı puanları arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirlemişler ve bilişim teknolojisi liderlerinin duygusal zekâ eğitim gereksinimleri, kariyer gelişimi ve gelişim alanlarına ilişkin önerilerde bulunmuşlardır.

Praveena (2015), Sri Lanka'da faaliyet gösteren bankaların yöneticileri üzerinde yapmış olduğu bir anket araştırmasında, duygusal zekâ ile iş performansı ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Toplamda 63 anket verisinden yararlanan araştırmacı, Schutte duygusal zekâ ölçeği temelinde, Kısmi En Küçük Kareler yöntemi kullanarak analizini gerçekleştirmiştir. Elde edilen sonuçlar, duygusal zekânın tüm alt boyutlarının iş performansı ve tatmini üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

Mohamad ve Jais (2016), duygusal zekânın öğretmenlerin iş performansları üzerindeki rolünü araştırarak alan yazındaki boşluğa değinmiştir. Ayrıca öz düzenleme, öz farkındalık, öz motivasyon ve sosyal beceri (ilişki yönetimi) olmak üzere dört boyuttan oluşan duygusal zekâ yetenekleri ile iş performansı arasındaki ilişkiyi de incelemişler ve duygusal zekânın önemine vurgu yapmışlardır. 6 ortaokulda 212 öğretmenin katılımıyla yürütülen araştırma sonucunda, duygusal zekânın bu dört yeteneğinin (öz-farkındalık, öz-düzenleme, öz-motivasyon, empati ve

sosyal beceriler) öğretmenlerin iş performansları üzerinde daha büyük bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Dhani, Sehwat ve Sharma (2016), Hindistan'da faaliyet gösteren orta ölçekli sağlık hizmetleri, bankacılık, enerji, bilgi işlem ve reklamcılık olmak üzere beş farklı sektördeki yöneticiler üzerinde yapılan araştırmanın amacı, duygusal zekâ ve iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmada kullanılan örneklemin özelliklerini açıklamak için betimsel araştırma tasarımı kullanılmış, elde edilen veriler kendini raporlama ölçeği olan Deepa Krishnaveni Duygusal Zekâ Testi (DKEIT) ve İş Performansı Envanteri (JPI) ile toplanmıştır. Duygusal zekâ seviyesi yüksek olan çalışanların düşük olanlara göre takım araştırmasında daha iyi, her şeyi zamanında yapmaya özen gösteren daha yetkin bireyler oldukları belirtilmiştir. Araştırma sonucunda, çalışanların sadece genel duygusal zekâsı değil, aynı zamanda duygusal zekâ bileşenlerinin de (duygusal algılama, duygusal değerlendirme ve duygusal düzenleme) iş performansı ile olumlu yönde ilişkili olduğu ve söz konusu bileşenlerin çalışanların iş performansına katkıda bulunduğu tespit edilmiştir.

Dhania ve Sharma (2017) tarafından 157 orta düzey Bilgi Servisi (Information Technologies [IT]) yöneticisinin katılımıyla yapılan araştırmanın amacı, Katılımcıların cinsiyetlerine göre duygusal zekâ ve iş performansları arasındaki ilişkinin niteliğini ve kapsamını incelemektir. Araştırma sonucu elde edilen verilerle duygusal zekâ ve iş performansındaki cinsiyet farklılıkları gösterilerek kadın çalışanların duygusal zekâ konusunda erkek meslektaşlarından daha fazla puan aldıklarını tespit edilerek kadınların erkeklerden daha iyi performans gösterdikleri ortaya konulmuştur.

Alferaih (2017), Suudi Arabistan'daki Suudi banka yöneticilerinin iş performanslarını ölçmek amacıyla, duygusal zekâyı oluşturan iki yapıyı -yetenek ve karma modeli- temel alan, kavramsal bir araştırma modeli geliştirmiştir. Yapılan araştırma sonucunda, yüksek duygusal zekâ seviyesine sahip yöneticilerin daha iyi iş ilişkileri geliştirebilecekleri; yani daha iyi iş performansı gösterebilecekleri tespit edilmiştir.

Sastre Castillo ve Danvila Del Valle (2017) tarafından düşük vasıflı 357 arka ofis çalışanları üzerinde yapılan araştırmada amaç; duygusal zekâ, örgütsel duygusal bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırma sonucunda duygusal zekâ ve örgütsel duygusal bağlılık seviyesi düşük olan ofis çalışanlarının daha yüksek performans gösterdikleri tespit edilmiştir.

## 2.5.2. Yurtdışında Yapılmış Araştırmalar

Yüksel (2006), duygusal zekâ ile iş performansı arasındaki ilişkinin seviyesini incelemiştir. İstanbul, Erzurum ve Konya’da faaliyet gösteren bazı kurumsal firmaların çeşitli kademelerinde çalışan iş görenlerin katılım sağladığı araştırmada; mülakat, gözlem ve anket teknikleri kullanılarak elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda, duygusal zekâ ve iş performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı; çalışanların duygusal zekâ ve iş performans seviyelerinin her örgütte aynı seviyede olmadığı tespit edilmiştir.

Gürbüz ve Yüksel (2008) duygusal zekânın iş performansı, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini test etmek üzere yapılmış oldukları araştırmada; İstanbul’da bankacılık, hazır giyim, turizm, medikal malzemesi satışı, tekstil imalatı ve perakende sektörlerinde faaliyet gösteren, çeşitli örgütlerde çalışan toplam 494 katılımcıya ulaşılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucunda, duygusal zekânın iş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığını tespit etmişlerdir.

Onay (2011), sağlık sektöründe çalışan hemşirelerin duygusal zekâları ve emeklerinin iş performansı alt boyutlarını oluşturan görev performansına ve bağlamsal performansa olan etkisini incelemiştir. Ayrıca bu araştırmanın diğer amacı, sağlık sektöründe çalışan hemşirelerin hastalarla kurmuş olduğu yakın ilişki dolayısıyla sahip oldukları duygusal zekâ ve duygusal emeği meydana getiren boyutların neler olduğunu belirlemek, bu bireylerin vermiş oldukları hizmetle ortaya koymuş oldukları performansın kalitesinin yükseltilebileceğini ispatlamaya yöneliktir. Araştırma sonucu elde edilen verilere göre, incelenen değişkenler arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiş, duygusal emek boyutları ile duygusal zekâ boyutlarını meydana getiren faktörler arasındaki pozitif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı olan bu ilişki, çalışanların iş performanslarını olumlu yönden etkilemektedir. Dolayısıyla duygusal zekâ ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur.

Kılıç (2013) tarafından yapılan araştırmanın amacı, duygusal zekânın gemi adamlarının iş performansına etkisini incelemektir. Uluslararası tanker ve şehir içi yolcu taşımacılığı alanında faaliyet gösteren ve 182 katılımın sağlandığı araştırmada, “Schutte Duygusal Zekâ Ölçeği” ve “Gemi adamı Performans Değerlendirme Anketi” kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, duygusal zekânın iş performansını olumlu açıdan etkilediği; katılımcıların sahip

oldukları yaş, eğitim düzeyi, görevleri ve iş deneyimleri gibi demografik özellikleri ile duygusal zekâ arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

Çapkulaç (2013) tarafından yapılan araştırmada amaç, yöneticilerin duygusal zekâ seviyelerinin iş performansı ve tatminine ne ölçüde etki ettiğini belirlemektir. Araştırma, Antalya’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde görev yapan yöneticilerin katılımıyla yapılmıştır. Elde edilen veriler sonucu araştırmada, duygusal zekânın duygusal farkındalık boyutu dışında kalan diğer boyutların, iş performansı üzerinde herhangi bir etkisinin söz konusu olmadığı görülmüş; yapılan regresyon analizi sonucunda da duygusal zekânın, genel bir bakış açısıyla değerlendirildiğinde, iş performansı üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

İnce, Gül ve Gözükara (2015) tarafından hastane çalışanları üzerinde yapılan araştırmada, duygusal zekâ seviyeleri ile performans seviyeleri ele alınarak; duygusal zekâ ve iş gören performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmaya veri sağlamak amacıyla, “Schutte Duygusal Zekâ Ölçeği” ile “Performans Ölçeği” kullanılmış ve bu verileri test etmek üzere faktör analizinin yanı sıra korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlardan hareketle, duygusal zekânın duyguların değerlendirilmesi alt boyutu ile iş gören performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki söz konusuyken, diğer alt boyutlarla (iyimserlik/ruh halinin düzenlenmesi ve duyguların kullanılması) iş gören performansı arasında pozitif yönlü herhangi bir ilişki tespit edilememiştir.

Gündoğan (2016), tarafından yapılan araştırmanın amacı, çalışanların duygusal zekâ seviyeleri ile iş performansları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Araştırma, anket tekniği kullanılarak, Alanya’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde çalışanların katılımıyla yapılmış olup nicel yöntem kullanılmıştır. Elde edilen veriler sonucunda, çalışanların duygusal zekâ seviyelerinin ortalamasının üzerinde olduğu, çalışanlar tarafından “duyguları anlama ve muhakeme edebilme” yeteneklerinin kişilerarası ilişkilerde yeterli derecede etkin bir seviyede kullanabildikleri; iş performansı seviyesi açısından çalışanların, görev ve bağlamsal performans ortalamalarının yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca çalışanların iş performanslarının duygusal zekâ seviyelerine göre istatistiksel açıdan anlamlı ölçüde farklılaştığı; çalışanların duygusal zekâ ve iş performans seviyelerinin bazı demografik değişkenlere göre anlamlı biçimde farklılaştığı tespit edilmiştir.

Avunduk (2016) tıp doktorları ve şoförler üzerinde karşılaştırmalı bir değerlendirme yaparak duygusal zekâ ve iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda,

her iki meslek grubunun da duygusal zekâ seviyesinin yüksek olduğu; çalışanların duygusal zekâlarının iş performanslarıyla olumlu yönde ilişkisinin bulunduğu tespit edilmiştir.

Hırlak, Taşlıyan, Fidan ve Gül (2017) tarafından Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren 203 işletme üzerinde yapılan araştırmanın amacı; duygusal zekânın, iş performansı ile ilişkisinin yanı sıra bazı demografik özelliklerle olan ilişkisini incelemektir. Araştırma sonucunda, duygusal zekâ alt boyutları “kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguların kullanımı ve duyguların düzenlenmesi” ile iş performans seviyeleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca duygusal zekâ alt boyutlarından “duyguların düzenlenmesi” ile katılımcıların cinsiyet ve eğitim faktörüne göre; duygusal zekâ alt boyutlarından “duyguların kullanımı” ile katılımcıların iş performansı seviyesinin medeni durumlarına göre; duygusal zekânın “başkalarının duygularını değerlendirme” ve “duyguların kullanımı” alt boyutları ile katılımcıların iş performansı seviyelerinin gelir düzeyleri arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Dizer (2019) tarafından yapılan araştırmanın amacı, iş nedenli stresin ve duygusal zekânın çalışanların iş performansına olan etkilerini incelemektir. İstanbul'da hızlı tüketim sektörü içinde faaliyet gösteren Coca cola, Eti, Unilever, vb. firma çalışanlarının katılımıyla gerçekleştirilen araştırmanın sonucunda elde edilen verilere göre, duygusal zekânın çalışanların iş performansı üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ve olumlu etkileri vardır. Ayrıca duygusal zekâ seviyesi yüksek olan ya da daha az stresli çalışma koşullarında faaliyet gösteren çalışanların daha yüksek iş performansı sergilediklerini tespit etmiştir.

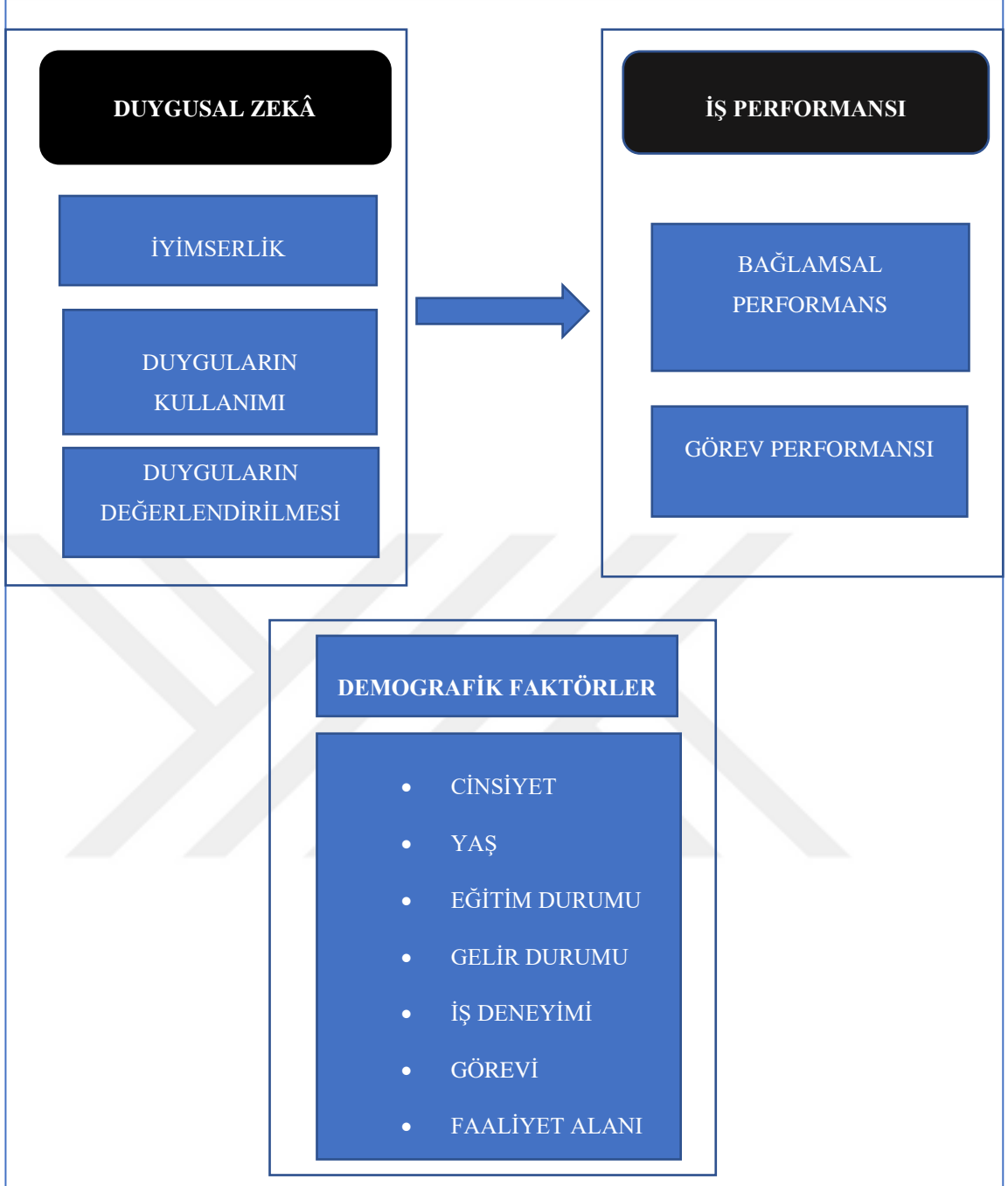
## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

Gaziantep’te bankacılık sektöründe çalışan personelin duygusal zekâ seviyelerinin iş performansına etkisinin ölçülmesinin amaçlandığı araştırmanın bu bölümünde araştırmanın yöntemi hakkında detaylı bilgilere yer verilmiştir. Bu kapsamda öncelikle araştırmanın modeli hakkında bilgi verilmiştir. Daha sonraki bölümlerde, bu araştırmayı temsil edebilecek evren ve örneklem açıklanarak veri toplama araçları, verilerin analizi ve yorumlamasına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

#### **3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri**

Gaziantep’te bankacılık sektöründe çalışanların duygusal zekâ seviyelerinin iş performansına etkisini ölçmek amacıyla gerçekleştirilen bu araştırmaya ait belirlenmiş olan model Şekil 1’de gösterilmiştir.



**Şekil 1.** Araştırmanın Modeli

Araştırmanın amacını açıklayan model kapsamında geliştirilen ve test edilecek hipotezler ise şunlardır:

**H1:** Bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal zekâ seviyeleri ile iş performansları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

**H2:** Bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal zekâ seviyeleri ile görev performansları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

**H2a:** Bankacılık sektörü çalışanlarının iyimserlik seviyeleri ile görev performansları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

**H2b:** Bankacılık sektörü çalışanlarının duyguların değerlendirilmesi seviyeleri ile görev performansları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

**H2c:** Bankacılık sektörü çalışanlarının duyguların kullanımı seviyeleri ile görev performansları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

**H3:** Banka çalışanlarının duygusal zekâ seviyeleri ile bağlamsal performansları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

**H3a:** Bankacılık sektörü çalışanlarının iyimserlik seviyeleri ile bağlamsal performansları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

**H3b:** Bankacılık sektörü çalışanlarının duyguların değerlendirilmesi seviyeleri ile bağlamsal performansları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

**H3c:** Bankacılık sektörü çalışanlarının duyguların kullanımı seviyeleri ile bağlamsal performansları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

**H4:** Bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal zekâ seviyeleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

**H4a:** Bankacılık sektörü çalışanlarının iyimserlik seviyeleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

**H4b:** Bankacılık sektörü çalışanlarının duyguların değerlendirilmesi seviyeleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

**H4c:** Bankacılık sektörü çalışanlarının duyguların kullanımı seviyeleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

**H5:** Bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal zekâ seviyeleri yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.

**H5a:** Bankacılık sektörü çalışanlarının iyimserlik seviyeleri yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.

**H5b:** Bankacılık sektörü çalışanlarının duyguların değerlendirilmesi seviyeleri yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.

**H5c:** Bankacılık sektörü çalışanlarının duyguların kullanımı seviyeleri yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.

**H6:** Bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal zekâ seviyeleri eğitim seviyelerine göre farklılık göstermektedir.

**H6a:** Bankacılık sektörü çalışanlarının iyimserlik seviyeleri eğitim seviyelerine göre farklılık göstermektedir.

**H6b:** Bankacılık sektörü çalışanlarının duyguların değerlendirilmesi seviyeleri eğitim seviyelerine göre farklılık göstermektedir.

**H6c:** Bankacılık sektörü çalışanlarının duyguların kullanımı seviyeleri eğitim seviyelerine göre farklılık göstermektedir.

**H7:** Bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal zekâ seviyeleri aylık gelirlerine göre farklılık göstermektedir.

**H7a:** Bankacılık sektörü çalışanlarının iyimserlik seviyeleri aylık gelirlerine göre farklılık göstermektedir.

**H7b:** Bankacılık sektörü çalışanlarının duyguların değerlendirilmesi seviyeleri aylık gelirlerine göre farklılık göstermektedir.

**H7c:** Bankacılık sektörü çalışanlarının duyguların kullanımı seviyeleri aylık gelirlerine göre farklılık göstermektedir.

**H8:** Bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal zekâ seviyeleri iş deneyimlerine göre farklılık göstermektedir.

**H8a:** Bankacılık sektörü çalışanlarının iyimserlik seviyeleri iş deneyimlerine göre farklılık göstermektedir.

**H8b:** Bankacılık sektörü çalışanlarının duyguların değerlendirilmesi seviyeleri iş deneyimlerine göre farklılık göstermektedir.

**H8c:** Bankacılık sektörü çalışanlarının duyguların kullanımı seviyeleri iş deneyimlerine göre farklılık göstermektedir.

**H9:** Bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal zekâ seviyeleri bankadaki görevlerine göre farklılık göstermektedir.

**H9a:** Bankacılık sektörü çalışanlarının iyimserlik seviyeleri bankadaki görevlerine göre farklılık göstermektedir.

**H9b:** Bankacılık sektörü çalışanlarının duyguların değerlendirilmesi seviyeleri bankadaki görevlerine göre farklılık göstermektedir.

**H9c:** Bankacılık sektörü çalışanlarının duyguların kullanımı seviyeleri bankadaki görevlerine göre farklılık göstermektedir.

**H10:** Bankacılık sektörü çalışanlarının iş performansı seviyeleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

**H10a:** Bankacılık sektörü çalışanlarının görev performansı seviyeleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

**H10b:** Bankacılık sektörü çalışanlarının bağlamsal performansı seviyeleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

**H11:** Bankacılık sektörü çalışanlarının iş performansı seviyeleri yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.

**H11a:** Bankacılık sektörü çalışanlarının görev performansı seviyeleri yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.

**H11b:** Bankacılık sektörü çalışanlarının bağlamsal performans seviyeleri yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.

**H12:** Bankacılık sektörü çalışanlarının iş performans seviyeleri eğitim seviyelerine göre farklılık göstermektedir.

**H12a:** Bankacılık sektörü çalışanlarının görev performans seviyeleri eğitim seviyelerine göre farklılık göstermektedir.

**H12b:** Bankacılık sektörü çalışanlarının bağlamsal performansı seviyeleri eğitim seviyelerine göre farklılık göstermektedir.

**H13:** Bankacılık sektörü çalışanlarının iş performans seviyeleri aylık gelirlerine göre farklılık göstermektedir.

**H13a:** Bankacılık sektörü çalışanlarının görev performans seviyeleri aylık gelirlerine göre farklılık göstermektedir.

**H13b:** Bankacılık sektörü çalışanlarının bağlamsal performans seviyeleri aylık gelirlerine göre farklılık göstermektedir.

**H14:** Bankacılık sektörü çalışanlarının iş performans seviyeleri iş deneyimlerine göre farklılık göstermektedir.

**H14a:** Bankacılık sektörü çalışanlarının görev performans seviyeleri iş deneyimlerine göre farklılık göstermektedir.

**H14b:** Bankacılık sektörü çalışanlarının bağlamsal performans seviyeleri iş deneyimlerine göre farklılık göstermektedir.

**H15:** Bankacılık sektörü çalışanlarının iş performans seviyeleri bankadaki görevlerine göre farklılık göstermektedir.

**H15a:** Bankacılık sektörü çalışanlarının görev performans seviyeleri bankadaki görevlerine göre farklılık göstermektedir.

**H15b:** Bankacılık sektörü çalışanlarının bağlamsal performans seviyeleri bankadaki görevlerine göre farklılık göstermektedir.

**H16:** Bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal zekâ seviyelerinin iş performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.

**H17:** Bankacılık sektörü çalışanlarının iyimserlik seviyelerinin iş performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.

**H18:** Bankacılık sektörü çalışanlarının duyguların değerlendirilmesi seviyelerinin iş performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.

**H19:** Bankacılık sektörü çalışanlarının duyguların kullanımı seviyelerinin iş performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.

### 3.2. Evren ve Örneklem

Evren, araştırma bulgularının genellendiği ve içerisinde araştırma örnekleminin seçildiği büyük gruptur. Evren; belirli bir sektörde faaliyet gösteren işletmeler, bir yaş grubundaki kişiler, üniversite öğrencileri, bir semtte ikamet eden öğrenciler, bir ürünün tüketicileri, belirli bir coğrafyadaki ülkeler gibi farklı özellikteki birimlerden oluşabilir. Araştırmacı, grupları belirli açılardan sınırlayarak farklı büyüklükte evrenler oluşturabilir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 127).

Gerçekleştirilen bu araştırmanın evrenini, Gaziantep'te faaliyet gösteren bankacılık sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın evrenini tespit edebilmek amacıyla Türkiye Bankalar Birliği'ne Nisan 2019'da mail yazılmış olup ilgili makam Gaziantep'te faaliyet gösteren bankaların listesini ve çalışan kişi sayılarını (2018 yılı verileri) yine mail aracılığıyla göndermiştir. Bu kapsamda Şubat 2018 yılına ait listeler elde edilerek bölgede faaliyet gösteren tüm bankalara gidilerek, bölgede aktif çalışan, birleştirilen bankalar tespit edilmiştir. Söz konusu bilgiler dikkate alındığında araştırma evrenini 2.439 banka çalışanı oluşturmaktadır. Sosyal bilimler alanında birçok araştırmada evreni temsil edebilecek örneklem hesaplanarak veriler örneklem üzerinde gerçekleştirilir ve sonuç, evrene genellenir. Söz konusu araştırmada evren büyüklüğü dikkate alındığında, evreni temsil edecek olan örneklem sayısı %95 güvenilirlik seviyesinde 332 kişi olarak hesap edilmiştir (Gürbüz ve Şahin; 2016: 132).

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket, kolayda örnekleme yöntemi ile araştırmacılar tarafından bizzat çalışanlara ulaştırılarak uygulanmıştır. Kolayda örneklem tekniğinde araştırmacı, yaptığı araştırmada ihtiyaç duyduğu büyüklükteki örneklem sayısına erişinceye kadar kolaylıkla ulaşabildiği denekler aracılığıyla verileri toplamaktadır (Gürbüz ve Şahin; 2016: 134). Gerçekleştirilen anket uygulaması sonucunda 354 kişiye ulaşılmıştır. Soruların bir kısmına cevap verilmediğinden ya da anket formunun özensiz doldurulduğundan dolayı 12 anket formu araştırma dışı bırakılmış ve kalan 342 anket ile

analizlere devam edilmiştir. Katılımcılara, kişisel bilgilerin gizli kalacağı ve elde edilen verilerin sadece bilimsel amaçlarla kullanılacağı taahhüdü verilmiştir.

### **3.3 Araştırmada Kullanılan Ölçekler**

Kullanılan anket formu üç bölüm halinde tasarlanmıştır. Birinci bölüm, çalışanların demografik özelliklerinin belirlenmesini amaçlayan 7 sorudan oluşmaktadır. İkinci bölümde; Tatar, Tok ve Saltukoğlu'nun (2011) "Gözden Geçirilmiş Schutte Duygusal Zekâ Ölçeğinin Türkçe 'ye Uyarlanması ve Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi" isimli araştırmasındaki Schutte Duygusal Zekâ Ölçeği kullanılmıştır. Ayrıca Chegirova (2013), Arslan vd. (2013), Kılıç (2013), Ak (2013), Gül, vd. (2014), İnce, vd. (2015), Çelenk (2015), Avunduk (2016) ve Çakmak (2018) yaptıkları araştırmalarda bu ölçekten faydalanmışlardır. Schutte Duygusal Zekâ Ölçeği iyimserlik/ruh halinin düzenlenmesi, duyguların kullanımı ve duyguların değerlendirilmesi olmak kaydıyla 3 boyut ve 27 önermeden oluşmaktadır.

Gaziantep'te bankacılık sektöründe çalışanların iş performanslarını belirlemek için kullanılan ve anket formunun üçüncü bölümünü oluşturan ve kullanılan diğer bir ölçek ise, Zübeyir Bağcı'nın "Çalışanların İş Doyumunun Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi" isimli araştırmasındaki ölçektir. Bu ölçeğin görev performansı ve bağlamsal performans olmak üzere iki alt boyutu bulunmakta ve toplam 16 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin görev performansı boyutunu ölçmeye yarayan kısmı Goodman ve Syvanteck (1999) tarafından, ölçeğin bağlamsal performans boyutunu ölçmeyi sağlayan kısmı ise Jawahar ve Carr (2007) tarafından geliştirilmiştir. Ayrıca Bağcı (2014), Yorulmaz (2018) ile Bağcı ve Bursalı (2015) yaptıkları araştırmalarda her iki ölçekten de faydalanmışlardır.

Anket formunun ikinci ve üçüncü bölümündeki soruların cevaplanmasında 5'li Likert tarzı sorular sorulmuş (1. Kesinlikle katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum ve 5. Kesinlikle katılıyorum) ve çalışanların kendilerine uygun cevapları işaretlemesi istenmiştir.

### **3.4. Veri Toplama Yöntemi**

Sosyal bilimlerde araştırma, izlenmesi gereken birtakım sistemli, ilişkili ve birbirini tamamlayan süreçleri kapsamaktadır. Bu süreçte, temel araştırma sorusuna yönelik yanıtlar bulabilmek için veriler toplanır. Veri, işlenmemiş kanıtlar olarak araştırmanın temel esasını

oluştururken, araştırmacı ne tür verileri nerden ve nasıl toplayacağını açık ve ayrıntılı olarak betimlemelidir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 175).

Bu araştırmada Gaziantep'teki bankalarda çalışan personelin, duygusal zekâ seviyelerinin iş performansına etkisini ölçmek amacıyla veri toplama yöntemi olarak “anket yöntemi” kullanılmıştır. Veri toplama araçlardan biri olan anket, katılımcıların belirli bir konuda düşünce, tutum ve davranışlarını daha önce belirlenmiş bir sırada ve yapıda oluşturulmuş sorulara dayalı olarak elde etmeyi sağlamaktadır. Anket en fazla kullanılan veri toplama aracı özelliğine sahiptir. Çünkü anket yoluyla elde edilen verinin, istatistiksel ve matematiksel analizden geçirilmesi kolaydır. Ayrıca, anketler çok sayıda kişilere uygulanması gerektiğinde ideal veri toplama aracıdır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 179).

### **3.4.1. Veri Toplama Araçlarının Uygulanması**

Gaziantep ilinde faaliyet gösteren bankalarda çalışan personelin duygusal zekâ seviyelerinin iş performansına etkisini ölçmek için kullanılan anket formu, bankalarda çeşitli görevlerde çalışan personel ile yüz yüze doldurulmuştur. Anketler aracılığıyla veriler Nisan-Ağustos 2019 tarihleri arasında toplanmıştır. Her anket formunun doldurulması için gereken sürenin 20 dakika olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak elde edilen 342 anket, araştırmada kullanılmıştır. Uygulanan anket sayısı, sosyal bilimlerde araştırma yapmak için gereken farklı evrenler için kabul edilebilir asgari örneklem büyüklüğüne uygun büyüklüktedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 132).

### **3.4.2. Verilerin Analizi İçin Kullanılan İstatistiksel Yöntemler**

Gaziantep ilinde faaliyet gösteren bankalarda çalışan personelin duygusal zekâ seviyelerinin iş performansına etkisini ölçmeyi amaçlayan bu araştırmada, çeşitli veri analizi teknikleri kullanılarak bu teknikler doğrultusunda araştırma bulguları ortaya konmuştur.

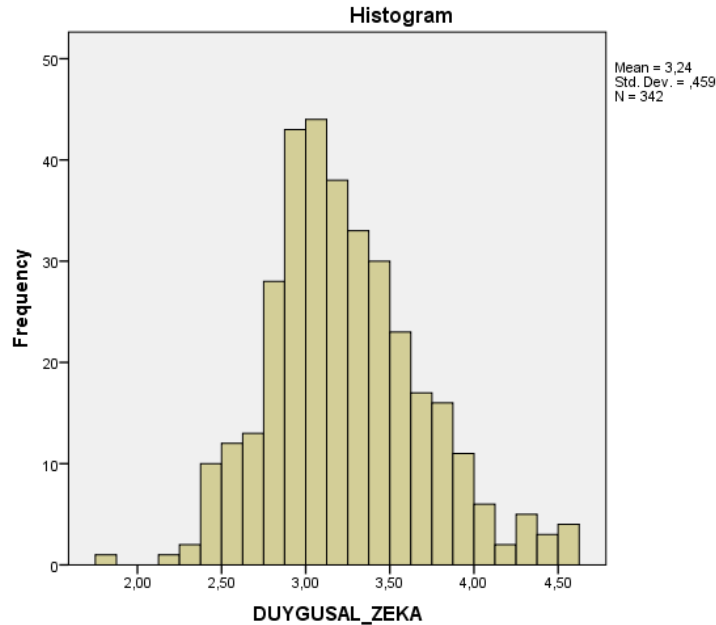
Analiz kapsamında gerçekleştirilen ilk araştırma, SPSS 21 programında demografik verilerin frekans dağılımlarının tespit edilmesidir. Frekans dağılımları diğer bir ifadeyle sıklık dağılımıdır. Frekans dağılımı, bir değişkene ait değerlerin sıralamasıdır. Bir sıklık dağılımı verinin özel sınıflara bölündüğünü ve bir sınıfta meydana gelen tekrar sayısını gösterir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 212).

Bu araştırma için kullanılacak olan analiz yöntemlerini belirlemek amacıyla verilerin normal dağılıp dağılmadığına bakılmıştır. Bu amaçla Kolmogorov-Smirnov Testi'nden yararlanılmıştır. Verilere uygulanan Kolmogorov-Smirnov Testi sonucunda verilerin normal dağılım göstermediği tespit edilmiştir ( $p \leq 0,05$ ). Bununla beraber verilerin "Skewness" ve "Kurtosis" Katsayıları da hesaplanmıştır. Gerçekleştirilen normallik testi sonuçları Tablo 3'te gösterildiği gibidir.

**Tablo 3.** Değişkenlere İlişkin Normallik Tablosu

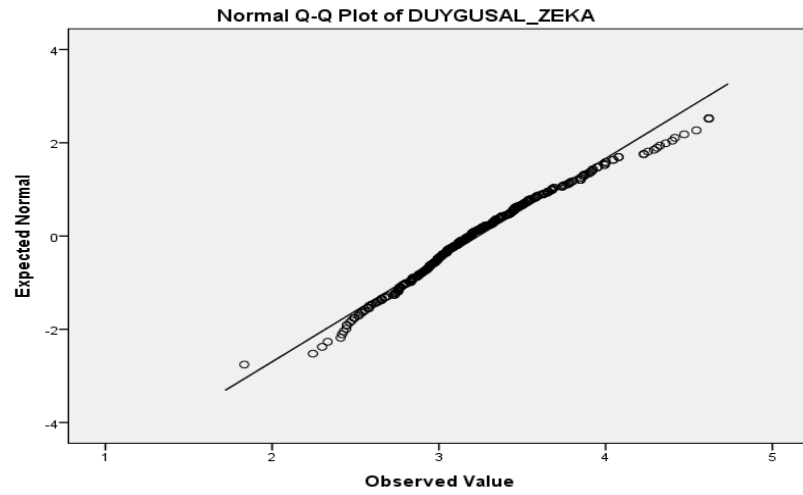
	<b>Kolmogorov-Smirnov</b>	<b>Skewness (Çarpıklık)</b>	<b>Kurtosis (Basıklık)</b>
<b>Duygusal Zekâ Ölçeği</b>	0,003	0,504	0,464
<b>İş Performansı Ölçeği</b>	0,000	-0,015	-0,982

Duygusal Zekâ Ölçeğine ait grafikler Şekil 2, Şekil 3 ve Şekil 4'te belirtildiği gibidir.

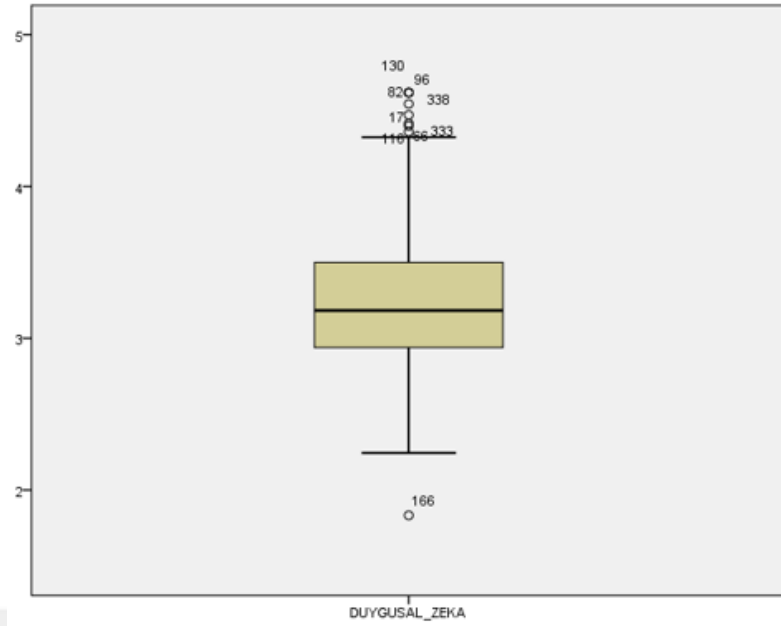


**Şekil 2.** Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin Histogram Grafiği

Şekil 2'deki histogram grafiği incelendiğinde, eğrinin yatayda bitmediği, üst çubukların bir çan eğrisini andıracak görüntü sergilemediği ve hafif sola çarpık olduğu, dolayısıyla bu histogramın normal dağılım göstermediği anlaşılmaktadır. Öte yandan Şekil 3 İncelendiğinde, Q-Q Plot grafiğinin düz bir doğru üzerinde yer almadığı zaman eksenden sapmalar olduğu bu nedenle yine verilerin normal dağılım göstermediği anlaşılmıştır. Ayrıca verilerin normal dağılıma sahip olmadığına ilişkin sonuca Şekil 4'te belirtilen kutu-bıyık grafiğinden de yararlanılarak ulaşılmıştır.

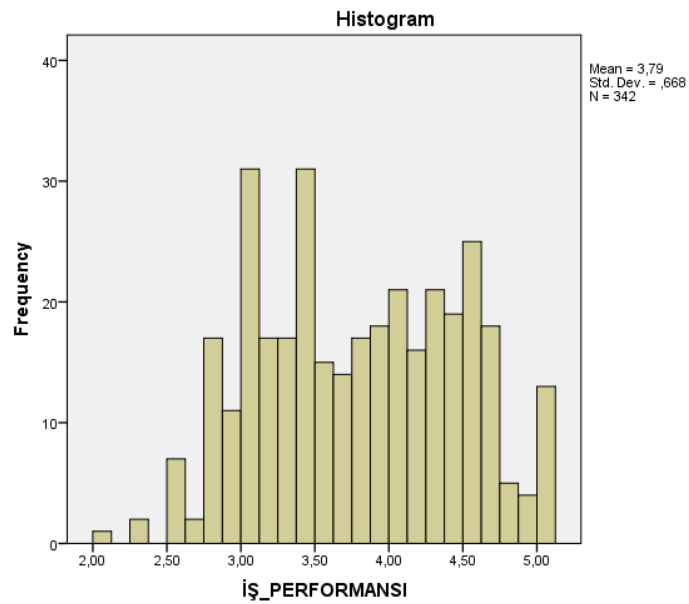


Şekil 3. Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin Normal Q-Q Plot Grafiği



**Şekil 4.** Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin Kutu-Bıyık Grafiği

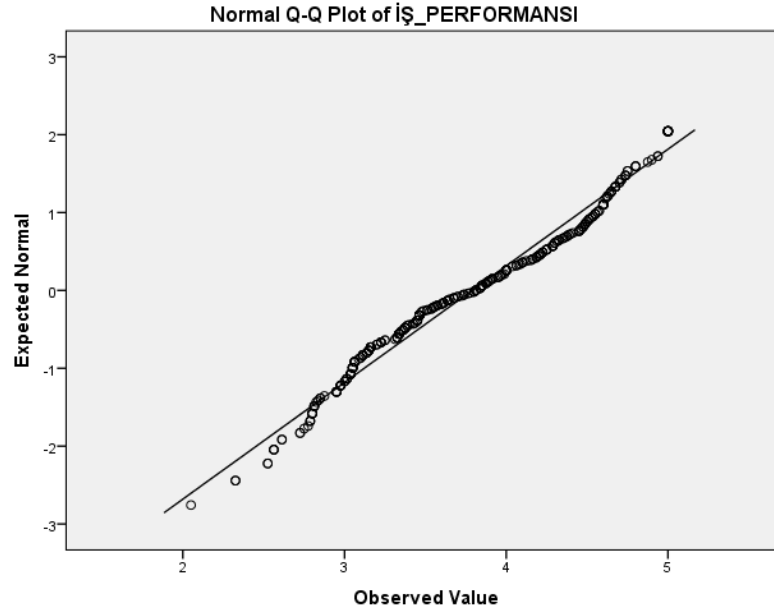
İş Performansı ölçeğinin normal dağılıp dağılmadığını gösteren şekiller aşağıda verilmiştir.



**Şekil 5.** İş Performansı Ölçeğine İlişkin Histogram Grafiği

Şekil 5'teki histogram grafiği incelendiğinde, eğrinin yatay ekseninde bitmediği, üst çubukların bir çan eğrisini andıracak görüntü sergilemediği, dolayısıyla bu histogramın normal dağılım göstermediği anlaşılmaktadır. Öte yandan aşağıda yer alan Şekil 6 İncelendiğinde, Q-

Q Plot grafiğinin düz bir doğru üzerinde yer almadığı ve eksenden sapmalar olduğu bu nedenle yine verilerin normal dağılım göstermediği anlaşılmıştır. Ayrıca verilerin normal dağılıma sahip olmadığına ilişkin sonuca Şekil 7’de belirtilen kutu-bıyık grafiğinden de yararlanılarak ulaşılmıştır.



Şekil 6. İş Performansı Ölçeğine İlişkin Normal Q-Q Plot Grafiği



**Şekil 7.** İş Performansı Ölçeğine İlişkin Kutu-Bıyık Grafiği

Sonuç olarak, verilerin normal dağılım göstermediği için hipotezlerin test edilmesi amacıyla parametrik olmayan testlerden “Mann Whitney-U Testi” ile "Kruskall Wallis H" Testleri'nden yararlanılmıştır. Bu araştırmada kullanılan Mann-Whitney U Testi: İki bağımsız grup arasındaki farkın önemini denemek için en çok kullanılan parametrik olmayan testlerden biridir. Bu test, iki bağımsız grubun aynı ana kütlede ya da aynı ortalamaya sahip iki değişik ana kütlede gelip gelmediğini tespit etmektedir. Diğer bir ifadeyle, bağımsız iki grubun ya da örneklemin bağımlı bir değişkene ilişkin ölçümlerinin karşılaştırılarak iki dağılım arasında farkın olup olmadığını test etmektir. Verinin parametrik olmadığı durumlarda, Mann-Whitney U testi, bağımsız örneklem t testinin karşılığıdır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 48).

Bu araştırmada kullanılan diğer bir test ise “Kruskal -Wallis H Testi”dir. Kruskal-Wallis Testi: Parametrik olmayan veriye sahip birbirinden bağımsız iki ya da daha fazla örneklemin (grubun) bağımlı bir değişkene ait ölçümlerinin karşılaştırılmasında kullanılmaktadır. Bu test ile karşılaştırılan dağılımların arasında anlamlı bir fark olup olmadığı test edilir. Bu testin amacı, bir ana kütle içerisinde yer alan ikiden fazla örneklemin medyanlarının (ortanca) eşit olup olmadığını ölçmektir. Bir bakıma, gruplar arası medyanlarının eşitliğini denemek için kullanılan parametrik olmayan bir testtir. Kruskal-Wallis testi, parametrik testler arasında tek yönlü varyans analizinin değişik bir biçimi olarak görülebilir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 245-246).

Araştırmada kullanılan analiz yöntemlerinden biri olan korelasyon analizi, iki sayısal ölçüm arasında doğrusal bir ilişki olup olmadığını, eğer bir ilişki varsa da bu ilişkinin yönünü ve şiddetinin ne olduğunu tespit etmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Korelasyon katsayısı negatif ise iki değişken arasında ters ilişki vardır, yani "Değişkenlerden biri artarken diğeri azalmaktadır." denir. Korelasyon katsayısı pozitif ise "Değişkenlerden biri artarken diğeri de artmaktadır." yorumu yapılır (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014: 347). Araştırmada kullanılan diğeri bir analiz ise regresyon analizidir. İki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin değeri kullanılarak, daha ileri düzeyde analizler vasıtasıyla, bir değişkenin alabileceği değeri önceden tahmin etmek de mümkün olabilir. Regresyon analizi, bir bağımlı değişkenin değerini, bir bağımsız değişken ya da birden fazla bağımsız değişkenler kullanarak tahmin etmeye olanak veren bir yöntemdir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014: 355).

Araştırmanın analiz aşamasında verilen cevapların aritmetik ortalamaları 5'e yaklaştıkça bankacılık sektörü çalışanlarının ifadeye katılım düzeylerinin yüksek, 1'e yaklaştıkça ise düşük olduğu kabul edilmiştir. Araştırmada verilerin analiz aşamasında elde edilen aritmetik ortalamaların değişim aralığı Tekin (1977)'e göre şu şekilde hesaplanmıştır;

$$\text{Değişim Aralığı} = 5-1 = 4$$

$$\text{Değişim Aralığı} = 4/5 = 0,80$$

Bu kapsamda aritmetik ortalamaların değişim aralığı değerlerinin hangi seçeneğe isabet ettiği ve ne anlama geldiği Tablo 4'te gösterilmiştir.

**Tablo 4.** Aritmetik Ortalamaların İsabet Ettiği Seçeneklerin Aralık Değerine Göre Dağılımı

Ağırlık	Seçenekler	Aralık Değeri	Sonuç
5	Kesinlikle Katılıyorum	4,20-5,00	Çok Yüksek Düzeyde
4	Katılıyorum	3,40-4,19	Yüksek Düzeyde
3	Kararsızım	2,60-3,39	Orta Düzeyde
2	Katılmıyorum	1,80-2,59	Düşük Düzeyde
1	Kesinlikle Katılmıyorum	1,00-1,79	Çok Düşük Düzeyde

### 3.4.3. Pilot Araştırma

Araştırmanın amacına ulaşılabilmesi için belirlenen önermelerin katılımcılar tarafından doğru şekilde anlaşılıp anlaşılmadığını anlamak ve anketin güvenilirliğinin test edilmesi amacıyla pilot araştırma yapılmıştır. Bu araştırma örneklemini içerisinde 70 çalışan ile pilot araştırma yürütülmüştür. Araştırmada kullanılacak ölçek, katılımcılara dağıtılarak yüz yüze görüşme metodu ile yapılmıştır. Bu sebeple katılımcıların ölçekte yer alan soruları cevaplamaları sırasında verdikleri tepkiler ve yaptıkları yorumlar araştırmacı tarafından kaydedilmiştir. Cronbach's Alpha değerinin büyüklüğüne göre ölçümün güvenilirlik çıkarımları Tablo 5'te gösterilmiştir.

**Tablo 5.** Cronbach's Alpha Değerine Göre Ölçek Güvenirliğinin Değerlendirilmesi

$\alpha$ Sınırları	Karar
$\alpha < 0,40$	Ölçek güvenilir değildir
$0,40 \leq \alpha < 0,50$	Ölçek çok düşük güvenirlilik düzeyine sahiptir.
$0,50 \leq \alpha < 0,60$	Ölçek düşük güvenirlilik düzeyine sahiptir.
$0,60 \leq \alpha < 0,70$	Ölçek yeterli güvenirlilik düzeyine sahiptir.
$0,70 \leq \alpha < 0,90$	Ölçek yüksek güvenirlilik düzeyine sahiptir
$\alpha \geq 0,90$	Ölçek çok iyi güvenirlilik düzeyine sahiptir.

**Kaynak:** Özdamar, 2016: 114.

Anket formunun ikinci bölümüne ilişkin ölçümün Cronbach's Alpha değeri 0,662 ve anket formunun üçüncü bölümüne ilişkin ölçümün Cronbach's Alpha değeri 0,890 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu değerlerin kabul edilebilir sınırlar çerçevesinde olduğu anlaşılmıştır (Özdamar, 2016: 114). Sonuç olarak, anket formunun ikinci bölümü "yeterli" güvenilirlik düzeyine sahipken, üçüncü bölümün ise "yüksek" güvenilirlik düzeyine sahip

olduğu anlaşılmıştır. Pilot araştırma sonucunda anket formundaki soruları herhangi bir değişiklik yapılmadan araştırmanın verileri toplanmaya devam edilmiştir. Pilot araştırmanın veri analizinde kullanılan anket formları gereken özen gösterilmek suretiyle tamamen imha edilmiş, araştırma sonuçlarını oluşturacak olan anketler örneklem dikkate alınarak yeniden uygulanmıştır.

#### **3.4.4. Asıl Uygulama ve Ölçümünün Güvenilirliği**

Toplam olarak 342 anket ile gerçekleştirilen bu çalışmada, ölçeğin güvenilirliğine ilişkin Cronbach Alpha değeri kontrol edilmiştir. Güvenirlik, aynı ölçeğin hedef kitlelere, farklı zamanlarda yapılan ölçümler arasında sahip olduğu kararlılıktır. Diğer bir ifadeyle ölçülmek istenen belli bir şeyin, farklı zamanlarda aynı sonuçları elde etme seviyesidir (Karasar, 2016:190).

Ankette bulunan çalışanların duygusal zekâ seviyelerini ortaya koymayı hedefleyen ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmış ve bu değer 0,688 olduğu tespit edilmiştir (Tablo 6). Öte yandan çalışanların iş performanslarına yönelik bulguları ortaya koymak amacıyla kullanılan ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısının ise 0,885 olduğu tespit edilmiştir. Özdamar (2004: 632-633)'a göre 0,60'dan yukarı Cronbach's Alpha değerine sahip olan ölçek güvenilir, 0,80'den yukarı değere sahip olan ölçek ise ( $0,80 < \text{Cronbach's Alpha} < 1,00$ ) yüksek derecede güvenilirdir. Bu kapsamda, çalışanların duygusal zekâ seviyelerini belirlemeye yönelik ölçeğin "güvenilir", iş performanslarını belirlemeye yönelik ölçeğin ise "yüksek derecede güvenilir" olduğu söylenebilir. Araştırma kapsamında belirlenen amaçlara ulaşmak için kullanılan duygusal zekâ ve iş performansı ölçeğine keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda kullanılan ölçeklerin her ikisinden de bazı ifadeler çıkarılmıştır. Duygusal zekâ ölçeğinden çıkarılan önermelerden sonra, kalan 18 önermenin Cronbach's Alpha değeri hesaplanmış ve bu değer 0,622 olarak tespit edilmiştir. Bununla birlikte iş performansı ölçeğinden çıkarılan önermeler sonucu kalan 13 önermenin Cronbach's Alpha değerinin 0,859 olduğu ortaya çıkarılmıştır.

**Tablo 6.** Araştırma Ölçeğinin Boyutlarına Göre Güvenirliği

Ölçekler	Cronbach's Alpha Değeri	
	Faktör Analizi Öncesi Değer	Faktör Analizi Sonrası Değer
Duygusal Zekâ Seviyesine Yönelik Önergeler	0,688	0,622
İş Performansının Ölçümüne Yönelik Önergeler	0,885	0,859

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUM

Gaziantep ilinde faaliyet gösteren bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal zekâ seviyelerinin iş performansına etkisini ölçmeye yönelik yapılan araştırmanın değerlendirilmesini amaçlayan bu bölümde, yapılan analizler ve analizler sonucu elde edilen araştırma bulgularına yer verilmiştir.

#### 4.1. Demografik Değişkenlere Yönelik Bulgular

Bu bölümde Gaziantep ilinde faaliyet gösteren bankacılık sektörü çalışanlara ait demografik özellikler ortaya konulmaktadır. Ankete katılan kişilerin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, aylık geliri, iş deneyimi ve bankadaki konumuna yönelik sorulan sorulara verilen cevaplar analiz edilmiştir.

##### 4.1.1. Cinsiyete Göre Frekans Dağılımları

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının %60,2'si erkeklerden oluşurken; %39,8'i kadınlardan oluşmaktadır.

**Tablo 7.** Cinsiyete Göre Frekans Dağılımları

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	136	39,8
Erkek	206	60,2
Toplam	342	100

##### 4.1.2. Yaş Gruplarına Göre Frekans Dağılımları

Katılımcıların yaş dağılımlarına bakıldığında %59,9'unun 26-35 yaş, %25,5'inin 36-45 yaş, %2,6'sının 46-55 yaş aralığında oldukları görülmektedir.

**Tablo 8. Yaş Gruplarına Göre Frekans Dağılımları**

Yaş Dağılımı	Frekans	Yüzde
18-25 Yaş	41	12
26-35 Yaş	205	59,9
36-45 Yaş	87	25,5
46-55 Yaş	9	2,6
Toplam	342	100

#### **4.1.3. Eğitim Durumlarına Göre Frekans Dağılımları**

Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımına bakıldığında %74'ünün lisans, %13,6'sının yüksek lisans, %11,5'inin ise lise mezunu olduğu görülmektedir.

**Tablo 9. Eğitim Durumlarına Göre Frekans Dağılımları**

Eğitim Seviyesi	Frekans	Yüzde
Lise	39	11,5
Lisans	253	74,0
Y. Lisans	46	13,6
Doktora	3	0,9
Toplam	342	100

#### **4.1.4. Gelir Durumlarına Yönelik Frekans Dağılımları**

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının gelir durumlarına bakıldığında %31,9'unun 2.001-3.000 TL arası gelir grubunda olduğu, %30,4'ünün 3.001-4.000 TL arasında gelir grubunda olduğu ve %5,6'sının 1.000-2.000 TL arasında gelir grubunda olduğu görülmektedir.

**Tablo 10.** Katılımcıların Gelir Durumlarına Göre Frekans Dağılımları

<b>Gelir Durumu</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
1.000-2.000 TL	19	5,6
2.001-3.000 TL	109	31,9
3.001-4.000 TL	104	30,4
4.001-5.000 TL	50	14,6
5.000 TL ve Üzeri	60	17,5
Toplam	342	100

#### **4.1.5. Katılımcıların İş Deneyimlerine Göre Frekans Dağılımları**

Katılımcıların iş deneyimlerine bakıldığında %26,3'ü 12 yıl ve üzeri, % 24,6'sı 3-5 yıl, % 20,2'sinin ise 6-8 yıl arasında iş deneyimine sahip oldukları görülmektedir. 9-11 yıl arasında iş deneyimine sahip olanların oranı ise % 15,2'dir.

**Tablo 11.** Katılımcıların İş Deneyimlerine Göre Frekans Dağılımları

<b>Meslek Yılı</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
0-2 Yıl Arası	47	13,7
3-5 Yıl Arası	84	24,6
6-8 Yıl Arası	69	20,2
9-11 Yıl Arası	52	15,2
12 Yıl ve Üzeri	90	26,3
Toplam	342	100

#### 4.1.6. Katılımcıların Bankadaki Görevlerine Göre Frekans Dağılımları

Katılımcıların bankadaki görevleri değerlendirildiğinde %30,4'ünün müşteri temsilcisi olarak, %24,6'sının diğer bölümlerde; yani gişe yetkilisi, bireysel portföy yöneticisi, yönetmen, yönetmen yardımcısı, satış müdürü, yönetici asistanı, şube müdürü, müdür yardımcısı olarak görev yaptığı, %16,4'ünün uzman ve %15,5'inin ise servis yetkilisi olarak çalıştığı tespit edilmiştir.

**Tablo 12.** Katılımcıların Görevlerine Göre Frekans Dağılımları

Görevleri	Frekans	Yüzde
Müşteri Temsilcisi	104	30,4
Müşteri Temsilcisi Yardımcısı	25	7,3
Servis Yetkilisi	53	15,5
Uzman	56	16,4
Uzman Yardımcısı	20	5,8
Diğer	84	24,6
Toplam	342	100

#### 4.1.7. Katılımcıların Çalıştıkları Bankaların Faaliyet Alanına Göre Frekans Dağılımları

Katılımcıların çalıştıkları bankaların faaliyet alanı değerlendirildiğinde %35,7'sinin yatırım bankası olarak, %32,5'inin diğer; yani mevduat, perakende, ticari, kurumsal, bireysel banka olarak, %6,1'inin kalkınma bankası olarak hizmet verdiği tespit edilmiştir.

**Tablo 13.** Katılımcıların Çalıştıkları Bankaların Faaliyet Alanına Göre Frekans Dağılımları

<b>Faaliyet Alanı</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Yatırım Bankası	122	35,7
Kalkınma Bankası	21	6,1
Katılım Bankası	88	25,7
Diğer	111	32,5
Toplam	342	100

## **4.2. Bankacılık Sektörü Çalışanlarının Duygusal Zekâ Seviyelerine Yönelik Bulgular**

Araştırmanın bu kısmında Gaziantep'teki bankacılık sektöründe çalışanların duygusal zekâ seviyesini belirlemeye yönelik bulgulara yer verilmiştir. İlgili bölümün ilk alt başlığını duygusal zekâ seviyesini oluşturan boyutların tespit edilmesine yönelik bulgular oluştururken, ikinci alt başlığını, çalışanların duygusal zekâ seviyesinin belirlenmesine yönelik bulgular oluşturmaktadır.

### **4.2.1. Bankacılık Sektörü Çalışanlarının Duygusal Zekâsını Oluşturan Boyutlara Yönelik Bulgular**

Gaziantep'te bankacılık sektöründe çalışanların duygusal zekâ seviyesini ölçmek için keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin ilgili bölümlerine ait değişkenler arasındaki ilişkiyi en iyi yansıtan en az faktör sayısını belirlemek amacıyla keşfedici faktör analizine uygun olup olmadığına karar verilmesi açısından bazı kriterlere bakılmıştır. Bu kriterler; Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı, Bartlett Küresellik testi ve faktör yük değerleri şeklindedir (Sipahi vd., 2010: 79). Buna göre duygusal zekâ ölçümüne ait değişkenler arasında yeterli oranda ilişki olup olmadığını anlayabilmek amacıyla "Bartlett Küresellik Testi" uygulanmış ve anketin duygusal zekâyı oluşturan kısımları için p değeri 0,000 ( $p \leq 0,05$ ) olarak hesaplanmış ve elde edilen bu değer anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla değişkenin faktör analizi yapmaya uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ölçeğe ilişkin yapılan bu analizlerden önce ölçeğin faktörlere ayrılabilir yapısının olup olmadığını anlamak amacıyla Temel Bileşenler Analizi yapılmıştır. Bunun sonucunda 27 maddelik

ölçek yapısı için 7 boyutlu bir yapı ortaya çıkmış, 351 serbestlik derecesinde KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) istatistiği 0,818 ve Barlett testinin de anlamlı olduğu görülmüştür. Ayrıca toplam varyansı açıklama oranının KMO değerinin 66,336 olduğu ve faktör yüklerinin 0,364 ile 0,829 arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu aşamada bir ifade (soru 30) düşük faktör yüküne (0,40) sahip olduğu için ölçekten çıkarılmıştır. Daha sonra temel bileşenler analizi 26 önerme üzerinden tekrar edilmiştir. Bunun sonucunda yine 7 boyutlu bir yapı ortaya çıkmış ve 325 serbestlik derecesinde KMO değerinin 0,819 olduğu görülmüştür. Toplam varyansı açıklama oranının 67,915 olduğu ve faktör yüklerinin 0,445 ile 0,838 arasında olduğu tespit edilmiştir. Yapılan analizlerde Scree Plot grafiğine bakılması sonucu ölçeğin 3 boyutlu bir yapı için daha uygun olduğu tespit edilmiş ve 26 madde için temel bileşenler analizi 3 boyutlu bir yapı için tekrarlanmıştır. Elde edilen döndürülmüş bileşenler tablosunda binişik ve herhangi bir boyut altında yer bulmayan (9, 11, 17, 19, 23, 24, 25 ve 31) önermeler analiz dışında tutulmuştur. Tekrarlanan temel bileşenler analizi sonucunda elde edilen ölçeğin 3 faktörlü bir yapı sergilediği, 18 önermeden oluştuğu, 153 serbestlik derecesinde KMO değerinin 0,837 olduğu görülmüştür. Toplam varyansı açıklama oranının 55,214 olduğu ve faktör yüklerinin 0,542 ile 0,861 arasında olduğu tespit edilmiştir. Birbiri ile tutarlı ilişki içerisinde olan maddeler incelenerek boyutlandırılmıştır. Buna göre; 8, 12, 13, 14, 18 ve 20 numaralı önermelerin iyimserlik boyutunu, 26, 27, 28, 29, 32, 33 ve 34 numaralı önermelerin duyguların değerlendirilmesi boyutunu, son olarak 10, 15, 16, 21 ve 22 numaralı önermelerin duyguların kullanımı boyutunu oluşturduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak ölçeğin üç boyutlu yapısı ile analizlere devam edilmiştir.

**Tablo 14.** Duygusal Zekâ Ölçeğini Oluşturan Boyutların Cronbach's Alpha Değerleri

BOYUT ADI	CRONBACH'S ALPHA DEĞERLERİ
İyimserlik	0,843
Duyguların Değerlendirilmesi	0,831
Duyguların Kullanımı	0,758

Buna göre boyutların güvenilirlik düzeyleri incelendiğinde; “iyimserlik” ve “duyguların değerlendirilmesi” boyutlarının yüksek derece güvenilirlik düzeyine, “duyguların kullanımı” boyutunun ise yeterli derece güvenilirlik düzeyine sahip olduğu görülmüştür. Bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal zekâ seviyelerini oluşturan boyutlara ilişkin bulgular Tablo 15'te gösterilmiştir.

**Tablo 15. Çalışanların Duygusal Zekâ Seviyelerini Oluşturan Boyutlara İlişkin Bulgular**

<b>BOYUTLAR VE İFADELER</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>İYİMSERLİK</b>			
İyi bir şeyler yaptıklarında insanlara iltifat ederim.	0,861		
Bir sorunla karşılaştığım zaman benzer durumları hatırlar ve üstesinden gelebilirim.	0,853		
Ruh halim değiştiğinde yeni olasılıkları görürüm	0,831		
Ruh halim iyiiken sorunların üstesinden gelmek benim için daha kolaydır.	0,586		
Üstlendiğim görevlerden iyi sonuçlar alacağımı hayal ederek kendimi güdülerim.	0,558		
İyimser olmak sorunlar ile baş etmeye devam edebilmem için bana yardımcı oluyor.	0,542		
<b>DUYGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ</b>			
İnsanların yüz ifadelerini bazen doğru anlayamam.		0,732	
Sosyal yaşamda neler olup bittiğini sıklıkla yanlış anlarım		0,719	
İnsanlar bana benimle konuşmanın zor olduğunu söylerler.		0,681	
Bazen konuştuğum kimsenin ciddi mi olduğunu yoksa şaka mı yaptığını anlayamam		0,681	
İnsanların kendilerini neden iyi ya da kötü hissettiklerini anlamak benim için zordur.		0,648	
Yakın arkadaşlıklar kurmakta zorlanırım		0,642	
Kişinin ses tonundan kendini nasıl hissettiğini anlamakta zorlanırım		0,555	
<b>DUYGULARIN KULLANILMASI</b>			
Duygularımın yaşam kalitem üzerinde etkisi yoktur.			0,803
Yeni fikirler üretmem gerektiğinde duygularım işimi kolaylaştırmaz			0,688
Duygularımda ne zaman bir değişiklik olsa aklıma yeni fikirler gelir.			0,640
Genellikle iyi şeyler olmasını beklemem.			0,628
Bir zorlukla karşılaştığım zaman umutsuzluğa kapılırım, çünkü başarısız olacağıma inanırım.			0,587
<b>ÖZDEĞER</b>	<b>5,806</b>	<b>2,250</b>	<b>1,883</b>
Boyutların Varyansı Açıklama Oranı (%)	20,563	19,221	15,430
Toplam Varyansın Açıklanma Oranı (%)	55,214		

KMO Değeri	0,837
Bartlett Küresellik Testi Değeri	,000
Ölçeğin Tamamının Cronbach's Alpha Değeri (n=27)	0,688
Ölçeğin Faktör Analizi Sonrası Cronbach's Alpha Değeri (n=18)	0,622

#### 4.2.2. Bankacılık Sektörü Çalışanlarının Duygusal Zekâ Seviyelerinin Belirlenmesine Yönelik Bulgular

Bulgular bölümünün bu başlığını banka çalışanlarının duygusal zekâ seviyelerinin ortaya konulmasına yönelik bulgular oluşturmaktadır. Çalışanların duygusal zekâ seviyelerini ifade eden bulgular Tablo 16'da verilmiştir.

**Tablo 16.** Çalışanların Duygusal Zekâ Seviyesinin Belirlenmesine Yönelik Bulgular

DUYGUSAL ZEKÂ SEVİYELERİNE YÖNELİK İFADELER		ARİTMETİK ORTALAMA (X) *	STANDART SAPMA s.s.	SONUÇ
İyimserlik	İyi bir şeyler yaptıklarında insanlara iltifat ederim.	3,57	1,23	Katılıyorum
	Bir sorunla karşılaştığım zaman benzer durumları hatırlar ve üstesinden gelebilirim.	3,70	1,30	Katılıyorum
	Ruh halim değiştiğinde yeni olasılıkları görürüm	3,22	1,17	Kararsızım
	Ruh halim iyiiken sorunların üstesinden gelmek benim için daha kolaydır.	3,83	1,26	Katılıyorum
	Üstlendiğim görevlerden iyi sonuçlar alacağımı hayal ederek kendimi güdülerim.	3,88	1,04	Katılıyorum
	İyimser olmak sorunlar ile baş etmeye devam edebilmem için bana yardımcı oluyor.	3,60	1,19	Katılıyorum
	<b>GENEL ORTALAMA</b>	3,63	,90	Katılıyorum
Duyguların Değerlendirilmesi	İnsanların yüz ifadelerini bazen doğru anlayamam.	2,92	1,32	Kararsızım
	Sosyal yaşamda neler olup bittiğini sıklıkla yanlış anlarım	2,89	1,5	Kararsızım
	İnsanlar bana benimle konuşmanın zor olduğunu söylerler.	2,50	1,27	Katılmıyorum
	Bazen konuştuğum kimsenin ciddi mi olduğunu yoksa şaka mı yaptığını anlayamam	2,42	1,21	Katılmıyorum
	İnsanların kendilerini neden iyi ya da kötü hissettiklerini anlamak benim için zordur.	3,12	1,36	Kararsızım

	Yakın arkadaşlıklar kurmakta zorlanırım	2,90	1,42	Kararsızım
	Kişinin ses tonundan kendini nasıl hissettiğini anlamakta zorlanırım	2,48	1,20	Katılmıyorum
	<b>GENEL ORTALAMA</b>	2,75	,93	Kararsızım
<b>Duyguların Kullanımı</b>	Duygularımın yaşam kalitem üzerinde etkisi yoktur.	3,32	1,33	Kararsızım
	Yeni fikirler üretmem gerektiğinde duygularım işimi kolaylaştırmaz	3,23	1,20	Kararsızım
	Duygularımda ne zaman bir değişiklik olsa aklıma yeni fikirler gelir.	3,76	1,07	Katılıyorum
	Genellikle iyi şeyler olmasını beklemem.	3,32	1,16	Kararsızım
	Bir zorlukla karşılaştığım zaman umutsuzluğa kapılırım, çünkü başarısız olacağıma inanırım.	3,01	1,32	Kararsızım
	<b>GENEL ORTALAMA</b>	3,32	,87	Kararsızım
<b>Duygusal Zekâ Seviyelerine Yönelik Genel Ortalama</b>	3,23	,46	Kararsızım	

İlgili tabloya göre, bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal zekâ seviyelerinin genel olarak "orta" düzeyde ( $x: 3,23$ ;  $s.s:0,46$ ) olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte çalışanların duygusal zekâ seviyeleri boyutlara göre incelendiğinde, çalışanların "İyimserlik" ( $x: 3,63$ ;  $s.s: 0,90$ ) seviyelerinin "yüksek" düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Duygusal zekâyı oluşturan diğer alt boyutlardan "Duyguların Değerlendirilmesi" ( $x: 2,75$ ;  $s.s: ,93$ ) ve "Duyguların kullanılması" ( $x: 3,23$ ;  $s.s: 0,87$ ) seviyelerinin ise "orta" düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal zekâ boyutu içinde yer alan katılımcıların en yüksek düzeyde duygusal zekâyı sahip olduğu önermelerin ortaya konulması araştırma açısından önemlidir. Bu kapsamda "İyimserlik" boyutu içerisinde yer alan "Üstlendiğim görevlerden iyi sonuçlar alacağımı hayal ederek kendimi güdülerim" ( $\bar{x}: 3,88$ ;  $s.s: 1,04$ ) ve "Ruh halim iyiyken sorunların üstesinden gelmek benim için daha kolaydır." ( $\bar{x}: 3,83$ ;  $s.s: 1,26$ ) önermeleri bu boyut içerisinde en yüksek seviyeye sahip olunan ifadelerdir. "Duyguların değerlendirilmesi" boyutu içinde yer alan "İnsanların kendilerini neden iyi ya da kötü hissettiklerini anlamak benim için zordur" ( $\bar{x}: 3,12$ ;  $s.s: 1,36$ ) önermesi bu boyut içerisinde en yüksek seviyeye sahip olunan ifadelerdir. Öte yandan "Bazen konuştuğum kimsenin ciddi mi olduğunu yoksa şaka mı yaptığını anlayamam" ( $\bar{x}: 2,42$ ;  $s.s: 1,21$ ) önermesi ise bu kapsamda en az seviyeye sahip olan önerme olmuştur. Duyguların kullanılması boyutu altında yer alan

önergeler incelendiğinde “Duygularımda ne zaman bir değişiklik olsa aklıma yeni fikirler gelir” önermesi bu boyut içinde en yüksek seviyeye sahip olan önermedir. Bununla birlikte “Bir zorlukla karşılaştığım zaman umutsuzluğa kapılıyorum, çünkü başarısız olacağıma inanırım” ifadesi ise bu boyut içinde en düşük seviyeye sahip önerme olduğu tespit edilmiştir.

### **4.3. Bankacılık Sektörü Çalışanlarının İş Performansına Yönelik Bulgular**

Araştırmanın bu kısmında Gaziantep’te bankacılık sektöründe çalışanların iş performanslarına yönelik bulgulara yer verilmiştir. Bu bölümdeki birinci alt başlığı iş performansını oluşturan boyutların tespit edilmesine yönelik bulgular oluştururken, ikinci alt başlığını, çalışanların iş performans düzeylerine yönelik bulguların ortaya konulması oluşturmaktadır.

#### **4.3.1. Bankacılık Sektörü Çalışanlarının İş Performansını Oluşturan Boyutlara Yönelik Bulgular**

Gaziantep’te bankacılık sektöründe çalışanların iş performansını ölçmek için faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin ilgili bölümlerine ait değişkenler arasındaki ilişkiyi en iyi yansıtan en az faktör sayısını belirlemek amacıyla keşfedici faktör analizine uygun olup olmadığına karar verilmesi açısından bazı kriterlere bakılmıştır. Bu kriterler; Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı, Bartlett Küresellik testi ve faktör yük değerleridir (Sipahi vd. 2010: 79).

Bu kısımda temel bileşenler analizi tekniği 16 ifade üzerinde uygulanmıştır. Sonuç olarak 3 boyutlu bir yapı ortaya çıkmış ve 120 serbestlik derecesinde KMO değerinin 0,862 olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca toplam varyansı açıklama oranının 55,746 olduğu ve faktör yük değerinin 0,455 ile 0,730 arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu aşamada incelenen Scree Plot grafiğine göre ölçeğin 2 boyutlu bir yapı sergilemeye uygun olduğu anlaşılmıştır. Bu noktadan hareketle, temel bileşenler analizi tekrarlandığında binişik durumda olduğu anlaşılan önergelerin tek bir boyut altında yer alabilmesi için Varimax döndürme tekniğinden faydalanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda 2 boyutlu bir yapı ortaya çıkmış ve 120 serbestlik derecesinde KMO değerinin, 862 olduğu anlaşılmıştır. Bununla birlikte toplam varyansın açıklanma oranının 48,021 olduğu ve faktör yüklerinin 0,297 ile 0,565 arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu aşamada 1 ifade (soru 45) düşük faktör yük değerine (0,40) sahip olduğu için ölçekten çıkarılmıştır. Daha sonra Temel Bileşenler Analiz Tekniği 15 ifade üzerinden tekrar uygulanmıştır. Bunun sonucunda 2 boyutlu bir yapı ortaya çıkmış ve 120 serbestlik derecesinde KMO değerinin 0,873 olduğu görülmüştür. Ayrıca toplam varyansı açıklama oranının 48,02 olduğu ve faktör yük değerinin 0,424 ile 0,576 arasında olduğu

tespit edilmiştir. Sonunda bu kriterlere uymayan hiçbir değer bulunmadığı tespit edilmiş ve döndürme yöntemine geçilmiştir. Varimax döndürme yöntemi kullanılarak 15 ifade üzerinde gerçekleştirilmiş ve 3 önerme (soru 42, 44 ve 45) binişik faktör yüklerine sahip olduğu için ölçekten çıkarılmıştır. Yinelene temel bileşenler analizi sonucunda kritere uymayan hiçbir değer bulunmadığından analize son verilmiştir. Sonuç itibariyle 2 boyutlu 13 önermeden oluşan bir yapı ortaya çıkmış ve 78 serbestlik derecesinde KMO değerinin 0,848 olduğu görülmüştür. Ayrıca toplam varyansı açıklama oranının 50,435 olduğu ve faktör yük değerinin 0,458 ile 0,586 arasında olduğu tespit edilmiştir. Daha sonrasında birbiri ile tutarlı ilişki içerisinde olan maddeler incelenerek boyutlandırılmıştır. Buna göre; 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41 ve 43 numaralı önermelerin görev performansı boyutunu, 46, 47, 48, 49 ve 50 numaralı önermelerin bağlamsal performans boyutunu oluşturduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak ölçeğin iki boyutlu yapısı ile analizlere devam edilmiştir.

**Tablo 17.** İş Performansı Ölçeğini Oluşturan Boyutların Cronbach's Alpha Değerleri

<b>BOYUT ADI</b>	<b>CRONBACH'S ALPHA DEĞERLERİ</b>
Görev Performansı	0,849
Bağlamsal Performans	0,728

Buna göre, boyutların güvenilirlik düzeyleri incelendiğinde; “görev performansı” ve “bağlamsal performans” boyutlarının yüksek güvenilirlik düzeyine sahip olduğu görülmüştür. Bankacılık sektörü çalışanlarının iş performanslarını oluşturan boyutlara ilişkin bulgular Tablo 18’de gösterilmiştir.

**Tablo 18.** Bankacılık Sektörü Çalışanlarının İş Performanslarını Oluşturan Boyutlara İlişkin Bulgular

BOYUTLAR VE İFADELER	1	2
<b>GÖREV PERFORMANSI</b>		
İşimle ilgili tüm görevlerde uzmanlığımı kullanırım	0,721	
Daha üst düzey bir rol için uygun olduğumu düşünürüm.	0,707	
İşle ilgili tüm alanlarda yeterliyim, görevlerin ustalıklı üstesinden gelirim	0,705	
Görevlere ilişkin belirlenmiş olan sorumluluklardan daha fazlasını üstlenebilirim	0,679	
Hedeflenen işleri başarmak ve verilen tarihte bitirmek için planlı ve organize çalışırım.	0,653	
İşimin gerektirdiği performans kriterlerini karşılarım.	0,619	
İşimin tüm gerekliliklerini yerine getiririm	0,616	
İşime ilişkin hedefleri başarıyla sonuçlandırırım	0,615	
<b>BAĞLAMSAL PERFORMANS</b>		
Diğer çalışanlar eleştirdiğinde ben örgütümü savunurum		0,759
Örgüt dışındakiler eleştirdiğinde ben örgütümü savunurum.		0,736
Belirli bir tarihte tamamlanması gereken işimi daima zamanı gelmeden önce yerine getiririm.		0,673
Örgütümü toplum içinde temsil etmekten gurur duyarım		0,655
Görevlerimi yerine getirirken ekstra bir özen gösteririm.		0,425
Öz Değer	4,936	1,621
Boyutların Varyansı Açıklama Oranı (%)	29,136	21,299
Toplam Varyansın Açıklanma Oranı (%)	50,435	
KMO Değeri	0,848	
Bartlett Küresellik Testi Değeri	,000	
Ölçeğin Tamamının Cronbach's Alpha Değeri (n=7)	0,885	
Ölçeğin Faktör Analizi Yapıldıktan Sonraki Cronbach's Alpha Değeri (n=5)	0,859	

### 4.3.2. Bankacılık Sektörü Çalışanlarının İş Performansları Seviyelerinin Belirlenmesine Yönelik Bulgular

Bulgular bölümünün bu başlığını bankacılık sektörü çalışanlarının iş performanslarının ortaya konulmasına yönelik bulgular oluşturmaktadır. Çalışanların iş performanslarına yönelik elde edilen bulgular Tablo 19’da verilmiştir.

**Tablo 19.** Çalışanların İş Performans Seviyelerinin Belirlenmesine Yönelik Bulgular

İŞ PERFORMANSI SEVİYELERİNE YÖNELİK İFADELER		ARİTMETİK ORTALAMA (X) *	STANDART SAPMA s.s.	SONUÇ
Görev Performansı	İşimle ilgili tüm görevlerde uzmanlığımı kullanırım	3,94	1,00	Katılıyorum
	Daha üst düzey bir rol için uygun olduğumu düşünürüm.	4,11	0,87	Katılıyorum
	İşle ilgili tüm alanlarda yeterliyim, görevlerin ustalıkla üstesinden gelirim	3,69	1,19	Katılıyorum
	Görevlere ilişkin belirlenmiş olan sorumluluklardan daha fazlasını üstlenebilirim	4,22	0,92	Kesinlikle Katılıyorum
	Hedeflenen işleri başarmak ve verilen tarihte bitirmek için planlı ve organize çalışırım.	3,91	1,04	Katılıyorum
	İşimin gerektirdiği performans kriterlerini karşılarım.	3,70	1,23	Katılıyorum
	İşimin tüm gerekliliklerini yerine getiririm	3,69	1,25	Katılıyorum
	İşime ilişkin hedefleri başarıyla sonuçlandırırım	3,61	1,24	Katılıyorum
	<b>GENEL ORTALAMA</b>	3,86	,76	Katılıyorum
Bağlamsal Performans	Diğer çalışanlar eleştirdiğinde ben örgütümü savunurum	3,44	1,19	Katılıyorum
	Örgüt dışındakiler eleştirdiğinde ben örgütümü savunurum.	3,70	1,07	Katılıyorum
	Belirli bir tarihte tamamlanması gereken işimi daima zamanı gelmeden önce yerine getiririm.	3,55	1,17	Katılıyorum
	Örgütümü toplum içinde temsil etmekten gurur duyarım	3,74	1,23	Katılıyorum
	Görevlerimi yerine getirirken ekstra bir özen gösteririm.	4,14	0,85	Katılıyorum
	<b>GENEL ORTALAMA</b>	3,71	0,77	Katılıyorum
<b>İş Performansı Seviyesine Yönelik Genel Ortalama</b>		3,78	0,67	Katılıyorum

Tablo 19'a göre, bankacılık sektörü çalışanlarının iş performansları seviyelerinin genel olarak "yüksek" düzeyde (x: 3,78; s.s.:0,67) olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte çalışanların iş performansı seviyeleri boyutlara göre incelendiğinde, çalışanların “görev performansı” (x: 3,63; s.s.: 0,90) ve “bağlamsal performans” (x: 3,71; s.s.:0,77) seviyelerinin “yüksek” düzeyde olduğu anlaşılmaktadır.

Bankacılık sektörü çalışanlarının iş performansları boyutları içinde yer alan katılımcıların en yüksek düzeyde iş performansına sahip olduğu önermelerin ortaya konulması araştırma açısından önemlidir. Bu kapsamda “Görev Performansı” boyutu içerisinde yer alan “Görevlere ilişkin belirlenmiş olan sorumluluklardan daha fazlasını üstlenebilirim” ( $\bar{x}$ : 4,22; s.s.: 0,92) ve “bağlamsal performans” boyutu içerisinde yer alan “Görevlerimi yerine getirirken ekstra bir özen gösteririm.” ( $\bar{x}$ :4,14; s.s.: 0,85) önermeleri bu boyutlar içerisinde en yüksek seviyeye sahip olunan ifadelerdir. “Bağlamsal performans” boyutu içinde yer alan “Diğer çalışanlar eleştirdiğinde ben örgütümü savunurum” ( $\bar{x}$ :3,44; s.s.: 1,19) önermesi ise bu kapsamda en az seviyeye sahip olan önerme olmuştur. Öte yandan “görev performansı boyutu içinde yer alan “İşime ilişkin hedefleri başarıyla sonuçlandırırım” ifadesi bu boyut içinde en düşük seviyeye sahip önerme olduğu tespit edilmiştir.

#### 4.4. Değişkenler Arası Korelasyon Analizi

Bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal zekâ seviyelerinin iş performansına etkisinin araştırıldığı bu çalışmada yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 20'de gösterilmiştir.

**Tablo 20.** Değişkenler Arası Korelasyon Analizine Yönelik Bulgular

KORELASYON ANALİZİ		İş Performansı
Duygusal Zekâ	Sperman Brown Katsayısı (r)	-0,229**
	Anlamlılık (p)	0,000

\*\* Korelasyon 0,01 anlamlılık düzeyinde 2 yönlüdür.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal zekâ seviyeleri ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişki ( $r=-0,229 - p=0,000$ ) olduğu ortaya

konulmuş, ancak bu ilişkinin negatif yönlü olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle geliştirilen H1 hipotezi reddedilmiştir.

#### **4.5. Değişkenlerin Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi**

Bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal zekâ seviyeleri ile iş performansı seviyesini oluşturan alt boyutlar arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 21’de ifade edilmiştir.



**Tablo 21.** Değişkenlerin Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizine Yönelik Bulgular

KORELASYON ANALİZİ								
		İyims.	Duygu. Değer.	Duygu. Kullan.	Duygusal Zekâ	Görev Perf.	Bağla. Perf.	İş Perf.
İyimserlik	Sperman Brown Kats. (r)	1	-,428**	-,331**	,081	,538**	,522**	,593**
	Anlamlılık (p)	.	,000	,000	,135	,000	,000	,000
Duyguların Değerlendirilmesi	Sperman Brown Kats. (r)	-,428**	1	,433**	,662**	-,529**	-,414**	-,530**
	Anlamlılık (p)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
Duyguların Kullanılması	Sperman Brown Kats. (r)	-,331**	,433**	1	,701**	-,337**	-,283**	-,354**
	Anlamlılık (p)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
Duygusal Zekâ	Sperman Brown Kats. (r)	,081	,662**	,701**	1	-,235**	-,169**	-,229**
	Anlamlılık (p)	,135	,000	,000	.	,000	,000	,000
Görev Performansı	Sperman Brown Kats. (r)	,538**	-,529**	-,337**	-,235**	1	,572**	,881**
	Anlamlılık (p)	,000	,000	,000	,000	-	,000	,000
Bağlamsal Performans	Sperman Brown Kats. (r)	,522**	-,414**	-,283**	-,169**	,572**	1	,877**
	Anlamlılık (p)	,000	,000	,000	,002	,000	-	,000
İş Performansı	Sperman Brown Kats. (r)	,593**	-,530**	-,354**	-,229**	,881**	,877**	1
	Anlamlılık (p)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.

\*\* Korelasyon 0,01 anlamlılık düzeyinde olup 2 yönlüdür.

İlgili tabloya göre bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal zekâ seviyeleri ile görev performansı arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki ( $r=-,235 - p=0,00$ ) olduğu anlaşılmıştır. Bu kapsamda H2 hipotezi reddedilmiştir. Gerçekleştirilen korelasyon analizine göre iyimserlik

seviyeleri ile görev performansı arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki ( $r=0,538 - p=0,00$ ) olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle H2a hipotezi kabul edilmiştir.

Duygusal zekâ boyutlarından duyguların değerlendirilmesi ile görev performansı arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki ( $r=-0,529 - p=0,000$ ) olduğu anlaşılmıştır. Tespit edilen bu ilişki negatif yönlü olduğundan H2b hipotezi reddedilmiştir. Benzer şekilde duyguların kullanılması boyutu ile görev performansı arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki ( $r=-,337 - p=0,000$ ) olduğu anlaşılmıştır. Ortaya çıkarılan bu ilişkinin negatif yönlü olduğu anlaşıldığından H2c hipotezi reddedilmiştir.

Banka çalışanlarının duygusal zekâ seviyeleri ile bağlamsal performans arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki ( $r=-,169 - p=,000$ ) olduğu ortaya çıkarılmış, tespit edilen bu ilişki negatif yönlü olduğundan H3 hipotezi reddedilmiştir. Bankacılık sektörü çalışanlarının iyimserlik seviyeleri ile bağlamsal performansları arasındaki ilişki incelendiğinde bu ilişkinin pozitif yönde ve anlamlı ( $r=,522^{**} - p=0,000$ ) olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle H3a hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların duyguların değerlendirilmesi ile bağlamsal performans arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu ( $r=-0,414 - p=0,00$ ) tespit edilmiştir. Bu ilişkinin negatif yönlü olması nedeniyle H3b hipotezi reddedilmiştir. Çalışanların duyguların kullanımı ile bağlamsal performans arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ( $r=-,283 - p=,000$ ) ortaya çıkarılmıştır. Tespit edilen bu ilişkinin yönü ise negatiftir. Bu nedenle H3c hipotezi reddedilmiştir.

#### **4.6. Çalışanların Demografik Özellikleri ve Sektörel Deneyimlerinin Duygusal Zekâ ve İş Performanslarına Etkisine Yönelik Bulgular**

Araştırmanın bu kısmında Gaziantep'te bankacılık sektöründe çalışanların demografik özelliklerinden olan; cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi ve çalışanların sektörel özelliklerinden olan; meslekteki çalışma yılı değişkeninin, çalışanların duygusal zekâ ve iş performanslarına olan etkileri incelenmiştir.

Bankacılık Sektöründe Çalışanların Duygusal Zekâ ve iş performansı Seviyelerinin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla "Mann Whitney-U Testi" ile "Kruskall Wallis H" testleri yapılmış ve elde edilen bulgular aşağıdaki bölümlerde açıklanmıştır.

#### 4.6.1. Bankacılık Sektörü Çalışanlarının Duygusal Zekâ Seviyelerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal zekâ seviyelerinin cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak farklılaşıp farklılaşmadığının tespit edilmesine ilişkin kurulan hipotezlere ait bulgular Tablo 22’de gösterilmiştir.

**Tablo 22.** Bankacılık Sektörü Çalışanlarının Duygusal Zekâ Seviyelerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Boyutlar	Grup Sıra Ortalaması		Mann-Whitney U Testi	Z	P
	Kadın	Erkek			
İyimserlik	174,19	169,72	13641,50	-0,410	0,681
Duyguların Değerlendirilmesi	163,25	176,95	12886,00	-1,255	0,209
Duyguların Kullanılması	157,47	180,76	12100,50	-2,139	<b>0,032</b>
Duygusal Zekâ	158,76	179,91	12275,00	-1,937	0,053

İlgili tabloya göre, bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal zekâ seviyeleri ( $p=,053$ ) ile bu değişkeni oluşturan alt boyutlardan iyimserlik ( $p=,681$ ) ve duyguların değerlendirilmesi ( $p=,209$ ) ile cinsiyet değişkeni arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Diğer bir ifade ile bankacılık sektörü çalışanları ister erkek isterse kadın olsun çalışanların genel olarak birbirine yakın seviyede duygusal zekâyâ sahip olduğu söylenebilir. Bu kapsamda geliştirilen H4, H4a ve H4b hipotezleri reddedilmiştir. Öte yandan duygusal zekânın alt boyutlarından olan duyguların kullanılması boyutu ( $p=0,032$ ) ile cinsiyet değişkeni arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu ve ortaya çıkan bu farklılığın erkekler lehinde olduğu görülmüştür. Bu noktadan hareketle H4c hipotezi kabul edilmiştir.

#### 4.6.2. Bankacılık Sektörü Çalışanlarının Duygusal Zekâ Seviyelerinin Yaş Grupları Değişkenine Göre Farklaşmasına İlişkin Bulgular

Araştırmada belirlenen hedefe varabilmek için geliştirilen hipotezlerin test edilmesi amacı ile verilere uygulanan “Kruskal Wallis H Testi” sonuçları Tablo 23’te verilmiştir.

**Tablo 23.** Bankacılık Sektörü Çalışanlarının Duygusal Zekâ Seviyelerinin Yaş Grupları Değişkenine Göre Farklaşmasına İlişkin Bulgular

Boyutlar	Grup Sıra Ortalaması				Ki Kare	P
	18-25 Yaş	26-35 Yaş	36-45 Yaş	46-55 Yaş		
İyimserlik	166,82	166,48	183,25	193,56	2,306	0,511
Duyguların Değerlendirilmesi	177,38	175,07	161,49	160,22	1,424	0,700
Duyguların Kullanılması	176,57	168,87	179,61	130,00	2,440	0,486
Duygusal Zekâ	175,62	169,19	176,02	161,72	0,454	0,929

İlgili tabloya göre bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal zekâ seviyeleri ( $p=0,929$ ) ve bu değişkeni oluşturan alt boyutlardan iyimserlik ( $p=,511$ ), duyguların değerlendirilmesi ( $p=,700$ ) ve duyguların kullanılması ( $p=,486$ ) boyutları ile yaş değişkeni arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bu bulgulara istinaden bu kapsamda geliştirilen H5, H5a, H5b ve H5c hipotezleri reddedilmiştir.

#### 4.6.3. Bankacılık Sektörü Çalışanlarının Duygusal Zekâ Seviyelerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklaşması

Bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal zekâ seviyelerinin eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olup olmadığının tespit edilmesine ilişkin kurulan hipotezlere ait bulgular Tablo 24’te gösterilmiştir.

**Tablo 24.** Bankacılık Sektörü Çalışanlarının Duygusal Zekâ Seviyelerinin Eğitim Durumlarına Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Boyutlar	Grup Sıra Ortalaması				Ki Kare	P
	Lise	Lisans	Y. Lisans	Doktora		
İyimserlik	160,41	166,66	189,05	229,33	3,200	0,362
Duyguların Değerlendirilmesi	176,99	171,68	164,90	129,33	,870	0,833
Duyguların Kullanılması	188,49	170,05	164,33	126,17	2,096	0,553
Duygusal Zekâ	168,49	171,79	169,17	164,67	0,070	0,995

İlgili tabloya göre bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal zekâ seviyeleri ( $p=0,995$ ) ve bu değişkeni oluşturan alt boyutlardan iyimserlik ( $p=,362$ ), duyguların değerlendirilmesi ( $p=,833$ ) ve duyguların kullanımı ( $p=,553$ ) boyutları ile eğitim durumları arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bu bulgulara istinaden bu kapsamda geliştirilen H6, H6a, H6b ve H6c hipotezleri reddedilmiştir.

#### **4.6.4. Bankacılık Sektörü Çalışanlarının Duygusal Zekâ Seviyelerinin Gelir Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması**

Bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal zekâ seviyelerinin gelir durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olup olmadığının tespit edilmesine ilişkin kurulan hipotezlere ait bulgular Tablo 25'te gösterilmiştir.

**Tablo 25.** Bankacılık Sektörü Çalışanlarının Duygusal Zekâ Seviyelerinin Gelir Durumlarına Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Boyutlar	Grup Sıra Ortalaması					Ki Kare	P
	1.000-2.000 Arası	2.001-3.000 Arası	3.001-4.000 Arası	4.001-5.000 Arası	5.000 ve Üzeri		
İyimserlik	127,11	161,82	172,76	179,60	194,21	8,431	0,077
Duyguların Değerlendirilmesi	202,87	186,13	161,01	163,54	159,79	6,651	0,156
Duyguların Kullanılması	200,97	181,30	166,91	159,69	162,16	4,261	0,372
Duygusal Zekâ	175,05	180,22	168,01	168,53	163,04	1,487	0,629

İlgili tabloya göre bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal zekâ seviyeleri ( $p=,629$ ) ve bu değişkeni oluşturan alt boyutlardan iyimserlik ( $p= 0,077$ ), duyguların değerlendirilmesi ( $p=,156$ ) ve duyguların kullanımı ( $p=,372$ ) boyutları ile gelir durumları arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bu bulgulara istinaden bu kapsamda geliştirilen H7, H7a, H7b ve H7c alt hipotezleri reddedilmiştir.

#### **4.6.5. Bankacılık Sektörü Çalışanlarının Duygusal Zekâ Seviyelerinin İş Deneyimi Değişkenine Göre Farklılaşması**

Bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal zekâ seviyelerinin iş deneyimlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olup olmadığının tespit edilmesine ilişkin kurulan hipotezlere ait bulgular Tablo 26'da gösterilmiştir.

**Tablo 26.** Bankacılık Sektörü Çalışanlarının Duygusal Zekâ Seviyelerinin İş Deneyimlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Boyutlar	Grup Sıra Ortalaması					Ki Kare	P
	0-2 Yıl Arası	3-5 Yıl Arası	6-8 Yıl Arası	9-11 Yıl Arası	12 Yıl ve Üzeri		
İyimserlik	141,48	181,01	154,39	177,92	187,71	9,858	<b>0,043</b>
Duyguların Değerlendirilmesi	187,27	182,59	170,75	154,79	163,15	4,394	0,355
Duyguların Kullanılması	197,96	174,20	151,45	167,06	173,10	6,437	0,169
Duygusal Zekâ	178,05	182,44	152,75	166,01	175,28	4,026	0,402

Tablo 26'ya göre bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal zekâ seviyeleri ( $p=0,402$ ) ve bu değişkeni oluşturan alt boyutlardan duyguların değerlendirilmesi ( $p=,355$ ) ve duyguların kullanımı ( $p=,169$ ) boyutları ile iş deneyimi değişkeni arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Öte yandan çalışanların iyimserlik düzeyleri ( $p=0,043$ ) ile iş deneyimi arasında %5 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulara istinaden bu kapsamda geliştirilen H8, H8b ve H8c hipotezleri reddedilirken H8a hipotezi kabul edilmiştir.

#### **4.6.6. Bankacılık Sektörü Çalışanlarının Duygusal Zekâ Seviyelerinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşması**

Bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal zekâ seviyelerinin görev değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olup olmadığının tespit edilmesine ilişkin kurulan hipotezlere ait bulgular Tablo 27'de gösterilmiştir.

**Tablo 27.** Bankacılık Sektörü Çalışanlarının Duygusal Zekâ Seviyelerinin Görev Yerlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Boyutlar	Grup Sıra Ortalaması						Ki Kare	P
	Müş. Tem	Müş. Tem. Yard.	Serv. Yetk.	Uzman	Uzm. Yard.	Diğer		
İyimserlik	162,82	150,12	182,07	191,13	142,40	175,79	6,702	0,244
Duyguların Değerlendirilmesi	171,87	199,90	152,54	163,06	194,43	174,72	5,599	0,347
Duyguların Kullanılması	172,25	178,86	177,55	154,09	153,05	180,57	3,506	0,622
Duygusal Zekâ	163,06	180,24	170,79	168,76	160,08	184,35	2,684	0,749

Tablo 27'ye göre bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal zekâ seviyeleri ( $p=0,749$ ) ve bu değişkeni oluşturan alt boyutlardan iyimserlik ( $p= 0,244$ ), duyguların değerlendirilmesi ( $p=,347$ ) ve duyguların kullanımı ( $p=,622$ ) boyutları ile görev yerleri arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bu bulgulara istinaden bu kapsamda geliştirilen H9 ana hipotezi, H9a, H9b ve H9c alt hipotezleri reddedilmiştir.

#### **4.6.7. Bankacılık Sektörü Çalışanlarının İş Performanslarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması**

Bankacılık sektörü çalışanlarının iş performanslarının cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olup olmadığının tespit edilmesine ilişkin kurulan hipotezlere ait bulgular Tablo 28'de gösterilmiştir.

**Tablo 28.** Bankacılık Sektörü Çalışanlarının İş Performanslarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Boyutlar	Grup Sıra Ortalaması		Mann-Whitney U Testi	Z	P
	Kadın	Erkek			
Görev Performansı	180,42	165,61	12794,50	-1,359	0,174
Bağlamsal Performans	183,96	163,28	12314,00	-1,899	0,058
İş Performansı	184,08	163,19	12296,50	-1,913	0,056

İlgili tabloya göre, bankacılık sektörü çalışanlarının iş performansı seviyeleri ( $p=0,056$ ) ve alt boyutlarından görev performansı ( $p=,174$ ) ve bağlamsal performans ( $p=,058$ ) ile çalışanların cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Bu nedenle H10, H10a ve H10b numaralı hipotezler reddedilmiştir. Diğer bir ifade ile bankacılık sektörü çalışanları ister erkek isterse kadın olsun çalışanların genel olarak birbirlerine yakın seviyede iş performansına sahip olduğu söylenebilir.

#### 4.6.8. Bankacılık Sektörü Çalışanlarının İş Performansı Seviyelerinin Yaş Grupları Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Araştırmada geliştirilen hipotezlerin test edilmesi amacı ile verilere uygulanan “Kruskal Wallis H Testi” sonuçları Tablo 29’da verilmiştir.

**Tablo 29.** Bankacılık Sektörü Çalışanlarının İş Performansı Seviyelerinin Yaş Grupları Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Boyutlar	Grup Sıra Ortalaması				Ki Kare	P
	18-25 Yaş	26-35 Yaş	36-45 Yaş	46-55 Yaş		
Görev Performansı	160,59	167,62	185,27	176,50	2,535	0,469
Bağlamsal Performans	168,13	167,48	181,67	180,11	1,385	0,709
İş Performansı	162,67	166,35	186,57	183,61	3,044	0,385

İlgili tabloya göre bankacılık sektörü çalışanlarının iş performansı ( $p=0,385$ ) seviyeleri ve bu değişkeni oluşturan alt boyutlardan görev performansı ( $p=,469$ ) ve bağlamsal performans

( $p=,709$ ) ile yaş değişkeni arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bu bulgulara göre H11, H11a ve H11b hipotezleri reddedilmiştir.

#### **4.6.9. Bankacılık Sektörü Çalışanlarının İş Performanslarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşması**

Bankacılık sektörü çalışanlarının iş performansı seviyelerinin eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesine yönelik elde edilen bulgular Tablo 30’da gösterilmiştir.

**Tablo 30.** Bankacılık Sektörü Çalışanlarının İş Performansı Seviyelerinin Eğitim Durumlarına Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Boyutlar	Grup Sıra Ortalaması				Ki Kare	P
	Lise	Lisans	Y. Lisans	Doktora		
Görev Performansı	172,58	169,96	176,65	151,50	0,308	0,959
Bağlamsal Performans	179,83	168,90	173,12	201,17	0,736	0,865
İş Performansı	177,86	169,08	175,18	179,33	0,389	0,943

İlgili tabloya göre bankacılık sektörü çalışanlarının iş performansı ( $p=0,943$ ) seviyeleri ve bu değişkeni oluşturan alt boyutlardan görev performansı ( $p=,959$ ) ve bağlamsal performans ( $p=,865$ ) boyutları ile eğitim durumları arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bu kapsamda geliştirilen H12, H12a ve H12b hipotezleri reddedilmiştir.

#### 4.6.10. Bankacılık Sektörü Çalışanlarının İş Performanslarının Gelir Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması

Bankacılık sektörü çalışanlarının iş performansı seviyelerinin gelir durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesine ilişkin kurulan hipotezlere ait bulgular Tablo 31’de gösterilmiştir.

**Tablo 31.** Bankacılık Sektörü Çalışanlarının İş Performansı Seviyelerinin Gelir Durumlarına Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Boyutlar	Grup Sıra Ortalaması					Ki Kare	P
	1.000-2.000 Arası	2.001-3.000 Arası	3.001-4.000 Arası	4.001-5.000 Arası	5.000 ve Üzeri		
Görev Performansı	152,87	170,92	165,25	181,18	181,23	2,162	0,706
Bağlamsal Performans	139,16	165,01	168,65	175,56	195,08	6,128	0,190
İş Performansı	141,18	166,91	167,98	180,37	188,16	4,260	0,372

İlgili tabloya göre bankacılık sektörü çalışanlarının iş performansı ( $p=0,372$ ) seviyeleri ve bu değişkeni oluşturan alt boyutlardan görev performansı ( $p=,706$ ) ve bağlamsal performans ( $p=,190$ ) boyutları ile gelir durumları arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bu bulgulara istinaden geliştirilen H13, H13a ve H13b hipotezleri reddedilmiştir.

#### 4.6.11. Bankacılık Sektörü Çalışanlarının İş Performanslarının İş Deneyimi Değişkenine Göre Farklılaşması

Bankacılık sektörü çalışanlarının iş performansı seviyelerinin iş deneyimlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesine yönelik elde edilen bulgular Tablo 32’de gösterilmiştir.

**Tablo 32.** Bankacılık Sektörü Çalışanlarının İş Performansı Seviyelerinin İş Deneyimlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Boyutlar	Grup Sıra Ortalaması					Ki Kare	P
	0-2 Yıl Arası	3-5 Yıl Arası	6-8 Yıl Arası	9-11 Yıl Arası	12 Yıl ve Üzeri		
Görev Performansı	149,62	172,61	161,96	182,98	182,57	4,801	0,308
Bağlamsal Performans	147,57	163,54	164,13	198,36	181,56	8,506	0,075
İş Performansı	146,80	166,67	163,04	193,00	182,97	7,312	0,120

Tablo 32'ye göre bankacılık sektörü çalışanlarının iş performansı ( $p=0,120$ ) ve değişkenin alt boyutları olan görev performansı ( $p=,308$ ) ve bağlamsal performans ( $p=,075$ ) boyutları ile iş deneyimleri arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bu bulgulara istinaden geliştirilen H14, H14a, ve H14b hipotezleri reddedilmiştir.

#### **4.6.12. Bankacılık Sektörü Çalışanlarının İş Performanslarının Görev Değişkenine Göre Farklılaşması**

Araştırma kapsamında bankacılık sektörü çalışanlarının iş performansı seviyelerinin görev yerlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olup olmadığının tespit edilmesine ilişkin kurulan hipotezlere ait bulgular Tablo 33'te gösterilmiştir.

**Tablo 33.** Bankacılık Sektörü Çalışanlarının İş Performansı Seviyelerinin Görev Yerlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Boyutlar	Grup Sıra Ortalaması						Ki Kare	P
	Müş. Tem	Müş. Tem. Yard.	Serv. Yetk.	Uzman	Uzm Yard.	Diğer		
Görev Performansı	159,63	120,32	198,66	185,16	177,13	173,85	13,430	<b>0,020</b>
Bağlamsal Performans	172,44	143,62	180,25	183,17	144,63	171,73	4,703	0,543
İş Performansı	162,90	127,10	192,45	187,21	162,88	173,72	9,818	0,081

Tablo 33'e göre bankacılık sektörü çalışanlarının iş performansı ( $p=0,081$ ) ve bu değişkeni oluşturan alt boyutlardan bağlamsal performans ( $p=,543$ ) ile görev yeri değişkeni arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bununla birlikte görev performansı seviyeleri ( $p=0,020$ ) ile görev yerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiş olup, bu farklılığın servis yetkilileri lehine olduğu görülmektedir. Bu bulgulara istinaden H15 ve H15b hipotezleri reddedilirken H15a hipotezi kabul edilmiştir.

#### **4.7. Çalışanların Duygusal Zekâ Seviyelerinin İş Performansına Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

Bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal zekâ seviyelerinin iş performansına etkisini ölçmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 34 ve Tablo 35 'te belirtilmiştir.

**Tablo 34.** Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

ANOVA <sup>A</sup>						
Model		Kareler Toplamı	Std	Kareler Ortalaması	F	P
1	Regresyon	2,148	1	2,148	10,496	,001 <sup>b</sup>
	Atık	69,588	340	,205		
	Toplam	71,736	341			

a. Bağımlı Değişken: İŞ PERFORMANSI  
b. Bağımsız Değişken: DUYGUSAL ZEKÂ

**Tablo 35.** Model Özeti Tablosu

MODEL ÖZETİ					
Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahmini S.H.	Standart $\beta$
1	,173 <sup>a</sup>	,030	,027	,45240	-,173

a. Bağımsız Değişken: DUYGUSAL ZEKÂ

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan duygusal zekânın bağımsız değişken olan iş performansına etkisine yönelik gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonucunda kurulan modelin %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir (p=,001). Bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama düzeyine (r<sup>2</sup>) bakıldığında duygusal zekânın iş performansının %3'ünü açıkladığı görülmektedir. Öte yandan geliştirilen H16 hipotezi kapsamında duygusal zekânın iş performansına negatif ( $\beta=-,173$ ) yönde etki ettiği tespit edilmiştir. Bu sonuçlar göz önüne alındığında duygusal zekânın iş performansına pozitif değil negatif yönde etki ettiği sonucuna ulaşılmış ve geliştirilen H16 hipotezi reddedilmiştir.

#### 4.8. Çalışanların Duygusal Zekâ Alt Boyutlarının İş Performansına Olan Etkisinin Tespitine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal zekâ seviyelerini oluşturan alt boyutlardan iyimserlik, duyguların değerlendirilmesi ve duyguların kullanımı boyutlarının iş performansına olan etkisini ölçmek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan Regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 36 ve Tablo 37'de belirtildiği gibidir.

**Tablo 36.** Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

ANOVA <sup>A</sup>						
Model		Kareler Toplamı	Std	Kareler Ortalaması	F	P
1	Regresyon	65,021	3	21,674	84,278	,000 <sup>b</sup>
	Atık	86,924	338	,257		
	Toplam	151,945	341			

a. Bağımlı Değişken: İŞ PERFORMANSI

b. Bağımsız Değişken: DUYGULARIN KULLANIMI, İYİMSERLİK, DUYGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

**Tablo 37.** Model Özeti Tablosu

MODEL ÖZETİ						
Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahmini S.H.	Standart $\beta$	P
1						
İyimserlik					,430	,000
Duyguların Değerlendirilmesi	,654 <sup>a</sup>	,428	,423	,50712	-,323	,000
Duyguların Kullanımı					-,045	,330

a. Bağımlı Değişken: İŞ PERFORMANSI

İlgili tabloya göre duygusal zekânın iş performansını etkileme düzeyine yönelik geliştirilen model, %5 anlamlılık düzeyine göre anlamlı çıkmıştır (p=0,000). Öte yandan her 3 değişkenin iş performansını açıklama oranı %42,8'dir. Diğer bir ifadeyle bankacılık sektöründe iş performansının % 42,8'i bu üç boyut tarafından açıklanmaktadır.

Modelin anlamlı ve kabul edilebilir seviyede oluşmasından sonra geliştirilen hipotezlerin test edilme aşamasına geçilmiştir. Bu kapsamda H17 hipotezi duygusal zekânın iyimserlik boyutunun iş performansına etkisini tespit etmek amacıyla geliştirilmiştir. H17 hipotezini test etmek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda her iki değişken arasında anlamlı bir etki tespit edilmiş olup (p=,000), bankacılık sektörü çalışanlarının iyimserlik boyutu iş performansını pozitif yönde ( $\beta=0,430$ ) etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre H17 hipotezi kabul edilmiştir.

H18 hipotezi duygusal zekânın duyguların değerlendirilmesi boyutunun iş performansına olan etkisini ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Yapılan çoklu regresyon analizine göre iki değişken arasında anlamlı bir etkinin olduğu ( $p=0,000$ ) tespit edilmiş olmasına rağmen etkinin geliştirilen hipotezin aksine, negatif ( $\beta=-,323$ ) yönde olduğu anlaşılmıştır. Diğer bir ifade ile duyguların değerlendirilmesi boyutu iş performansını pozitif değil negatif yönde etkilemektedir. Bu nedenle H18 hipotezi reddedilmiştir.

Araştırma kapsamında H19 hipotezi duyguların kullanımı boyutunun iş performansına etkisini tespit etmek amacıyla geliştirilmiştir. H19 hipotezini test etmek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda her iki değişken arasında anlamlı bir etki tespit edilememiştir ( $p=,330$ ). Diğer bir ifadeyle duyguların kullanımı boyutu iş performansını etkileyen bir boyut değildir. Bu nedenle H19 hipotezi reddedilmiştir.

#### 4.9. Araştırma Hipotez Testleri Tablosu

Araştırma kapsamında kurulan 19 ana hipotez ve 36 alt hipotezin sonuçlarına ilişkin bulgular Tablo 38’de verilmiştir. İlgili tabloya göre araştırma kapsamında oluşturulan toplam 55 hipotezden 5’i kabul edilirken, 51’i reddedilmiştir.

**Tablo 38.** Araştırma Hipotez Sonuçlarına İlişkin Bulgular

HİPOTEZLER	KABUL	RED
<b>H1:</b> Bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal zekâ seviyeleri ile iş performansları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.		RED
<b>H2:</b> Bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal zekâ seviyeleri ile görev performansları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.		RED
<b>H2a:</b> Bankacılık sektörü çalışanlarının iyimserlik seviyeleri ile görev performansları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL	
<b>H2b:</b> Bankacılık sektörü çalışanlarının duyguların değerlendirilmesi seviyeleri ile görev performansları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.		RED
<b>H2c:</b> Bankacılık sektörü çalışanlarının duyguların kullanımı seviyeleri ile görev performansları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.		RED
<b>H3:</b> Banka çalışanlarının duygusal zekâ seviyeleri ile bağlamsal performansları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.		RED
<b>H3a:</b> Bankacılık sektörü çalışanlarının iyimserlik seviyeleri ile bağlamsal performansları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL	
<b>H3b:</b> Bankacılık sektörü çalışanlarının duyguların değerlendirilmesi seviyeleri ile bağlamsal performansları arasında pozitif yönlü ve		RED

anlamli bir iliŒki vardir.		
<b>H3c:</b> Bankacilik sektoru alıŒanlarının duyguların kullanımı seviyeleri ile bağlamsal performansları arasında pozitif yönlü ve anlamli bir iliŒki vardir.		RED
<b>H4:</b> Bankacilik sektoru alıŒanlarının duygusal zekâ seviyeleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.		RED
<b>H4a:</b> Bankacilik sektoru alıŒanlarının iyimserlik seviyeleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.		RED
<b>H4b:</b> Bankacilik sektoru alıŒanlarının duyguların değerlendirilmesi seviyeleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.		RED
<b>H4c:</b> Bankacilik sektoru alıŒanlarının duyguların kullanımı seviyeleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.	KABUL	
<b>H5:</b> Bankacilik sektoru alıŒanlarının duygusal zekâ seviyeleri yaŒ gruplarına göre farklılık göstermektedir.		RED
<b>H5a:</b> Bankacilik sektoru alıŒanlarının iyimserlik seviyeleri yaŒ gruplarına göre farklılık göstermektedir.		RED
<b>H5b:</b> Bankacilik sektoru alıŒanlarının duyguların değerlendirilmesi seviyeleri yaŒ gruplarına göre farklılık göstermektedir.		RED
<b>H5c:</b> Bankacilik sektoru alıŒanlarının duyguların kullanımı seviyeleri yaŒ gruplarına göre farklılık göstermektedir.		RED
<b>H6:</b> Bankacilik sektoru alıŒanlarının duygusal zekâ seviyeleri eğitim seviyelerine göre farklılık göstermektedir.		RED
<b>H6a:</b> Bankacilik sektoru alıŒanlarının iyimserlik seviyeleri eğitim seviyelerine göre farklılık göstermektedir.		RED
<b>H6b:</b> Bankacilik sektoru alıŒanlarının duyguların değerlendirilmesi seviyeleri eğitim seviyelerine göre farklılık göstermektedir.		RED
<b>H6c:</b> Bankacilik sektoru alıŒanlarının duyguların kullanımı seviyeleri eğitim seviyelerine göre farklılık göstermektedir.		RED
<b>H7:</b> Bankacilik sektoru alıŒanlarının duygusal zekâ seviyeleri aylık gelirlerine göre farklılık göstermektedir.		RED
<b>H7a:</b> Bankacilik sektoru alıŒanlarının iyimserlik seviyeleri aylık gelirlerine göre farklılık göstermektedir.		RED
<b>H7b:</b> Bankacilik sektoru alıŒanlarının duyguların değerlendirilmesi seviyeleri aylık gelirlerine göre farklılık göstermektedir.		RED
<b>H7c:</b> Bankacilik sektoru alıŒanlarının duyguların kullanımı seviyeleri aylık gelirlerine göre farklılık göstermektedir.		RED
<b>H8:</b> Bankacilik sektoru alıŒanlarının duygusal zekâ seviyeleri iŒ deneyimlerine göre farklılık göstermektedir.		RED
<b>H8a:</b> Bankacilik sektoru alıŒanlarının iyimserlik seviyeleri iŒ deneyimlerine göre farklılık göstermektedir.	KABUL	
<b>H8b:</b> Bankacilik sektoru alıŒanlarının duyguların değerlendirilmesi seviyeleri iŒ deneyimlerine göre farklılık göstermektedir.		RED
<b>H8c:</b> Bankacilik sektoru alıŒanlarının duyguların kullanımı seviyeleri iŒ deneyimlerine göre farklılık göstermektedir.		RED
<b>H9:</b> Bankacilik sektoru alıŒanlarının duygusal zekâ seviyeleri bankadaki görevlerine göre farklılık göstermektedir.		RED
<b>H9a:</b> Bankacilik sektoru alıŒanlarının iyimserlik seviyeleri bankadaki görevlerine göre farklılık göstermektedir.		RED

<b>H9b:</b> Bankacılık sektörü çalışanlarının duyguların değerlendirilmesi seviyeleri bankadaki görevlerine göre farklılık göstermektedir.		RED
<b>H9c:</b> Bankacılık sektörü çalışanlarının duyguların kullanımı seviyeleri bankadaki görevlerine göre farklılık göstermektedir.		RED
<b>H10:</b> Bankacılık sektörü çalışanlarının iş performansı seviyeleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.		RED
<b>H10a:</b> Bankacılık sektörü çalışanlarının görev performansı seviyeleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.		RED
<b>H10b:</b> Bankacılık sektörü çalışanlarının bağlamsal performansı seviyeleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.		RED
<b>H11:</b> Bankacılık sektörü çalışanlarının iş performansı seviyeleri yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.		RED
<b>H11a:</b> Bankacılık sektörü çalışanlarının görev performansı seviyeleri yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.		RED
<b>H11b:</b> Bankacılık sektörü çalışanlarının bağlamsal performansı seviyeleri yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.		RED
<b>H12:</b> Bankacılık sektörü çalışanlarının iş performansı seviyeleri eğitim seviyelerine göre farklılık göstermektedir.		RED
<b>H12a:</b> Bankacılık sektörü çalışanlarının görev performansı seviyeleri eğitim seviyelerine göre farklılık göstermektedir.		RED
<b>H12b:</b> Bankacılık sektörü çalışanlarının bağlamsal performansı seviyeleri eğitim seviyelerine göre farklılık göstermektedir.		RED
<b>H13:</b> Bankacılık sektörü çalışanlarının iş performansı seviyeleri aylık gelirlerine göre farklılık göstermektedir.		RED
<b>H13a:</b> Bankacılık sektörü çalışanlarının görev performansı seviyeleri aylık gelirlerine göre farklılık göstermektedir.		RED
<b>H13b:</b> Bankacılık sektörü çalışanlarının bağlamsal performansı seviyeleri aylık gelirlerine göre farklılık göstermektedir.		RED
<b>H14:</b> Bankacılık sektörü çalışanlarının iş performansı seviyeleri iş deneyimlerine göre farklılık göstermektedir.		RED
<b>H14a:</b> Bankacılık sektörü çalışanlarının görev performansı seviyeleri iş deneyimlerine göre farklılık göstermektedir.		RED
<b>H14b:</b> Bankacılık sektörü çalışanlarının bağlamsal performansı seviyeleri iş deneyimlerine göre farklılık göstermektedir.		RED
<b>H15:</b> Bankacılık sektörü çalışanlarının iş performansı seviyeleri bankadaki görevlerine göre farklılık göstermektedir.		RED
<b>H15a:</b> Bankacılık sektörü çalışanlarının görev performansı seviyeleri bankadaki görevlerine göre farklılık göstermektedir.	KABUL	
<b>H15b:</b> Bankacılık sektörü çalışanlarının bağlamsal performansı seviyeleri bankadaki görevlerine göre farklılık göstermektedir.		RED
<b>H16:</b> Bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal zekâ seviyelerinin iş performansları üzerinde olumlu etkisi vardır.		RED
<b>H17:</b> Bankacılık sektörü çalışanlarının iyimserlik seviyelerinin iş performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.	KABUL	
<b>H18:</b> Bankacılık sektörü çalışanlarının duyguların değerlendirilmesi seviyelerinin iş performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.		RED
<b>H19:</b> Bankacılık sektörü çalışanlarının duyguların kullanımı seviyelerinin iş performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.		RED

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümü, sonuçlar ve öneriler başlıklarından oluşmaktadır. Söz konusu başlıkların ilkinde araştırma bulgularından elde edilen sonuçlar ifade edilmişken, ikincisinde ise, banka çalışanlarının duygusal zekâ seviyelerinin iş performansı üzerindeki etkisinin arttırılmasına yönelik geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

#### 5.1. Sonuçlar

Bu araştırma, bankacılık sektöründe çalışanlarının duygusal zekâ seviyelerinin iş performansları üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla Gaziantep'te faaliyet gösteren 342 banka çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Yapılan bu araştırma verileriyle çeşitli sonuçlara ulaşılmıştır.

Elde edilen verilerle yapılan analiz sonuçlarına göre, bankacılık sektörü çalışanlarının büyük çoğunluğunu erkeklerin oluşturduğu görülmektedir. Bankacılık sektörü çalışanlarının çoğunlukla 26-35 yaş ve 36- 45 yaş aralığında olduğu araştırma kapsamında elde edilen diğer bir sonuçtur. Bankacılık sektörü çalışanlarının oldukça büyük bir bölümünün lisans mezunlarından oluştuğu tespit edilmiştir. Bankacılık sektörü çalışanlarının gelir durumları en yüksek düzeyde 2.001-3.000 TL ile 3.001-4.000 TL arasında bir gelire sahip olduğu görülürken çalışanların büyük çoğunluğunun sektördeki iş deneyimleri 12 yıl ve üzeri ile 3-5 yıllık bir zaman diliminde yer aldığı tespit edilmiştir. Bankacılık sektörü çalışanlarının görevlerine ilişkin bir değerlendirme yapıldığında, çalışanların büyük çoğunluğun müşteri temsilcisi ve diğer olarak belirtilen görevlerde (gişe yetkilisi, platform asistanı, şube asistanı,...vs.) çalıştıkları tespit edilmiştir. Bankacılık sektörü çalışanlarının faaliyet göstermiş oldukları banka türleri açısından verdikleri cevaplara bakıldığında ise, yatırım bankalarının çoğunlukta olduğu, bunu ise diğer olarak nitelendirilen bankaların (mevduat, perakende, toptan, ticari, kurumsal, bireysel bankalarda) takip ettikleri görülmüştür.

Gaziantep'te faaliyet gösteren bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal zekâ seviyelerini tespit etmeye yönelik uygulanan ölçeğin boyutlarını belirlemek amacıyla ölçeğe keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin 18 önermeden ve

“iyimserlik, duyguların değerlendirilmesi ve duyguların kullanımı” olmak üzere 3 boyuttan oluştuğu tespit edilmiştir. Bu sonuçtan farklı olarak Gündoğan (2016) tarafından yapılan araştırmada aynı ölçek kullanılmış ve ilgili araştırmada duygusal zekâ boyutlarının ise “duyguları anlama ve muhakeme etme” “duyguları algılama, değerlendirme ve ifade edebilme” ve “duyguların kullanımı” ile “duyguları yönetme/düzenleme” olmak üzere dört boyuttan oluştuğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal zekâ seviyelerinin genel olarak “orta” düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte çalışanların duygusal zekâ seviyeleri boyutlara göre incelendiğinde, çalışanların “İyimserlik” seviyelerinin “yüksek” düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuç, bankacılık sektörü çalışanlarının “iyimserlik” boyutunda yer alan önermelere yüksek seviyede katılım sağladıklarını göstermektedir. İyimserlik boyutu içinde yer alan bankacılık sektörü çalışanlarının en yüksek seviyede katılım gösterdiğini ifade eden “Üstlendiğim görevlerden iyi sonuçlar alacağımı hayal ederek kendimi güdülerim” önermesi olmuştur. Yani bu önerme, bankacılık sektörü çalışanlarının verilen görevleri yerine getirirken olumlu bir bakış açısıyla yaklaşarak kendilerini motive edici bir tutum içerisinde olduklarını göstermektedir. Bu sonuç, Kılıç (2013), İnce vd. (2015), Hırlak vd. (2017) tarafından yapılan araştırma sonucuyla benzerlik gösterirken; Gündoğan (2016) tarafından yapılan araştırmanın sonucuyla farklılık göstermektedir. Bu farklılığın nedeni ise bankacılık sektörü çalışanlarının faaliyet göstermiş oldukları yoğun tempolu ve stresli çalışma ortamları olduğu ifade edilebilir.

Duygusal zekâyı oluşturan diğer alt boyutlardan “duyguların değerlendirilmesi” ve “duyguların kullanımı” seviyelerinin ise "orta" düzeyde algılandığı tespit edilmiştir. Ancak “duyguların kullanımı” seviyesi “duyguların değerlendirilmesi” seviyesinden daha yüksektir. Elde edilen bu sonuç, bankacılık sektörü çalışanlarının “duyguların değerlendirilmesi” boyutunda yer alan önermelerde daha az seviyede memnun olduklarını “duyguların kullanılması” boyutlarında yer alan önermelerden ise daha fazla seviyede memnun olduklarını göstermektedir. Bu boyutlardan “duyguların değerlendirilmesi” alt boyutunun bankacılık sektörü çalışanlarının en düşük seviyede katılım sağladığı önerme “Bazen konuştuğum kimsenin ciddi mi olduğunu yoksa şaka mı yaptığını anlayamam” ifadesi olmuştur. Buradan hareketle, bankacılık sektörü çalışanlarının iş hayatlarında “duyguları değerlendirme” konusunda az da olsa bir olumsuzluğun söz konusu olduğu ve çalışanların diğer insanların duygularını anlamakta güçlük çektiği ve iletişim sorunları yaşadıkları görülmektedir.

“Duyguların kullanılması” alt boyutunun bankacılık sektörü çalışanlarının en düşük seviyede katılım sağladığı önerme ise “Bir zorlukla karşılaştığım zaman umutsuzluğa kapılıyorum, çünkü başarısız olacağıma inanırım” ifadesi olmuştur. Buradan hareketle, bankacılık sektörü çalışanlarının iş hayatlarında “Duyguların kullanılması” konusunda tıpkı “Duyguları değerlendirme” boyutunda olduğu gibi az da olsa bir olumsuzluğun söz konusu olduğunu, çalışanların içinde buldukları duygu durumlarından etkilenebildikleri ve dolayısıyla çok fazla olmasa da duygularını işlerine yansıtabildiği görülmektedir.

Bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal zekâları ile birlikte ayrıca öneme sahip bir diğer konu da bankacılık sektörü çalışanlarının iş performanslarıdır. Yapılan bu araştırmada, bankacılık sektörü çalışanlarının iş performansına ilişkin görüşlerini ölçmek üzere 16 önermeden oluşan bir ölçek kullanılmış ve bu araştırmada kullanılan ölçeğin boyutlarının tespiti için de faktör analizi yapılmıştır. Yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda ölçeğin 13 önerme ve “görev performansı” ile “bağlamsal performans” olmak üzere 2 boyuttan oluştuğu tespit edilmiştir.

Bankacılık sektörü çalışanlarının iş performansı seviyelerinin genel olarak "yüksek" düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte çalışanların iş performansı seviyeleri boyutlara göre incelendiğinde, çalışanların “görev performansı” ve “bağlamsal performans” seviyelerinin “yüksek” düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Ancak “görev performansı” seviyesi “bağlamsal performans” seviyesine göre daha yüksektir. Bu sonuç, bankacılık sektörü çalışanlarının “görev performansı” boyutunda yer alan önermelere daha yüksek seviyede katılım sağladıklarını göstermektedir. “Görev performansı” boyutu içinde yer alan bankacılık sektörü çalışanlarının en yüksek seviyede katılım gösterdiğini ifade eden “Görevlere ilişkin belirlenmiş olan sorumluluklardan daha fazlasını üstlenebilirim” önermesi olmuştur. Elde edilen bu sonuç, bankacılık sektörü çalışanlarının görev ve sorumlulukları artırılması karşısında bunun üstesinden gelebilecek yetiye sahip olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra, “görev performansı boyutu içerisinde yer alan “İşime ilişkin hedefleri başarıyla sonuçlandırırım” ifadesinin bu boyut içinde en düşük seviyeye sahip önerme olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle sonuçlar, bankacılık sektörü çalışanlarının “bağlamsal performans” boyutunda yer alan önermelere daha düşük seviyede katılım sağladıklarını göstermektedir. Bu boyutta yer alan bankacılık sektörü çalışanlarının en yüksek seviyede katılım gösterdiğini ifade eden “Görevlerimi yerine getirirken ekstra bir özen gösteririm” önermesi olmuştur. Elde edilen bu sonuç, bankacılık sektörü çalışanlarının verilen görevleri titizlikle ve büyük bir dikkatle yerine

getirdiklerini göstermektedir. Bunun yanı sıra, “bağlamsal performans” boyutu içerisinde yer alan “Diğer çalışanlar eleştirdiğinde ben örgütümü savunurum” ifadesinin bu boyut içerisindeki en düşük seviyeye sahip önerme olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, Gündoğan (2016) tarafından yapılan araştırmanın sonucu ile benzerlik göstermektedir.

Bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal zekâ seviyelerinin iş performansına etkisinin incelendiği bu çalışmada, duygusal zekâ ile iş performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda, bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal zekâ seviyeleri ile iş performansları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu değişkenlerin birinde artma eğilimi görülürken bir diğerindeyse azalma eğilimi görülmektedir. Yani bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal zekâ seviyeleri ile iş performansları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuç, Yüksel (2006), Gürbüz ve Yüksel (2008), İnce vd. (2015), Lam ve Kirby (2002), Sastre Castillo ve Danvila Del Valle (2017) tarafından yapılan araştırma sonucuyla benzerlik gösterirken Kılıç (2013), Onay (2011), Hırlak vd. (2017), Nel ve Villiers (2004), Carmeli ve Josman (2006), Sy vd. (2006), Coté ve Miners (2006), Joseph ve Newman (2010), Shih ve Susanto (2010), O’boyle (2012), Dhani vd.(2016), Çapkulaç (2013), Gündoğan (2016) tarafından yapılan araştırma sonucuyla farklılık göstermektedir. Bu farklılığın nedeni, araştırmanın örneklemini oluşturan bankacılık sektörünün olmazsa olmaz kurallar ve prosedürlerinin; dolayısıyla bürokrasinin varlığı ve kişilerin iş ve süreçlerde çok fazla inisiyatif kullanamamasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Ayrıca bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal zekâ seviyeleri ile iş performansı seviyesini oluşturan alt boyutlar arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik yine korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal zekâ seviyeleri ile görev performansı arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu; yani yüksek duygusal zekâ seviyesine sahip bankacılık sektörü çalışanlarının görev tanımında yer alan görevleri yerine getirirken düşük bir performans sergilediği tespit edilmiştir. Diğer yandan bankacılık sektörü çalışanlarının iyimserlik seviyeleri ile görev performansı arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yani karşılaştığı sorunlar karşısında çözüm odaklı bir tutum sergileyebilen ve iyimser olabilmeyi başarabilen bankacılık sektörü çalışanlarının, görev tanımında yer alan görevleri yerine getirirken yüksek bir performans sergilediği tespit edilmiştir.

Bankacılık sektörü çalışanlarının duyguların değerlendirilmesi ile görev performansı arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. Bankacılık sektörü

çalışanlarının diğer bireylerle etkileşimi esnasında karşısındakinin niyetini anlayamama gibi yaşadığı iletişim sorunlarının fazla olması, görev tanımında yer alan görevleri yerine getirirken daha düşük bir performans sergilemesine neden olmaktadır. Yine benzer şekilde, duyguların kullanılması boyutu ile görev performansı arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu, yani bankacılık sektörü çalışanlarının görev tanımlarında belirtilen işleri yaparken duygularını yapmış oldukları işe yansıtmadıkları tespit edilmiştir.

Bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal zekâ seviyeleri ile bağlamsal performans arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu, yani yüksek duygusal zekâ seviyesine sahip bankacılık sektörü çalışanlarının inisiyatif kullanmaya yanaşmadıkları tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç, Gündoğan (2016) tarafından yapılan araştırma sonucu ile farklılıklar göstermektedir. Ortaya çıkan bu farklılığın nedeni, bankacılık sektöründe söz konusu olan katı kural ve prosedürlerin çalışanları inisiyatif kullanarak görev tanımları çerçevesinde faaliyet göstermekten alıkoymasından kaynaklanmaktadır.

Bankacılık sektörü çalışanlarının iyimserlik seviyeleri ile bağlamsal performansları arasındaki ilişki incelendiğinde, bu ilişkinin pozitif yönde ve anlamlı olduğu, yani bankacılık sektörü çalışanlarının karşılaştığı sorunlar karşısında çözüm odaklı bir tutum sergileyerek işlerinde inisiyatif kullandıkları tespit edilmiştir.

Bankacılık sektörü çalışanlarının duyguların değerlendirilmesi ile bağlamsal performans arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu, yani diğer bireylerle etkileşimi esnasında karşısındakinin niyetini anlayamama gibi birtakım iletişim sorunları yaşayan bankacılık sektörü çalışanlarının inisiyatif kullanmadıkları tespit edilmiştir.

Bankacılık sektörü çalışanlarının duyguların kullanımı ile bağlamsal performans arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu, yani duygularını yapmış oldukları işe yansıtmayı başarabilen bankacılık sektörü çalışanlarının inisiyatiflerini kullanmadıkları tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonucun sektörel farklılıktan kaynaklandığı düşünülmektedir.

“Duyguların değerlendirilmesi” ile “Duyguların kullanımı” boyutlarının bankacılık sektöründe yeri yoktur. Yani bankacılık sektörü çalışanlarının, örneğin; duygularını kullanarak kişiye kredi vermesi mümkün değildir. Bankacılık sektörü çalışanları, finansal işlemler yaptıkları için belli kurallar ve prosedürler doğrultusunda hareket etmek zorundadırlar. Dolayısıyla bankacılık sektörü çalışanlarının kişiye merhamet duygusuyla yaklaşım imtiyaz

göstermeleri mümkün değildir. Sektörel açıdan, bankacılık sektörü çalışanlarının duygularını kullanmaya uygun bir ortamın varlığı söz konusu değildir. “Duyguların değerlendirilmesi” ile “Duyguların kullanımı” bankacılık sektörüne uygun bir davranış olmadığı için duygusal zekâ ile iş performansı arasında bir ilişki vardır, ancak bu ilişki ters yönlüdür; yani duygularını kullanan bankacılık sektörü çalışanlarının kural ve prosedürlere bağlı kalmayarak, hata yapmaları, iş performanslarının düşmesine neden olacaktır.

Bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal zekâ seviyeleri ile bu değişkeni oluşturan alt boyutlardan “iyimserlik” ve “duyguların değerlendirilmesi” ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Yani bankacılık sektörü çalışanlarının karşılaştığı sorunlara çözüm odaklı bir yaklaşım göstererek bu sorunların üstesinden gelebilen, bunu yaparken olumlu düşünen, kendini motive edebilme yetisine sahip; diğer insanlarla etkileşimde karşıdakinin niyetini anlayamama gibi çeşitli iletişim sorunu yaşayan kimseler arasında herhangi bir cinsiyet farkı söz konusu değildir. Dolayısıyla bankacılık sektöründe çalışan kadın ve erkeklerin aynı seviyede duygusal zekâ seviyesine sahip oldukları tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç, Çapkulaç (2013)’in araştırma sonuçları ile benzerlik gösterirken Gürbüz ve Yüksel (2008), Gündoğan (2016), Hırlak vd. (2017), Avunduk (2016), Khokhar ve Kush (2009), Dhania ve Sharma (2017) tarafından yapılan araştırma sonuçlarıyla farklılık göstermektedir. Ortaya çıkan bu farklılık bankacılık sektöründe çalışan kadın ve erkeklerin duygu durumlarını aynı düzeyde kontrol edebilmeleri ve banka gibi stresli bir çalışma ortamına aynı düzeyde uyum gösterebilmelerinden kaynaklanmaktadır.

Duygusal zekânın alt boyutlarından olan “duyguların kullanılması” boyutu ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu ve bu farklılığın erkeklerden kaynaklandığı, yani bankacılık sektöründe çalışan erkeklerin duygularını yapmış oldukları işe yansıtmadıkları tespit edilmiştir.

Bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal zekâ seviyeleri ve bu değişkeni oluşturan alt boyutlardan “iyimserlik”, “duyguların değerlendirilmesi” ve “duyguların kullanılması” boyutları ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Yani Bankacılık sektörü çalışanları kaç yaşında olursa olsun duygusal zekâ seviyeleri genel olarak birbirine yakın seviyede oldukları ifade edilebilir. Bu araştırma; Yüksel (2006), Gündoğan (2016) tarafından yapılan araştırma sonucuyla benzerlik gösterirken Kılıç (2013) tarafından yapılan araştırma sonucuyla farklılık göstermektedir.

Bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal zekâ seviyeleri ve bu değişkeni oluşturan alt boyutlardan “iyimserlik”, “duyguların değerlendirilmesi” ve “duyguların kullanımı” boyutları ile eğitim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Yani bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal zekâ seviyeleri ile gerek karşılaştığı sorunlara çözüm odaklı bir yaklaşım göstererek bu sorunların üstesinden gelebilen, bunu yaparken olumlu düşünen, kendini motive edebilme yetisine sahip; diğer insanlarla etkileşiminde karşıdakinin niyetini anlayamama gibi çeşitli iletişim sorunu yaşayan gerekse de duygularını yapmış oldukları işe yansıtmayan kimseler arasında eğitim durumları ne düzeyde olursa olsun bir ayrımın söz konusu olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgu, Avunduk (2016) tarafından ortaya konulan sonuç ile benzerlik gösterirken Gürbüz ve Yüksel (2008), Kılıç (2013) ve Gündoğan (2016) tarafından yapılan araştırma sonucuyla farklılık göstermektedir. Bu farklılığın nedeni, bankacılık sektörü çalışanlarının büyük çoğunluğunun aynı düzeyde eğitime sahip olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal zekâ seviyeleri ve bu değişkeni oluşturan alt boyutlardan “duyguların değerlendirilmesi” ve “duyguların kullanımı” boyutları ile iş deneyimi değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Öte yandan çalışanların “iyimserlik düzeyleri” ile iş deneyimleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yani bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal zekâ seviyeleriyle gerek diğer insanlarla etkileşiminde karşıdakinin niyetini anlayamama gibi çeşitli iletişim sorunu yaşayan gerekse de duygularını yapmış oldukları işe yansıtmayan kimseler arasında edinmiş oldukları iş deneyimleri ne düzeyde olursa olsun herhangi bir ayrımın söz konusu olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca iş deneyimi kazanmış olan bankacılık sektörü çalışanlarının karşılaştığı sorunlara çözüm odaklı bir yaklaşım göstererek bu sorunların üstesinden gelebilen, bunu yaparken olumlu düşünen, kendini motive edebilme yetisine sahip bireyler oldukları tespit edilmiştir. Elde edilen sonuç Yüksel (2006) ve Gündoğan (2016), tarafından yapılan araştırma sonuçları ile benzerlik gösterirken Kılıç (2013) tarafından yapılan araştırma sonucuyla farklılık göstermektedir.

Bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal zekâ seviyeleri ve bu değişkeni oluşturan alt boyutlardan “iyimserlik”, “duyguların değerlendirilmesi” ve “duyguların kullanımı” boyutları ile görev yerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Yani bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal zekâ seviyeleri ile gerek karşılaştığı sorunlara çözüm odaklı bir yaklaşım göstererek bu sorunların üstesinden gelebilen, bunu yaparken olumlu

düşünen, kendini motive edebilme yetisine sahip; diğer insanlarla etkileşiminde karşıdakinin niyetini anlayamama gibi çeşitli iletişim sorunu yaşayan gerekse de duygularını yapmış oldukları işe yansıtmayan kimseler arasında bankada bulunmuş oldukları görev yerleri ne olursa olsun bir ayrımın söz konusu olmadığı tespit edilmiştir. Bu araştırmadan elde edilen sonuç, Gürbüz ve Yüksel (2008), Kılıç (2013) ve Gündoğan (2016) tarafından yapılan araştırma sonucuyla farklılık göstermektedir.

Bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal zekâ seviyeleri ve bu değişkeni oluşturan alt boyutlardan “iyimserlik”, “duyguların değerlendirilmesi” ve “duyguların kullanımı” boyutları ile gelir durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Yani bankacılık sektörü çalışanlarının sahip oldukları gelir düzeyinin düşük ya da yüksek olması ile duygusal zekâ seviyeleri ile gerek karşılaştığı sorunlara çözüm odaklı bir yaklaşım göstererek bu sorunların üstesinden gelebilen, bunu yaparken olumlu düşünen, kendini motive edebilme yetisine sahip; diğer insanlarla etkileşiminde karşıdakinin niyetini anlayamama gibi çeşitli iletişim sorunu yaşayan gerekse de duygularını yapmış oldukları işe yansıtmayan kimseler arasındaki gelir durumu ne düzeyde olursa olsun herhangi bir ayrım olmadığı tespit edilmiştir. Bu araştırmadan elde edilen sonuç, Hırlak vd. (2017) tarafından yapılan araştırma sonucuyla farklılık göstermektedir. Bu farklılığın nedeni ise, bankacılık sektörü çalışanlarının gelir durumlarının duygusal zekâları üzerinde herhangi bir etkisinin olmamasıdır.

Bankacılık sektörü çalışanlarının iş performans seviyeleri ve alt boyutlarından “görev performansı” ve “bağlamsal performans” ile çalışanların cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Diğer bir ifadeyle, bankacılık sektörü çalışanları ister erkek ister kadın olsun, çalışanların genel olarak birbirlerine yakın seviyede bir iş performansına sahip oldukları görülmüştür. Bankacılık sektörü çalışanlarının görev tanımında yer alan görevleri yerine getirirken ve inisiyatif kullanırlarken alınan kararlar veya yapılan işlerde kadın ya da erkek olmak üzere herhangi bir cinsiyet ayrımı unsuru söz konusu değildir. Bu sonuç Çapkulaç (2013) ve Gündoğan (2016) tarafından yapılan araştırma sonucu ile benzerlik göstermektedir.

Bankacılık sektörü çalışanlarının iş performansı seviyeleri ve bu değişkeni oluşturan alt boyutlardan “görev performansı” ve “bağlamsal performans” ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Yani bankacılık sektörü çalışanlarının yaş grupları ne olursa olsun iş performanslarının birbirine yakın seviyede olduğu

görülmüştür. Ayrıca bankacılık sektörü çalışanlarının gerek görev tanımında yer alan görevleri yerine getirirken gerekse de inisiyatif kullanırlarken alınan kararlar veya yapılan işlerde yaş grupları belirleyici unsur değildir. Çapkulaç (2013) ve Gündoğan (2016) tarafından yapılan araştırma bu sonuçla benzerlik göstermektedir.

Bankacılık sektörü çalışanlarının iş performansı seviyeleri ve bu değişkeni oluşturan alt boyutlardan “görev performansı” ve “bağlamsal performans” boyutları ile eğitim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Yani bankacılık sektörü çalışanlarının eğitim düzeyleri ne olursa olsun iş performanslarının birbirine yakın seviyede olduğu görülmüştür. Ayrıca bankacılık sektörü çalışanlarının gerek görev tanımında yer alan görevleri yerine getirirken gerekse de inisiyatif kullanırlarken alınan kararlar veya yapılan işlerde eğitim durumu belirleyici bir unsur değildir. Bu sonuç Yüksel (2006) ve Gündoğan (2016) tarafından yapılan araştırma sonucuyla benzerlik gösterirken; Çapkulaç (2013) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile farklılık göstermektedir. Ayrıca Gündoğan (2016) tarafından yapılan araştırmada, sadece “bağlamsal performans” boyutunda eğitim düzeyi ile ilişkili olarak anlamlı bir farklılığın olduğu ortaya konulmuştur. Bu farklılığın nedeni, bankacılık sektörü çalışanlarının eğitim düzeyi arasında çok fazla farklılıkların olmamasından kaynaklanmaktadır.

Bankacılık sektörü çalışanlarının iş performansı seviyeleri ve bu değişkeni oluşturan alt boyutlardan “görev performansı” ve “bağlamsal performans” boyutları ile gelir durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Yani bankacılık sektörü çalışanlarının gelir durumları ne olursa olsun iş performansları birbirine yakın seviyede olduğu görülmüştür. Çalışanların gelir durumunun iş performansı üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiş; ayrıca bankacılık sektörü çalışanlarının gerek görev tanımında yer alan görevleri yerine getirirken gerekse de inisiyatif kullanırken aldıkları kararlar veya yaptıkları işlerde gelir durumu belirleyici bir unsur değildir. Elde edilen bu sonuç, Hırlak vd. (2017) tarafından yapılan araştırma sonucu ile farklılık göstermektedir.

Bankacılık sektörü çalışanlarının iş performansı ve değişkenin alt boyutları olan görev performansı ve bağlamsal performans boyutları ile iş deneyimleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Yani bankacılık sektörü çalışanlarının iş deneyimleri ne kadar süre olursa olsun iş performanslarının birbirine yakın seviyede olduğu görülmüştür. Diğer bir deyişle, çalışanların edinmiş oldukları iş deneyimlerinin iş performansı üzerinde etkili

olmadığı tespit edilmiş; ayrıca bankacılık sektörü çalışanlarının gerek görev tanımında yer alan görevleri yerine getirirken gerekse de inisiyatif kullanırken aldıkları kararlar veya yaptıkları işlerde sahip oldukları iş deneyimi belirleyici bir unsur değildir. Bu sonuç Çapkulaç (2013) ve Gündoğan (2016) tarafından yapılan araştırma sonucuyla benzerlik göstermektedir.

Bankacılık sektörü çalışanlarının iş performansı ve bu değişkeni oluşturan alt boyutlardan “bağlamsal performans” ile görev yeri değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bununla birlikte “görev performansı” seviyeleri ile görev yerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiş ve bu farklılığın servis yetkilileri lehine olduğu görülmüştür. Yani bankacılık sektörü çalışanlarının görev yerleri ne kadar farklı olursa olsun iş performanslarının birbirine yakın seviyede olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle, bankacılık sektörü çalışanlarının faaliyet gösterdikleri görev yerlerinin; yani buldukları konumlarının iş performansı üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiş; ayrıca bankacılık sektörü çalışanlarının inisiyatif kullanırken aldıkları kararlarda bulunmuş oldukları görev yerleri belirleyici bir unsur değildir. Bunun yanı sıra bankacılık sektörü çalışanlarının görev tanımında yer alan görevleri yerine getirirken bulunmuş oldukları görev yerleri belirleyici bir unsurdur. Elde edilen bu sonuç, Gündoğan (2016) tarafından yapılmış araştırma sonucuna göre farklılık göstermektedir.

Bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal zekâ seviyelerinin iş performansına etkisini ölçmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Duygusal zekânın iş performansına etkisine yönelik gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, duygusal zekânın iş performansına negatif yönde etki ettiği tespit edilmiştir. Yani duygusal zekâ seviyesi yüksek olan bankacılık sektörü çalışanlarının iş performanslarının düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuç Çapkulaç (2013), Law, Wong, Huang ve Li (2007), Beverly, Williams ve Kitterlin (2012), Avunduk (2016), Dizer (2019) tarafından yapılan araştırma sonuçlarıyla farklılık göstermiştir. Dolayısıyla bu farklılık, parasal konunun son derece önem arz ettiği bankacılık sektöründe duygusal zekânın pek kullanılmadığını ortaya koymaktadır. Bu çıkarımın yanı sıra “örgütsel iklim” ve “örgüt kültürü” unsurlarının her kültüre ve örgüte göre farklılık göstermesi, dolayısıyla sektörel farklılığın bulunması bu sonucun ortaya çıkmasına neden olan diğer bir husus olduğu ifade edilebilir.

## 5.2. Öneriler

Yapılan araştırma sonucunda, duygusal zekânın iş performansı üzerinde negatif yönde bir etkisi bulunduğu dikkate alınarak banka çalışanlarının her ne kadar iş performansı üzerinde etkisi olmasa da diğer durumlara avantaj sağlayacağı için duygusal zekâ seviyelerinin artırılması sağlanmalıdır.

Bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal zekâ seviyeleri konusunda “Bazen konuştuğum kimsenin ciddi mi olduğunu yoksa şaka mı yaptığını anlayamam” ve “Kişinin ses tonundan kendini nasıl hissettiğini anlamakta zorlanırım” en düşük algılanan önermeler olduğu için bankacılık sektörü çalışanlarına kişileri tanıma ve etkili iletişim eğitimleri verilebilir. Bunun yanı sıra “Yakın arkadaşlıklar kurmakta zorlanırım” ve “İnsanlar bana benimle konuşmanın zor olduğunu söylerler.” en düşük algılanan diğer bir önermedir. Buradan hareketle, çalışanların kişisel gelişimlerini ve duygularını yöneltebilmelerini sağlamak amacıyla davranış eğitimleri verilebilir. “Ruh halim değiştiğinde yeni olasılıkları görürüm.” önermesinden hareketle, bankacılık sektörü çalışanlarının motivasyonlarını nelerin artıracığı belirlenerek bu konuda motive edici gerekli düzenleme, uygulama ve etkinlikler yapılabilir; motivasyon toplantıları ya da motivasyon yemekleri düzenlenebilir. Alanında uzman danışman firmalarla gerekli irtibat sağlanarak, sadece terfi ya da işe alımlarda değil, belirli aralıklarla danışman firmalarca verilen eğitimlere katılım sağlanarak bankacılık sektörü çalışanlarının duygusal zekâ seviyelerini artıracak çalışmalar yaptırılabilir.

Bankacılık sektörü çalışanlarının iş performansı seviyeleri konusunda “İşime ilişkin hedefleri başarıyla sonuçlandırırım” en düşük algılanan önerme olması nedeniyle, hedefleri başarıyla sonuçlandırmaya ilişkin bir motivasyon eksikliği görülmektedir. Bu noktadan hareketle; etkili problem çözme, kariyer yönetimi ve çeşitli kariyer eğitimlerinin verilmesi önerilebilir. “Diğer çalışanlar eleştirdiğinde ben örgütümü savunurum” en düşük çıkan diğer bir önerme olması nedeniyle etkin bir örgüt ortamı oluşturacak eğitimler yapılmalıdır. Bu eğitimler insanların birbirleriyle olan iletişimlerini artırma yönünde eğitimler olmalıdır. Bu çerçevede, bankacılık sektörü çalışanlarının diğer bireylerle olan iletişimlerini artırma yönünde haftanın belirli bir gününde olmak üzere toplantılar düzenlenebilir. Bankacılık sektöründe yer alan bazı prosedürlerin az da olsa genişletilerek çalışanların duygusal zekâlarını kullanabilmelerine ortam oluşturulabilir.

Bu araştırmanın -alan yazına katkı sağlamak amacıyla- gerçekleştirilmesinde ortaya çıkan maliyet ve zaman kısıtları göz önünde bulundurulduğunda, araştırmada ele alınan verilerin genellenebilmesi için daha sonra yapılacak araştırmalarda kamu ya da özel sektör

ayrımı yapılarak örneklem daha da geliştirilmelidir. Aynı araştırmanın sadece müşteri temsilcileri üzerinde ve farklı boyutlar eklenerek araştırma çeşitlendirmesinin yapılması, bu konu üzerinde araştırma yapmak isteyen araştırmacılara önerilecek diğer bir araştırma konusudur.



## KAYNAKÇA

- Akkoç, İ., Çalışkan, A. ve Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (1), 105-135.
- Ak Sütü, S. (2013). *Sağlık Çalışanlarında Duygusal Zekâ ve Tükenmişlik İlişkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Alferaih, A. (2017). Conceptual model for measuring Saudi banking managers' job performance based on their emotional intelligence (EI). *International Journal of Organizational Analysis*, 25(1), 123-145. doi:10.1108/ijoa-10-2014-0807
- Altan, M. (2001). *Fonksiyonlar ve İşlemler Açısından Bankacılık*, (1. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Arnold, M. B., and Gasson, J. A. (1954). Feelings and Emotions as Dynamic Factors in personality integration. *The human person*, 294-313.
- Arslan, R. Efe, D. ve Aydın, E. (2013). Duygusal Zekâ ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5(3), 169-180.
- Ashforth, B. E., and Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human relations*, 48(2), 97-125.
- Aslan, Ş. (2013). *Duygusal Zekâ, Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik*. (2. Baskı). Konya: Eğitim Yayınları.
- Avcı, S.B. (2013). *Yöneticilerdeki Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Kendi İş Tatminleri Üzerinde Etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Avunduk, Y. (2016). *Duygusal Zekânın İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Tıp Doktorları Ve Toplu Ulaşım Şoförleri Üzerinde Karşılaştırmalı Alan Uygulaması*. Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- Ayanoğlu, Y. (2013). Bankaların Yönetimi ve Denetimi. A. Karapınar (Ed.), *Bankaların Kuruluşu ve Organizasyon Yapısı*. (ss. 3-33). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Aydemir, N. (2002). Dünden Bugüne Bankacılık. *Yüksek Denetim Dergisi*, 1(3). 7-29.
- Aysel, L. (2006). *Liderlik ve Duygusal Zekâ*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.

- Bacak, A. (2007). *Türkiye’de Kalkınma ve Yatırım Bankacılığı ve Finansal Performanslarının Değerlendirilmesi (Türkiye Kalkınma Bankası-TKB- İncelemesi)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Muğla Üniversitesi, Muğla.
- Bağcı, Z. (2014). Çalışanların İş Doyumunun Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 12(24), 58-72.
- Bağcı, Z. ve Bursalı, Y. M. (2015). Duygusal Emegin İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Denizli İlinde Hizmet Sektöründe Görgül Bir Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, KAÜ İİBF Dergisi*, 6(10). 69-90.
- Baştürk, C. (2003). İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi. *Active: Bankacılık ve Finans Dergisi*, 5(28), 60-78.
- Bar-On R. (2006). The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence. *Psicothema*, 1-3. [http://www.eiconsortium.org/pdf/baron\\_model\\_of\\_emotional\\_social\\_intelligence.pdf](http://www.eiconsortium.org/pdf/baron_model_of_emotional_social_intelligence.pdf)
- Beck, J. H. (2013). *Emotional Intelligence in Everyday Life*. (2. nd. Ed.) United Kingdom: Psychology Press.
- Beverly, D., Williams J.A. and Kitterlin M., Leaders Exhibiting High Emotional Intelligence Are More Dedicated to Their Job Performance. *Open Journal of Leadership*, 1(4), 37-41. doi: 10.4236/ojl.2012.14006
- Bingöl, D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (8. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Borman, W. C., and Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human performance*, 10(2), 99-109.
- Borman, W. C., ve Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt and W. C. Borman(Eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Brackett, M. A., and Salovey, P. (2006). Measuring Emotional Intelligence with the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). *Psicothema*, 18(5), 34-419.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling The Performance Prediction Problem in Industrial And Organizational Psychology. In M. D. Dunnette and L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial And Organizational Psychology* (pp. 687-732). Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press. Zekâ.
- Canoy, M. F. M., Van Dijk M.F., Lemmen J. J., De Mooij R. A. and Weigand J. (2001). Competition and Stability in Banking, Central Planning Bureau, *CBP Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis*, (15). 1-161.

- Carmeli A. and Josman Z. E. The Relationship Among Emotional Intelligence, Task Performance, and Organizational Citizenship Behaviors. *Human Performance*, 19(4), 403-419. doi:10.1207/s15327043hup1904\_5
- Caruso D. R., Mayer J.D., and Salovey, P. (2002) Relation of an Ability Measure of Emotional Intelligence To Personality. *J. Pers Assess*, 79(2), 306-320.
- Caruso And Salovey, P. (2007). *Duygusal Zekâ Yöneticisi*. (H. Kayra, Çev.) İstanbul: Crea Yayınları.
- Ceballos, G. A. (2013). *The Relationship Between Emotional Intelligence and Job Satisfaction Among Nurses at a Community Hospital Setting*. Unpublished doctoral dissertation, University of Capella, Minnesota.
- Chakrabarti, G., and Chatterjea, T. (2017). *Employees' Emotional Intelligence, Motivation and Productivity, and Organizational Excellence: A Future Trend in HRD*. India: Springer Nature. doi:10.1007/978-981-10-5759-5
- Cherniss, C. (2010). Emotional Intelligence: Toward Clarification of a Concept. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(2), 110-126. doi:10.1111/j.1754-9434.2010.01231.x
- Ciarrochi, J., Cusack, J., Deane, F. P., and Wilson, C. J., (2006). Emotional Expression, Perceptions of Therapy, and Help-Seeking Intentions in Men Attending Therapy Services. *Psychology of Men and Masculinity*, 7(2), 69-82.
- Cooper, R K, ve A.Sawaf (2003). *Liderlikte Duygusal Zekâ*. (B. Sancar, Z.B. Ayman, Çev.). İstanbul: Sistem Yayınları.
- Cooper, R. K., and Sawaf, A. (1997). *Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*. New York: Grosset/Putnam.
- Cooper, R. K. (1997). Applying Emotional Intelligence in the Workplace. *Training and Development*, 51(12), 31-39.
- Coté, S., and Miners, C. T. (2006). Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, And Job Performance. *Administrative Science Quarterly*, 51(1), 1-28. doi.org/10.2189/asqu.51.1.1
- 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.
- Çakmak, V. (2018). Duygusal Zekânın Yazma Eğilimi Üzerine Etkisi: Halkla İlişkiler ve Tanıtım Öğrencileri Üzerine Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Uluslararası Hakemli Dergisi*, 26(1). 66-81.

- Çapkulaç, O. (2013). *Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin İş Tatmini ve İş Performans Algısı Üzerine Etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Çelenk, İ. (2015). *Örgütlerde Duygusal Zekâ Ve Psikolojik Yıldırma: Bir Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Çelik, M. ve Çıra, A. (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü. *Ege Akademik Bakış*, 13(1), 11-20.
- Çelik, M. ve Turunç, Ö., (2010). Örgütsel Özdeşleşme ve Kontrol Algılamalarının, Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansına Etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(3), 163-181.
- Chegirova, A. (2013). *Duygusal Zekânın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Damasio, A. R. (2006). *Descartes'in Yanılgısı: Duygu, Akıl ve İnsan Beyni*. (B. Atlamaz, Çev.). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Daştan, Z. (2013). *Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeyleri ile İş Etiğine Bakış Açuları Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Davis, M. H. (2008). *EQ Duygusal Zekânızı Ölçün*. (S. Silahlı, Çev.). İstanbul: Alfa Yayınları.
- De Villiers, W. S., and Nel, H. (2004). The Relationship Between Emotional Intelligence and Job Performance in a Call Centre Environment. *SA Journal of Industrial Psychology*, 30(3), 75-81.
- Dhani, P., and Sharma, T. (2017). Effect of Emotional Intelligence on Job Performance of IT employees: A Gender Study. *Procedia Computer Science*, 122, 180–185. doi:10.1016/j.procs.2017.11.358
- Dhani, P., Sehrawat A. and Sharma, T. (2016). Relationship Between Emotional Intelligence and Job Performance: A Study in Indian Context. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(47), 1-12. doi: 10.17485/ijst/2016/v9i47/103064
- Dikmen, F. ve Yıldırım, S., (2012). KOBİ'lerin Devlet Bankalarına Yönelik Tutumları Üzerine Kocaeli İlinde Bir Uygulama. *Sakarya İktisat Dergisi*, 1(3). 20-36.
- Dizer, Y. (2019). *Effects of Job Stress and Emotional Intelligence on Job Performance of Employees*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara üniversitesi, İstanbul.
- Doğan, S. (2005). *Çalışan ilişkileri yönetimi* (1.Baskı). İstanbul: Kare Yayınları.

- Doğan, S. ve Demiral Ö. (2007). Kurumların Başarısında Duygusal Zekânın Rolü ve Önemi. *Yönetim ve Ekonomi*, 4(1), 209-230.
- Engu, R., and Vakkalanka, S. (2012). Measurement of Human Intelligence. *International Journal of Engineering Research and Development*, 2(9). 37-40.
- Erkuş, A. ve Günlü, E. (2008). Duygusal Zekânın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 9(2), 187-209.
- Erol, S. (2005). *Bankaların Denetim Sorunu ve Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu'nun fonksiyonları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Eröz, S. S. (2011). *Duygusal zekâ ve İletişim Arasındaki İlişki: Bir uygulama*. Yayınlanmamış doktora tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Ertan, H. (2008). *Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu Ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Eyüpgiller, S. (1999). *Çağdaş Banka İşletmeciliği* (1. Baskı). Ankara: Dost Kitabevi.
- Frijda, N. H. (1986). *The emotions*. (1.st. Ed.). New York: Cambridge University Press.
- Gardner, H. (1995). Multiple Intelligences as a Catalyst. *The English Journal*, 84(8), 16-18.
- Genç, V. (2013). *Alanya'daki Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek ve Duygusal Zekâ Düzeylerinin İş Tatminine Etkileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, On Sekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Geylan, R. (1985). Ticari Banka Yönetimi ve Türk Ticari Bankalarının Temel Yönetim Sorunları. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdarî Bilimler Fakültesi Yayınları*, 86(22). 4-18.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why It Can Matter More Than IQ?* (1st. Ed.). Newyork: Bantam.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. (1st. Ed.). Newyork: Bantam Dell.
- Goleman, D. (2001). Emotional intelligence: Issues and Paradigm Building. In C. Cherniss and Goleman D. (Eds.), *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select For, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations* (pp.13-26). San Francisco: John Wiley and Sons.
- Goleman, D. (2003). What makes a leader. In L. W. Porter, H. L. Angle and Allen R.W. (Eds.) *Organizational Influence Processes*. (229-239). New York: M.E. Sharpe.
- Goleman, D. (2006). *Sosyal Zekâ*. (O. Ç. Deniztekin, Çev.). İstanbul: Varlık Yayınları.

- Goleman, D. (2015). *Duygusal Zekâ neden IQ'dan daha önemlidir?* (B. Seçkin-Yüksel, Çev.). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D. (2016). *İş Başında Duygusal Zekâ* (Handan Balkara, Çev.). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goodman, S. A. and Svyantek, D.J. (1999). Person–Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter. *Journal of Vocational Behavior*, (55), 254-275.
- Guillén Ramo, L., Saris, W. E., and Boyatzis, R. E. (2009). The Impact of Social and Emotional Competencies on Effectiveness of Spanish Executives. *Journal of Management Development*, 28(9), 771-793. doi:10.1108/02621710910987656
- Gül, H. İnce, M. Ve Korkmaz O. (2014). Çalışma Yaşamında Duygusal Zekâ ve Bireylerin Duygusal Zekâ Düzeylerini Kullanabilme Becerileri Üzerine Bir Araştırma. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 30-49.
- Gülhan, Ü. (2009). *Bankacılık sektöründe Kârlılığı Etkileyen Faktörler: Türk Bankacılık Sektörüne Yönelik Bir Uygulama*. Yayınlanmamış doktora lisans tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Gündoğan, H. (2016). *Duygusal Zekâ ve İş Performansı Arasındaki İlişkiler: Alanya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Gümüş, S. (2015). *Bankacılıkta Müşteri İlişkileri Yönetimi* (1. Baskı). İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Güney, T., (2014). *Çalışanların duygularını Yönetme Becerilerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Sabiha Gökçen Havalimanı Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Gürbüz, O. (2000). Yatırım Bankacılığının Mevcut Durumu, Temel Faaliyet Alanları ve Kaydettiği Gelişmeler, *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, 10(1). 26-76.
- Gürbüz S. ve Yüksel, M. (2008). Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (2), 174-190
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürsoy, A. (2005). *Liderlikte Duygusal Zekâ Türk Silahlı Kuvvetlerinde Örnek Bir Uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.

- Hırlak, B., Taşlıyan M., Fidan, E. ve Gül, H. (2017). Duygusal Zekânın İş Performansı Ve Bazı Demografik Özellikler İle İlişkisi: Kahramanmaraş'ta Üretim Sektöründe Bir Uygulama. *Kesit Akademi Dergisi (The Journal of Kesit Academy)*, 3(9), s. 108-130
- Türkiye Bankalar Birliği. (2018). *İllere ve bölgelere göre bilgiler*. <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/veri-sorgulama-sistemi/illere-ve-bolgelere-gore-bilgiler/73> (02 Haziran 2019).
- İnce, M., Gül, H., ve Gözükara, M. Y. (2015). Duygusal Zekâ ile İş gören Performansı Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir Araştırma, *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 12, 226-245.
- İslamoğlu, A.H., Alnıaçık, Ü. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- James, W. (1890). *The Principles of Psychology*, (2.nd. Ed.). New York, US: Henry Holt and Company.
- Jawahar, I.M., & Carr, D. (2007). Conscientiousness and Contextual Performance: The Compensatory Effects of Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange. *Journal of Managerial Psychology*, 22(4), 330-349.
- Jex, S. M., and Britt, T. W. (2014). *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E., and Hooper, G. S. (2002). Workgroup Emotional Intelligence. *Human Resource Management Review*, 12(2), 195-214. doi:10.1016/s1053-4822(02)00046-3
- Jorfi, H., Jorfi, S. and Moghadam S.K. (2010) Impact of Emotional Intelligence on Performance of Employees. *Postmodern Openings*, 1(4), 63-74.
- Joseph, D.L. and Newman, D. A. (2010). Emotional Intelligence: An Integrative Meta-Analysis and Cascading Model. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 54-78. doi: 10.1037/a0017286
- Kargın, E. Ö. (2006). *Bankacılıkta Hizmet Pazarlaması, Bireysel Bankacılık Hizmetleri Uygulamasında Bir Banka "Akbank" Örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Karasar, N. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (30. Basım). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kaya, S. ve Aral, C. S. (2000). *Performans Bilgisine Yönelik İyi Uygulama Prensipleri*. Ankara: TC Sayıştay Bakanlığı, Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi.

- Kelly J.R., and Barsade S.G. (2001). Mood and Emotions İn Small Groups and Work Teams. *Organ Behav Hum Decis Process* 86(1), 99–130.
- Kesen, M. (2015). Örgütsel Demokrasinin Çalışan Performansı Üzerine Etkileri: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 535-562.
- Keskin, H., Akgün, A.E. ve Yılmaz, S. (2013). *Örgütlerde Duygusal Zekâ ve Duygusal Yetenekler* (1. Baskı). İstanbul: Der Yayınları.
- Khan, M. S. (1986). Islamic Interest-Free Banking: A Theoretical Analysis. *International Monetary Fund*, 33(1), 1-27.
- Khokhar, D. C. P., and Kush, T. (2009). Emotional Intelligence and Work Performance among Executives. *Europe's Journal of Psychology*, 5(1). doi:10.5964/ejop.v5i1.281
- Kılıç, K. (2013). *Duygusal Zekânın Gemi Adamlarının İş Performansına Etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Kılıçarslan, F. (2010). *On Adımda Duygusal Zekâ* (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Kline, P. (2006). Intelligence: The Psychometric View. (6.th. Ed.). Great Britain: Routledge.
- Koç, S., Bağcı S., Işık K.C. (2016). Kalkınma ve Yatırım Bankalarının Performansları Açısından Değerlendirilmesi: Türkiye Ölçeği (2002-2012). *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 227-256
- Konrad, S., and Hendl, C. (2003). *Duygularla Güçlenmek*. (M. Taştan, Çev.). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Lam, L. T., and Kirby, S. L. (2002). Is Emotional Intelligence an Advantage? An Exploration of the Impact of Emotional and General Intelligence on Individual Performance. *The Journal of Social Psychology*, 142(1), 133-143.
- Landy F. J., Conté J. M. (2010). *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Law, K. S., Wong, C. S., and Song, L. J. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of applied Psychology*, 89(3), 483-496. doi:10.1037/0021-9010.89.3.483
- Law, K. S., Wong, C. S., Huang, G.-H., and Li, X. (2007). The effects of emotional intelligence on job performance and life satisfaction for the research and development scientists in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(1), 51-69. doi:10.1007/s10490-007-9062-3

- Lopes, P. N., Grewal, D., Kadis, J., Gall, M., and Salovey, P. (2006). Evidence that Emotional Intelligence is Related to Job Performance and Affect and Attitudes at Work. *Psicothema*, 18(Suppl), 132-138.
- Legg, S. and Hunter, M. (2006). *A Collection of Definitions of Intelligence*. Netherlends: IOS Press.
- Mandell, B., and Pherwani, S. (2003). Relationship Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style: a Gender Comparison. *Journal of Business and Psychology*, 17(3), 387-404.
- Mayer, J. D. and Salovey, P. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211. doi:10.2190/dugg-p24e-52wk-6cdg
- Mayer, J. D., and Salovey, P. (1993). The Intelligence of Emotional Intelligence. *Intelligence*, 17, 433-442. <https://eclass.teicrete.gr/modules/document/file.php/IP-ERLSF116/Mayer-Salovey.1993-libre.pdf>
- Mayer, J. D. and Salovey, P. (1997). What is Emotional Intelligence. In P. Salovey and D.J. Sluyter (Eds.), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications*. (pp. 1-34). New York: Harper Collins Pres.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., and Salovey, P. (1999). Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267–298. doi:10.1016/s0160-2896(99)00016-1
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., and Sitarenios, G. (2001). Emotional Intelligence as a Standard Intelligence. *Emotion*, 1(3), 232-242.
- Mayer, J. D., Salovey, P., and Caruso, D. R. (2004). Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications. *Psychological Inquiry*, 15(3), 197-215.
- Mayer, J. D. (2006). A New Field Guide To Emotional Intelligence. In J. Ciarrochi, J. R. Forgas, and J. D. Mayer (Eds.), *Emotional Intelligence in Everyday Life* (pp.3-26). Hove, England: Psychology Press.
- Mehrabian, A. (2000). Beyond IQ: Broad-Based Measurement of Individual Success Potential or Emotional Intelligence. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(2), 133-239.
- Mohamad, M., and Jais, J. (2016). Emotional Intelligence and Job Performance: A Study among Malaysian Teachers. *Procedia Economics and Finance*, 35(2016) 674-682. doi:10.1016/s2212-5671(16)00083-6

- Motowidlo, S. J., and Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475–480. doi:10.1037/0021-9010.79.4.475
- Motowidlo, S. J. (2000). Some Basic Issues Related to Contextual Performance and Organizational Citizenship Behavior in Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 115-126.
- Motowidlo, S. J. And Kell H.J. (2003). Job Performance. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, , and R. J. Klimoski (Eds.). *Handbook of Psychology*. 39-54. New Jersey: John Wiley and Sons. Inc.
- Motowidlo, S. J. And Kell H.J. (2012). Job Performance. In I. B. Weiner (Ed.). *Handbook of Psychology*, (pp. 82-103). New Jersey: John Wiley and Sons.
- Mumcuoğlu, Ö. (2002). *Bar-On duygusal Zekâ Testi (Bar-On Emotional Quotient Inventory- Bar-On EQ-i) Türkçe Dilsel Eşdeğerlik, Güvenirlilik ve Geçerlik Çalışması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Murphy, K. R. (1989). Is Relationship Between Cognitive Ability and Job Performance Stable Overtime. *Human Performance*, 2(3), 183-200.
- O'Boyle JR, E. H., Ronald, H. H., Pollack, J.M., Thomas, H. H., And Story, P.A. (2011). The Relation Between Emotional Intelligence and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 788–818. doi: 10.1002/job.714
- Onay, M. (2011). Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekâsının ve Duygusal Emeginin, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11(4), 587-600.
- Opatha, H. H. D. P. (2015). *Organizational Behaviour, The Human Side of Work*. (1.st. Ed.). Colombo: Author Publisher.
- Örücü, E. ve Esenkal, F. (2005). Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği), *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 8 (14), 141-166.
- Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008). Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 85-97.
- Özdamar, K. (2004). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi* (5. Baskı). Eskişehir: Kaan Kitabevi.

- Özdamar, K. (2016). *Eğitim, Sağlık ve Davranış Bilimlerinde Ölçek ve Test Geliştirme: Yapısal Eşitlik Modellemesi* (1.Baskı). Eskişehir: Nisan Kitabevi.
- Parasız, İ. (2000). *Yatırım Bankacılığının Mevcut Durumu, Temel Faaliyet Alanları ve Kaydettiği Gelişmeler* (3. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Petrides, K. V., Frederickson, N., and Furnham, A. (2004). The Role of Trait Emotional Intelligence in Academic Performance and Deviant Behavior at School. *Personality and individual differences*, 36(2), 277-293. doi:10.1016/s0191-8869(03)00084-9
- Plutchik, R. (1994). *The Psychology and Biology of Emotion*. (1.st. Ed.) New York: Harper Collins College Publishers.
- Praveena, S. (2015). Emotional Intelligence on Job Performance of Bank Managers in Sri Lanka. *OUSL Journal*, 9. 41-59.
- Pushpakumari, M. D. (2008). The Impact of Job Satisfaction on Job Performance: An Empirical Analysis. *City Forum*, 9(1), 89-105.
- Ramawickrama, J., Opatha, H. H. D. N. P., and Pushpa Kumari, M. D. (2017). A Synthesis towards the Construct of Job Performance. *International Business Research*, 10(10), 167-182. doi:10.5539/ibr.v10 n 10 p 66
- Resmi Gazete. (2005). Bankacılık Kanunu. <http://www.resmigazete.gov.tr> (27.06.2019).
- Salovey P. and Pizarro D. A. (2003) The Value of Emotional Intelligence. In: Sternberg R. J., Lautrey J., Lubart T. I. (Eds.). *Models of Intelligence: International Perspectives. American Psychological Association*, (263–278). Washington: American Psychological Association.
- Sastre Castillo, M. Á., and Danvila Del Valle, I. (2017). Is Emotional Intelligence the Panacea for a Better Job Performance? A study on Low-Skilled Back Office Jobs. *Employee Relations*, 39(5), 683–698. doi:10.1108/er-11-2016-0216
- Savcı, G. (2012). *Motive Edici Faktörlerin Çalışanların İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kafkas Üniversitesi, Kars.
- Schmidt, F. L. and Hunter, J. E. (2000). Select on intelligence. In Locke E. A. (Eds.), *Handbook of principles of organizational behavior*, (3-14). United Kingdom: John Wiley and Sons.
- Shih, H., and Susanto, E. (2010). Conflict Management Styles, Emotional Intelligence, and Job Performance in Public Organizations. *International Journal of Conflict Management*, 21(2), 147-168. doi:10.1108/10444061011037387

- Shahzad K., Sarmad M., Abbas M., and Khan M.A. (2011). Impact of Emotional Intelligence (EI) on Employee's Performance in Telecom Sector of Pakistan. *African Journal of Business Management*, 5 (4), 1225-1231. doi: 10.5897/AJBM10.592
- Sipahi, B., Yurtkoru, S. ve Çinko, M. (2010). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. İstanbul: Beta Basım.
- Solak, B. (2016). *Bağımsız Denetçilerin İş Yükü İş Performansı ve Denetim Kalitesi* (1. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Sonnentag S., Frese M. (2002). Performance Concepts and Performance Theory. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological Management of Individual Performance*. (pp.3-25). , Chichester: John Wiley and Sons.
- Southam-Gerow, M. (2014). A Consideration of Emotion Regulation in the Treatment of Children and Adolescents. *Psychotherapy in Australia*, 20(2), 68.
- Stein, S. J. ve Book, H. E. (2003). *EQ Duygusal Zekâ ve Başarının Sırrı*. (M. Işık, Çev.). İstanbul: Özgür Yayınları.
- Stys, Y., and Brown, S. L. (2004). *A Review of the Emotional Intelligence Literature and Implications for Corrections*. Ottawa: Research Branch Correctional Service of Canada.
- Sy, T., Tram, S. and O' Hara, L. A. (2006). Relation of Employee And Manager Emotional Intelligence To Job Satisfaction And Performance. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 461-473. doi:10.1016/j.jvb.2005.10.003
- Şekerci, T. (2018). *Bankacılık Sektöründe Rekabet Ve Oyun Teorisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Takan, M. (2001). *Bankacılık Teori, Uygulama ve Yönetim* (1. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayınları.
- Tatar, A., Tok, S. ve Saltukoğlu, G. (2011). Gözden Geçirilmiş Schutte Duygusal Zekâ Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması ve Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi. *Klinik Psikofarmakoloji Bülteni*, 21 (4), 325-338.
- Tekin, H. (1977). *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme* (1.Baskı). Ankara: Mars Matbaası.
- Tutar, H., ve M. Altınöz. (2010). Örgütsel İklimin İş Gören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(2), 196-218.
- Uslucan, E. (2013). *Katılım Bankalarında Bireysel Pazarlama Faaliyetleri ve Tüketicilerin Katılım Bankaları Tercihinde Etkili Olan Faktörler*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara.

- Uysal, Ş. (2018). *Etik Liderliğin Çalışanların İş Performansı ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Mersin İli Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, Toros Üniversitesi, Mersin.
- Ünlü O. ve Yürür, S. (2011) Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve Görev/Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova'da Hizmet Sektörü Çalışanları ile Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 37, 183-207.
- Van Rooy, D. L., and Viswesvaran, C. (2004). Emotional intelligence: A Meta-Analytic Investigation of Predictive Validity and Nomological Net. *Journal of vocational Behavior*, 65(1), 71-95. doi:10.1016/S0001-8791(03)00076-9
- Vratskikh I., Masa'deh R., Al-Lozi M. and Maqableh M. (2015). The Impact of Emotional Intelligence on Job Performance via the Mediating Role of Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 11(2), 3. doi: 10.5539/ijbm.v11n2p69
- Yelboğa, Atilla. (2006). Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2). 196-211.
- Yorulmaz, M. (2018). Gemi Adamlarının İş Tatmini, Görev ve Bağlamsal Performansları Arasındaki İlişkiler. *Journal of ETA Maritime Science*, 6(4), 349-363. DOI ID: 10.5505/jems.2018.20981
- Yıldız, S., Savcı, G. ve Kapu, H. (2014). Motive Edici Faktörlerin Çalışanların İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 233-249.
- Yüksel, M. (2006). *Duygusal Zekâ ve Performans İlişkisi (Bir Uygulama)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Zeidner, M., Matthews, G., and Roberts, R. D. (2004). Emotional Intelligence in the Workplace: A Critical Review. *Applied Psychology*, 53(3), 371-399.

## EKLER

### Ek 1. Anket

#### Değerli Katılımcı,

Bu anket formu, Hasan Kalyoncu Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı'nda hazırlanmakta olan yüksek lisans tez araştırmasına veri sağlamak amacıyla yapılmaktadır. Ankette yer alan sorulara vereceğiniz cevaplar araştırma adına önem teşkil etmektedir. Sorulara vereceğiniz cevaplar gizli tutulacak ve sadece araştırmamızda veri olarak kullanılacaktır. Değerli vaktinizi ayırdığınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Prof. Dr. İbrahim Yıldırım

Nilay Payasoğlu

1. Cinsiyetiniz nedir?	❶ Kadın	❷ Erkek				
2. Yaşınız nedir?	❶ 18-25	❷ 26-35	❸ 36-45	❹ 46-55		
3. Eğitim durumunuz nedir?	❶ Lise	❷ Lisans	❸ Yüksek Lisans	❹ Doktora		
4. Aylık geliriniz ne kadardır?	❶ 1000 – 2000	❷ 2001 – 3000	❸ 3001 –4000	❹ 4001 – 5000	❺ 5001 TL ve Üzeri	
5. İş deneyiminiz kaç yıldır?	❶ 0-2	❷ 3-5	❸ 6-8	❹ 9-11	❺ 12 yıl ve üzeri	
6. Bankadaki pozisyonunuz nedir?	❶ Müşteri Temsilcisi	❷ Müşteri Temsilcisi Yardımcısı	❸ Servis Yetkilisi	❹ Uzman	❺ Uzman Yardımcısı	❻ Diğer (.....)
7. Çalıştığınız banka hangi alan ya da alanlarda faaliyet göstermektedir?	❶ Yatırım	❷ Kalkınma	❸ Katılım	❹ Diğer (.....)		
<b>Aşağıda çeşitli durumlara ilişkin ifadeler bulunmaktadır. Lütfen ifadeyi okuduktan sonra size uyma derecesini, sağ taraftaki kutucuklardan birini işaretleyerek belirtiniz.</b>						
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
8. Bir sorunla karşılaştığım zaman benzer durumları hatırlar ve üstesinden gelebilirim.	❶	❷	❸	❹	❺	
9. Yaşamımdaki bazı önemli olaylar neyin önemli neyin önemsiz olduğunu yeniden değerlendirmeme yol açtı.	❶	❷	❸	❹	❺	
10. Genellikle iyi şeyler olmasını beklemem.	❶	❷	❸	❹	❺	
11. Beni mutlu edecek uğraşlar bulmaya çalışırım.	❶	❷	❸	❹	❺	
12. Ruh halim iyiyken sorunların üstesinden gelmek benim için daha kolaydır.	❶	❷	❸	❹	❺	
13. Üstlendiğim görevlerden iyi sonuçlar alacağımı haval ederek kendimi güdülerim.	❶	❷	❸	❹	❺	
14. İyi bir şeyler yaptıklarında insanlara iltifat ederim.	❶	❷	❸	❹	❺	
15. Duygularımda ne zaman bir değişiklik olsa aklıma yeni fikirler gelir.	❶	❷	❸	❹	❺	
16. Bir zorlukla karşılaştığım zaman umutsuzluğa kapılırım, çünkü başarısız olacağıma inanırım.	❶	❷	❸	❹	❺	
17. İnsanlar üzgünken onlara yardım ederek daha iyi hissetmelerini sağlarım.	❶	❷	❸	❹	❺	
18. İyimser olmak sorunlar ile baş etmeye devam edebilmem için bana yardımcı oluyor.	❶	❷	❸	❹	❺	
19. Bir sorunu çözmeye çalışırken ruh halimden etkilenmem.	❶	❷	❸	❹	❺	
20. Ruh halim değiştiğinde yeni olasılıkları görürüm.	❶	❷	❸	❹	❺	

21.	Duygularımın yaşam kalitem üzerinde etkisi yoktur.	1	2	3	4	5
22.	Yeni fikirler üretmem gerektiğinde duygularım işimi kolaylaştırmaz.	1	2	3	4	5
23.	Genellikle duygularımı kontrol etmekte zorlanırım.	1	2	3	4	5
<p><b>Aşağıda çeşitli durumlara ilişkin ifadeler bulunmaktadır. Lütfen ifadeyi okuduktan sonra size uyma derecesini, sağ taraftaki kutucuklardan birini işaretleyerek belirtiniz.</b></p>		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
24.	Sorunları çözüş biçimim üzerinde duygularımın etkisi yoktur.	1	2	3	4	5
25.	Diğer insanların beden dili, yüz ifadesi gibi sözel olmayan mesajlarını anlamakta zorlanırım.	1	2	3	4	5
26.	Bazen konuştuğum kimsenin ciddi mi olduğunu yoksa şaka mı yaptığını anlayamam.	1	2	3	4	5
27.	Sosyal yaşamda neler olup bittiğini sıklıkla yanlış anlarım.	1	2	3	4	5
28.	İnsanların yüz ifadelerini bazen doğru anlayamam.	1	2	3	4	5
29.	İnsanlar bana, benimle konuşmanın zor olduğunu söylerler.	1	2	3	4	5
30.	Diğer insanların gönderdiği sözel olmayan mesajların farkına varırım.	1	2	3	4	5
31.	Diğer insanların kendilerini nasıl hissettiklerini sadece onlara bakarak anlayabilirim.	1	2	3	4	5
32.	Kişinin ses tonundan kendini nasıl hissettiğini anlamakta zorlanırım.	1	2	3	4	5
33.	İnsanların kendilerini neden iyi va da kötü hissettiklerini anlamak benim için zordur.	1	2	3	4	5
34.	Yakın arkadaşlıklar kurmakta zorlanırım.	1	2	3	4	5
35.	İşime ilişkin hedefleri başarıyla sonuçlandırırım.	1	2	3	4	5
36.	İşimin gerektirdiği performans kriterlerini karşılarım.	1	2	3	4	5
37.	İşimle ilgili tüm görevlerde uzmanlığımı kullanırım	1	2	3	4	5
38.	İşimin tüm gerekliliklerini yerine getiririm.	1	2	3	4	5
39.	Görevlere ilişkin belirlenmiş olan sorumluluklardan daha fazlasını üstlenebilirim	1	2	3	4	5
40.	Daha üst düzey bir rol için uygun olduğumu düşünürüm.	1	2	3	4	5
41.	İşle ilgili tüm alanlarda yeterliyim, görevlerin ustalıkla üstesinden gelirim	1	2	3	4	5
42.	Görevlerimi beklendiği gibi vaperak isimde iyi bir performans sergilerim.	1	2	3	4	5
43.	Hedeflenen işleri basarmak ve verilen tarihte bitirmek için planlı ve organize çalışırım.	1	2	3	4	5
44.	Gecerli bir mazeretim olsa dahi isimi aksatmamaya gavret gösteririm	1	2	3	4	5
45.	İsimi mümkün olan en az hatavla yerine getiririm.	1	2	3	4	5
46.	Görevlerimi yerine getirirken ekstra bir özen gösteririm.	1	2	3	4	5
47.	Belirli bir tarihte tamamlanması gereken işimi daima zamanı gelmeden önce yerine getiririm.	1	2	3	4	5
48.	Diğer çalışanlar elestirdiğinde ben örgütümü savunurum	1	2	3	4	5
49.	Örgüt dışındakiler elestirdiğinde ben örgütümü savunurum.	1	2	3	4	5
50.	Örgütümü toplum içinde temsil etmekten gurur duvarım.	1	2	3	4	5