T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI

DOKTORA TEZİ

DUYGUSAL ZEKANIN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE, ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE DUYGUSAL EMEĞİN ROLÜ: SİGORTACILIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

MEHMET MURATOĞLU
18713043

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. TURHAN ERKMEN

İSTANBUL
2023

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI

DOKTORA TEZİ

DUYGUSAL ZEKANIN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE, ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE DUYGUSAL EMEĞİN ROLÜ: SİGORTACILIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

MEHMET MURATOĞLU
18713043
ORCID NO: 0000-0002-1520-9507

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. TURHAN ERKMEN

İSTANBUL
Ocak 2023

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI

DOKTORA TEZİ

DUYGUSAL ZEKANIN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE, ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE DUYGUSAL EMEĞİN ROLÜ: SİGORTACILIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

MEHMET MURATOĞLU
18713043

Tezin Savunulduğu Tarih: 13.01.2023
Tez Oy birliği / Oy Çokluğu ile Başarılı Bulunmuştur.

Unvan Ad Soyad İmza

Tez Danışmanı : Doç.Dr. Turhan Erkmen

Jüri Üyeleri : Prof.Dr. Serdar Bozkurt

Prof.Dr. Gönen İlkar Dündar

Prof.Dr. Ceren Erdin

Prof.Dr. Ayşe Günsel

İSTANBUL
Ocak 2023

ÖZ

DUYGUSAL ZEKANIN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE, ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE DUYGUSAL EMEĞİN ROLÜ: SİGORTACILIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Mehmet Muratoğlu
Ocak, 2023

Bu çalışmanın amacı, duygusal zekanın iş performansı üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel destek ve duygusal emeğin rolünün sigorta şirketleri uygulamasında belirlemektir. Bu amacın gerçekleştirilmesine yönelik olarak, Türkiye' deki 63 sigorta şirketinde çalışan 19.062 kişi araştırmanın evreni olarak alınmıştır. Ülkemizde yaşanan pandemi nedeniyle, online anket formu şeklinde yürütülen veri toplama için 401 çalışana ulaşılmış ve bunlardan ikisi dışında kalan 399 kişinin bilgileri gönüllü katılım izni alınarak veri analizlerinde kullanılmıştır. Veri toplamı araçları üzerinden elde edilen veriler, sosyal bilimler için istatistik paketi anlamına gelen IBM-SPPS 26.0 (Statistical Packages for the Social Sciences), Process 4.0 for SPSS ve AMOS 24 istatistik paket programları aracılığıyla analiz edilmiştir. Verilerin analizinde; frekans dağılım analizleri, normallik testleri, güvenilirlik analizi, Pearson korelasyon analizi, t testleri, varyans analizleri ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır.

Sektör faaliyetlerinin güven duygusu üzerinde karşılıklı etkileşim kapsamında yürütülmesi, yapılan çalışmanın önemini daha da artırmıştır. Çünkü etkileşim süreçlerinde duygu değerlendirmesi ve kullanımı söz konusu olduğundan, elde edilen bulgularda duygusal zekanın iş performansı üzerindeki etkisinin olduğu ve bu ilişki üzerinde algılanan örgütsel destek ile duygusal emeğin rolünün boyutları çerçevesinde etkisi bulunduğu görülmüştür. Yapılan çalışmalarda, değerlendirilen dört değişken ve yedi boyutun kendi aralarındaki ilişkilerini ele alan çok sayıda araştırmanın olmayışı nedeniyle, ortaya çıkan bulguların literatüre bu anlamda önemli bir katkı sağlayacağı düşünülerek çalışma tamamlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Zekâ, Duygusal Emek, Algılana Örgütsel Destek, İş Performansı, Sigorta Sektörü

ABSTRACT

THE ROLE OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AND EMOTIONAL LABOR IN THE EFFECT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON JOB PERFORMANCE: AN APPLICATION ON THE INSURANCE SECTOR EMPLOYEES

Mehmet Muratoğlu
January, 2023

The aim of this study is to determine the role of perceived organizational support and emotional labor in the effect of emotional intelligence on job performance in insurance companies. In order to realize this aim; 19,062 employees in 63 insurance companies, were taken as the population for the research in Turkey. Due to the pandemic in our country, the data forms were collected from 401 employees via online survey, and except two of the employees, 399 employees' information were used for data analysis by obtaining voluntary participation permission. The data; which were obtained through data collection tools, were analyzed by statistic package programs such as IBM-SPPS 26.0 (Statistical Packages for the Social Sciences), Process 4.0 for SPSS and AMOS 24. In the analysis of data; frequency distribution analyses, normality tests, reliability analysis, Pearson correlation analysis, t-tests, variance analyzes and confirmatory factor analyzes were performed.

Conducting sector activities within the scope of mutual interaction on the sense of trust was increased the importance of the study. Because of the emotional evaluation and emotional usage in interaction processes, it was seen that emotional intelligence has an effect on job performance; and within this relationship, an effect was observed on perceived organizational support and the role of emotional labor. Due to the lack of many researches of four evaluated variables and seven dimensions' relations, the study has been completed considering that the findings will make important contribution to the literature.

Key words: Emotional Intelligence, Emotional Labor, Perceived Organizational Support, Job Performance, Insurance Sector

ÖN SÖZ

Sigorta şirket çalışanlarının verilerinin esas alındığı bu uygulama çalışmasında, duygusal zekanın iş performansına olan etkisini ölçmek ve bu iki değişken arasında duygusal emek ile algılanan örgütsel desteğin rolünü test etmek, çalışmamızın temel hedefi olmuştur.

Bu hedef doğrultusunda sürdürdüğüm uzun yolculuk boyunca, değerli rehberliği ve yorumları ile benim için büyük bir ilham kaynağı olan tez danışmanım Doç. Dr. Turhan ERKMEN' e, bu yolculukta sağladığı içgörü, sabır, cesaret ve itici güç için en içten minnettarlığımı ifade etmek isterim.

Bununla beraber, tezimin tamamlanması amacıyla gerçekleştirilen tüm izleme süreçlerinde danışman hocamın yanı sıra benimle birlikte olan hocalarım Doç. Dr. Serdar BOZKURT ve Prof. Dr. Gönen İlkar DÜNDAR' a da destekleri, övgüleri ve sabırları için çok teşekkür ederim. Aynı zamanda gerçekleştirdiğim çalışmanın değerlendirilmesi sürecinde tez savunma sınavımda yer alan ve değerli katkılarıyla bana destek olan tüm jüri üyelerime en içten saygı ve teşekkürlerimi sunarım. Doktora programına kabul edilmem ve eğitimimi tamamlamam süresince, bilgi paylaşımlarıyla benim gelişimime katkıda bulunan tüm değerli hocalarıma ve İşletme bölüm sekretaryamızda her an bizlerin yanında olan, derslerim ve tezimin kabul sürecinde her türlü idari desteği büyük bir özveriyle veren çalışma arkadaşımız Sn. Demet YESERGİL' e ayrıca çok teşekkür ederim.

Çalışmalarım sırasında, gece gündüz demeden, zaman kısıtı olmaksızın, başımın sıkıştığı anlık paylaşımlarımda, benimle değerli bilgilerini paylaşarak bana destek olan, sevgili arkadaşım Doç. Dr. Ahmet KAR' a en derin teşekkürlerimi iletiyorum.

Saha çalışması sırasında farklı katılımcılardan yardım almadan çalışmanın tamamlanması mümkün olamazdı. Bu nedenle, çalışmalarımın ilerlemesi ve verilerin toplanması sürecinde desteklerini her zaman yanımda hissettiğim, sigortacı meslektaşlarıma, konunun önemi nedeniyle büyük bir içtenlikle bana yardımcı olan kadın sigortacılar derneği başkanı (KASİDER), sevgili arkadaşım Sema BULUTLU' ya en içten teşekkürlerimi sunarım.

Benim neler yapabileceğimi öngören ve neleri başarabileceğimi hissettiren, her zaman yüksek enerjisiyle beni ileriye iten ve güçlü kişiliği ile benim başarılarımda en fazla paya sahip olan sevgili eşim Canan MURATOĞLU' na, sevgiyle ve en kalpten teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca, bana sürekli desteklerini hissettiren canım kızlarım Dilşad ve Dilara olmak üzere, tüm aile üyelerine de sonsuz teşekkürlerimi iletmek istiyorum. Son olarak, tezimin başarıyla tamamlanmasındaki yardımları için bahsetmeyi unuttuğum tüm sevdiklerime, meslektaşlarıma ve arkadaşlarıma çok teşekkür etmek ederim.

Sevgi ve saygıyla,
İstanbul, Ocak 2023 **Mehmet MURATOĞLU**

İÇİNDEKİLER

ÖZ ..... **iii**
ABSTRACT ..... **iv**
ÖNSÖZ ..... **v**
İÇİNDEKİLER ..... **vi**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **ix**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xi**
KISALTMALAR LİSTESİ ..... **xii**

1. GİRİŞ **1**

2. DUYGUSAL ZEKA KAVRAMI, BOYUTLARI VE MODELLERİ **4**

2.1. Duygusal Zekâ ile İlişkili Kavramlar 4
2.1.1. Duygu ve Zekâ 4
2.1.2. Duygusal Zekanın Tanımı 7
2.2. Duygusal Zekâ Modelleri 8
2.2.1. Yetenek Modeli 10
2.2.2. Karma Modeller 11
2.2.3. Özellik Modeli 13
2.3. Duygusal Zekanın Örgütsel Önemi 14
2.3.1. Özellik Modeli 15
2.3.2. Özellik Modeli 16

3. DUYGUSAL EMEK KAVRAMI VE BOYUTLARI **19**

3.1. Duygusal Emek 19
3.2. Duygusal Sergileme (Gösterim) Kuralları ve Duygusal Emek Stratejileri 20
3.2.1. Yüzeysel Davranış 21
3.2.2. Derin Davranış 22
3.2.3. Duyguların Doğal Yolla İfadesi (Samimi Duygular Sergileme) 22
3.3. Duygusal Emek Yaklaşımları 23
3.3.1. Hochschild Yaklaşımı (1983) 23
3.3.2. Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı (1993) 23
3.3.3. Morris ve Feldman Yaklaşımı (1996) 24
3.3.4. Grandey Yaklaşımı (2000) 24
3.4. Duygusal Emeği Etkileyen Faktörler 24
3.4.1. Bireysel Faktörler 25

İÇİNDEKİLER

3.4.2. Örgütsel Faktörler 25
3.5. Duygusal Emeğin Hizmet Sektöründeki Önemi 26
4. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK 28
4.1. Algılanan Örgütsel Destek 28
4.1.1. Algılanan Örgütsel Desteğin Tanımı 28
4.2. Algılanan Örgütsel Destek Kavramının Önemi 29
4.3. Algılanan Örgütsel Destek Teorileri 30
4.3.1. Örgütsel Destek Teorisi 30
4.3.2. Karşılılık Normu Teorisi 31
4.3.3. Psikolojik sözleşme Teorisi 31
4.3.4. Sosyal Değişim Teorisi 32
4.4. Algılanan Örgütsel Desteğin Öncülleri 33
4.4.1. Örgütsel Adalet 33
4.4.2. Yönetici Desteği 34
4.4.3. Örgütsel Ödüller ve Çalışma Koşulları 35
4.5. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları 36
5. İŞ PERFORMANSI 38
5.1. İş Performans Kavramı 38
5.2. İş Performansının Boyutları 40
5.2.1. Görev Performansı 40
5.2.2. Bağlamsal Performans 41
5.2.3. Görev ve Bağlamsal Performans ayrımı 42
5.3. İş Performansının İlişkili Olduğu Bireysel ve Örgütsel Değişkenler 43
6. KAVRAMLARARASI İLİŞKİLER 45
6.1. Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek Arasındaki İlişki 45
6.2. Duygusal Zekâ ve İş Performansı Arasındaki İlişki 46
6.3. Duygusal Zekâ ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişki 47
6.4. Duygusal Emek ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişki 48
6.5. Duygusal Emek ve İş Performansı Arasındaki İlişki 49
6.6. Algılanan Örgütsel Destek ve İş Performansı Arasındaki İlişki 49
7. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE UYGULAMASI 51
7.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 52
7.2. Araştırmanın Kapsamı 53

İÇİNDEKİLER

7.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri 53
7.4. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları 54
7.5. Veri Analiz Teknikleri 55

8. ARAŞTIRMA BULGULARI 56

8.1. Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Dağılımları 56
8.2. Değişkenlerin Normallik Testleri 58
8.3. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler 59
8.4. Değişkenlerin Demografik Grup Özelliklerine Göre İlişkisiz (Bağımsız) Örneklem Farklılıklarının (T Testleri) İncelenmesi. 60
8.5. Ölçüm Araçlarına İlişkin Faktör Analizi Bulguları 68
8.6. Güvenirlik Analizi 73
8.7. Araştırma Değişkenlerinin Aralarındaki Korelasyon Analiz Sonuçları. 75
8.8. Araştırma Hipotezleriyle İlgili Bulgular 78

9. TARTIŞMA 88

10. SONUÇ 95

KAYNAKÇA 97

EKLER 114

Ek 1. Anket Formu **114**
Ek 2. Akademik Etik Kurul Toplantı Kararı **121**

TABLOLAR LİSTESİ

		Sayfa No
Tablo 1:	Demografik özelliklerinin Dağılımı.....	56
Tablo 1-	devam.....	57
Tablo 2:	Uygulamaya Giren Veri Sayısı.....	58
Tablo 3:	Dağılımın Çarpıklık ve Basıklık Katsayısına Göre Normalliği	59
Tablo 4:	Tanımlayıcı İstatistikler.....	59
Tablo 5:	Değişkenlerin Demografik (Cinsiyet) Grup Özelliklerine Göre İlişkisiz (Bağımsız) Örneklem Farklılıklarının (T Testleri) İncelenmesi.....	60
Tablo 6:	Değişkenlerin Demografik (Medeni Durumu) Grup Özelliklerine Göre İlişkisiz (Bağımsız) Örneklem Farklılıklarının (T Testleri) İncelenmesi.....	62
Tablo 7:	Duygusal Zekanın Demografik (Yaş Aralığı) Grup Özelliklerine Göre İlişkisiz (Bağımsız) Örneklem Farklılıklarının Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA).....	63
Tablo 8:	Duygusal Zekanın Demografik (Eğitim Durumu) Grup Özelliklerine Göre İlişkisiz (Bağımsız) Örneklem Farklılıklarının Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA).....	64
Tablo 9:	Duygusal Zekanın Demografik (Sigortacılık Mesleği Çalışma Süresi/yıl) Grup Özelliklerine Göre İlişkisiz (Bağımsız) Örneklem Farklılıklarının Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA).....	65
Tablo 10:	Duygusal Zekanın Demografik (Çalıştığı Bölüm) Grup Özelliklerine Göre İlişkisiz (Bağımsız) Örneklem Farklılıklarının Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA).....	66
Tablo 11:	Duygusal Zekanın Demografik (Unvan/Pozisyon) Grup Özelliklerine Göre İlişkisiz (Bağımsız) Örneklem Farklılıklarının Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA).....	67
Tablo 12:	AMOS, Duygusal Zekâ Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analiz (DFA) Sonuçları.....	70
Tablo 13:	AMOS, Duygusal Emek Ölçeği Boyutları Doğrulayıcı Faktör Analiz (DFA) Sonuçları.....	73
Tablo 14:	Korelasyon Katsayısının Değerlendirilmesi.....	74
Tablo 15:	Değişkenler Arasındaki Korelasyon (İlişki) Tablosu.....	75
Tablo 16:	DZ, DE Değişken Boyutları, AÖD ve İP Değişkenleri Arasındaki Çoklu Korelasyon (İlişki) Tablosu.....	76
Tablo 17:	Ölçek ve Ölçek Boyutlarının Güvenirlik Analizi.....	77
Tablo 18:	Duygusal Emeğin Düzenleyici Rolü Analizi Model Özeti.....	79
Tablo 19:	Duygusal Emeğin Düzenleyici Rolü Analizi.....	79
Tablo 20:	Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolü Analizi Model Özeti.....	80

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 21:	Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolü Analizi.....	81
Tablo 22:	Duygusal Emeğin Aracı Rolü Analizi Model Özeti	82
Tablo 23:	Duygusal Emeğin Aracı Rolü Analizi	83
Tablo 24:	Duygusal Emeğin Aracı Rolü Analizi Model Özeti	83
Tablo 25:	Duygusal Emeğin Aracı Rolü Analizi	83
Tablo 26:	Duygusal Emeğin Aracı Rolü Analizi Model Özeti	84
Tablo 27:	Duygusal Emeğin Aracı Rolü Analizi	84
Tablo 28:	Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü Analizi Model Özeti	85
Tablo 29:	Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü Analizi	85
Tablo 30:	Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü Analizi Model Özeti	86
Tablo 31:	Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü Analizi	87

ŞEKİLLER LİSTESİ

		Sayfa No
Şekil 1:	Araştırma Modeli	53
Şekil 2:	AMOS, Duygusal Zekâ Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Sonuçları	69
Şekil 3:	AMOS, Duygusal Emek Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analiz (DFA) Sonuçları.....	71
Şekil 4:	AMOS, Duygusal Emek Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analiz (DFA) Sonuçları.....	72
Şekil 5:	Araştırma Modeli (Aracı Değişkenlerin Gösterildiği Yeni Model)	81

KISALTMALAR

AMOS : Analysis of Moment Structures
ANOVA : Analysis of Variance
AÖD : Algılanan Örgütsel Destek
BDD : Başkalarının Duygularını Değerlendirme
CFI : Comparative Fit Index
CMIN : Chi-square statistics
DD : Duyguların Düzenlenmesi
DE : Duygusal Emek
DF : Degrees of Freedom
DFA : Doğrulayıcı Faktör Analizi
DK : Duyguların Kullanımı
DZ : Duygusal Zekâ
GFI : Goodness of Fit Index
İK : İnsan Kaynağı
KDD : Kendi Duygularını Değerlendirme
LLCI : The Lower Limit Confidence Interval
MSE : Mean Squared Error
MYO : Meslek Yüksek Okulu
RMSEA : Root Mean Square Error of Approximation
ULCI : The Upper Limit Confidence Interval
SD : Serbestlik Derecesi
SPSS : Statistical Package for the Social Sciences
YL : Yüksek Lisans

1. GİRİŞ

Sigorta sektöründe yer alan şirketler, teknolojik dönüşüm sürecine uyum sağlanması amacıyla; hızla kendini yenileme, aktiflerini büyütme ve rekabet üstü sürdürülebilir pozisyonda bulunma hedeflerini öne çıkarmışlardır. İnsanların para ile ölçülebilen tüm varlık ve girişimlerinin taşıdığı riskleri güvence altına alan sigorta şirketleri ve sigortacılık anlayışı, sigorta ettiren ile sigorta eden arasındaki güven duygusu temelinde gerçekleşmektedir. Bu bağlamda, sigorta işletmelerini diğer işletmelerden farklı kılan en önemli ölçüt, müşterilerinin sahip olduğu ve parasal olarak ifade edilen değerlerinin güvence altına alınması sürecinde, çalışanların onlarla iletişime geçmeleri ve birebir ikna etmeleri için doğrudan ilişki içinde işlem yapmalarıdır. Buna ilave olarak, işletmeler, elde ettikleri bu müşterileri kaybetmeden, her yıl yeniden tekrarlanacak sözleşmelerle onların kendilerine bağlılığını artıracak şekilde performans göstermek zorundadırlar. Sigorta sektörü içinde faaliyette bulunan şirketler; sigortalı olarak hedefledikleri müşterilerine sunacakları tüm hizmet türlerinde, çalışanları ve müşterileri arasında fark gözetmeksizin, haklarında hiçbir önyargı taşımadan, karşılıklı güven anlayışı içerisinde açık, anlaşılır bir şekilde doğru bilgi vermek ve aynı zamanda müşteri hizmetlerini de zamanında ve eksiksiz yerine getirmek durumundadırlar.

Örgütte bulunan tüm çalışanlar farklı birimlerde de çalışıyor olsalar dahi, onlardan müşteri memnuniyetini yükseltmeleri ve bununla ilgili yeteneklerini daha da geliştirerek bireysel performanslarına yansıtmaları beklenmektedir. Böylece, çalışanların ilişki düzeyi yüksek bir işte başarılı olmaları için sahip oldukları yeteneklerinin yanı sıra, duygu düzeylerindeki değişimlerini de kontrol ederek, sundukları hizmet türlerinde müşterilerin memnuniyetini sağlamaktadır. Memnuniyetin sağlanabilmesine yönelik gösterilen çabaların içerisindeki en önemli unsurlardan biriside çalışanların duygularını iyi analiz etmeleri ve bunları üretkenliklerine yansıtmaları olmuştur. Böylesi bir durumda yapılan çalışmalar içinde bulunulan duygusal zekâ yaklaşımı; bireylerin çalışma performanslarında olumlu düşüncelerle duygularını kontrol etme ve müşterinin duygu ve düşüncelerini anlama

ve onları memnun edecek şekilde duygularını kullanarak davranışlarına yansıtması olarak değerlendirilebilinir. Aynı zamanda çalışanlar, duygu durumu ve duygularını ifade etme şekliyle de duygularını yönetme ve sergileme biçiminde müşterilere hizmet vermektedirler. Böylece, bireyler duygu gösterimiyle gerçekleştirdikleri roller sayesinde duygusal emek çabalarını yansıtırlar. Bu çaba çerçevesinde çalışanlar müşterileriyle etkileşimde bulunurken duygularını düzenlemek için çeşitli stratejiler kullanmalarının önemini kavramak durumundadırlar. Bu kapsamda duygusal emek; müşterilerle karşılıklı etkileşim içinde bulunan çalışanların, duygu gösterimlerini örgütçe belirlenen standartlara uygun hale getirme ve bu yönde çaba harcamaları şeklinde tanımlanabilir. Çünkü hizmet yoğun olarak gerçekleştirilen çalışmalarda, çalışanların görev ve sorumluluklarını yerine getirmeleri esnasında gösterdikleri başarıda fiziksel ve zihinsel gayretlerinin yanında, duygusal emek çabaları içinde bulunmaları gerekmektedir. Çalışanlar bu tür olumlu duygu gösterimlerinde bulunduklarında iş performansları pozitif yönde etkilenmekte ve kendilerini daha iyi hissettiklerini düşünmektedirler. Bu bağlamda, çalışanların duygusal emek sergilemeleriyle ilişkili sayılabilecek bir diğer hedef, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi olarak kabul edilmektedir. Bu süreçlerde çalışanın duygusal yönde gösterdiği fiziksel ve gösterim enerjisinin kaybolmasını ortadan kaldıracak ve öz yeterlilik kaybını azaltacak örgüt desteğinin verilmesi, aynı zamanda zor şartlarda dahi kendilerinde bu desteğin sürdürülebilirliği algısının yaratılması da onların memnuniyetini artıracaktır. Böylece, algılanan örgütsel destek bir kaynak olarak değerlendirilebilecek ve çalışanın algıladığı bu örgütsel destek düzeyi sayesinde, iş performansı üzerindeki etkisi de olumlu yönde etkilenmiş olacaktır. Bununla birlikte, son dönemlerde gerçekleştirilen araştırmalarda, çalışanların işyerlerindeki başarılarını etkileyen bir diğer faktörün de, duygusal zekâ olduğu kabul edilmektedir. Duygusal zekâ, kendilerinin ve başkalarının bir tür duygusal kalıplarının anlamlarını tanıma ve bunlara dayalı olarak akıl yürütme ve problem çözme becerisine atıfta bulunan bir sosyal zekâ türü olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar, duygusal zekâ sayesinde, duygusal emek içeren işlerdeki çalışmalarında, tutum ve davranışlarını değiştirebilirler. Bu bağlamda, duyguların etkilenmesinde önemli yer tutan iş stresi azaltabilir ve iş memnuniyetinin artışı sağlanabilir. Böylece işinde mutlu olan ve olumlu duygularla çalışanların görev gereği gösterdikleri performansları artmış olacaktır.

Bu kapsamda bu çalışma ile hizmet yoğun bir sektör olan sigortacılık sektöründe duygusal zekanın, iş performansı üzerindeki etkisini, duygusal emek ve algılanan örgütsel destek değişkenlerinin bu ilişkideki rollerinin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Çalışmada elde edilecek bulgularla iş performansını etkileyen faktörlerin belirlenmesi sayesinde karar vericilere eğitim, istihdam ve organizasyonel yapı gibi stratejik alanlarda politika düzenlemelerine yardımcı olacak bilgilerin sunulması beklenmektedir. Bununla birlikte, insan kaynağının son derece önemli olduğu sigortacılık sektöründe, daha önceden literatürde bir arada değerlendirilmeyen duygusal zekâ, duygusal emek, algılanan örgütsel destek ve iş performansı gibi değişkenlerin birlikte değerlendirilerek literatüre katkı sağlanması da hedeflenmektedir. Bu bağlamda bu çalışma uygulama alanına, gerek kurum kültürünün şekillendirilmesinde (destekleyici bir kültür yaratma), gerekse personel seçme ve yerleştirme sürecinde duygusal emek ve duygusal zekâ gibi kıstasların, adaylarda aranmasına yönelik bilinç oluşturmada katkı sunmak gibi bir önem de arz etmektedir. Böylece, duygusal zekanın, iş performansına etkisinde algılanan örgütsel destek ve duygusal emeğin rolünün etkisinin anlaşılmasına katkıda bulunmak ve elde edilen sonuçlara yönelik öneriler sunmak bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Diğer bir ifadeyle, bu tez çalışmasının ilk bölümünde, duygusal zekanın iş performansı üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel destek ve duygusal emeğin düzenleyici rolünün belirlenmesine yer verilmekte, ikinci bölümde ise algılanan örgütsel destek ve duygusal emeğin aracılık rolü incelenmektedir.

2. DUYGUSAL ZEKA KAVRAMI, BOYUTLARI VE MODELLERİ

2.1. Duygusal Zekâ ve İlişkili Kavramlar

Örgütsel yapılar içerisinde yer alan bireylerin, nasıl davrandıkları ve davranışları üzerinde nelerin etkili olduğu konusunda yapılan araştırmalarda, duyguların önemli bir rol oynadığı sonucunun ortaya çıktığı görülmektedir. Duygular, çevremizdeki dünyaya nasıl ve neden tepki vereceğimizi belirlemeye yardımcı olmaktadır (Dirkx, 2006, 19). Bunun yanı sıra, kişisel davranışlarda duygularla iş birliği içinde olan, ilişkilerin öne çıktığı durumlara etki eden ve yüklü bilgileri içeren zekâ olgusunun olduğu da bilinmektedir (Mayer, Caruso, Salovey, 1997, 268). Bununla beraber, ilgi odağı haline gelen bir başka kavramda duygusal zekâ kavramıdır. Duygusal zekâ, kişinin kendisinin yanı sıra başkalarının duygularını izleme, bu duygular arasında ayrım yapma ve bilgiyi kişinin düşüncelerine ve eylemlerine rehberlik etmek için kullanma yeteneğini içeren bir sosyal zekâ türünün alt unsuru olduğu şeklinde tanımlanmaktadır (Salovey, Mayer, 1990, 189). Duygusal zekanın bu kısa tanımını daha geniş bir şekilde değerlendirmek amacıyla, onu oluşturan duygu ve zekâ gibi iki ana kavramı tanımlamak ve aralarındaki ilişkiyi anlatmak gerekir.

2.1.1. Duygu ve Zekâ

Davranış biliminde duygu nedir? in yanıtının bulunmasında, yaygın bir fikir birliği elde etmenin zorluğu nedeniyle, bu amaca yönelik geliştirilen teori ve araştırmaların devam etmekte olduğu ve bu yönde yapılan tartışmaların sosyal bilimler alanına katkı sunduğu bilinmektedir (Scherer, 2005, 695). Duygular; kişinin doğal tepkilerinin, bilişsel ve bilinçli davranışları dahil olmak üzere, birçok psikolojik alt sistemi koordine eden içsel durumlarının, kendine özgün olarak bir kişinin değişen ilişkilerine yanıt olarak ortaya çıkarılmasıdır (Mayer, Caruso, Salovey, 1999, 267). Duygular, sosyal etkileşim yoluyla ortaya çıkarlar ve sosyal, kültürel, kişilerarası ve durumsal koşullardan etkilenirler (Martin, 1999, 112). Bir kişinin herhangi bir anı, karşılıklı ilişki düzeni değiştikçe o kişinin duyguları da değişmektedir. Yakın zamana kadar

duyguların çalışma hayatındaki etkisi konusunda yapılan araştırmalarda, batı düşüncesindeki bir gelenek duyguların zihinsel etkinliklerin düzensiz kesintileri olduğu ve insanın karar verme durumlarında doğru sonuçlara ulaşmasını kısıtlayıcı bir rolünün bulunduğu belirtilmiştir (Salovey, Mayer, 1990, 185). Özellikle iş yerinde bulunan insanların yaptıkları işe ve harcadıkları zamana bakıldığında, çalışma sürelerinde geçirdikleri zamanın, kendileri için ayırdıkları sosyal ve özel yaşam zamanlarına göre daha fazla ve daha değerli bir süreye karşılık geldiği görülmektedir. Çalışanların bulundukları çalışma yerlerinin dışında sergiledikleri duyguları iş yerlerinde de gösterdiklerinden, her iki ortamda da duygularının gelişimi ve anlaşılması açısından büyük bir önem taşımaktadır. İşte bu nedenle, günlük duyguların örgütsel yaşamdaki rolünün göreceli olarak ihmal edilmesinin şaşırtıcı olduğu ve örgütsel yaşamdaki örneklere dayanarak, duyguların yaşamın ayrılmaz bir parçası olduğu söylenmekte ve hatta iş yerindeki faaliyetlerde örgütsel etkililik içerisindeki bazı durumlarda, duyguların bastırılmasından daha çok, liderlik, motivasyon ve takım dinamiklerine olan uygulamalarının önemi vurgulanmaktadır (Ashforth, Humphrey, 1995, 98- 99). Bu belirlemelere bağlı olarak duygunun insan hayatının önemli bir parçası olduğu kabul edildiğinde, duygu kavramı tanımının farklı şekillerde yapıldığı görülmektedir (Ashforth, Humphrey, 1995, 99-100). Örneğin duygu ile ilgili bir tanımda; duyguların davranışlara olan etkisi sonucunda, zihinsel yetilerinin kullanılmasıyla, birçok psikolojik alt sistemin sınırlarını aşan organize yanıtlar olarak görüldüğü ve olumlu veya olumsuz bir anlam yüklemeyle, iç veya dış bir olaya yanıt olarak ortaya çıktığı belirtilmektedir (Salovey, Mayer, 1990, 186). Duygular, insanda duygusal ve davranışsal değişimin temelini oluşturduğundan, kişinin toplum içi ve kültürel etkiye bağlı davranışlarıyla birlikte kişisel davranışlarındaki değişiminde de önem kazanmaktadır. Bir başka tanımda; olayların veya düşüncelerin bilişsel değerlendirmelerinden kaynaklanan zihinsel bir hazırlık durumu olduğu anlatılmaktadır (Bagozzi, Gopinath, Nyer, 1999, 184). Duyguların insan hayatında ne kadar büyük bir role sahip olduğu ve aynı zamanda, çalışma hayatı içinde örgütsel davranış alanındaki rolünün de gittikçe daha fazla önem kazandığı görülmektedir. İş yapma yöntemleri çeşitliliği içinde, duygunun kişi davranışlarının bir boyutu olduğu ve bununda davranış ile olan ilişkisi içinde kişi davranışları ve tutumlarına olumlu veya olumsuz bir şekilde yön verdiği söylenebilir (Erkmen, 2019, 169). İnsan yaşamında beklenmedik durumlara karşı önlem alınabilmesi ve onlarla başa

çıkılabilmesi için yapılan planlar içinde duyguların yer aldığı görülmektedir. Duygular, çalışanların davranış kurallarına ve doğasına uygun sürekliliği destekleyen, aynı zamanda onları harekete geçiren ve belirli işlevlerin yerine getirmeleri için gerekli gücün oluşumunu sağlayan durumlardır. İnsanların çevresinde oluşan istek ve baskılardan kaynaklanan durumlarla başa çıkabilme yeteneğini etkileyen duygusal zekâ içinde yer alan duygu kavramının açıklanmasından sonra, zekâ kavramının da tanımının yapılması gerekmektedir.

Zekâ nedir? diye sorulduğunda, bunun tek bir tamının olmadığı ve farklı boyutlarda ele alınarak tanımlandığı görülmektedir. Buna neden olarak, zekanın birbirinden farklı yetenekleri taşıyan bir özelliğe sahip olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Kişilerin anlama yetenekleri birbirlerine benzememektedir. Başlangıçta, zekâ üzerine yapılan ilk yorumlarda zekanın çevreye uyum yeterliliği olarak kullanıldığında, bireyin zekâsı ile çevresine olan uyumu arasında doğrusal bir ilişkinin olduğu kabul edilmekteydi. Çevresindeki olaylara uyum sağlamak, karmaşık ve farklı fikirlere, edinilen deneyimlerin çeşitliliğine sahip olmak, düşünme becerisiyle oluşan zorlukları aşmak; bunların tamamı kişilerin anlama yeteneklerini meşgul eden durumlardır. Kişiler arası bu farklılıklar önemli olsa da asla tutarlı olmamaktadır. Örneğin, belirli bir kişinin bilgi potansiyeli farklı kriterlerde değerlendirildiğinde, farklı durumlara bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. İşte bu nedenledir ki, kişilerde kullanılan zekâ kavramları bu karmaşıklığı çözüme kavuşturma ve düzenleme girişimleri olarak açıklanmaktadır (Neisser ve diğ., 1996, 77).

Psikoloji bilimi alanında zekanın doğası üzerindeki incelemelerde bulunan psikologların, zihinsel testlerin, özellikle de zekâ testlerinin, genel zekanın veya genel kapasitenin varlığına işaret ettiği konusunda hemfikir olduklarının söylenmesine karşın, genel zekanın tam doğası konusunda mutabakata varamamışlardır (Freeman, 1925, 253).

Çoğu araştırmacı, zekâ ve zekâ ile ilgili konulardaki fikirlerine ilişkin görüşlerini ayrı ayrı belirtir ve ardından diğerinin çalışmalarına cevap vererek eleştirel bir şekilde yorumlar yaparlar (Hiser, Francis, 2000, 118). Zekâ, kavramsal olarak birbirinden farklı tanımlamalarla açıklanmaya çalışılmış ve her birinde zekanın değişik yapısı öne çıkmıştır. Zekâ; sorunları çözme ve bir veya daha fazla kültürel ortamda değer verilen ürünleri şekillendirme kapasitesi olarak tanımlanmakta ve aynı zamanda nelerin insan

zekâsı olarak sayılacağına ilişkin kriterlerin detaylandırılması olarak kabul edilmektedir (Gardner, Hatch, 1989, 5).

2.1.2. Duygusal Zekanın Tanımı

Duygusal zekanın kişilerin doğuştan sahip olduğu bir kişisel özellik mi yoksa sonradan geliştirilebilecek bir yetenek olduğu üzerinde farklı görüşler ileri sürülse de; duygusal zekanın gelişime açık bir kavram olduğu söylenebilir (Erkmen, 2019, 169-170). Duygusal zekâ alanına olan ilginin artmasıyla birlikte, bu kavram için birden fazla tanımlama yapılmış ve bilimsel çalışmalara odaklanılmıştır. Yapılan incelemeler sonucunda elde edilen bulguların yeterliliği başlangıç düzeyinde kalsa da, duygusal zekanın, tatmin edici kişisel ilişkiler kurma ve işte başarıya ulaşma gibi önemli yaşamsal sonuçlarının üzerinde etkisi olduğuna vurgu yapılmıştır (Salovey, Grewal, 2005, 281). Duygusal zekâ, duyguların anlamlarını ve ilişkilerini tanıma, duygusal farkındalık ile ilgili duyguları özümseme ve yönetme kapasitesiyle ilgilidir (Salovey, Mayer, 1990, 189). Duygusal zekâ, yaşamın hayal kırıklıkları karşısında kendinden emin ve özgüvenle ayakta kalabilen, zorlukların üstesinden gelmek için kendini motive eden, dürtülerini kontrol ederek arzularını dengeleyebilen, stres altında kendi ruh halini düzenleyen, düşünme yeteneğini kısıtlayan zorlukların ortadan kaldırılmasında empati kuran ve daima umudunu koruyan kişilerin becerileri olarak da tanımlanmaktadır (Goleman, 1995, 12). Bununla beraber, kişilerin kendi duygularının yanı sıra, başkalarının duygularını da anlaması veya başka bir ifadeyle empati kurabilmesi, onların duygularını açıklayabilme yetenekleriyle ilişkilendirilmekte ve böylece başkalarının ihtiyaçlarını fark etme uyarıcılarına karşı duyarlılığını göstermektedir (Tuğrul, 1999, 12-20). Bunun sonucunda, kişiler arası etkileşimde duygusal zekâ: duyguların doğru olarak algılanması, empati kurulması, değerlendirilmesi, duygusal bilginin işlenmesi ve duyguların yönetilmesi yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Naktiyok, Gürsoy, 2014, 710). Aynı zamanda duygusal zekâ, çalışanların hızla öğrenmesini, iletişim ve karar verme becerilerinin gelişmesini de etkileyen önemli bir niteliktir. Bununla birlikte, araştırma çabaları duygusal zekayı genel zekâ olarak bilinen bilişsel zekadan ayırt etmeye çalışsa da, kişinin duygusal zekâsını kullanabilme konusunda az da olsa bilişsel zekâsının tanınmasının gerekli olduğunu belirtilmektedir (Chrusciel, 2006, 647). Duygusal zekâ, çalışanların iş ortamında uyumlu faaliyette bulunmalarına, karşılıklı olumlu iyi ilişkiler içinde

olmalarına ve gelişimleri için çevresindekilerle duygusal ve ruhsal uyum göstererek empati içinde daha sağlıklı karar vermelerine katkı yapmaktadır (Ünsar, Dinçer, 2013, 56). Böylece, örgüt içi çalışan verimliliğinde duygusal zekanın, kişinin önce kendisini daha sonra başkalarını tanıyarak, ilişkileri iyi yönetme, motive etme ve içimizdeki duyguları anlayabilme yeteneğini kazandırdığı söylenmektedir (Varinli, Yaraş, Başalp, 2009,161). Salovey, Mayer (1990, 190), duygusal zekayı başlangıçta üç grupta sınıflandırarak açıklamışlardır. Bunlar; kendinde ve diğerlerinde duyguları değerlendirmek ve ifade etmek, kendinde ve diğerlerinde duyguyu düzenlemek ve duyguları uyarlanabilir şekillerde kullanmaktır. Mayer ve Salovey (1993), sonraki çalışmalarında duygusal zekayı, kişinin sahip olduğu duyguları ve kendi dışında oluşan duygu ve düşünceleri takip etme yeteneği sayesinde, duyguları ifade etme ve bunlar arasındaki farklılıkları ortaya koyma sürecinde elde ettiği bilgiyi, başka birinin düşünce ve davranışlarında rehberlik etme amacıyla kullanma ve düzenleyebilme yeteneği olarak daha genişletilmiş şekliyle tanımlamışlardır (Mayer, Salovey, 1993, 433). Yapılan araştırmalar, duygusal zekanın bilişsel temelli performansta bilişsel zekadan farklı olarak başarının bir göstergesi olabileceğini düşündürmektedir. Duygusal zekâ ile ilgili hususları organizasyonun değişim yönetimi felsefesine dahil ederek, sadece bireysel çalışanın gelişme fırsatına sahip olması değil, aynı zamanda kuruluş da kazanç sağlar.

2.2. Duygusal Zekâ Modelleri

Duygusal zekâ hakkında yapılan ilk araştırmalar, Salovey ve Mayer, Goleman ve Bar-On'un çalışmaları ile doğrudan ilişkilendirilmektedir (Salovey, Mayer, 1990; Goleman, 1995; Bar-On, 2006). Araştırmacılar arasında duygusal zekâ tanımı için kesin bir anlaşma olmamasına karşılık, yapılan çalışmalarda geliştirilen üç ana duygusal zekâ modeli üzerinde görüş belirtilmektedir. Bu modelleri sınıflandırmak gerekirse, yetenek tabanlı duygusal zekâ modeli (Mayer, Salovey, 1990), karma modeli (Goleman,1995; Bar-On, 1997; Cooper, Sawaf, 1998) ve özellik modeli (Petrides, 2010) olarak açıklanabilir. Modeller üzerine, çok sayıda araştırma yapılsa da bu üç model duygusal zekanın temel modelleri olarak geniş anlamda kabul görmektedir (Clarke, Mahadi, 2017, 131; Di Fabio, Kenny, 2016, 3; Mayer ve diğ., 2016, 290; Petrides, Furnham, 2001, 427; Toyama, Mauno, 2017, 15).

Goleman (1995) duygusal zekanın, bilişsel zekâ tarafından temsil edilmeyen herhangi bir temel kişisel özellik olduğunu açıklamıştır. Bununla birlikte, Bar-On (1997) duygusal zekanın açıklanmasını, kişinin çevresel istek ve koşulların zorluğunun üstesinden başarılı bir şekilde gelme yeteneğini etkileyen bilişsel olmayan beceriler, yeterlilikler ve tutumlar olarak görmüştür (Petrides, Furnham, 2001,) karşılık duygusal zekayı bir özellik olarak tanımlamıştır (Kanesan, Fauzan, 2019,1).

Duygusal zekâ alanındaki araştırmacılar üç model bu kavramı iki tür model üzerinde tanımlama yaparak geliştirmeye çalışmışlardır. Öncelikle bilgi ve araştırmalara atıfta bulunarak açıklanan duygusal zekâ, yetenek ve karma model olarak sınıflandırılmıştır (Cote ve diğ.. 2010,497). Duyguların kişisel özelliklere dayalı ilişkilerde yönlendirici olduğunu açıklayan yetenek modeli duygulardan daha çok mantık seviyesinde yürütülen ilişkileri öne çıkarmaktadır. Duygu, zekâ ve duygusal zekâ kavramlarının anlamları konusunda daha dikkatli bir değerlendirmeyle duygusal zekanın, zihinsel yeteneklere odaklandığına vurgu yapılmakta ve duygusal zekâ modelleri ile diğer modeller arasında bir ayrım yapma gereği ortaya çıkmaktadır. Yetenek modeli duyguların işlenmesi ve duyguların akla dayalı bir şekilde kullanılmasıyla ilgili bir dizi yetenek olarak tanımlanmaktadır (Mayer ve diğ., 1997, 529). İkinci model olarak açıklanan karma model yaklaşımında duygusal zekâ yeterliliği, kişisel özellikler çerçevesinde sosyal beceriler ve davranışlarla uyum içinde olması yönlendirmesinde açıklanmaktadır (Çakar, Arbak, 2004,34). Yetenek temelli ve karma duygusal zekâ modelleri, teorik temellerinde temel farklılıklara sahiptir (Zeidner, Matthews ve Roberts, 2004, 374). Karma modeller, Bar-On ve Goleman'ın duygusal zekâ modellerinde belirttikleri gibi zihinsel yetenekleri, motivasyonu, bilinç durumlarını ve sosyal aktiviteleri bir özellikler çeşidi şeklinde tek bir varlık olarak ele almaktadır. Karma duygusal zekâ modelleri, araştırmacılar ve teorisyenler tarafından uygulanmakta olan zihinsel yetenek modellerine karşılaştırılmış ve tanımlama yapılırken daha geniş bir şekilde ele alınmıştır. Temelde bu teorik farklılıklar, literatüre dayalı yapının tanımı ve geçerliliği konusunda bazı tartışmalara neden olmuştur. Bu tartışmalardan ayrı olarak, duygusal zekâ, karma modele (Deeter-Schmelz, Sojka, 2003, 214) ve yeteneğe dayalı modele (Cote, Miners, 2006, 1) dayanan her iki çalışmada da olumlu performans sonuçlarıyla ilişkilendirilmiştir.

2.2.1. Yetenek Modeli

Salovey, Mayer (1990, 189) tarafından belirtildiği gibi duygusal zekâ, bireyin kendisinin ve başkasının sahip olduğu duygu ve duygularını takip etme, bunları ayrıştırma ve oluşan bu duygusal birikimi, düşünce ve eylemlere yönlendirmek için kullanma yeteneğini içine alan sosyal zekanın bir alt kümesi olarak ifade edilmektedir. Bu model, duygusal zekanın dört duygu temelli yetenekten oluştuğunu öne sürmüştür: Bunlar, duyguların tanımlanması, algılanması; düşünceyi, problem çözmeyi ve yaratıcılığı kolaylaştırmak için duyguların kullanılması; duyguların anlaşılması ve duyguların yönetimidir (Mayer, Salovey, Caruso. 2004, 199). Algılamadan yönetime kadar olan bu sıralamada, yeteneğin bir bireyin geri kalan büyük psikolojik alt sistemleriyle, yani onun genel kişiliğiyle ne ölçüde bütünleştiğini temsil eder (Mayer ve diğ., 2001, 234). Bu dört yeteneğin hiyerarşik doğası nedeniyle, daha yüksek düzeydeki yetenekleri gösterebilmek için önce daha az karmaşık becerilerde uzmanlaşmak gerekir. Duygu temelli yeteneklerin ilki, duygu algısının yansıtılması, kişinin kendi ve başkalarının fiziksel durumlarındaki, hislerindeki ve düşüncelerindeki duyguların tanımlanması ve ağırlıklı olarak başkalarının yüz ve duruş ifadelerindeki mimiklerin, jestlerin, ses ve ilgili iletişim kanallarındaki duyguların sözsüz algılanması ve ifadesinin bir anlatımını gösterir (Scherer ve diğ., 2001, 77). Bu modelde ikinci olarak değerlendirilen kolaylaştırma amacıyla duyguların kullanılması yeteneğidir. Bu yetenek duyguların düşünmeye yardımcı olma kapasitesini içerir. Kişi duyguları düşünceyi kolaylaştırmak için kullanabilmesi için, önce duyguları tanımlayabilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte, duyguların ilişkiler hakkında bilgi aktarımında bulunduğu görüşü, duygu ve zekanın birlikte ele alınabileceğini de göstermektedir. Duygular, birbirleriyle ilişki içinde olan aile bireyleri, arkadaş grupları, örgütsel yapılar arasındaki ilişki durumlarını yansıtır. Duygusal zekâ, kısmen bu tür duygusal kalıpların anlamlarını değerlendirme ve bu duygusal durumlara dayanarak analiz etme ve problem çözme becerilerine adreslemede bulunur (Mayer ve diğ, Ed. R. J. Sternberg, 2011, 531). Daha çok vurgulanmak istenen, kişinin kendisinin ve başkalarının duygu durumlarını tanıması ve kullanması ve bunları, sorunları çözmek ve davranışları düzenlemesi için odaklanmasıdır. Duygular ile düşünme arasındaki bağlantı bilgisi, kişinin planlamasını yönlendirmek için kullanılabilmektedir (Izard, 2001, 249). Örneğin, duygunun bilişsel süreçler ve görev performansı üzerindeki etkisinde, olumlu duygu durumlarının görev performansının yetenek bileşenini çeşitli

durumlarda etkilediğini ve uyarılmış duygu durumlarının, etkili problem çözmeyi, karar vermeyi, düşünmeyi ve olayları değerlendirmeyi kolaylaştırma eğiliminde olduğu belirtilmiştir (Erez, Isen, 2002:1055). Üçüncü olarak duyguların anlaşılması, analiz edilmesi ve bu bilginin kullanılmasıyla birlikte eşzamanlı ve karmaşık duygular dahil olmak üzere duygu değişimleriyle ilgili ilişkileri anlama becerisine sahip olmaktır. Böylece, karmaşık hislerin, duygu kaymalarına ve sonuçlarına dahil olan ilişkiler anlaşılmış ve etiketlendirilmiş (örneğin, 6 yaşındaki bir çocuk 2 yaşındakilerin duygularını etiketleme ve ayırt etme kapasitesini kolayca aşabilirken, 30 yaşındaki biri, kendinden küçüklere göre daha da iyisini yapabilir. (Mayer, Salovey, Caruso. 2004:199). Benzer şekilde, araştırmalar organizasyonlardaki olumlu duygusal ifadeleri (örneğin, adanmışlık ve istekli olma hali) yaratıcılık ve iyi problem çözme gibi olumlu sonuçlarla ilişkilendirilmektedir. Buna benzer, neşeli olma gibi olumlu ruh halleri yaratıcılığı arttırabilirken, depresyon gibi olumsuz ruh halleri de yanlışların ve çözüme ihtiyaç duyulan durumların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Lindebaum, Jordan, 2012, 1028). Duygusal zekâ yetenek modelinin dördüncü, en yüksek seviyesi; duyguları uygun ve başarılı bir şekilde yönetme yeteneği gelmektedir. Duyguyu etkin bir şekilde düşünceye dahil etme yeteneği olarak açıklanan bu seviye, duygusal ve entelektüel büyümeyi teşvik etmek için duyguların izlenme ve düzenlenme yeteneğinin tanımı olarak belirtilmektedir (Mayer, Salovey, Caruso, 2000, 88). Örneğin, duygusal olarak bir lider kendi öfkesini veya mutluluk halini artırabilir ve bunu başkalarında haklı bir öfke uyandırmak veya diğerlerinde istek yaratmak için güçlü bir konuşma amacıyla kullanabilir. Bu nedenle, duygusal olarak zeki bir kişi, olumlu duyguları, hatta olumsuz olanları bile kullanabilir ve onları yönetebilir (Salovey, Grewal, 2005, 281). Yani duygular, bireyin amaçları, kendini tanıması ve sosyal farkındalığı bağlamında yönetilir (Gross, 1998a, 279)

2.2.2. Karma Modeller

Karma modeller, duygusal zekanın kavramsallaştırılmasında, kişilik özelliklerinin yanı sıra duyguları tanımlama, onlarla içtenlikle uyum sağlama, önceliklendirme ve yönetme yeteneğinden çok daha fazlasını içermektedir (Mayer ve diğ., 1999, 268). Goleman modeli olarak da ifade edilen ve Mayer ve Salovey'in temel yetenek modelinin geliştirilmesiyle şekillenen, ancak zihinsel yeteneklerini de içine alan başka bir ifadeyle duygularının farkında olarak kişinin motivasyonel yönlerini de kapsayan

bir karma modeldir. Bu model kişiliğin motivasyonel faktörlerinin yanı sıra, duygusal eğilimleri de dikkate almaktadır (Goleman, 1995, 273). Goleman (1995, 89) duygusal zekayı öz motivasyon ve hayal kırıklıklarına karşı kararlılık gösterme, içsel gerilim ve ruh halini düzenleyebilme, duyguları kontrol edebilme, arzuları erteleyebilme, empati kurabilme ve umut edebilme gibi yetenek boyutlarında değerlendirmektedir (Locke, 2005, 426). Kararlılık ve empati, benlik kavramı, kişilik yönlerine örnek olarak gösterilebilir. (Roberts, Zeidner, Matthews, 2001, 199). Karma model, hem yetenekleri (Öz farkındalık) hem de kişisel özellikleri (sosyal beceriler gibi) birleştirme eğilimi gösterirler ve bu, genellikle karma bir duygusal zekâ modeli olarak adlandırılır (Zeidner ve diğ, 2004, 375). Goleman (1995, 574-575)'in karma duygusal zekâ modelinde önemsediği en önemli unsurun, bireyin temel duygusal özellikleriyle birlikte, sosyal zekâ ile ilişkili bir durumun özelliklerini de kapsamış olmasıdır. Goleman bu model içinde aşağıdaki ana bileşenleri öne çıkarmıştır (Goleman, 1995, 574-575).

- Öz farkındalık: Kişinin kendisi ile ilgili gözlemleri ve tanıma hislerini duygularla ifade etmek ve duygu ile tepki arasındaki ilişkiyi tanımlayabilmek,
- Kişisel karar verme: Bireysel kararları incelemek ve sonuçlarını bilmek; bir karara düşüncenin mi yoksa duygunun mu hükmettiğini bilmek,
- Duyguları yönetmek: Duyguların farkına varmak, bir duygunun arkasında nedeni incelemek ve başa çıkmanın yollarını bulmak,
- Empati: Başkalarının duygularını ve endişelerini anlamak ve onların bakış açısını almak; insanların şeyler hakkında nasıl hissettikleri arasındaki farklılıkları takdir etmek,
- İletişim: Duygular hakkında etkili bir şekilde konuşmak, karşılıklı dinleme ve soru sorma becerilerini sergilemek,
- Kendini ifşa etme: Kendini şeffaf olarak anlatabilmek, açıklığa değer vermek ve güven inşa etmek
- İçgörü: duygusal yaşamınızdaki kalıpları belirleme ve reaksiyonlar; diğerlerinde benzer kalıpları tanımak
- Kendini kabul etme: Gurur duyma ve kendini olumlu bir şekilde görme; güçlü ve zayıf yönlerini tanımak,

- Kişisel sorumluluk: Sorumluluk duygusunu yerine getirmek, kararların ve eylemlerin sonuçlarını kabul etmek, duyguları ve ruh halini düzenlemek, taahhütleri yerine getirmek,

Bununla beraber, duygusal zekada öz farkındalığın önemiyle birlikte, düşünceler ile duygular arasında doğru bağlantının kurulması, iyi kararların alınabilmesi, özellikle çalışanların amaçlarına ulaşmaları açısından içgüdülerin önemi de dikkate alınmalıdır (Goleman, 2011, 94). Duygusal beceriler ile girişkenlik ve iyimserlik gibi kişilik boyutlarının bir bileşimi olarak duygusal zekanın kavramsallaştırılmasında Bar-On (2000), yapıyı Goleman'ın modelinden daha geniş olarak tanımlayan başka bir karma duygusal zekâ modeli önermektedir (Zeidner ve diğ, 2004, 375). Bar-on bu modelinde, bireylerin sosyal etkileşimlerinde yardımcı olan tüm bireysel, bilişsel olmayan özellik ve yeteneklerin birleşiminin duygusal zekaya dahil olduğunu öne sürmekte olup, modelindeki özellikler ve yetenekleri aşağıdaki şekilde beş yeterlilik alanında tanımlamış olup, bu alanlarında her biri birkaç alt bileşenden oluşmaktadır (Lyusin, 2006, 54):

- Kendini tanıma: Duygusal öz-farkındalık, öz güven, benlik saygısı, bağımsız olma ve kişinin kendisine ait olan potansiyelini ortaya çıkarması ve kendini geliştirmesi
- Kişilerarası uyum: Empati, kişilerarası ilişkiler, sosyal sorumluluk.
- Çevreye uyum gösterme yeterliliği: Çevreden gelen talepleri yanıtlayabilme, problem çözme ve esneklik gösterme
- Stres yönetimi: Ruhsal uyumsuzluk ve dürtüsel eylemleri kontrol altında bulundurma
- Genel ruh hali: Mutluluk ve iyimserlik hali

Karma model çerçevesinde kavramsallaştırılan Cooper ve Sawaf'ın duygusal zekâ modeli, duygusal zekâyı organizasyon içinde oluşturulan yönetim anlayışındaki etkilerin sonuçları açısından değerlendirmektedir (Titrek, 2010, 78). Bu değerlendirme çerçevesinde Cooper, Sawaf, (2003, 377) tarafından duygusal zekâ "duyguların gücü ve kavrayışını, insan enerjisi, bilgi ve oluşturduğu etki kaynağıyla içgüdüsel anlama ve etkin bir şekilde uygulama yeteneği" şeklinde tanımlanmıştır.

2.2.3. Özellik Modeli

Duygusal zekâ modellerinin üçüncüsü, özellik yaklaşımıdır. Duygusal zekayı sergilenen duygularla ilgili bilgiyi düzenler ve değerlendirmek üzere içselleştirir.

Özellik modellerine göre, duygusal zekâ, kişiliğin temel sınıflandırmalarına dahil edilebilen benlik algıları ve eğilimleri ifade eder. Bu nedenle, Petrides ve Furnham (2001, 426) 'a göre, Özellik modelinde duygusal zekâ, kişiliğin çeşitli boyutları tarafından kısmen belirlenir ve kişilik hiyerarşilerinin daha düşük seviyelerinde gözlemlenebilir. Bunun yanı sıra, diğer kişilik yapılarından ayırt edilebilen farklı bir yapıdır. Ayrıca bu model yapısında, sosyal zekanın, kişisel zekanın ve yetenek tabanlı duygusal zekanın kendi kendine algılanan yönlerinin yanı sıra çeşitli kişilik eğilimlerini de içerir. Bu eğilimler, duygusal zekâ özelliğinin yapısını açığa çıkarır. Bu özelliklerden bazıları; uyarlanabilirlik, atılganlık, duygu algısı (kendisi ve diğerleri), duygu ifadesi, yönetim (diğerleri) ve düzenleme, dürtüleme (düşük), ilişkiler, öz saygı, içsel motivasyon, sosyal farkındalık, stres yönetimi, duygudaşlığın (empati) sürekliliği, mutluluk ve olumlu tutum (Petrides, Furnham, 2001, 428). Son olarak, duygusal zekanın mevcut tanımlarının çoğu, duygusal zekanın, duyguları ve duygusal bilgiyi deneyimleme ve işleme biçimine atıfta bulunan ölçülebilir bir bireysel özellik olduğu sonucunu çıkarmamıza izin vermektedir (Hodzic ve diğ., 2018, 139). Duygusal zekanın açıklanmasına ve kavramsallaşmasına olanak sağlayan bu modellerin, birbirleriyle örtüşmemesi de ayrıca dikkat edilmesi gereken bir değerlendirme olmaktadır.

2.3. Duygusal Zekanın Örgütsel Önemi

Modern toplumlarda endüstriyel yenilenmeler ve gelişmeler, iş dünyasının çalışma modelleri ve çalışanları üzerinde etkisini göstermekte olup, gerçekleştirilen yeni yatırımların odağına insanı yerleştirmiştir. İşletme içi örgüt yapılarında, çalışanın gelişimi ve performansının artırılması için uygulanan yeni yöntemler, onların teknik becerilerini ve yeteneklerini artırmış, aynı zamanda kendi çevresiyle olan uyumu ve iletişimini de güçlendirmiştir (Eröz, 2013, 214). Böylece, çalışanların uyumunu etkileyen insan, makine, malzeme, süreç, yöntem ve teknoloji çevresini etkileyen faktörlerin önemi dikkate alınarak, teknik becerilerin gelişimiyle birlikte duygularının da izlenerek düzenlenmesi önem kazanmıştır (Chrusciel, 2006, 647). Bunun sonucunda, çalışma hayatında teknik becerilerin gelişimine referans olan bilişsel zekanın önemi kadar, duygusal zekanın da önemi gittikçe artmaktadır. Örgüt içi işe alımlarda duygusal zekanın açıklanmasında, organizasyonel kültür ve iklime uygunluğunun anlaşılmasında duyguların ne olması gerektiğini belirlemek için uygun

analizlerin gerçekleştirdiğini varsayar (Chrusciel, 2006, 652). İşletmelerin gelir kaynağının temelini oluşturan müşteri gruplarının değişen ihtiyaç ve beklentilerine uygun olarak hizmet verecek bilgi ve beceriye sahip, duygusal zekâsı üst seviyede olan çalışanların varlığı, işletmelerin rekabet üstü kalmalarına imkan sağlayacaktır (Kılıç, Doğan, Demiral, 2007, 219). Duygusal zekâ yeterliliği yüksek olan çalışanlar, iletişim becerilerini olumlu bir şekilde kullanarak başkalarıyla olan kişisel işbirliği ve iletişim süreçlerinde duygusal zekalarını ön plana çıkararak örgüt içinde kendilerine tanımlanmış rollerini beklenildiği şekilde gerçekleştirmişlerdir (Kuruşçu, Yenilmez, 2018, 289).

2.3.1. Duygusal Zekanın Yöneticilerde Beklenen Bir Özellik Olarak Önemi

Günün koşullarına uygun olarak değişen iş ortamları, karşılaşılan zorluklar ve liderlik etme yaklaşımları nedeniyle yöneticilerden beklenenin sadece görev yeterlilikleri veya uzmanlık gerektiren teknik bilgi birikimleri değil (George, 2000,1039), çeşitli koşullarda başarılı ve etkili bir lider olmalarına katkı sağlayacak zekâ türlerine ihtiyaç duyacaklarına işaret edilmiştir (Tavakoli, Teimouri. 2010, 554). Yapılan çalışmalarda liderlik davranışları üzerinde etkisi olan bilişsel zekanın önemine (Mandell, Pherwani,2003,388) işaret edilmesine karşın, günümüz çalışma koşullarında güncel zekâ kavramlarının önemi araştırılmaya başlanılmış ve duygusal zekâ kavramının yöneticilik etme davranışlarındaki etkisine vurgu yapılmıştır. Bu bağlamda duygusal becerilerin yönetici düzeyindeki liderlik performansı için gerekli olduğuna işaret edilmiştir (Carmeli, 2003,792). Liderliğin astlarının duygularını yönetmelerine yardımcı olacağına vurgu yapılarak, işyerinde duyguların bilgi işleme ve karar verme dahil olmak üzere kritik bilişsel görevleri etkilediğini bulmuşlardır (Thiel, Connell, Griffith, 2012, 517). Başka bir çalışmada, Batool (2013), liderlerin duygusal zekasının çalışanların stres yönetimi, motivasyonu ve üretkenliği üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu bulmuştur. Gardner ve Stough (2002), üst düzey yöneticiler arasında liderlik ve duygusal zekâ arasındaki ilişkiyi araştırmışlar ve liderlerin olumlu ve olumsuz duyguları yönetme sürecinde; motivasyon, iyimserlik, yenilikçilik ve sorun çözme davranışları üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu buldular. Bu nedenle, yöneticilerin duygusal zekasının çalışanların iş motivasyonu ve başarısı ile olumlu bir şekilde ilişkili olması beklenmektedir.

George (2000) tarafından yürütülen dikkate değer bir çalışmada, duygusal zekanın etkili liderliğe nasıl katkıda bulunduğu aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

- Duyguların değerlendirilmesi ve ifade edilmesi,
- Duyguların bilişsel işleme ve karar vermeyi geliştirmek için kullanılması,
- Duygular hakkında bilgi edinme ve duyguların yönetimi

kapsamında duygusal zekanın insan yönetimi ve etkili liderliğin gösterilmesinde kritik bir rolü olduğu söylenebilir. Goleman (1998), yüksek duygusal zekâ düzeyine sahip liderlerin çalışanların duygusal yeteneklerini, örgütsel performans ve başarıyı artıran belirli eğitim programları dahilinde geliştirilebileceklerini belirtmiştir. Yüksek düzeyde duygu yönetimine sahip bir liderin, başkalarının ihtiyaçlarını kendi kişisel ihtiyaçlarından daha fazla dikkate aldığına işaret edilmiştir (Goleman, 1995,90). Bu bağlamda liderler duygusal zekâ becerileri yoluyla ilettikleri amaçlarına, güçlü anlamlar yükleyerek çalışanlarından beklentilerinin gerçekleştirilmesine yönelik performans göstermeleri için ilham verici bir şekilde motive edebilmektedirler (Shamir, 1991,85). Bu çalışmalara ek olarak, Sunindijo ve diğ. (2014), yöneticilerin duygusal zekâ yeterlilikleri aşağıdaki faaliyetlerin yürütülmesinde öne çıkmaktadır: örgütsel hedeflerin seçilmesi, iş etkinliklerinin planlanması ve organize edilmesi, kişilerarası ilişkilerin iş birliği şeklinde sürdürülmesi ve örgütsel hedeflere ulaşmak için gerekli desteğin alınması olarak belirtmişlerdir. Ayrıca, duygusal zekâsı yüksek olan kişilerin, iş stresini azaltmak için duygularını düzenleme konusunda daha yetenekli oldukları söylenmektedir (Cha ve diğ., 2008,20). Bu açıklamalar kapsamında duygusal zekanın, bireylerin iş yaşamındaki başarısını etkileyen kişilik ve zekâ gibi faktörlerden farklı olarak geliştirebilir olması liderlikle ilişkisini daha da önemli kılmaktadır. (Downey ve diğ., 2006, 251). Sonuç olarak, duygusal zekâ yeterlilikleri, yönetim pozisyonlarını işgal eden bireylerin sahip olması gereken temel nitelikler olarak kabul edilmektedir (Dulewicz, Higgs. 2003,). Buna ek olarak, Goleman, Boyatzis (2008), duygusal olarak zeki yöneticiler, çalışanların iş tatminini artıran olumlu bir çalışma ortamı yaratma eğiliminde olduklarını belirtmişlerdir.

2.3.2. Duygusal Zekâ ve Takım Çalışması

Sigorta şirketleri yapıları gereği iş süreçlerini sürekli yenilemek ve etkili çalışma takımlarını geliştirmek amacına yönelik iş planlarını uygulamaya geçirmek durumundadırlar. Takımlar, günümüz işyerlerinde büyüyen ve her tür organizasyonda

son derece önemli olan örgütsel çalışma gruplarıdır (Stevens & Campion, 1994,503). Birçok şirket, hedeflerine ulaşmak ve iş alanlarında müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için karşılıklı ilişkiler içinde başarılı olma amacındaki çalışma grubu ve birimleri olarak adlandırılır. (Luca, Tarricone, 2001,369). Takım çalışmalarının etkin hale getirilmesini etkileyen en önemli faktörlerden birisi duygusal zekâ olarak belirtilmiş ve duygusal zekâ ile takım etkinliği arasında güçlü bir ilişki olduğu doğrulanmıştır (Gujral, Ahuja 2011, 178). Takımlarda duyguların etkisini ve gelişimini etkileyen faktör, takımı oluşturan bireysel düzeydeki duygusal deneyimlerin kombinasyonundan kaynaklanmaktadır (Kelly ve Barsade, 2001,99). Takım üyeleri arasında var olan duygusal bağ, üretilen iş ve çalışmanın genel başarısı üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Bireysel ve profesyonel düzeyde birbirini önemseyen takımların başarılı olma olasılığı aşağıdaki ilişki düzeylerinin önemi göz önünde bulundurularak açıklanmıştır (Luca, Tarricone. 2001,371).

- Olumlu kişilerarası ilişkiler,
- Profesyonel düzeyde ilişkilerin önemsenmesi,
- Hedeflere ulaşma arasındaki ilişkinin önemi,

Bu bağlamda takım üyeleri, duyguların ekibin etkinliği ve başarısı üzerinde oynadığı olumlu ilişkileri geliştirmek amacında olmalıdırlar. Luca ve Tarricone (2001) tarafından yürütülen vaka çalışmasında, duygusal zekanın başarılı takım çalışması üzerindeki etkisi araştırılmış ve ekibin başarısız olmasının ana nedeninin duygusal zeka eksikliği olduğunu göstermiştir. Üniversite öğrencileri üzerinde yapılan bu çalışma, öğrencilerin duygusal zekâsı ile takım uyumu arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Takım üyelerinin karşılıklı ilişki düzeyinde, duyguların güçlü veya zayıf bir iş birliğine neden olması nedeniyle, çalışma alanları içinde takımları etkinliği yüksek veya düşük bir yapıya zorlamaktadır (Druskat vd., 2001, 85). Bu bağlamda, takım üyeleri arasındaki düşünce farklılıkları, deneyimleri, bilgi ve görüşleri karşılıklı rollerin oluşmasına yönelik duygusal zekâ davranışlarıyla belirlenebilmektedir (Reus, Liu, 2004, 251). Böylece, takımlardan beklenen başarılı performans göstermelerine olanak sağlayan faktörlerin duygular ve duygusal zekâ ile ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır (Lyons, Schneider, 2005, 695). Bu açıklamalara ek olarak, çatışma çözümlerinde duygusallığın etkileri dikkate alındığında, yüksek duygusal zekaya sahip bireylerin çatışmayla karşılaştıklarında işbirlikçi çözümler aramayı tercih ettiklerini gösterdiği belirtilmiştir (Jordan, Troth,2002 ,62).

Üretkenlik ve verimlilikte artış sağlamak isteyen şirketler, daha etkili çalışanlar, daha yaratıcı ekipler ve daha çevik yönetim görmek isteğinde yaratacağı farkındalık duygusal zekâ davranışları olabilir. Çünkü örgütsel yapı içinde öne çıkan duygusal zekâ davranışları, kendi ve başkalarının duygularını anlama, empati kurma, ilişkilerini yönetme, etkili takım çalışması yapma, başkalarına liderlik etme ve geleceği tahmin etme yetkinliği olarak tanımlanmaktadır. Duygusal zekâ, çalışanların örgütsel olarak istenen duyguları sergilemeleri için esastır ve bunların her biri verimlilik ve performans açısından olumlu etkiler göstermektedir. Aynı zamanda duygusal olarak yetkin insanlar içinde bulundukları koşulların farkında olurlar ve özgüven yayarlar. Bu da çalışanları iyi lider ve aktif takım oyuncuları yapar. Duygusal zekâ, duyguların anlamlarını ve aralarındaki ilişkileri tanıma ve bu duygular temelinde akıl yürütme ve problem çözme yeteneği olarak düşünüldüğünde, daha yüksek duygusal zekaya sahip üyelerden oluşan takımların, duygusal zekâsı düşük üyelere sahip takımlardan daha iyi performans gösterdiği anlaşılmıştır. Bu bağlamda şirketler, hedefleri doğrultusunda yönetim amaçlarını gerçekleştirmek için daha yüksek duygusal zekaya sahip yöneticileri ve organizasyona olumlu sonuçlar getirebilecek dönüşümcü liderlik tarzlarını kullanma eğilimindedirler.

3. DUYGUSAL EMEK KAVRAMI VE BOYUTLARI

3.1. Duygusal Emek

İş yaşamında çalışanların duygusal yönleri, örgütsel davranış alanında bilimsel araştırmalara konu olmakta ve yoğun ilgi görmektedir (Fisher, Ashkanasy, 2000, 123). Araştırmacılar, işveren beklentilerine uyum sağlamak için kendi duyguları ve duygu gösterimlerinin düzenlemeleri yönünde nasıl bir çaba içinde bulunulduğunu duygusal emek kavramıyla açıklamaya çalışmaktadırlar (Barry, Olekalns, Rees, 2019, 17). Başlangıçta, duygusal emek kavramı, genel olarak gözlemlenebilir bir yüz ve bedensel görüntü yaratmak için duygunun yönetilmesinin ifadesi olarak tanımlanmış ve bunun belirlenmiş bir bedel karşılığında gerçekleştirilen ve aynı zamanda mübadele değeri olan bir kavram olduğu belirtilmiştir (Hochschild, 1983, 7). Yapılan deneysel çalışmalarda, çoğu iş yapılarında başarı için duyguların ve duygusal göstergelerin yönetiminin önemli olduğunu ileri sürülmektedir (Diefendorff, Richard, 2003, 284; Pugh, 2001, 1018). Burada söz konusu olan duygular, belirli bir hedefe yönelik, süresi kısa ve ruh halinden daha yoğun, ancak daha düşük yoğunluklu ve daha yaygın etkilenme durumlarının uyandırdığı farklı duygulanım olaylarıdır (Gray, Watson, 2003, 25). Örgüt yapıları içinde birbirleriyle etkileşim içinde bulunan çalışanlar, belirli durumlarda duygu uygunluğunu ve bu duyguların başkalarına nasıl açıklanması gerektiğini belirleyen duygusal gösterim kurallarına uygun davranışlar sergilerler (Diefendorff, Gosserand, 2003, 945). Böylece, bir hizmet sunmak veya ürün satmak gibi iş hedeflerini oluşturan sorumluluklarına ulaşabilmeleri için, müşterilerinin duygularını etkilemek yoluyla duygusal emek ile meşgul olurlar. Burada söz konusu olan duygusal emek, çalışanın nasıl hissettiğine bağlı olarak, hissedilmeyen bir duyguyu taklit etmek veya isteksizce hissedilen bir duyguyu bastırmak gibi duygu düzenleme stratejilerinin kullanılmasını gerektirebilecek sergileme kurallarına uymayı gerektirir (Gross,1998, 271). Çalışan motivasyonun artışında, buna bağlı olarak kendi hedefine odaklanmasında ve performansındaki değişimde önemli derecede etkisi olduğu düşünülen duygu düzenlenmesi veya duygu yönetilmesi iş sonuçları açısından

da kritik bir öneme sahiptir (Ezilmez, 2018, 186). Duygu düzenleme, bireyin sosyal veya iş ilişkilerinde olduğu kişilere karşı hangi duyguları, hangi zaman diliminde, nasıl bir duygu içerisinde dışa vurarak etkileme içinde bulunacaklarını gösteren davranışa dayalı tepkisel değişimleri ifade etmektedir (Gross, 1999, 557). Bu tepkilerin uygun olup olmadığının duygusal düzenlenmesinde, duygusal emek aracıdır. Çalışanın duygusal emek sergilemesindeki amacı, karşısındakinin duygularını etkilemek yoluyla örgüt içi hedeflerini gerçekleştirmesidir (Diefendorff, Gosserand, 2003, 953). Bu hedeflerin gerçekleştirilmesinde, etkileşimli çalışmanın nitel yönlerinin ön plana çıktığı ve duygusal emeğin önemi fazlasıyla hissedilmekle birlikte çalışanın gerek müşterilerle gerekse iş arkadaşlarıyla olan etkileşimlerine bağlı olduğu söylenmektedir (Wharton, 2009, 150).

3.2. Duygusal Sergileme (Gösterim) Kuralları ve Duygusal Emek Stratejileri

Çoğu sektörde, özellikle de hizmet sektöründe faaliyet gösteren kurumlarda olduğu gibi, müşteriler kendilerine hizmet sunan çalışanların anlatım şekilleri, davranışları, jest ve mimiklerinden doğrudan etkilenmeleri, bu kişilerin duygularını sergilemelerinden kaynaklanmaktadır (Lee, An, Noh. 2015, 410). Bu tür duyguları ifade etme biçimleri, hizmet sektörü çalışanlarının müşterilerle girdikleri etkileşim sürecinde belirli duygularını ne zaman, nerede ve nasıl ifade ettiğini düzenleyen bir bütünün normları olarak değerlendirilirler (Goldberg, Grandey, 2007,). Bunlar, çalışanların duygusal görüntülerinin gücünü ve içeriğini belirlemek için tasarlanmış, belirli bir bağlamda hangi belirli ifadelerin uygulanacağına rehberlik eden sosyal normlardır (Ashforth, Humphrey, 1993,94). Çalışanların işyeri davranışlarını etkileyen sosyal, mesleki ve örgütsel gereksinimlerini içeren bu gibi normlar, duygusal sergileme kuralları olarak kabul edilir (Ashforth, Humphrey 1993,91). Duygusal sergileme kuralları, hizmet sektörü alanında müşteri ilişkileri yönetiminde önemli bir rol oynar ve olumlu gösterimleri, olumsuz olanlar yerine teşvik etme çabası içinde çalışanların duygusal sergilemelerini kontrol etmeye yardımcı olan kriterler olarak işlev görür (Brotheridge, Grandey, 2002, 20). Böylece hizmet sektörü çalışanları, gerçek duygularını belli kurallara göre gizleyerek veya abartarak arzu edilen duygular şeklinde gösterebilirler (Diefendorff ve diğ., 2006, 290). Duygusal sergileme kuralları, çalışanların hizmet verme yönünde duygularını etkilemek için kullanılabilir ve kendilerinin amaçlanan iş performanslarına ulaşmalarına yardımcı olur (Cropanzano,

weiss, elias, 2003, 48). Sürdürülen bu süreçlerde, duygusal sergileme kuralları genellikle çalışanların daha olumlu duygular ifade etmelerini ve olumsuz duyguları baskı altına almalarını gerektirir (Brotheridge, Grandey, 2002, 21; Glomb ,Tews, 2004, 19). İş hedeflerine göre belirlenen örgüt içi duygu sergileme kurallarının dikkate alınmasıyla birlikte harcanan duygu düzenlemeleri, çalışma ortamlarında duyguların uygun gösterimine odaklanmakta ve çalışanların etkileşimde bulunduğu, müşterilerine ve çalışma arkadaşlarına karşı nasıl tutum ve davranış içinde olduğuna bağlı olarak şirketin karlılığını etkileyen önemli sonuç değişkenlerine etki etmektedir (Diefendorff, Richard, 2003,284). Bu gibi bulgulara dayanarak, örgütlerin çalışanları desteklemenin bir yolu olarak duygusal çalışmayı teşvik edebileceği görülmektedir. Ancak bunu başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için çalışanların duygularını etkili bir biçimde düzenlemeleri ve bununla başa çıkarken doğru stratejileriyle yönetmeleri gerekmektedir (Cropanzano, Weiss, Elias, 2003, 52). Kişiler arası iş ilişkileri sırasında işyerinde arzu edilen duyguların ifadesi, çalışanların duygusal çaba sarf etmelerini gerektirmektedir (Morris, Feldman, 1996, 987). Organizasyonlar, genel olarak amaçlarına uygun duygu yönetiminde, olumlu duyguların sergilenmesi ve olumsuz duyguların gösterilmemesi gerektiği konusunda üstü kapalı bir kurala sahiptir (Diefendorff, Richard, 2003, 284). Duygu gösterim kuralları hem iş, hem de özel yaşam biçiminde değerlendirildiğinde, duygusal emeğin yalnızca sosyal ilişki düzeylerinde öngörülen duyguların ifade edilmesini değil, bazı zamanlarda gerçek duyguların bastırılması gerektiği şeklinde çok açık olarak ortaya çıkmaktadır (Bruce, Yearley, 2006, 137). Duygu sergileme kuralları, duygusal emeği etkilemekte ve çalışanların işlerinde göstermeleri gereken davranış türlerini belirlemektedir. Çalışanların duygularını sergileme kurallarıyla düzenlemek için çeşitli stratejilere başvurmaları önerilmektedir (Grandey 2003, 87). Araştırmalar, çalışanların duygusal emeği üç tür eylem mekanizması aracılığıyla gerçekleştirebileceğini öne sürmüştür. Bunlar: Yüzeysel rol oynama, derin rol oynama ve samimi duyguların sergilenmesini içeren duyguların doğal yolla ifadesidir (Hochschild, 1983,36; Ashforth, Humphrey, 1993, 89).

3.2.1. Yüzeysel Davranış

Yüzeysel davranış, doğrudan kişinin dışa dönük davranışına odaklanır (Ashforth, Humphrey, 1993, 92). Bu tür bir rol eyleminde, mimikler, jestler ve ses tonu gibi sözlü

ve sözsüz davranışların özenli bir tutum halinde sunulmasıyla gerçekleştirilen, ancak aslında hissedilmeyen duyguların dışa vurulmasıyla birlikte, kaynağın daha önce deneyimlenmemiş duyguları taklit etmesi beklenmektedir (Hochschild, 1983, 35-42). Burada kaynak kişi, görevinin, bulunduğu ortamın veya içinde bulunduğu şartların gerekleriyle ilişkili olarak duygularını kontrol altına alan, onları güçlendiren, gerektiğinde değiştiren veya baskı altına alan kişi olarak tanımlanmaktadır (Ordun, 2019, 232). Yüzeysel rol oynama olarak da adlandırılan bu davranışın gerçekleşmesi, bireyin hiçbir duygu yaşamadığı anlamına gelmez. Bu, gösterilen duygunun hissedilen duygudan farklı olduğu anlamına gelir. Yüzeysel rol oynamada; çalışanlar, müşteri veya iş arkadaşlarıyla etkileşime girerken duygusal ifadelerini değiştirme, kontrol etme ve taklit etme şekliyle hissedilen duygudan farklı bir duygu gösterimine girerler (Brotheridge, Grandey. 2002, 22)

3.2.2. Derin Davranış

Derin rol oynama da adlandırılan bu davranış, zorunlu gösterim kurallarını karşılamak için içsel düşünce ve duyguları kontrol etme sürecidir (Brotheridge, Grandey. 2002, 22). Bu süreçte, kaynak kişi doğrudan iç duygularına odaklanır (Ashforth, Humphrey, 1993, 92) ve kişinin gerçek duygularını değiştirmeye yönelik doğrudan girişimlerini ifade eder (Cropanzano, Weiss, Elias, 2003, 56). Bu tür rol oynamada çalışanın duyguları, işveren tarafından rolün gerekli görünen duygusal gösterimiyle eşleştirmek için değiştirilmeye çalışıldığı ve böylece uygun duygusal ifadeyle sonuçlandığı durumları tanımlar (Grandey, 2000, 97).

3.2.3. Duyguların Doğal Yolla İfadesi (Samimi Duygular Sergileme)

Hochschild'in (1983, 35-42) gösterim kurallarına uyma duygusunun yönetimine dayandırdığı duygusal emek tanımı, örtük olarak uyumun gerçekleşmesi için yüzeysel veya derin eylemin gerçekleştirilmesi gerektiğini varsayar. Hizmet sunumu sırasında kaynak, aktif olarak ve az ya da çok bilinçli olarak duyguyu yönetmeye çalışmak zorunda olarak görülür. Diğer bir ifadeyle, Hochschild tarafından tartışılan anlamda duyguyu geliştirmek zorunda kalmadan, ifade etmesi beklenen şeyin doğal olarak hissedilmesi ve bu nedenle, bu gerçek deneyimi ve beklenen duygunun ifadesini, duygusal emeği gerçekleştirmenin üçüncü bir yolu olarak gösterilmektedir (Ashforth, Humphrey, 1993, 94). Çalışan hissettiği duygusunu gerçekçi bir rol oyunuyla dışa

yansıttığı zaman, ifade ettiği duygusu ve gösterim kurallarıyla uyumlu duygu sergilemesi gerçekleşmiş olur. (Chu, Murrmann,2006, 1182).

3.3. Duygusal Emek Yaklaşımları

3.3.1. Hochschild Yaklaşımı (1983)

Duygusal emek kavramına getirilen farklı tanımlamalarla birlikte temel olarak ele alınan çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Bunların başında sahiplenilen görevin yerine getirilmesinde, duygusal emeğin bir görev gereği olduğudur. Duygusal emek, gerçekleştirilen görevin gereklerine ve rolün sergilenmesi kurallarına uygun olarak duyguların yönetilmesi şeklinde ifade edilmektedir. Hochschild tarafından değerlendirildiği şekliyle bu yaklaşımda duygusal emek çalışanın etkileşim içinde bulunduğu kişilere karşı sergilediği rollerin ifadesi olarak tanımlanmıştır (Hochschild, 1983, 132). Duygusal emek doğrudan etkileşim gerektiren işler kapsamında tanımlanmaktadır. Bu görevlerde çalışanlardan fiziksel ve zihinsel birtakım faaliyetlerin yanı sıra müşterinin sunulan hizmete ilişkin memnuniyetlerini doğrudan etkileyen duygusal rolleri de yerine getirmeleri beklenmektedir. Müşterilerle oluşturulan hizmet sunma ilişkilerinde bulunan kişilerin uygun duygusal tepkilerine yönelik üstünde anlaşılan beklentilerin var olduğu ve bu oluşturulan beklentilerin, yaşanan duyguların kapsamını, yoğunluğunu, süresini ve türünü belirleyen duygu kuralları veya normlarına yol açtığı belirtilmektedir (Hochschild 1983, 85).

3.3.2. Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı (1993)

Ashforth ve Humprey, gerçekleştirdikleri çalışmalarda, Hochschild' in yaklaşımını daha da ileriye taşımışlar ve duygusal emeği duyguların sergilenmesi biçimiyle değerlendirmişlerdir. Ayrıca tanımlarının Hochschild tarafından kullanılandan farklı olduğunu, çünkü duygusal emeği açıklamak için davranışa odaklanmayı tercih ettiklerini açık bir şekilde belirtmişler ve duygusal emeği, işi yaparken uygun duygu durumunu sergileme davranışı olarak tanımlamışlardır (Ashforth, Humphrey, 1993, 90). Hochschild'in tam tersi olarak duygusal emeğin, duyguların yönetilmesinden çok sergilenen rollerin gerekleriyle ilgili olduğunu ifade etmişlerdir (Grandey, 2000, 96). Duygusal emeğin doğrudan davranışlara etkisinin hissedilmesinden dolayı müşteri üzerindeki etkileri de direkt olarak izlenebilmektedir (Ashforth, Humphrey, 1993, 90).

3.3.3. Morris ve Feldman Yaklaşımı (1996)

Morris ve Feldman (1996, 987) duygusal emeğe etkileşimci bir bakış açısı sağlamış ve duygusal emeğin sosyal etkileşimler sürecinde örgüt bünyesinde arzu edilen duyguları açıklamak için gereken gayret, planlama ve kontrol olarak görüldüğünü belirtmişler ve bu tanımlamayı dört ana temelde açıklamışlardır.

İlk olarak, tanım içinde etkileşimci bir duygu modeli esas alınmaktadır. Duyguların deneyim ve ifadesini belirleyen sosyal faktörler öne çıkmakta ve bu bakış açısı bireylerin sosyal çevreyi anlama yoluyla duyguları anlamlandırdıklarını açıklamaktadırlar. İkincisi, kişinin hissettiği duygular ile örgütün talep ettiği duygular örtüşse dahi çalışanın istenilen duyguları sergilemek için gerekli çabanın gösterilmesidir. Üçüncüsü, bir kez sergilenen duygunun kullanılabilir bir değere dönüşmesi ve hizmeti veren çalışanın duygusal ifadesinin hizmetin bir parçası haline gelmesidir. Son olarak, duygunun nasıl ve ne zaman sergileneceğine yönelik kuralları ve standartları belirlemek gelmektedir. (Morris ve Feldman, 1996, 987-988).

3.3.4. Grandey Yaklaşımı (2000)

Grandey, duygusal emeğin önceki bakış açılarını gözden geçirmek, karşılaştırmak ve bu bakış açılarını bütünleştiren bir duygusal emek tanımı sağlamak amacıyla duygusal emeğin mekanizmalarını anlama ve bireysel farklılıkları ve örgütsel faktörleri içeren bir duygusal emek modelini sunmayı amaçlamıştır (Grandey, 2000, 95). Önceki duygusal emek araştırmalarına dayalı olarak birkaç önermede bulunan Grandey, ilk olarak durumsal ortamların, çalışanların katıldığı duygusal emeğe katkıda bulunduğunu belirtmiş ve müşterilerle uzun süre etkileşime giren ve bu durumlarda duygusal olaylar yaşayanların duygusal olarak düzenleme yapmalarının daha olanaklı olduğunu vurgulamıştır (Grandey, 2000,108). Grandey, duygusal emek üzerine yapılan çalışmalarda, duyguların sadece işyerinde var olmadığının, aynı zamanda işyerini ve çalışanları büyük ölçüde etkilediğinin kabul edilmesini belirtmiştir (Grandey, 2000,108).

3.4. Duygusal Emeği Etkileyen Faktörler

Örgüt ve çalışanın yararları doğrultusunda etkili olan duygusal emek sürecinin müşteri hizmetlerinin beklentilerini etkileyecek birden fazla değişkeni olmasına karşın, bu sürecin başarısına katkısı olan bireysel ve örgütsel faktörlerinin de dikkate alınması gereklidir. (Grandey, 2000, 104).

3.4.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörlerin içinde genel bir liste oluşturmak gerekirse; cinsiyet, yaş ve görev süresi, sosyal ve kişisel kimlik benliği, işe katılım, empati yeteneği, olumlu ve olumsuz duygulanım, ifade yeteneği, duygulanım yoğunluğu, duygusal farklılıklara hoşgörülü yaklaşım ve duygusallık olduğu belirtilmiştir (Ashforth, Humphrey, 1993, 103). Duygusal emek sürecinin sonuçlarını doğrudan etkileyen en dikkat çekici bireysel faktörlerin arasında cinsiyet gelmektedir. Yapılan araştırmaların çoğunda, kadınlar ve erkekler karşılaştırıldığında, kadınların erkeklere göre tedirgin olmaksızın daha fazla duygusal gösterimde bulunabildiği belirlenmiştir (Deaux; 1985, 73). Kadın ve erkek arasındaki cinsiyet farklılıklarının duygusal emeğin daha net bir şekilde anlaşılması için dikkate değer bir durum haline geldiğini ve hizmet işlerinin çoğunluğunun kadınlar tarafından yapıldığından dolayı da cinsiyetin duygusal emek için bir sorun olduğu belirtilmiştir (Hochschild, 1983, 20). Erkeklerin ve kadınların duyguları düzenlemek için farklı güdüleri olduğunu, kadınların daha çok anlaşmaya açık girişimlerle ilgilendiğini, erkeklerin ise kontrolde kalmak ve öfke ya da gurur gibi güçlü duyguları ifade etmek için kendilerini daha motive hissettikleri ileri sürülmüştür (Timmers, Fischer, Manstead, 1998, 975).

3.4.2. Örgütsel Faktörler

Duygusal emek, örgütsel yönetim gösterimi sırasında etkili bir rol oynamaktadır. Duygusal emeğin örgüt içindeki önemi, örgüt normlarına ve belirlenen kurallara göre duygusal gösterim için kendinden beklenen davranışlara cevap vermelidir (Domagalski, 1999, 834). İşyerinde duygusal görüntüler ve çalışanın iş tatmini, gösterim kuralı algılarının sonuçları olarak incelenir ve duygusal gösterimlerin uygunluğu, çalışanların işte karşılaştıkları kişilerarası etkileşimlerin doğasına bağlı olarak değerlendirilir (Diefendorff, Gosserand, 2003, 956). Örgüt hedeflerine uygun olarak beklenen görev gereklerinin yerine getirilmesinde duygusal emeği, işin kendine özel yapısı, liderlik iklimi, örgüt kültürü ve çalışma arkadaşlarıyla olan etkileşimi, çalışanın örgüt performansına etki eden faktörleri olarak ilişkilendirilir. Ayrıca, hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde çalışanların iletişim becerileri, sosyal ilişkileri ve duygusal çabaları, duygusal emek süreçlerini etkiler (Steinberg, Figart, 1999, 180).

3.5. Duygusal Emeğin Hizmet Sektöründeki Önemi

Müşterilerle kişilerarası etkileşimin yoğun şekilde yaşandığı bir alan olan hizmet sektörü, günümüzün en büyük istihdam sektörü haline gelmiştir (Lee ve Wolpin, 2006). Hizmet sektörü içinde oluşan etkileşimlerde nazik davranmak, gülümsemek, iyi ilişkilerde bulunmak, samimiyeti iletme ve belirgin ihtiyacını giderme yoluyla oluşturulan müşteri memnuniyeti gibi gözlemlenebilir bir yüz ve vücut gösterimi şeklinde sergilenen olumlu duygusal gösterim, müşterinin olumlu duygularla geri dönme niyetiyle ilişkilidir (Kastamu, 2015,16). Bu bağlamda duyguların uygun şekilde ifade edilmesi olarak adlandırılan duygusal emek ile ilgili yapılan çoğu çalışmada, Diefendorff ve Gosserand, (2003) hizmet kalitesini belirli standartlara bağlamak isteyen örgüt yapıları, çalışanların müşterilerine karşı hangi durumda hangi duygu gösterim kurallarında davranacaklarını belirler. Duygusal emek literatüründe, duygusal etkileşimlerin kendiliğinden geliştiği, ancak müşterilerle farklı zaman ve durumlarda pozitif ilişkileri sürdürmek için yüksek duygusal kontrolün gerekli olduğu belirtilmiştir (Hochschild, 1983). Bununla beraber, Brotheridge ve Grandey (2002) tarafından yapılan araştırmada, duygusal emeği yürüten çalışanlar için en olumlu ve tatmin edici sonuçların, müşteri ilişkilerinde içsel duyguları dışa dönük duygularla hizalamak için derin düzeyde duygu düzenlemesinin gerekli olduğunu belirtmiştir. Buna bağlı olarak hizmet sektörü çalışanları içsel duyguları müşteri veya çalıştıkları kişiler tarafından beklenen duygusal gösterimlerle uyuşmadığında duygusal emek süreci içinde kalırlar (Kastamu, 2015,16). Ashforth ve Humphrey (1993), doğal olarak hissedilen duyguların ifadesinin duygusal emeği oluşturduğunu ve sergilenenen duygusal emek için örgütün beklentileriyle örtüşmesini sağlamanın yine de bilinçli çaba gerektiğini ifade etmiştir. Bu bağlamda, müşteri hizmetleri işlerinde duyguları sergileme kuralları, bireylerin olumlu duygular sergilemesini amaçlar. Böylece bazı çalışmalarda, müşteri sorunlarının çözümleri amacıyla olumlu duygularının ifade edilmesinin gerekliliği ile birlikte, olumsuz duygularının bastırılmasının beklendiğine de vurgu yapılmıştır (Diefendorff ve Gosserand, 2005, 343). Duygusal emeğin önemi bakımından hizmet sektörü, çalışanların duygusal emek davranışlarının sergilendiği tek çalışma alanı olmamasına karşın, duygusal etkilerin yaşandığı zorlu bir sektör olduğu söylenebilir. Bu nedenle hizmet sektörü içinde bulunan sigortacılık faaliyetleri sırasında yaşanan müşteri ilişkilerindeki zorluklara çözüm odaklı yaklaşım için duygusal emek gösterimi büyük önem taşımaktadır.

Çalışanların gerek kendi arasında gerekse müşteriye karşı gösterdikleri davranışlarda belirlenen kuralların yanı sıra, kendi duygu gösterimleri de kritik bir önemi sahiptir. Belirli durumlarda duygusal gösterim kurallarına uygun davranışlar sergileyen ve iş hedeflerini yerine getirmek isteyen çalışanlar, müşterilerinin duygularını etkilemek yoluyla duygusal emek davranışlarında bulunurlar. Karşılıklı etkileşimde bulunduğu müşterilere uygulanan yüzeysel, derin ve samimi davranış biçimleri duygusal emeğin üç temel boyutunu göstermektedir. Bu davranışlar, sigorta sektöründe yer alan şirketlerin birimlerinde çalışan kişilerin sorumlukları ve görev tanımlarına göre farklı şekilde uygulanabilir. Örneğin, satış biriminde çalışanlar, yani müşteriye dönük çalışma yapanlar daha çok yüzeysel ve derin davranış içinde bulunurken, işin teknik biriminde yani operasyon olarak satışı destekleyen birimlerde çalışanlar ise doğal, samimi davranış içinde duygusal emek davranışları sergilemiş olurlar. Bununla beraber, müşteri ilişkilerinde yaşanan zorlukların giderilmesinde duygusal ifadelerin öne çıktığı durumlarda çalışanlar yüksek seviyede duygusal etkilerle karşılaşmaktadır. Duygularını yönetmek için üst seviyede çaba, kontrol ve motivasyonu sahip olması gereken çalışanların bu yönde kendini geliştirmeleri ve eğitmeleri konunun önemli bir boyutu olarak dikkat çekmektedir. Çünkü, günümüz yönetim anlayışlarında duygusal davranışların önemli hale geldiği insan kaynağı yapıları için duygusal emek kavramı üzerinde daha fazla deneyimlemeye ihtiyaç olacaktır.

4. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK KAVRAMI ve TEORİLERİ

4.1. Algılanan Örgütsel Destek Kavramı

Kavramsal olarak Algılanan örgütsel destek (AÖD), ilk defa (Eisenberger, ve diğ., 1986, 500) tarafından çalışanların örgütün kendilerine bağlılığı ile ilgili çıkarımlarını ve bu tür algılanan örgütsel desteğin çalışanların örgüte bağlılığına olan katkısını araştırmak için sunulmuştur.

4.1.1. Algılanan Örgütsel Desteğin Tanımı

Örgütsel destek, yönetim konusunda yapılan çalışmalar için önemli bir kavram olarak dikkate alınmaktadır. Çünkü, AÖD, bir örgütün çalışanlarının davranışları ile çalışanların işlerine ve örgütlerine yönelik tutum ve davranışları arasındaki ilişkiye bir açıklama sunar (Zagenczyk, 2006,8). Çalışanların, bulundukları kuruluşlarda kendilerine verilen örgütsel desteğin çeşitli yönlerinden etkileneceği ve karşılığında, değerlendirme yargılarının ve bazı durumlarda örgütlerine fayda veya zarar vermek için yapabileceği isteğe bağlı eylemlerinin etkileneceği muhtemel görünmektedir (Eisenberger ve diğ, 1986,501). Bu bağlamda örgütsel destek, çalışanların örgütün katkılarına ne kadar değer verdiğine ve onların daha iyi çalışmalarını önemsediğine dair genel inançlar oluşturduklarını varsayar (Eisenberger ve diğ, 2001,42). Bu tür inançlar, çalışanların örgütlerinin kendilerine bağlılığına ilişkin çıkarımlarının altında nelerin yattığını ve bunun da örgütsel destek algısına neden olduğu ile birlikte ortaya çıkmaktadır. Bunun yanı sıra, kendilerine bir kuruluş tarafından değer verildiği ve önemsendiği algısının oluşması, aynı zamanda çalışanlarda arzu edilen tutum ve davranışlarını tanıma ve ödüllendirme şeklindeki değişim yükümlülüklerini de yerine getireceğine dair güvenlerini artırmaktadır (Wayne, Shore, Liden, 1997,83). Bir diğer tanımlamada ise AÖD, kişinin çalışmalarında etkili olması sürecinde oluşan stresli durumlarla başa çıkması gerektiğinde bağlı bulunduğu kurumundan ihtiyaç duyduğu yardımı alacağının bir güvencesi olarak değerlendirmesidir (George ve diğ., 1993, 159). Başka bir tanımda AÖD, çalışanların kurumuna olan bağlılıkları sonucunda, onların örgütte kalmasını sağlayan, elde ettikleri gözle görünür faydaların yanı sıra,

kurumunda kendilerine bağlı kalacağına olan duydukları güven şeklinde açıklanmaktadır (Shaffera ve diğ., 2001, 103).

AÖD ve sonuçlar arasındaki ilişkinin, çalışanların örgütün eylemlerinin isteğe bağlı olduğuna dair inançları, örgüte yardım etme zorunluluğu duyguları, çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarının karşılanması ve performans-ödül beklentilerinin yaratılması gibi süreçlere bağlı olduğunu belirtir. (Rhoades, Eisenberger, Armeli, 2001, 826). Eisenberger ve diğerleri (1986) tarafından AÖD kavramının ortaya koymalarından sonraki yıllarda, farklı boyutlarda sınıflandırmalar yapılmış ve desteğin, kariyer odaklı destek ve finansal odaklı destek olarak çalışanın örgütsel hedeflere ulaşmak için daha fazla çabanın ödüllendirileceği beklentisini arttırdığı varsayılmaktadır (Kraimer, Wayne, 2004, 217). Kariyer AÖD, örgütlerin çalışanın kariyer ihtiyaçlarını ne kadar önemsediği olarak tanımlanmaktadır. Kariyer gelişimi üzerine yapılan araştırmalar, örgütsel kariyer geliştirme uygulamalarının çalışanların örgüte bağlılıkları ile olumlu bir ilişki içinde olduğunu göstermiştir (Sturges, Guest, Davey, 2000, 354). Finansal AÖD, kuruluşun çalışanın finansal ihtiyaçlarına ne kadar önem verdiği ve çalışanın katkılarını tazminat ve faydaları açısından ödüllendirmesi olarak tanımlanmaktadır (Kraimer, Wayne, 2004, 218).

4.2. Algılanan Örgütsel Destek Kavramının Önemi

İnsan sermayesine yapılan bir yatırım olarak algılanan insan kaynakları uygulamalarının temel amacı, çalışanlarının gelişimini desteklemek ve onlara değer verildiği hissini güçlendirerek en yüksek seviyede memnuniyetlerini sağlamaktır. Çalışanına değer verdiği işaretinin göstergesi olarak yüksek veya düşük AÖD seviyesi çalışan sürekliliği açısından büyük önem taşımaktadır. Bu önermeyle tutarlı olarak, çalışanların kendilerine örgütün değer verdiğini ileten gelişimsel deneyimler, eğitim ve geri bildirim yatırımları, AÖD ile olumlu yönde ilişkilidir (Wayne ve diğ., 1997, 88). AÖD ile olumlu yönde ilişkisi olan ve örgütün kendilerine güvendiği ve yaptıkları katkıların örgüte fayda sağlayacağının bir başka işareti olarak belirtilen özerklik ya da otonomi; dahil etme, katılım ve hedef belirleme gibi İK uygulamaları, örgütlerin çalışanların yeteneklerine saygısının bir ifadesi olması beklenir (Allen, Shore, Griffeth, 2003,100; Wayne ve diğ., 2002, 592). Örgütler tarafından çalışanlara sunulan bireysel ödüllerin, örgütlerdeki tüm çalışanlara sunulan destekten daha güçlü bir şekilde AÖD ile ilişkili olacağını, çünkü bireysel ödüllerin, diğer çalışanlardan olumlu

ilgi gören bir çalışanı ayırt ettiğini ve bu çalışanı değerli hissettirdiğini öne sürülmüştür (Eisenberger, 1986, 501). Kuruluşlar çalışanlarına ne kadar iyi davranırsa ve çalışanların beklemedikleri bir anda bunu yapma tercihlerini kullanırlarsa, çalışanlar kendilerinin kuruluşları tarafından desteklendikleri sonucuna varır ve daha sonra bu olumlu davranışın karşılığını vermeye çalışarak kurumlarına bağlı hale gelirler (Howes ve diğ., 208). Çalışanlar, kendilerine sunulan iyi şartlar karşısında bunu açık biçimde ifade ederler ve örgüt hedeflerine ulaşmak için AÖD güvenini hissederler (Rhoades, Eisenberger, Armali, 2001, 827). AÖD arttıkça çalışanlarda örgütün iyiliğini önemseme zorunluluğu duygusunu üretir ve örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olacak çabayı ortaya koyar (Fuller ve diğ., 2006, 330).

4.3. Algılanan Örgütsel Desteğin Değerlendirildiği Teoriler

4.3.1. Örgütsel Destek Teorisi

Örgütsel destek teorisi, algılanan örgütsel desteğin oluşumu ve gelişimi için çalışanların örgüte insani değerler katma ve bunları anlamlandırma eğilimiyle açıklamaktadır. Bu bağlamda, kuruluşların kişiselleştirme temelinde çalışanlar lehine veya aleyhine ilgi göstermeleri, bunun kendileri için gösterilen örgüt niyeti olarak kabul etmektedirler (Eisenberger, 2003, 493). Bununla birlikte, örgütün çalışanlara gösterdiği tutum ve davranışlar kendileri için uygun ve uygun olmayan davranışlar olarak algılanmakta ve örgüt tarafından desteklenip desteklenmediği şeklinde dikkate alınmaktadır. Örgütsel destek teorisi kapsamında çalışanlar, örgütlerin kendileri için hazırladıkları kaynakların yeterli olma durumuna göre kendilerinin örgüt tarafından ne kadar değerli görüldüklerine yönelik bir etki altında kalırlar. Böylece çalışanlar, örgütsel destek teorisi çerçevesinde örgütün yerine getirdiği işlevsel alanlarda, inanmışlıkları sayesinde örgüte bağlılığı mecburiyet olarak kabul eder ve devamında sosyo-duygusal isteklerini tamamlamış olarak performanslarında artış sağlanmış olur (Rhoades, Eisenberger 2002: 698). Çalışan, örgüt için gerçekleştirdiği yüksek performansa karşılık, ödüllendirme beklentisi içinde olmakta ve örgütün değişim ortamı gibi zor zamanlarda uyumunun sağlanması amacıyla kendisine destek olunacağı inancını taşır (Cullen ve diğ., 2014, .270). Çalışanların, kuruluşun desteğini memnuniyetle karşılaması ve onların rahatına yönelik kaygılarının giderilmesi, örgüt içerisinde örgütsel desteğe ilişkin önemli bir saygınlık, güçlü bir bağlılık ve duygusal desteğin oluşmasını mümkün kılacaktır (Armeli ve diğ,. 1998: 293).

4.3.2. Karşılıklılık Normu Teorisi

AÖD getirilen açıklamalarda dayandırılan temel teorilerden birisi de karşılıklılık normudur. Karşılıklılık, sosyal mübadelenin ve sosyal hayatın tanımlayıcı özelliklerinden biridir (Molm, 2010, 119). Bunun yanı sıra, Gouldner (1960: 171) tarafından yapılan çalışmada, evrensel olarak bir karşılıklılık normunun söz konusu olabilmesi için birbiriyle ilişkili, en az iki talebin var olması gerektiği şeklinde öne sürülmektedir. Bunlar:

1. İnsanlar kendilerine yardımda bulunanlara yardım etmelidir,
2. İnsanlar kendilerine yardım edenlere zarar vermemelidir.

Çalışan ve örgüt ilişkisi kapsamında karşılıklılık normunun uygulanmasıyla, hangi taraf olumlu bir davranışta bulunuyorsa, diğeri de karşılıklılık normuna bağlı olarak aynı olumlulukta dönüşüm zorunluluğunu yerine getirmeli ve her ikisi için de faydalı bir sonuç ortaya konmalıdır (Arshadi, 2011, 1104). Çalışan ve işverenin karşılıklı yükümlülük temelinde birbirinin çıkarlarını düşünmeleri, karşılıklılığı mümkün kılan ve ilişkiyi güven içinde sürdürebilecek bir temeli sağlayan karşılıklı tekrarlanabilir durumu içermektedir (Rousseau, 1989,130). AÖD tarafından hissedilen yükümlülük ilişkisi, karşılıklılık normundan kaynaklandığı ölçüde, bu ilişkinin gücü, çalışanların karşılıklılık normunu çalışan-işveren ilişkileri için bir temel olarak kabul etmesinden etkilenmelidir. Karşılıklılık normu temelinde, çalışanlar örgütsel desteği algıladığında, bu, örgüte bağlılık duygusu ve örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak için nitelikli faaliyetlerde bulunma arzusu üretebilir (Rhoades, Eisenberger, 2002, 711).

4.3.3. Psikolojik Sözleşme Teorisi

Algılanan örgütsel destek ve psikolojik sözleşme, kavramsal olarak birbirlerinden farklı olmakla birlikte, karşılıklı olarak birbirine bağımlı olduğu iki kavram olarak öne çıkmaktadır (Aselage, Eisenberger, 2003,491). Psikolojik sözleşme ile ilgili tanımlara bakıldığında; bireyler ve örgütleri arasındaki bir değişim anlaşmasının şartlarına ilişkin örgüt tarafından şekillendirildiğini açıklayan bireysel inançlar olarak tanımlandığı ifade edilmektedir (Rousseau, Parks, 1993, s. 9). Diğer bir tanımda psikolojik sözleşme, çalışan ile işvereni arasında kurulan karşılıklı ilişkinin koşul ve geçerliliği çerçevesinde güven ve beklentilerinin tamamını ifade eder (McShane, Von Gilinow, 2016, 266). Psikolojik sözleşme için öne sürülen başka bir tanımda ise,

işveren tarafından belirlenen hedeflere ait sonuçlarla, çalışanın beklentileri arasında birbirini etkileyici bir algının oluşturulması olarak ifade edilmektedir (Li ve diğ., 2016, 1). Böylece, psikolojik sözleşme kavramıyla oluşturulan karşılıklı yükümlülükler içeriğinde İşverenler, çalışanların sahip olduğu algılara gönderme yaparak örgüte yönelik yükümlülüklerini yerine getirme amaçlanmaktadır. Şayet tersi söz konusu olduğunda, yükümlüklerinin yerine getirilmemesi durumunda ise, psikolojik sözleşme ihlali olarak ifade edilir (Levinson, 1965, 373). Bununla beraber hem örgütsel destek hem de psikolojik sözleşme, çalışanların örgütleri adına yürütülen çabalarını, organizasyonun arzu edilen kişisel olmayan ve sosyo-duygusal kaynaklara istekli ve karşılık verebilecek düzeyde algılandığı dereceye kadar artırdığını varsayar. (Aselage, Eisenberger, 2003, 492). Bu bağlamda, psikolojik sözleşme çerçevesinde, çalışanların kendilerine verilen sözlerin örgütler tarafından gerçekleştirileceğine olan inancın artması, çalışanların algıladıkları örgütsel desteği arttırmaktadır (Coyle Shapiro, Conway, 2005,3).

4.3.4. Sosyal Değişim Teorisi

Örgütsel desteğin açıklanması için geliştirilen teorilerden birisi olan Sosyal değişim teorisi, örgütsel davranışa temel en etkili kavramsal düşünce yapılarından biridir. Buna karşın, sosyal değişim teorisi için öne sürülen fikirlerin hali hazırda tartışmaya açık olması ve kavramsal zorluğu nedeniyle de ek araştırmaya ihtiyaç duyulduğu vurgulanmaktadır (Cropanzano, Mitchell. 2005, 874-875). Konuya ilişkin yapılan çalışmaların 1920 yılından itibaren başlanmış ve çoğu araştırmacı sosyal mübadelenin yükümlülükler oluşturan bir dizi etkileşimi içerdiği konusunda hemfikirdir (Emerson, 1976, 346). Sosyal değişim teorisi kuralları ve normlarını temel ilkelerinden biri, ilişkilerin zaman içinde güvene, bağlılığa ve karşılıklı yükümlülüklere dönüşmesidir (Cropanzano, Mitchell. 2005, 874-875). Karşılıklı yükümlülüklerin yerine getirilmesinde, çift yönlü bir değiş tokuşla ilgili bir işlem gerektirmesidir. Bu nedenle, karşılıklı ve tamamlayıcı düzenlemeleri içeren karşılıklı bağımlılık, sosyal değişimin tanımlayıcı bir özelliği olarak kabul edilir (Molm, 1994, 165).

Bu bağlamda, temeli sosyal değişim teorisine ve karşılıklılık normuna dayanan AÖD, örgüte karşı daha yüksek duygusal bağlılık ve yükümlülük duygularıyla sonuçlanması beklenir (Allen, Shore, Griffeth, 2003,100). Sosyal değişim ilkelerine dayanan örgütsel destek teorisi; yüksek AÖD deneyimi yaşayan çalışanların daha olumlu iş

tutumları ve yüksek iş çabası ve performansı göstererek karşılık vermeye çalışacaklarını varsaymaktadır (Sears, Zhang, Han, 2016, 257).

4.4. Algılanan Örgütsel Desteğin Öncülleri

Bir çalışanın gösterdiği faaliyet ve davranışlar, kuruluşları tarafından gösterilen davranışların etkisi altında olduğu ve aynı zamanda bu davranışların altında yatan örgütsel güdülerin çalışanın yorumlarını da etkileyeceği belirtilmektedir. Bu da çalışanın çok farklı durumlarda örgütünden bekleyeceği desteğin öneminde karşılıklı bir anlaşmanın olacağını göstermektedir. Bunlar, çalışanların üstün performansına olası tepkisini ve kuruluşun çalışana gösterdiği adil davranışın ve işinin anlamlı hale getirme arzusunu gösterir (Eisenberger ve diğ., 1986, 501). Kuruluşun çalışanlarına yönetsel eylemler yoluyla nasıl davrandığı, çalışanların AÖD' ni güçlü bir şekilde etkileyebilir. Rhoades ve Eisenberger (2002, 712), yaptıkları bir meta-analizde 70'den fazla çalışmayı incelemişler ve AÖD' in temel öncüllerinin adalete dayalı organizasyon prosedürleri, yönetici desteği ve uygun ödüller ve çalışma koşullarından oluştuğunu ve bu sonuçların örgütün davranış desteğinin artan iş performansı ile ilişkilendirildiğini göstermişlerdir. AÖD' in bu üç öncülünün değerlendirilmesi aşağıdaki gibi yapılmıştır.

4.4.1. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet modeli, dağıtım adaleti, prosedür adalet ve etkileşim adaleti olarak üç boyutta değerlendirilmiş ve AÖD ile güçlü ilişkisi bağlamında prosedür (İşlemsel) adalet ile eş anlamlı olduğunu ve ödüllerin dağıtımındaki algılanan adaletin belirlenmesindeki en önemli süreci içerdiği ifade edilmektedir (Robbins ve Judge (2013,224-225). Prosedürel adalet algılarının, bir çalışanın bir kuruluş veya temsilcileri tarafından gerçekleştirilen isteğe bağlı eylemleri değerlendirmesinin bir parçası olabileceği belirtilmekte ve bu bağlamda adalet yargıları, bir çalışanın bir kuruluşun kendisine değer verdiğine inanma derecesini etkilemekte olduğu ifade edilmiştir (Moorman, Blakely ve Niehoff (1998,352). Bunun yanı sıra, prosedürel adaletin, değerlendirme amaçlı örgütsel sonuçların önemli bir yordayıcısı olduğunu ve sonuç lehinde adalet yargılarının değerlendirmeleri güçlü bir şekilde etkilediği görünmüştür (Conlon, 1993, 1120). AÖD sonuçlarına ilişkin yapılan meta-analizlerde elde edilen bulgulara göre, AÖD' nin duygusal bağlılık, örgütte kalma arzusu, işten

ayrılma gibi davranış sonuçlarıyla güçlü ilişkisi olmasına karşın, diğer performans türleri ile küçük ama istatistiğe dayalı olarak güvenilir bir ilişkisi olduğu görülmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002, 709). Ambrose ve Schminke (2003, 297), prosedürel adaletin, bürokratik ve istikrarlı bir örgüt yapısı olarak bilinen mekanik organizasyonlarda, değişime hızla uyum gösterebilme özellikte olması gereken organik organizasyonlardan daha güçlü bir algılanan örgütsel destek korelasyonu sergilediğini bulmuşlardır. Salancik ve Pfeffer (1978, 228), çalışanlar tarafından yaygın bir prosedür adaleti algısının sosyal bilgi işlemeyi iyileştireceğini, böylece sosyo-duygusal faydaların potansiyel bir çarpan etkisine ve bunun sonucunda örgütsel destek algılarının genişlemesine yol açacağını belirtmişlerdir. Ayrıca, çalışanlara adil davranmanın gelecekte kurumda yaratacağı olumlu sonuçlarından birisi olan müşteri davranışlarının gelişimini etkilediği ve onların elde tutulmasıyla ilişkili olduğu vurgulanmaktadır (Masterson, 2001, 594). Örgütlerin adil prosedürler kullanmasının, çalışanların uzun vadede hangi eylemlerin ödül ve cezalarla ilişkilendirileceğini daha iyi tahmin etmelerini sağladığı ileri sürülmüştür (Cropanzano ve diğ., 2001, 173). Adalete dayalı prosedürlerden geliştirilen güven; çalışanların, kuruluşun hedeflerini daha da ileriye taşımak amacıyla harekete geçtiklerinde, bu davranışı gösterdikleri için ödüllendirileceklerine dair güveni oluşturmakta ve böylesine bir güvene sahip çalışanlar, sınırlı başarı şansı olan görevleri üstlenmeye, hataları içtenlikle kabul etmeye ve kuruluşa yardımcı olmak için yenilikçi görüşleri açıkça geliştirmeye daha istekli olacakları vurgulanmıştır (Eisenberger, Stinglhamber. 2011, 73).

4.4.2. Yönetici Desteği

Çalışanlar ve yöneticiler kendilerine biçilen rol gereği örgütlerinin ortak amaçları doğrultusunda davranırlar. Çalışanın örgüt içinde örgütün bir parçası olarak daha fazla önemsenmesi ve sorumluluklarını sahiplenmesi için yöneticisinin desteğine ihtiyaç duyar (Levinson, 1965, 374). Yöneticiler üstlenmiş oldukları sorumluluk ve hedefleri gereği astlarının performanslarını ölçümlemek ve onların başarılarına katkı sunmak amacıyla desteğini sürdürür. Böylece çalışanlar, örgütsel desteğin işareti olarak yöneticinin olumlu ve olumsuz davranışlarıyla kendilerine ne derece değer verdiklerine dair genel bir algı oluşturur. Çalışanların örgüt yöneticilerinin ve temsilcilerinin eylemlerini örgütün eylemleri olarak algıladığı varsayılarak, çalışanlardan algılanan yönetici desteği ile algılanan örgütsel destek arasındaki farkı yorumlamaları istenmektedir (Kottke, Sharafinski, 1988, 1075). Konuyla ilgili, Eisenberger ve diğ, (2002, 566) tarafından

yapılan bir çalışmada, çalışan iş gücü devri konusunda yönetici desteği ve algılanan örgütsel destek algılarının değerlendirilmesi yapılmıştır. Çalışma, algılanan yönetici desteğinin, algılanan örgütsel desteğe yol açtığını ve algılanan yönetici desteğinin algılanan örgütsel desteğin, yöneticiler için artan örgütsel statü ile yoğunlaştığını bulmuştur. Bhanthumnavin (2003, 81), çalışanlarına bilgi, araç ve hareket desteği sağlayan yöneticilerin, daha güçlü algılanan yönetici desteği ölçümleri elde ettiğini bulmuştur. Knoll ve Gill (2011,325), olumlu algılanan yönetici desteğinin astlar arasında yüksek bir canlılık hali ve yapıcı tutumlara yol açtığını gözlemlemiştir. Çalışanlar tarafından olumlu algılanan yönetici desteği ile motivasyon ve moral artmıştır (Larse, Marnburg ve Ogaard, 2011,595). Güçlü veya zayıf yönetici desteğinin çalışanları farklı şekillerde etkilediği gösterilmiştir (Dawley ve diğ.,2008, 238). Örneğin, Kalliiath ve Beck. (2001, 72), güçlü yönetici desteğinin, tükenmişliği ve işten ayrılma niyetlerini azaltmaya yardımcı olduğunu bulmuşlardır.

4.4.3. Örgütsel Ödüller ve Çalışma Koşulları

Örgütlerin, çalışanların artan iş çabalarını ödüllendirmeye hazır olduklarını ve bunları yerine getirme yönünde eğilim göstermeleri, AÖD'in anlaşılması bakımından önem taşımaktadır. Bu yönde yapılan çalışmalar, çalışanların becerilerini geliştirmelerine olanak tanıyan gelişimsel deneyimler (Wayne, Shore, Liden, 1997, 87), çalışma yöntemine özerklik sağlayan AÖD ile olumlu ilişkili çeşitli ödüller ve işlerin yürütüldüğü yer olarak belirlenen elverişli çalışma koşullarının önemli olduğunu belirtmişlerdir (Eisenberger, Rhoades, Cameron, 1999, 1034). Terfi uygulamaları, ödül sistemleri, yan haklar ve eğitim fırsatları gibi iş koşullarının elverişliliğinin, çalışanlar bu koşulların dış kısıtlamaların sonucu olmaktan ziyade organizasyonun isteğe bağlı eylemlerini temsil ettiğine inandıklarında, AÖD ile daha güçlü bir ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur (Eisenberger ve diğ., 1997, 813). Algılanan örgütsel faktörlerinin güçlü belirleyicisi olmasada, organizasyonla ilgili insan kaynakları politikaları ödüller ve iş koşullar, beklenen ödüller, eğitim ve gelişimsel deneyimler; iş güvenliği, özerklik; AÖD'e önemli bir katkı sağlamaktadır (Eisenberger, Stinglhamber, 2011, 77).

4.5. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları

Çalışan davranışlarının önemli bir belirleyicisi olan algılanan örgütsel desteğin en üst düzeye çıkarılması, çalışanların çinde bulundukları örgütlerin olumlu davranışlarına karşılık vermeleri bakımından kritik öneme sahiptir. Çalışanlar, örgütlerinin kendi katkı ve refahına önem verdiğini hissettiklerinde, bu duygulara karşılık vereceklerdir. Bu bağlamda Rhoades ve Eisenberger (2002), algılanan örgütsel desteğin çalışanlar için sonuçlarını: örgütsel bağlılık, işe bağlılık, işle ilgili duygulanım, performans, çalışanın elde tutulması, iş tatmini, stres ve gerginlik şeklinde tanımlamıştır. Aynı zamanda, algılanan örgütsel desteği hisseden çalışanların, güçlü bir aidiyet duygusu ve örgüte olan duygusal bağlılıkları sayesinde daha büyük bir amaç ve anlam duygusuna sahip olacaklarını da vurgulamışlardır. Örgütün amaçlarını yerine getirmek için daha fazla çaba sarf etmelerine neden olan algılanan örgütsel destek ile yaratılan duygusal bağlılık, örgütün hedeflerine ulaşmasına yardım etme arzusu ve performansın fark edileceği ve adil bir şekilde ödüllendirileceği yönünde artan bir beklenti olarak kendini gösterir (Eisenberger ve diğ., 1986; Shore ve Shore, 1995). Bir diğer AÖD sonucu iş tatmini şeklinde ortaya çıkmaktadır. İşin çeşitli unsurlarına duygusal bir tepki olan iş tatmini, algılanan örgütsel destekten doğrudan etkilenir (Shore, Tetrick, 1991,637). Eisenberger ve diğ., (1997), AÖD ve iş tatmininin oldukça ilişkili ancak farklı yapılar olduğunu belirtmiştir. Örneğin, bir şirketin çalışanlarını uygun şekilde ödüllendirecek finansal kaynağı yoksa, bu büyük olasılıkla AÖD'i azaltmayacak, ancak iş tatminini azaltmasına neden olabilecektir. Bu nedenle, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmaması durumunda hem çalışanlar hem de organizasyon azalan iş doyumunun zararlı etkilerini yaşarlar (Pack ,2015, 51). İşe bağlılık, kişinin gerçekleştirdiği belirli işle özdeşleşmesi ve bu işle ilgilenmesi anlamına gelir (Cropanzano ve diğ., 1997,159). Böylece, AÖD çalışanların algılanan yetkinliğini artırarak çalışanların işlerine olan ilgisini artırabilir. Bunun yanı sıra, AÖD; standart iş faaliyetlerinin performansını ve üstlenilen sorumluluklar dahilinde organizasyona uygun hedef ve eylemlerin gerçekleştirilebilirliğini artırmalıdır. George ve Brief'e (1992) göre, bu tür ekstra rol faaliyetleri, çalışanlara yardım etmeyi, örgütü riskten koruyan eylemlerde bulunmayı, yapıcı önerilerde bulunmayı ve örgüt için yararlı olan bilgi ve becerileri kazanmayı içerir. AÖD'in daha önce belirtilen sonuçlarında anlaşıldığı üzere örgütler, çalışanlarına ne kadar destekleyici olursa, belirli bir sonucun gerçekleşme olasılığı da o kadar artmış olacaktır.

Algılanan örgütsel destek teorisi, çalışanların örgütü kişileştirdiğini, örgütün katkılarına ne ölçüde değer verdiğini ve refahlarını önemsediğini anladığını ve bu algılanan desteğe artan bağlılık, sadakat ve performansla karşılık verdiğini varsayar. Bu varsayımlara dayanarak, örgütsel destek teorisi, işçi-işveren ilişkilerinde karşılıklılık normunun öneminin anlaşılmasını sağlar. Örgütün çalışanları önemsemesi ve örgüte yaptıkları katkının ödüllendirileceği inancı örgütsel performansa artış yönünde yansıyacak olması bakımından önemlidir. Örgütsel kaynakların miktarını ve dağıtımını belirleyen prosedürlerin eşit ve adil olması AÖD' in önemli bir belirleyicisi olarak dikkate alınmalıdır. Sigorta sektöründeki çoğu şirketin ödül dağıtım politikalarının ve yönetici takdir yetkilerinin adaletli uygulanabilir olması çalışan motivasyonu ve işe bağlılıkları bakımından önem taşımaktadır. Özellikle yöneticiler örgütün temsilcileri olarak algılandıkları için çalışanlara olan davranışlarındaki olumlu yaklaşımları onların motivasyonunu ve iş performansını artırmış olacaktır.

5. İŞ PERFORMANSI KAVRAMI ve BOYUTLARI

5.1. İş Performans Kavramı

Endüstriyel ve hizmet verme yapısı içinde bulunan iş organizasyonlarında, çalışanlardan beklenen performansı iyileştirmek için kullanılan stratejiler arasında, iş başında daha iyi performans göstermesi muhtemel olan adaylar havuzundan yapılan seçme ve yerleştirme, güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirilerek gelişimini etkileyecek eğitim programlarının düzenlenmesi ve motivasyonu etkileyecek süreçler yer almaktadır (Motowidlo, Kell, 2013, 82). Bu süreçlerde çalışanların performans bilgileri kullanılarak performans değerlendirme, geri bildirim sağlama ve kariyer planlarını düzenlenme gibi iş psikolojisinin çoğunun merkezinde yer alan bir iş performansı yapısı oluşturulur. Bu nedenle, bu yapıyı tanımlamak ve bunu etkileyen unsurları tanımlamak gerekir (Viswesvaran, Ones. 2000, 216). İş performansı hakkında 1970' lerde yapılan bazı çalışmalarda, performans alanının içeriğini belirlemedeki temel soru, performansın davranış açısından mı yoksa davranışın sonuçları açısından mı tanımlanması gerektiğidir (James, 1973, 82). Bununla beraber işletmeler açısından bakıldığında, performansı sonuçlar açısından tanımlamaya yönelik güçlü bir istek olduğu ve bu tanımlamanın birkaç nedeni olduğu belirtilmektedir. İlk olarak, sadece sonuçlara yönelik yapılan vurguların, muhtemelen organizasyon için işlevsiz olan davranışlara yol açacağı, ikinci nedenin de sonuçların davranışlardan daha karmaşık bir şekilde belirlendiği ve bu nedenle sonuçların, kişinin ne yaptığının ve durumunun ortak bir işlevi olduğu vurgulanmıştır (Kevin, Leonard P. Kroeker. 1988, 3-4). Bu bağlamda, iş performansıyla ilgili yapılan tanımlarda organizasyonun hedeflerini etkileyen ve bireyin kontrolü altındaki davranışlara odaklanılmıştır. Bu yaklaşımlara dayanarak iş performansını, bireyin kontrolü altında olan ve örgütün amaçlarına katkıda bulunan eylem ve davranışlar olarak kavramsallaştırmak mümkündür (Rotundo, Sackett. 2002, 66). İş performansının anlaşılmasına yardımcı olan birçok davranış, genel olarak bu tanım içinde yer alabilir. İş performansının açıklamak için seçilen kriterler, iş davranışının altında yatan

varsayımlarla ilgili olmalıdır. Oluşturulan iş performans kriterleri, kurumsal hedeflerle ilgili iş davranışlarını belirleyerek ve bu davranışları bireysel farklılıkları ölçmek için nicel değerlendirmelere indirgeyerek oluşturulur (James, 1973, 78). Araştırmacılar, geleneksel olarak bireysel iş performansının önceden belirlenmiş iş hedeflerini karşılamaktan daha fazlası olduğunu belirtmektedir (Koopmans, ve diğ, 2011. 861). İş performansının tanımı ile ilgili birden fazla görüş öne sürülmüştür. Bu doğrultuda iş performansı, çalışanların katıldığı veya ortaya çıkardığı, kurumsal hedeflerle bağlantılı ve bunlara katkıda bulunan ölçeklenebilir eylemler, davranışlar ve sonuçlar anlamına gelmektedir (Viswesvaran, Ones. 2000, 216). Bunun yanı sıra , hedeflenen kurumsal hedeflere hem doğrudan hem de dolaylı olarak yerine getirilmesine katkıda bulunan çalışanlar tarafından toplanan finansal veya finansal olmayan katma değer olarak tanımlıyoruz (Dajani, Zaki, 2015, 141). İş performansıyla ilgili sunulan temel varsayımlardan yola çıkarak, iş performansı, bir bireyin standart bir zaman aralığında gerçekleştirdiği ayrık davranış bölümlerinin organizasyonun hedeflerine yönelik ortaya koyduğu toplu değeri olarak tanımlanmaktadır (Motowidlo, Borman ve Schmit, 1997, 72). Bu tanımda öne çıkan düşünce, performansın davranışın bir özelliği olduğudur. Özellikle, belirli bir zaman diliminde meydana gelen çoklu, ayrık davranışların toplu bir özelliğidir (Motowidlo, Kell, 2013, 82). İş performansını tanımlamaya yönelik bazı açıklamalarda, iş performansının tipik olarak görev performansıyla eşitlenmesi şeklinde olmuştur. Diğer bir deyişle, iş performansının, bir dizi mesleki standartta yer alan görevleri yerine getirmede, genellikle görevi üstlenen kişinin başarısını yeterince tanımlayabileceği varsayılmaktadır; diğer bir deyişle, iş performansının, genellikle, görevdeki kişinin görevlerini yerine getirme başarısı açısından yeterli bir şekilde tanımlanabileceği varsayılır (Murphy, Kroeker,1988, 2). Borman ve Motowidlo (1997,100), iş performansının anlaşılması bakımından, görev performansına ek olarak bağlamsal performansının da açıklanmasının önemi vardır. Çünkü, görev faaliyetleri ve süreçleri için katalizör görevi gören örgütsel, sosyal ve psikolojik bağlamı şekillendiren örgütsel etkinliğe katkıda bulunurlar. Bağlamsal faaliyetler, biçimsel olarak ana işin bir parçası olmayan görev faaliyetlerinde gönüllü olmayı ve görevlerin yerine getirilmesinde diğer kişilere yardım etmeyi ve iş birliği yapmayı içerir (Borman, Motowidlo, 1997,100).

5.2. İş Performansının Boyutları

Araştırmacılar performansın genel değerlendirmesini yaparken, görev ve bağlamsal performans boyutunda açıklamaya çalışmaktadırlar (Borman, Motowidlo, 1997, 99). Bu bağlamda, görev performansı ve bağlamsal performans, iş yerinde etkililik sonuçlarına bağımsız olarak katkıda bulunan iki farklı davranış boyutu olduğu vurgulanmaktadır (Kahya, 2009, 96).

5.2.1. Görev Performansı

İş performansı yapısını incelemeye yönelik ilk çalışmalar, ağırlıklı olarak görev gereksinimlerine odaklandı Fleishman (1967, 349). Bu bağlamda günümüzde görev performansı olarak adlandırılan iş performansının boyutlarını belirlemek için dört yaklaşıma dikkat çekmiştir: Bunları, davranış tanımlama yaklaşımı, davranış gereksinimleri yaklaşımı, yetenekler yaklaşımı ve görev özellikleri yaklaşımı olarak adlandırmıştır (Fleishman, 1975, 1127). Bunun yanı sıra 1990'larda Campbell, iş performansının endüstriyel ve örgütsel psikoloji alanında merkezi bir rol oynamasına rağmen, iş performansının ne anlama geldiğine dair kapsamlı bir teori geliştirmek için çok az şey yapıldığını gözlemledi. Bu nedenle yapılan araştırmalarda işle ilgili tüm çalışmaların performans gereksinimlerini en iyi karakterize eden gizli değişken faktörlerini açıklayarak bu konuyu değerlendirdiler (Borman ve diğ., 2003, 4). Aşağıdaki bu faktörlerden bazılarının, özellikle seçme-yerleştirme süreçlerinde performans kriterleri olarak dikkate alındığı söylenebilir.

- İşe özgü görev yeterliliği,
- İşe özgü olmayan görev yeterliliği,
- Yazılı ve sözlü iletişim yeterliliği,
- Liderlik denetimi,
- Yönetim becerisi,

Bu beş faktörün her biri, çeşitli işler için farklılık oluşturan kriterlerdir.

Daha sonra yapılan çalışmalarda görev performansı, çalışanların, süreçlere bağlı yenilikleri ve teknolojiyi uygulamasının yanı sıra, gerekli malzeme ve hizmetleri sağlayarak dolaylı olarak işletmenin ana hizmetlerine katkıda bulunan faaliyetleri gerçekleştirme etkinliği olarak tanımlanabilir (Borman, Motowidlo 1993,73). Bu nedenle, görev performansı davranışları, organizasyonun ortaya koyduğu performansla doğrudan ilişkilidir (Borman, Motowidlo, 1997, 99). Görev performansı

verilen bir işle ilgili görev ve sorumlulukların mesleki standartlarda yerine getirilmesindeki başarısı olarak tanımlanmıştır (Murphy, Kroeker,1988, 2). Örneğin sigorta şirketlerinin sigorta poliçesi satışında kullandığı ürünlerin hazırlanışı, satış görevlilerinin satış kapama ve zaman yönetme işlemleri, hasar ödeme ve teknik servis verme, ekspertiz uygulamaları, görev boyutlarının iyi örnekleri olarak sıralanabilir. Borman ve Motowidlo (1997, 99), görev performansını bir işin parçası olarak kabul edilen ve organizasyonun teknik olarak işe özgü görev alanlarındaki yeterliliğe katkıda bulunan faaliyetler olarak tanımlamıştır. Borman ve Brush (1993, 4), teknik yeterlilik gösteren davranışları tanımlamak için teknik faaliyetler terimini kullanmıştır.

5.2.2. Bağlamsal Performans

Görev performansının anlaşılmasında, merkezi teknik işlere yönelik faaliyetlerin önemine vurgu yapılmasına karşılık, Bağlamsal performans davranışlarında teknik işlerin yerine getirilmesi için, daha geniş örgütsel, sosyal ve psikolojik ortamın desteklenmesine işaret edilmiştir. Örgüt içi bağlamsal faaliyetlerin önemli görülmesi nedeniyle, görev faaliyetleri ve süreçleri için katalizör görevi gören örgütsel, sosyal ve psikolojik bağlamı şekillendiren örgütsel etkinliğe katkıda bulunurlar. Bağlamsal faaliyetler, resmi olarak işin bir parçası olmayan görev faaliyetlerini yürütmek için gönüllü olmayı ve görevlerin yerine getirilmesi için kuruluştaki diğer kişilere yardım etmeyi ve onlarla iş birliği yapmayı içerir (Borman, Motividlo,1997,100). Örgütün kültürüne ve iklimine katkıda bulunan davranışları, başka bir deyişle dönüştürme ve sürdürme faaliyetlerinin yürütüldüğü bağlamı ifade eder. Fazladan iş için gönüllü olmak, isteklilikle ısrar etmek, başkalarına yardım etmek ve onlarla iş birliği yapmak, kurallara ve prosedürlere uymak, örgütü desteklemek veya savunmak bağlamsal performans davranışlarına örnek olarak verilebilir (Motowidlo, Borman, Schmit, 1997, 76). Birbirleriyle tutarlılık içinde olduğunu gösteren başka bir çalışmada da bağlamsal performansa yönelik yapılan sınıflandırmalar aşağıdaki şekilde belirtilmiştir (Motowidlo, Van Scotter, 1994, 475).

a. İşin bir parçası olmayan görev faaliyetlerini yürütmek için gönüllü olmak,
b. Kendi görevlerini başarıyla tamamlamak için gerektiğinde daha yüksek bir isteklilikte ısrarcı olmak,
c. Başkalarına yardımcı olmak ve onlarla iş birliği içinde bulunmak,

d. Kişisel olarak uyum gösterilemeyeceği düşünülse dahi işletme kural ve prosedürleri takip etmek,
e. Örgütsel amaçları onaylamak, desteklemek ve savunmak.

Özellikle, bağlamsal performansın eylemleri arasında iş arkadaşlarının performansına yardımcı olan işbirlikçi, düşünceli ve yardımcı eylemleri içeren kişilerarası ilişkileri kolaylaştıran, öz disiplinli, motive olmuş, işe kendini adayan, inisiyatif alan ve kurallara uyan eylemleri kapsamaktadır (Van Scotter, Motowidlo, 1996, 525).

5.2.3. Görev ve Bağlamsal Performans Ayrımı

Motowidlo ve Van Scotter (1994, 476)' ın deneysel kanıtları, görev performansı ile bağlamsal performans arasındaki ayrımı destekler. Görev performansı davranışları, organizasyonun performansıyla doğrudan ilişkilidir. Buna karşılık, bağlamsal performans davranışları, teknik hizmetlerin işlev görmesi gereken daha geniş örgütsel, sosyal ve psikolojik ortamı destekledikleri kadar merkezi teknik hizmetlerin kendisini desteklemez. Bağlamsal performansın görev performansından en az üç şekilde önemli ölçüde farklı olduğu ifade edilmektedir. Bunlar, ilk olarak, görev faaliyetleri yapılan işlerde önemli ölçüde farklılık gösterirken, bağlamsal faaliyetlerdeki işler arasında daha benzer olma eğilimindedir. İkinci olarak, görev etkinlikleri, örneğin bir performans değerlendirme formunda belirtilen rollerin görünmesi bağlamsal etkinliklerden daha ön plandadır. Üçüncüsü ise, görev performansının öncüllerinin bilişsel yeteneği içermesi daha olası görünürken, bağlamsal performansın öncüllerinin kişilik değişkenlerini içermesi daha olası görünür halde olmaktadır (Borman, Motowidlo, 1997, 102-103). Görev ve bağlamsal performans arasında üç temel fark vardır (Borman ve Motowidlo, 1997,118-119; Motowidlo, Borman, Schmit, 1997;75-77). Bağlamsal performans faaliyetleri hemen hemen tüm işler için karşılaştırılabilirken, görev performansı ortaya konulan işe özeldir;

a. Görev performansı esas olarak yetenek tarafından tahmin edilirken, bağlamsal performans esas olarak motivasyon ve kişilik tarafından tahmin edilir;
b. Görev performansı, rol içi davranış ve biçimlenmiş iş tanımının bir parçasıdır, bağlamsal performans ise ekstra rol davranışıdır ve isteğe bağlıdır (yani uygulanamaz) ve genellikle ödül sistemleri içinde yer almaz veya doğrudan veya dolaylı olarak yönetim tarafından değerlendirilmez.

5.3. İş Performansının İlişkili Olduğu Bireysel ve Örgütsel Değişkenler

Bu çalışmada, bağımlı değişken olan iş performansı ile diğer değişkenlerden duygusal zekâ, duygusal emek ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiler değerlendirilmiş ve birbirlerine olan etkileri yapılan analizlerle açıklanmıştır. Bununla beraber literatürde değişik çalışmalarda ele alınan, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel kültür, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, iş stresi ve duygusal tükenmişlik gibi değişkenlerin iş performansı ile olan ilişkileri de aşağıdaki şekilde kısaca değerlendirilmiştir. Örgütsel bağlılığın işgücü motivasyonu ve üretkenliği etkileyen temel kavramlardan birisi olarak, örgütsel performansa etkisi akademik personel ile idari personel düzeyinde araştırılmış, bulgular her iki grubunda üniversitede kalma isteğinin güçlü olduğunu ortaya koymuş ve iş performans ile olan ilişkisinin anlamlı olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Böylece hem akademik hem de idari personelin üniversiteye olan bağlılıklarından dolayı üniversitede kalmak istedikleri sonucuna varılmıştır (Tolentino, 2013, 51). Yine örgütsel deneyime sahip çalışanlar arasında yapılan başka bir çalışmada ise bu iki değişken arasında önemli bir negatif ilişkinin olduğu belirtilmiştir (Wright, 1997, 447). Bir başka nicel araştırmada, örgütsel adalet uygulaması ve bunun iş performansı üzerindeki etkisini tanımlayıcı bir analitik yaklaşım kullanarak analiz edilmiş ve elde edilen bulgular örgütsel adalet ile iş performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca işlemsel adaletin iş performansı ile en güçlü ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur (Faeq, Ismael, 2022, 14). Normlar, değerler ve hedefler bir örgütte kültürün gelişimine yardımcı olduğundan, üretkenliğin iyileşmesine ve çalışan performansının artışına yol açar. Yapılan bir araştırmada lider davranışlarının etkin olduğu güçlü bir örgüt kültürünün çalışanların performans düzeylerinin artışına katkı sağladığı ortaya çıkmış ve örgütün kültürünün iş performansıyla pozitif ilişki içinde olduğu sonucu elde edilmiştir (Awadh, Mohammed, 2013,168). İş tatmini ve iş performansının ilişkisi incelendiğinde, bu iki değişken arasında güçlü ve yaygın bir ilişki olmadığı, aralarındaki ilişkinin düşük olduğu sonucuna varılmasına karşın (Iaffaldano, Muchinsky. 1985, 251), yapılan başka bir çalışmada genel iş tatmini ve iş performansı arasındaki gerçek ilişkinin orta büyüklükte bir ilişki olduğu tahmin edilmiştir (Judge ve diğ., 2001, 376). İş yerindeki stres, modern yaşamın giderek yaygınlaşan bir özelliği olarak kendini hissettirmektedir. Aynı zamanda, son yıllarda işyeri stresi, insan kaynakları yöneticileri için ortak bir sorun haline gelmektedir. Yüksek düzeyde iş

stresi yaşayan çalışanların iş yerinde sağlıksız, düşük motivasyonlu, daha az üretken olma varsayımıyla yapılan bir araştırmada iş stresi ile iş performansı arasında anlamlı bir negatif ilişki bulunmuştur (Arshadi, Damiri. 2013, 706). Böylece, birçok araştırmacı, stres miktarı arttıkça çalışanların işten ayrılma niyetinin de artacağını bulmuştur (Chen ve diğ., 2010, 1327). Örgüt yapıları içinde istihdam edilen çalışanların farklı nedenlerle işten ayrılma niyeti taşıdıkları ve iş performansı ile ilişkisi değerlendirildiğinde, iş performansının işten ayrılma niyeti ile negatif bir ilişki içinde olduğu, kötü performans gösterenlerin işten ayrılma niyetlerini kontrol ettikten sonra bile işi bırakma olasılıklarının daha yüksek olduğu bulunmuştur (Zimmerman, Darnold, 2009, 149). İş performansı ile tükenmişlik ilişkisi yeniden gözden geçirildiğinde, çalışanlarda duygusal tükenmişliğin genellikle iş performansını etkilediği kabul edilmektedir. Bu amaçla yapılan bir çalışmada, iş performansının tükenmişlik üzerindeki toplam etkisinin anlamlı ve negatif olduğu bulunmuştur (Prentice, Thaichon. 2019, 807).

İş standartları, iş performansını objektif ve sübjektif terimlerle ölçer, tipik olarak çalışanın belirli bir süre boyunca işverenin beklentilerini ne kadar iyi karşıladığını değerlendirmek için kıyaslamalar kullanır. Üretim ortamlarında, bu ölçütler, bir çalışanın çalışmasının belirli bir üretim kotasını ne kadar iyi karşıladığını değerlendirmek gibi kolayca ölçülebilir sonuçlara yönelik olabilir. Hizmet işlerinde, kaç müşterinin şikâyet ettiği veya satışlardaki düşüş gibi kriterlere bağlı olarak sonuçlar spesifik olabilir. Bununla birlikte, bu durumlarda performansı doğru bir şekilde değerlendirmek, bireysel çıktının matematiksel olarak ölçülebildiği üretim ortamlarından genellikle daha zordur. Her iki durumda da, bir bireyin genel tutumu da genellikle değerlendirilir. Çalışan için performans değerlendirmesi; kendisinden ne beklendiğini, nasıl bir üretim yapması ve kendi gelişimini nasıl sürdürmesi gerektiğinin geri bildirimi olarak değerlendirildiğinde, oluşturulan yazılı ve sözlü kuralları da dikkate alınmış olacaktır. Ayrıca iş performansı değerlendirmesi, çalışana nasıl çözeceğini bilmediği bir durum hakkında bildirim yapma olanağı tanır ve aldığı olumlu eleştirilerle motive olma alanı yaratılmış olur.

6.1. Duygusal Zekâ ve İş Performansı Arasındaki İlişki

Çalışmamızın değişkenlerinden olan duygusal zekâ ve iş performansının kendi aralarındaki ilişkinin anlaşılması amacıyla, literatürdeki çalışmalar incelenmiştir. İlk araştırmacıların bulgularıyla da eş zamanlı olarak, Goleman (1995, 20) bir çalışanın duygusal zekâsı ve iş performansı arasında önemli bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Carmeli (2003, 797), yüksek düzeyde zekaya sahip çalışanların, iş performansının artmasına yol açabilecek olumlu bir zihinsel durumu korumak istediklerinde duygularını yönetebileceklerini vurgulamıştır. Mohamad ve Jais (2016, 680), gerçekleştirdikleri araştırmada duygusal zekanın önemini vurgulamış ve duygusal zekanın dört alanının (öz farkındalık, öz düzenleme, öz motivasyon, empati ve sosyal beceriler) öğretmenlerin iş performansı üzerinde daha büyük bir etkisi olduğunu göstermişlerdir. Ayrıca, yapılan araştırmalar hizmete yönelik çabaların yoğunlaştığı işletmelerde yüksek duygusal zekaya sahip çalışanların, düşük duygusal zekaya sahip çalışanlara göre daha derinden hareket etme (yani daha gerçek duygular ifade etme) olasılığının yüksek olduğuna ve bunun da iş performanslarını ve hizmet kalitesiyle müşteri memnuniyetini etkileyebileceğine işaret etmişlerdir. Böylece, duygusal zekanın örgütler için önemi göz önüne alındığında, hizmet örgütlerinin duygusal zekâsı yüksek, hizmet yönelimi güçlü ve etkin duygu yönetimi becerilerine sahip çalışanları işe almaya odaklanması gerektiği söylenebilir (Rathi, 2014, 65). Hizmet sektörü içinde yer alan sigorta sektöründe, daha önceki yapılan gözlemler dikkate alınarak, sigorta satıcılarının performanslarının değerlendirmesi amacıyla yapılan bir çalışmada, iyimser sigorta satıcılarının kötümser satıcılardan daha iyi performans göstereceği ve duygusal zekanın doğrudan performansla ilişkili olduğu öne sürülmüştür (Abraham, 1999, 211). Hindistan sigorta sektöründe yönetici grubuna yönelik yapılan başka bir araştırma sigorta sektöründeki yöneticilerin iş performansında duygusal zekanın rolüne işaret etmiştir. Duygusal zekâ ve iş performansı arasındaki meta analizini kapsayan çalışmadan elde edilen sonuçlara göre duygusal zekâ ve iş performansı arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif olduğunu gösteren hipotezin desteklendiğine işaret edilmiştir (O'Boyle, Humphrey, Pollack, Hawver. Story. 2011, 796). Yapılan bu açıklamalar çerçevesinde duygusal zekanın iş performansı ile ilişkili olduğu biçiminde, aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

Hipotez 1: Duygusal zekâ, iş performansını etkiler.

6.2. Duygusal Zekâ, Duygusal Emek ve İş Performansı Arasındaki İlişki

Araştırmacılar, duyguları yönetmenin çalışan performansını nasıl etkilediğini araştırmaya başlamış ve bu çalışmaların çoğunluğu, duygusal emek stratejileri ile performans arasındaki ilişkide derin rol oynamanın, yüzeysel rol oynamadan daha olumlu sonuçlara yol açtığını değerlendirmişlerdir. Örneğin, Kim ve diğ., (2017, 124), uluslararası bir havayolu şirketinin uçuş görevlileri üzerinde duygusal emek stratejileri ile performans arasındaki ilişkiyi araştırmışlar ve yüzeysel rol davranışları ile ilişkisi olumsuz iken, derin rol davranışları ve çalışan performansı arasında olumlu bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Benzer şekilde, Grandey (2015, 55), duygusal emek stratejilerinin kişilerarası performans üzerindeki etkisinin meta-analizini yapmış ve yüzeysel rol davranışlarının, çalışan performansıyla olumsuz bir şekilde ilişkili olduğu, derin rol davranışının ise olumlu ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur. Sağlık sektöründe bulunan çalışanların duygusal zekâ ve duygusal emek özelliklerinin, iş performansını olumlu yönde artıracağı öngörüsüyle yapılan bir çalışmadan elde edilen sonuçlara göre; her üç değişken arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu belirtilmiştir. Bu bağlamda, duygusal zekâ ile performans arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca duygusal emek boyutları içinde, yüzeysel rol davranışları dışındaki diğer bütün değişkenler ve boyutlar arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkiyi ortaya konmuştur. Böylece, çalışanlar iş ortamlarında yaptıkları derin rol davranışlarını sergilemeleri yönünde kendilerini geliştirir ve duygusal zekâ boyutlarını etkin bir şekilde yönetirler. Bu durumda da iş performanslarında da olumlu ilerlemeler olacağı görülür (Onay, 2011, 596). Bir başka çalışmada, sağlık sektöründe bulunan çalışanların duygusal zekâ ve duygusal emek özelliklerinin, iş performansını olumlu yönde artıracağı öngörüsüyle yapılan bir çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, her üç değişken arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu belirtilmiştir. İşyerinde performansın belirlenmesinde uyarlanabilir öz-düzenlemenin önemi göz önüne alındığında (Tsui, Ashford, St Clair, Xin, 1995, 1515), duygusal emek göstermenin çalışanların tam potansiyellerini gerçekleştirme yeteneklerini sınırlandıracağı ve dolayısıyla performanslarının düşeceği beklenmektedir. Ancak çalışanlardan beklenen farklı duygusal emek stratejileri söz konusu olabilir (Gross, 1998b, 224), ve işin özgünlüğü farklı seviyelerde çaba gerektirebilir. Bu nedenle farklı duygusal emek stratejileri ile iş performansı arasındaki ilişkilerin değişmesi beklenmektedir. Bunun yanı sıra, yüzey oyunculuğunun iş performansıyla olumsuz ilişkili olduğunu, derin oyunculuğun ise

olumlu yönde ilişkili olduğunu gösteren çalışmalar olmuştur. Duygusal değerlendirme açısından bakıldığında, yüzeysel davranışlar bilişsel bir maliyete neden olabilir. Örneğin, duyguların bastırılmasının hafızayı ve daha sonra bilişsel görevlerin performansını bozduğu görülmüştür (Baumeister, Bratslavsky, Muraven, Tice, 1998, 1253; Richards, Gross, 1999, 1034). Bu tür bir duygusal bastırma içeren yüzeysel davranışın, iş performansı ile olumsuz ilişkili içinde olması beklenebilir. Derin oyunculuk özgün duyguların ifadesini içerir ve bu nedenle performans ile olumlu bir şekilde ilişkili olması beklenmektedir. Özetle, yüzey ve derin oyunculuk ile iş performansı arasındaki ilişkilerin farklı olması beklenmektedir; yüzey eylemi yapan çalışanların yaşadığı artan bilişsel yükün iş performansını düşürmesi beklenirken, öz düzenleyici kaynakları aynı ölçüde tükenmeyen derin oyunculukla uğraşmak, hizmet başarısına yol açma olasılığı daha yüksek duygular da üretmektedir. Bu tartışmalara dayanarak, aşağıdakileri hipotezler önerilmektedir:

Hipotez 3: Duygusal emek, iş performansını etkiler.

Hipotez 6: Duygusal emek, duygusal zekâ *ile iş performansı arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynar.*

6.3. Duygusal Zekâ, Algılanan Örgütsel Destek ve İş Performansı Arasındaki İlişki

Duygusal zekâ, algılanan örgütsel destek, iş performansının birbirleriyle olan ilişkilerine yönelik yapılan literatür taramasında az sayıda olsa da, AÖD' nin düzenleyici rolünü inceleyen araştırmalar değerlendirilmiş ancak, AÖD’ nin diğer iki değişken arasındaki aracılık etkisini inceleyen herhangi bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle değişkenler arasındaki açıklamalar, bu kaynaklar referans alınarak yapılmıştır. Eisenberger ve Stinglhamber (2011), AÖD ve DZ etkileşimine yönelik çoğu belirsiz 20 çalışmayı ortaya koymalarına karşın, bu ilişkiyi inceleyen çalışmaların günümüze kadar çok sınırlı bir şekilde geldiğini ifade etmişlerdir. Akhtar ve diğ., (2017, 1) banka çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada, duygusal zekanın iş performansı üzerindeki etkisini ve ayrıca algılanan örgütsel desteğin duygusal zekâ ile iş performansı arasındaki ilişkide düzenleyici etkisini değerlendirmişlerdir. Bu çalışmanın sonucu, duygusal zekâ düzeyi yüksek çalışanların daha yüksek düzeyde iş performansına sahip olduğunu ortaya koymuştur ve bu sonuçlar önceki çalışmaları desteklemektedir (Wong, Law, 2002, 269). Ortaya çıkan sonuçlar duygusal zekâ düzeyi daha yüksek olan çalışanların, işteki performanslarını

kolaylaştırmak için duygularını kullanma konusunda daha deneyimli olduklarını göstermektedir (Sy, Tram, O'Hara. 2006, 470). Duygusal zekâ düzeyi daha yüksek olan çalışanlar, belirli duyguların davranışlarını ve işteki iş performanslarını nasıl etkilediğinin de farkında olmaktadırlar. Buna göre, algılanan organizasyon desteğin duygusal zekâ ve iş performansı arasındaki ilişkide düzenleyici rolünün olduğu belirtilmektedir. Çünkü yüksek duygusal zekaya sahip çalışanlar yüksek performans göstermekte ancak yüksek duygusal zekâya sahip çalışanların düşük örgütsel destek algıladıklarında, iş performansı düzeyleri azalmaktadır. Bunun tam tersi söz konusu olduğunda, yani yüksek duygusal zekâlı çalışanlar yüksek organizasyon desteği algıladıklarında performans seviyelerinin arttığı görülmektedir (Akhtar ve diğ., 2017, 3). Bu değerlendirmeler ışığında aşağıdaki hipotez önerilmektedir.

Hipotez 7: Algılanan örgütsel destek, duygusal zekâ *ve iş performansı arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynar.*

6.4. Duygusal Emek ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişki

AÖD' in, duygusal emek stratejileri yani yüzeysel oyunculuk ve derin oyunculuk ile iş performansı arasındaki ilişkide düzenleyici rolünün açıklanmasında, örgütün çalışanlarına olan desteğini ortaya çıkararak, yüzeysel hareketlerden kaynaklanan duygusal uyumsuzluğun zararlı etkilerine karşı engelleyici bir rol üstlendiği görülmektedir (Chen ve diğ., 2012, 610). Hur ve diğ., (2015) yaptıkları çalışmada, AÖD'in duygusal emek ile örgütsel çıktılardan olan iş performansı arasındaki ilişkide düzenleyici rolünü incelemişler ve AÖD'in düzenleyici rolü olduğunu kısmen olsa da kanıtlayarak, AÖD'in etkisinin yüzey ve derin oyunculuk için farklı olduğunu bulmuşlardır. Bu bağlamda araştırmacılar, AÖD'in, yüzeysel oyunculuk davranışında iş performansının etkisini azaltırken, derin oyunculuk ve iş performansı arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirdiğini görmüşlerdir. Bu sonuçlar, çalışanların algıladığı örgütsel desteğin, derinden hareket etmenin faydalı etkisini artıran, geliştirici bir unsur olarak hareket ettiği varsayımını desteklemektedir (Duke ve diğ., 2009, 1014; Grandey, 2000, 97). Böylece duygusal emek ile algılanan örgütsel destek ilişkisi bağlamında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 4: Duygusal emek ile algılanan örgütsel destek arasında anlamlı bir ilişki vardır.

6.5. Algılanan Örgütsel Destek ve İş Performansı Arasındaki İlişki

Çeşitli araştırmalar, çalışanların kuruluşları tarafından gördükleri davranışlara ve bunlardan etkilenerek gösterdikleri iş sonuçlarına yönelik güdülerinin ne yönde etkilendiğinin çalışmalarını yapmışlardır. Bu çalışmalar, çalışanların kuruluşun kendilerine verdikleri desteğin seviyesinin ne olduğunu algıladığında, kuruluşa fayda sağlamak için iş performanslarını artırdığını göstermektedir (Arshadi ve Hayavi. 2013, 742). Sosyal değişim teorisi üzerine yapılan bazı araştırmalar, örgütleri tarafından iyi desteklendiğini hisseden çalışanların, daha düşük AÖD seviyeleri bildirenlere göre daha iyi performans göstererek karşılık verme eğiliminde olduklarını göstermiştir (Eisenberger, Fasolo, Davis-LaMastro. 1990,53; Shore ve Wayne, 1993,775). Diğer taraftan, Settoon, Bennett, Liden (1996) ve Wayne, Shore, Liden, 1997), AÖD ile iş performansı arasındaki ilişkiyi yapısal eşitlik modellemesini kullanarak test etmiştir. Bu çalışmalarda AÖD ve iş performansı arasındaki ilişkide, örgütsel desteğin algılanması, çalışanların performanslarını örgütlerinin aksine liderlerine karşı bir zorunluluk olarak görme şeklinde ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, üyeler liderleriyle güçlü bir değişim ilişkisine sahip olduklarında, performansları daha öne çıkar. Daha sonra yapılan bir örnek çalışmada, Stamper ve Johlke (2003) AÖD'in görev performansı ile ilgili olmadığını öne sürmüştür. Bununla birlikte Riggle, Edmondson, Hansen (2009) tarafından yapılan bir meta-analizde ise AÖD'nin hem görev hem de bağlamsal performans arasında zayıf ve orta düzeyde, pozitif bir etkiye sahip olduğunu belirtmiştir. Bu çalışmalar dikkate alınarak çalışmanın bir başka hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

Hipotez 5: Algılanan örgütsel destek, iş performansını etkiler.

6.6. Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek Arasındaki İlişki

Önceki araştırmalar, duygusal zekanın işlevsel özelliklerinin duygusal emek ile ilişkili olduğunu bulmuştur. Mayer ve Salovey (1995, 206)'e göre, duygusal olarak zeki insanlar, olmayanlara göre duygularını durumsal taleplerle tutarlı olacak şekilde düzenlemede daha uyumlu ve esnek olma eğilimindedir. Çalışanlar duygularını düzenlediklerinde ve duygularını örgütlerin amaçları doğrultusunda ifade ettiklerinde, duygusal gösterimleri için duygusal emek olarak bilinen farklı bir emek biçimine girerler (Grandey, 2000, 106). Duygusal zekayı duygusal emekten ayıran en önemli belirtinin, duygusal zekanın bireyin duygusal emeği gerçekleştirme

konusundaki temel yeteneğini gösterdiği, duygusal emeğin ise böyle bir yeteneğin oluşma halini işaret ettiği biçimindedir (Lee, Ok, 2014, 177). Her iki kavram da teorik olarak farklı olsa da araştırmalar, duygusal zekâsı yüksek bireylerin, düşük duygusal zekaya sahip bireylere göre genellikle daha iyi duygu düzenleme stratejisi seçtiğini göstermektedir. Böylece araştırmacılar, duygusal zekaya sahip bireylerin, farklı duygu düzenleme stratejileri kullanmanın sonuçlarını, düşük duygusal zekaya sahip olanlardan daha iyi anladıklarını iddia etmektedirler (Opengart, 2005,56; Cote, Miners, Moon. 2006,16). Örneğin, duygusal zekâsı yüksek olan kişilerin, yüzeysel oyunculuktan daha iyi bir seçim yapma ihtimalinin yüksek olduğu durumlarda, duygusal zekâsı düşük olan bireylere göre derin oyunculuğu seçme olasılıkları daha yüksektir (Cote, 2005, 525). Duygusal zekâsı yüksek kişilerin duygularını düzenlemede düşük duygusal zekaya sahip kişilere göre daha etkili olduğunu öne sürmeleri bağlamında, duygusal emek gerektiren işlerde duygusal zekâsı yüksek çalışanların, duygusal zekâsı düşük çalışanlara göre daha iyi performans gösterdikleri savunulmaktadır. Böylece bu bireyler olumlu duygular yaratmak, duygusal ve entelektüel gelişimi teşvik etmek için duygu düzenleme sürecini daha etkin kullanabilmektedirler (Wong, Law, 2002, 247). Opengart (2005) duygu düzenleme sürecinde duygusal zekanın önemine vurgu yaparken, duygusal zekanın çalışanlara farklı duyguları anlama ve ayırt etme konusunda temel bir beceri sağladığını ve aynı zamanda hangi duyguların uygun olduğunu belirleyen sergileme kurallarını algılamalarını sağladığını belirtmektedir. Ayrıca Opengart (2005), uygun bir duygusal zekâ seviyesinin yokluğunda, çalışanların duygusal emek gerçekleştiremeyeceklerini çünkü duyguların yönetimi ve düzenlenmesi zekanın gerektiği gibi algılaması, öğrenmesi ve davranışı ayarlamasını da gerektirdiğini belirtmiştir (Opengart, 2005, 57). Yapılan bu açıklamalar çerçevesinde duygusal zekanın duygusal emeği etkilediği bağlamında, aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

Hipotez 2: Duygusal zekâ, *duygusal emeği etkiler*.

7. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE UYGULAMASI

Bu bölümde, araştırmanın temel sorusuna yanıt bulmak amacıyla, toplanan uygun verilerle yapılan analizleri ve yöntemlerinin açıklanması hedeflenmiştir. Bölüm içinde; araştırmanın amacı, önemi ve kapsamı, araştırma sonuçlarının ilgili yazına ve uygulamaya katkısı, yöntemi, araştırma soruları (hipotezler), araştırma değişkenleri ve araştırma modeli, veri toplama yöntemi ve araçları, veri analiz teknikleri araştırmanın kısıtlarından oluşan alt başlıklar bulunmaktadır. Çalışma, saha araştırması şeklinde nicel araştırma deseni çerçevesinde gerçekleştirilmiştir.

7.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Sigorta sektörü içinde faaliyette bulunan şirketler; sigortalı olarak hedefledikleri müşterilerine sunacakları tüm hizmet türlerinde, çalışanları ve müşterileri arasında fark gözetmeksizin, haklarında hiçbir önyargı taşımadan, karşılıklı güven anlayışı içerisinde açık, anlaşılır bir şekilde doğru bilgi vermek ve aynı zamanda müşteri hizmetlerini de zamanında ve eksiksiz yerine getirmek durumundadırlar. Örgütte bulunan tüm çalışanlar farklı birimlerde de çalışıyor olsalar dahi, onlardan müşteri memnuniyetini yükseltmeleri ve bununla ilgili yeteneklerini daha da geliştirerek bireysel performanslarına yansıtmaları beklenmektedir. Böylece, çalışanların ilişki düzeyi yüksek bir işte başarılı olmaları için sahip oldukları yeteneklerinin yanı sıra, duygu düzeylerindeki değişimlerini de kontrol ederek, sundukları hizmet türlerinde müşterilerin memnuniyetini sağlamaktadırlar. Memnuniyetin sağlanabilmesine yönelik gösterilen çabaların içerisindeki en önemli unsurlardan birisi de çalışanların duygularını iyi analiz etmeleri ve bunları performanslarına yansıtmaları olmuştur. Çalışanların müşterileriyle etkileşimde bulunurken duygularını düzenlemek için çeşitli stratejiler kullanmaları, onların duygusal emek şeklinde sergiledikleri çabalarının ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Çünkü hizmet yoğun olarak gerçekleştirilen çalışmalarda, çalışanların görev ve sorumluluklarını yerine getirmeleri esnasında gösterdikleri başarıda fiziksel ve zihinsel gayretlerinin yanında, duygusal emek

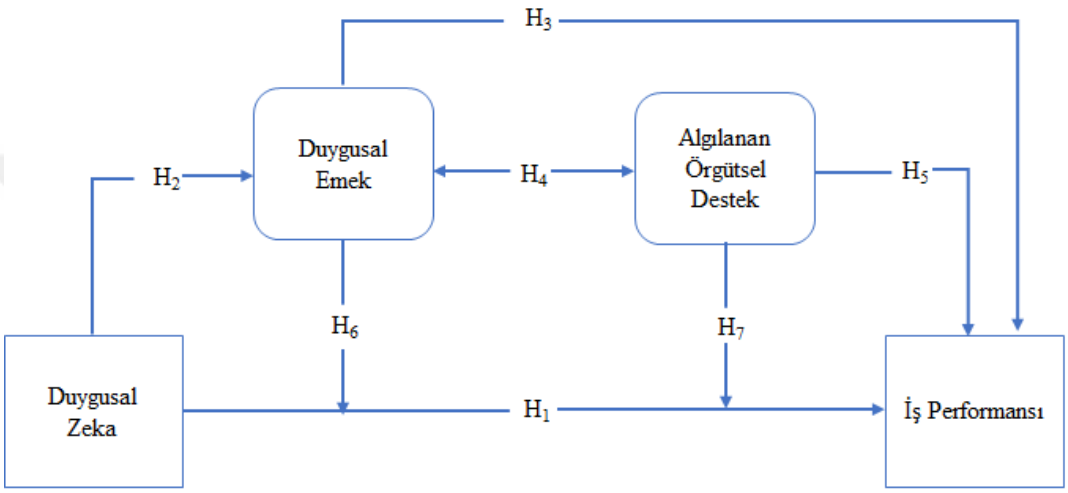
harcamaları da gerekmektedir. Sigorta sektöründe, güven duygusu yoğun hizmet verme anlayışında görevlerini yerine getiren çalışanların, müşterileriyle olan ilişkilerinde olumlu duygu gösteriminde bulunmaları hem onların performanslarına hem de müşterilerinin memnuniyetine yansımaktadır. Çalışanların bu olumlu duygu gösterimlerinde bulunmaları, aynı zamanda onların iş performanslarını da pozitif yönde etkilemektedir (Grandey ve diğ., 2005, 40). Bununla birlikte, son dönemlerde gerçekleştirilen araştırmalarda, çalışanların işyerlerindeki başarılarını etkileyen bir diğer faktörün de, duygusal zekâ olduğu kabul edilmektedir. Çalışanlar, duygusal zekâ sayesinde, duygusal emek içeren işlerdeki çalışmalarında, tutum ve davranışlarını değiştirebilirler. Bu bağlamda, duyguların etkilenmesinde önemli yer tutan iş stresi azaltılabilir ve iş memnuniyetinin artışı sağlanabilir. Böylece işinde mutlu olan ve olumlu duygularla çalışanların görev gereği gösterdikleri performansları artmış olacaktır. Bu kapsamda bu çalışma ile hizmet yoğun bir sektör olan sigortacılık sektöründe duygusal zekanın, iş performansı üzerindeki etkisi, duygusal emek ve algılanan örgütsel destek değişkenlerinin bu ilişkideki düzenleyici rollerinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu çalışmadan elde edilecek bulgularla, karar vericilere eğitim, istihdam ve organizasyonel yapı gibi stratejik alanlarda politika düzenlemelerinde yardımcı olacak bilgilerin sunulması hedeflenmektedir. Bunun yanı sıra, insan kaynağının son derece önemli olduğu sigortacılık sektöründe, incelenen ulusal ve uluslararası literatür içeriğinde duygusal emek, algılanan örgütsel destek, duygusal zekâ ve iş performansı gibi değişkenlerin birlikte değerlendirildiği bir çalışma modeline rastlanmamış olup, bu çalışma ile literatüre katkı sağlanması da hedeflenmektedir. Aynı zamanda bu çalışmayla, sektör karar vericilerinin çalışanların performanslarını değerlendirme süreçlerinde duygusal zekâ, duygusal emek ve algılanan örgütsel desteğin çalışan performansındaki etkisine bakarak, gerek kurum kültürünün şekillendirilmesinde (destekleyici bir kültür yaratma), gerekse personel seçme ve yerleştirme sürecinde duygusal emek ve duygusal zekâ gibi kıstasların, adaylarda aranmasına dikkat çekmek gibi bir öneminin olduğunun anlaşılması beklenmektedir.

7.2. Araştırmanın Kapsamı

Türk ekonomisine önemli katkı sunan ve aynı zamanda hizmet alanında bankacılık sektöründen sonra geniş bir yer tutan sigorta sektörüne yönelik gerçekleştirilen bu

çalışmanın evrenini, Türkiye'de 2021 yılı sonunda faaliyet gösteren 63 sigorta, reasürans ve emeklilik şirketleri oluşturmaktadır. 2021 yılında sektörde faaliyet gösteren bu şirketlerin 38'i hayat dışı sigortalarında, 5'i hayat sigortalarında, 17'si hayat ve emeklilikte, 3'ü reasürans alanında faaliyet göstermekte ve 19.062 kişi istihdam edilmektedir. Evreni oluşturan 63 şirketin genel müdürlüğüne bağlı bölümlerde çalışan kişilere kolayda örneklem yöntemiyle ulaşılmaya çalışılmıştır.

7.3. Araştırma Modeli ve Hipotezleri



Şekil 1: Araştırma Modeli

Şekil 1'de yer alan araştırma modeli çerçevesinde araştırma hipotezleri aşağıdaki biçimde sıralanabilir.

H1: *Duygusal* zekâ*, iş performansını etkiler.*

H2: *Duygusal zekâ, duygusal emeği etkiler.*

H3: *Duygusal emek, iş performansını etkiler.*

H4: *Duygusal Emek ile algılanan örgütsel destek arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

H5: *Algılanan örgütsel destek, iş performansını etkiler.*

H6: *Duygusal emek, duygusal* zekâ*, ve iş performansı arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynar.*

H7: *Algılanan örgütsel destek, duygusal* zekâ *ve iş performansı arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynar.*

7.4. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Çalışmada kullanılacak veri toplama araçları ve yöntemleriyle ilgili, Yıldız Teknik Üniversitesi Akademik Etik Kuruluna başvuru yapılmış olup, kuruldan 15.02.2021- E.2102150035 sayılı onay yazısıyla Ek-1' de görüldüğü şekliyle bilgilerde etiğe aykırı herhangi bir bulguya rastlanmadığı belirlenmiştir. Anket formları, 2021 yılı Şubat ve Mayıs ayları arasında pandemi koşulları nedeniyle, Google Forms aracılığıyla online olarak ulaştırılmış ve elde edilen anketlerde, çalışmaya katılmayı kabul eden 401 kişi olup, bunların 2'sinin verileri, etik kurul normlarında bilgi paylaşımını istememesi nedeniyle dikkate alınmamış ve böylece çalışmamız için 399 kişinin verileri değerlemeye alınmıştır. Araştırma için kullanılan anketlerden elde edilen verilerde herhangi bir kayıp değerle karşılaşılmamıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket formuna Ek-2'de yer verilmiştir. Bu form üzerinde dört farklı başlıktan oluşan ölçekler bulunmaktadır. Bunlar;

a) Duygusal zekâ ölçeği: Wong ve Law duygusal zekâ ölçeğinin (Wong and Law Emotional Intelligence Scale-WLEIS), İşler ve Atilla (2013) tarafından Türkçe geçerliliği test edilmiş olan versiyonu kullanılmıştır. Sigorta sektörü çalışanlarının duygusal zekâlarının saptanması amacıyla kullanılan bu ölçekte her biri 4 ifadeden oluşan 4 boyut bulunmaktadır. Bunlar; kendi duygularını değerlendirme (KDD), başkalarının duygularını değerlendirme (BDD), duyguların kullanılması (DK) ve duyguların düzenlenmesi (DD) dir.

b). Duygusal emek ölçeği; Grandey'in 1999 yılında, Brotheridge ve Lee'nin 1998 yılındaki çalışmasından yararlanarak geliştirdiği, Oral ve Köse (2011) tarafından geçerlilik ve güvenirliği test edilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek 26 ifadeden oluşmakta olup 5'li likert tipi ölçek biçiminde hazırlanmıştır.

c). Algılanan örgütsel destek ölçeği: İlk defa Eisenberger ve diğ. (1986) tarafından geliştirilen Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği, çalışanların işletmeden algıladıkları destek düzeyini belirlemektedir. Daha sonra Stassen ve Ursel (2009) tarafından geçerlemesi yapılan ölçek 10 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe geçerlemesi ise Turunç ve Avcı (2015) tarafından yapılmıştır.

d). İş performansı ölçeği: İş performansının ölçümü algılanan iş performansı ölçeği ile gerçekleştirilmiştir. Ölçek iki bölüm ve 17 ifadeden oluşmaktadır. Bunlardan ilk 9 ifade Goodman ve Svyantek (1999) tarafından geliştirmiş olan görev performansına

yönelik, kalan 8 ifade ise bağlamsal performansa yönelik olarak Jawahar ve Carr (2007) tarafından oluşturulmuştur. Bu çalışmada ise görev performansı ile ilgili 9 ifade kullanılmıştır. Ölçek, 2016 yılında Erkmen ve arkadaşları tarafından geçerlilik ve güvenirlik çalışması yapılmıştır (Erkmen, Bozkurt ve Yiğit, 2016, 401).

Ölçeklerde yer alan ifadelerin tamamı 5'li Likert tarzında hazırlanmış olup, "5" kesinlikle katılıyorum ifadesinden "1" kesinlikle katılmıyorum ifadesine doğru puanlanmaktadır. Ölçekten alınacak yüksek toplam puan yüksek duygusal zekâ durumunu göstermektedir.

Ayrıca katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalıştığı birim ve mesleki tecrübeleri gibi özellikleri de oluşturulan soru formunda yer almaktadır.

7.5. Veri Analiz Teknikleri

Anket formu aracılığıyla ulaşılan veriler "SPSS 26.0" paket programında analiz edilmiştir. Elde edilen verilerin hangi teste doğal olarak uygun olacağına karar verebilmek için değişkenlerin normallik testleri yapılmış ve normal dağılıma uyması bakımından parametrik analizler yapılmıştır. Çalışma kapsamında; tanımlayıcı istatistiki analizler, normal dağılımın gösterildiği çarpıklık ve basıklık katsayısı ve histogram testlerine yönelik analizler; Normal Q - Q Grafiği; değişkenlerin demografik grup özelliklerine göre farklılıklarının (t testleri ve tek yönlü varyans (Anova) Testleri) incelendiği analizler, ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizleri, araştırma değişkenlerinin aralarındaki çoklu korelasyon analizleri, ölçek ve ölçek boyutlarının güvenirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırma hipotezleri için düzenleyici ve aracı değişkenler SPSS Process macro programıyla analiz edilmiştir.

8. ARAŞTIRMA BULGULARI

8.1. Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Dağılımları

Bu çalışmaya katkıda bulunan sigorta sektörü çalışanlarına, profilleriyle ilgili demografik özelliklerine yönelik sorular sorulmuştur. Bu sorular, yaş, cinsiyet, medeni durumu eğitim durumu, bulunduğu bölüm, ünvanı, hem genel çalışma süresi hem de sigorta işindeki çalışma süresi gibi araştırma değişkenleriyle ilişkilendirilebilecek soruları içermektedir. Aşağıda Tablo 1 görüldüğü biçimde, çalışanın bireysel özelliklerine yönelik istatistiki bilgilerin yanı sıra, mesleki özelliklerine yönelik istatistik bilgiler de yer almaktadır. Böylece, çalışanların demografik ve mesleki özelliklerinin duygusal zekâ ve iş performansı davranışları üzerindeki etkisine yönelik analizlerin yapılmasına da olanak sağlanmış olacaktır.

Tablo 1: Demografik Özelliklerinin Dağılımı

Demografik Özellikler		n	%
Yaş	18-25	15	3,8
	26-35	178	44,6
	36-45	129	32,3
	46-55	64	16
	56 ve üzeri	13	3,3
	Toplam	399	100
Cinsiyet	Kadın	214	53,6
	Erkek	185	46,4
	Toplam	399	100
Medeni durum	Bekar	155	38,8
	Evli	244	61,2
	Total	399	100
Eğitim	Lise ve altı	39	9,9
	Meslek Yüksek Okul	24	6
	Üniversite	256	64,2
	Yüksek Lisans/Doktora	80	20,1
	Toplam	399	100

Çalıştığı bölüm	Teknik/Operasyon	131	32,8
	Satış/Pazarlama	140	35,1
	Finans/Muhasebe	66	16,5
	İnsan Kaynağı-İdari	51	12,8
	Bilgi işlem-Teknoloji	11	2,8
	Total	399	100
Ünvanı	Memur	17	4,3
	Uzman yardımcısı	41	10,3
	Uzman	152	38,1
	Orta kademe yönetici	145	36,3
	Üst düzey yönetici	44	11
	Total	399	100
Sigorta işinde çalışma süresi	1-3 yıl	65	16,3
	4-6 yıl	72	18
	7-10 yıl	62	15,5
	11-15 yıl	74	18,5
	16 ve üzeri	126	31,6
	Total	399	100
Bulunduğu kurumda çalışma süresi	1-3 yıl	188	47,1
	4-6 yıl	92	23,1
	7-10 yıl	59	14,8
	11-15 yıl	28	7
	16 ve üzeri	32	8
	Total	399	100
Müşteriyle doğrudan iletişim	Evet	113	28,3
	Hayır	286	71,7
	Toplam	399	100
Müşteriyle dolaylı iletişim	Evet	276	69,2
	Hayır	123	30,8
	Toplam	399	100
Müşteriyle iletişimi yok	Evet	93	23,3
	Hayır	306	76,7
	Toplam	399	100

Araştırmanın örneklem grubu içinde yer alan katılımcıların demografik özellikleri değerlendirildiğinde, %44,6 sının 26-35 ve %32,3 ünün 36-45 yaş aralığında yoğunlaştığı görülmektedir. Bu iki yaş aralığında bulunan katılımcı sayısı 307 kişidir. Bu da toplam katılımcı sayısının %76,9 dur. Diğer demografik özellikleri özetle değerlendirmek gerekirse; kadınların %53,6 olduğu ve evli olanların %61,2 oranında, bekarlara göre daha fazla olduğu, %84,3'ünün, lisans ve üstü öğrenime sahip oldukları,

kurum içi çalıştığı bölüme göre değerlendirildiğimizde, %35,1'inin, kurumun müşteriye dönük yüzünü oluşturan satış ve pazarlama bölümünde çalıştıkları, geri kalan %64,9'unun, ise ofis içi ve az da olsa müşteriyle teması olan çalışma faaliyetlerinde bulundukları belirlenmiştir. Üstlendikleri sorumluluk alanları itibariyle uzman ve orta kademe yönetici sayısının %74,4, %11'inin üst düzey yönetici ve %14,6'sının ise memur ve uzman yardımcısı olarak çalıştığı anlaşılmıştır. Çalışanların %29,8'i, 7 ve üzeri yıldır şu anda bulundukları sigorta şirketinin bünyesinde çalıştıkları bununla beraber, %47,1'inin ise 1-3 yıl arasında aynı şirket içinde çalıştıkları görülmüştür. Buna karşın, sigorta işinde 7 ve üzeri yıldır çalışanların yüzdesi %65,6'dır.

8.2. Değişkenlerin Normallik Testleri

Değişkenlere ait verilerin tamamında herhangi bir kayıp veya eksiklik görülmemiş olup (Tablo 2), her bir değişkene ait verilerin normallik testlerine ilişkin aşağıdaki testler yapılmıştır.

Tablo 2: Uygulamaya Giren Veri Sayısı

	Geçerli		Eksik		Toplam	
	N	Yüzde	N	Yüzde	N	Yüzde
Duygusal Zekâ	399	100,0%	0	0,0%	399	100,0%
Duygusal Emek	399	100,0%	0	0,0%	399	100,0%
İş Performansı	399	100,0%	0	0,0%	399	100,0%
Algılanan Örgütsel Destek	399	100,0%	0	0,0%	399	100,0%

Parametrik testlerin (testten teste değişen) birçok varsayımı vardır, temel varsayımlarından biri ise normal dağılımdır. Bu nedenle nicel değişken verilerinin normal dağılıma uygunluğuna göre analiz sürecinde kullanacağımız test belirleneceğinden, önemsenmesi ve dikkat edilmesi gereken bir husustur.

1. Dağılımın Çarpıklık (Skewness) ve Basıklık (Kurtosis) Katsayısı

Normalliği test edilmek istenen veri grubunun çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakıldığında bunların sıfıra yakınlığına göre normallik yorumunda bulunulur. Bu açıklamalara uygun olarak aşağıdaki tablolarda her bir değişken için yukarıdaki dağılım testleri yapılmış ve bütün değerlerin normallik değerlerine uygun olduğu ifade

edilmiştir. Normal ya da normale yakın dağılımlarda verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin sıfıra yakın olacak şekilde beklenmesine karşın, bu değerin -1,5 ve +1,5 arasında yer alması normal dağılıma yakın olduğu şeklinde kabul edilmektedir (Tabachnick, Fidell. 2001). Araştırma değişkenlerinin tamamının, Tablo3'te gösterildiği şekilde kabul edilen çarpıklık ve basıklık katsayısı aralığına uygun değerler aldığı ve normal dağılımda olduğu görülmüştür.

Tablo 3: Dağılımın Çarpıklık ve Basıklık Katsayısına Göre Normalliği

	Çarpıklık	Çarpıklık standart sapma	Basıklık	Basıklık standart sapma
Duygusal Zekâ	-0,468	0,122	0,841	0,244
Duygusal Emek	-0,125	0,122	0,260	0,244
Algılanan Örgütsel Destek	-0,275	0,122	0,487	0,244
İş Performansı	0,107	0,122	-0,053	0,244

8.3. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmada kullanılan değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistiki sonuçlarda; Aritmetik ortalama (Mean), Ortanca (Medyan) ve Tepedeğer (Mode) gibi merkezi eğilim ölçütleri ile standart sapma ve varyans gibi ortalamadan sapma ölçüleri Tablo 4'de gösterilmiştir.

Tablo 4: Tanımlayıcı İstatistikler

N=399	Ortalama	Ortanca	Tepedeğer	Standart sapma	Varyans
Duygusal Zekâ	3,99	4,00	4,00	0,43	0,184
Duygusal Emek	3,56	3,42	3,58	0,56	0,310
Algılanan Örgütsel Destek	3,77	3,80	4,00	0,51	0,263
İş Performansı	3,95	3,89	3,89	0,49	0,236

Bu tabloda görülen değerleri yorumladığımızda, en yüksek ortalama değerlerin duygusal zekâ davranışında ort=3,99 ve iş performansında ort= 3,95 olduğu belirlenmiştir. Bu sonucun anket sorularında "Katılıyorum" yanıtına çok yakın olması nedeniyle, sigorta sektörünün kişiler arası etkileşime dayalı bir hizmet sektörü olduğu

görüşünü desteklemektedir. Aynı şekilde algılanan örgütsel destek ortalaması, ort=3,77 olarak "Katılıyorum" a yakın bir değerde bulunmuştur. Duygusal emek değişkenin ortalaması ise ort=3,36 olarak "Kararsızım" ile "Katılıyorum" arasında bir değer olmaktadır.

8.4. Değişkenlerin Demografik Grup Özelliklerine Göre İlişkisiz (Bağımsız) Örneklem Farklılıklarının (T Testleri) İncelenmesi

Araştırmada elde edilen demografik veri özelliklerinin, araştırmaya konu olan ana değişkenleriyle olan ilişkileri, T testi ve Tek yönlü ANOVA testleriyle incelenmiştir. Buradaki amaç, değişkenlere ait ölçümlerin, birbirinden bağımsız iki farklı veya ikiden fazla grupta ölçüldüğü ve bu gruplara ait sonuçların birbirinden anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesini sağlamaktır. Bu iki testin uygulanması aşamasında bazı şartların önceden sağlanmış olması gerekmektedir. Araştırmada T testi için, karşılaştırılan grup sayısı için en fazla iki grup ve ayrıca değişkenlerin normal dağılımda olması dikkate alınmıştır. Tek yönlü Anova testinde ise, grup sayısının ikiden fazla ve normal dağılımda olması dikkate alınmıştır. Bu koşullara uygun olarak, ikili grup olarak değerlendirilen cinsiyet ve medeni durumu T Testi ile, üç daha fazla grup olarak değerlendirilen; yaş, eğitim durumu, çalışılan bölüm, unvan, Sigorta sektöründeki toplam çalışma süresi ve mevcut kurumdaki toplam çalışma süresi tekyönlü Anova testi ile analiz edilecektir.

Tablo 5: Değişkenlerin Cinsiyete Göre İlişkisiz Farklılıklarının (T Testleri) İncelenmesi

Değişkenler	Grupla r	N	Ort. Puan	ss	T Testi		
					t	sd	p
Duygusal Zekâ (DZ)	Kadın	214	63,07	7,46	-2,437	395	,015*
	Erkek	185	64,72	6,01			
DZ Boyut1- KDD	Kadın	214	16,63	2,28	-,724	397	,470
	Erkek	185	16,79	2,36			
DZ Boyut2- BDD	Kadın	214	15,76	2,20	,233	397	,816
	Erkek	185	15,71	2,38			
DZ Boyut3- DK	Kadın	214	15,95	2,60	-,960	397	,338
	Erkek	185	16,19	2,39			
DZ Boyut4- DD	Kadın	214	14,71	2,85	-4,413	396	,000**
	Erkek	185	15,86	2,35			

Duygusal Emek (DE)	Kadın	214	86,41	14,61	-1,224	397	,222
	Erkek	185	88,18	14,28			
DE Boyut1-Yüz.Dav.	Kadın	214	16,22	3,789	-,219	397	,826
	Erkek	185	16,30	3,748			
DE Boyut2-Der.Dav.	Kadın	214	9,00	2,647	-3,376	397	,001**
	Erkek	185	9,88	2,545			
DE Boyut3-Doğ.Dav.	Kadın	214	7,99	1,136	,336	397	,737
	Erkek	185	7,95	1,241			
Algılanan Örgütsel Destek (AÖD)	Kadın	214	37,09	5,19	-2,424	397	,016*
	Erkek	185	38,34	4,99			
İş Performansı (İP)	Kadın	214	35,40	4,55	-,634	397	,526
	Erkek	185	35,68	4,16			

$p<0,05^{*}$ ve $p<0,001^{**}$

Tablo 5 incelendiğinde, çalışanların DZ ve alt boyutlarının, DE ve alt boyutlarının, AÖD ve İP yönelik algıları cinsiyetlerine göre farklılık testleri yapılmış ve puanlarının varyanslarının eşit dağılım gösterip göstermediğine bakılarak Levene's test sonuçlarına göre değerlendirilmiştir.

Duygusal zekâ için (t[399]= -2,437; p<0,05) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu ve Duygu düzenleme için de (t[399]= -4,413; p<0,01) yüksek düzeyde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Yine aynı tablodan görüldüğü şekliyle; duygusal emeğin derin davranış boyutu algısında (t[399]= -3,336; p<0,01) ve AÖD algısında (t[399]= -2,424; p<0,05) istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre erkeklerin duygusal zekâ genel ortalaması (Ort. Puan=64,72), kadınlara göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha yüksektir. Yine ölçeğin alt boyutlarına bakıldığında ise duygu düzenleme boyutunda (Ort. Puan=15,86) kadınlara göre daha yüksektir. Ayrıca, duygusal emek alt boyutu derin davranışında erkeklerin ortalaması (Ort. Puan=9,88) ve AÖD erkeklerin ortalaması (Ort. Puan=38,34), kadınların ortalama puanlarına göre anlamlı farklılıkla daha yüksektir.

Tablo 6: Değişkenlerin Medeni Durumuna Göre Farklılıklarının (T Testleri) İncelenmesi

Değişkenler	Gruplar	N	Ort. Puan	ss	T Testi		
					t	sd	p
Duygusal Zekâ (DZ)	Bekar	155	63,52	7,04	-,755	397	,451
	Evli	244	64,05	6,77			
DZ Boyut1-KDD	Bekar	155	16,53	2,31	-1,205	397	,229
	Evli	244	16,82	2,32			
DZ Boyut2-BDD	Bekar	155	16,09	2,39	2,479	397	,014*
	Evli	244	15,51	2,19			
DZ Boyut3-DK	Bekar	155	15,83	2,65	-1,483	397	,139
	Evli	244	16,21	2,40			
DZ Boyut4-DD	Bekar	155	15,03	2,86	-1,278	397	,202
	Evli	244	15,39	2,58			
Duygusal Emek (DE)	Bekar	155	87,23	14,63	,002	397	,999
	Evli	244	87,22	14,39			
DE Boyut1-Yüz.Dav.	Bekar	155	16,21	3,920	-,191	397	,849
	Evli	244	16,29	3,673			
DE Boyut2-Der.Dav.	Bekar	155	9,21	2,660	-1,183	397	,237
	Evli	244	9,53	2,614			
DE Boyut3-Doğ.Dav.	Bekar	155	8,03	1,208	,871	397	,384
	Evli	244	7,93	1,170			
A. Örgütsel Destek	Bekar	155	37,56	5,18	-,334	397	,738
	Evli	244	37,74	5,11			
İş Performansı	Bekar	155	35,26	4,30	-,953	397	,341
	Evli	244	35,69	4,42			

p<0,05*

Tablo 6 incelendiğinde, çalışanların DZ ve alt boyutlarının, DE ve alt boyutlarının, AÖD ve İP yönelik algılarının medeni durumuna göre farklılık testleri yapılmış ve puanlarının varyanslarının eşit dağılım gösterip göstermediğine bakılarak Levene's test sonuçlarına göre değerlendirilmiştir. Duygusal zekâ alt boyutlarından başkalarının duygularını değerlendirmede (t[399]= 2,479; p<0,05) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. BDD boyutunda (Ort. Puan=16,09) bekarların duygusal zekâ algısı

evlilere göre daha yüksektir. DE ve boyutları ile AÖD ve İP' nın medeni duruma göre evli ve bekar olma haline göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Tablo 7: Duygusal Zekanın Yaş Aralığına Göre Farklılıklarının Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

Ölçek	Gruplar	N	Ortalama Puan	ss	F	p
Duygusal Zekâ Boyut1- KDD	18-25	15	15,80	2,569		
	26-35	178	16,28	2,575		
	36-45	129	17,05	1,922	4,131	0,003*
	46-55	64	17,33	2,101		
	56 ve üzeri	13	17,00	1,683		
	Total	399	16,70	2,317		
Duygusal Zekâ Boyut2- BDD	18-25	15	17,13	2,503		
	26-35	178	15,60	2,444		
	36-45	129	15,76	1,849	2,115	0,078
	46-55	64	15,92	2,406		
	56 ve üzeri	13	14,92	2,691		
	Total	399	15,74	2,285		
Duygusal Zekâ Boyut3- DK	18-25	15	15,27	2,685		
	26-35	178	15,85	2,863		
	36-45	129	16,17	2,169	1,627	0,167
	46-55	64	16,64	1,971		
	56 ve üzeri	13	16,08	2,178		
	Total	399	16,07	2,504		
Duygusal Zekâ Boyut4- DD	18-25	15	13,60	3,501		
	26-35	178	15,22	2,779		
	36-45	129	15,29	2,494	1,811	0,126
	46-55	64	15,48	2,743		
	56 ve üzeri	13	16,00	1,291		
	Total	399	15,25	2,690		
Duygusal Zekâ Toplam	18-25	15	61,80	7,757		
	26-35	178	63,14	7,205		
	36-45	129	64,27	6,165	1,732	0,142
	46-55	64	65,37	7,114		
	56 ve üzeri	13	64,00	5,568		
	Total	399	63,84	6,870		

$p<0,01^*$

Tablo 7 incelendiğinde, çalışanların DZ ve alt boyutlarına yönelik algılarının yaş aralığı'na göre tek yönlü varyans (ANOVA) testleri yapılmış ve duygusal zekanın alt boyutu olan kendi duygularını değerlendirme (KDD) boyutunda ($F= 4,131$; $p<0,05$) yaş aralığı bağımsız grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu

görülmektedir. Bu anlamlı farklılığın hangi yaş grupları arasında olduğunu belirlemek amacıyla çoklu karşılaştırma, scheffe testi yapılmıştır. Elde edilen sonuca göre DZ-KDD boyutunda 46-55 yaş grubu (Ort.puan=17,33) ile 26-35 yaş grubu (Ort puan= (16,28) arasında anlamlı bir fark olup, 46-55 yaş grubunun kendi duygularını değerlendirme (KDD) davranışları, 26-35 yaş grubuna göre anlamlı olarak daha yüksektir.

Tablo 8: Duygusal Zekanın Eğitim Durumuna Göre Farklılıklarının Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

Ölçek	Gruplar	N	Ortalama Puan	ss	F	p
Duygusal zekâ Boyut1- KDD	Lise ve altı	39	15,72	1,776		
	MYO	24	16,50	3,375		
	Lisans	256	16,87	2,245	2,901	0,035*
	Y.L / Doktora	80	16,71	2,318		
	Total	399	16,70	2,317		
Duygusal zekâ Boyut2- BDD	Lise ve altı	39	15,51	2,416		
	MYO	24	15,75	3,313		
	Lisans	256	15,86	2,172	0,790	0,500
	Y.L / Doktora	80	15,45	2,216		
	Total	399	15,74	2,285		
Duygusal zekâ Boyut3- DK	Lise ve altı	39	16,49	2,246		
	MYO	24	15,50	3,349		
	Lisans	256	15,94	2,531	1,595	0,190
	Y.L / Doktora	80	16,44	2,204		
	Total	399	16,07	2,504		
Duygusal zekâ Boyut4- DD	Lise ve altı	39	15,72	2,585		
	MYO	24	15,42	2,733		
	Lisans	256	15,20	2,749	0,510	0,676
	Y.L / Doktora	80	15,13	2,558		
	Total	399	15,25	2,690		
Duygusal zekâ Toplam	Lise ve altı	39	63,44	5,379		
	MYO	24	64,42	7,046		
	Lisans	256	63,89	7,126	0,112	0,953
	Y.L / Doktora	80	63,73	6,730		
	Total	399	63,84	6,870		

$p<0,05^*$

Tablo 8' e göre tek yönlü varyans (ANOVA) testleri yapılmış ve duygusal zekanın alt boyutu olan kendi duygularını değerlendirme boyutunda (F= 2,931; p<0,05) eğitim durumu grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılığın hangi eğitim düzeyindekiler arasında olduğunu belirlemek amacıyla

çoklu karşılaştırma, scheffe testi yapılmıştır. Elde edilen sonuca göre DZ-KDD boyutunda Lisans bölümü mezunları (Ort.puan=16,87) ile Lise ve altı mezunu (Ort puan= (15,72) arasında anlamlı bir fark olup, Lisans bölümü mezunlarının kendi duygularını değerlendirme (KDD) davranışları, Lise ve altı mezunlara göre anlamlı olarak daha yüksektir.

Tablo 9: Duygusal Zekanın Sigortacılık Mesleği Çalışma Süresine/yıl Göre Farklılıklarının Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

		Ortalama			
Ölçek	**Gruplar**	**N**	**Puan**	**ss**	**F**	**p**
Duygusal zekâ Boyut1- KDD	1-3	65	16,62	1,998		
	4-6	72	16,07	2,525		
	7-10	62	16,55	2,117	2,674	0,032*
	11-15	74	16,77	2,912		
	16 ve üzeri	126	17,15	1,960		
	Total	399	16,70	2,317		
Duygusal zekâ Boyut2- BDD	1-3	65	16,25	1,961		
	4-6	72	15,50	2,461		
	7-10	62	15,74	1,881	1,078	0,367
	11-15	74	15,61	2,663		
	16 ve üzeri	126	15,68	2,272		
	Total	399	15,74	2,285		
Duygusal zekâ Boyut3- DK	1-3	65	15,32	2,734		
	4-6	72	15,96	2,780		
	7-10	62	16,27	2,097	2,055	0,086
	11-15	74	16,14	2,844		
	16 ve üzeri	126	16,37	2,115		
	Total	399	16,07	2,504		
Duygusal zekâ Boyut4- DD	1-3	65	14,52	2,818		
	4-6	72	15,15	3,093		
	7-10	62	15,85	2,047	2,162	0,073
	11-15	74	15,49	2,675		
	16 ve üzeri	126	15,24	2,612		
	Total	399	15,25	2,690		
Duygusal zekâ Toplam	1-3	65	62,71	6,069		
	4-6	72	62,75	7,861		
	7-10	62	64,42	5,228	1,373	0,243
	11-15	74	64,41	7,818		
	16 ve üzeri	126	64,44	6,724		
	Total	399	63,84	6,870		

$p<0,05^*$

Tablo 9' a göre, tek yönlü varyans (ANOVA) testleri yapılmış ve duygusal zekanın alt boyutu olan kendi duygularını değerlendirme boyutunda (F= 2,674; p<0,05) sigorta mesleğinde çalışma süresi grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılığın sigortacılık mesleğindeki çalışma sürelerine göre olduğunu belirlemek amacıyla çoklu karşılaştırma, scheffe testi yapılmıştır. Elde edilen sonuca göre DZ-KDD boyutunda 16 yıl ve üzeri (Ort.puan=17,15) çalışanlar ile 4-6 yıl çalışanlar (Ort puan= (16,07) arasında anlamlı bir fark olup, 16 ve üzeri yıl çalışanların kendi duygularını değerlendirme (KDD) davranışları, 4-6 yıl çalışanlara göre anlamlı olarak daha yüksektir.

Tablo 10: Duygusal Zekanın Çalıştığı Bölüme Göre Farklılıklarının Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

Ölçek	Gruplar	N	Ortalama Puan	ss	F	p
Duygusal zekâ Boyut1- KDD	Teknik-operasyon	131	16,45	2,295		
	Satış pazarlama	140	16,85	2,185		
	Finans	66	16,92	2,228	0,691	0,599
	İnsan kaynakları	51	16,71	2,119		
	Bilgi işlem	11	16,55	4,762		
	Total	399	16,70	2,317		
Duygusal zekâ Boyut2- BDD	Teknik-operasyon	131	15,55	2,338		
	Satış pazarlama	140	15,96	2,260		
	Finans	66	15,74	2,093	0,597	0,665
	İnsan kaynakları	51	15,67	1,966		
	Bilgi işlem	11	15,45	4,083		
	Total	399	15,74	2,285		
Duygusal zekâ Boyut3- DK	Teknik-operasyon	131	16,09	2,473		
	Satış pazarlama	140	16,49	2,309		
	Finans	66	15,42	2,367	4,101	0,003*
	İnsan kaynakları	51	16,10	2,594		
	Bilgi işlem	11	14,00	4,000		
	Total	399	16,07	2,504		
Duygusal zekâ Boyut4- DD	Teknik-operasyon	131	15,03	2,734		
	Satış pazarlama	140	15,79	2,404		
	Finans	66	15,18	2,745	2,792	0,026*
	İnsan kaynakları	51	14,61	2,967		
	Bilgi işlem	11	14,27	3,101		
	Total	399	15,25	2,690		
Duygusal zekâ Toplam	Teknik-operasyon	131	63,12	7,211		
	Satış pazarlama	140	65,09	6,648		

	Finans	66	63,35	6,348	1,819	0,124
	İnsan kaynakları	51	63,08	6,991		
	Bilgi işlem	11	63,00	6,899		
	Total	399	63,84	6,870		

$p<0,05^{*}$

Tablo 10' a göre, tek yönlü varyans (ANOVA) testleri yapılmış ve duygusal zekanın alt boyutu olan duyguların kullanımı (DK) boyutu (F=4,101; p<0,05) ve duyguların düzenlenmesi (DD) boyutunda (F= 2,792; p<0,05) çalıştığı bölüm grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bunu sigorta şirketindeki çalıştığı bölümler arasındaki farkına göre belirlemek amacıyla çoklu karşılaştırma, scheffe testi yapılmıştır. Elde edilen sonuca göre DZ-DK boyutunda satış ve pazarlamada (Ort. puan=16,49) çalışanlar ile bilgi işlem (Ort puan= (14,00) bölümünde çalışanlar arasında anlamlı bir fark olup, satış ve pazarlama bölümünde çalışanların DK davranışları, bilgi işlem bölümünde çalışanlara göre anlamlı olarak daha yüksektir, bunun yan sıra DZ-DD boyutunda anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür.

Tablo 11: Duygusal Zekanın Unvan/Pozisyona Göre Farklılıklarının Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

Ölçek	Gruplar	N	Ortalama Puan	ss	F	p
Duygusal zekâ Boyut1- KDD	Memur	17	15,65	2,396		
	Uzman yardımcısı	41	16,59	1,816		
	Uzman	152	16,61	2,522	2,021	0,091
	Orta kademe Yönetici	145	16,74	2,185		
	Üst düzey yönetici	44	17,41	2,275		
	Total	399	16,70	2,317		
Duygusal zekâ Boyut2- BDD	Memur	65	16,25	1,961		
	Uzman yardımcısı	72	15,50	2,461		
	Uzman	62	15,74	1,881	0,727	0,574
	Orta kademe Yönetici	74	15,61	2,663		
	Üst düzey yönetici	126	15,68	2,272		
	Total	399	15,74	2,285		
Duygusal zekâ Boyut3- DK	Memur	65	15,32	2,734		
	Uzman yardımcısı	72	15,96	2,780		
	Uzman	62	16,27	2,097	2,241	0,064
	Orta kademe Yönetici	74	16,14	2,844		
	Üst düzey yönetici	126	16,37	2,115		
	Total	399	16,07	2,504		
	Memur	65	14,52	2,818		

Duygusal zekâ Boyut4- DD	Uzman yardımcısı	72	15,15	3,093		
	Uzman	62	15,85	2,047	2,031	0,089
	Orta kademe Yönetici	74	15,49	2,675		
	Üst düzey yönetici	126	15,24	2,612		
	Total	399	15,25	2,690		
Duygusal zekâ Toplam	Memur	65	62,71	6,069		
	Uzman yardımcısı	72	62,75	7,861		
	Uzman	62	64,42	5,228	1,550	0,187
	Orta kademe Yönetici	74	64,41	7,818		
	Üst düzey yönetici	126	64,44	6,724		
	Total	399	63,84	6,870		

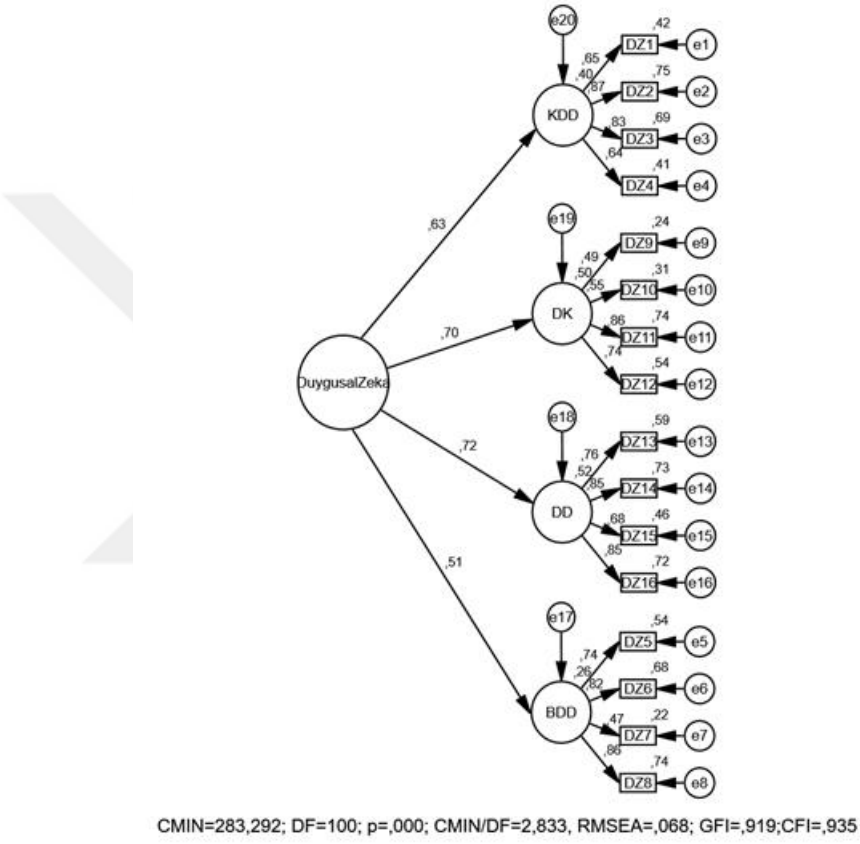
$p<0,05^{*}$

Tablo 11 incelendiğinde, çalışanların DZ ve alt boyutlarına yönelik algılarının sigortacılık mesleğinde bulunduğu görev veya üstlendiği unvan' a göre tek yönlü varyans (ANOVA) testleri yapılmış ve unvan grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

8.5. Ölçüm Araçlarına İlişkin Faktör Analizi Bulguları

Araştırmada kullanılan ölçekler, benzer konularda daha önce yapılmış araştırmalarda kullanılan, geçerliliği ve güvenirliliği diğer araştırmacılar tarafından test edilmiş ifadelerden oluşmuştur. Kurumsal altyapısı önceden belirlenmiş olan söz konusu duygusal zekâ (DZ) ve duygusal emek (DE) boyutlarının gösterildiği ölçeklerin yapısal doğruluğunu ölçmek amacıyla, doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Örtük değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren bir ölçme modeli olarak adlandırılan DFA, araştırmada uygulanan ölçüm modellerinin doğrulanıp doğrulanmadığının test edilmesini amaçlamaktadır. Ölçüm modellerinin değerlendirildiği DFA analizinin bu araştırmada uygulanabilmesi için; örneklem büyüklüğünün yeterliliği, ölçümlerinin sürekli değişken olma durumu, Likert ölçeğinde beş düzeyli olması hali ve verilerin normal dağılım gösterme şartları sağlanmıştır. Böylece, ölçüm modelleri için yapılan DFA sonucunda elde edilen uyum indekslerine ait çıktılar kullanılarak toplam veri ile uyumu değerlendirilmiştir. Test edilen modelin veri ile desteklenip desteklenmediğine analizler sonucunda üretilen uyum iyiliği indeks değerlerine bakılarak karar verilmiştir. Bu çerçevede, 4 ifadeden oluşan kendi duygularını değerlendirme (KDD); 4 ifadeden oluşan başkalarının duygularını değerlendirme (BDD); 4 ifadeden oluşan duyguların kullanımı (DK) 4

ifadeden oluşan duygu düzenlemesi (DD)'inden oluşan toplam 16 ifadelik duygusal zekâ (DZ) ölçek verileri ölçüm modeli ikinci düzey faktör yapısı, IBM AMOS V 24 (Chicago, USA) programı kullanılarak test edilmiştir. Beşli Likert ölçeğinde, 399 denekten toplanan verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle maksimum olabilirlik hesaplama yöntemi kullanılarak kovaryans matrisi oluşturulmuş ve ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçlarına ilişkin parametre değerlerinin görüldüğü yol şeması ve uyum iyiliği değerleri aşağıdaki Şekil 10'da gösterilmiştir.



Şekil 2: AMOS, Duygusal Zekâ Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analiz (DFA) Sonuçları

İkinci düzey doğrulayıcı faktör analizi için ilk çalıştırılan modelin uyum iyiliği değerlerinin istatistiksel açıdan olması gereken değerlerin kabul edilen eşik değerler içerisinde olduğu görülmüş (Gürbüz, Şahin,2018, 345) ve ölçüm modelinin doğrulandığı görülmüştür. Model uyum iyiliği değerlerine bakıldığında: CMIN=283,292; DF= 100; CMIN/DF= 2,833; RMSEA= ,068; GFI=0,919; CFI=0,935 olarak elde edilmiş (Şekil 2) ve model çözümlemesi tamamlanarak analiz sonuçları β_0 (Standardize edilmiş Beta katsayısı) ve β_1 (Standardize edilmemiş Beta katsayısı) olarak Tablo 12' de gösterilmiştir. Tüm yol katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı

olduğu görülmüştür. Boyutlar arasında yol katsayılarına bakıldığında, KDD üzerinde en fazla etkiye sahip ifadenin DZ2 "Duygularımı iyi anlayabilirim" olduğu (β_0=0,868, p<0,001); BDD üzerinde en fazla etkiye sahip ifadenin DZ8 "Etrafımdaki insanların duygularını anlama konusunda iyiyimdir" olduğu (β_0=0,863, p<0,001); DK üzerinde en fazla etkiye sahip ifadenin DZ11 "İç motivasyonum yüksektir" olduğu (β_0=0,86, p<0,001); DD üzerinde en fazla etkiye sahip ifadenin DZ14 " Kendi duygularımı yeterince kontrol edebilirim" olduğu (β_0=0,852, p<0,001) gözlemlenmiştir.

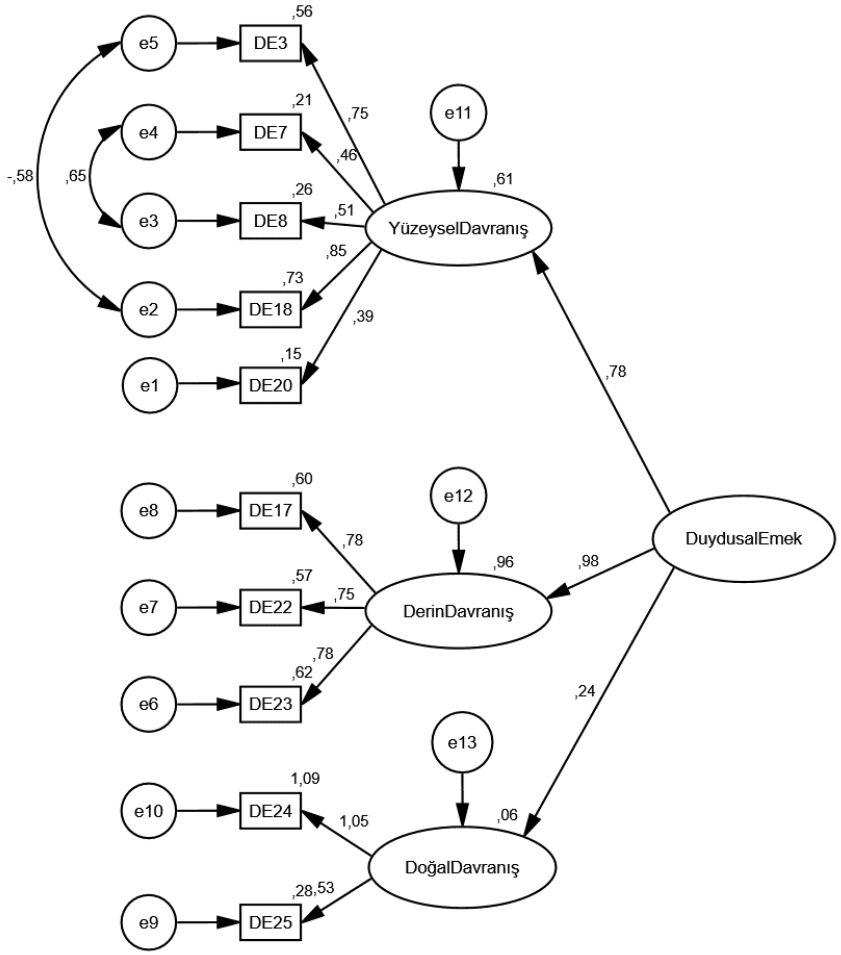
Tablo 12: AMOS, Duygusal Zekâ Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analiz (DFA) Sonuçları

			β_0	β_1	S.E.	C.R.	P
KDD	←-	DuygusalZeka	0,632	0,255	0,029	8,783	<0,001
DK	←-	DuygusalZeka	0,705	0,245	0,032	7,612	<0,001
DD	←-	DuygusalZeka	0,721	0,407	0,038	10,627	<0,001
BDD	←-	DuygusalZeka	0,505	0,254	0,033	7,664	<0,001
DZ1	←-	KDD	0,646	1			
DZ2	←-	KDD	0,868	1,45	0,107	13,511	<0,001
DZ3	←-	KDD	0,83	1,487	0,112	13,256	<0,001
DZ4	←-	KDD	0,638	1,128	0,104	10,874	<0,001
DZ5	←-	BDD	0,736	1			
DZ6	←-	BDD	0,824	1,147	0,075	15,311	<0,001
DZ7	←-	BDD	0,471	0,685	0,078	8,817	<0,001
DZ8	←-	BDD	0,863	1,147	0,073	15,654	<0,001
DZ9	←-	DK	0,489	1			
DZ10	←-	DK	0,554	1,432	0,185	7,742	<0,001
DZ11	←-	DK	0,86	2,167	0,236	9,182	<0,001
DZ12	←-	DK	0,736	1,531	0,172	8,912	<0,001
DZ13	←-	DD	0,765	1			
DZ14	←-	DD	0,852	1,094	0,064	17,108	<0,001
DZ15	←-	DD	0,676	1,131	0,085	13,373	<0,001
DZ16	←-	DD	0,85	1,105	0,065	17,077	<0,001

β_0: Standardize edilmiş katsayılar **β_1:** Standardize edilmemiş katsayılar

Ayrıca, duygusal emek (DE) ölçeğinin; 5 ifadeden oluşan yüzeysel davranış; 3 ifadeden oluşan derin davranış; 2 ifadeden oluşan doğal (Samimi) davranıştan oluşan toplam 10 ifadelik boyutlarını içeren verileri, ölçüm modeli ikinci düzey faktörel yapısı IBM AMOS V 24 (Chicago, USA) programı kullanılarak test edilmiştir. Maksimum olabilirlik hesaplama yöntemi kullanılarak kovaryans matrisi oluşturulmuş ve ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçlarına ilişkin parametre

değerlerinin görüldüğü yol şeması ve uyum iyiliği değerleri aşağıdaki Şekil 11'da gösterilmiştir.

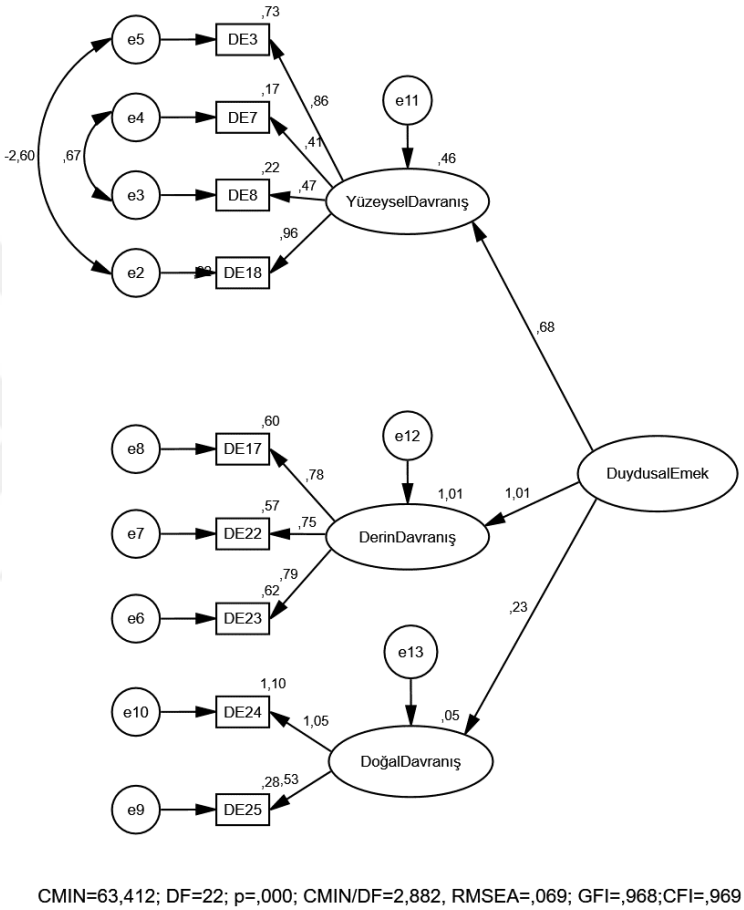


CMIN=116,579; DF=30; p=,000; CMIN/DF=3,886, RMSEA=,085; GFI=,947;CFI=,940

Şekil 3: AMOS, Duygusal Emek Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analiz (DFA) Sonuçları

Üç boyutlu olarak değerlendirilen bu yapının ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda model uyum kriterleri (Gürbüz, Şahin,2018, 345) incelenmiş ve model uyum iyiliği değerleri: CMIN=116,579; DF= 30; CMIN/DF= 3,886; RMSEA= ,085; GFI=0,947; CFI=0,940 olarak elde edilmiştir (Şekil 3). Elde edilen model uyum kriterlerinden RMSEA= ,085 istenilen sınırlar içerisinde olmadığından dolayı iyileştirme (modifikasyon) indeksleri incelenmiştir. Düzeltme önerileri incelendiğinde, duygusal emek değişkeni içerisinde yüzeysel davranış boyutunun

içerisinde yer alan DE20 "işimle ilgili bir performans sergilerim" ifadesinin analizden çıkarılmasının uygun olacağı değerlendirilmiştir. Bunun üzerine ölçüm modeli 9 ifade üzerinden test edilmiş ve analiz neticesinde elde edilen RMSEA= ,069 değeri iyi uyum sınırında görülmüş olup, yeni uyum iyiliği değerleri: CMIN=63,412; DF= 22; CMIN/DF= 2,882; RMSEA= ,069; GFI=0,968; CFI=0,969 olarak modelin doğrulandığı gözlemlenmiştir (Şekil 4).



Şekil 4: AMOS, Duygusal Emek Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analiz (DFA) Sonuçları

Model çözümlemesi tamamlanarak analiz sonuçları β_0 (Standardize edilmiş Beta katsayısı) ve β_1 (Standardize edilmemiş Beta katsayısı) olarak Tablo 13' de gösterilmiştir.

Tablo 13: AMOS, Duygusal Emek Ölçeği Boyutları Doğrulayıcı Faktör Analiz (DFA) Sonuçları

			β_0	β_1	S.E.	C.R.	P
YüzeyselDavranış	←-	DuydusalEmek	0,676	1			
DerinDavranış	←-	DuydusalEmek	1,007	1,351	0,303	4,462	<0,001
DoğalDavranış	←-	DuydusalEmek	0,232	0,129	0,057	2,249	0,025
DE18	←-	YüzeyselDavranış	0,959	1,119	0,095	11,759	<0,001
DE8	←-	YüzeyselDavranış	0,468	0,61	0,095	6,4	<0,001
DE7	←-	YüzeyselDavranış	0,415	0,536	0,088	6,074	<0,001
DE23	←-	DerinDavranış	0,786	1			
DE22	←-	DerinDavranış	0,752	0,969	0,067	14,511	<0,001
DE17	←-	DerinDavranış	0,777	0,982	0,066	14,954	<0,001
DE25	←-	DoğalDavranış	0,53	1			
DE24	←-	DoğalDavranış	1,05	2,248	0,823	2,73	0,006
DE3	←-	YüzeyselDavranış	0,856	1			

β_0: Standardize edilmiş katsayılar **β_1:** Standardize edilmemiş katsayılar

Tüm yol katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Boyutlar arasında yol katsayılarına bakıldığında, yüzeysel davranış üzerinde en fazla etkiye sahip ifadenin DE18 "Duygularımı iyi anlayabilirim" olduğu (β_0=0,959, p<0,001); derin davranış üzerinde en fazla etkiye sahip ifadenin DE3 "Etrafımdaki insanların duygularını anlama konusunda iyiyimdir" olduğu (β_0=0,856,); doğal davranış üzerinde en fazla etkiye sahip ifadenin DE "İç motivasyonum yüksektir" olduğu (β_0=1,05, p<0,01); gözlenmiştir.

8.6. Güvenirlik Analizi

Araştırmada kullanılan ve 16 ifadeden oluşan DZ ölçeği, 26 ifadeden oluşan DE ölçeği, 10 ifadeden oluşan AÖD ölçeği ve 9 ifadeden oluşan İP ölçekleri ve DZ ile DE ölçekleri ve alt boyutlarının aralarındaki güvenirliği belirlemek amacıyla, Cronbach alfa (α) güvenirlik analizi yapılmış ve elde edilen güvenirlik değerleri aşağıdaki değerlendirme ölçütlere uygun olarak belirlenmiştir (Akgül, Çevik, 2005: 436).

$0.00 < \alpha < 0.40$ aralığında ölçeğin güvenilir olmadığı.

$0.40 < \alpha < 0.60$ aralığında ölçeğin düşük güvenilirlikte olduğu.

$0.60 < \alpha < 0.80$ aralığında ölçeğin oldukça güvenilir olduğu.

$0.80 < \alpha < 1.00$ aralığında ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir bir ölçek olduğu belirtilmiştir.

Bu ölçütlere göre, ölçeklerin güvenirliği aşağıda Tablo 14'de gösterilmiştir.

Tablo 14: Ölçek ve Ölçek Boyutlarının Güvenirlik Analizi

Ölçek Adı	Cronbach's Alpha	İfade Adedi	Güvenirlik Düzeyi
Duygusal Zekâ Ölçeği	**0,864**	**16**	Yüksek düzeyde güvenilir
DZ1-DZ2-DZ3-DZ4-DZ5-DZ6-DZ7-DZ8-DZ9-DZ10-DZ11-DZ12-DZ13-DZ14-DZ15-DZ16			
Duygusal Zekâ Ölçeği Boyut1-KDD	**0,829**	**4**	Yüksek düzeyde güvenilir
DZ1-DZ2-DZ3-DZ4			
Duygusal Zekâ Ölçeği Boyut2-BDD	**0,803**	**4**	Yüksek düzeyde güvenilir
DZ5-DZ6-DZ7-DZ8			
Duygusal Zekâ Ölçeği Boyut3-DK	**0,747**	**4**	Oldukça güvenilir
DZ9-DZ10-DZ11-DZ12			
Duygusal Zekâ Ölçeği Boyut4-DD	**0,854**	**4**	Yüksek düzeyde güvenilir
DZ13-DZ14-DZ15-DZ16			
Duygusal Emek Ölçeği	**0,916**	**26**	Yüksek düzeyde güvenilir
DE1-DE2-DE3-DE4-DE5-DE6-DE7-DE8-DE9-DE10-DE11-DE12-DE13-DE14-DE15-DE16-DE17-DE18-DE19-DE20-DE21-DE22-DE23-DE24-DE25-DE26			
Duygusal Emek Ölçeği Boyut1-Yüzeysel Davranış	**0,764**	**5**	Oldukça güvenilir
DE3-DE7-DE8-DE18-DE20			
Duygusal Emek Ölçeği Boyut2-Derin Davranış	**0,815**	**3**	Yüksek düzeyde güvenilir
DE17-DE22-DE23			
Duygusal Emek Ölçeği Boyut3-Doğal (Samimi) Davranış	**0,712**	**2**	Oldukça güvenilir
DE24-DE25			
Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği	**0,803**	**10**	Yüksek düzeyde güvenilir
AÖD1-AÖD2-AÖD3-AÖD4-AÖD5-AÖD6-AÖD7-AÖD8-AÖD9-AÖD10			
İş Performansı Ölçeği	**0,749**	**9**	Oldukça güvenilir
İP1-İP2-İP3-İP4-İP5-İP6-İP7-İP8-İP9			

Tablo 14'de görüldüğü gibi; DZ ölçeği güvenirlik değeri α=0,864 ve DZ boyutları; KDD güvenirlik değeri α=0,829, BDD güvenirlik değeri α=0,803, DK güvenirlik değeri α=0,747 ve DD güvenirlik değeri α=0,854 olarak ve oldukça yüksek olarak güvenilir bulunmuştur. Bununla beraber DE ölçeği güvenirlik değeri α=0,916 olarak bulunmuştur. DE ölçek boyutları olan yüzeysel davranış, derin davranış ve doğal davranış güvenirlik katsayıları incelenmiştir. DE ölçeğindeki boyut analizlerinin modellemesinde ifade sayıları; yüzeysel davranış:5, derin davranış:3 ve doğal davranış:2 olarak ele alınmıştır Grandey (1999, 63). DE boyutların Cronbach güvenirlik katsayıları yüzeysel davranış için, α=0,764; derin davranış için, α=0,815; doğal davranış için, α=0,712 olarak güçlü düzeyde güvenilir olarak bulunmuştur. Aynı zamanda AÖD güvenirlik değeri α=0,803 ve İP güvenirlik değeri α=0,749 olarak bulunmuştur. Böylece, DZ ve boyutları; DE ve boyutları ile AÖD ve İP ölçeğinin güvenilir bir ölçme aracı olduğu kabul edilmiştir.

8.7. Araştırma Değişkenlerinin Aralarındaki Korelasyon (İlişki) Analiz Sonuçları

Araştırmamızın değişkenleri olan, duygusal zekâ, duygusal emek, algılanan örgütsel destek ve iş performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Değerlendirmeler, Tablo 15' de gösterilen korelasyon katsayısının alacağı değerlere göre yapılacaktır (Gürbüz, Şahin,2018, 262).

Tablo 15: Korelasyon Katsayısının Değerlendirilmesi

Kuvvetli (-)	Orta (-)	Zayıf (-)	Zayıf (+)	Orta (+)	Kuvvetli (+)
$-1 \leq r \leq -0,7$	$-0,7 \leq r \leq -0,3$	$-0,3 \leq r \leq 0$	$0 \leq r \leq 0,3$	$0,3 \leq r \leq 0,7$	$0,7 \leq r \leq +1$

Çalışmamızda değişkenler arasında çoklu korelasyon yöntemiyle elde edilen bulgular aşağıda, Tablo 15'te gösterilmiştir.

Tablo 16: Değişkenler Arasındaki Korelasyon (İlişki) Tablosu

N=399		DZ	DE	AÖD	İP
Duygusal Zekâ (DZ)	Pearson Korelasyon	1	,101*	,395**	,448**
	Anlamlılık (2-Yönlü)		,045	,000	,000
Duygusal Emek (DE)	Pearson Korelasyon		1	,372**	,007
	Anlamlılık (2-Yönlü)			,000	,895
Algılanan Örgütsel Destek (AÖD)	Pearson Korelasyon			1	,605**
	Anlamlılık (2-Yönlü)				,000
İş Performansı (İP)	Pearson Korelasyon				1
*Korelasyon 0,05 seviyesinde anlamlıdır (p< 0,05),(2-Yönlü).					
**Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır (p< 0,01),(2-Yönlü).					

Duygusal zekâ ve duygusal emek arasında zayıf düzeyde pozitif (r=0,101) ve anlamlı (p<0,05) bir ilişki bulunmuştur. Değişkenlerin birbirleri üzerinde açıkladıkları varyans %1,02 dir. Bu durumda, duygusal emek üzerindeki değişimin %1,02 sinin duygusal zekadaki değişimden kaynaklandığı söylenebilir. Duygusal zekâ ve algılanan örgütsel destek arasında pozitif (r=0,395) ve anlamlı (p<0,001) bir ilişki bulunmuştur. Böylece katılımcıların duygusal zekâ ve algılanan örgütsel destek davranışları, orta düzeyde bir ilişki ile ve anlamlı olarak birlikte artmaktadır. Değişkenlerin birbirleri üzerinde açıkladıkları varyans %15,6 dır. Bu durumda, algılanan örgütsel destek üzerindeki değişimin %15,6 sının duygusal zekadaki değişimden kaynaklandığı söylenebilir. Duygusal zekâ ve iş performansı arasında pozitif (r=0,448) ve anlamlı (p<0,001) bir ilişki bulunmuştur. Böylece, katılımcıların bu iki değişken arasındaki davranışları, orta düzeyde bir ilişki ile ve anlamlı olarak birlikte artmaktadır. Değişkenlerin birbirleri üzerinde açıkladıkları varyans %20,07 dir. Bu durumda, iş performansı üzerindeki değişimin %20,07' sinin duygusal zekadaki değişimden kaynaklandığı söylenebilir. Duygusal emek ve algılanan örgütsel destek arasında orta düzeyde pozitif (r=0,372) ve anlamlı (p<0,001) bir ilişki bulunmuştur. Böylece katılımcıların duygusal emek ve algılanan örgütsel destek davranışları, orta düzeyde bir ilişki ile anlamlı olarak birlikte artmaktadır. Değişkenlerin birbirleri üzerinde açıkladıkları varyans %13,83 dür. Bu durumda, algılanan örgütsel destek üzerindeki değişimin %13,83'ü duygusal emek değişiminden kaynaklandığı söylenebilir. Duygusal emek ve iş performansı arasında pozitif (r=0,007) ve anlamlı (p>0,05) bir ilişki bulunamamıştır. Algılanan örgütsel destek ve iş performansı davranışları, arasında pozitif (r=0,605) ve anlamlı (p<0,01) bir ilişki bulunmuştur. Böylece, katılımcıların algılanan örgütsel destek ve iş

performansı, orta düzeyde bir ilişki ile ve anlamlı olarak birlikte artmaktadır. Değişkenlerin birbirleri üzerinde açıkladıkları varyans %36,6 dır. Bu durumda, iş performansı üzerindeki değişimin %36,6'sı algılanan örgütsel değişiminden kaynaklandığı söylenebilir.

Tablo 17: DZ, DE Değişken Boyutları, AÖD ve İP Değişkenleri Arasındaki Çoklu Korelasyon (İlişki) Tablosu

		DZ-KDD	DZ-BDD	DZ-DK	DZ-DD	DE-Yüz. Davr.	DE-Der. Davr.	DE-Doğ. Davr.	AÖD Top	İP Top
DZ-KDD Boyut1	Pearson Korelasyon	1	,369**	,405**	,446**	-,025	-,053	,358**	,223**	,348**
	Anlamlılık		,000	,000	,000	,620	,294	,000	,000	,000
DZ-BDD Boyut2	Pearson Korelasyon		1	,371**	,298**	,116*	,111*	,412**	,286**	,286**
	Anlamlılık			,000	,000	,021	,026	,000	,000	,000
DZ-DK Boyut3	Pearson Korelasyon			1	,440**	,038	,124*	,317**	,315**	,422**
	Anlamlılık				,000	,447	,014	,000	,000	,000
DZ-DD Boyut4	Pearson Korelasyon				1	-,076	,030	,338**	,299**	,276**
	Anlamlılık					,132	,546	,000	,000	,000
DE-Yüz. Davranış Boyut1	Pearson Korelasyon					1	,493**	,150**	,130**	-,117*
	Anlamlılık						,000	,003	,009	,020
DE-Der. Davranış Boyut2	Pearson Korelasyon						1	,184**	,561**	,045
	Anlamlılık							,000	,000	,365
DE-Doğ. Davranış Boyut3	Pearson Korelasyon							1	,567**	,309**
	Anlamlılık								,000	,000
AÖD Top	Pearson Korelasyon								1	,605**
	Anlamlılık									,000
İP Top	Pearson Korelasyon									1

* Korelasyon 0,5 seviyesinde anlamlıdır (p< 0,5),(2-Yönlü).

**Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır (p< 0,01),(2-Yönlü).

Bu analizlerin yanı sıra, duygusal zekâ boyutları, duygusal emek boyutları, algılanan örgütsel destek ve iş performansının kendi aralarındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson

çoklu korelasyon analizi yapılmış ve Tablo 17' da gösterilmiştir. Duygusal zekâ (DZ) ölçeğinde kullanılan 1,2,3,4 no'lu sorular; kendi duygularını değerlendirme (KDD-Boyut1), 5,6,7,8 no'lu sorular; başkalarının duygularını değerlendirme (BDD-Boyut2), 9,10,11,12 no'lu ifadeler; duygu kullanımı (DK-Boyut3), 13,14,15,16 no'lu ifadeler; duygu düzenleme (DD-Boyut4) boyutlarını oluşturmuştur. Duygusal emek (DE) ölçeğinde kullanılan 3,7,8,19,20 no'lu ifadeler; yüzeysel davranış (Yüz. Davranış-Boyut1), 17,22,23 no'lu ifadeler; derin davranış (Der. Davranış-Boyut2), 24,25 no'lu ifadeler; doğal (samimi) davranış (Doğ. Davranış-Boyut3) boyutlarını oluşturmuştur (Grandey,199,63). DZ ve DE boyutları, AÖD ve İP değişkenlerinin kendi aralarındaki korelasyon analizleri sonucunda, DZ-KDD boyutu ile DE-Yüz. Davranış boyutu (r=-0,025 ve p>0,05); DZ-KDD ile DE-Der. Davranış (r=0,053 ve p>0,05) ve DZ-DK ile DE-Yüz. Davranış (r=0,038 ve p>0,05) boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bunun yanı sıra, DZ-DD ile DE- Yüz. Davranış (r=-0,076 ve p>0,05); DZ-DD ile DE-Der. Davranış (r=0,030 ve p>0,05) boyutları arasında ve DE-Der. Davranış ile İP (r=0,045 ve p>0,05 arasında da anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuçlara göre, istatistiksel olarak anlamlı bulunmayan değişken ve boyutların dışında kalan diğer bulgularda (Tablo 17) kendi aralarında anlamlı değerlerde ilişkiye sahip oldukları görülmektedir

8.8. Araştırma Hipotezleriyle İlgili Bulgular

Araştırma modeli çerçevesinde oluşturulan araştırma hipotezlerine ilişkin testleri yapılmış ve elde edilen bulgular aşağıdaki gibi gösterilmiştir.

Değişkenlerin kendi aralarındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan testler için korelasyon (ilişki) analizleri yapılmış ve H_1, H_2, H_3, H_4, H_5, hipotezlerinin açıklamaları, yazının 8.6 maddesindeki başlık altında açıklamalarıyla birlikte Tablo 16 ve Tablo 17'te gösterilmiştir. Bunun yanı sıra, H_6 ve H_7, hipotezlerinde belirtilen algılanan örgütsel destek ve duygusal emek değişkenlerinin, duygusal zekâ ve iş performansı arasındaki düzenleyici rolü amacıyla "SPSS Process Macro" programıyla Hayes (2013)'in geliştirdiği Model 1'e uygun olarak düzenleyici değişken analizi gerçekleştirilmiştir. Buna göre;

H_6: *Duygusal emek, duygusal zekâ ve iş performansı arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynar.*

Hipotezi için SPSS Process ile yapılan regresyon analizinde, bağımsız değişken olan duygusal zekâ ile düzenleyici değişken duygusal emeğin bağımlı değişken olan iş performansı üzerindeki etkisi incelenmiş ve Tablo 18 ve Tablo 19' da bulunan sonuçlar değerlendirilmiştir.

Tablo 18: Duygusal Emeğin Düzenleyici Model Özeti

R	R^2	MSE	F	sd1	sd2	p
,4493	,2019	15,3673	33,3047	3,0000	395,0000	,0000

Model özeti (Tablo 18) değerlerine bakıldığında, modelin bir bütün olarak anlamlı ($p<0,001$) olduğu ve $R^2 = 0,2019$ değerinden kaynaklı olarak, DZ ve DE' in, iş performansındaki değişimin %20,19' unu açıklamakta olduğu görülmüştür.

Tablo 19: Duygusal Emeğin Düzenleyici Rolü Analizi

Model	Beta Katsayısı	Standart Hata	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	17,1980	9,8921	1,7386	,0829	-2,2497	36,6458
Duygusal Zekâ	,3025	,1491	,20297	,0431	,0095	,5956
Duygusal Emek	-,0002	,1114	-,0018	,9985	-,2191	,2187
Interaction effect (Etkileşimsel Etki)	-,0002	,0017	-,1041	,9171	-,0035	,0031

Ancak, Tablo 19' da görüldüğü şekliyle etkileşimsel etkinin yani DZ ve DE' in birlikte etkileşiminin, bağımlı değişken olan iş performansı üzerindeki etkisinin var olup olmadığına bakıldığında, anlamlı ($p>0,05$) bir sonuç ortaya çıkmamıştır. Duygusal emeğin bu ilişkide düzenleyici rolünün bulunmadığını, LLCI ve ULCI güven aralığı değerleri arasında 0 (sıfır) değerinin yer almasının tespitiyle de teyit edilebilmektedir. Elde edilen bulgular neticesinde "Duygusal emek, duygusal zekâ ve iş performansı arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynamaktadır" olarak ifade edilen H_6 hipotezi doğrulanamamıştır.

Aynı şekilde H_7 hipotezi için de SPSS Process Makro programı ile algılanan örgütsel destek' in düzenleyici rolüne ilişkin analizler yapılmış ve aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

H_7: *Algılanan örgütsel destek, duygusal zekâ ve iş performansı arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynar.*

SPSS Process ile yapılan regresyon analizinde, bağımsız değişken olan duygusal zekâ ile düzenleyici değişken algılanan örgütsel destek' in bağımlı değişken olan iş performansı üzerindeki etkisi incelenmiş ve Tablo 20 ve Tablo 21' de bulunan sonuçlar değerlendirilmiştir.

Tablo 20: Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolü Model Özeti

R	R^2	MSE	F	sd1	sd2	p
,6472	,4188	11,1902	94,8846	3,0000	395,0000	,0000

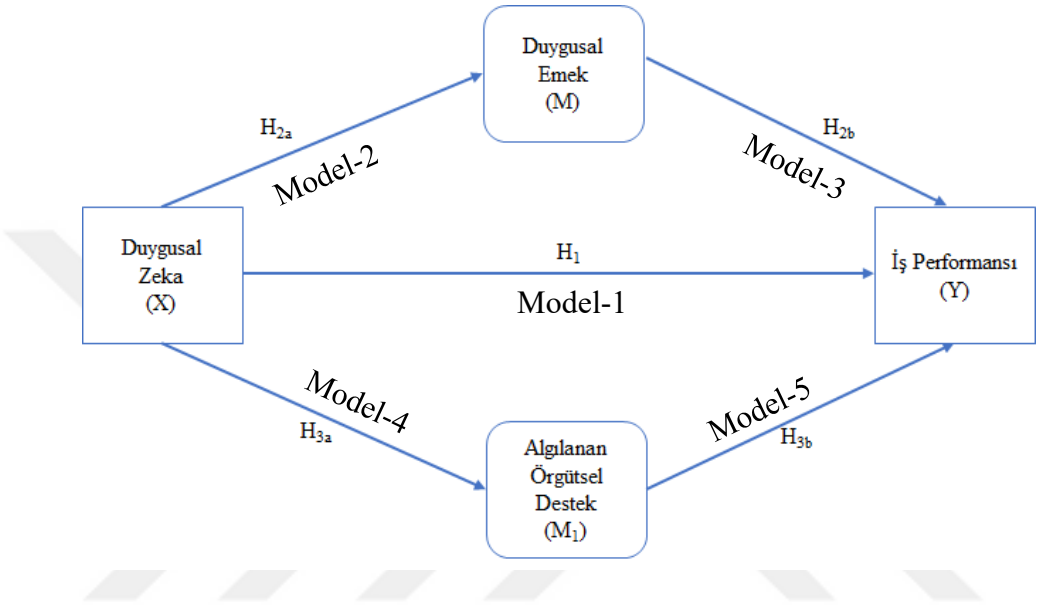
Model özeti (Tablo 20) değerlerine bakıldığında, modelin bir bütün olarak anlamlı ($p<0,01$) olduğu ve $R^2 = 0,4188$ değerinden kaynaklı olarak, DZ ve AÖD' in, iş performansındaki değişimin %41,88' ini açıkladığı görülmektedir.

Tablo 21: Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolü Analizi

Model	Beta Katsayısı	Standart Hata	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	2,9218	9,0669	,3223	,7474	-14,9035	20,7471
Duygusal Zekâ (DZ)	,2543	,1403	1,8128	,0706	-,0215	,5301
Algılanan Örgütsel Destek (AÖD)	,6038	,2458	2,4562	,0145	,1205	1,0870
Interaction effect (Etkileşimsel Etki)	-,0026	,0037	-,7041	,4817	-,0100	,0047

Model özeti (Tablo 21) değerlerine bakıldığında, modelin bir bütün olarak anlamlı ($p<0,01$) olduğu ve $R^2 = 0,4188$ değerinden kaynaklı olarak, DZ ve AÖD' in, İP' daki değişimin % 41,88' ini açıkladığı anlaşılmaktadır. Ancak, Tablo 19' da görüldüğü şekliyle etkileşimsel etkinin yani DZ ve AÖD' in birlikte etkileşiminin bağımlı değişken olan İP üzerinde etkisinin olup olmadığına bakıldığında, anlamlı ($p>0,05$) bir sonuç ortaya çıkmamıştır. Algılanan örgütsel desteğin bu ilişkide düzenleyici rolünün bulunmadığı, LLCI ve ULCI güven aralığı değerleri arasında 0 (sıfır) değerinin yer almasının tespitiyle de teyit edilebilmektedir. Elde edilen bulgular neticesinde

Algılanan örgütsel destek, duygusal zekâ ve iş performansı arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynamaktadır.” olarak ifade edilen H_7 hipotezi doğrulanamamıştır. Bununla beraber, duygusal zekâ ile iş performansı arasında duygusal emek ve algılanan örgütsel destek’ in rolünü incelemek amacıyla bu iki değişkenin aracılık (mediator) etkisine yönelik analizler yapılmış ve aracılık hipotezleri için Şekil 5’de gösterilen model üzerinden yeni aracı değişken testleri gerçekleştirilmiştir.



Şekil 5: Araştırma Modeli (Aracı değişkenlerin gösterildiği yeni model)

Elde edilen bu model çerçevesinde araştırma hipotezleri gözden geçirildiğinde;

H1: *Duygusal zekâ, iş performansını etkiler.*

H2a: *Duygusal zekâ, duygusal emeği etkiler.*

H2b: *Duygusal emek, iş performansını etkiler.*

H2: *Duygusal zekanın, iş performansı üzerindeki etkisinde, duygusal emek aracı rol oynar.*

H3a: *Duygusal zekâ, algılanan örgütsel desteği etkiler.*

H3b: *Algılanan örgütsel destek iş performansını etkiler.*

H3: *Duygusal zekanın, iş performansı üzerindeki etkisinde, algılanan örgütsel destek aracı rol oynar.*

Araştırma için revize edilen hipotezlerde aracılık etkisinin test edilmesi için, nedensel adımlar yaklaşımını benimseyen Baron ve Kenny (1986, s. 1176) tarafından önerilen birtakım şartların bulunmasına ihtiyaç vardır. Bu şartlar;

- Bağımsız değişkenin (X=duygusal zekâ), hem bağımlı değişken (Y=iş performansı), hem de aracı değişkenler (M=Duygusal Emek, M_1 =Algılanan Örgütsel Destek) üzerinde anlamlı bir etkisi olması,
- Bağımsız değişken (X) ile aracı değişken (M), birlikte regresyon analizine dahil edildiğinde aracı değişken (M), bağımlı değişkeni (Y) etkilediğinde, bağımsız değişkenin (X) bağımlı değişken (Y) üzerindeki anlamlı etkisinin olması ve bu çerçevede, X' in, Y üzerindeki anlamlılık etkisi ortadan kalkıyorsa tam aracılık etkisi, şayet anlamlı ilişkisi ortadan kalkmıyor, ancak zayıflamış bir şekilde devam ediyorsa kısmi aracılık etkisi meydana gelmektedir. Aynı yaklaşım (M_1) aracı değişken içinde söz konusu olmaktadır

Bu şartlar doğrultusunda, aracılık etkisinin test edilmesi için (Hayes, 2013) tarafından geliştirilen ve SPSS programına yüklenen Process v4.0 sürümü kullanılmıştır. Process sürümünün tercih edilmesinin nedeni, Baron ve Kenny (1986)'nin önerdiği şartların aracılık analizindeki direkt ve dolaylı etki değerlerinin tek bir işlemle sonuçlandırarak bu analizi kolaylaştırmasıdır (Çimşir & Akdoğan, 2019, 119). Araştırmamızda aracı etkisinin testinde SPSS tabanlı PROCESS eklentisi, Model 4'e uygun olarak regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle 5000 rassal örneklem alınan bootstrap yöntemi kullanılmıştır.

İlk olarak, bağımsız değişken olan duygusal zekâ ile aracı değişken duygusal emeğin, bağımlı değişken olan iş performansı üzerindeki etkisi Şekil 5 de incelenmiş ve aşağıdaki Tablo 22,23,24,25,26,27' de bulunan sonuçlar değerlendirilmiştir. Araştırma modelinin Model-1 yolunda duygusal zekâ bağımsız değişken, iş performansı bağımlı değişken olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 22: Duygusal Emeğin Aracı Rolü Model Özeti
(Duygusal zekâ-İş performans ilişkisi)

R	R^2	MSE	F	sd1	sd2	p
,4476	,2004	15,3187	99,4819	1,0000	397,0000	P<0,0001

Model-1 özeti (Tablo 22) değerlerine bakıldığında, modelin bir bütün olarak anlamlı (p<0,0001) olduğu görülmektedir. Duygusal zekanın, iş performansı üzerindeki etkisinde, modelin bir bütün olarak anlamlı (p<0,0001, R^2 =0,2004) ve % 20,04' sını açıkladığı görülmektedir.

Tablo 23: Duygusal Emeğin Aracı Rolü Model Özeti
(Duygusal zekâ-İş performans ilişkisi)

Model	Beta Katsayısı	Standart Hata	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	17,3416	1,8337	9,4571	p<0,0001	13,7366	20,9465
Duygusal Zekâ	,2848	,0286	9,9741	p<0,0001	,2287	,3410

Model-1 (Tablo 23) değerlerine bakıldığında, iş performansı üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Buna göre, DZ' nın İP üzerindeki etkisi pozitif yönde ve anlamlı (β=0,2848; p<0,0001) olarak gerçekleşmiştir. Başka bir deyişle duygusal zekada oluşan bir değişme, iş performansındaki değişmeye neden olmaktadır. Dolayısıyla model-1 bulgularla desteklenmiş ve *H_1 hipotezi* doğrulanmıştır. Ayrıca, LLCI ve ULCI güven aralığı değerleri arasında 0 (sıfır) değerinin yer almamasının tespitiyle de teyit edilebilmektedir.

İkinci olarak, Model-2 yolunda duygusal zekâ: bağımsız değişken, duygusal emek: bağımlı değişken olarak değerlendirilmiş ve bulunan sonuçlar Tablo 24 ve Tablo 25' de gösterilmiştir

Tablo 24: Duygusal Emeğin Aracı Rolü Analizi Model Özeti
(Duygusal zekâ-Duygusal emek ilişkisi)

R	R^2	MSE	F	sd1	sd2	p
,1006	,0101	207,7242	4,0548	1,0000	397,0000	,0447

Model-2 özeti (Tablo 24) değerlerine bakıldığında, modelin bir bütün olarak anlamlı (p<0,05) olduğu görülmektedir. DZ' nın, DE üzerindeki etkisinde, modelin bir bütün olarak anlamlı (p<0,05, R^2 =0,0101) ve %1,01' ini açıkladığı görülmektedir.

Tablo 25: Duygusal Emeğin Aracı Rolü Analizi
(Duygusal zekâ-Duygusal emek ilişkisi)

Model	Beta Katsayısı	Standart Hata	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	73,7113	6,7524	10,9162	,0000	60,4363	86,9863
Duygusal Zekâ	,2118	,1052	2,0137	,0447	,0050	,4185

Bununla beraber, Tablo 25' de beta katsayılarına bakıldığında, DZ' nın DE üzerindeki

etkisinin anlamlı (P<0,05) ve beta katsayısının (β=,2118) pozitif yönde olduğu görülmektedir. Ayrıca, LLCI ve ULCI güven aralığı değerleri arasında 0 (sıfır) değerinin yer almamasının tespitiyle de teyit edilebilmektedir. Başka bir deyişle, duygusal zekada oluşan bir değişme duygusal emek üzerinde değişmeye neden olmaktadır. Dolayısıyla model-2 bulgularla desteklenmiş ve *H_{2a} hipotezi* doğrulanmıştır. Ayrıca, LLCI ve ULCI güven aralığı değerleri arasında 0 (sıfır) değerinin yer almamasının tespitiyle de teyit edilebilmektedir. Son olarak, Model-3' de duygusal emek bağımsız değişken, iş performansı bağımlı değişken olarak değerlendirilmiş ve bulunan sonuçlar Tablo 26 ve Tablo 27' de gösterilmiştir.

Tablo 26: Duygusal Emeğin Aracı Rolü Model Özeti
(Duygusal emek – İş performansı ilişkisi)

R	R^2	MSE	F	sd1	sd2	p
,4493	,2019	15,3289	50,0767	2,0000	396,0000	P<0,0001

Model-3 özeti (Tablo 26) değerlerine bakıldığında, modelin bir bütün olarak anlamlı (p<0,0001) olduğu görülmektedir. Duygusal emeğin, iş performansı üzerindeki etkisinde, modelin bir bütün olarak anlamlı (p<0,0001, R^2 =0,2019) ve %20,19' ünü açıkladığı görülmektedir.

Tablo 27: Duygusal Emeğin Aracı Rolü Analizi
(Duygusal emek – İş performansı ilişkisi)

Model	Beta Katsayısı	Standart Hata	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	18,2044	2,0916	8,7037	,0000	14,0925	22,3164
Duygusal Zekâ	,2873	,0287	10,0066	,0000	,2309	,3438
Duygusal Emek	-,0117	,0136	-,8586	,3911	-,0385	,0151

Model 3' de (Tablo 27) duygusal zekâ ile duygusal emek birlikte analize dahil edilerek, iş performansı üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Buna göre DE' in İP üzerindeki etkisi azalan yönde ve anlamlılık taşımadığı (β=-0,0117; p>0,3911) görülmektedir. Başka bir deyişle duygusal emekte oluşan bir değişme, iş performansında azalan yönde bir değişmeye neden olmakta ancak anlamlılık etkisini yitirmektedir. Dolayısıyla elde edilen bulgularla *H_{2b} hipotezi* doğrulanamamıştır. Bununla beraber, duygusal zekâ ile duygusal emek birlikte analize dahil edilmiş ve DZ' nın pozitif yönde ve anlamlı

(β=0,2873; p<0,0001) olarak gerçekleştiği görülmüştür. Bu bulgular sonucunda (Model-3), duygusal emeğin, iş performansını negatif yönde etkilediği ve DE' in de İP üzerinde azalma etkisi olduğunu ancak anlamlılık etkisinin olmadığı ve *H_2 hipotezinin* doğrulanmadığı görülmüştür. Ayrıca, LLCI ve ULCI güven aralığı değerleri arasında 0 (sıfır) değerinin yer almasının tespitiyle de teyit edilebilmektedir. SPSS Process macro programı, model 4' e uygun olarak yapılan regresyon analizinde, bağımsız değişken olan duygusal zekâ ile aracı değişken algılanan örgütsel desteğin, bağımlı değişken olan iş performansı üzerindeki etkisi 3 adımda incelenmiştir.

İlk olarak, duygusal zekâ bağımsız değişken, algılanan örgütsel destek bağımlı değişken olarak değerlendirilmiş ve bulunan sonuçlar Tablo 28 ve Tablo 29 de gösterilmiştir.

Tablo 28: Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü Model Özeti (Duygusal zekâ-Algılanan örgütsel destek ilişkisi)

R	R^2	MSE	F	sd1	sd2	p
,3947	,1558	22,2993	73,2538	1,0000	397,0000	,0000

Model 4 özeti (Tablo 28) değerlerine bakıldığında, modelin bir bütün olarak anlamlı (p<0,0001) olduğu görülmektedir. DZ ve AÖD' nin iş performansı (İP) üzerindeki etkisinde, modelin bir bütün olarak anlamlı (p<0,0001, R^2 =0,1558) ve %15,58' ini açıkladığı görülmektedir.

Tablo 29: Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü Analizi (Duygusal zekâ-Algılanan örgütsel destek ilişkisi)

Model	Beta Katsayısı	Standart Hata	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	18,8420	2,2124	8,5166	,0000	14,492	23,191
Duygusal Zekâ	,2949	,0345	8,5588	,0000	,2272	,3626

Bununla beraber, Tablo 29' da beta katsayılarına bakıldığında, DZ' nın AÖD üzerindeki etkisinin anlamlı (P<0,0001) ve standardize edilmemiş beta katsayısının (β=,2949) standardize edilmiş (β=,3947) pozitif yönde olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle, duygusal zekada oluşan bir değişme, algılanan örgütsel destekteki değişmeye neden olmaktadır. Dolayısıyla model bulgularla sağlanmış ve *H_{3a} hipotezi* doğrulanmıştır. Ayrıca, LLCI ve ULCI güven aralığı değerleri arasında 0 (sıfır) değerinin yer almamasının tespitiyle de teyit edilebilmektedir.

Tablo 30: Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü Analizi
Model Özeti (Algılanan örgütsel destek- İş performansı ilişkisi)

R	R^2	MSE	F	sd1	sd2	p
,6466	,4181	11,1760	142,2600	2,0000	396,0000	,0000

İkinci olarak, elde edilen model özeti (Tablo 30) değerlerine bakıldığında, modelin bir bütün olarak anlamlı (p<0,0001) olduğu görülmektedir. DZ ve AÖD' nin iş İP üzerindeki etkisinde, modelin bir bütün olarak anlamlı (p<0,001) ve % 41,81 (R^2 =0,4181)' ini açıkladığı görülmektedir.

Tablo 31: Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü Analizi

Model	Beta Katsayısı	Standart Hata	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	9,1927	1,7033	5,3969	,0000	5,8440	12,5414
Duygusal Zekâ	,1573	,0265	5,9251	,0000	,1051	,2095
AÖD	,4325	,0355	12,1722	,0000	,3626	,5023

Model 5 (Tablo 31)'de görüldüğü şekliyle, Modelde duygusal zekâ ile algılanan örgütsel destek birlikte analize dahil edilerek, iş performansı üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Buna göre, AÖD' in İP üzerindeki etkisinin anlamlı (p<0,0001) ve standardize edilmemiş beta katsayısının (β=,4325) standardize edilmiş (β=,5078) pozitif yönde olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle, algılanan örgütsel destekte oluşan bir değişme, iş performansında değişmeye neden olmaktadır. Dolayısıyla elde edilen bulgularla H_{3b} hipotezi doğrulanmıştır. Bununla beraber, duygusal zekâ ile algılanan örgütsel destek birlikte analize dahil edilmiş ve DZ' nın azalan yönde pozitif ve anlamlı (β=0,1573; p<0,0001) olarak gerçekleştiği görülmüştür. Bu bulgular sonucunda; duygusal zekanın, algılanan örgütsel desteği kısmi aracılık rolünü üstlendiğini ve AÖD' nin de İP üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu ve H_3 hipotezinin doğrulandığını söylemek mümkündür. Ayrıca, LLCI ve ULCI güven aralığı değerleri arasında 0 (sıfır) değerinin yer almamasının tespitiyle de teyit edilebilmektedir.

Araştırmada ele alınan her iki model için test edilen hipotezlerin özeti aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Tablo 32: Araştırma Hipotezleri Test Sonuç Tablosu

Araştırma Hipotezleri	Test sonucu	
	Evet	Hayır
DÜZENLEYİCİ ROLÜ MODELİNDEKİ HİPOTEZLER		
H₁: *Duygusal* zekâ*, iş performansını etkiler.*	✓	
H₂: *Duygusal zekâ, duygusal emeği etkiler.*	✓	
H₃: *Duygusal emek, iş performansını etkiler.*		✓
H₄: *Duygusal Emek ile algılanan örgütsel destek arasında anlamlı bir ilişki vardır.*	✓	
H₅: *Algılanan örgütsel destek, iş performansını etkiler.*	✓	
H₆: *Duygusal emek, duygusal* zekâ*, ve iş performansı arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynar.*		✓
H₇: *Algılanan örgütsel destek, duygusal* zekâ *ve iş performansı arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynar.*		✓
ARACILIK ROLÜ MODELİNDEKİ HİPOTEZLER		
H₁: *Duygusal zekâ, iş performansını etkiler.*	✓	
H₂ₐ: *Duygusal zekâ, duygusal emeği etkiler.*	✓	
H₂ᵦ: *Duygusal emek, iş performansını etkiler.*	✓	
H₂: *Duygusal zekanın, iş performansı üzerindeki etkisinde, duygusal emek aracı rol oynar.*		✓
H₃ₐ: *Duygusal zekâ, algılanan örgütsel desteği etkiler.*	✓	
H₃ᵦ: *Algılanan örgütsel destek iş performansını etkiler.*	✓	
H₃: *Duygusal zekanın, iş performansı üzerindeki etkisinde, algılanan örgütsel destek aracı rol oynar (Kısmen)*	✓	

9. TARTIŞMA

Değerli varlıkların güvence altına alınmasının nedenlerinden birisi de kişilerin sahip oldukları bu varlıklar üzerindeki kayıpların giderilmesine duyulan ihtiyaçtan kaynaklanmaktadır. Bu ihtiyacın giderilmesine yönelik oluşturulan sistem içinde yer alan sigorta şirketi çalışanlarının iş performanslarına etki eden unsurların incelenmesi ise, bu şirketlerin insan kaynağı (İK) politikalarının öncelikli ve önemli konusu olarak ele alınmaktadır. Sigorta sektörünün, karşılıklı güven duygusu ölçütünde insan ilişkileri üzerine kurulu olması nedeniyle, şirketler hizmet sunan temsilcilerinin olumlu duygusal davranışlarını geliştirmek ve her beceri özelinde yetenekli ve deneyimli kişileri seçme ve yerleştirme hedefindedir. Bu hedefin gerçekleştirilmesi için bu tez çalışmasında, çalışanların amaca uygun olarak iş sonuçlandırma yeteneğine ilişkin davranış özelliklerinin değerlendirilmesi ve duygusal çalışma becerilerinin geliştirilmesi yer almaktadır. Bu bağlamda, onların duygusal zekâ, duygusal emek, algılanan örgütsel destek ve iş performansı üzerindeki etki ve rollerinin araştır amacıyla aşağıdaki sorulara yanıtlar aranmıştır.

- *Duygusal zekâ ve boyutlarının, iş performansı üzerindeki etkisi,*
- *Şirketler tarafından verilen desteğin çalışan tarafından algılanması sonucunda, bunun iş performansına etkisi,*
- *Çalışanlarda duygusal zekâ ve boyutlarının duygusal emek ve boyutları içeriğinde, duygu gösterimlerini etkilemesi,*
- *Duygusal emek ve boyutlarının, iş performansına etkisi,*
- *Duygusal emek ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkinin açıklanması,*
- *Algılanan örgütsel desteğin ve duygusal emeğin iş performansı üzerindeki rolünün belirlenmesi.*

Araştırmamızdan elde edilen bulguların, yanıtını aradığımız yukarıdaki sorulara nasıl yaklaşımlar getirdiği, bunların ne anlama geldiğini ve sorulara ilişkin oluşturulan hipotezlerin desteklenip desteklenmediği benzer konularda daha önceden yapılan araştırma sonuçlarıyla karşılaştırılarak, tartışma şeklinde ortaya konulmuştur. Bu

bağlamda şirket çalışanlarının duygusal zekâ (DZ) durumlarına göre iş performansının (İP) etkilenmesi ve algılanan örgütsel destek (AÖD) ve duygusal emeğin (DE) iş performansı üzerindeki rolünün belirlenmesine ilişkin elde edilen araştırma sonuçları ve tartışmalar aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir.

Araştırmaya katılan katılımcıların duygusal zekâ davranışları ile iş performansı arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yani katılımcıların duygusal zekâ ve iş performans davranışları, orta düzeyde bir ilişki ile ve anlamlı olarak birlikte artmaktadır. Bunun yanı sıra, DZ'nın dört boyutu olan KDD, DK ile iş performansı arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki, BDD ve DD arasında ise zayıf düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuş olup, DZ' nın İP üzerinde etkisi olduğunu göstermiştir. Sigortalı olarak adlandırılan müşterinin risk dolayısıyla yaşayacağı maddi kayıplarının neler olduğunun anlatılması, sigorta satın alması için gerekli çalışmanın yapılması ve sigortalı olduktan sonra memnuniyetin devam ettirilmesi için sergilenen çabaların tamamında karşılıklı ilişki ve güven duygusunun kontrol edilmesi ve düzenlenmesi gerekir. Bundan dolayı DZ tüm boyutlarıyla müşteri iletişimi için gerekli olan kavramlardır. Sigorta sektörünün özelliği nedeniyle etkileşimin yüksek olması, özellikle müşteri boyutunda kaygılanma duygusunun yüksek oluşu, buna karşın güven duygusunu da fazlasıyla hissetme isteği, çalışanların müşterilerine karşı daha hassas davranması gerektiğini ortaya koymuş ve onların kaygı duygularını giderecek, duygu karmaşasına çözümler getirerek, müşteri memnuniyetini devam ettirecek performansı göstereceği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç çoğu araştırmadan elde edilen bulgularla eşleşmiştir. Sigorta sektöründe Hindistan' da yapılan araştırmalarda, DZ ve boyutlarının iş performansına etkisinde elde edilen sonuçların, araştırmamız sonuçlarıyla benzerlik gösterdiğini açıklamaktadır (Davar, Singh, 2014, 729). Sektöründe yer alan eğitim ve yazılım sektöründe yapılan bir başka araştırmada, DZ ve boyutlarının, iş performansına etkisinin bu çalışmanın bulgularıyla örtüştüğü görülmüştür (Mohamad, Jais, 2016, 680; Mishra, Mohapatra, 2010, 60; O'Boyle ve diğ.,2011, 796).

Çalışmamızda, algılanan örgütsel destek ve iş performansı davranışları, arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Böylece, örgütsel desteğin yüksek algılanması, çalışanların iş performanslarını artırmaya daha yatkın olduğu doğrulamaktadır. Bununla birlikte Riggle, Edmondson, Hansen (2009) tarafından yapılan bir meta-analizde ise, AÖD 'nin hem görev hem de bağlamsal performans

üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu belirttiği bir çalışmanın bizim çalışmamızdaki sonuçlara benzer bir ilişkiyi bulduğu görülmüştür. Önceki çalışmaların sonuçları da AÖD' nin çalışan performansı üzerinde önemli bir etkisi olduğu bulgusunu güçlendirmiştir (Arshadi ve Hayavi, 2013, 742; Caesens ve diğ., 2017, 538; Gaudet ve Tremblay, 2017, 671). Bununla beraber, DZ 'nın, AÖD 'nin düzenleyici rolü içeriğinde İP 'nın üzerindeki etkisi de incelenmiştir. AÖD 'nin, İP 'nı pozitif olarak anlamlı bir biçimde etkilediği görülmüş olup, AÖD ve DZ'nın birlikte etkileşiminin İP üzerinde anlamlı bir ilişkisinin bulunmadığı görülmüştür.

Buna karşın, Islamabad, Pakistan'da bankacılık sektöründe 316 kişilik örneklem grubu üzerinde yapılan bir araştırmada, iş performansının duygusal zekâ ile önemli ölçüde ilişkili olduğu ve algılanan örgütsel desteğin de bu ilişkide düzenleyici etkisi olduğu doğrulanmıştır (Waheed ve diğ., 2017, 8). Bununla beraber AÖD'nin, işi etkin bir şekilde yapmak için gereken destek olarak görüldüğü anlaşılmış ve bu çalışmanın sonuçları, örgüte sağlanan destek düzeyini yüksek olarak algılayan çalışanların iş performanslarının da artığını göstermiştir. Önceki çalışmaların sonuçları da, AÖD' nin çalışan performansı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermiştir. DZ' nın İP üzerindeki etkisinde AÖD' nin aracı rolünü incelediğimizde, AÖD' nin de İP üzerindeki etkisinin de aynı şekilde anlamlı olduğu görülmüştür. DZ, AÖD aracı değişken olarak birlikte değerlendirildiğinde DZ' nın, İP üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmüştür. Bu nedenle, DZ' nın İP üzerindeki etkisinde AÖD' in kısmi aracılık rolünün olduğu söylenebilir.

Güvenceye dayalı bir sistem olan sigorta sektöründeki şirketler, genellikle çalışanların müşterilerle etkileşimlerinde hangi duyguları ifade etmeleri ve hangilerini bastırmaları gerektiğini belirleyen belirli gösterim kurallarına sahiptir. Müşteri odaklılık anlayışında müşteri memnuniyetini öncelik kabul etme hedefiyle çalışan bireylerin olumlu duygular sergilemesinin örgütler için birçok olumlu sonuç ürettiği gözlemlenmiştir. Böylece, çalışanların duygularını sıklıkla düzenlemeleri ve çalıştığı örgüt tarafından tavsiye edildiği şekilde duygularını kullanma ve ifade etmeleri beklenir. Örgütsel duygu sergileme gereksinimlerini karşılamak isteyen ve bunu yaygın olarak kullanan çalışanlar, üç temel duygusal emek stratejisi olan yüzeysel rol davranışı, derin rol davranışı ve doğal davranışta bulunmaları sonucunda, başka insanların da duygularını etkileyebilme gücüne sahip olurlar. Çalışmamızda, bu

bağlamda duygusal zekâ ve boyutlarının duygusal emek ve boyutları üzerindeki etkisinin değerlendirdiğimizde aşağıdaki tartışmalar özetletmiştir.

Yapılan analizlerden elde edilen bulgular sonucunda duygusal zekâ ve duygusal emek arasında pozitif, anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bunun yanı sıra, duygusal zekanın boyutlarının duygusal emeğin boyutlarına olan etkileri de ayrı olarak değerlendirilmiş olup, DZ boyutu olan, kendi duygularını kullanma (KDD) ile DE boyutu, olan doğal davranış arasında pozitif, anlamlı bir ilişki olduğu, başkalarının duygularının değerlendirilmesi (BDD) ile DE boyutları olan yüzeysel ve derin rol davranışları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu ve doğal (samimi) davranış boyutları ile arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, duyguların kullanımı (DK) boyutu ile derin davranış ve doğal davranış ile DZ' nın boyutları arasında, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, duygu düzenlemesi (DD) boyutunun ise, derin davranış boyutu ile pozitif ve anlamlı bir ilişki içinde olduğu görülmüştür. Çalışmamızda elde edilen sonuçların, önceki yapılan araştırmalarla örtüştüğü görülmüştür (Totterdell, Holman, 2003,55; Neerpal, 2014,54; Şentürk, Karakış, 2020, 2980). Güvence kavramını ve güven duygusunu önceleyen davranış beklentilerinde, kendi duygularını anlayan, müşterilerin duygularını analiz eden ve bunları düzenleyip kullanarak, beklenen duyguyu geliştirmek zorunda kalmadan, inandırıcılığı ve güven duygusunu sağlayan çalışan, gerçekçi bir rol sergilediği zaman müşteri memnuniyet artışını sağlamış olur. Çalışma hayatında müşteri memnuniyetinin önemsenmesi, çalışanların duygularını gösterim kurallarına uygun olarak sergilemesiyle yerine getirilir. Bu bağlamda duyguların; yüzeysel, derin ve doğal yolla ifade edilmesi ve çalışanın iş performansına etkisi incelendiğinde, anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür. DE' in alt boyutlarının iş performansına etkisine bakıldığında; DE' in yüzeysel davranış sergilemesi sonucunda iş performansını etkilediği görülmektedir. Çalışanın yüzeysel olarak gerçekte hissedilmeyen duygularının sergileme yoluyla ifade edilmesinin başarısını zayıflattığını söyleyebiliriz. Benzer yolla Malezya'da bir üniversitenin idari personeli arasında yapılan bir çalışmada, çalışanların yüzeysel davranışlarının, iş performansları üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Kamassi ve diğ., 2020; Petrović ve diğ., 2021). Çalışanın duygularının derin oyunculuk beklentisi içinde olması durumunda, onun üstlendiği rolü gerekli görünen duygusal gösterimiyle değiştirmeye çalışması ve buna uygun duygusal ifadeyle sonuçlandırması, kişinin iş

performansı üzerinde bir etkisinin olmadığını göstermiştir. Başka bir ifadeyle, derin oyunculuğun iş performansı üzerinde önemli bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Benzer yolla Avustralya'da iki büyük finans kuruluşunda yapılan araştırmada elde edilen bulgular sonucunda derin oyunculuğun iş performansı üzerinde önemli bir etkisinin olmadığı görülmüştür (Goodwin, Groth, Frenkel, 2011, 544). Bunun yanı sıra DE' in alt boyutu olan duyguların doğal yolla ifade edilmesinin iş performansı üzerinde anlamlı olarak etkisi olduğu görülmüştür. Benzer şekilde diğer araştırmalara bakıldığında elde edilen sonuçların, mevcut sonuçlarla örtüştüğü görülmüştür (Petrović ve diğ., 2021). Duygusal emeğin, duygusal zekâ ile iş performansı arasındaki düzenleyici ve aracılık rolleri değerlendirilmiş olup, elde edilen bulgularla aşağıdaki tartışmalar özetlenmiştir. Bu bağlamda, DZ ve DE ilişkisi, günümüz örgütlerinde, özellikle hizmet örgütlerinde, birçok araştırmacı tarafından araştırılmış olmasına rağmen DE' nin, duygusal zekâ ile iş performansı arasındaki rolü hakkında çok fazla araştırmaya rastlanmamıştır. Duygusal emeğin aracı ve düzenleyici değişken olarak kullanıldığı hizmet kuruluşlarında duygusal zekanın iş performansına etkisinin yanıtı aranmıştır. Çalışmamızda oluşturduğumuz modelde duygusal zekanın, çalışanların müşterilerine hizmet verme amacıyla karşılaştıkları süreçlerde kullandıkları duygusal emek stratejisinin etkisiyle, çalışanların iş performansını ve dolayısıyla, hizmet kalitesi ile müşteri memnuniyetini etkilediği varsayılmıştır. DZ ve DE' in birlikte etkileşimsel etkinin yani, bağımlı değişken olan iş performansı üzerindeki etkisinin var olup olmadığına bakıldığında, anlamlı bir sonuç ortaya çıkmamıştır. Duygusal zekaya sahip bireylerin beklenen performansı gerçekleştirmesinde, duygusal emeğin düzenleyici rolünün bulunmadığı görülmüştür. Elde edilen bulgular neticesinde, duygusal emek, duygusal zekâ ve iş performansı arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynamaktadır olarak ifade edilen hipotez doğrulanamamıştır. Benzer araştırmaların azlığı nedeniyle, Rathi (2014)' nin yaptığı araştırmada, DZ ve DE'in ikisinden birini geliştirirken, diğerini geliştirmeye odaklanmanın çok etkili olmadığı belirtilmiştir. Hem duygusal zekâ hem de duygusal emek birlikte düşünülür ve geliştirilirse, çalışan performansının artışının ardından örgütsel başarıya yol açabileceği vurgulanmıştır (Rathi, 2014,66).

Joseph ve Newman (2010) duygusal emeğin, DZ ve İP ilişkisini düzenlediğini meta-analiz yoluyla göstermiştir. İşin olumlu duygular göstermeyi gerektirip gerektirmediğine yönelik iş performansına etkisini araştırmış ancak iş performansı ile ilişkisi olduğunu gösterememiştir. Joseph ve Newman (2010) tarafından yapılan son

meta-analitik araştırma, duygusal zekâ ile iş performansı arasındaki ilişkiyi tahmin etmede duygusal emeğin rolü olduğunu bulmuştur. Duygusal zekanın, duygusal emeğin yüksek olduğu durumlarda performansı yordayıcı etkisinin olduğu ancak düşük duygusal emeğin olduğu durumlarda bunun görülemeyeceğini ifade etmiştir. Bunun yanı sıra, DZ ile İP arasında DE' in aracılık rolü incelenmiş ve elde edilen bulgular neticesinde, duygusal zekâ, duygusal emek ve iş performansı arasındaki ilişkide aracılık modeli için gerekli şartların sağlanmadığı görülmüştür. Bunun sonucunda, DE (aracı değişken) modele eklendiğinde, İP üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı görülmüştür. Bu bulgular neticesinde DZ 'nin DE artırdığı ancak DE' in İP üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Duyguların değerlendirilmesi, anlamlaştırılması, kullanım ve düzenlemesinin, duygusal emeğin sergilenmesinde etkisi olmasına karşın DZ ve DE' in etkileşiminden İP' nin etkilenmediği ve bu etkileşimle performansta anlamlı bir artışın olamayacağı görülmüştür. Duygusal emeğin amacının, hizmet etkileşimleri sürecinde müşterilerin algılarını etkilemek ve onları beklenilen davranışlara ikna etmek olduğu söylenebilir. Bu ikna sırasında, çalışanlar duygusal emeklerini üç yolla; yüzeysel oyunculukla, derin oyunculukla ve derin yolla gerçekleştirirler. Çoğu araştırma, yüzeysel rol oynamalarla ifade etme biçiminin duygusal yorgunluğa neden olduğunu açıklar. Bu çalışma dinamiğinde çalışanlar olumlu organizasyon desteği ile daha iyi performans göstermek isterler. Şirketlerin çalışanları için verdikleri katkı, onların iş performanslarında göstereceği başarıyı etkilemektedir. Çalışmamızda, iş performansına etkisini aracılık rolünde gösteren değişkenlerden, duygusal emek ve algılanan örgütsel desteğin kendi aralarındaki ilişkisi araştırmada aşağıdaki şekilde tartışılmıştır. Her iki değişkeninde kendi aralarındaki korelasyon değerine baktığımızda, DE ve AÖD' nin kendi aralarında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra, DE' in yüzeysel davranış boyutu ile AÖD' in anlamlı bir ilişkisi olduğu, derin rol oynamayla, doğal yolla ifade edilmesinin AÖD ile anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmüştür. Buradan hareketle DE boyutlarında, müşteri yüzü olarak davranış sergilendiğinde, işi gereği zorunlu davranışların sergilenmesi sürecinde kurum desteğine daha fazla ihtiyaç olabileceği belirtilmiştir. Aynı zamanda, DE'nin doğal yolla duyguların sergilenmesi boyutunun, AÖD ile bir ilişkide olduğu görülmüştür. Yapılan çalışmaların azlığı söz konusu olsa da, AÖD' nin, derin oyunculukla pozitif, yüzeysel oyunculukla negatif ilişkili olduğu bulunmuştur (Mishra, 2014, 854).

Araştırmanın sınırlılıkları

Mevcut çalışma, test edilen modelin sigorta sektöründe yer alan sigorta şirketlerinin genel müdürlüğünde çalışanlar arasından kolayda örneklem yöntemiyle yapılmıştır. Bu nedenle, sektörün diğer paydaşları olan dağıtım kanallarının yani acente çalışanları, broker ve banka sigorta çalışanları, telefonla satış yapan call center çalışanları katılımının dikkate alınmasına yönelik sınırlamalar olmuştur. Bunun yanı sıra, araştırdığımız konuyla ilgili araştırmaların özellikle AÖD ve DE'nin, DZ ve İP üzerindeki etkisi hakkında yapılan çok fazla araştırmanın bulunmayışı ile ilgili sınırlamalar ileride yapılması gereken araştırmaların tanımlanması açısından öncelikli bir fırsat yaratabilir. Ayrıca tez çalışmasının zaman kısıtı sebebiyle 399 kişiyle sınırlı kalınmıştır. Araştırma bulguları araştırmanın gerçekleştiği dönemle sınırlı olup, bu dönemdeki verileri yansıtmaktadır.

10. SONUÇ

Ulusal finans sektörü içinde önemi kabul edilen sigortacılık faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi süreçlerinde, müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik kullanılan en önemli kaynağın çalışanlar olduğu kabul edilmektedir. Mevcut çalışmamız, bu bağlamda onların duygusal zekâ, duygusal emek, algıladıkları örgütsel destek ve ortaya çıkan iş performanslarına yönelik davranışlarının birbirileriyle olan ilişkilerindeki etkileşimi araştırmak üzerine kurulmuştur. Özellikle sigorta organizasyonları güvene dayalı, karşılıklı beyanın doğruluğu çerçevesinde yönlendirdikleri çalışanlarından, müşterilerle etkileşimlerinde hangi duyguları ifade etmeleri ve hangilerini bastırmaları gerektiğini belirleyen belirli gösterim kurallarına sahip çıkarak hizmet vermelerini beklemektedir. Böylece, çalışanların olumlu duygular sergilemesinin örgütler için olumlu sonuçlar üretebileceği varsayılmaktadır. Bu çalışmada duygusal zekanın iş performansı üzerinde etkisinin olduğu, bununla beraber, duygusal emek ve algılanan örgütsel desteğin düzenleyici etkisinin bulunmadığı, ancak algılanan örgütsel desteğin, duygusal zekâ ile iş performansı arasında kısmi aracılık rolü üstlendiği görülmüştür. Böylece, duygularını tanımlayan, karşısındakinin duygularını değerlendiren, bunları düzenleyen ve kullanan çalışanların, gerçekleştirdikleri faaliyetlerin örgütleri tarafından desteklendiği algısıyla performanslarının arttığı görülmüştür. Literatürdeki mevcut araştırma sonuçları da elde edilen bu bulguyu doğrulamıştır. Duygusal zekâ davranışlarının iş performansı üzerindeki etkisini artıran örgütsel destek davranışlarının, çalışan motivasyonu artıran faktörlerden birisi olduğu da bir kez daha dikkat çekmiştir. Bunun yanı sıra duygusal emeğin, iş performansını artırması yönünde hem düzenleyici hem de aracı rolünün olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Örneklem grubunun içinde yer alan çalışanların %76,7'sinin direkt veya dolaylı bir şekilde sigorta müşterisi ile ilgilendiği düşünüldüğünde, müşteri memnuniyeti açısından önemli olan yaratıcılığı ve problem çözmeyi kolaylaştırmak için duygusal durumları kullanma becerisinin önemli olduğu görülmüştür.

Literatürdeki araştırmalar, duygusal zekâ ve iş performansı ile duygusal emek ve iş performansı arasındaki ilişkilere dikkat çekmiştir. Bazı araştırmaların da duygusal zekâ, duygusal emek ve iş performansı arasındaki ilişkiyi incelediği ancak farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmüştür. Aynı durum algılanan örgütsel desteğin diğer değişkenlerle olan ilişkileri için de geçerlidir. Bu nedenle, konuyla ilgili daha fazla araştırmaya ihtiyaç olduğu görülmüştür. İşin niteliğine uygun olarak, gelecekteki çalışmaların yalnızca yüksek duygusal emek gerektiren işlerde değil, daha düşük duygusal emek gerektiren işlerde de yapılması, duygusal zekâ, duygusal emek ve iş performansı ilişkisinin daha iyi anlaşılmasına olanak sağlayacaktır. Ayrıca, çalışmamızda ünvana göre duygusal zekâ ve boyutlarının farklılık göstermediği görülmüştür. Bununla beraber başka çalışmalarda, üst düzey pozisyonlardakiler ile sıradan çalışanlar arasında duygusal zekâ, duygusal emek, algılanan örgütsel destek ve iş performansı ilişkisinde önemli farklılıklar bulunmuştur. Gelecekteki çalışmalar, duygusal zekâ, duygusal emek ve istihdam pozisyonlarına dayalı iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelebilir. Araştırmaların farklı ülke kültürlerinden olması nedeniyle, ortaya çıkan sonuçlar da farklılık göstermektedir. Bu nedenle, ülkemiz iş dünyasındaki çalışanlar arasında da duygusal zekâ, duygusal emek, iş performansı ve algılanan örgütsel destekle ilgili daha fazla araştırma yapılması bu konuda bir model ortaya konmasını sağlayabilecektir. Öte yandan bundan sonraki araştırmaların, hizmet sektöründe bulunan sigorta şirketleri dışındaki şirketleri de dikkate alması hizmet sektörü içindeki farklılıkların belirlenmesini mümkün kılacaktır.

Duyguların kullanımı, müşteri iletişimi ve çalışan motivasyonu, özellikle finans sektöründe yer alan sigortacılık ve bankacılık alanında müşteri odaklı çalışmanın gereği olan ilişkisel yönetimin ana unsurlarıdır. Yönetim ekibi, sorumlusu olduğu takımlarının daha etkili çalışmalarına yardımcı olmak için onların duygusal zekasını geliştirmek için eğitimlerini, davranış testlerini ve kariyer hedeflerinin alt yapısını planlamalıdır. Çalışanlarla etkili iletişim kurma ve empati gibi yönetsel becerilerini geliştirmelidir. Çevrelerindeki sosyal etkinliklerden haberdar olmaları ve farkındalık yaratacak şekilde duygusal zekaların artırılmasına yönelik gayret etmelidirler. Katılımcı yönetim ve açık kapı politikalarını uygulayan liderlik tarzlarıyla çalışanların duygusal zeka gelişimleri için cesaretlendirmeleri, şirket kazanımlarını ve performansını daha da artıracaktır.

KAYNAKÇA

Abraham, Rebecca. 1999. Emotional Intelligence in Organizations: A Conceptualization. **Genetic, Social, and General Psychology Monographs.** c.125. s.2:209-224.

Akgül, Aziz, Osman Çevik. 2005. **İstatiksel Analiz Teknikleri: SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları.** Ankara: Emek Ofset.

Akhtar,W, H, Ghufran, M, Husnain, A, Shahid. 2017. The Effect of Emotional Intelligence on Employee's Job Performance: The Moderating Role of Perceived Organizational Support. **Journal of Accounting & Marketing.** c.6. s.3: 2-8.

Allen, G. David., Lynn M. Shore, Rodger W. Griffeth. 2003. The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in The Turnover Process. **Journal of management**. c.29. s.1: 99-118.

Ambrose, L. Maureen, Marshall Schminke. 2003. Organization Structure as a Moderator of The Relationship Between Procedual Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support, and Supervisory Trust. **Journal of Applied Psychology.** c.88. s.2: 295-305.

Armeli Stephen, Robert Eisenberger, Peter Fasolo, Patrick D. Lynch. 1998. Perceived Organizational Support and Police Performance: The Moderating Influence of Socioemotional Needs. **Journal of Applied Psychology.** c.83. s.2: 288-297

Arshadi, Nasrin. 2011. The relationships of Perceived Organizational Support (POS) With Organizational Commitment, In-Role Performance, and Turnover Intention: Mediating Role of Felt Obligation. **Procedia-Social and Behavioral Sciences.** c.30: 1103-1108.

Arshadi, Nasrin, Ghazal Hayavi. 2013. The Effect of Perceived Organizational Support on Affective Commitment and Job Performance: Mediating Role of OBSE. **Procedia-Social and Behavioral Sciences,** c. 84: 739-743.

Arshadi, Nasrin, Hojat Damiri. 2013. The relationship of job stress with turnover intention and job performance: Moderating role of OBSE. **Procedia-Social and Behavioral Sciences.** c.84: 706-710.

Aselage, Justin, Robert Eisenberger.2003. Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. **Journal of Organizational Behavior.** c.24. s.5: 491-509.

Ashforth, E. Blake, Ronald H. Humphrey. 1993. Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity. **Academy of Management Review**. c. 18. s.1: 88-115.

Ashforth, E. Blake, Ronald H. Humphrey. 1995. Emotion in The Workplace: Reappraisal. **Human Relations.** c. 48. s. 2: 97-125.

Awadh, M. Alharbi, Mohammed S. Alyahya. 2013. Impact of organizational culture on employee performance. **International review of management and business research.** c.2. s.1: 168-175

Bagozzi, P. Richard, Mahesh Gopinath, Prashanth U. Nyer. 1999. The Role of Emotions in Marketing. **Journal of The Academy of Marketing Science.** c. 27. s. 2: 184-206.

Bar-On, R. 1997. **The Emotional Intelligence Inventory (EQ-I):** Technical Manual. Toronto: Multi-Health Systems.

Bar-On, Reuven. 2006. The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI) 1. **Psicothema.** c.18: 13-25.

Bar-On, Reuven. 2000. **Emotional and Social Intelligence: Insights From the Emotional Quotient Inventory.** In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.). The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in The Workplace. San Francisco: Jossey-Bass.

Barry, Bruce, Mara Olekalns, Laura Rees. 2019. An Ethical Analysis Of Emotional Labor. **Journal of Business Ethics.** c.160. s.1: 17-34.

Batool, B. Fakhra. 2013. Emotional intelligence and effective leadership. **Journal of business studies quarterly.** c.4.s.3: 84-94

Baumeister, F. Roy, Ellen Bratslavsky, Mark Muraven, and Dianne M. Tice. 1998. Ego Depletion: Is the Active Self a Limited Resource? **Journal of Personality and Social Psychology.** c.74. s. 5: 1252-1265.

Borman, C. Walter, Stephan J. Motowidlo.1993. **Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance In.** Ed. Schmitt, N. and Borman, W.C., Personnel Selection in Organizations, Jossey-Bass, San Francisco: 71- 98.

Borman, C. Walter, Stephan J. Motowidlo.1997. Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. **Human performance**. c.10. s.2: 99-109.

Borman, C. Walter, Richard J. Klimoski, and Daniel R. Ilgen. 2003. Stability and change in industrial and organizational psychology. **Handbook of psychology.** c.12: 1-17.

Brotheridge, M. Céleste, Alicia A. Grandey. 2002. Emotional Labor and Burnout:

Comparing two perspectives of people work. **Journal of vocational behavior.** c. 60. s.1: 17-39.

Bruce, Steve, Steven Yearley. 2006. **The Sage dictionary of sociology.** Sage.

Carmeli, Abraham. 2003. The Relationship Between Emotional Intelligence and Work Attitudes, Behavior and Outcomes: An Examination Among Senior Managers. **Journal of Managerial Psychology.** c. 18. s.8: 788-813

Cha, Jaemin, Ronald F. Cichy, Seung Hyun Kim. 2008. The Contribution of Emotional Intelligence to Social Skills and Stress Management Skills Among Automated Foodservice Industry Executives. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism.** c.8.s.1: 15-31.

Chen, Mei-Fang, Chieh-Peng Lin, Gin-Yen Lien. 2010. Modeling job stress as a mediating role in predicting turnover intention. **The Service Industries Journal.** c.31. s.8: 1327-1345.

Chen, Ziguang, Hongwei Sun , Wing Lam , Qing Hu , Yuanyuan Huo, Jian An Zhong. 2012. Chinese Hotel Employees in The Smiling Masks: Roles of Job Satisfaction, Burnout and Supervisory Support in Relationships Between Emotional Labor and Performance. **The International Journal of Human Resource Management.** c.23. s.4: 826-845.

Chrusciel, Don. 2006. Considerations of Emotional Intelligence (EI) in Dealing with Change Decision Management. **Management Decision.** c. 44 s. 5: 644-657

Chu, Kay Hei-Lin, Suzanne K. Murrmann. 2006. Development and Validation of the Hospitality Emotional Labor Scale. **Tourism Management.** c. 27.s. 6:1181-1191.

Clarke, Nicholas, Nomahaza Mahadi. 2017. The Significance of Mutual Recognition Respect in Mediating The Relationships Between Trait Emotional Intelligence, Affective Commitment and Job Satisfaction. **Personality and Individual Differences** s.105: 129-134.

Cote, Stéphane. 2005. A Social Interaction Model of The Effects of Emotion Regulation on Work Strain. **Academy Of Management Review**. c.30. s.3: 509-530.

Cote, Stéphane, Christopher TH Miners, Sue Moon. 2006. **Emotional Intelligence and Wise Emotion Regulation in The Workplace. Individual and Organizational Perspectives on Emotion Management and Display.** Emerald Group Publishing Limited.

Cote, Stephane, Christopher TH Miners. 2006. Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, and Job Performance. **Administrative Science Quarterly.** c.51. s.1: 1-28.

Cote, Stephane, Paulo N. Lopes, Peter Salovey, Christopher T.H. Miners. 2010. Emotional Intelligence and Leadership Emergence in Small Groups. **The Leadership Quarterly**. c.21. s.3: 496-508.

Cooper, K. Robert, Ayman Sawaf. 1998. **Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organizations.** Penguin.

Cooper, K, Robert, Ayman Sawaf. 2003. **Liderlikte Duygusal Zekâ.** 3. bs. Çev. Zelal Bedriye, Ayman-Banu Sancar. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Conlon, E. Donald, 1993. Some Tests of The Self-Interest and Group-Value Models of Procedural Justice: Evidence from an Organizational Appeal Procedure. **Academy of Management Journal**. c. 36. s.5:1109-1124

Cropanzano, Russel, John C. Howes, Alıcıa A. Grandey Paul Toth. 1997. The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. **Journal of Organizational Behavior**. c.18. s.2: 159-180.

Cropanzano, Russell, Zinta S. Byrne, D. Ramona Bobocel, Deborah E. Rupp. 2001. Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice. **Journal of Vocational Behavior**. C. 58. S.2: 164-209.

Cropanzano, Russell, Howard M. Weiss, Steven M. Elias. 2003. The Impact of Display Rules and Emotional Labor on Psychological Well-Being at Work. Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies. **Emerald Group Publishing Limited.** c.3: 45-89.

Cropanzano, Russell, Deborah E. Rupp, Zinta S. Byrne. 2003. The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. **Journal of Applied psychology.** c.88. s.1: 160-169.

Cropanzano, Russell, Marie S. Mitchell. 2005. Social exchange theory: An Interdisciplinary Review. **Journal of management.** c.31.s.6: 874-900.

Cullen, L. Kristin, Bryan D. Edwards,Wm. Camron Casper, Kevin R. Gue. 2014. Employees' Adaptability and Perceptions of Change-Related Uncertainty: Implications for Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, and Performance. **Journal of Business and Psychology.** c. 29. s.2: 269-280.

Çakar, Ulaş, Yasemin Arbak. 2004. Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zekâ. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.** c. 6. s. 3: 23-48

Dajani, Zaki, Ahmet, Maha. 2015. The impact of Employee Engagement on Job Performance and Organisational Commitment in The Egyptian Banking Sector. **Journal of Business and Management Sciences.** c. 3. s. 5: 138-147

Davar S.C, Narender Singh. 2014. Emotional Intelligence & Job Performance in Banking & Insurance Sector in India. **The Indian Journal of Industrial Relations.** c.49. s.4:722-733.

Deaux, Kay. 1985. Sex and Gender. **Annual Review of Psychology,** Ed.M.R. Rosenzweig & W. Porter. Annual Reviews. Palo Alto:49-82.

Deeter-Schmelz, R. Dawn, Jane Z. Sojka. 2003. Developing Effective Salespeople: Exploring the Link Between Emotional Intelligence and Sales Performance. **The International Journal of Organizational Analysis.** c.11. s.3: 211-220

Di Fabio, Annamaria, Maureen E. Kenny. 2016. Promoting Well-Being: The Contribution of Emotional Intelligence. **Frontiers in Psychology**. s.7: 1-13.

Diefendorff, M. James, Erin M. Richard. 2003. Antecedents and Consequences of Emotional Display Rule Perceptions. **Journal of Applied Psychology.** c. 88. s.2 :284

Diefendorff, M. James, Robin H. Gosserand. 2003. Understanding the Emotional Labor Process: A Control Theory Perspective. Journal Of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and **Organizational Psychology and Behavior.** c.24. s .8: 945-959.

Diefendorff, M. James, Meredith H. Croyle, Robin H. Gosserand. 2005. The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. c. 66. s.2: 339-357.

Diefendorff, M. James, Erin M. Richard, Meredith H. Croyle. 2006. Are Emotional Display Rules Formal Job Requirements? Examination Of Employee and Supervisor Perceptions. **Journal Of Occupational and Organizational Psychology.** c.79. s.2: 273-298.

Dirkx, M. John. 2006. Engaging Emotions in Adult Learning: A Jungian Perspective on Emotion and Transformative Learning. **New Directions for Adult and Continuing Education.** s.109: 15-26.

Domagalski, A. Theresa. 1999. Emotion in Organizations: Main Currents. **Human Relations.** c.52. s.6: 833-852.

Downey, A. Luke, Vicki Papageorgiou, Con Stough.2006. Examining The Relationship between Leadership, Emotional Intelligence and Intuition in Senior Female Managers. **Leadership & Organization Development Journal. c**. 27. s.4: 250-264.

Druskat, U. Vanessa, Steven B. Wolf. 2001. Building the emotional intelligence of groups. **Harvard business review.** c.79. s.3: 80-91.

Dulewicz, Victor, Malcolm Higgs. 2003. Leadership at The Top: The Need for Emotional Intelligence in Organizations. **The International Journal of Organizational Analysis.** c. 11. s. 3: 193-210

Duke, A.B., Goodman, J.M., Treadway, D.C. And Breland, J.W. 2009. Perceived Organizational Support as A Moderator of Emotional Labor/Outcomes Relationships. **Journal of Applied Social Psychology.** c. 39. s. 5: 1013-1034.

Eisenberger, Robert, Robin Huntington, Steven Hutchison, Debora Sowa. 1986. Perceived organizational support. **Journal of Applied psychology** c.71. s.3: 500-507.

Eisenberger, Robert, Peter Fasolo, Valerie Davis-Lamastro.1990. Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation. **Journal of Applied Psychology.** c.75. s. 1:51-59.

Eisenberger, Robert, Jim Cummings, Stephen Armeli, Patrick Lynch.1997. Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction. **Journal of Applied Psychology.** c.82. s.5: 813-840

Eisenberger, Robert, Linda Rhoades, Judy Cameron.1999. Does Pay for Performance Increase or Decrease Perceived Self-Determination and Intrinsic Motivation? **Journal of Personality and Social Psychology**. c.77. s.5:1026-1040

Eisenberger, Robert, Stephen Armeli, Barbara Rexwinkel, Patrick D. Lynch, Linda Rhoades. 2001. Reciprocation of Perceived Organizational Support. **Journal of Applied Psychology.** c.86. s.1: 42-51

Eisenberger, Robert, Florence Stinglhamber. 2011. Perceived Organizational Support: Fostering Enthusiastic and Productive Employees**. American Psychological Association:**61-97

Emerson, M., Richard. 1976. Social Exchange Theory. **Annual Review of Sociology.** c.2. s.1: 335–362.

Erez, Amir, Isen, M. Alice. 2002. The Influence of Positive Affect on The Components of Expectancy Motivation. **Journal of Applied Psychology.** c.87. s.6: 1055–1067

Erkmen, Turhan. 2019. Değişim Yönetiminde Duygusal Zekâ ve İletişim. **Yönetim ve Davranış. 1.Bs.** Ed. Turhan Erkmen. İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş:169-223

Eröz, S. Sibel. 2013. Örgütlerde Duygusal Zekâ. **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c.16. s. 29: 213-242.

Ezilmez, Bilal. 2018. Duygusal Emek: Öncülleri ve Ardılları. **Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.** c.2. s. 2: 185-210.

Faeq, K. Dalia, Zain N. Ismael. 2022. Analyzing the Relationships Between Organizational Justice and Job Performance. International journal of Engineering, **Business and Management.** c.6. s.5:14-25

Fleishman, A.Edwin. 1967. Performance assessment based on an empirically derived task taxonomy. **Human factors**. c.9. s.4: 349-366.

Fleishman, A.Edwin. 1975. Toward a taxonomy of human performance. **American Psychologist.** c.30. s.12: 1127-1149.

Freeman, N. Frank, 1925. What is Intelligence? **The School Review.** c. 33. s. 4: 253-263

Fisher, D. Cynthia, Neal M. Ashkanasy. 2000. The emerging Role of Emotions in Work Life: An introduction. **Journal of Organizational Behavior** c.21. s.2:123-129.

Fuller, J. Bryan, Kim Hester, Tim Barnett, Len Frey, Clint Relyea. 2006. Perceived Organizational Support and Perceived External Prestige: Predicting Organizational Attachment for University Faculty, Staff, and Administrators. **The Journal of social psychology.** c.146. s.3: 327-347.

Gardner, Howard, Thomas Hatch.1989. Educational Implications of The Theory of Multiple Intelligences. **Educational Researcher**. c.18. s.8: 4-10.

Gardner, Lisa, Con Stough. 2002. Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. **Leadership & organization development journal.** c.23. s.2: 68-78

George, M. Jennifer, Arthur P. Brief. 1992. Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. **Psychological bulletin.** c. 112. s.2: 310-329

George, M. Jennifer. 2000. Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. **Human relations.** c.53. s. 8: 1027-1055.

George, M. Jennifer, Thomas F. Reed, Karen A. Ballard, Jessie Colin, Jane Fielding. 1993. Contact with AIDS Patients as A Source of Work-Related Distress: Effects of Organizational and Social Support. **Academy of Management Journal.** c.36. s.1:157-171.

Goldberg, Lori Sideman, Alicia A. Grandey. 2007. Display Rules Versus Display Autonomy: Emotion Regulation, Emotional Exhaustion, and Task Performance in a Call Center Simulation. **Journal of Occupational Health Psychology**. c. 12. s.3: 301.

Goleman, Daniel. 1995. **Emotional Intelligence: Why it Can Matter More Than IQ**. Bloomsbury Publishing.

Goleman, Daniel. 1998. **Working with Emotional Intelligence,** Bloomsbury Publishing, London.

Goleman, Daniel. 2011. **The Brain and Emotional Intelligence: New Insights**. Regional Business.

Goleman, Daniel, Richard Boyatzis. 2008. Social intelligence and the biology of leadership. **Harvard business review.** c.86. s. 9: 74-81.

Gouldner, W. Alvin. 1960. The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. **American Sociological Review.** c.25. s.2: 161-178.

Goodwin, E, Robyn, Markus Groth, Stephen J. Frenkel. 2011. Relationships Between Emotional Labor, Job Performance and turnover. **Journal of Vocational Behavior**. c.79. s.2: 538-548.

Grandey, A. Alicia. 1999. **The effects of Emotional Labor: Employee Attitudes, Stress and Performance.** Colorado State University.

Grandey, A. Alicia. 2000. Emotional Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor**. Journal of Occupational Health Psychology.** c. 5.s.1: 95-110.

Grandey, A. Alicia. Glenda M. Fiska , Anna S. Mattilab , Karen J. Jansenc , Lori A. Sidemana. 2005. Is "Service with A Smile" Enough? Authenticity of Positive Displays During Service Encounters. **Organizational Behavior and Human Decision Processes.** c.96. s. 1: 38-55.

Grandey, A. Alicia. 2015. Smiling for A Wage: What Emotional Labour Teaches Us About Emotion Regulation. **Psychological Inquiry.** c. 26. s. 1: 54-60.

Gray, Elizabeth, David Watson. 2003. Emotions, Mood, and Temparement: Similarities, Differences, and a Synthesis. **Emotions at Work: Theory, Research and Applications for Management.** Ed. Payne, L. Roy, Cary Cooper. (John Wiley & Sons,) :3-345.

Gross, J. James. 1998a. The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review. **Review of General Psychology.** c.2. s. 3: 271-299.

Gross, J. James. 1998b. Antecedent-and Response-Focused Emotion Regulation: Divergent Consequences for Experience, Expression, and Physiology. **Journal of Personality and Social Psychology.** c.74. s.1: 224-237.

Gross, J. James. 1999. Emotion Regulation: Past, Present, Future. **Cognition & Emotion.** c. 13. s.5: 551-573.

Gujral, K. Harminder, Jaya Ahuja. 2011. Impact of emotional intelligence on teamwork: A comparative study of self-managed and cross functional teams. **International Journal of Multidisciplinary Research**. c.1. s.6: 178-185.

Hayes, F. Andrew. **2013. Methodology in The Social Sciences. Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression Based Approach.** Guilford Press

Hiser, Elizabeth, Carl Francis. 2000. Intelligence: A Brief History. **Journal of Inquiry and Research.** s.72: 117-133.

Hodzic, Sabina, Jana Scharfen, Pilar Ripoll, Heinz Holling, Franck Zenasni. 2018. How Efficient are Emotional Intelligence Trainings: A Meta-Analysis. **Emotion Review**. c.10. s.2: 138-148.

Hochschild, R, Arlie. 1983. **The Managed Heart: Commercialization of Human**

Feeling. Berkely: University of California Press.

Howes, John C., Russell Cropanzano, Alicia A. Grandey, Carolyn J. Mohler. 2000. Who is Supporting Whom?: Quality Team Effectiveness and Perceived Organizational Support. **Journal of Quality Management**. c.5. s.2: 207-223.

Hur, Moo-Won, Su-Jin Han, Jeong-Ju Yoo, Tae Won Moon. 2015. The Moderating Role of Perceived Organizational Support on The Relationship Between Emotional Labor and Job-Related Outcomes. **Management Decision**. c. 53. s. 3: 605–624.

Iaffaldano, T. Michelle, Paul M. Muchinsky. 1985. Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. **Psychological bulletin**. c.97. s.2: 251-273.

Izard, E, Carroll. 2001. Emotional Intelligence or Adaptive Emotions**? Emotion**. c.1. s.3: 249-257

James, R. Lawrence. 1973. Criterion Models and Construct Validity for Criteria. **Psychological Bulletin** c.80. s.1: 75-83

Jordan, J. Peter, Ashlea C. Troth. Emotional intelligence and conflict resolution: Implications for human resource development. **Advances in developing human resources. c**.4. s.1: 62-79.

Judge, A.Timothy, Carl J. Thoresen, Joyce E.Bono, Gregory K. Patton. 2001. The job satisfaction–job performance relationship: **A qualitative and quantitative review. Psychological bulletin**, c.127.s.3: 376-407.

Kahya, Emin. 2009. The Effects of Job Performance on Effectiveness**. International Journal of Industrial Ergonomics**. c.39. s.1: 96-104.

Kamassi, Ahmed, Loutfi Boulahlib, Noor Hazilah Abd Manaf, Azura Omar. 2019. Emotional Labour Strategies and Employee Performance: The Role of Emotional Intelligence. **Management Research Review.** c.43. s.2: 133-149.

Kanesan, Pavitra, Norsiah Fauzan. 2019. Models of Emotional Intelligence: A Review. **E-Bangi.** c.16. s.7: 1-9

Kastamu, P. Matatızo, " Emotional Labor in the Service Industry: Implications and Issues in the Cultural Context ". 2015

Kelly, R. Janice, Sigal G. Barsade. 2001. Mood and emotions in small groups and work teams. **Organizational behavior and human decision processes.** c.86. s.1: 99-130.

Kılıç, Selim, Selen Doğan, Özge Demiral. 2007. Kurumların Başarısında Duygusal Zekânın Rolü ve Önemi. Yönetim ve Ekonomi: **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.** c.14. s.1: 209-230.

Koopmans, Linda, Claire M. Bernaards, Vincent H. Hildebrandt, Wilmar B. Schaufeli, Henrica C.W. de Vet, Allard J. Van Der Beek. 2011. Conceptual Frameworks

of Individual Work Performance: A Systematic Review. **Journal of Occupational and Environmental Medicine**: 856-866.

Kraimer, L. Maria, Sandy J. Wayne. 2004. An Examination of Perceived Organizational Support as A Multidimensional Construct in The Context of An Expatriate Assignment. **Journal Of Management**. c.30 s.2: 209-237.

Kim, H. J., Hur, W. M., Moon, T. W., & Jun, J. K. (2017). Is All Support Equal? The Moderating Effects of Supervisor, Coworker and Organizational Support on The Link Between Emotional Labor and Job Performance. **BRQ Business Research Quarterly**. c.20. s.2: 124-136.

Kuruşçu, Mehmet, Özlem Yenilmez. 2018. Duygusal Zekâ ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi**. c. 8. s. 1: 284-307.

Lee, J. JungHoon, Chihyung Ok. 2012. Reducing Burnout and Enhancing Job Satisfaction: Critical Role of Hotel Employees' Emotional Intelligence and Emotional Labor. **International Journal of Hospitality Management.** c. 31. s. 4: 1101-1112.

Lee, J. JungHoon, Chihyung Michael Ok. 2014. Understanding Hotel Employees' Service Sabotage: Emotional Labor Perspective Based on Conservation of Resources Theory. **International Journal of Hospitality Management.** c. 36: 176-187.

Lee, Chongho, Myungsook An, and Yonghwi Noh. 2015. The Effects of Emotional Display Rules on Flight Attendants' Emotional Labor Strategy, Job Burnout and Performance. **Service Business**. c. 9. s.3: 409-425.

Lindebaum, Dirk, Peter J. Jordan. 2012. Positive Emotions, Negative Emotions, or Utility of Discrete Emotions? **Journal of Organizational Behavior.** c. 33 s.7: 1027-1030.

Locke, A. Edwin, 2005. Why Emotional Intelligence Is an Invalid Concept. **Journal of Organizational Behavior.** c**.** 26 s.4: 425-431.

Luca, Joseph, Pina Tarricone. 2001. Does emotional intelligence affect successful teamwork? 367-376

Lyons, Joseph B., and Tamera R. Schneider. 2005. The influence of emotional intelligence on performance. **Personality and individual differences.** c.3. s.94: 693-703.

Lyusin, D. B. 2006. Emotional Intelligence as a Mixed Construct. **Journal of Russian and East European Psychology.** c. 44. s.6: 54-68.

Mandell, Barbara, Shilpa Pherwani. 2003. Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: **A gender comparison. Journal of business and psychology.** c.17. s. 3: 387-404.

Masterson, S. Suzanne. 2001. A Trickle-Down Model of Organizational Justice: Relating Employees' and Customers' Perceptions of And Reactions To Fairness. **Journal of Applied Psychology.** c.86. s.4:594-604.

Martin, E. Susan. 1999. Police Force or Police Service? Gender And Emotional Labor. **The Annals Of The American Academy of Political and Social Science.** c.561. s.1:111-126.

Mayer, D. John, Peter Salovey. 1993. The Intelligence of Emotional Intelligence. **Intelligence**. s. 17: 433-442.

Mayer D. John, Peter Salovey. 1995. Emotional Intelligence and The Construction and Regulation of Feelings. **Applied and Preventive Psychology**. c.4. s.3: 197-208.

Mayer D. John, Peter Salovey, David R. Caruso, Gill Sitarenios. 2001. Emotional Intelligence as a Standard Intelligence. **Emotion**. s.1: 232–242.

Mayer D. John, Peter Salovey, David R. Caruso, Lillia Cherkasskiy. 2011. Emotional intelligence. Ed. R. J. Sternberg. **Handbook of intelligence.** New York, NY: Cambridge University Press.:528-549.

Mayer, D. John, David R. Caruso, Peter Salovey. 1997. **Emotional Intelligence:** 268-298.

Mayer, D. John, David R. Caruso, Peter Salovey. 1999. Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for Intelligence. **Intelligence,** c. 27. s. 4: 267-298.

Mayer, D. John, Peter Salovey, David R. Caruso. 2004. Target Artıcles: Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications. **Psychological inquiry.** c. 15. s.3: 197-215.

Mayer, D. John, David R. Caruso, Peter Salovey. 2016. The ability Model of Emotional Intelligence: Principles and Updates. **Emotion review**. c.8. s.4: 290-300.

McShane, Steven, and Mary Ann Von Glinow.2016. **Örgütsel Davranış,** 3. bs. (Ayşe Günsel ve Serdar Bozkurt, Çev.). içinde (s. 250-268). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık

Mishra, Sushanta Kumar. 2014. Linking Perceived Organizational Support to Emotional Labor. **Personnel Review.** c.43. s .6: 845-860

Mishra, Priti Suman, AK Das Mohapatra. 2010. Relevance of Emotional Intelligence for Effective Job Performance: An Empirical Study. **Vikalpa,** c.35. s.1: 53-62.

Mohamad, Mafuzah, Juraifa Jais. 2016. Emotional Intelligence and Job Performance: A Study Among Malaysian Teachers. **Procedia Economics and Finance.** c.35: 674-682.

Molm, D. Linda. 1994. Dependence and Risk: Transforming The Structure of Social Exchange. **Social Psychology Quarterly**. c.57. s.3:163-176.

Molm, D. Linda. 2010. The structure of Reciprocity. **Social Psychology Quarterly**. c.73. s.2: 119-131.

Moorman, H. Robert, Gerald L. Blakely, Brian P. Niehoff. 1998. Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior? **Academy of Management journal**. c. 41. s.3: 351-357.

Morris, J. Andrew, Daniel C. Feldman. 1996. The Dimensions, Antecedents and Consequences of Emotional Labor. **Academy of Management Review.** c. 21. s.4: 986-1010.

Motowidlo, J. Stephan, James R. Van Scotter .1994. Evidence That Task Performance Should be Distinguished from Contextual Performance. **Journal of Applied Psychology**. c.79. s.4: 475-480.

Motowidlo, J. Stephan, Walter C. Borman, Mark J. Schmit. 1997. A Theory of

Individual Differences in Task and Contextual Performance, **Human Performance**. c.10. s.2: 71-83.

Motowidlo, J. Stephan, Harrison J. Kell. 2013. **Job Performance,** Chapter 5. Handbook of Psychology, Second Edition. Ed. Irving B. Weiner. John Wiley & Sons, Inc.:82-103.

Murphy, R. Kevin, Leonard P. Kroeker. 1988. **Dimensions of Job Performance.** Colorado State Univ Fort Collins.

Naktiyok, Atılhan, Ali Gürsoy. 2014. Yenilik Yönetim Performansı ve Duygusal Zekâ Yeteneği. **Journal of International Social Research.** c.7. s.35: 706-723

Neisser, Boodoo, Thomas J. Bouchard, Jr, A. Wade Boykin, Nathan Brody, Stephen J. Ceci, Diane E Halpern, John C. Loehlin, Robert Perloff, Robert J. Sternberg, Susana Urbina. 1996 Intelligence: Knowns and Unknowns. **American Psychologist**. c.51. s.2: 77-101.

O'Boyle Jr, Ernest. H., Ronald, H. Humphrey, Jeffrey. M. Pollack, Thomas H. Hawver, Paul A. Story. 2011. The Relation Between Emotional Intelligence and Job Performance: A meta-analysis. **Journal of Organizational Behavior.** c.32. s.5: 788-818.

Onay, Meltem. 2011. Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekâsının ve Duygusal Emeğinin, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi/The Effect of Emotional Intelligence and Emotional Labor on Task Performance and Contextual Performance. **Ege Akademik Bakış.** c. 11. s.4: 587-600.

Opengart, Rose. 2005. Emotional Intelligence and Emotion Work: Examining Constructs from an Interdisciplinary Framework. **Human Resource Development Review.** c. 4. s.1: 49-62.

Ordun, Güven. 2019. Değişim Yönetiminde Duygusal Zekâ ve İletişim. **Yönetim ve Davranış.** 1. bs**.** Ed. Turhan Erkmen. İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş:225-262.

Pack, S. M. (2005). Antecedents and consequences of perceived organizational support for NCAA athletic administrators. The doctoral thesis. The Ohio State University.

Petrides, Konstantinos V., Furnham, Adrian. 2001. Trait Emotional Intelligence: Psychometric Investigation with Reference to Established Trait Taxonomies. **European Journal of Personality.** c.15. s.6: 425-448.

Petrović, Nedeljkovi, Milena, Marko D Petrovic, Sanja Kovacic, Maja Mijatov, Darko B. Vukovic, James Kennell. 2021. Acting The Part: Emotional Intelligence and Job Satisfaction as Predictors of Emotional Labor in Travel Agencies. **Tourism and Hospitality Research.** c.21. s.2: 183-201.

Prentice, Catherine, Park Thaichon. 2019. Revisiting the job performance–burnout relationship. **Journal of Hospitality Marketing & Management.** c.28. s.7: 807-832.

Pugh, Douglas S. 2001. Service with A Smile: Emotional Contagion in The Service Encounter. **Academy of Management Journal.** c.44. s.5: 1018-1027.

Rathi, Neerpal. 2014. Impact of Emotional Intelligence and Emotional Labor on Organizational Outcomes in Service Organizations: A Conceptual Model. **South Asian Journal of Management,** c.21. s.4: 54-71.

Reus, H. Taco, Yongmei Liu. 2004. Rhyme and Reason: Emotional Capability and the Performance of Knowledge-Intensive Work Groups. **Human Performance**. c.17. s.2: 245–266.

Rhoades, Linda, Robert Eisenberger, Stephen Armeli. 2001. Affective commitment to The Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. **Journal of applied psychology**. c.86. s.5: 825.

Rhoades, Linda, Robert Eisenberger. 2002. Perceived Organizational Support: A Review of The Literature. **Journal of Applied Psychology.** c.87.s.4: 698-714.

Riggle, J. Robert, Diane R. Edmondson, John D. Hansen. 2009. A Meta-Analysis of the Relationship Between Perceived Organizational Support and Job Outcomes: 20 Years of Research. **Journal of Business Research**. c.62. s.10: 1027-1030.

Roberts, D. Richard, Moshe Zeidner, Gerald Matthews.2001. Does Emotional Intelligence Meet Traditional Standards for An Intelligence? Some New Data and Conclusions. **Emotion.** c.1. s.3: 196-231.

Robbins, P. Stephen, Timothy A. Judge. 2013. **Örgütsel Davranış.** çev. İnci Erdem. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Rotundo, Maria, Paul R. Sackett. 2002. The Relative Importance of Task, Citizenship, And Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach. **Journal of Applied Psychology.** c. 87. s.1: 66-80.

Rousseau, M. Denise.1989. Psychological and Implied Contracts in Organizations. **Employee Responsibilities and Rights Journal**. c.2. s.2: 121-139.

Rousseau, M. Denise, Judi McLean Parks J. 1993. The contracts of individuals and organizations. **Research in organizational behavior**, c.15: 1-1.

Salovey, Peter, Mark A. Brackett, John D. Mayer. 2004. Emotional Intelligence, Key Readings on The Mayer and Salovey Models of emotional intelligence. Article 4. **National Professional Resources Inc./Dude Publishing**:1-329.

Salovey, Peter, Daisy Grewal. 2005. The Science of Emotional Intelligence. **Current Directions in Psychological Science.** c.14. s. 6: 281-285.

Salovey, Peter, John D. Mayer. 1990. Emotional Intelligence. **Imagination, Cognition and Personality**. c. 9. s. 3: 185-211.

Shamir, Boas. 1991. The charismatic relationship: Alternative explanations and predictions. **The Leadership Quarterly.** c.2. s.2: 81-104.

Scherer, R. Klaus, Rainer Banse, Harald G. Wallbott. 2001. Emotion Inferences from Vocal Expression Correlate Across Languages and Cultures. **Journal of Cross-Cultural psychology**, c.32 s.1: 76-92.

Scherer, R. Klaus. 2005. What Are Emotions? And How Can They Be Measured? **Social Science Information.** c. 44. s. 4: 695-729.

Sears, J., Greg, Haiyan Zhang, Yu Han. 2016. Negative Affectivity as a Moderator of Perceived Organizational Support–Work Outcome Relationships. **Personality and Individual Differences**. c.98: 257-260.

Settoon, P. Randall, Nathan Bennett, Robert C. Liden. 1996. Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader–Member Exchange, and Employee Reciprocity. **Journal of Applied Psychology.** c.81. s.3: 219-227

Shaffera, A. Margaret, David A. Harrisonb, K. Matthew Gilleyc, Dora M. Luka. 2001. Struggling for Balance Amid Turbulence on International Assignments: Work–Family Conflict, Support and Commitment. **Journal of Management**. c.27. s.1: 99-121.

Shore, M. Lynn, Sandy J. Wayne. 1993. Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with

Perceived Organizational Support. **Journal of Applied Psychology.** c.78. s.5: 774-780.

Shore, M. Lynn, Ted H. Shore. 1995. Perceived organizational support and organizational justice. Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace. Westport, CT: Quorum.149-164.

Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. **Journal of applied psychology.** c.76.s. 5: 637-643.

Sohn, Hae-Kyung, Timothy Jeonglyeol Lee. 2012. Relationship Between HEXACO Personality Factors and Emotional Labour of Service Providers in the Tourism Industry. **Tourism Management.** c. 33 s. 1: 116-125.

Stamper, L. Christina, Mark C. Johlke. 2003. The Impact of Perceived Organizational Support on The Relationship Between Boundary Spanner Role Stress and Work Outcomes. **Journal of Management.** c.29. s.4: 569-588.

Steinberg, J. Ronnie, Deborah M. Figart. 1999. Emotional Demands at Work: A Job Content Analysis. **The Annals of the American Academy of Political and Social Science** c.561. s.1: 177-191.

Sternberg, J. Robert. 2003. Implications of the Theory of Successful Intelligence for Career Choice and Development. **Journal of Career Assessment.** c.11. s.2: 136-152.

Stevens, J. Michael, Michael A. Campion.1994). The knowledge, skill, and ability requirements for teamwork: **Implications for human resource management. Journal of management.** c.20. s.2: 503-530.

Sturges, Jane, David Guest, Kate Kenzie, Mac Davey. 2000. Who's in charge? Graduates' Attitudes to and Experiences of Career Management and Their Relationship with Organizational Commitment. **European Journal of Work and Organizational Psychology**. c.9. s.3: 351–370.

Sunindijo, R. Yosia, Bonaventura HW. Hadikusumo. 2014. Emotional intelligence for managing conflicts in the sociocultural norms of the Thai construction industry. **Journal of Management in Engineering**. c.30.s.6

Şentürk, Faruk Kerem, Kübra Karakış. 2020. Duygusal Zekânın Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi. Business & Management Studies: **An International Journal.** c.8. s.3: 2953-2991.

Tavakoli, Gholamreza, Hadi Teimouri. 2010. The Challenges of Effective Leadership Development in the Third Millennium. **Knowledge, Culture, & Change.**

Thiel, E. Chase, Shane Connelly, Jennifer A. Griffith. 2012. Leadership and emotion management for complex tasks: Different emotions, different strategies. **The Leadership Quarterly.** c. 23. s.3: 517-533.

Timmers, Monique, Agneta H. Fischer, Antony S.R. Manstead,1998. Gender Motives for Regulating Emotions. **Personality and Social Psychology Bulletin.** c. 24. s. 9: 974-985.

Titrek, Osman. 2010. **Iq'dan Eq'ya Duyguları Zekice Yönetmek,** 2. bs. İstanbul: Pegem Yayınları.

Tolentino, C. Rebecca. 2013. Organizational commitment and job performance of the academic and administrative personnel. **International journal of Information technology and Business Management.** c.15. s.1: 51-59.

Totterdell, Peter, David Holman. 2003. Emotion Regulation in Customer Service Roles: Testing A Model of Emotional Labor. **Journal of Occupational Health Psychology.** c.8. s.1: 55-73

Toyama, Hiroyuki, Saija Mauno. 2017. Associations of Trait Emotional İntelligence With Social Support, Work Engagement, and Creativity in Japanese Eldercare Nurses. **Japanese Psychological Research**. c.59. s.1: 14-25.

Tsui, S. Anne, Susan J. Ashford, Lynda St. Claır, Katherıne R. Xın. 1995. Dealing with Discrepant Expectations: Response Strategies and Managerial Effectiveness. **Academy of Management journal.** c.38. s.6: 1515-1543.

Tuğrul, Ceylan. 1999. Duygusal Zekâ. **Klinik Psikiyatri**. s.1: 12-20.

Ünsar, Sinan, Derya Dinçer. 2014. Duygusal Zekânın İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi: Bir Alan Araştırması. **Yalova Sosyal Bilimler Dergisi.** c. 4.s.7: 55-66.

Van Scotter, R. James, Stephan J. Motowidlo. 1996. Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance. **Journal of Applied Psychology.** c. 81. s.5: 525-531.

Varinli, Ali, Eyyup Yaraş. Ahmet Başalp. 2009. Satış Elemanlarının Duygusal Zekâsının Bir Göstergesi Olarak Algılanan Performans, Satış ve Müşteri Odaklılık. **C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**. c. 10. s. 1: 159-174.

Viswesvaran, Chockalingam, and Deniz S. Ones. 2000. Perspectives on Models of Job Performance, **International Journal of Selection and Assessment**. c.8. s.4: 216-226.

Wayne, J. Sandy, Lynn M. Shore, Robert C. Liden. 1997. Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A social Exchange Perspective. **Academy of Management Journal.** c. 40. s.1: 82-111.

Wayne, J. Sandy, Lynn M. Shore, William H. Bommer, Lois E. Tetrick. 2002. The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader-Member Exchange. **Journal of Applied Psychology.** c.87. s.3: 590-598.

Wharton, S. Amy. 2009. The Sociology Of Emotional Labor. **Annual Review Of Sociology.** c.35. s. 1: 147-165.

Wong, Chi-Sum, Kenneth S. Law. 2002. The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study. **The Leadership Quarterly.** c.13. s.3: 243-274.

Wright, A. Thomas. 1997. Job performance and organizational commitment. **Perceptual and Motor Skills.** c.85. s.2: 447-450.

Zagenczyk, J. Thomas. 2006. A Social Influence Analysis of Perceived Organizational Support. Doctoral Dissertation, **University of Pittsburgh.**

Zeidner, Moshe, Gerald Matthews, Richard D. Roberts. 2004. Emotional Intelligence in The Workplace: A Critical Review. **Applied Psychology.** c.53.s.3: 371-399.

Zhang, Li, Yang Qıu, Eryue Teng. 2017. Cross-Level Relationships Between Justice Climate and Organizational Citizenship Behavior: Perceived Organizational Support as Mediator. **Social Behavior and Personality.** c. 45. s.3: 387-398.

Zimmerman, Ryan D., and Todd C. 2009. The impact of job performance on employee turnover intentions and the voluntary turnover process. **Personnel Review**. c. 38. s. 2: 142 – 158.

EKLER

EK 1: Anket Formu

	YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ **Sosyal Bilimler Enstitüsü** İşletme Anabilim Dalı

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, **Yıldız Teknik Üniversitesi** Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi programı; **Örgütsel Davranışlar Doktora programında** yürütülen **"Duygusal Zekanın İş Performansı Üzerindeki Etkisinde, Algılanan Örgütsel Destek Ve Duygusal Emeğin Rolü: Sigortacılık Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama"** konu başlıklı "Doktora Tezinde" kullanılacak bilimsel araştırma için veri toplama aracı olarak hazırlanmıştır. Sigorta sektörü çalışanlarına yönelik gerçekleştirdiğimiz bu çalışma için hazırlamış olduğumuz; en fazla 6 dakika zamanınızı alacak ilgili anket formu, sigorta sektöründe çalışan her birey tarafından doldurulacak şekilde düzenlenmiştir. Anket formu tarafınızca gönüllülük esasına göre doldurulacak olup, verilecek cevaplar kesinlikle gizli tutulacak ve elde edilecek sonuçların bilim etiğine bağlı kalarak, sadece bilimsel çalışma amaçlı kullanılacağını taahhüt ederiz. Bu amaca uygun olarak sizlerden, tüm soruları eksiksiz bir şekilde doldurmanızı ve bize yardımcı olmanızı rica ederiz. Bütün soruların cevaplandırılması değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. Diğer taraftan, buradan elde edilen sonuçlarla yönetim biliminin ilerlemesine ve Türk sigorta dünyasının gelişimine katkıda bulunmayı arzulamaktayız. İlginiz ve katılımınız için şimdiden teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Tezi Hazırlayan :Doktora Adayı, **Mehmet Muratoğlu**
Y.T.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı :Doç. Dr. **Turhan Erkmen**
Y.T.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı

Sayın Katılımcı,

Araştırma için kimlik bilgileri gerekli olmadığından lütfen **ad ve soyadınızı yazmayınız.** Vermiş olduğunuz cevaplar sadece bilimsel amaçlar için değerlendirilecek olup kesinlikle **3.kişilerle paylaşılmayacaktır.**

Gönüllü Katılım Onayı:

"Araştırmaya gönüllü olarak katıldığımı beyan ederim. Kişilik haklarımın korunduğu ve bu araştırma sebebiyle zarar görmeyeceğim araştırmacılar tarafından bana bildirilmiştir. Yukarıdaki bilgilendirmeleri okuyup araştırma süresi ve yapısı hakkında bilgi sahibi oldum."

Onaylıyorum	Evet:_____	Hayır:_____

1. Yaş: _____

2. Erkek: _____ Kadın: _____

3. Evli: _____ Bekâr: _____

4. İlk Okul: _____ Orta Okul: _____ Lise:_____

   Üniversite: _____ Yüksek Lisans: _____ Doktora: _____

5. Teknik / Operasyon:_____ Satış/Pazarlama: _____ Finans/Muhasebe: _____

   Bilgi İşlem-Teknoloji: _____ İnsan Kaynağı-İdari birimler: _____

6. Teknik / Operasyon:_____ Satış/Pazarlama: _____ Finans/Muhasebe: _____

   Bilgi İşlem-Teknoloji: _____ İnsan Kaynağı-İdari birimler: _____

7. Sigortacılık mesleğinde toplam çalışma süresi: _____ Yıl

8. Şu anda bulunduğunuz kurumdaki toplam çalışma süresi: _____ Yıl

9. Sigorta müşterisiyle doğrudan iletişim halindeyim: Evet: _____ Hayır: _____

   Sigorta müşterisiyle dolaylı olarak iletişim halindeyim: Evet: _____ Hayır: _____

   Sigorta müşterisiyle hiçbir şekilde iletişimde değilim: Evet: _____ Hayır: _____

Soru No	DUYGUSAL ZEKA ÖLÇEĞİ Aşağıda yer alan 16 ifade "**Duygusal zeka"** ile ilgili ölçümlemeye yöneliktir. Lütfen bu ifadelere katılım düzeyinizi size en uygun olan seçeneği **(X)** şeklinde işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	Çoğu zaman bazı duygularımı neden hissettiğimi anlayabilirim					
2	Duygularımı iyi anlayabilirim					
3	Ne hissettiğimi gerçekten iyi bilirim					
4	Mutlu olup olmadığımı her zaman bilirim					
5	Arkadaşlarımın duygularını davranışlarından her zaman anlarım					
6	Diğer insanların duygularını çok iyi gözlemlerim					
7	Diğer insanların duyguları ve hisleri konusunda çok hassasımdır					
8	Etrafımdaki insanların duygularını anlama konusunda iyiyimdir					
9	Her zaman kendimle ilgili hedefleri belirlerim ve ulaşabilmek için elimden geleni yaparım					
10	Her zaman kendime yeterli birisi olduğumu söylerim					
11	İç motivasyonum yüksektir					
12	En iyisini yapmak için her zaman kendimi teşvik ederim					
13	Sinirlerime hakim olurum ve sorularımı akıllıca ele alabilirim					
14	Kendi duygularımı yeterince kontrol edebilirim					
15	Çok kızdığım zaman kısa sürede sakinleşebilirim					
16	Duygularımı kontrol etmesini iyi bilirim					

Duygusal zekâya ilişkin olarak yazında çok farklı ölçekler bulunmaktadır. 33 ifadeden oluşan Schutte Duygusal Zekâ ölçeği ön çalışma kapsamında kullanılırken; daha az soru sayısına sahip ve yapısal olarak boyutları yazından daha net bir şekilde belirlenmiş olan Wong ve Law duygusal zekâ ölçeğinin (Wong vet Law Emotional Intelligence Scale - WLEIS) asıl çalışmada kullanılmasının daha uygun olacağına karar verilmiştir. Bu amaçla, **Atilla (2012)** tarafından yapılan çalışmada kullanılan, **Wong ve Law Duygusal Zekâ ölçeğinin Türkçe versiyonu kullanılmıştır**. Ölçek, Kendi Duygularını Değerlendirme (dört ifade), Duyguların Düzenlenmesi (dört ifade), Duyguların Kullanılması (dört ifade) ve Başkalarının Duygularını Değerlendirme (dört ifade)olarak dört boyuttan ve 16 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte " Çoğu zaman bazı duygularımı neden hissettiğimi anlayabilirim" " Mutlu olup olmadığımı her zaman bilirim "gibi maddeler bulunmaktadır

Soru No	**DUYGUSAL EMEK ÖLÇEĞİ** Aşağıda yer alan 26 ifade "**Duygusal emek"** ile ilgili ölçümlemeye yöneliktir. Lütfen bu ifadelere katılım düzeyinizi size en uygun olan seçeneği **(X)** şeklinde işaretleyerek belirtiniz.	Grandey-1999 Ölçek- Boyutları ve diğer mad.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
			1	2	3	4	5
1	Sıradan bir iş gününde işimi etkin yapabilmek için, gerçekte hissettiğimden farklı şekilde davranırım						
2	Sıradan bir iş gününde, benden beklenilen duyguları hissedebilmek için kendimi zorlarım						
3	İşim gereği, sergilemek zorunda olduğum duyguları gerçekten hissediyormuşum gibi davranırım						
4	Gerçekte hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi yaparım						
5	Müşterilerle ilgilenirken, bunaldığımı veya rahatsız olduğumu belli etmemeye çalışırım						
6	İşimi yaparken gerçek ruh halimle uyuşmayan duygular sergilerim						
7	Müşterilerle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım						
8	İşim için doğru duyguları sergilemek üzere bir maske takarım						
9	Müşterilerden gerçek duyguları saklarım						
10	Kurumun benden göstermemi istediği duyguları göstermeye çalışırım						
11	Müşterilere uygun şekilde karşılık verebilmek için gerçek tepkilerimi bastırırım						
12	Kendimi kötü hissediyorken bile güler yüzlü ve cana yakın davranırım						
13	Duygularımın dışavurumunu kontrol etmek için çaba gösteririm						
14	İşyerinde doğru davranışları sergileyebilmek için iyi bir aktör olmaya çalışırım						
15	Gerçek duygularımı göstermemeye çalışırım						
16	Gerçekte hissetmediğim bir duyguyu gösterebilirim						

Soru No	DUYGUSAL EMEK ÖLÇEĞİ Aşağıda yer alan 26 ifade "**Duygusal emek"** ile ilgili ölçümlemeye yöneliktir. Lütfen bu ifadelere katılım düzeyinizi size en uygun olan seçeneği **(X)** şeklinde işaretleyerek belirtiniz. **(….Önceki sayfa devamı)**	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
17	Diğerlerine göstermem gereken duyguları, gerçekte de hissetmek için çaba harcarım					
18	İşimin gerektirdiği duyguları sergilediğime inanılması için çaba harcarım					
19	İyi hissediyormuşum rolü yaparım					
20	İşimle ilgili bir "performans" sergilerim					
21	İşimi iyi yapabilmek adına duygularımı kontrol altında tutarım					
22	Başkalarına göstermem gereken duyguları hissedebilmek için çok çaba sarf ederim					
23	Göstermek zorunda olduğum duyguları, gerçekten yaşamaya çalışırım					
24	Sıradan bir iş gününde işimi etkin yapabilmek için, işimin gerektirdiği olumlu duyguları müşterilere kolaylıkla sergilerim					
25	Müşterilerin duygularına doğallıkla ve kolayca karşılık veririm					
26	İşimi yapmak için sergilemem gereken duyguları gerçekten de hissederim					

Duygusal Emek, **Grandey'in 1999 yılındaki, Brotheridge ve Lee'nin 1998** yılındaki çalışmasından yararlanarak geliştirdiği ve **Oral ve Köse'nin 2011** yılındaki çalışmasında kullanılan ölçekle değerlendirilmiştir. Ölçek 26 ifadeden oluşmakta ve 5'li likert tipi ölçekle yanıtlanmaktadır.

Soru No	**ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK ÖLÇEĞİ** Aşağıda yer alan 10 ifade "**Algılanan Örgütsel Destek**" ile ilgili ölçümlemeye yöneliktir. Lütfen bu ifadelere katılım düzeyinizi size en uygun olan seçeneği **(X)** şeklinde işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	Çalıştığım işletmenin çıkarları için aldığım sorumluluklara değer verilir					
2	Çalıştığım işletme genel olarak iş memnuniyetime önem verir					
3	Çalıştığım işletme kişisel hedeflerime ve değerlerime oldukça uygundur					
4	Çalıştığım işletme benim iyiliğimi ve mutluluğumu önemser					
5	Çalıştığım işletme özel bir isteğim olduğunda yardımcı olmaya hazırdır					
6	Çalıştığım işletme çalışanlarına çok az ilgi gösterir					
7	Çalıştığım işletmeden ayrılmaya karar versem, iş yerim kalmam için beni ikna etmeye çalışır					
8	Çalıştığım işletme başarılarımdan dolayı gurur duyar					
9	Çalıştığım işletme kapanırsa veya faaliyet alanını değiştirirse beni yeni işe transfer etmektense işten çıkarmayı tercih eder					
10	Çalıştığım işletme işimi mümkün olduğu kadar ilgi çekici hale getirmeye çalışır					

İlk defa **Eisenberger ve diğ. (1986)** tarafından geliştirilen Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği, iş görenlerin işletmeden algıladıkları destek düzeyini belirlemektedir. Daha sonra **Stassen ve Ursel (2009)** tarafından geçerlemesi yapılan ölçek 10 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe geçerlemesi ise **Turunç ve Avcı (2015)** tarafından yapılmıştır

Soru No	**İŞ PERFORMANSI ÖLÇEĞİ** Aşağıda yer alan 9 ifade "**İş Performansı"** ile ilgili "Görev Performansının" ölçümlenmesine yöneliktir. Lütfen bu ifadelere katılım düzeyinizi size en uygun olan seçeneği **(X)** şeklinde işaretleyerek belirtiniz. **(….Önceki sayfa devamı)**	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4
1	İşime yönelik verilen hedeflerimi tuttururum				
2	Performansım konusunda gerekli kriterleri karşılamaktayım				
3	İş ile ilgili bütün görevlerde uzmanlığımı gösteririm.				
4	İşin bütün gerekliliklerini yerine getiririm				
5	Bana verilen alışılagelmiş sorumluluklardan daha fazlasını yüklenebilirim				
6	Daha üst görevleri yapabilecek nitelikte biriyim				
7	İşe yönelik tüm alanlarda yetkinimdir ve görevleri başarıyla tamamlarım				
8	Görevlerimi beklendiği biçimde yürüterek, işin tamamında iyi performans gösteririm				
9	İşin hedeflerini başarmak için işimi planlar, organize eder ve teslim tarihine yetiştiririm				

İş performansının ölçümü Algılanan İş Performansı Ölçeği ile gerçekleştirilmiştir. Ölçek iki bölüm ve 17 ifadeden oluşmaktadır. Bunlardan ilk 9 ifade **Goodman ve Svyantek** tarafından geliştirmiş olan görev performansına yönelik, kalan 8 ifade ise bağlamsal performansa yönelik olarak **Jawahar ve Carr** tarafından oluşturulmuştur (Goodman, Svyantek, 1999; Jawahar ve Carr 2007). Bu çalışmada ise **görev performansı ile ilgili 9 ifade** kullanılmıştır. Ölçek 4'lü likert tipi olup, "1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Katılıyorum, 4: Kesinlikle Katılıyorum" ifadelerden oluşmaktadır. Ölçeğin **2016 yılında Erkmen ve arkadaşları** tarafından geçerlilik ve güvenirlik çalışması yapılmıştır (Erkmen, Bozkurt ve Yiğit, 2016, 401).

EK 2: Akademik Etik Kurul Toplantı Kararı

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
Araştırma ve Planlama Rektör Yardımcılığı

Sayı : E-73613421-604.01.02-2102150035 **Tarih**: 15.02.2021
Konu : Etik Kurul Kararı 2021/01

Sn. Mehmet MURATOĞLU

YTÜ Etik Kurulu, Üniversitemiz doktora öğrencisi olarak hazırlamış olduğunuz **"Duygusal Zekanın İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Destek ve Duygusal Emeğin Rolü: Sigortacılık Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama"** başlıklı çalışmanızı etik açıdan incelemiştir. Sunulan dosya ve bu dosyaya göre yapılacak olan veri toplama araç ve yöntemlerine konu olan bilgiler hakkında etiğe aykırı herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Bestami ÖZKAYA
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

Ek: Etik_Kurul_Kararı_21.pdf (Elektronik Ek)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Belge Doğrulama Kodu:1ba409a0 Belge Doğrulama Adresi: http://ebys.yildiz.edu.tr/Dogrulama/Index

Adres :İstanbul
Tel / Fax :(0212) 383 20 59 / (0212) 258 51 40
Kep Adresi :yildizteknikuniversitesi@hs01.kep.tr
İrtibat:Hale Nur KARDAŞ
Web:http://www.apry.yildiz.edu.tr/
e-Posta:hnkardas@yildiz.edu.tr

Evrak Tarih ve Sayısı :15.02.2021 - E.2102150035 Yazının Ekidir

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
Akademik Etik Kurul

Toplantı Tarihi: 10.02.2021 **Toplantı No:2021/01**

AKADEMİK ETİK KURUL TOPLANTI KARARI

Yürütücülüğünü Üniversitemiz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğretim üyelerinden Doç. Dr. Turhan ERKMEN'in danışmanlığında doktora öğrencisi Mehmet MURATOĞLU'nun yapacağı **"Duygusal Zekanın İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Destek ve Duygusal Emeğin Rolü: Sigortacılık Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama"** adlı çalışma ve bu çalışmada kullanılacak veri toplama araçları ve yöntemlerine ilişkin bilgilerde etiğe aykırı herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

Akademik Kurul Üyeleri

Prof. Dr. Belkız BİLGİN ERAN
Başkan

Prof. Dr. Erhan ALTAN
Üye

Prof. Dr. Kenan AYDIN
Üye

Prof. Dr. Muhammet ARICI
Üye

Prof. Dr. Nihan ÇETİN DEMİREL
Üye

Yıldız Kampüsü 34349 Yıldız /İstanbul **Tel:** ((0212) 260 21 99 **Faks:** (0212) 258 51 40 , Tlx:26837 IYU
E-posta: apry@yildiz.edu.tr **Web:** http://www.yildiz.edu.tr
Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
http://ebys.yildiz.edu.tr/Dogrulama/Index?EvrakNo=E.2102150035&ErisimKodu=1ba409a0