

	ULUSLARARASI AKADEMİ DERGİSİ INTERNATIONAL JOURNAL OF ACADEMY	Yıl/Year: 2022 Cilt/Volume: 1 Sayı/Issue: 1
---	--	--

İş Görenlerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Organizasyonlar Üzerindeki Etkisi Üzerine Bir Çalışma

A Study on the Impact of Emotional Intelligence Level of Employees on Organizations

Neslihan ÖZBOZKURT¹

MAKALE BİLGİSİ

ÖZET

Anahtar Kelimeler:

Duygusal zekâ, İş görenler, Organizasyonlar

Makale Kategorisi:

Derleme Makalesi

Gönderilme Tarihi:

22.12.2022

Revizyon Tarihi:

23.12.2022

Kabul Tarihi:

23.12.2022

Duygusal zekâya sahip olan, kendi duygularını tanıyan ve yönetebilen, başkalarının duygularına, istek ve ihtiyaçlarına duyarlı olan yöneticiler ve çalışanlar, iş yerinde güvene dayalı temelli ilişkiler kurmaktadır. Bu doğrultuda çalışanlar, fikirlerini açık ve doğrudan dile getirmekte; hem kendilerini hem de birlikte çalıştıkları kişileri veya müşterilerini istenilen sonuca yönelik olarak rahat bir biçimde harekete geçirebilmekte, zor şartlar altında olumlu düşünme tarzını koruyarak motivasyonun yüksek olmasını sağlamakta ve meydana gelen olumlu atmosferi koruyarak çözüme yönelik sonuçlandırmaktadır. Dolayısıyla, duygusal zekâ düzeyi yüksek çalışanların hem bireysel performans bazında hem de daha kapsamlı düşünüldüğünde işletmelerin performansındaki rolleri ve katkıları büyüktür. Duygusal zekâ yetisine sahip olan iş görenlerin işletmeler için en önemli rekabet avantajı olduğu düşünüldüğünde, yöneticilere düşen görev de iş görenlerin duygusal zekâ seviyelerinin yükseltilmesine, geliştirilmesine yönelik çalışmalar gerçekleştirmesidir. Ayrıca işletmelerde, özellikle insan kaynakları bölümünde görev yapan yöneticilerin duygusal zekâ konusunda bilgilendirilmeleri veya öneminin ön plana çıkarılması, işe alım esnasında zekâ katsayısının yeterli olmayıp duygusal zekânın da önemli olduğunun altı çizilerek duygusal zekâsı yüksek iş görenlerin işletmeler tarafından kazanılması, rekabet avantajını sağlamada önemli bir faktör olacaktır.

¹ Bilim Uzmanı, Mersin, neslihan.ozbozkurt@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-8143-7594.

Atf için (Cite as): Özbozkurt, N. (2022). İş görenlerin duygusal zekâ düzeylerinin organizasyonlar üzerindeki etkisi. *Uluslararası Akademi Dergisi*, 1(1), 21-28.

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Keywords:

Emotional Intelligence,
Employees, Organizations

Article Classification:

Review Article

Date Received:

22.12.2022

Date Revised:

23.12.2022

Date Accepted:

23.12.2022

Managers and employees who have emotional intelligence, can recognize and manage their own emotions, and are sensitive to the feelings, wishes and needs of others, establish relationships based on trust in the workplace. In this respect, employees express their ideas clearly and directly, can mobilize both themselves and the people they work with in a comfortable way for the desired result, maintain high level of motivation by maintaining positive thinking under difficult conditions, and conclude for solution by preserving the positive atmosphere. Therefore, employees with high emotional intelligence have a great role and contribution to the performance of businesses, both based on individual performance and when considered more comprehensively. Considering that employees with emotional intelligence are the most important competitive advantage for companies, the duty of managers is to increase the level of emotional intelligence of employees. In addition, informing the managers about the emotional intelligence or emphasizing the importance of them, especially the human resources department, emphasizing that intelligence quotient level is not sufficient during recruitment and emphasizing that emotional intelligence is important, gaining employees with high emotional intelligence by enterprises will be an important factor in providing competitive advantage.

1. Giriş

Duygusal zekâ, bilimsel anlamda ilk olarak Salovey ve Mayer (1990) tarafından alanyazında yerini almasıyla birlikte özellikle son yıllarda hem iş dünyası hem de ilgili literatür tarafından giderek önem kazanan bir kavramdır. Organizasyonel olarak çalışanların sadece zekâ katsayısının yüksek düzeyde olması yeterli değildir. Hem bireysel hem de organizasyonel başarının elde edilmesi ve bu başarının artırılmasında, çalışanların ve liderlerin duygusal zekâ düzeyleri de ön plana çıkmaktadır (Özbozkurt, 2019).

Günümüz iş dünyasında, duygusal zekâ düzeyi daha yüksek olan çalışanların, duygusal zekâ düzeyi kısmen daha düşük olan iş görenlere kıyasla çok daha başarılı olabildikleri söz konusudur (İnce vd., 2015). Nitekim bu başarının elde edilmesinde, örgüt kültürü, demografik değişkenler, liderin algılamaları gibi birçok faktör merkezi öneme sahiptir. Bu değişkenler ele alınarak, duygusal zekâ ve iş performansı arasındaki ilişkinin keşfedilmesine yönelik ilgili literatürde birçok çalışma yer almaktadır (Shukla, 2014; Sergio vd., 2015).

Bu bilgiler ışığında, organizasyonel faaliyetlerin problem alanlarından uzak, doğru yönetim tarzıyla planlanması ve organize edilmesinde duygusal zekânın gelecekte önemini artırmaya devam edeceği düşünülmektedir. Bu çalışma, organizasyonlarda iş görenlerin duygusal zekâ düzeylerinin yüksek olmasının, organizasyonların sürdürülebilirliği için gereklilik arz ettiğini ileri sürmektedir. Buradan hareketle bu çalışmada, ilgili literatüre teorik olarak katkı sağlamak suretiyle duygusal zekânın organizasyonlar üzerindeki etkisine yönelik literatürdeki çalışmalara yer verilmiştir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Duygusal zekâ

Günümüzün dinamik iş dünyasında karşılaşılan belirsiz çevre, işletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi, pazarda fark yaratabilmesi, sürdürülebilirliğini koruması ve rekabet avantajı elde edebilmesi için nitelikli insan kaynağının ve yaratıcılığın gerekliliğini gözler önüne sermektedir (Başalp ve Onağ, 2022). İnsan kaynağını yönetebilmek ise donanımlı liderlerin işletme bünyesindeki varlığı ile söz konusudur. Ancak bu süreçle liderlerin yalnızca bilişsel yetenekleri değil, aynı zamanda duygusal boyuttaki yetkinlikleri de önem arz etmektedir (Taşkıran ve Köse, 2016).

Duygusal zekâ kavramı Daniel Goleman'ın, Mayer ve Salovey (1997)'in çalışmaları üzerinde meydana getirdiği “*Emotional Intelligence*” eseri ile yaygınlaştırılmış ve giderek popüler hale gelmiştir (Yelkikalan, 2006). Duygusal zekâ tanım olarak bireyin kendi ve diğer kişilerin duygu ve düşüncelerini izleme birbirleri arasında ayrımcılık yapma eylemleri ve bilgileri düşünme ve yönlendirmek için bu becerileri kullanmayı içeren bir çeşit sosyal zekâdır (Poon Teng Fatt, 2002). Bununla birlikte duygusal zekâ, duygusal farkındalık olarak açıklanabilir. Bireyin, duygularını kontrol etme ve onları günlük görevlere uygulama yeteneğidir. Dürtüyü kontrol edebilme, sabırsızlığı dizginleyebilme, ruh halini uygun şekilde düzenleyebilme ve hayal kırıklığını önleyebilme, empati kurabilme ve umut edebilme gibi becerileri içerir. Kısacası bireyin kendisinde ve diğer insanlarda duyguları tanımlama, değerlendirme ve yönetme kapasitesini ifade etmektedir (Arora, 2017).

Salovey ve Mayer (1990) duygusal zekâyı, duyguların problem çözümünde kullanılması (esnek planlama, yaratıcı düşünme, dikkati tekrar yoğunlaştırma, motivasyon), duyguların düzenlenmesi (kendi ve diğerleri), bireyin kendisinin (sözel, sözel olmayan) ve diğerlerinin (sözel olmayan, empatik) duygularını değerlendirmesi olmak üzere üç kategoride ele almaktadır. Goleman (1995) ise bu kategorileri artırarak “*Duygusal Zekâ*” adlı kitabında duyguların anlaşılması ile ifade edilmesi ve iletişimsel kabiliyetler boyutlarını da eklemiştir. Yanı sıra Cooper ve Sawaf (1997) yılında yayımladıkları “*Executive EQ*” adlı kitabında duygusal zekânın dört boyutta toplanabilecek eğilim ve becerilerden oluştuğunu belirtilmiştir. Bu beceriler temel olarak aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır:

- *Duyguların Simyası (Emotional Alchemy)*: Duyguların, yaratıcılığı ateşlemek için kullanabilme yeteneğidir.
- *Duygusal Derinlik (Emotional Depth)*: Duygusal yoğunluk ve duyguların gelişme potansiyelidir.
- *Duyguların Düzenlenmesi*: Duyguların yönlendirilebilmesidir.
- *Bireyin kendisinin (sözel, sözel olmayan) ve diğerlerinin (sözel olmayan, empatik) duygularını değerlendirmesi* (İşmen, 2001) şeklindedir.

Bireyler, duygusal zekâlarını bilişsel olarak gerçekleştirirken sosyal, somut ve soyut zekâsından da faydalanmaktadır. Bu bağlamda, duygusal zekâ kavramını araştırmacılar üç gruba ayırmışlardır. Bahse konu gruplara Şekil 1’de yer verilmektedir:



Şekil 1. Zekâ Türleri

Kaynak: Poon Teng Fatt (2002)'den uyarlanmıştır.

Şekil 1’de de görüldüğü üzere duygusal zekâ, sosyal, somut ve soyut olmak üzere üç kategoride ele alınmaktadır. Sosyal zekâ, bireylerin birbirini anlaması, olay ve durumları tanımlamasındaki zekâ türüdür. Somut zekâ, nesnelerin ve eşyaların anlaşılmasıdır. Soyut zekâ ise sözel ve

mantıksal yeteneklerin bir arada kullanılmasıdır. Buradan hareketle, duygusal zekâ süreç olarak bilgi-işlem, duyguları tanıma ve dile getirme gibi kabiliyetler üzerinde dururken aynı zamanda empati, girişkenlik, iyimserlik gibi tutarlı davranışların sergilenmesini de içermektedir (İşmen, 2001).

2.2. Duygusal zekânın organizasyonlar üzerindeki etkisi

Duygusal zekânın organizasyonlar üzerindeki uygulamalarına dair araştırmacılar birçok çalışma yapmasına rağmen iş tatminini artırdığı ve iş performansını etkilediğini ortaya koyan çalışmaların oldukça kısıtlı olduğu görülmüştür. Bu nedenle duygusal zekânın organizasyonlar üzerindeki etkilerinin araştırılması önem arz etmektedir (Gürbüz ve Yüksel, 2011).

Duygusal zekâ, araştırmacılar tarafından araştırılmaya başlandığından beri organizasyonel performansın başarılı bir yordayıcısı (öngörücü) olarak benimsenmiştir. Bununla birlikte kavramsal (bilişsel) yetenek, kendi kendini kontrol etme ve dışa dönüklük kategorileri çerçevesinde anlamlı şekilde çalışanların başarısı ile ilişkilendirilmiştir (Newsome vd., 2000). Bu çerçevede Demir (2010)'e göre, duygusal zekâ insanların sosyal yaşamlarında ve çalışma çevreleri ile ilgili ilişkilerin geliştirilmesi ve düzenlenmesinde önemli bir faktördür. Duygusal zekâ yöneticiler ve çalışanlara büyük ölçüde avantaj sağlamakta örgütsel ve bireysel başarı üzerinde önemli rolü bulunmaktadır. İnsan kaynakları seçimi, kariyer planlama, eğitim kadro konuları ile ilgili duygusal zekâ, karar verme aşamalarında büyük kolaylık sağlamaktadır.

Diğer taraftan, duygusal zekâ bireylere göre farklılık gösterebilmektedir. Duygusal zekânın kişilik ve bireysel farklılıklar ile arasındaki ilişkisi incelendiğinde iş yerinde bu kavramların ön plana çıktığını söylemek mümkündür (Petrides ve Furnham, 2000). Kişilik, bireylerin çevrelerinden dolayı birbirlerini farklı algılamaları sebebiyle iş yerinde önemli bir faktördür. Aynı durumlar karşısında bireylerin farklı algılama ve çözümler geliştirmesinin en temel nedenlerinden birisi bireyin içinde bulunduğu çevre ile duygusal zekânının şekillenmesidir (Erkuş ve Tabak, 2009). Bu nedenle, organizasyonel performansın artırılması için liderin duygusal zekâsı kritik öneme sahiptir.

Organizasyonlar hızla değişen ekonomik ve sosyal bir ortamla karşı karşıya kalırken, liderler belirsizliğin üstesinden gelmeli ve ekiplerinin gelecekte başarıya giden yeni yollar bulmasına yardımcı olmalıdır. Yüksek derecede duygusal zekâyâ sahip liderlerin, meydan okumanın üstesinden gelme olasılığı çok daha yüksektir. Duygusal zekâ artık sadece bir deyim değil, her lider için gerekli bir beceridir (Crestcom, 2020). Bu bağlamda, duygusal zekânın liderler üzerindeki etkisini inceleyen araştırmacılar, zeki liderlerin buldukları organizasyon içerisinde çalışanların daha kararlı ve mutlu olduklarını ileri sürmektedir (Gardner ve Stough, 2002). Çünkü, duygusal zekâsı yüksek olan liderler, kendi kişisel duygularının ve başkalarının duygularının farkındadır. Kendilerinin ve diğerlerinin ne hissettiğini bilerek istenmeyen duyguların nasıl kontrol edileceğini bilirler (Alnabhan, 2005). Böylelikle süreçler daha hızlı iyileştirilir, karar alma mekanizmasına diğer çalışanların dahil edilmesiyle iş birliği, güven, sadakat ve bağlılık duygusu artar (Gardner ve Stough, 2002).

Duygusal zekâ, kişilerin organizasyon içerisindeki performanslarında önem teşkil eden ayırt edici bir özelliktir (Çarıkçı vd., 2010). Duygusal zekâ, bir iş görenin iş başarısında öne çıkan bir faktördür. Örneğin empati kuran bir birey karşısındaki bireyin duygu ve düşüncelerini anlamadığında karşısındaki kişiye herhangi bir aktarım yapamamaktadır (Tuğrul, 1999: 15). Başarılı olmak ve iş tatmine sahip olmak için maksimum derecede bu yetenekleri kullanmanın yollarını öğrenmek gerekmektedir çünkü duygusal zekâ aracılığıyla mantık ve hisler arasında bağ kurulur (Dutoğlu ve Tuncel, 2008). Bu kapsamda Wu (2011)'e göre yüksek düzeyde duygusal zekâyâ sahip çoğu çalışan, başkalarını yönetmek ve kişilerarası ilişkiyi sürdürmek için gerekli sosyal yeterliliğe sahiptir ve bu çalışanlar kendi duygularını kullanabilmekte, düzenleyebilmekte ve değiştirebilmektedir.

Bu bilgiler ışığında Semadar vd. (2006) duygusal zekânın, çalışanların duygularını anlayarak ve duygularını istenildiği şekilde yöneterek üretkenliklerini artırabileceklerini, bu nedenle duygusal zekânın çalışan performansının en iyi yordayıcısı olduğunu bulmuşlardır. Benzer bir şekilde Gunavathy ve Ayswarya (2011)'nin 150 katılımcı üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmanın sonuçlarına göre, duygusal zeka, iş performansı ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki vardır. Aynı çalışmada, organizasyonlarda duygusal zekânın iş tatmini ve iş performansı üzerindeki olumlu etkilerinden yararlanmak için iş gören katılımına ve ayrıca lider-üye etkileşimine odaklanılması gerektiğine dikkat çekilmiştir.

3. Sonuç ve Öneriler

Sanayi Devrimi ile çoğalan güçlü ve büyük işletmeler, akılcılık teorisini savunan klasik teorilerin tesiri altında kalmışlardır. Büyük ölçekli bu işletmelerin akılcılık teorilerine göre organizasyonlar duygulardan arındıklarında büyür ve gelişirler. Bu teoriye göre devreye giren duygular mantıksal işleyişlere zarar verip onları bloke ederler. Klasik yönetim yaklaşımı ile çalışanlar robot gibi çalıştırılıp duygusal elemanlardan arındırılarak, verimlilik uzmanları tarafından çalışan bir makine gibi insanlar düşünülmüş ve böylece mükemmel olunabileceği düşünülmüştür. Organizasyonun çevreyle ilişkisini göz ardı edip kapalı sistem olarak görmesi nedeni ile bu teori eleştirilmiştir (Yan, 2008).

Çalışmalar duygusal zekâ yeterliliğinin hem bireysel hem de organizasyonel performansı geliştirme potansiyeline sahip olduğunu gösterse de, yüksek duygusal zekâyâ sahip kişilerin daha az duygusal zekâyâ sahip zeki bireylerden daha çok daha başarılı olacağını söylemek mümkündür (Carmeli, 2003).

Yaşamı boyunca birçok problemle karşı karşıya kalan birey hedeflerine ulaşmak ve karşılaştıkları problemleri çözmek için günümüzde bireysel vermek yerine organize bir biçimde grup içerisinde bu mücadeleyi vermektedir (Tabak vd., 2009). Diğer taraftan, iş yaşantısında, duygusal zekâyı yüksek olan iş görenlerin, duygusal zekâ düzeyi düşük olan bireylere göre daha başarılı olabildikleri düşüncesinin kabul görmekte olduğu söylenebilmektedir (İnce vd., 2015). Bununla birlikte, demografik değişkenlerin de duygusal zekâ ve iş performansı ile anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu çalışmalar, alan yazında yer almaktadır (Shukla, 2014; Sergio vd., 2015).

Buradan hareketle, organizasyonlarda kritik kararlar verme yetisine sahip liderlerin duygusal zekâlarını kontrol edebilmeleri ve yönetebilmeleri için organizasyon içinde mutlaka duygusal zekâyâ ilişkin eğitimler verilmelidir. Böylelikle yoğun iş temposunda, yüksek belirsizlik ve risk ortamında liderler eğitimler aracılığıyla istemsiz bir şekilde göz ardı ettiği duygularını keşfedebilir, kendilerini daha yakından tanıyabilir ve farklı perspektiften bakabilir. Bu eğitimler aracılığıyla liderler, astlarını daha iyi anlayabilir, onların duygularını çözümleyebilir ve empati kurarak organizasyon içerisinde daha dostane bir kültür oluşabilir. Bu durum ise iş görenlerin işe bağlılığını ve motivasyonunu artırabilir, dolayısıyla performanslarında da artış gözlemlenebilir.

Duygusal zekâ eğitimleri yalnızca liderlere verilmemelidir. Bununla birlikte çalışanlar da bu eğitimlerden faydalanmalıdır. Böylelikle çalışanlar arasında çatışmalar azalabilir, departmanlar arasındaki iletişim kopukluğunu ifade eden silo sendromu ortadan kalkabilir ve organizasyon içerisinde koordinasyon sağlanarak sinerji oluşturulabilir. Çalışanlar, stresin yoğun olduğu günümüz iş dünyasında birey olarak kendisini keşfedebilir ve öz-yeterlikleri artabilir.

Diğer taraftan, liderlerin ve çalışanların birbirlerini daha iyi tanıması ve duygularını anlayabilmesi için yönetimin kararlarının alındığı toplantılara çalışanlar da dahil edilmelidir. Bu durum çalışanların, kendilerini değerli hissetmelerine katkı sağlayacağından, çalışanların duyguları pozitif yönde olabilir. Aynı zamanda çalışanlar ve karar vericiler arasındaki iletişim kuvvetlenebilir. Nitekim Gül ve Güney (2019)'in de vurguladığı üzere iletişimin etkin olarak

kullanılması, tüm iş görenler için organizasyonel sinerji konusunda bir ihtiyaçtır ve bu ihtiyacın giderilmesi için duyguların yönetilmesi önem arz etmektedir. Bu noktada duyguların kontrol edilebilmesi ve yönetilebilmesi, iletişim başarısını da beraberinde getirmektedir. Etkin iletişim kanallarının kullanıldığı örgüt kültüründe liderler ise, yeni görüş ve alternatifleri değerlendirerek birçok strateji üretebilir. Böylelikle liderler, strateji oluşturma ve formüle etme sürecinde sürekli olarak aynı hataların yapılması ve bu hataların kaynaklarının tespit edilememesini ifade eden yönetim körlüğü davranışından uzaklaşabilir.

Kaynakça

- Alnabhan, O. (2005). Emotional intelligence and management. *Research Paper*, 1-7.
- Arora, B. (2017). Importance of emotional intelligence in the workplace. *International Journal of Engineering and Applied Sciences*, 4(4), 1-3.
- Başalp, A. A., & Onağ, A. O. (2022). Duygusal zekanın çalışan yaratıcılığına etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 16-32.
- Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: an examination among senior managers. *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 788-813.
- Cooper, R. K. & Sawaf, A. (1997). Executive EQ: Emotional intelligence in business. UK: Orion Business Books.
- Crestcom. (2020). *Emotional intelligence: The key to organizational success*. Erişim adresi: https://crestcom.com/wp-content/uploads/2020/11/EN_Emotional-Intelligence_The-Key-to-Oranizational-Success.pdf
- Çarıkçı, İ., Kanten, S. & Kanten, P. (2010). Kişilik, duygusal zeka ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 41-65.
- Demir, M. (2010). Duygusal zekanın insan kaynakları seçimindeki etkisi: konaklama işletmelerinde yöneticiler üzerine bir araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7 (1), 1066-1079.
- Dutoğlu, G. & Tuncel, M. (2008). Aday öğretmenlerin eleştirel düşünme eğilimleri ile duygusal zeka düzeyleri arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(1), 11-32.
- Erkuş, A. & Tabak, A. (2009). Beş faktör kişilik özelliklerinin çalışanların çatışma yönetim tarzlarına etkisi: Savunma sanayiinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 213-242.
- Gardner, L., & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(2), 68-78.
- Goleman, D. (1998). *Duygusal zeka*. Türkiye: Varlık Yayınları.
- Gunavathy, J. & Ayswarya R. (2011), emotional intelligence and job satisfaction as correlation of job performance – a study among women employed on Indian Software Industry.
- Gül, E. & Güney, A. (2019). Duygusal zeka ve iletişim becerileri arasındaki ilişki. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(2), 141-158.

- Gürbüz, S. & Yüksel, M. (2011). Çalışma ortamında duygusal zekâ: İş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özelliklerle ilişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2), 174-190.
- İnce, M., Gül, H. & Gözükara, M. Y. (2015). Duygusal zekâ ile işgören performansı arasındaki ilişkiler üzerine ampirik bir araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 6(12).
- İşmen, A. E. (2001). Duygusal zeka ve problem çözme. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 13, 111-124.
- Mayer, J. D. & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence. *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications*, 3, 31.
- Newsome, S., Day, L. A. & Catano, M. V. (2000). Assessing the predictive validity of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 29, 1005-1016.
- Özbozkurt, O. B. (2019). Duygusal zekâ ve iş gören performansının demografik değişkenler ile ilişkisi: Mersin ilinde bir araştırma. *International Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 5(15), 331-343.
- Petrides, K. V. & Furnham, A. (2000). On the dimensional structure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 29(2), 313-320.
- Poon, Teng Fatt, J. (2002). Emotional intelligence: for human resource managers. *Management Research News*, 25(11), 57-74.
- Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
- Semadar, A., Robins, G. & Ferris, G. R. (2006) Comparing the validity of multiple social effectiveness constructs in the prediction of managerial job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 443-461.
- Sergio, R. P., Dungca, A. L. & Ormita, L. A. G. (2015). The demographic variables and emotional intelligence as correlates of work values: A cross-cultural examination towards organizational change. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(2), 167-175.
- Shukla, S. (2014). The influence of demographic variables on emotional intelligence: A study of leading retail store chain in India.
- Tabak, A., Sığı, Ü., Eroğlu, A. & Hazır, D. D. K. (2009). Örgütlerde yöneticilerin dönüştürücü liderlik algulamalarının problem çözme becerilerine etkisi: kamu sektöründe bir uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2), 387-397.
- Taşkıran, E. & Köse, A. (2016). Duygusal zekânın liderlik tarzları üzerindeki etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(14), 577-596.
- Tuğrul, C. (1999). Duygusal zeka. *Klinik Psikiyatri*, 1, 12-20.
- Yan, İ. (2008). *Duygu-zeka ilişkisi ve duygusal zekanın yöneticiler üzerindeki etkilerine yönelik bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi).
- Yelkikalan, N. (2006). 21. yüzyılda girişimcinin yeni özelliği: Duygusal Zekâ. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(2), 39-51.
- Wu, Y. C. (2011.) Job stress and job performance among employees in the Taiwanese finance sector: The role of emotional intelligence, Taiwan.

Beyan ve Açıklamalar (Disclosure Statements)

1. Bu çalışmanın yazarları, araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyduklarını kabul etmektedirler (The authors of this article confirm that their work complies with the principles of research and publication ethics).
2. Yazarlar tarafından herhangi bir çıkar çatışması beyan edilmemiştir (No potential conflict of interest was reported by the authors).
3. Bu çalışma, intihal tarama programı kullanılarak intihal taramasından geçirilmiştir (This article was screened for potential plagiarism using a plagiarism screening program).