



Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi

Yıl: 2019 Cilt-Sayı: 12(4) ss: 478-495

Academic Review of Economics and Administrative Sciences

Year: 2019 Vol-Issue: 12(4) pp: 478-495

<http://dergipark.gov.tr/ohuiibf/>

ISSN: 2564-6931

DOI: 10.25287/ohuiibf.595669

Geliş Tarihi / Received: 23.07.2019

Kabul Tarihi / Accepted: 01.10.2019

Araştırma Makalesi

Research Article

DUYGUSAL ZEKÂNIN HİZMET ODAKLILIK VE ALGILANAN PERFORMANS AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Tülay YENİÇERİ¹
Görkem AKGÜL²
Binnaz ÇİNAR³

Özet

Bu çalışmanın temel amacı, otel çalışanlarını duygusal zekâlarına göre gruplandırmak ve bu grupların hizmet odaklılık ve algılanan performansa göre farklı olup olmadığını belirlemektir. Araştırmanın amacı ve modeli doğrultusunda hazırlanan anket formu 213 otel çalışanına uygulanmıştır. Araştırmanın bulgularına göre, çalışanların duygusal zekâ skoru yüksek olanlar ve duygusal zekâ düşük olanlar olarak isimlendirilen farklı duygusal zekâ gruplarına göre gruplandırılabilirliği ve hizmet odaklılık ve algılanan performansa göre birbirinden farklı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler : Duygusal Zekâ, Hizmet Odaklılık, Algılanan Performans, Otel, Kümeleme Analizi

Jel Sınıflandırılması : L83, M10

EVALUATION OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN TERMS OF SERVICES ORIENTATION AND PERCEIVED PERFORMANCE

Abstract

The main purpose of this study is to group the hotel employees according to their emotional intelligence and to determine whether service orientation and self-perceived performance of these groups are different or not. The questionnaire, which was prepared according to purpose and model of the study, was applied to 213 hotel employees. According to the findings, it was found that employees can be grouped in different as high emotional intelligence score and low emotional intelligence score and their service-oriented and self-perceived performance are different from each other.

Key Words : Emotional Intelligence, Service Orientation, Self-Perceived Performance, Hotel, Cluster Analysis

Jel Classification : L83, M10

¹ Prof. Dr. Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, tyeniceri@bandirma.edu.tr, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8738-8578>

² Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, Doktora Öğrencisi, akgulgrkm@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5758-6124>

³ Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, Doktora Öğrencisi, binnazcinar62@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0323-9864>

GİRİŞ

Son dönemde özellikle hizmet sektörü öneminin daha fazla arttığı bilinmekte ve bunun sonucunda işletmeler arası rekabet de artmaktadır. Dolayısıyla müşteri memnuniyeti, müşteri tatmini, müşteri sadakati, hizmet kalitesi ve işletmenin amaçlarını yerine getirebilmesi müşteriler ile birebir iletişimde olan çalışanların çabalarıyla gerçekleşmektedir. Bu süreçte duygular önemli bir rol oynamakta ve işletmeler tarafından çalışanların duygu ve davranışları kullanılarak, müşteri memnuniyet ve sadakatin en üst düzeyde sağlanması amaçlanmaktadır. Duyguların örgütsel yaşamla iç içe olduğunu ve örgüt yaşamının ayrılmaz bir parçası olduğunu, bu nedenle de çalışanların duygusal durumlarına daha fazla önem verilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Gürbüz ve Yüksel, 2008: 174).

Günümüzde duygu ekonomik ve ticari değeri olan bir kavram olarak yer almakta ve hizmet sektörünün gelişmesiyle birlikte duygusal zekâ birden fazla meslek ve hizmet alanının vazgeçilmez bir yapısı haline gelmiştir. Bu sebeple duygusal zekâ kavramına daha fazla önem verilip, araştırmalarda sıkça kullanılan ve önem verilen bir kavram olmuştur. Yapılan araştırmalarda duygusal zekâsı yüksek düzeyde olan insanların sosyal çevrelerinde başarıyı yakalamış, üretken, diğer insanlar ile iyi ilişkiler kurabilen ve iş hayatında yönetici ve çalışma arkadaşları ile iyi anlaşabilen bireyler olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Duygusal zekâ, çalışanların kendi duygu ve düşüncelerini doğru anlayıp ve yönetebilme, bununla birlikte çalışma arkadaşları, yöneticileri ve müşterilerinin duygularını anlayabilme, karşılıklı empati kurabilme ve isteklerini yerine getirebilme fırsatı veren bir kavram olarak ifade edilmektedir.

Duygusal zekâları yüksek olan çalışanların, müşterilere istekli ve gönüllü olarak hizmet sundukları ve işlerinden memnuniyet duydukları söylenebilir. Duygusal zekâları yüksek düzeyde olan çalışanların bulunduğu işletmelerde, iletişimin daha etkin düzeyde olduğu, çalışma ortamının huzurlu olduğu ve çalışma arkadaşlarıyla takım ruhunu yakalayarak çalışan performansının artırılabilirdiği, beraberinde başarının ve karlılığın sağlandığı söylenebilir. Daha çok algılanan performansı yüksek olan satış elemanları, kısa vadeli başarıdan çok uzun vadeli başarıya odaklanmaktadır. Duygusal zekâsı yüksek olanlar da uzun vadeli başarıya odaklı olmaktadır. Dolayısıyla müşteri yönlü satış elemanlarının algılanan performansının ve duygusal zekâsının da yüksek olma olasılığı oldukça yüksektir (Varinli, Yaraş ve Başalp, 2009: 161). Son dönem işletmecilik anlayışı incelendiğinde, başarı ve sürdürülebilirliğin, etkin ve verimli çalışmanın elde edilmesi, çalışan performansının artırılması ve beraberinde memnuniyetin sağlanması amacıyla, duygusal zekâları yüksek olan çalışanların işletmede yer alması yeterli değildir. Aynı zamanda işletme performansını, müşteri memnuniyetini, başarıyı ve işletmenin sürdürülebilirliğini gerçekleştirebilmek için çalışanların hizmet odaklılıklarının da olması gerekmektedir. Bu aşamada duygusal zekâ hizmet odaklılığı artırmada, çalışanların davranış ve tutumlarını geliştirmelerinde, kaliteli ve iyi hizmet sunumuyla müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda çalışanların duygusal zekâ bilgi ve becerileri, eğitim ile geliştirilmekte ve hizmet odaklılığın geliştirilmesinde temel oluşturmaktadır.

İşletmeler açısından bakıldığında hizmet odaklılığa dayalı uygulamalar önemli sonuçlar doğurmaktadır. İşletme içerisinde hizmet odaklılığı benimseyen çalışanların yer alması müşteri sadakati, hizmet kalitesi, büyüme ve kârı artışı sağlayacak ve bu sayede işletme rekabet üstünlüğü avantajını elde edecektir. Bu ifadelerle istinaden duygusal zekâ, hizmet odaklılık ve algılanan performans araştırmacılar ve yöneticiler tarafından ilgi gören ve dikkat edilen konular olmuştur. Ancak, Türkçe literatürü incelendiğinde, hizmet sektöründe yer alan konaklama işletmelerinde görev alan çalışanların duygusal zekâları, hizmet odaklılıkları ve algılanan performans arasındaki ilişkiyi aynı anda bu değişkenler ile kullanarak irdeleyen çalışmalara rastlanılmamıştır. Bu açıdan bakıldığında analizler sonucunda bu araştırmanın literatüre önemli katkılar sağlayacağı ve boşluğu dolduracağı düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışmanın hem araştırmacılara hem de işletme yöneticilerine ışık tutacağı söylenebilir.

I. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde duygusal zekâ, hizmet odaklılık ve algılanan performans kavramlarına yer verilmiş olup, ilgili literatür taraması kapsamında yapılmış olan geçmiş çalışmalar değerlendirilmiştir.

I.I. Duygusal Zekâ

Duygusal zekâ kavramı Mayer, Salovey ve DiPaolo (1990) ile Salovey ve Mayer (1990) çalışmalarında ilk olarak kullanılmış olup, Goleman'ın (1995) “Duygusal Zekâ” adlı kitabının yayınlanması ile akademik anlamda dikkat çeken bir araştırma konusu haline gelmiştir. Mayer ve Salovey (1997) duygusal zekâyı “duyguları doğru bir şekilde algılamak, değerlendirmek ve ifade etmek, duyguyu düşünceyle kaynaştırmak, duygu ve duygusal bilgiyi anlamak ve analiz etmek, duygusal ve entelektüel büyümeyi teşvik etmek için duyguları kontrol etmek yeteneği ” olarak tanımlanmışlardır (Jung ve Yoon, 2012). Bar-On (2006) oluşturduğu model de duygusal-sosyal zekâyı “bireylerin günlük olarak çevresinden gelen baskı, talep ve zorluklara karşı başarılı bir şekilde baş edebilmesinde, kişisel, duygusal ve sosyal beceriler ve yeterlilikler” olarak ifade etmiştir.

Goleman (1995)'de bireylerin yaşamlarında elde edecekleri başarılı sonuçlarda bilişsel zekâdan çok duygusal zekâ'nın daha fazla bir işlevi olduğunu öne sürdü (Newsome, Day ve Catano, 2000). Bradberry ve Greaves, (2006, 2009) işletmelerde üstün başarı ve performans sergileyen çalışanların önemli bir kısmının (%90) yüksek düzeyde duygusal zekâyâ sahip olma eğiliminde olduğunu ve çeşitli sektörlerde elde edilen başarının yaklaşık %60'ının duygusal zekâ ile ilişkili olduğunu vurgulamışlardır (Koç ve Boz, 2019). Duygusal zekâsı yüksek olan bireyler hem kendi hem de başkalarının duygularını anlayabilir ve yönetebilirler ve bu bireyler aynı zamanda bireysel ve sosyal yetkinliklerini geliştirebilirler. Bu bağlamda duygusal zekâ bireylerin mesleki başarılarıyla doğrudan ilişkili olduğu ifade edilebilir (Walsh, Chang ve Tse, 2015).

Mayer ve Salovey (1997) duygusal zekânın yaşam deneyimleriyle geliştirilebileceğini öne sürmektedirler. Bireyler yaşadıkları deneyimlerle çevrelerindeki uyaranlara karşı duygusal tepkilerini tanımlayabilir, düzenleyebilirler ve bilişsel yeteneklerini geliştirebilirler (Koç ve Boz, 2019). Duygusal zekânın eğitim ve deneyim yolu ile zaman içerisinde güçlendirilebilmesi önemli bir kilit noktasıdır (Elfenbein 2006). Goleman (1998) duygusal zekânın bireylerin yaşları ile birlikte artmasının muhtemel nedenini deneyimlerle duygusal zekânın gelişmesinden kaynaklandığını belirtmiştir (Bal, De Lange, Ybema, Jansen ve Van Der Velde, 2011; Carson, Carson ve Birkenmeier, 2016).

Duygusal zekâ ile ilgili olarak yapılmış literatürdeki araştırmalarda; yüksek duygusal zekâyâ sahip olan çalışanlar hem hizmet sağlama hem de hizmet hatalarını telafi etme konusunda daha iyi performans göstermektedir (Kim, Yoo, Lee, Kim, 2012) ve buna bağlı olarak duygusal zekâ düzeyi yüksek çalışanlar, duygusal zekâ düzeyi düşük olanlara göre daha yüksek değer artışları elde ederler ve işletmelerde daha üst düzey bir konumda yer alırlar (Kernbach ve Schutte 2005; Prentice ve King 2013) aynı zamanda bu çalışanlar mutsuz müşterilerle etkili iletişim kurarak olumsuz olayların istenmeyen etkileri ile de baş edebilirler (Schutte, Malouff, Simunek, McKenley ve Hollander, 2002). Ayrıca duygusal zekâ düzeyi yüksek çalışanların, duygusal zekâ düzeyi düşük çalışanlara oranla stres ve tükenmişlikle daha iyi başa çıkabileceği gösterilmektedir (Kim ve Agrusa 2011). Tüm bu çalışmalara ek olarak duygusal zekâsı yüksek olan çalışanlar, hizmet sunumlarını daha iyi oldukları (Jung ve Yoon, 2012; Lee, Ok, Lee ve Lee, 2017), daha fazla hizmet odaklı oldukları (Lee ve Ok, 2015), ekip çalışmasında daha verimli oldukları (Jung, Jung, Yoon ve Yoon, 2016) ve hizmet hatalarında başa çıkmak ve ilgilenmek için daha donanımlı oldukları (Kim, Paek, Choi ve Lee, 2012; Wang, Luo ve Tai, 2017) araştırmaların sonuçları arasında yer almaktadır.

Duygusal zekâ, hizmet işletmelerinde çalışanların hem kendinin hem de müşterilerinin duygularını daha iyi anlamasını, algılamasını ve yönetmesini sağlar. Sonuçta bu da işletmelerin

müşteri performansını artırır ve daha yüksek müşteri memnuniyetini sağlar (Kernbach ve Schutte 2005; Kim vd. 2012). Duygusal zekâ işletmelerde aynı zamanda yenilikçilik, hizmet telafisi performansı, karlılık ve yaratıcılık gibi işle ilgili sonuçları da etkiler (Kim, vd. 2012; Tsai ve Lee, 2014; Vratskikh, Masa'deh, Al-Lozi, Maqableh, 2016). Duygusal zekânın örgütsel yaratıcılık ve daha iyi örgütsel performansa yol açtığı (Sigala ve Chalkiti, 2015); çalışanların işlerinde yenilikçiliği ve yaratıcılığı kullanarak yeni ve faydalı fikirler üretmelerini ve buna bağlı olarak faydalı sonuçlar elde etmelerini sağladığı (Parke, Seo, ve Sherf, 2015); müşterilerin duygu ve yüz ifadesini anlayabilmek için çalışanlara verilen kısa bir eğitimin çalışanlarının bu yeteneklerini hem doğruluk hem de hız açısından önemli ölçüde geliştirdiği (Koç ve Boz, 2019); çalışanların duygusal zekâlarının şirket performansı ile yakından ilişkili olduğu (Langhorn, 2004) ve yüksek duygusal zekâ seviyesine sahip çalışanların yüksek iş performansı sergilediği (Min, 2012) tespit edilmiştir.

I.II. Hizmet Odaklılık

Pazarlama, yönetim ve psikoloji üzerinde araştırma yapan araştırmacılar örgütsel rekabeti arttırmak amacıyla hizmet odaklılık kavramını kullanmışlardır (Teng ve Barrows, 2009: 1414). Hizmet odaklılık kavramı yazın alanında incelendiğinde sırasıyla bankacılık, otel ve restoran işletmeleri, sağlık işletmeleri ve imalat işletmelerinde yoğun bir şekilde incelendiği görülmektedir (Parkington ve Schneider, 1979; Fausz, 1994; Donavan, 1999; Gebauer, 2009; Lytle ve Timmerman, 2006; Rod ve Ashill, 2010; Yavaş, Babakuş ve Ashill, 2010; Kim, 2011; Tang ve Tang, 2012). Hizmet odaklılık, çalışanların kişilik özelliğini, üstün kalitede hizmet sunumunun gerçekleştirilmesi için çalışanların faaliyetlerini, tutum ve davranışlarını ortaya çıkaran (Dienhart, Gregorie ve Downey, 1992; Yoon, Choi ve Park, 2007) örgütsel bir yaklaşım olarak ifade edilmektedir.

Literatürde hizmet odaklılık ile ilgili yapılan araştırmalarda bu kavram hizmet verme yatkınlığı, hizmet verme ön eğilimi ve müşteri odaklılık gibi ifadeler ile açıklanmaktadır (Saxe ve Weitz, 1982; Lee-Ross, 2000). Bu kavram, örgütsel hizmet odaklılık ve bireysel hizmet odaklılık olmak üzere iki değişik düzeyde irdelenmektedir (Yoon vd., 2007). Örgütsel hizmet odaklılık, hizmette mükemmeliyetçiliği ortaya koyan, çalışanların davranışlarını ödüllendirmek amacıyla örgüt kültürü, yapısı ve uygulamalarının örgüt genelinde benimsenmesi (Bowen, Sieh ve Schneider, 1989; Lytle, Hom ve Mokwa, 1998: 459) şeklinde ifade edilirken; bireysel seviyede hizmet odaklılık ise, bazı çalışanların diğer çalışanlardan daha çok hizmet vermeye yatkın ve gönüllü olduğu düşüncesiyle bir kişilik ölçütü şeklinde tanımlanmaktadır (Yoon vd., 2007).

Çalışanların gösterdiği hizmet odaklı davranış ve tutumların düzeyi pozitif olduğunda (cana yakın, arkadaşça, yardımcı olma isteği, kibar, nezaketli, ilgi vb.) müşteri ve işletme açısından da olumlu sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Kuşlivan ve Eren, 2011). Bununla birlikte hizmet işletmeleri, çalışan personelin arzularını karşıladığı takdirde, müşterilere iyi ve kaliteli hizmetin sunulacağı söylenebilir (Mechinda ve Patterson 2011: 103). Bu sebeple, işletmeler müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla hizmet odaklılık yaklaşımı ile hareket etmelidir. Sonuç itibarıyla, hizmet veren işletmeler hizmet odaklı kişilik özelliklerine sahip çalışanları tercih etmeleri ve çalışanların yönetim tarafından desteklenmesiyle çalışanların işletme içindeki hizmet performansı, işletme performansı, müşteri sadakati ve memnuniyetini de artacaktır (Kuşlivan ve Eren, 2011).

Hizmet odaklılık anlayışı, rekabet avantajı sağlamak için bazı önemli kaynakları kapsamaktadır. Bu kaynaklar müşterilere kaliteli ve iyi bir hizmet sunmak ve müşterilerin beklenti ve isteklerini karşılamaktır (Vargo ve Lusch, 2004). Ayrıca müşterilerle birlikte ortak üretimin gerçekleştirilmesi beklentileri sağlama açısından yararlı olabilecek ve sürdürülebilir rekabet avantajı yaratabilecektir (Gebauer, 2009: 81). İşletmeler rekabet avantajını elde etmek için müşteri istek ve ihtiyaçlarını tespit etmeli ve müşterilere değer sunmalıdır (Lee, Park ve Yoo, 1999: 59). Böylece işletme açısından rekabetçi avantajı ve sürdürülebilirlik sağlanacaktır (Eren ve Ayas, 2012: 157).

I.III. Algılanan Performans

Performans, Fransızca kökenli bir kelimedir ve literatürde bazen başarı kelimesiyle aynı anlamda kullanılmaktadır, fakat bu iki kavramın anlam olarak birbirinden farklı olduğu ifade edilmektedir (Nişancı, Mayatürk Akyol ve Özmutaf, 2016: 293). Performans, çok boyutlu bir kavram olarak bilinmektedir ve farklı tanımlar ile açıklanmaktadır. Performans, çalışanın görevinde yerine getirmesi gerektiğine dair beklentiler ile gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin fonksiyonudur (Argon ve Eren, 2004). Performans, bir örgüt ya da grubun amaca ulaşmak için sergilediği etkinliğin nitel ve nicel ölçütüdür (Tutar ve Altınöz, 2010).

Literatürde performans kavramı, "algılanan performans, bireysel performans, kişisel performans, rol-içi performans ve iş performansı" şeklinde farklı isimlendirmeler ile ifade edilirken bu araştırmada, bireysel performans yani çalışanların algılanan performanslarını değerlendirmesi üzerine yoğunlaşmıştır. Performans ölçümünün değerlendirilmesinde, kişisel düzeyde incelemeler sıklıkla karşımıza çıkmaktadır. Bireysel performans, çalışanın yetenek, beceri ve bilgilerini bireysel davranış ve çabalarıyla birleştirerek istenilen sonuçları elde etmesidir (Shields, 2007: 21). Algılanan performans, satış elemanının kendini nasıl değerlendirdiğidir. Burada kast edilen, satış elemanının işletmedeki satışlarının sonucunda elde edilen performans düzeyi değil, kendince yaptığı subjektif bir değerlendirmedir (Varinli, vd., 2009: 161). Bu sonuçlar neticesinde, çalışanın iş ortamında hissettiği özerlik, çalışanın örgüte bağlılığı, çalışana verilen ödüller ve çalışma ortamında hissedilen iklim tarafından etkilenmektedir (Parker, 2007: 423; Suliman ve Al Harethi, 2013).

Örgütler için çalışan algılanan performansı daha büyük bir öneme sahiptir. Bunun nedeni, çalışan performansı ne kadar iyi ise, örgüt performansı da o derece iyi olacaktır (Çöl, 2008: 39). İstenilen düzeyde örgütsel performansa ulaşmada, algılanan performans üzerinde pozitif etkiye sahip uygulamalara, bu kapsamda farklılıkların yönetimine ve buna yardımcı olacak süreç ve uygulamalara örgütsel ve yönetsel düzlemde yer vermek önemli olabilmektedir (Nişancı, Mayatürk Akyol ve Özmutaf, 2016: 294). Bireysel performans, görev performans ve bağlamsal performans iki farklı boyut ile açıklanmaktadır. Görev performans, çalışanın sorumluluk ve görevlerini gösterebilme becerisi olarak tanımlanırken, bağlamsal performans, görevi hızlandırıcı etkisi olan sosyal, psikolojik ve örgütsel ortamı şekillendiren, fonksiyonlar ile doğrudan ilişkisi bulunmayan bireysel çaba ve davranışlardır. Çalışanlar bir iş ya da görevi bitirmek için diğer çalışanlara gönüllü ve istekli olarak yardımcı oluyor ve yöneticileriyle daimi iletişim içinde veya örgütsel süreci geliştiren uygulamaları öğrenmeye çalışıyorlar ise bağlamsal iş performansı davranışı sergiledikleri ifade edilebilir (Griffin, Neal ve Parker, 2007).

II. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

II.I. Araştırmanın Amacı, Kapsam ve Kısıtları

İşletmelerin temel faaliyetlerini sürdürebilmesi, kâr elde edebilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için mükemmel iş çıktıları yaratabilecek çalışanlara ihtiyacı vardır. Hizmet işletmelerinde çalışanların belirlenmesinde ve yöneticilerin iş yeteneklerini öngörmelerinde duygusal zekâ önemli bir faktör olmaktadır. Ayrıca çalışanların hizmet işletmelerinde başarılı olabilmelerindeki temel faktörlerden biriside duygusal zekâdır. Çalışanların duygusal zekâ düzeyi, hizmet işletmelerinde hizmet sunumunu, algılanan performans ve müşterilerle olan ilişkilerini etkilemektedir. Bu bağlamda çalışmanın amacı, hizmet sektöründe önemli bir yeri olan otel işletmelerindeki çalışanların duygusal zekâ düzeylerine göre gruplandırılması ve duygusal zekâ skoru farklı olan çalışanların hizmet odaklılık ve algılanan performans itibarıyla farklı olup olmadıklarının belirlenmesidir.

Çalışma kapsamında belirlenen amaçlara ulaşabilmek amacıyla araştırmanın sadece Balıkesir'in Bandırma ilçesinde yapılmış olması en önemli sınırdır. Ancak çalışmanın sonuçlarının çalışanların

kendi performanslarını değerlendirebilmesi ve hizmet odaklı yaklaşım sergileyebilmeleri konusunda yol gösterebilecek nitelikte olduğu düşünülmektedir.

II.II. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada çalışanların duygusal zekâlarının, hizmet odaklılıklarını ve algılanan performanslarını ölçebilmek amacıyla üç değişken grubu bulunmaktadır. Araştırmanın amacı doğrultusunda test edilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₁: Çalışanlar duygusal zekâlarına göre farklı gruplara ayrılabilir.

H₂: Duygusal zekâ düzeyi farklı olan çalışanların hizmet odaklılıkları ve algılanan performansları birbirinden farklıdır.

II.III. Örneklem Süreci

Bu araştırmanın ana kütesini Bandırma ilçesinde faaliyet gösteren şehir otellerindeki tüm çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmaya dâhil olan toplam yedi şehir otelinde (1 tane 5 yıldızlı, 1 tane 4 yıldızlı, 4 tane 3 yıldızlı ve 1 tane butik otel) yaklaşık olarak 250 çalışan bulunmaktadır. Kabul edilebilir gerekli örneklem büyüklüğünün %95 güven aralığında 250 kişiyi 151 kişinin temsil etme yeteneğine sahip olduğu hesaplanmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2017). Araştırmada kapsamında kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış olup, toplam 218 çalışandan geri dönüş sağlanmıştır. Veri girişi sırasında hatalı ve eksik doldurulduğu tespit edilen anketlerin elenmesiyle 213 adet veri analize tabi tutulmuştur.

II.IV. Veri Toplama Yöntem ve Aracı

Araştırmada birincil veri toplama yöntemlerinden olan anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu oluşturulurken duygusal zekâ, hizmet odaklılık ve algılanan performans konuları üzerine ulusal ve uluslararası literatürde daha önceden yapılmış olan çalışmalar incelenmiş ve araştırmanın amaçlarına uygun olan sorular hazırlanmıştır. Anket formuna son şekli verilmeden önce, soruların anlaşılır olup olmadığını, soruların sırasını belirleyebilmek amacıyla 30 kişilik bir gruba pilot uygulama yapılarak anket formuna nihai şekli verilmiştir. Veriler Mayıs-Haziran 2019 tarihinde toplanmıştır. Anket formu toplamda 49 soru olmak üzere 4 bölümden oluşmaktadır. Schutte, Malouff, Hall, Haggerty, Cooper, Golden ve Dornheim (1998)'in geliştirmiş oldukları tek boyutlu 33 ifadeden oluşan duygusal zekâ ölçeği birinci bölümde bulunmaktadır. İkinci bölüm Brown, Mowen, Donavan ve Licata (2002)'in hizmet odaklılık üzerine geliştirmiş oldukları 2 boyutlu 12 ifadeden oluşurken üçüncü bölümde Kirkman ve Rosen (1999) ve Sigler ve Pearson (2000) çalışmalarındaki algılanan performans değerlendirildikleri 4 ifadeden oluşan tek boyutlu ölçek 5'li Likert türü ölçek (1: Kesinlikle Katılmıyorum- 5: Kesinlikle Katılıyorum) kullanılarak hazırlanmış olup son bölümde ise çalışanların demografik özelliklerini öğrenme amaçlı olan toplam 9 soru yer almaktadır.

III. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

III.I. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya dahil olan katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 1’de sunulmaktadır.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Cinsiyet	n	Yüzde(%)	Medeni Durum	n	Yüzde (%)
Kadın	127	59,6	Evli	121	56,8
Erkek	86	40,4	Bekar	91	42,7
Toplam	213	100,0	Yanıtsız	1	0,5
			Toplam	213	100,0
Yaş	n	Yüzde (%)	Eğitim Durumu	n	Yüzde (%)
17-25	51	24,6	İlköğretim	64	30,0
26-34	59	27,6	Lise	72	33,8
35-43	60	27,9	Önlisans	54	25,4
44-52	36	16,7	Lisans	23	10,8
53 ve üzeri	7	3,2	Lisansüstü (Master/Doktora)	-	-
Toplam	213	100,0	Toplam	213	100,0
Gelir Durumu	n	Yüzde (%)	İşletmede Kaçınıcı Yılı	n	Yüzde(%)
0-2000 TL	101	47,4	0-5 yıl	127	59,6
2001-3999 TL	95	44,6	6-11 yıl	57	26,8
4000-5999 TL	9	4,2	12-17 yıl	18	8,5
6000 ve üzeri TL	0	0	18 ve üzeri	5	2,3
Yanıtsız	8	3,8	Yanıtsız	6	2,8
Toplam	213	100,0	Toplam	213	100,0
Departman	n	Yüzde (%)	Turizm Sektöründe Kaçınıcı Yıl	n	Yüzde (%)
Önbüro/Resepsiyon	38	17,8	0-5 yıl	111	52,1
Servis	46	21,6	6-11 yıl	65	30,5
Kat Görevlisi	45	21,1	12-17 yıl	23	10,8
Mutfak	28	13,1	18 ve üzeri	8	3,8
Sağlık Görevlisi	16	7,5	Yanıtsız	6	2,8
Çamaşırhane	8	3,8	Toplam	213	100,0
Yanıtsız	32	15,0	Turizm Sektörü ile İlgili Eğitim Durumu	n	Yüzde (%)
Toplam	213	100,0	Evet	88	41,3
			Hayır	118	55,4
			Yanıtsız	7	3,3
			Toplam	213	100,0

III.II. Ölçeklerin Güvenilirlikleri

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere ait güvenilirliği belirleyebilmek için Cronbach’s Alpha yönteminden faydalanılmıştır. Duygusal zekâ, hizmet odaklılık ve algılanan performansa ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	İfade Sayısı	Cronbach’s Alpha
Duygusal Zekâ	33	,817
Hizmet Odaklılık	12	,879
• Keyif Alma	6	,863
• Karşılama Yeteneği	6	,790
Algılanan Performans	4	,747

Araştırmalar dahilinde bir ölçeğin güvenilir olarak kabul edilebilmesi için Cronbach's Alpha katsayısının 0,70'den az olmaması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017). Duygusal zekâ, hizmet odaklılık ve algılanan performans ölçeklerinin Tablo 2'de yer alan Cronbach's Alpha değerlerine göre güvenilir olarak kabul edilmektedir.

III. III. Çalışanların Duygusal Zekâlarının Hizmet Odaklılık ve Algılanan Performansa Yönelik Kümeleme Analizi Sonuçları

Araştırmanın örneklemini oluşturan 213 otel çalışanını duygusal zekâlarına göre gruplandırabilmek için kümeleme analizi yapılmıştır. Kümeleme analizi, örnek birimlerini yani verileri, insanları ya da objeleri belirlenen ölçütler açısından benzerliklerine göre gruplandıran çok değişkenli bir analizdir. Yapılan analiz sonucunda oluşturulan grupların kendi içinde homojen olması gerekmektedir (Kurtuluş, 2008, Yeniçeri ve Özal, 2006).

Kümeleme analizinde grupların sayısını belirleyebilmek için iki yaklaşım vardır. Bu çalışmada birinci araştırma hipotezini test edebilmek amacıyla hiyerarşik olmayan kümeleme analizi uygulanmıştır. Hiyerarşik olmayan kümeleme analizinde araştırmacı kendi bilgi ve tecrübesine göre küme sayısını tespit etmektedir (Kurtuluş, 2008). Otel işletmelerinde çalışanları duygusal zekâsına göre gruplandırabilmek amacıyla uygulanan kümeleme analizinde farklı küme sayıları için analiz tekrarlanmıştır. Kümelerin kendi içinde homojenliği ve kümelerde yer alan cevaplayıcı sayısı bakımından en uygun küme sayısının iki olduğu görülmüştür. Analiz sonucunda kümelerde bulunan katılımcı sayıları ve büyüklüğü Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3: Kümelerde Bulunan Katılımcı Sayıları ve Büyüklüğü

Küme	Katılımcı Sayısı	Büyüklüğü
1	136	63,8
2	77	36,2
Toplam	213	100

İki küme için yapılan K-ortalamlar yöntemine göre birinci kümede yer alan katılımcıların sayısı 136 (63,9), ikinci kümede yer alan katılımcıların sayısı 77 (%36,1)'dir.

Araştırma Hipotezi;

Araştırmanın "**H₁**: Çalışanlar duygusal zekâlarına göre farklı gruplara ayrılabilir." hipotezini test etmek amacıyla duygusal zekâyı ölçebilmek için 33 değişken analize dâhil edilmiştir. Tablo 4'de K-ortalamlar yöntemine göre uygulanan kümeleme analizi neticesinde $\alpha = 0,05$ anlamlılık düzeyinde kümelerin birbirinden ayrılmasını sağlayan değişkenler bulunmaktadır.

Tablo 4: Varyans Analizi Sonuçları

	Küme		Hata			Anlamlılık
	Ortalamların Karesi	Serbestlik Derecesi	Ortalamların Karesi	Serbestlik Derecesi	F Değeri	
Kişisel sorunlarımı diğerleriyle ne zaman konuşacağımı bilirim.	25,037	1	,929	211	26,964	,000
Engellerle karşılaştığımda, daha önce benzer engellerle karşılaştığımy ve bunların üstesinden geldiğimi hatırlarım.	32,996	1	,820	211	40,247	,000
Deneyeceğim şeylerin çoğunda başarılı olacağımı umut ediyorum.	15,269	1	,813	211	18,780	,000
Diğer insanlar bana kolaylıkla güvenir.	20,499	1	,740	211	27,705	,000
Diğer insanların sözlü olmayan mesajlarını anlamakta zorluk çekerim.	8,213	1	1,501	211	5,472	,020

Hayatımda yaşadığım bazı büyük olaylar beni neyin önemli neyin önemsiz olduğunu tekrar değerlendirmemi sağlamıştır.	41,896	1	,880	211	47,621	,000
Ruh halim değiştiğinde, yeni ihtimalleri görürüm.	15,696	1	,968	211	16,217	,000
Duygular benim hayatımı yaşanmaya değer kılan şeylerden biridir.	2,499	1	,884	211	2,828	,094
Yaşadığım duyguların farkındayım.	20,023	1	,600	211	33,385	,000
İyi şeylerin olacağını umut ediyorum.	12,071	1	,933	211	12,934	,000
Duygularımı diğer insanlarla paylaşmaktan hoşlanırım.	40,803	1	1,205	211	33,871	,000
Olumlu bir duygu yaşadığımda onu nasıl sonlandıracağımı bilirim.	11,974	1	,878	211	13,639	,000
Diğerlerinin hoşlanacağı etkinlikler düzenlerim.	26,018	1	1,200	211	21,684	,000
Beni mutlu edecek aktiviteler arayıp bulurum.	53,824	1	1,004	211	53,601	,000
Diğerlerine gönderdiğim sözsüz mesajların farkındayım.	5,843	1	,994	211	5,879	,016
Kendimi diğer insanlar üzerinde iyi bir izlenim bırakacak şekilde tanıtırım.	11,515	1	1,066	211	10,800	,000
Olumlu ruh halimde iken, sorunları çözmek benim için kolaydır.	19,760	1	,939	211	21,050	,000
Yüz ifadelerine baktığımda, insanların yaşadığı duyguları fark ederim.	34,450	1	,954	211	36,106	,000
Duygularımın neden değiştiğini bilirim.	46,251	1	,684	211	67,646	,000
Olumlu ruh halinde iken, yeni fikirler ortaya koyabilirim.	49,729	1	,664	211	74,845	,000
Duygularımı kontrol ederim.	15,495	1	,878	211	17,641	,000
Duygularımı yaşarken kolayca tanımlayabilirim.	16,567	1	,919	211	18027	,000
Üstlendiğim görevlerde iyi bir sonuç hayal ederek kendimi motive ederim.	48,547	1	,801	211	60,577	,000
Birisi bir şeyi iyi yaptığında iltifat ederim.	57,236	1	,912	211	62,740	,000
Diğer insanların gönderdiği sözsüz mesajların farkındayım.	28,257	1	1,028	211	27,498	,000
Bir kişi bana kendi hayatıyla ilgili önemli bir olayı anlattığında, bu olayı neredeyse kendim yaşamışım gibi hissederim.	68,269	1	1,187	211	57,490	,000
Duygularımda bir değişiklik hissettiğimde, yeni fikirler ileri sürmeye eğilimindeyimdir.	19,193	1	1,095	211	17,531	,000
Bir zorlukla karşılaştığımda, pes ederim çünkü başarısız olacağıma inanırım.	,731	1	1,801	211	,406	,525
Diğer insanların ne hissettiklerinin sadece onlara bakarak anlarım.	14,715	1	1,173	211	12,549	,000
Diğer insanlar üzgün olduklarında, daha iyi hissetmeleri için onlara yardım ederim.	24,101	1	,758	211	31,815	,000
Engellerle mücadele etmeye çalışırken iyi ruh halimden yararlanırım.	4,097	1	,990	211	4,140	,043
İnsanların seslerinin tonundan kendilerinin nasıl hissettiklerini söyleyebilirim.	33,762	1	1,178	211	28,667	,000
İnsanların niçin o şekilde hissettiklerini anlamak benim için zordur.	,001	1	1,482	211	,001	,980

Çalışanların duygusal zekâları çerçevesinde sorulan 33 ifade itibariyle iki kümeyi birbirinden ayıran değişkenlerin anlamlılık düzeyleri ve F değerleri yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Tablo 4'den anlaşılacağı üzere duygusal zekâyâ ilişkin toplam 33 ifadeden 30'u bakımından kümeler arasında $\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyinde istatistikî bakımdan farklılıklar vardır. Tablo 5'de ise K-ortalama yöntemine göre elde edilen bu iki kümenin istatistikî bakımdan anlamlı çıkan 30 değişken itibariyle aldıkları ortalama değerler yer almaktadır.

Tablo 5: Nihai Küme Merkezleri

	Kümeler	
	Duygusal Zekâ Skoru Yüksek	Düşük
Kişisel sorunlarımı diğerleriyle ne zaman konuşacağımı bilirim.	4	4
Engellerle karşılaştığımda, daha önce benzer engellerle karşılaştığımı ve bunların üstesinden geldiğimi hatırlarım.	4	3
Deneyeceğim şeylerin çoğunda başarılı olacağımı umut ediyorum.	4	4
Diğer insanlar bana kolaylıkla güvenir.	4	4
Diğer insanların sözlü olmayan mesajlarını anlamakta zorluk çekerim.	3	3
Hayatımda yaşadığım bazı büyük olaylar beni neyin önemli neyin önemsiz olduğunu tekrar değerlendirmemi sağlamıştır.	4	3
Ruh halim değiştiğinde, yeni ihtimalleri görürüm.	4	3
Yaşadığım duyguların farkındayım.	4	4
İyi şeylerin olacağını umut ediyorum.	4	4
Duygularımı diğer insanlarla paylaşmaktan hoşlanırım.	4	3
Olumlu bir duygu yaşadığımda onu nasıl sonlandıracağımı bilirim.	4	4
Diğerlerinin hoşlanacağı etkinlikler düzenlerim.	4	3
Beni mutlu edecek aktiviteler arayıp bulurum.	4	3
Diğerlerine gönderdiğim sözsüz mesajların farkındayım.	4	3
Kendimi diğer insanlar üzerinde iyi bir izlenim bırakacak şekilde tanıtırım.	4	4
Olumlu ruh halimde iken, sorunları çözmek benim için kolaydır.	4	4
Yüz ifadelerine baktığımda, insanların yaşadığı duyguları fark ederim.	4	3
Duygularımın neden değiştiğini bilirim.	4	3
Olumlu ruh halinde iken, yeni fikirler ortaya koyabilirim.	4	3
Duygularımı kontrol ederim.	4	4
Duygularımı yaşarken kolayca tanımlayabilirim.	4	3
Üstlendiğim görevlerde iyi bir sonuç hayal ederek kendimi motive ederim.	4	3
Birisi bir şeyi iyi yaptığında iltifat ederim.	4	3
Diğer insanların gönderdiği sözsüz mesajların farkındayım.	4	3
Bir kişi bana kendi hayatıyla ilgili önemli bir olayı anlattığında, bu olayı neredeyse kendim yaşamışım gibi hissederim.	4	3
Duygularımda bir değişiklik hissettiğimde, yeni fikirler ileri sürmeye eğilimindeyimdir.	4	3
Diğer insanların ne hissettiklerinin sadece onlara bakarak anlarım.	4	3
Diğer insanlar üzgün olduklarında, daha iyi hissetmeleri için onlara yardım ederim.	4	4
Engellerle mücadele etmeye çalışırken iyi ruh halimden yararlanırım.	4	4
İnsanların seslerinin tonundan kendilerinin nasıl hissettiklerini söyleyebilirim.	4	3

Araştırma kapsamında yer alan 213 katılımcının duygusal zekâya göre iki farklı kümeye ilişkin değerleri Tablo 5'te yer almaktadır. Duygusal zekâya ilişkin ifadelerle göre kümelerin değerleri gösterilmektedir. Tablodan anlaşılacağı üzere birinci kümede yer alan katılımcıların "Engellerle karşılaştığımda, daha önce benzer engellerle karşılaştığımı ve bunların üstesinden geldiğimi hatırlarım", "Hayatımda yaşadığım bazı büyük olaylar beni neyin önemli neyin önemsiz", "Ruh halim değiştiğinde, yeni ihtimalleri görürüm", "Duygularımı diğer insanlarla paylaşmaktan hoşlanırım", "Diğerlerinin hoşlanacağı etkinlikler düzenlerim", "Beni mutlu edecek aktiviteler arayıp bulurum", "Diğerlerine gönderdiğim sözsüz mesajların farkındayım", "Yüz ifadelerine baktığımda, insanların yaşadığı duyguları fark ederim", "Duygularımın neden değiştiğini bilirim", "Olumlu ruh halinde iken, yeni fikirler ortaya koyabilirim", "Duygularımı yaşarken kolayca tanımlayabilirim", "Üstlendiğim görevlerde iyi bir sonuç hayal ederek kendimi motive ederim", "Birisi bir şeyi iyi yaptığında iltifat ederim", "Diğer insanların gönderdiği sözsüz mesajların farkındayım", "Bir kişi bana kendi hayatıyla ilgili önemli bir olayı anlattığında, bu olayı neredeyse kendim yaşamışım gibi hissederim", "Duygularımda bir değişiklik hissettiğimde, yeni fikirler ileri sürmeye eğilimindeyimdir", "Diğer insanların ne hissettiklerinin sadece onlara bakarak anlarım", "İnsanların seslerinin tonundan kendilerinin nasıl hissettiklerini söyleyebilirim" ifadeleri bakımından daha yüksek ortalamaya sahip

olduğu gözlenmektedir. Ancak genel olarak değerlendirildiğinde çalışanların duygusal zekâsını ölçmek amacıyla sorulan sorulara ilişkin ortalama değerleri yüksek olduğu için birinci kümede yer alan katılımcıların duygusal zekâ skoru yüksek olarak isimlendirilebilir. Tablo 5'te görüleceği üzere ikinci kümede yer alan katılımcıların ortalamaları diğer kümeye göre nispeten düşük düzeydedir. Bu nedenle ikinci kümede yer alan katılımcılar duygusal zekâ skoru düşük olarak isimlendirilebilir.

III. IV. Ayırma (Diskriminant) Analizi Sonuçları

Kümeleme analizi sonucunda duygusal zekâ skoru yüksek olanlar ve duygusal zekâ skoru düşük olanlar olarak ifade edilen katılımcıların hizmet odaklılık ve algılanan performans itibariyle farklılıklarını tespit edebilmek amacıyla ayırma analizi kullanılmıştır. Ayırma analizi, iki ya da daha fazla sayıdaki grubun ortalama nitelikleri arasındaki farklılıkların belirlenmesi, gruplar arasında oluşan farka her bir değişkenin katsayısının saptanması için kullanılan çok değişkenli ilgi analizidir (Kurtuluş, 2008).

Ayırma analizi öncesinde tanımlanmış iki grubun (duygusal zekâ skoru yüksek olanlar ve duygusal zekâ skoru düşük olanlar) hizmet odaklılık ve algılanan performans farklılıklarını tespit etmek ve iki grubun farklılaşmasına katkı sağlayan değişkenleri belirlemek çalışmanın bu aşamasının amacını oluşturmaktadır.

Tablo 6: Ayırma Analizinde Yer Alan Değişkenler

		Wilks' Lambda	F	Anlamlılık
Hizmet Odaklılık Keyif Alma	Müşterilerime gülümsemek bana kolay gelir.	,780	59,616	,000
	Müşterilerimin ismini hatırlamak bana mutluluk verir.	,898	23,845	,000
	Müşterilerimi anlamaya çalışmak benim için doğaldır.	,939	13,604	,000
	Müşterilerin isteklerini hızlı bir şekilde yerine getirmekten zevk alırım.	,820	46,238	,000
	Müşterilerimi mutlu etmekten zevk alırım.	,773	62,108	,000
	Müşterilerime hizmet etmekten gerçekten hoşlanırım.	,790	56,166	,000
	Müşterilerime isteklerini gerçekleştirmelerinde yardımcı olmaya çalışırım.	,910	20,994	,000
Hizmet Odaklılık Karşılama Yeteneği	Müşterileri memnun ederek kendi amaçlarıma ulaşıyorum.	,944	12,402	,001
	Müşterilerin benimle ihtiyaç duydukları hizmetler konusunda konuşmalarını sağlarım.	,945	12,170	,001
	Müşterilerime karşı problem çözücü bir yaklaşım sergilerim.	,864	33,084	,000
	Müşterilerin çıkarlarını en iyi şekilde korumaya özen gösteririm.	,961	8,595	,004
Algılanan Performans	Müşterilerin sorularına doğru bir şekilde cevap verebilirim.	,905	22,074	,000
	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	,905	22,038	,000
	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	,912	20,254	,000
	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim	,907	21,650	,000
	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	,868	32,217	,000

Ayırma analizi sonuçları değerlendirildiğinde, analizine dâhil edilen hizmet odaklılığı ölçebilmek amacıyla kullanılan 12 değişken ve algılanan performansı ölçebilmek amacıyla kullanılan 4 değişken, duygusal zekâ skoru yüksek olan düşük olan cevaplayıcılar arasında istatistiki bakımdan anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Bu nedenle "H2: Duygusal zekâ düzeyi farklı olan çalışanların hizmet odaklılıkları ve algılanan performansları birbirinden farklıdır" hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 7: Kanonikal Diskriminant Fonksiyonunun Özeti

Özdeğerler Fonksiyon	Özdeğer	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Kanonikal Korelasyon
1	,582	100,0	100,0	,607

Tablo 7’de yer aldığı üzere, kanonikal diskriminant fonksiyonu toplam varyansın %100’ünü açıklamaktadır. Fonksiyonun kanonikal korelasyonu ,607; özdeğeri ,582’dir. Wilks’ Lambda ile yapılan denetimde fonksiyonun Wilks’ Lambda değerinin 0,632 olduğu tespit edilmiştir. Wilks’ Lambda 0 ile 1 arasında bir değer alır. Analiz sonucu elde edilen diskriminant fonksiyonlarının öz değerleri incelendiğinde çalışanların duygusal zekâlarının farklılık gösterdiği (duygusal zekâ skoru yüksek olanlar, duygusal zekâ skoru düşük olanlar) ve diskriminant fonksiyonun ayırdığı görülmektedir. Tablo 7’de yer aldığı üzere diskriminant fonksiyonu ayırmanın %100’ünü açıklamaktadır. Fonksiyonun değeri istatistiki bakımdan çok anlamlıdır.

Tablo 8: Fonksiyonların Wilks’ Lambda Değerleri

Wilks’ Lambda Fonksiyonların Testi	Wilks’ Lambda	Ki-Kare	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
1	,632	93,174	16	,000

Tablo 8’den anlaşılacağı üzere, ki-kare değeri $\alpha=0,01$ anlamlılık düzeyinde anlamlıdır. Diğer bir ifade ile duygusal zekâ skoru yüksek olan çalışanlar (n=136) ile duygusal zekâ skoru düşük olanlar (n=77) arasında hizmet odaklılık ve algılanan performansları itibariyle anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

Yapı matrisi tablosu, analiz öncesinde tanımlanmış olan (duygusal zekâ skoru yüksek olan çalışanlar, duygusal zekâ skoru düşük olan çalışanlar) iki grubun birbirlerinden farklı olmasına etki eden hizmet odaklılık ve algılanan performansa ait toplam 16 değişkenin bu farklılığa etki derecesi ve yoğunluğuna göre sıralandığı bir tablodur.

Tablo 9: Diskriminant Analizi Sonucu Elde Edilen Yapı Matrisi

	Fonksiyonlar 1
Müşterilerimi mutlu etmekten zevk alırım.	,711
Müşterilerime gülümsemek bana kolay gelir.	,696
Müşterilerime hizmet etmekten gerçekten hoşlanırım.	,676
Müşterilerin isteklerini hızlı bir şekilde yerine getirmekten zevk alırım.	,613
Müşterilerime karşı problem çözücü bir yaklaşım sergilerim.	,519
Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	,512
Müşterilerimin ismini hatırlamak bana mutluluk verir.	,440
Müşterilerin sorularına doğru bir şekilde cevap verebilirim.	,424
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	,423
Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim	,420
Müşterilerime isteklerini gerçekleştirmelerinde yardımcı olmaya çalışırım.	,413
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	,406
Müşterilerimi anlamaya çalışmak benim için doğaldır.	,333
Müşterileri memnun ederek kendi amaçlarıma ulaşıyorum.	,318
Müşterilerin benimle ihtiyaç duydukları hizmetler konusunda konuşmalarını sağlarım.	,315
Müşterilerin çıkarlarını en iyi şekilde korumaya özen gösteririm.	,264

Tablo 9’da yer aldığı üzere, duygusal zekâ skoru yüksek olan çalışanların ve duygusal zekâ skoru düşük olan çalışanların farklılaşmasına en önemli etkisi olan “Müşterilerimi mutlu etmekten zevk alırım.” değişkenidir. Farklılığa etkisi bulunan ikinci değişken ise “Müşterilerime gülümsemek bana kolay gelir.” değişkenidir. Duygusal zekâ skoru yüksek olan çalışanların ve duygusal zekâ skoru

düşük olan çalışanların farklılaşmasına en fazla katkıda bulunan bu iki değişken hizmet odaklılığın keyif alma alt boyutuna ait değişkenlerdir. Tablo 9’da duygusal zekâ skoru yüksek olan çalışanların ve duygusal zekâ skoru düşük olan çalışanların farklılaşmasına neden olan değişkenlerin etkileri sırası ile yer almaktadır.

Tablo 10: Diskriminant Fonksiyonları ile Yapılan Sınıflandırma Analizi Sonuçları

		Tahmini Grup Üyeliği			
Orijinal Grup Üyeliği	Sayı	1	2	Toplam	
	Yüzde				
		115	21	136	
		22	55	77	
		84,6	15,4	100,0	
		28,6	71,4	100,0	

Doğru Sınıflandırma Oranı: %79,8

Elde edilen fonksiyon yardımıyla yapılan sınıflandırma analizi sonucunda 136 katılımcıdan 115’i duygusal zekâ skoru yüksek, 77 katılımcıdan 55’i duygusal zekâ skoru düşük olarak doğru sınıflandırılmıştır. Ayırma fonksiyonunun test grubuna uygulanması sonucunda elde edilen doğru sınıflandırmaların sayısı 115+55= 170’dir.

Doğru sınıflandırmaların oranı ise $170/213=79,8\%$ ’dir.

Böylece ayırma fonksiyonu katılımcıların duygusal zekâlarını %79,8 olasılıkla doğru tahmin edecektir.

Tablo 11’de araştırmaya katılan çalışanların duygusal zekâ durumlarına göre hizmet odaklılık ve algılanan performansa verdikleri cevapların grup ortalamaları yer almaktadır.

Tablo11: Duygusal Zekâ Durumlarına Göre Katılımcıların Hizmet Odaklılık ve Algılanan Performansa Verdikleri Cevapların Grup Ortalamaları

		Duygusal Zekâ Skoru Yüksek Olanlar	Duygusal Zekâ Skoru Düşük Olanlar
Hizmet Odaklılık Alma	Müşterilerime gülümsemek bana kolay gelir.	4,3014	3,0909
	Müşterilerimin ismini hatırlamak bana mutluluk verir.	3,9044	3,0259
	Müşterilerimi anlamaya çalışmak benim için doğaldır.	4,1838	3,7142
	Müşterilerin isteklerini hızlı bir şekilde yerine getirmekten zevk alırım.	4,2500	3,2467
	Müşterilerimi mutlu etmekten zevk alırım.	4,2132	3,1168
	Müşterilerime hizmet etmekten gerçekten hoşlanırım.	4,1764	3,0519
Hizmet Odaklılık Karşılama Yeteneği	Müşterilerime isteklerini gerçekleştirmelerinde yardımcı olmaya çalışırım.	4,1691	3,5324
	Müşterileri memnun ederek kendi amaçlarıma ulaşıyorum.	3,7058	3,1168
	Müşterilerin benimle ihtiyaç duydukları hizmetler konusunda konuşmalarını sağlarım.	3,9852	3,4805
	Müşterilerime karşı problem çözücü bir yaklaşım sergilerim.	4,1911	3,4675
	Müşterilerin çıkarlarını en iyi şekilde korumaya özen gösteririm.	3,9926	3,5194
	Müşterilerin sorularına doğru bir şekilde cevap verebilirim.	4,1691	3,5194
Algılanan Performans	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	4,2941	3,6883
	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	4,1176	3,4545
	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	4,1617	3,5194
	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	4,2867	3,5584

Tablo 11'de gösterildiği üzere hizmet odaklılık ve algılanan performansa ait değişkenlerin ortalamaları duygusal zekâ skoru yüksek olanların yer aldığı grupta daha yüksektir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Otel işletmeleri çalışanlarının duygusal zekâlarına göre hizmet odaklılık ve algılanan performanslarını incelemeye yönelik olarak hazırlanan bu çalışmada, öncelikle hiyerarşik olmayan kümeleme analiz ile çalışanlar duygusal zekâlarına göre gruplandırılmıştır. Kümeleme analizi sonucunda duygusal zekâ skoru yüksek olanlar ve duygusal zekâ skoru düşük olanlar olarak iki grup belirlenmiştir. Belirlenen bu iki grup çalışanın hizmet odaklılık ve algılanan performans farklılıklarını tespit edebilmek amacıyla ayırma analizi kullanılmıştır. Ayırma analizinin amacı, kümeleme analizi ile belirlenmiş olan iki grubun (duygusal zekâ skoru yüksek olanlar, duygusal zekâ skoru düşük olanlar) hizmet odaklılık ve algılanan performanslarının birbirinden farklılıklarını tespit etmek ve bu iki grubun farklılaşmasına katkı sağlayan değişkenleri belirlemek ve çalışanların tahmini grup üyeliklerine ait atamalarını doğru bir şekilde yapabilmektir.

Yapılan analizler sonucunda elde edilen çıktılar genel olarak değerlendirildiğinde, ayırma analizine dahil edilen ve çalışanların hizmet odaklılık ve algılanan performanslarını ölçebilmek amacıyla kullanılan 12 hizmet odaklılık, 4 algılanan performans değişkeni bakımından oluşturulan duygusal zekâ skoru yüksek olan ve duygusal zekâ skoru düşük olan çalışanlar arasında istatistiki bakımdan anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Duygusal zekâ skoru yüksek olan ve duygusal zekâ skoru düşük olan çalışanların ayırma en fazla katkısı olan "Müşterilerimi mutlu etmekten zevk alırım.", "Müşterilerime gülümsemek bana kolay gelir.", "Müşterilerime hizmet etmekten gerçekten hoşlanırım.", ve "Müşterilerin isteklerini hızlı bir şekilde yerine getirmekten zevk alırım." hizmet odaklılığın keyif alma alt boyutuna ait değişkenlerdir.

Otel işletmelerindeki duygusal zekâ skoru yüksek olan çalışanların duygusal zekâ skoru düşük olanlara göre müşterilerine karşı daha fazla hizmet odaklı yaklaşım sergilediği, bu yaklaşımlar içerisinde çalışanların müşterilerin gülümsetmekten, isimlerini hatırlamaktan, onların isteklerine karşı hızlı bir şekilde cevap verebilmekten ve aynı zamanda müşteri anlamaya çalışmaktan keyif aldıkları bunların yanı sıra müşterilerin isteklerini gerçekleştirmek için yardımcı olmaya çalıştıkları, müşterilerin ihtiyaç duydukları hizmetler ile ilgili olarak iletişim sağlayabildikleri, müşterilerine karşı problem çözücü bir yaklaşım sergiledikleri, müşterilerin çıkarlarını korumaya özen gösterdikleri ve sorunlara doğru bir şekilde cevap verebilmeleri yer almaktadır. Tüm bu sonuçların yanı sıra çalışanların kendi performanslarını değerlendirmeleri neticesinde duygusal zekâ skoru yüksek olan çalışanların duygusal zekâ skoru düşük olanlara göre performanslarını da yüksek olarak değerlendirdikleri çıkan sonuçlar arasında yer almaktadır. Araştırmanın sonuçları bu noktada literatürdeki araştırmaların; yüksek duygusal zekâyâ sahip olan çalışanlar hem hizmet sağlama konusunda daha iyi performans sergiledikleri (Kim, Yoo, Lee, Kim, 2012), hizmet sunumlarını daha iyi oldukları (Jung ve Yoon, 2012; Lee, Ok, Lee ve Lee, 2017), hizmet odaklı oldukları (Lee ve Ok, 2015) ve yüksek iş performansı sergiledikleri (Min, 2012) ve yanı sıra duygusal zekâ ortalamaları nispeten düşük olan çalışanların performans odaklılık düzeylerinin düşük olduğu (Varinli, vd., 2009) sonuçları ile desteklenmektedir.

Bütün bu sonuçlardan hareketle farklı duygusal zekâ düzeylerine sahip olan otel çalışanlarının hizmet odaklılığı ve algılanan performansı farklılaştığı anlaşılmaktadır. Bu bağlamda hizmet sektöründe geniş bir yer alan ve ülkemiz için önemli bir ekonomik kaynak olan turizm sektöründeki otel işletmelerinde personel en önemli sermayedir. Bu sebeple, yöneticiler tarafından çalışanlara verilen ödül, terfi ve ek ikramiye gibi olanakların sağlanmasıyla birlikte çalışanlar yaptıkları işi daha fazla benimseyecek ve gönüllü bir şekilde işi gerçekleştireceklerdir. Ayrıca bu durum, çalışanların hizmet odaklı davranış sergilemelerinde olumlu bir etkiye sahip olacaktır. Müşteriler ile yüksek düzeyde sosyal iletişimin gerekli olduğu iş sahalarında yöneticilerin personel seçme ve bulma

aşamalarında duygusal zekâya önem vermesi gerekmektedir. Literatürde yer alan çalışmalarda personel seçim aşamasında yüksek duygusal zekâya sahip personellerin tercih edildiği ve bu yeni personellerin eski personellerin satış rakamlarına göre katbekat daha fazla satış yaptıkları, işletmenin net kârını arttırdıkları çıkan sonuçlar arasında yer almaktadır (Robbins ve Judge, 2015). Bu bağlamda yeni kurulan işletmelerde ilk işe alım aşamasında personelin duygusal zekâ düzeyine göre iş dağılımı yapılabilir. Faaliyetlerini aktif bir şekilde devam ettiren işletmeler ise personel eksikliği bulunan departmandaki iş gerekliliklerine göre personelin sahip olması gereken duygusal zekâ düzeyi göz önünde bulundurularak işe alım sürecini gerçekleştirebilirler. Bununla birlikte yöneticiler işlerinin gerekliliklerine göre personellerine eğitimler sağlayarak duygusal zekâ düzeylerinin geliştirilmesini destekleyebilirler. Çalışanların duygusal zekâ düzeyinin yüksek olması; yüksek değer artışları elde edilebilmesi, müşterilerinin memnuniyetinin sağlanarak işletme açısından sadakatin oluşturması, işletme performansını artırması, çalışanların kendi performansı artırması, yaratıcılığı desteklemesi, hizmet telafisi ve kârlılık gibi hem işletme için hem de çalışan için oldukça önemli bir unsurdur.

KAYNAKÇA

- Altaş, S. S. & Kuzu, A. (2013). Örgütsel etik, örgütsel güven ve bireysel iş performansı arasındaki ilişki: okul öncesi öğretmenleri üzerinde bir araştırma. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi*, 1(2), 29-41.
- Argon, T. & Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara, Nobel.
- Bal, P. M., de Lange, A. H., Ybema, J. F., Jansen, P. G., & Van der Velde, M. E. (2011). Age and trust as moderators in the relation between procedural justice and turnover: a large-scale longitudinal study. *Applied Psychology*, 60(1), 66–86. doi:10.1111/j.1464-0597.2010.00427.x
- Bar-on, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence. *Psicothema*, 2006. Vol. 18, Suplem.1, pp. 13-25
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul.
- Bowen, D., E., Siehl, C. & Schneider, B. (1989). A framework for analysing customer service orientation in manufacturing. *Academy of Management Review*, 14(1), 75-95.
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donovan, D. T., & Licata, J. W. (2002). The customer orientation of service workers: personality trait effects on self-and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 110-119.
- Carson, K. D., Carson, P. P., & Birkenmeier, B. J. (2016). Measuring emotional intelligence: development and validation of an instrument. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 2 (1), 32–44.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Dienhart, J. R. Gregorie, M. B. & Downey, R. G. (1992). service orientation of restaurant employees. *International Journal of Hospitality Management*, 11(4), 331-346.
- Donavan, D. T. (1999). Antecedents and consequences of the contact employee's service orientation: from personality traits to service behaviors. unpublished doctoral dissertation, Oklahoma State University.
- Elfenbein, H. A. (2006). Learning in emotion judgments: training and the cross-cultural understanding of facial expressions. *Journal of Nonverbal Behavior*, 30:21-36.
- Eren, S. S. & Ayas, N. (2012). Hizmet odaklılığın kavramsal çerçevesi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(8), 155-181.
- Fausz, A. T. (1994). Factors related to supervisory ratings of employees' customer service orientation. Unpublished Doctoral Dissertation, The University of Tennessee.
- Gebauer, H. (2009). An attention- based view on service orientation in the business strategy of manufacturing companies. *Journal of Managerial Psychology*, 24(1), 79-98.
- Griffin, M. A., Neal, A. & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık Ankara.

- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2012). the effects of emotional intelligence on counterproductive work behaviors and organizational citizen behaviors among food and beverage employees in a deluxe hotel. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 369-378. doi:10.1016/j.ijhm.2011.06.008
- Jung, H. S., Jung, H. S., Yoon, H. H., & Yoon, H. H. (2016). why is employees' emotional intelligence important? the effects of ei on stress-coping styles and job satisfaction in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(8), 1649-1675. doi:10.1108/IJCHM-10-2014-0509
- Kernbach, K., & N. S. Schutte. (2005). The impact of service provider emotional intelligence on customer satisfaction. *Journal of Services Marketing* 19:438-44.
- Kim, H. J. (2011). Service orientation, service quality, customer satisfaction, and customer loyalty: testing a structural model. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20(6), 619-637.
- Kim, H. J., & Agrusa, J. (2011). Hospitality service employees' coping styles: the role of emotional intelligence, two basic personality traits, and socio-demographic factors. *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), 588-598.
- Kim, T., Jung-Eun Yoo, J., Lee, G., & Kim, J. (2012). Emotional intelligence and emotional labor acting strategies among frontline hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(7), 1029-1046.
- Kim, T. T., Paek, S., Choi, C. H., & Lee, G. (2012). Frontline service employees' customer-related social stressors, emotional exhaustion, and service recovery performance: customer orientation as a moderator. *Service Business*, 6(4), 503-526. doi:10.1007/s11628-012-0164-8
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Koç, E. & Boz, H. (2019). Development of hospitality and tourism employees' emotional intelligence through developing their emotion recognition abilities. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, DOI: 10.1080/19368623.2019.1608885
- Kurtuluş, K. (2008). *Pazarlama Araştırmaları* (Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 9. Baskı). İstanbul: Filiz Kitabevi.
- Kuşluyan, S. & Eren, D. (2011). İşgörenlerin kişilik özelliği olarak hizmet verme yatkınlığı ve ölçümü: bir literatür taraması. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 22(2), 139-153.
- Langhorn, S. (2004). How emotional intelligence can improve management performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 16 No. 4, pp. 220-230.
- Lee-Ross, D. (2000). Development of the service predisposition instrument. *Journal of Managerial Psychology*, 15(2), 148-157.
- Lee, Y. K., Park, D. H. & Yoo, D. K. (1999). The structural relationships between service orientation, mediators and business performance in korean hotel firms. *Asia Pasific Journal of Tourism Research*, 4(1), 59-70.
- Lee, J., & Ok, C. (2015). Examination of factors affecting hotel employees' service orientation: an emotional labor perspective. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 39(4), 437-468. doi:10.1177/1096348013491593
- Lee, J., Ok, C. M., Lee, S. H., & Lee, C. K. (2017). Relationship between emotional labor and customer orientation among airline service employees: mediating role of depersonalization. *Journal of Travel Research*, 57(3), 324-341. 0047287517696978.
- Lytle, R. S., Hom, P. W. & Mokwa, M. P. (1998). SERV*OR: A managerial measure of organizational service-orientation. *Journal of Retailing*, 74(4), 455-489.
- Lytle, R.S. & Timmerman, J. E. (2006). Service orientation and performance: an organizational perspective. *Journal of Services Marketing*, 20(2), 136-147.
- Min, J.C.H. (2012). A short-form measure for assessment of emotional intelligence for tour guides: development and evaluation. *Tourism Management*, Vol. 33 No. 1, pp. 155-167.
- Newsome, S., Day, A. L., & Catano, V. M. (2000). Assessing the predictive validity of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 29, 1005-1016.
- Nişancı, Z. N., Mayatürk Akyol, E. & Özmutaf, N. M. (2016). Farklılıklar kapsamında davranış tarzları ve bireysel performans: beyaz ve mavi yakalı çalışan perspektifi. *Yönetim ve Ekonomi*, 23(1), 287-307.

- Parkington, J. J. & Schneider, B. (1979). Some correlates of experienced job stress: a boundary role study. *Academy of Management Journal*, 22(2), 270-281.
- Parke, M. R., Seo, M. G., & Sherf, E. N. (2015). Regulating and facilitating: the role of emotional intelligence in maintaining and using positive affect for creativity. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 917.
- Parker, S. K. (2007). That is my job: how employees' role orientation affects their job performance, *Human Relations*, 60(3), 403-434.
- Prentice, C., & B. E. M. King. (2013). Emotional intelligence and adaptability—service encounters between casino hosts and premium players. *International Journal of Hospitality Management*, 32:287-94.
- Robbins, S., P. & Judge, T., A. (2015). *Örgütsel davranış*. (Çev. E. İnci Erdem) Nobel Yayınları, 14. Basım.
- Rod, M. & Ashill, N. (2010). Management commitment to service quality and service recovery performance: a study of frontline employees in public and private hospitals. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 4(1), 84-103.
- Saxe, R. & Weitz, B. A. (1982). The SOCO Scale: a measure of the customer orientation of sales people. *Journal of Marketing Research*, 14, 343-351.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., & Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25(2), 167-177.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Simunek, M. McKenley, J. & Hollander, S. (2002). Characteristic emotional intelligence and emotional well-being. *Cognition & Emotion*, 16:769-85.
- Shields, J. (2007). *Managing employee performance and reward concepts, practices and strategies*. Cambridge University Press, New York.
- Sigala, M., & Chalkiti, K., (2015). Knowledge management: social media and employee creativity. *International Journal of Hospitality Management*, 45, 44–58.
- Sigler, T. H., ve Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of quality management*, 5(1), 27-52.
- Sulman, A. & Al Hareti, B. (2013). Perceived work climate and employee performance in public security organizations in the uae, transforming government: people. *Process and Policy*, 7(3), 410-424.
- Tang, T. W. & Tang, Y. Y. (2012). Promoting service- oriented organizational citizenship behaviors in hotels: the role of high- performance human resource practices and organizational social climates. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 885-895.
- Tsai, C.T., & Lee, Y.J., (2014). Emotional intelligence and employee creativity in travel agencies? *Current Issues in Tourism*, 17 (10), 862–871.
- Teng, C. C. & Barrows, C. (2009) Service orientation: antecedents, outcomes, and implications for hospitality research and practice. *The Service Industries Journal*, 29(10), 1413-1435.
- Tutar, H. & Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: ostim imalât işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65(2), 196-218.
- Walsh, K., Chang, S., & Tse, E. C. Y. (2015). Understanding students' intentions to join the hospitality industry: the role of emotional intelligence, service orientation, and industry satisfaction. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(4), 369-382.
- Wang, Y. C., Luo, C. C., & Tai, Y. F. (2017). Implementation of delightful services: from the perspective of frontline service employees. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 90–104. doi:10.1016/j.jhtm.2016.10.006
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68, 1-17.
- Varinli, İ., Yaraş, E. & Başalp, A. (2009). Satış elemanlarının duygusal zekâsının bir göstergesi olarak algılanan performans, satış ve müşteri odaklılık. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 10, Sayı 1, 2009, 159-174.
- Vratskikh, I., Masa'deh, R., Al-Lozi, M., & Maqableh, M., (2016). The impact of emotional intelligence on job performance via the mediating role of job satisfaction. *International Journal of Business and Management*. 11 (2), 69–91.

Yeniçeri, T., Akgül, G. & Çinar, B. (2019). "Duygusal Zekanın Hizmet Odaklılık ve Algılanan Performans Açısından Değerlendirilmesi", *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(4), 478-495.

Yavas, U., Babakus, E. & Ashill, N. J. (2010). Testing a branch performance model in a new zealand bank. *Journal of Services Marketing*, 24(5), 369-377.

Yeniçeri, T. & Özal, H. (2016). Tüketici karar verme tarzlarının cinsiyet kimliğine göre incelenmesi. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 18, 135-168.

Yoon, S. J., Choi, D. C. & Park, J. W. (2007). Service orientation: its impact on business performance in the medical service industry. *The Service Industries Journal*, 27(4), 371-380.