

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
PAZARLAMA BİLİM DALI**

**SATIŞ PERSONELİNİN DUYGUSAL ZEKA YETERLİLİĞİNİN SATIŞ
PERFORMANSINA ETKİSİ**

Sedef ŞAHİN GEÇGEL

DOKTORA TEZİ

ADANA / 2024

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
PAZARLAMA BİLİM DALI**

**SATIŞ PERSONELİNİN DUYGUSAL ZEKA YETERLİLİĞİNİN MÜŞTERİ
İLİŞKİLERİ VE SATIŞ PERFORMANSLARINA ETKİSİ**

Sedef ŞAHİN GEÇGEL

**Danışman: Prof. Dr. Hatice DOĞAN SÜDAŞ
Jüri Üyesi: Prof. Dr. Ebru ÖZGÜR GÜLER
Jüri Üyesi: Prof. Dr. Eda YAŞA ÖZELTÜRKAY
Jüri Üyesi: Prof. Dr. Ayşe ŞAHİN
Jüri Üyesi: Doç. Dr. Meltem CANOĞLU**

DOKTORA TEZİ

ADANA / 2024

ukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne;

Bu alışma, jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. Hatice DOĞAN SÜDAŞ
(Danışman)

ye: Prof. Dr. Ebru ÖZGÜR GÜLER

ye: Prof. Dr. Eda YAŞA ÖZELTÜRKAY

ye: Prof. Dr. Ayşe ŞAHİN

ye: Doç. Dr. Meltem CANOĞLU

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen ğretim elemanlarına ait olduklarını onaylıyorum.
.../.../2024

Prof. Dr. Hüseyin GÜLER
Enstitü Müdürü

NOT: Bu tezde kullanılan ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, izelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

ETİK BEYANI

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. / / 2024

Sedef ŞAHİN GEÇGEL

ÖZET

SATIŞ PERSONELİNİN DUYGUSAL ZEKÂ YETERLİLİĞİNİN MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ VE SATIŞ PERFORMANSLARINA ETKİSİ

Sedef ŞAHİN GEÇGEL

Doktora Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Hatice DOĞAN SÜDAŞ

Temmuz 2024, 152 sayfa

Satış bir değişim işlemi olmaktan öte bir ilişki yönetimidir. Satış elemanları her gün çok sayıda farklı tipteki (kararlı, kararsız, aceleci, çekingen, tutucu vb.) müşterilerle iletişimde bulunurlar. Satış sürecinin her aşamasında satış elemanından hem kendisinin hem de firma müşterisinin yaşayacağı, öfke, kaygı, stres, heyecan, şüphe gibi çeşitli duygu durumlarını yönetip bunun yerine müşteriye güven vererek, samimiyetle yaklaşması ve duygularını kontrol etmeleri beklenir. Çünkü bir satış etkileşimine verilen olumlu ve olumsuz duygusal tepkiler, tüketicinin satın alma deneyimini ve gelecekteki satın alma niyetini, firma imajını, marka değerini, müşteri tatmin ve sadakatini etkileyebilir. Satışın etkileşimli doğasında satış görevlisinin kendisinin ve müşterilerinin duygularını doğru algılamasının, anlamasının ve yönetmesinin satış performansı üzerindeki etkisini dolayısıyla firmanın satış hedeflerine ulaşmasındaki rolünü açıkça anlamak önemlidir.

Bu çalışmada satış elemanlarının duygusal zekâ yeterlilikleri ile satış performansı arasındaki ilişkide duygusal emek davranışlarını ve öz yeterliğin aracı etkisinin belirlemeye yönelik kavramsal bir model geliştirilmiş ve Türkiye 'de hazır giyim sektöründen 412 satış temsilcisi ile çevrim içi anket uygulaması kullanılarak gerçekleştirilerek elde edilen sonuçlara yer verilmiştir. Çalışma sonucunda, satış elemanının duygusal zekâ yeterliliğinin satış performansını doğrudan etkilediğine dair bulgular elde edilmiştir. Ayrıca çalışma öz yeterlik ve duygusal emek stratejilerinden yüzeysel davranış ve doğal davranış aracılığıyla duygusal zekanın satış elemanının performansını etkilediğine ilişkin bulgular sunmaktadır.

Anahtar kelimeler: Duygusal zeka, duygusal emek, öz yeterlilik, satış performansı

ABSTRACT**THE EFFECT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE COMPETENCE OF SALES PERSONNEL ON CUSTOMER RELATIONS AND SALES PERFORMANCE****Sedef ŞAHİN GEÇGEL****PhD. Thesis, Department of Social Sciences****Supervisor: Prof. Dr. Hatice DOĞAN SÜDAŞ****July 2024, 152 pages**

Sales is more than an exchange process, it is a relationship management. Salespeople communicate with many different types of customers (determined, indecisive, hasty, timid, conservative, etc.) every day. At every stage of the sales process, the salesperson is expected to manage various emotional states such as anger, anxiety, stress, excitement and doubt that both he and the company's customers will experience, and instead to reassure the customer, approach him with sincerity and control his emotions. Because positive and negative emotional reactions to a sales interaction can affect the consumer's purchasing experience and future purchase intention, company image, brand value, customer satisfaction and loyalty. In the interactive nature of sales, it is important to clearly understand the impact of salespeople's accurate perception, understanding and management of their own and customers' emotions on sales performance, and thus their role in achieving the company's sales goals. In this study, a conceptual model was developed to determine the mediating effect of emotional labor behaviors and self-efficacy in the relationship between salespeople's emotional intelligence competencies and sales performance. The results was obtained by conducting an online survey with 412 sales representatives from the ready-made clothing industry in Turkey are included. As a result of the study, findings were obtained that the salesperson's emotional intelligence competence directly affects sales performance. In addition, the study provides findings that emotional intelligence affects the salesperson's performance through self efficacy and emotional labor strategies, such as superficial behavior and natural behavior.

Keywords. Emotional intelligence, emotional labor, self-efficacy, sales performance

ÖN SÖZ

Kendimizin ve iletişimde olduklarımızın duygularını algılamanın, anlamının ve bunlardan bir çıkarım elde ederek duyguları yönetebilmenin iş ve sosyal hayatımızdaki kazanımları yadsınamaz bir gerçektir. İş hayatında harcanan zihinsel ve fiziksel emeğin yanında duygusal olarak da emek sarf edilmektedir. Bu psikolojik unsurların kişinin kendisinin ve firmasının performanslarını yükseltecek şekilde kullanabilmesi bütün alanlarda ve sektörlerde incelenmeye ve anlaşılmaya değer olarak görülmektedir.

Doktora eğitimim boyunca desteğini benden esirmeyen her türlü bilgi birikiminden ve tecrübesinden yararlandığım değerli danışman hocam Prof. Dr. Hatice DOĞAN SÜDAŞ'a teşekkürlerimi sunarım.

Tezimin her aşamasında görüş ve önerileri ile büyük katkılar sağlayan değerli hocalarım Prof. Dr. Serap ÇABUK'a ve Prof. Dr. Ebru ÖZGÜR GÜLER'e çok teşekkür ederim.

Tez savunma jürimde yer alan Prof. Dr. Ayşe ŞAHİN'e, Prof. Dr. Eda YAŞA ÖZELTÜRKAY'a ve Doç. Dr. Meltem CANOĞLU'na görüş ve katkılarından ötürü çok teşekkür ederim.

Doktora eğitimim boyunca ders aldığım kıymetli hocalarım, Prof. Dr. Hilal İnan ve Prof. Dr. Deniz ZEREN, Prof. Dr. Fatma DEMİRCİ OREL'e ve Doç. Dr. Mehmet Ali Burak NAKİBOĞLU'na çok teşekkür ederim.

Bu süreçte desteklerini esirgemeyen Defacto Bölge Müdürü Volkan GEÇGEL'e, Koton Bölge Müdürü Emre YILMAZ'a, çok değerli hocalarım Prof. Dr. Celil ÇAKICI'ya, Öğr. Gör. Dr. Sercan BENLİ'ye, Öğr. Gör. Dr. Alaiddin KOŞAR'a, Dr. Öğretim üyesi Abdulvahap ALTÜRK'e, Doç. Dr. Ersan HARPUTLU'ya, Dr. Levent KAYA'ya ve Öğr. Gör. Hasan ÖZBEK'e ve Öğr. Gör. Dr. Emrah YILDIZ'a çok teşekkür ederim.

Doktora eğitimim ve tüm hayatım boyunca desteklerini ve anlayışlarını benden esirgemeyen, varlıklarıyla bana güç veren canım babam Hüseyin ŞAHİN'e, canım annem Güler ŞAHİN'e, abilerim Bülent ŞAHİN, Berkant ŞAHİN'e ve biricik kızkardeşim Selin SELAĞZI'na sonsuz teşekkür ederim. Bu süreci benimle yakinen paylaşan canım oğlum Cihan Ali GEÇGEL ve eşim Cihan GEÇGEL'e destekleri, anlayışları ve sabırları için çok teşekkür ederim.

Sedef ŞAHİN GEÇGEL

Adana / 2024

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
KISALTMALAR	x
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii

BÖLÜM I GİRİŞ

1.1. Araştırma Problemi.....	2
1.2. Araştırmanın Amacı.....	3
1.3. Araştırmanın Önemi	4
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	6

BÖLÜM II KAVRAMSAL VE KURAMSAL İNCELEME

2.1. Kişisel Satış.....	7
2.1.1. Kavramsal Olarak Kişisel Satış ve Kişisel Satışla İlgili Kavramlar	7
2.1.2. Kişisel Satışın Firmalar Açısından Önemi	9
2.1.3. Kişisel Satış Elemanının Önemi	10
2.1.4. Kişisel Satışın Avantaj ve Dezavantajları.....	13
2.1.5. Satış Temsilcisi Türleri.....	15
2.1.6. Pazarlama Anlayışındaki Değişimlerde Satış Elemanı Rollerini	19
2.1.7. Kişisel Satış Süreci	22
2.2. Duygusal Zeka	30
2.2.1. Duygusal Zekâ ve Duygusal Zekâyla İlişkili Kavramlar	30
2.2.2. Duygusal Zeka Kavramının Tarihsel Gelişimi	34
2.2.3. Duygusal Zeka Model ve Boyutları.....	38
2.2.3.1. Mayer ve Salovey Modeli.....	38
2.2.3.2. Goleman Karma Duygusal Zeka Modeli	42
2.2.3.3. Bar-On Duygusal Zeka Modeli	46

2.2.3.4. Cooper ve Swaf Duygusal Zeka Modeli.....	49
2.2.4. Duygusal Zeka ve Pazarlama.....	50
2.2.5. Satış Elemanın Duygusal Zekasının Önemi	51
2.3. Öz Yeterlik.....	54
2.4. Satış Elemanı Performansı.....	58
2.4.1. Davranış ve Sonuç Performansı.....	62
2.4.1.1. Davranış Kontrolünün Faydaları	63
2.4.1.2. Davranış Kontrolünün Dezavantajları.....	64
2.4.1.3. Sonuç Kontrolünün Avantajları	64
2.4.1.4. Sonuç Kontrolünün Dezavantajları	65
2.5. Duygusal Emek.....	66
2.5.1. Duygusal Emek Kavramı.....	66
2.5.2. Duygusal Emek Perspektifleri	67
2.5.2.1. Hochschild (1983)'in Perspektifi	67
2.5.2.2. Ashforth ve Humphrey Perspektifi (1993).....	69
2.5.2.3. Morris ve Feldman (1996) 'ın Perspektifi	72
2.5.2.4. Grandey Perspektifi.....	74
2.5.3. Duygusal Emek Boyutları.....	76
2.5.3.1. Yüzeysel Davranış (YD)	76
2.5.3.2. Derinden Davranış (DD)	76
2.5.3.3. Doğal (Samimi) Davranış.....	78

BÖLÜM III

SATIŞ PERSONELİNİN DUYGUSAL ZEKA YETERLİLİĞİN MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ VE SATIŞ PERFORMANSINA ETKİSİNİ İNCELEYEN BİR ÇALIŞMA

3.1. Araştırma Amacı.....	81
3.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler	81
3.3. Araştırmanın Veri Toplama Tekniği.....	88
3.4. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklem Seçimi	88
3.5. Ön Testler	89
3.6. Anket Formu ve Ölçekler	89
3.7. Veri Analizi.....	93

3.7.1. Örneklemenin Demografik Özellikleri	94
3.7.2. Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler	96
3.7.3. Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri	97
3.7.4. Ölçeklere İlişkin Keşfedici ve Doğrulamalı Faktör Analizi	98
3.7.5. Korelasyon Analizi	111
3.7.6. Araştırma Modelinin Test Edilmesi ve Analiz Sonuçları	114
3.7.6.1. Duygusal Zeka ile Satış Performansı Arasındaki Etki Modeli	115
3.7.6.2. Yüzeysel Davranışın Duygusal Zeka ile Satış Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisi	115
3.7.6.3. Derin Davranışın Duygusal Zeka ile Satış Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisi	116
3.7.6.4. Doğal Davranışın Duygusal Zeka ile Satış Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisi	118
3.7.6.5. Öz Yeterliğin Duygusal Zeka ile Satış Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisi	119

BÖLÜM IV

SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. Sonuç ve Öneriler	122
------------------------------	-----

KAYNAKÇA	128
-----------------------	------------

EKLER	150
--------------------	------------

KISALTMALAR

- AVE:** Ortalama varyans
BDD: Başkalarının Duygusal Değerlendirmesi
CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
CR: Bileşik Güvenirlilik
DD: Derin Davranış
DE: Duygusal Emek
DK: Duyguları Anlama
DOĞD: Doğal Davranış
DY: Duyguların Yönetilmesi
EI: Duygusal Zekâ
EL: Duygusal Emek
EQ: Duygusal Zeka
GFI: Uyum İyiiliği Endeksi
OY: Öz Yeterlik
ÖDD: Öz-Duygusal Değerlendirme
RMSEA: Yaklaşık Hataların Ortalama Karakökü)
SD: Serbestlik Derecesi
SP: Satış Performansı
YD: Yüzeysel Davranış

TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1. Pazarlama Anlayışındaki Değişimlerde Satış Elemanı Rollerini.....	20
Tablo 2. Literatürde Öne Çıkan Yazarların Satış Süreci Aşamaları	23
Tablo 3. Dört Dallı Duygusal Zeka Modeli	41
Tablo 4. Goleman ve Boyatzis Duygusal Zeka Alanları ve Yetkinlikleri	44
Tablo 5. EQ-i Ölçekleri ve Değerlendirdikleri Duygusal Zeka Yetkinlikleri ve Becerileri.....	48
Tablo 6. Duygusal Zeka Ölçeği	90
Tablo 7. Duygusal Emek Ölçeği	91
Tablo 8. Öz Yeterlik Ölçeği	92
Tablo 9. Satış Performans Ölçeği.....	93
Tablo 10. Demografik Değişkenlere İlişkin Betimleyici İstatistik Sonuçları	95
Tablo 11. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Betimleyici İstatistikler	96
Tablo 12. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları.....	98
Tablo 13. Duygusal Zeka Ölçeği'nin Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) ve Barlett's Testi Sonuçları.....	100
Tablo 14. Duygusal Zeka Ölçeği'nin Alt Boyutlarına Ait Öz Değer ve Açıkladıkları Varyans Yüzdeleri.....	101
Tablo 15. Duygusal Zeka Ölçeği'nin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları	101
Tablo 16. Duygusal Emek Ölçeği'nin Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) ve Barlett's Testi Sonuçları.....	103
Tablo 17. Duygusal Emek Ölçeği'nin Alt Boyutlarına Ait Öz Değer ve Açıkladıkları Varyans Yüzdeleri.....	104
Tablo 18. Duygusal Emek Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları	104
Tablo 19. Öz Yeterlik Ölçeği'nin Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) ve Barlett's Testi Sonuçları.....	107
Tablo 20. Öz Yeterlilik Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları	108
Tablo 21. Satış Performans Ölçeği'nin Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) ve Barlett's Testi Sonuçları.....	109
Tablo 22. Satış Performans Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları.....	110
Tablo 23. Uyum İyiliği Değerleri.....	111
Tablo 24. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon	

Matrisi	113
Tablo 25. Ölçme Modeline İlişkin Uyum İyiliği Değerleri	114
Tablo 26. Duygusal Zekanın Yüzeysel Davranış Üzerinden Satış Elemanı Performansı Üzerinde Dolaylı Etkisi	116
Tablo 27. Duygusal Zekanın Derin Davranış Üzerinden Satış Elemanı Performansı Üzerinde Dolaylı Etkisi	117
Tablo 28. Duygusal Zekanın Doğal Davranış Üzerinden Satış Elemanı Performansı Üzerinde Dolaylı Etkisi	119
Tablo 29. Duygusal Zekanın Öz Yeterlik Üzerinden Satış Elemanı Performansı Üzerinde Dolaylı Etkisi	120
Tablo 30. Hipotez Sonuçları	121



ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1. Araştırma modeli.....	82
Şekil 2. Duygusal zeka ölçeğine ait model yapısı	102
Şekil 3. Duygusal emek ölçeğine ait model yapısı	106
Şekil 4. Öz yeterlik ölçeğine ait model yapısı	108
Şekil 5. Satış elemanı performansı ölçeğine ait model yapısı	110
Şekil 6. Yüzeysel davranışın, duygusal zeka ve satış performansı arasındaki ilişkiye aracılık etkisine ilişkin modeli	116
Şekil 7. Derin davranışın, duygusal zeka ve satış performansı arasındaki ilişkiye aracılık etkisine ilişkin modeli	117
Şekil 8. Doğal davranışın, duygusal zeka ve satış performansı arasındaki ilişkiye aracılık etkisine ilişkin modeli	118
Şekil 9. Öz yeterliğin, duygusal zeka ve satış performansı arasındaki ilişkiye aracılık etkisine ilişkin modeli	120

BÖLÜM I

GİRİŞ

Satış, işletmeye nakit akışı sağlayan temel bir fonksiyondur. İşletme yöneticileri, firmanın pazarlama stratejilerini sahada uygulayan satış temsilcilerinden yüksek performans beklemektedirler. Bu performans bireysel, kurumsal, çevresel gibi birçok unsurdan etkilenmektedir. Ancak bu performansın yükseltilmesi, performans üzerinde etkili olan unsurların ortaya çıkarılıp iyileştirilmesiyle mümkündür. Bu nedenle, satış yönetimi araştırmacılarının onlarca yıldır satış elemanı performansının belirleyicilerini incelemeye zaman ayırmaları şaşırtıcı değildir. Araştırmacılar, rol algısı, yetenek, beceri ve motivasyon seviyesinin satış elemanı performansının ana belirleyicileri olduğu konusunda hemfikirler (Wisker ve Poulis, 2014, s. 33). Öncelikle alıcı ile satıcı arasındaki ilişkileri anlamak ve bu ilişkileri geliştirerek sürdürmek, bir firmanın uzun vadeli başarısı için önemlidir (Newell, Wu, Leingpibul ve Jiang, 2016, s. 160). Ancak günümüz pazarında ürünlerin birbirine benzer, rekabetin yoğun, ürün yaşam döngülerinin hızlı, müşterilerin daha az sadık ama aynı zamanda çok daha talepkar olduğu görülmektedir. Firmaların bu ortamda rekabet edebilmeleri firmayı başarılı bir şekilde temsil edecek en iyi satış elemanlarına sahip olmalarıyla mümkündür (Weitz ve Bradford, 1999, s. 241). İyi bir satış elemanı; satış yaratmada, sadık müşteri ilişkileri oluşturmada ve sürdürmede firmalar için önemli bir değere sahiptir. Satış elemanları sadece müşteri ilişkileri yönetiminde değil, aynı zamanda müşteri değeri yaratma ve bunu sunmada da kilit bir rol üstlenerek firmanın satış performansını arttırmada önemli bir undurdur (Wisker ve Poulis, 2014, s. 33). Müşterilerle kurulan sadık ilişkiler, rakiplerin kopyalamasını veya değiştirmesini zorlaştırarak firmaya rekabet avantajı sağlayacaktır. Firma ve müşteri arasında kurulan güçlü bağ, satın alma kararlarının doğasında olan algılanan riskin azaltılmasına (Newell, Wu, Leingpibul ve Jiang, 2016, s. 160), firmaların rekabet gücünün ve pazar payının artmasına, müşterinin tatmin olmasına ve müşteri sadakatine olanak sağlayacaktır (Özer, 2004, s. 156). Geçmiş araştırmalar, satış elemanından duyulan memnuniyetin, satış elemanına olan sadakat ve mağazaya olan sadakat ile ilişkili olduğunu göstermektedir (Lee ve Dubinsky, 2003, s. 31). Örneğin Weitz ve Bradford (1999) alıcıların, genellikle firmalara kıyasla satış elemanlarına daha fazla sadakat gösterdiğini savunmuştur (s. 241). Bu nedenle satış görevlileri, uzun vadeli alıcı-satıcı ilişkilerinin oluşumunda kilit bir rol oynamaktadırlar. Müşteriler, satış elemanlarına sadık

olduğu ölçüde onların temsil ettikleri firma ve ürünlerine sadık kalabileceklerdir. Satış görevlisi ile kurulan güçlü ilişkiler, şirket ve ürünleri ile de güçlü ilişkilere neden olacaktır (Kotler ve Armstrong, 2018, s. 458). Bu anlamda alıcı ve satıcı arasındaki birincil bağlantı olan satış temsilcileri, satıcının güvenilirliği ve hizmetlerinin değerine ilişkin algıları üzerinde de önemli etkiye sahiptirler (Weitz ve Bradford, 1999, s. 241). Başarılı bir satış gücünün önemli bileşenlerinden biri ise çalışan seçimidir. Satış temsilcilerinin yanlış seçimi standartların altında performansa ve aşırı işgücü devir hızına neden olacaktır (Bryant, 2005, s. 1). Tüm bunlar firma için para ve zaman bakımından yüksek bir maliyete neden olacaktır.

Geçmiş yıllarda, satış alanındaki araştırmacılar, satış elemanlarına müşteri odaklı satış, uyarlanabilir satış ve ilişki satışı gibi muhtemelen daha iyi satış performansına yol açan birçok farklı ilişkisel satış davranışını önermişlerdir. Benzer şekilde, yüksek performansa yol açan gelişen satış sürecinin odak noktası, müşteri ilişkilerinin sürdürülmesi, ihtiyaçların karşılanması ve ilişkilerin geliştirilmesidir. Satış görevlilerinin tüm bu farklı reçeteleri uygulayabilmesi ve gereksinimleri giderebilmesi için empatik olma veya ikna edici olma gibi gelişmiş kişilerarası becerilere sahip olması gerekmektedir. İlişkisel satış paradigmasındaki temel algı, belirli bir satış elemanını sevmenin, alıcının o kişi tarafından tavsiye edilen ürünlere karşı tutumunu olumlu yönde etkileyeceği yönündedir (Borg and Johnston, 2013, s. 39). Buna paralel olarak, olumlu kişisel kimyanın eksikliği, iş ilişkilerinin gelişmemesinin veya devam edememesinin sıklıkla dile getirilen bir nedenidir (Borg and Johnston, 2013, s. 39). Satış görevlilerinin de içinde bulundukları bu sosyal ve psikolojik çalışma ortamında sosyal ve duygusal becerilere sahip olmaları satış sürecinin başarılı bir şekilde sonuçlandırılabilmesi için gereklidir. Satış elemanının sosyal ve duygusal olarak ortaya çıkan sorunları yönetme yetenekleri, performansları üzerinde büyük bir etkiye sahip olabilir. Bu yüzden duygusal zekâ, bir satış elemanının performansını arttırabilir, stresle başa çıkmak için duygularını yönetmesine, baskı altında iyi performans göstermesine olanak tanıyabilir (Anees, Raju ve Anjum, 2020, s. 5267).

1.1. Araştırma Problemi

Ürün performansı genel müşteri memnuniyetinin önemli bir belirleyicisidir ancak tek belirleyicisi değildir. Örneğin Westbrook (1981), perakende satış elemanlarının bir satın alma işleminde genel müşteri memnuniyetini etkilediğini belirtmektedir. Bu

nedenle, genel müşteri memnuniyetinin öncüsü olarak satış elemanı davranışının önemi küçümsenmemelidir (Goff vd., 1997). Kişisel satış genellikle şirket ile müşteri arasında müşteri sadakatini artıran bir bağlantı oluşturur (buna genellikle satış elemanının sahip olduğu sadakat denir; bu, müşterinin satış elemanı nedeniyle ve satış elemanı aracılığıyla şirkete sadık olduğu anlamına gelir). Satış görevlileri müşteri ile ilişkiyi yöneterek ve müşterileri şirketle tanıştırmak, şirketi müşteriye temsil etmenin yanı sıra tam tersini de yapmaktadır (Antczak ve Sypniewska, 2017, s. 42). Satış elemanının eylemleri ve davranışları, müşterinin satıcı/perakendeciden memnuniyetini etkileyebilir. Bu bağlantı kısmen, satış elemanı ve satış firmasının tüketicinin zihninde çoğu zaman ayırt edilemez olmasından kaynaklanmaktadır (Goff vd., 1997).

Bu çalışmada ekonomimizin hem ulusal hem de uluslararası alanda lokomotiflerinden biri olan hazır giyim sektöründe satışları arttırmada satış elemanının performansını etkileyebilecek unsurlardan olan duygusal zeka, duygusal emek ve öz yeterliliğin etkisinin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Bu çalışmadan elde edilen bulgularla sektördeki karar vericilere satış, rekabet, istihdam gibi stratejik konularda farklılık yaratmalarına yardımcı bilgiler sunulması hedeflenmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Alıcı ve satıcı arasındaki kişilerarası etkileşimlerin incelenmesi, herhangi bir satış organizasyonu için çok önemlidir. Çünkü satış elemanlarının müşterilerini anladıklarında değer işbirliği yaratma konusunda en iyi fırsatları sunacağına inanılmaktadır. Dolayısıyla, satış elemanlarının değer yaratma sürecinde merkezi bir rol oynadığı açıktır (Delpechitre, Beeler-Connolly ve Chaker 2018). Duygular, satış profesyonellerinin davranışlarını ve performansını güçlü bir şekilde etkileyebilecek güçlü psikolojik güçler oluşturur ancak duyguların pazarlama alışverişlerinde nasıl yorumlandığı ve kullanıldığı konusundaki araştırmalar sınırlı kalmaktadır. Pazarlama karşılaşmalarında hem müşteriler hem de satış elemanları korku, kaygı, neşe ve heyecan, şükran, öfke, hayal kırıklığı, utanç ve suçluluk gibi çeşitli duyguları yaşayabilirler (Kidwell, Hardesty, Murtha ve Sheng, 2011, s. 78). Geçmiş araştırmalar, satış görevlilerinin kendilerinin ve müşterilerinin duygularını tanıma ve bunlara yanıt verme becerilerinin satış performansı üzerindeki etkisini yeterince ele almamıştır. Bu amaçla bu çalışmada satış elemanının duyguları anlama, algılama, düşünceyi kolaylaştırma ve duyguları yönetme yeteneğinin satış performansı üzerindeki etkisi ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Ayrıca bu çalışmada

hazır giyim sektöründe çalışan satış elemanlarının duygusal zekâ yeterlilikleri ile satış performansı arasındaki ilişkide duygusal emek ve öz yeterliğin aracı etkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Duygular, müşteriler için mağazacılık deneyiminin tüm aşamalarının ayrılmaz bir parçasıdır. Tüketiciler, alışveriş deneyimleri sırasında heyecan, mutluluk, umut, aşk, üzüntü, korku, kaygı, öfke gibi çeşitli duygular yaşayabilir ve bunların her biri tüketicinin karar verme sürecini, satın alma davranışını ve etkileşimlerini benzersiz şekilde etkileyebilir. Perakendeciler, yalnızca tüketicilerin duygularını ve deneyimlerini anlama ve tahmin etme gibi benzersiz zorluklarla değil, aynı zamanda istenen duyguları geliştirmek ve istenmeyen duyguları ortadan kaldırmak için perakende ortamlarını ve hizmet karşılaşmalarını şekillendirmede de benzersiz zorluklarla karşı karşıyadır (Munshi ve Hanji, 2013, s. 21). Perakendeciler, tüketicileri çekme ve elde tutma konusunda giderek artan engellerle karşı karşıya kalmaktadır. Perakendecilerin artan rekabeti ve alternatif perakende formatları (örn. internet veya kataloglar) bu duruma katkıda bulunmuştur. Artan rekabet, yeni tüketicilerin azalması, tüketicilerin günümüzde daha fazla değer bilincine sahip olması gibi nedenler yeni müşterileri çekmenin maliyetinin mevcut müşterileri elde tutmanın maliyetinden çok daha yüksek olmasına neden olmuştur. Bu koşullar, perakendecinin mevcut tüketicilerine sağladığı değeri en üst düzeye çıkarmanın yollarını araması gereken bir perakende ortamı yaratmıştır (Naylor ve Frank, 2000, s. 310). Hem perakendeci hem de üretici açısından müşteri memnuniyeti önemli bir konudur çünkü arzu edilen birçok sonuçla ilişkilidir. Gelecekteki satın alma niyetlerini etkiler; memnun müşterilerin aynı ürünü aynı kaynaktan satın alma olasılıkları daha yüksektir. Memnun müşteriler, istikrarlı bir ağızdan ağıza tanıtım akışı sağlayabilir ve böylece yeni müşteriler bulmak için gereken masraflar azaltılabilir (Goff, Boles, Bellenger ve Stojack, 1997). Aynı zamanda satış elemanları genellikle firma ile müşterileri arasındaki ana bağlantısı olduğu için bir firmanın ürün ve hizmetlerinin kalitesine ilişkin müşteri algıları, satış elemanlarıyla olan temastan ve onların ne kadar iyi performans gösterdiğinden doğrudan etkilenir (Krishnan, Netemeyer ve Boles, 2002, s. 286).

Duygular, insanın düşüncelerini ve eylemlerini etkileyen insan deneyiminin özüdür (Ghalandari, Jogh, Imani ve Nia, 2012, s. 319). Satış görevlilerinin de başarılı

olabilmeleri için duygularını kontrol edebilmeleri gerekir (Rojell, Pettijohn ve Parker, 2006). Kidwell, Hardesty, Murtha ve Sheng (2011)'ye göre duygusal zeka (EI), satışın önemli bir öncülü olmakla birlikte, satış profesyonellerinin müşterilerle etkileşimde bulunmak için strateji ve teknikleri etkili bir şekilde kullanabilmeleri için duygusal yeteneklerinin gerekli olduğunu öne sürmüşlerdir (s. 88). Daha yüksek duygusal zekâ (EI) düzeyine sahip satış görevlileri, müşterilerinin duygularını algılayabilir, müşterilerin duygularındaki değişimi anlayabilir ve kendi duygularını düzenleyebilirler. Satış elemanının EI yeteneği, müşterinin satış elemanından duyduğu memnuniyeti artırır (Kidwell ve diğerleri, 2011). Delpechitre ve Beeler (2018)'e göre bu memnuniyet ancak EI'nin davranışsal ifadesinin gerçek olduğu durumda söz konusudur (Delpechitre ve Beeler, 2018, s. 66). Kadic-Magljalic, Vida, Obadia ve Plank (2016)'a göre EI yetenekleri, müşterilerin tepkilerini yakalamada etkilidir. Bu nedenle, satışın etkileşimli doğası, satış görevlilerinin benzersiz EI yeteneklerini kullanma dürtüsünü artırır. Her türlü müşteri etkileşimi sırasında ortaya çıkan ilişkisel satış davranışları, EI yeteneklerini etkili satış araçlarına dönüştürmek ve satış hedeflerine ulaşmak için ideal eylemlerdir. İlk olarak, müşterilerin duygularını okuyarak elde edilen bilgiler, satış görevlilerinin müşterilerin ihtiyaçlarını anlamalarına yardımcı olur. İkinci olarak duygusal zekâ, satış görevlilerine davranışlarını muhataplarına göre uyarlamaları için rehberlik eder. EI sonucunda elde edilen bilgi, satış görevlilerinin müşterilerin gereksinimlerine uygun çözümler formüle etmelerini sağlar. Bu mantığa uygun olarak, EI'nin müşteri davranışlarına (örneğin uyarlanabilir satış, müşteri odaklı satış) dönüştürülmesi, satış görevlilerinin olumlu sonuçlar elde etmesine yardımcı olur (s. 880).

Ticaret Bakanlığı'nın 2022 yılında yayınladığı rapora göre Türk hazır giyim sektörü 2021 yılı itibarıyla %3,7 pay ile dünyanın 6'ncı büyük hazır giyim ihracatçısı konumundadır. Hazır giyim sektörü, üretim ve istihdamdaki yeri bakımından ülkemiz ekonomisinin lokomotif sektörlerinden birisi konumundadır (www.ticaret.gov.tr). Hazır giyim sektörü, yatırım, üretim, istihdam, dış ticaret ve katma değer açısından ülkemizin en önemli sektörlerinden biri konumuna gelmiştir (Özbek ve Esmer, 2022, s. 148). Bu sektör dünyada uluslararası düzeyde rekabetin en yoğun olduğu sektörlerden biridir (Şahin, 2015). Ülkemiz için katma değeri yüksek olan bu sektörde işletme yöneticileri satış yatırımlarına karşılık satış temsilcilerinden yüksek performans beklemektedirler. İşe yeterlilikleri uygun olmayan satış elemanlarının alınması organizasyonlar için yüksek personel devir hızına sebep olur ve neticesinde bu işletmeler için para ve zaman açısından bir kayıptır. İşletmenin görünen yüzü olan satış temsilcilerinin kendisinin ve müşterinin

duygularını anlayıp yönetemediğinde müşteri kaybına yol açacak ve aynı zamanda firma imajına da zarar verecektir. Bu bağlamda satış temsilcilerin işe alımında ve iyileştirme eğitimlerinde performansın yükseltilmesi, performans üzerinde etkili olan faktörlerin ortaya çıkarılıp iyileştirilmesiyle mümkün olacaktır.

Duygusal zeka kavramı çok yeni bir araştırma alanı olmasına rağmen pazarlama alanında bir çok araştırma yapılmıştır ancak spesifik olarak satış performansı üzerindeki etkisini ve bu ilişkideki araçları ortaya çıkarmaya yönelik araştırma yok denecek kadar azdır. Mevcut araştırmalar iş ilişkilerinde duygusal yönlerin önemini kabul etse de, duygusal zekânın satış elemanı performansı üzerindeki rolü literatürde yeterince ele alınmamıştır. Ayrıca satış elemanlarının duygusal zekasının ve duygusal emek davranışlarının perakende sektöründe satış performansları üzerindeki etkisini ortaya çıkartacak az sayıda ampirik kanıt bulunmaktadır. Bu amaçla hazır giyim sektöründe çalışan satış elemanlarının duygusal zekâ yeterliliklerinin davranışsal ve sonuçsal satış performansı ile arasında ilişkide duygusal emek davranışları ve öz yeterlik aracılık etkisini ortaya çıkartmak amaçlanmaktadır.

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışmada hazır giyim sektöründe çalışan satış elemanlarının duygusal zekası ile satış performansı arasındaki ilişkide duygusal emek davranışlarının ve öz yeterliğin aracı etkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

Türkiye’de hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren 13 ulusal firmanın genel merkez ve bölge müdürlükleriyle görüşülmüş 5 ulusal firmadan olumlu yanıt alınarak ankete katılmaya gönüllü olan toplamda 412 satış temsilcisine ulaşılmıştır. Ana kütleyi temsil açısından daha fazla firmadan veri toplanamaması çalışmanın en önemli kısıtı olmuştur. Firmaların gizlilik kısıtlamaları nedeniyle satış elemanı performansının objektif ölçüsü kuruluşlardan alınamadığı için öz değerlendirme soruları kullanılmıştır. 360 derece gibi diğer satış performans değerlendirme yöntemlerinin kullanılmaması, satış yöneticilerinin, müşterilerinin ve çalışma arkadaşlarının da değerlendirmemesi bir başka önemli kısıttır. Çalışmadaki bir diğer kısıt satış elemanının duygusal zekasının öz değerlendirme ile ölçülmesidir.

BÖLÜM II

KAVRAMSAL VE KURAMSAL İNCELEME

Bu bölümde ilk olarak “kişisel satış” kavramsal olarak incelenecek daha sonra “duygusal zekâ” ve “duygusal emek” kavramsal ve kuramsal olarak ele alınacak olup ardından “öz yeterlik” ve “satış performansı” kavramları ele alınacaktır.

2.1. Kişisel Satış

Bu bölümde ilk olarak “kişisel satış” kavramsal olarak incecelenerek kişisel satışın diğer tutundurma araçlarına göre avantajları ve dezavantajlarına değinilecektir. Sonrasında satış temsilcisi türleri ve günümüze kadar değişen rolleri, firmalar açısından önemi incelenecek olup son olarak da satış süreci ele alınacaktır.

2.1.1. Kavramsal Olarak Kişisel Satış ve Kişisel Satışla İlgili Kavramlar

Satış, potansiyel bir müşteriye bir mal veya hizmet satın alması veya satıcı için ticari önemi olan bir fikre olumlu yaklaşması konusunda yardım ve/veya ikna etme yönündeki kişisel veya kişisel olmayan süreç olarak tanımlanabilir (Bäckström, 2008, s. 3). İslamoğlu ve Altınışık (2014)’a göre satış, mal, hizmet, fikir veya çözümlerin yer, zaman, kişi, yöntem açısından en uygun koşulları gözeterek bir bedel karşılığında el değiştirmesidir (s. 31). Sadeleştirilmiş bir tanım olarak satış: ürünün bir bedel karşılığında el değiştirmesidir (Taşkın, 2012, s. 53).

Satışla ilgili kavramlardan biri de kişisel satıştır. Kişisel satış kavramı genellikle satıcının bir veya daha fazla potansiyel müşteriyle bir anlaşmayı sonuçlandırma niyetiyle yüz yüze sözlü iletişimi olarak tanımlanabilir. Satış hem kişisel hem de kişisel olmayan iletişimi kapsasa da, kişisel satış sadece yüz yüze kişisel iletişimle ilgilidir ve bu da onu bir firmanın pazarlama karması içindeki tutundurma araçlarından biri haline getirir. (Bäckström 2008, s. 3). Kişisel satış tutundurma karmasının kişilerarası koludur (Armstrong ve Kotler, 2017, s. 400). Kişisel satışla ilgili alan yazında birçok tanımlama yapılmıştır. Örneğin Hammann (1979)’a göre kişisel satış, kişisel iletişim yoluyla doğrudan alıcı-satıcı ilişkileri kurarak ve bu ilişkiyi sürdürerek pazarlama hedeflerine ulaşmaya yönelik bir dizi faaliyettir (s. 142). Bir başka tanıma göre kişisel satış, satış elemanının bir ürün veya hizmeti satmak amacıyla müşteriyle bulunduğu kişiden kişiye

satış yöntemidir (Bäckström 2008, 3; Söderling, 2019, s. 19). Altunışık, Özdemir ve Torlak (2012) ise kişisel satışı, satış elemanlarının müşterileri mal veya hizmet hakkında bilgilendiren, satın almaları konusunda ikna etmeye yönelik bir iletişim faaliyeti olarak tanımlamışlardır (s. 225). Mucuk (1999) ‘a göre kişisel satış, bir veya daha fazla potansiyel müşteriyle satış yapmak amacıyla karşılıklı görüşmek, konuşmak ve sonuca ulaşmaktır (Mucuk, 1999, s. 189). Olariu (2016)’ya göre kişisel satış, satış yapmak amacıyla satıcıdan alıcıya doğrudan kişiden kişiye (yüz yüze veya telefonla) iletişimdir (s. 95). Firmansyah, Margono, Rohman ve Khusniyah (2019)’ın tanımına göre kişisel satış, müşterileri bilgilendirmeyi ve onları ürünü almaya ikna etmeyi amaçlayan kişisel bir iletişimdir (s. 226). Söderling (2019), tüm bu tanımlara ek olarak kişisel satışın, geleneksel olarak yüz yüze satış olarak bilindiğini ancak günümüzde telefon pazarlamasını ve video konferansını da kapsadığını vurgulamıştır (s. 19). Kotler ve Armstrong (2018) ise kişisel satışı müşterilerle etkileşim kurmak, satış yapmak ve müşteri ilişkileri kurmak amacıyla firmanın satış gücü tarafından yapılan kişisel müşteri etkileşimleri olarak tanımlamışlardır (Kotler ve Armstrong, 2018, s. 401). Bu tanıma ek olarak en basit tanım Armstrong ve Kotler (2013) tarafından verilmiştir; kişisel satış, “satış yapmak ve müşteri ilişkileri kurmak amacıyla firmanın satış gücü tarafından yapılan kişisel sunum”. Bu tanım satış sunumları, ticari fuarlar ve teşvikleri de içerir. Yani bu araç, işlemin sonuçlandırılması için görüşme esnasında firmanın teklifinin doğrudan müşteriye sunulması ile ilgilidir. Bu tür bir iletişim şirketin veya müşterinin inisiyatifiyle gerçekleşebilir. Kişisel etkileşim yüz yüze, telefon, e-posta, video veya çevrimiçi konferans veya başka herhangi bir araçla (kanallar) gerçekleştirilebilir. Genellikle bilgilendirici niteliktedir ve amacı müşteriyi satın almaya, farklı türdeki sorunları çözmeye veya ilişkiyi sürdürmeye ikna etmektir (Antczakve Sypniewska, 2017, s. 42).

Still, Cundliff, Govoni ve Puri (2017) ‘ye göre kişisel satış, satıcılıktan daha geniş bir kavramdır. Fiyatlandırma, reklam, ürün geliştirme ve araştırma, pazarlama kanalları ve fiziksel dağıtım gibi diğer pazarlama unsurlarıyla birlikte kişisel satış, pazarlama programlarının uygulanması için bir araçtır. Satıcılık, kişisel satışın bir yönüdür. Satıcılık, kişisel satışta kullanılan becerilerden biridir: potansiyel müşterileri veya mevcut müşterileri, uygun faydalar elde edebilecekleri ürün veya hizmetleri satın almaya başarılı bir şekilde ikna etme ve böylece toplam memnuniyetlerini artırma sanatıdır (s. 20). Dolayısıyla, kişisel satış bir iletişim aracı iken, satıcılık büyük ölçüde kişisel satış çabasını gerçekleştirmek için kullanılan bir beceridir (Bäckström 2008, s. 3).

Kişisel satış dünyanın en eski mesleklerinden biridir. Satışı yapan kişiler, satış görevlileri, satış temsilcileri, satış danışmanları, satış mühendisleri (Armstrong ve Kotler, 2017, s. 400), satış personeli, satış elemanı dahil olmak üzere birçok isimle anılır.

Antczak ve Sypniewska (2017)'e göre kişisel satışın temel hedefleri, ürüne dikkat çekmek, ilgiyi sürdürmek, ürüne sahip olma ve satın alma arzusu uyandırmaktır (s. 41).

Kişisel satışla aşağıdaki işlevler yerine getirilir (Antczak ve Sypniewska, 2017, s. 42):

- ❖ Ürün, özellikleri, kullanım maliyeti, satın alma koşulları vb. hakkında müşteriye bilgi verilmesi.
- ❖ Müşterilerin talebi, ihtiyaçları ve tercihleri hakkında bilgi toplanması.
- ❖ Geri bildirim alınması.
- ❖ Firma için yeni alıcıların kazandırılması.
- ❖ Yardım, tavsiye, talimat, açıklama, sunum yoluyla müşterilerin ikna edilmesi ve satışların desteklenmesi.
- ❖ Müşterilerde şirket imajı ve işletmeye karşı olumlu bir tutum oluşturulması.
- ❖ Lojistik faaliyetlerin düzenlemesi (depolama, nakliye vb.).

2.1.2. Kişisel Satışın Firmalar Açısından Önemi

Bagozzi, mübadelenin pazarlama fonksiyonunun en temel unsuru olduğunu öne sürmüştür. Bu kavrama göre, ilişkilerin sürdürülmesi ve gelecekteki ilişkilerin kolaylaştırılması gerekiyorsa, değişimde tatmin gereklidir (Oliver ve Swan, 1989, s. 21). Ancak firmalar her zamankinden daha zorlu bir ortamda faaliyet göstermektedir. Satış uygulamaları değişmeye zorlanmakta ve taktiksel bir odak noktasından daha stratejik bir odak noktasına doğru ilerlemektedir. Her ne kadar geleneksel olarak satış personeli ürün ve hizmetleri pazara sürmeye odaklanmış olsa da, satış ortamının artan karmaşıklığı, satış elemanlarının müşterilerinin ihtiyaçlarına karşı daha esnek ve duyarlı olmalarını gerektirmektedir. Güç satıcıdan alıcıya geçmiştir ve odak noktası yalnızca üründen hem ürün hem de hizmetin birleşimine kaymıştır. Müşteri beklentilerini yönetmek ve ilişkiler kurmak, alıcıların yoğunlaşması, aşırı rekabet, yeni dağıtım kanalları ve daha uzun satış döngüleri tarafından yönlendirilmektedir (Le Meunier-FitzHugh ve Le Meunier-FitzHugh, 2015, s. 9).

Satışın önemi firmanın sadece satış gelirlerini arttırmasından ya da sadece pazarlama giderlerinden en yüksek payı almasından kaynaklanmamakta firmanın geleceği olan müşterinin sesini üst yönetime iletmesi ve bunun da firma için ürün geliştirme yâda iyileştirme gibi olanaklar sağlayarak firmanın daha çok kazanmasına sebebiyet vermesindendir (Yükselen, 2013, s. 13). Günümüzde firmalar için satış fonksiyonu giderek daha önemli hale gelmiştir ancak aynı zamanda satış fonksiyonu, azalan verimlilik ve artan maliyetler nedeniyle baskı altındadır (Paesbrughe, Sharma, Rangarajan ve Syam, 2018, s. 123). Hem yerel hem de küresel firmalar giderek artan dinamik pazarlara yanıt olarak pazar payını arttırmak ve bu payı elde tutmak için daha entegre ve daha yenilikçi olmaya zorlanmaktadır. Bu bağlamda, organizasyonların satış ve pazarlama fonksiyonlarının faaliyetleri ayrılmaz bir şekilde bağlantılı olup iyi araştırılmış bir pazarlama stratejisi, iyi tasarlanmış ve iyi uygulanmış entegre bir satış stratejisi ile desteklenmelidir (Meunier-FitzHugh ve Meunier-FitzHugh, 2015, s. 11).

Kişisel satışın çok etkili bir pazarlama aracı olduğu düşünülmektedir (Román ve Iacobucci, 2010, s. 363). Kişisel satış, genellikle şirket ile müşteri arasında müşteri sadakatini artıran bir bağlantı oluşturur (buna genellikle satış elemanının sahip olduğu sadakat denir, bu da müşterinin satış elemanı nedeniyle ve aracılığıyla şirkete sadık olduğu anlamına gelir). Satış görevlileri, müşterilerle ilişkileri yöneterek, müşterileri şirkete tanıtarak ve şirketi de müşterilere tanıtarak temsil işlevini yerine getirir (Antczak ve Sypniewska, 2017, s. 42). Antczak ve Sypniewska (2017)'a göre mal ya da hizmet satışı farketmeksizin kişisel satışın önemi büyüktür. Burada, özellikle müşteri hizmeti önceden göremediği, hissedemediği veya dokunamayacağı için güvene dayalı bir ilişki kurmak çok önemlidir (s. 48).

2.1.3. Kişisel Satış Elemanının Önemi

Weitz ve Bradford (1999)'a göre satış görevlileri, uzun vadeli alıcı-satıcı ilişkilerinin oluşumunda kilit rol oynar. Alıcı ve satıcı arasındaki birincil bağlantı olarak satış temsilcileri, alıcının satıcının güvenilirliğine, satıcının hizmetlerinin değerine ilişkin algıları ve dolayısıyla alıcının ilişkiyi sürdürme konusundaki ilgisi üzerinde önemli etkiye sahiptirler (Weitz ve Bradford, 1999, s. 241). Satış elemanı genellikle müşterinin firma hakkındaki tek izlenimidir. Bu nedenle satış elemanı ile müşteri arasındaki etkileşim ve ilişki, müşteri memnuniyeti üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çünkü satış görevlileri işlerinin bir gereği olarak sık sık müşteri etkileşimlerinde bulunurlar. Bu nedenle satış

elemanları firma stratejisi ile müşteri memnuniyeti arasında önemli bir bağlantıyı temsil etmektedir (Zeiss ve Chapman 2021, s. 977) ve müşteri memnuniyeti sıklıkla bir işletmenin uzun vadeli başarısının önemli bir belirleyicisi olarak kabul edilir (Pettijohn, Pettijohn ve Taylor, 2002, s. 743).

Satış gücü, şirket ile müşterileri arasında kritik bir bağlantı görevi görür. Çoğu durumda bir satış görevlisi hem satıcıya ve hem de alıcıya hizmet eder. Öncelikle şirketi müşterilere karşı temsil eder. Yeni müşteriler bulur, mevcut müşteriyi elde tutar ve şirketin ürün ve hizmetleri hakkında müşterilere bilgi iletir. Müşterilerle etkileşim kurarak ve onların ihtiyaçlarını öğrenip çözümler sunarak, itirazları yanıtlayarak, fiyat ve şartlar üzerinde pazarlık yaparak, satışları kapatarak, hesaplara hizmet vererek ve hesap ilişkilerini sürdürerek ürün satar. Bir yandan da, firma içinde müşterilerin çıkarlarını gözeterek şekilde hareket edip ve alıcı-satıcı ilişkisini yönetir. Şirketin ürünleri ve eylemleriyle ilgili müşteri endişelerini firmaya aktarır. Müşteri ihtiyaçlarını öğrenir ve daha fazla müşteri değeri geliştirmek için şirketteki diğer pazarlama ve pazarlama dışı kişilerle birlikte çalışır (Kotler ve Armstrong, 2018, s. 457). Aslında, birçok müşteri için, satış elemanı şirkettir - gördükleri şirketin tek somut tezahürüdür. Böylelikle müşteriler, satış elemanlarına sadık olduğu ölçüde onların temsil ettikleri şirket ve ürünlere sadık kalabilirler. Satış görevlisi ile güçlü ilişkiler, şirket ve ürünleri ile güçlü ilişkilere neden olacaktır. Tersine, zayıf satış elemanı ilişkileri muhtemelen zayıf şirket ve ürün ilişkileriyle sonuçlanacaktır (Kotler ve Armstrong, 2018, s. 458). Baumann and Le Meunier-FitzHugh (2015)'e göre, ilişkisel stratejiler ve bağlar organizasyonlardan ziyade bireylerle kurulduğunda en etkilisidir (s. 293).

Satış görevlisi, müşterilerin süreçlerini derinlemesine anladıkça, alıcının yararına hem kullanım değeri hem de değişim değeri yaratma potansiyeline sahip bir pazar teklifi oluşturmaya yardımcı olabilir (Baumann and Le Meunier-FitzHugh, 2015, s. 293). Mevcut müşterilerden elde edilen gelirleri maksimize eden ve yeni beklentileri sistematik olarak belirleyen ve yöneten kaliteli bir satış elemanı, bir işletmenin rakiplerinden daha hızlı büyümesini sağlayacaktır (Basir vd., 2010, s. 52). Firma veya personeli ile kurulan güçlü bir ilişkinin, müşteri sadakatine ve sonuçta daha yüksek satışlara, pazar payına ve karlara yol açtığı savunulmuştur (Dagger, Danaher ve Gibbs, 2009, s. 372).

Satış görevlileri müşteriyle doğrudan temas halinde oldukları için işverenlerine değerli katkılarda bulunabilirler. Satış görevlileri, birer gelir üreticileri, pazar araştırmacısı, geri bildirim kaynağı ve yönetim pozisyonlarına aday olarak firmalarına katkıda bulunurlar. Satış görevlileri, yalnızca satış geliri üreterek değil, aynı zamanda

eylemlerinin verimliliğini de artırarak karlılığı artırma konusunda giderek daha fazla önemli hale gelmiştir. Müşterilerle güven oluşturma ve uzun vadeli ilişkiler kurmaya ve bunu sürdürmeye verilen önem göz önüne alındığında, satış elemanlarının müşterilere karşı dürüst ve samimi olmaları zorunludur. Son yıllarda üst düzey yönetici pozisyonları için pazarlama ve satış personeline yoğun bir talep söz kousudur. Firmalar temel işletme konsepti olarak müşteri odaklılığını vurgulamaya devam ettikçe, müşteri ihtiyaçlarını nasıl karşılayacağını öğrenen satış elemanlarının yönetim işleri için iyi adaylar olmaları kaçınılmazdır. Satış görevlileri müşterileriyle doğrudan temas halinde çok fazla zaman harcadıkları için pazar araştırmasında ve firmalarına geri bildirim sağlamada önemli bir rol oynarlar (Ingram, LaForge, Avila, Schweper ve Williams, 2019, s. 24). Şirketin iletişim ve etkileşim becerileri yüksek sahip satış elemanlarını işe alması bu bakımdan önemlidir. Bu, olumlu marka çağrışımlarının şekillendirilmesinde, müşteri kalite algısının iyileştirilmesinde ve dolayısıyla markaya olan bağlılığın artırılmasında önemli bir husustur (Firmansyah, Margono, Rohman ve Khusniyah, 2019, s. 226).

Günümüzün ve geleceğin başarılı profesyonel satış elemanı konuşmacıdan daha iyi bir dinleyicidir, yüksek baskılı, kısa vadeli satış tekniklerine odaklanmak yerine müşterilerle uzun vadeli ilişkiler geliştirmeye daha odaklıdır ve uzun karmaşık satış süreçlerine dayanacak beceri ve sabıra sahiptir (Ingram, LaForge, Avila, Schweper ve Williams, 2019, s. 19). Satış görevlisi, potansiyel ve mevcut müşterilerin tepkilerini, tutumlarını, niyetlerini işletme lehine değiştirme, şekillendirme ya da güçlendirme çabasındaki işletmeyi temsil eden en temel aracı kişidir (Altıntaş, Akhan ve Koçak, 2023, s. 73). Satış görevlileri, çok daha fazla bilgiye sahip olan ve kuruluşla çeşitli kanallar aracılığıyla iletişim kuran müşterilerle ve tüketicilerle karşı karşıyadır. Müşteriler daha talepkar hale geldikçe, satış organizasyonları artan beklentileri karşılama konusunda yoğun baskı altında kalmaktadırlar. Satış görevlilerinin, özellikle yüksek değerli mal ve hizmetlerde, müşteri grupları için entegre, çoklu çözümler geliştirmeleri ve becerilerini geliştirmeleri gerekmektedir (Le Meunier-FitzHugh ve Le Meunier-FitzHugh, 2015, s. 9).

Kişisel satış, bir kuruluşun ücretli personeli veya temsilcileri aracılığıyla hedef kitleyle, iletişimcinin kuruluşunu mesajın kaynağı olarak algılayacak şekilde kişisel iletişim olarak tanımlanır. Bu tanım, kişisel satış kişisel iletişim olarak farklılaştırırken, reklam ve satış tutundurma faaliyetleri kişisel değildir. İkincisi, kişisel satışta izleyici mesajın organizasyon tarafından iletildiğini algılamak, tanıtımda kişisel iletişim

biçiminde olsa bile hedef kitle tipik olarak mesajın kaynağı olarak organizasyonu değil aracı algılar (Ingram, LaForge, Avila, Schweper ve Williams, 2019, s. 2).

Kişisel satış, satıcı ile alıcı arasında mevcut olan ve hızlı ayarlamalara izin veren etkileşim süreci nedeniyle özellikle alıcının tercihlerini, inançlarını, isteklerini ve eylemlerini (satın alma) şekillendirme aşamasında faydalıdır (Armstrong ve Kotler 2013). Alıcının aktif katılımı, kişisel satışta, uzun vadeli bir taahhülle elde edilen diğer tutundurma araçlarından daha fazladır (Antczak ve Sypniewska, 2017, s. 41).

Kişisel satışın, satış organizasyonunun çalışanları veya temsilcileri tarafından iletilen kişisel bir iletişim olması nedeniyle diğer pazarlama iletişimlerinden farklıdır. Kişisel unsurun mevcut olması nedeniyle satış görevlileri, bir satış sunumu sırasında veya benzersiz satış durumlarıyla ve müşterilerle karşılaştıklarında satış mesajlarını ve davranışlarını değiştirme fırsatına sahiptirler. Buna uyarlanabilir satış denir. Satış görevlileri sıklıkla farklı kişiliklere, iletişim tarzlarına, ihtiyaçlara ve hedeflere sahip alıcılarla karşılaştıkları için uyarlanabilir satış önemli bir kavramdır. Bir diğer nokta ise kişisel satışın işlem bazlı yöntemlerden ilişki bazlı yöntemlere doğru ilerlemesidir. İlişki temelli satış yaklaşımları, kısa vadede satışları en üst düzeye çıkarmaya çalışmak yerine, müşteri sorunlarını çözmeye, fırsatlar sunmaya ve uzun bir süre boyunca müşterinin işine değer katmaya odaklanır (Ingram, LaForge, Avila, Schweper Jr ve Williams, 2019, s. 41-43). Sharma (2001)'e göre uyarlanabilir satış uygulayan satış görevlileri satış ortamına uyum sağlamak için "renklerini" değiştiren yüksek performanslı kişilerdir. Tüketici ihtiyaçlarını anlar, en iyi satış stratejilerini seçer ve ardından tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılayacak ürünleri önerirler (Sharma, 2001, s. 128). Bunun için yüksek duygusal zeka yeterliliğine sahip ve duygusal emek stratejilerini kullanan satış elemanlarına ihtiyaç vardır.

2.1.4. Kişisel Satışın Avantaj ve Dezavantajları

Kişisel satış, satıcı ve alıcı arasındaki kişisel iletişimi içeren tek tutundurma aracıdır ve kişisel satışın avantaj ve dezavantajları bu kişisel iletişimden doğar. Alıcı ve satıcı arasındaki kişisel iletişim genellikle daha güvenilir olarak görülür ve reklam medyası yoluyla iletilen mesajlardan daha fazla etkiye (veya izlenime) sahiptir. Kişisel satış aynı zamanda mesaj tesliminin daha iyi zamanlanmasına olanak tanır ve farklı müşterilere farklı mesajlar iletme veya müşteri geri bildirimlerine dayalı olarak bir satış görüşmesi sırasında bir mesajı değiştirme esnekliği sağlar. Aynı zamanda kişisel satışın

bir satışın kapatılmasına izin verme avantajı vardır (Ingram, LaForge, Avila, Schweper ve Williams, 2019, s. 57). Alıcının aktif katılımı, kişisel satışta, diğer tutundurma araçlarından daha fazladır (Antczak ve Sypniewska, 2017, s. 42).

Kişisel satış, belirli hedef pazar durumlarında en avantajlıdır. Kişisel satış odaklı stratejiler, (1) pazarın belirli bir yere yoğunlaşan yalnızca birkaç alıcıdan oluştuğu, (2) alıcının çok fazla bilgiye ihtiyaç duyduğu, (3) satın alma işleminin önemli olduğu, (4) ürünün karmaşık olduğu (5) satış sonrası hizmet önemli olduğu durumlarda uygundur (Ingram, LaForge, Avila, Schweper ve Williams, 2019, s. 57).

Kişisel satışın diğer tutundurma araçlarına göre belirli özellikleri vardır. Kişisel temas gerektiren tek pazarlama iletişimi aracı olduğu için iki yönlü bir iletişim aracıdır. Bu nedenle kişisel satışa bazen “tutundurma karmasının kişilerarası kolu” adı verilir (Armstrong ve Kotler, 2013, s. 421). Bu da bir yandan hızlı geri bildirime olanak tanırken, diğer yandan gerçekleştirilen eylemlerin etkinliğini ölçülmesine olanak sağlar (Antczak ve Sypniewska, 2017, s. 43). Kotler (1984)’e göre, kişisel satış diğer tutundurma faaliyetlerinden ayıran temel özellikler, yüz yüze olması, ilişkilerin sürdürülmesi ve geri bildirimdir (Antczak ve Sypniewska, 2017, s. 43). Tüm pazarlama açısından bakıldığında kişisel satışın bir tanıtım aracı olarak rolü de oldukça önemlidir (Antczak ve Sypniewska, 2017, s. 42). Kişisel satışın en belirgin avantajı, yüksek esneklik ve farklı durumlara kolay uyum sağlama, iki yönlü iletişim (geribildirim), mesajın kişiselleştirilmesi ve müşteriye bir ürün veya hizmetin faydaları konusunda ikna etmeye uygun olumlu bir atmosfer yaratmasıdır. Aynı zamanda müşteri ilgisini de yüksek oranda çeker: Diğer tanıtım araçlarından farklı olarak daha yüksek ikna edici etkiye sahiptir ve etkileşim içerir. Kişisel satışın katma değeri, farklı ve daha az erişilebilir pazar segmentlerine ulaşma ve potansiyel olarak daha güçlü ikna imkânıdır. Kişisel satışla belirli bir bilgiyi de beraberinde getirir; doğrudan etkileşim, bilginin kitlesel reklamdan daha iyi iletilmesini sağlar. Belirli durumlarda deneme-kullanma imkânı verirken, tüketicinin firmayla (satıcı aracılığıyla) iletişime geçmesi satın alma kararını kolaylaştırır. Aynı zamanda müşterinin sorununun çözülmesine de olanak sağlar (Antczak ve Sypniewska, 2017, s. 43). Ayrıca kişisel satışta fiyat, teslimat ayrıntıları veya müşteri için özel gereksinimler konusunda da pazarlığa imkân verir. Yukarıdakilerin tümü, kişisel satışın şirket ile müşterileri arasındaki iletişim sürecinde önemli bir stratejik rol oynayabileceğini göstermektedir. Kişisel satış, satıcı ile alıcı arasında hızlı etkileşim süreci nedeniyle özellikle alıcının tercihlerini, inançlarını, isteklerini ve eylemlerini (satın alma) şekillendirme aşamasında faydalıdır (Armstrong ve Kotler 2013; Antczak ve Sypniewska, 2017, s. 42).

Kişisel satış aynı zamanda mesaj tesliminin daha iyi zamanlanmasına olanak tanır ve farklı müşterilere farklı mesajlar iletme veya müşteri geri bildirimlerine dayalı olarak bir satış görüşmesi sırasında bir mesajı değiştirme esnekliği sağlar (Ingram, LaForge, Avila, Schweper ve Williams, 2019, s. 50).

Kişisel satışın dezavantajları ise, satış personeli için profesyonel eğitim gerektirdiğinden ve müşteri veri tabanlarının korunmasının güncellenmesinin maliyetleri yüksek olduğu için pahalıdır. Kişisel satış, yoğun emek gerektirir ve belirli zamanda sınırlı sayıda müşteriye ulaşılır (Antczak ve Sypniewska, 2017, s. 44). Bu yüzden hedef kitlenin her bir üyesine ulaşmanın maliyeti yüksektir (Ingram, LaForge, Avila, Schweper ve Williams, 2019, s. 57). Son olarak satış elemanın müşteriye yaptığı kalitesiz satış sunumları şirketin imajını ve itibarını olumsuz etkileyebilir (Tunçer, 2012, s. 31).

2.1.5. Satış Temsilcisi Türleri

Satış elemanlarının istihdam edilmesinin temel amacı mevcut işleri korumak ve yeni müşteriler kazanmaktır. Bu amaç, yalnızca sipariş almaktan fazlasını içerir ve satış görevlileri, örneğin teknik danışman, satış mühendisi, pazarlama temsilcisi ve danışman gibi çeşitli iş unvanları altında tanımlanabilir ve sınıflandırılabilir. Günümüzde endüstriyel, tüketici ve hizmet firmalarındaki alıcı ve satıcı örgütleri arasındaki daha yakın ilişkilere yönelik eğilim, şimdiye kadar olduğundan daha büyük ölçüde satış elemanının bu ilişkileri yaratma ve sürdürme konusundaki bilgi, beceri ve yeteneklerine dayanmaktadır (Donaldson, 1998, s.25). Modern bağlamda satış, bir pazarlama sürecinin sonucudur. Satış elemanı, zorunlu olarak, müşteri grupları veya pazar segmentleri yerine, bireysel müşteri düzeyinde ilgilenen bir pazarlama yöneticisidir. Şirketlerin artık stratejik ve planlama faaliyeti olarak pazarlamayı müşteri hesap yönetiminin operasyonel sonuçlarından ayırmayı göze alamadıkları giderek daha fazla gözlemlenebilmektedir. Bunun anlamı, satış görevlilerinin pazarlama bilgi ve becerilerine ihtiyaç duyacağı ve pazarlama pozisyonlarının kişilerarası ilişkiler ve müzakerelerde giderek daha fazla bilgi ve beceri talep edeceğidir Bireysel beklentileri tanımlamak, anlamak ve bunlara tepki vermek için daha fazla beceri gereklidir ve bu, yalnızca ürün/pazar/şirket bilgisinden ziyade davranışsal etkileşim konusunda eğitim gerektirir. Satış görevlileri için bu daha zorlayıcı ama daha fazla tatmin, daha fazla çeşitlilik ve daha az can sıkıntısı veren bir roldür. Daha pazarlama odaklı bir yaklaşım olan satış görüşmesi ilerledikçe, faydalar alıcıların ihtiyaçlarına göre özelleştirilir. Kişilerarası becerilerde eğitimin daha zor olması

ve kesinlikle daha uzun ve pahalı olması nedeniyle bazı zorluklar ortaya çıkmaktadır. Bu ilişkiye dayalı satış, müşteri ve firma için değer üretme ve sunmada satış elemanının rolünü değerlendirmede zorluklar yaratır. Alıcılarla sorunlar ortaya çıktıkça satış görevlileri bu sorulara yeterince ve anında cevap veremeyebilir. İlişki içinde çatışmalar ortaya çıkabilir ve satış elemanı kendi firması içinde olduğu gibi firmalar arasında da koordinasyon sağlamakta zorluk yaşayabilir. Başarı sonuçta satış elemanlarının bireysel alıcıların ihtiyaçlarını araştırma, sorunu değerlendirme ve buna göre tepki verme becerisine bağlı olacaktır (Donaldson, 1998, s.27). Satış elemanları, görevleri, satış yeri, mal ve hizmet türü, firma amaçları, hedef alınan pazar türü açısından sınıflandırılabilir (Çabuk ve Yağcı, 2013, s. 222). Satış terimi çeşitli satış durumlarını ve faaliyetlerini kapsar. Örneğin, satış temsilcisinin öncelikle ürünü müşteriye düzenli veya periyodik olarak teslim etmesinin gerekli olduğu satış pozisyonları vardır. Ayrıca bazı satış temsilcileri sadece ihracat pazarlarında satış yaparken, bazıları da doğrudan müşterilere evlerinde satış yapmaktadır. Satışın en dikkat çekici yönlerinden biri satış rollerinin çok çeşitli olmasıdır (Jobber ve Lancaster, 2009, s. 5).

Satış işleri arasında önemli bir çeşitlilik vardır ve bazen satılana veya ürünün kime satıldığına (örn. nihai tüketiciler, üreticiler, bayiler, kurumlar, hükümet) göre yapılan ayrımlar vardır. Satış işleri aynı zamanda mevcut müşterilere hizmet vermek yerine yeni müşteriler kazanmaya yapılan göreceli vurguya göre de sınıflandırılabilir. Yeni müşteriler kazanmaya odaklanan satış görevlilerine bazen avcı, öncü ve sipariş sağlayan (order-getter) kişiler denir. Bu satış elemanları, yeni müşteriler ekleyerek şirketlerinin pazar payını artırır. Bu yeni müşteriler daha sonra sipariş alıcılar (order-taker) olarak adlandırılan hesap hizmeti veren satış görevlilerine devredilebilir. Bu ikinci kategorideki satış elemanları, müşteri payı oluşturdukça satışları artırmaya çalışırlar, yani satıcının her hesaptaki konumunu iyileştirmeye çalışırlar. Bazı satış görevlileri fiili satışı yapmaktan sorumlu değildir ancak bilgi sağlayarak ve diğer ek hizmetleri gerçekleştirerek satış çabalarını destekler (Ingram, LaForge, Avila, Schwegker ve Williams, 2020, s. 19). Örneğin misyoner satış temsilcileri.

Kişisel satış durumları arasında dikkate değer bir çeşitlilik mevcuttur ve hizmet ile gelişimsel satış arasında ayırım yapmak faydalıdır. Hizmet satışı, mevcut müşterilerden satış geliri elde etmeyi amaçlamaktadır. Gelişimsel satış, potansiyel müşterileri, mevcut müşterilere dönüştürmeyi amaçlamaktadır. Başka bir deyişle, gelişimsel satış, satış elemanının şirketine halihazırda olumlu bakmayan ve muhtemelen mevcut tedarik kaynaklarının değişmesine dirençli olan kişilerden müşteriler yaratmayı amaçlamaktadır.

Farklı satış pozisyonları, farklı miktarlarda ve türde hizmet ve gelişimsel satış gerektirir. McMurry ve Arnold, konumları çok basitten son derece karmaşığa kadar uzanan bir yelpazede sınıflandırıyor. Satış pozisyonlarını, her biri alt gruplar içeren, birbirini dışlayan üç gruba, toplamda dokuz alt grupta sınıflandırır (Still vd., 2017, s. 24-25):

A Grubu (Hizmet Satışı)

1. İçeriden Sipariş Alıcı: müşterileri bekler; örneğin bir erkek mağazasındaki tezgahtar.

2. Teslimat Yapan Satış Görevlisi: esas olarak ürünün teslimatıyla ilgilenir; örneğin süt, ekmek veya akaryakıt dağıtan kişiler.

3. Yönlendirme veya Satış Elemanı - sipariş alıcı olarak çalışır ancak sahada çalışır.

4. Misyoner - yalnızca iyi niyet oluşturmayı, fiili veya potansiyel kullanıcıyı eğitmeyi amaçlar ve sipariş alması beklenmez. Bazı endüstrilerde, özellikle ilaç endüstrisinde, satışçının görevi satışı kapatmak değil, müşteriyi satıcının ürünlerine ikna etmektir. Örneğin, doktorları arayan tıbbi temsilciler, ilaçları kişisel olarak satın almadığı, ancak hastalara reçete ettiği (belirlediği) için doğrudan satış yapamaz. Benzer şekilde, inşaat endüstrisinde, mimarlar alıcılardan ziyade belirleyici olarak hareket ederler ve bu nedenle bir satış görüşmesinin amacı satışı kapatmak olamaz. Bunun yerine, bu durumlarda satış görevi iyi niyet eğitmek ve inşa etmektir (Jobber ve Lancaster, 2009, s. 10).

5. Teknik Satış Görevlisi: teknik bilgiyi vurgular; örneğin, öncelikle "müşteri" şirketlerine danışmanlık yapan mühendislik satış elemanı.

Grup B (Gelişimsel Satış)

6. Maddi Varlıkların Yaratıcı Satış Elemanı - örneğin elektrikli süpürge, otomobil, su arıtma cihazı ve ansiklopedi satan satış elemanları.

7. Maddi Olmayan Varlıkların Yaratıcı Satış Elemanı - örneğin sigorta, reklam hizmetleri ve eğitim programları satan satış elemanları.

Grup C (Temel olarak gelişimsel satış, ancak sıra dışı yaratıcılık gerektirir)

8. "Siyasi", "Dolaylı" veya "Arka Kapı" Satış Görevlisi - büyük ürünler, özellikle de gerçek anlamda rekabetçi özellikleri olmayan ürünler veya ürünler satar. Satışlar, müşterilerin organizasyonlarındaki kilit karar vericilere son derece kişiselleştirilmiş

hizmetler (ürünle çok az bağlantısı olan veya hiç bağlantısı olmayan) sunularak tamamlanır.

9. Çoklu Satış Yapan Satış Görevlisi: Satış elemanının müşterinin organizasyonundaki birden fazla kişiye, genellikle bir komiteye sunum yapması gereken öğeler; bunlardan yalnızca biri "evet" diyebilir, ancak hepsi "hayır" diyebilir.

Belirli bir satış işinde ne kadar gelişimsel satış gerekliyse ve ne kadar karmaşıksa satış yapmak da o kadar zor olur. Gelişimsel satışın miktarı ve türü, bir yandan potansiyel müşterilerin ve müşterilerin doğasına, diğer yandan da ürünlerin doğasına bağlıdır. En kolay satış, self-servis satıştır: Müşteriler ihtiyaçlarını bilir, bu ihtiyaçları karşılayabilecek ürünleri bilir, kendilerini satar ve kasaya geçerler. En zor satışlar, bazen satışların ürünün özelliği dışında bir şeye göre yapılmasının gerektiği veya siparişi almak için "çoklu" satışların gerekli olduğu ve hesabı korumak için sürekli çabanın gerekli olduğu gelişimsel satış ve yaratıcılık gerektirir (Still vd., 2017, s. 25)

Literatürde başka bir sınıflandırmada Kotler ve Keller (2016) ise yaratıcılığı en azdan en çoğa olacak şekilde satış temsilcilerini sınıflandırmıştır (Kotler ve Keller, 2016, s. 289):

- Teslimatçı - Asıl görevi bir ürünün (su, yakıt) teslimatı olan bir satış elemanı.
- Sipariş alan - İçeriden sipariş alan (tezgâhın arkasında duran) veya dışarıdan sipariş alan.
- Misyoner - Sipariş almasına izin verilmeyen ancak daha çok iyi niyet oluşturması, gerçek veya potansiyel kullanıcıyı eğitmesi beklenen bir satış görevlisi (bir ilaç firmasını temsil eden tıbbi “detaylandırıcı”).
- Teknisyen — Yüksek düzeyde teknik bilgiye sahip bir satış görevlisi (öncelikle müşteri şirketlere danışman olan mühendislik satış elemanı).
- Talep yaratan - Somut ürünler (elektrikli süpürgeler) veya maddi olmayanlar (reklam hizmetleri) satmak için yaratıcı yöntemlere güvenen bir satış görevlisi.
- Çözüm satıcısı - Uzmanlığı bir müşterinin problemini, genellikle şirketin ürün ve hizmetlerinden oluşan bir sistemle (örneğin, iletişim sistemleri) çözen bir satış görevlisi.

2.1.6. Pazarlama Anlayışındaki Değişimlerde Satış Elemanı Roller

Sanayi devrimi öncesinde küçük ölçekli işletmelerin doğası ve satıcılar ile müşterileri arasındaki yakınlık nedeniyle pazarlama ve satış sorunları yarı zamanlı olarak ele alınmaktaydı. Sanayi devrimiyle birlikte büyük ölçekli üretim, işletmelerin yeni pazarlar geliştirmesini giderek zorunlu hale getirmiştir. Daha büyük ve karmaşık organizasyonları yönetebilmek için ayrı fonksiyonel departmanlar kurulmuştur. Satış departmanları ancak bir şirketin üretim ve finans departmanlarını kurmasından sonra kurulmuştur. Üreticilerin pazarlama fonksiyonlarının bir kısmını aracılara kaydırmasıyla dağıtım kanalları geliştirildi; bu da üreticilerin satış fonksiyonlarının giderek son müşterilerden uzaklaştırılmasıyla sonuçlanmıştır. Bu tür gelişmeler nihai müşterilerle temasın sürdürülmesini ve imalatçı firmaların ürünlerinin satıldığı koşulları kontrol altında tutmasını zorlaştırmıştır. Pazarlama daha karmaşık hale geldikçe, çözümlerden biri pazarlama işlevini bölmek oldu. Uzmanlaşmış pazarlama görevlerinin yerine getirilmesi için yeni departmanlar organize edildi ve İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra satış güçlerinde hızlı bir büyüme gerçekleşmiştir. Pazarlama fonksiyonlarının parçalanmış olmasına rağmen, satış departmanı hâlâ stratejik açıdan önemli bir role sahiptir. Satış departmanı bir şirketin gelir getirici fonksiyonudur ve şirketler gelir elde etmek için bu departmana güvenmeye devam etmiştir. Bu nedenle, satış departmanı satış yapma konusunda temel ancak kritik sorumluluğa sahiptir. Modern pazarlarda arz genellikle talebi aşar ve bu da bir satış stratejisinin benimsenmesi ihtiyacını doğurmuştur. Firmaların "yapabildiğimizi satmadığı, satabildiğimizi ürettiği" pazarlama yönelimini benimseme ihtiyacını doğurur (Backström, 2008, s. 1). Müşteri ilişkileri kurmak için gerekli olan daha özel yaklaşıma yanıt vermek adına satış ekibinin belirli müşteri gruplarına birden çok çözüm sunabilmesi gerekir (Piercy, Cravens ve Lane, 2007). Satış görevlileri artık ilişki yönetiminde başı çekmekte ancak bunun geleneksel medya ve daha da önemlisi web ve sosyal medya aracılığıyla pazarlama mesajlarıyla desteklenmesi gerekmektedir (Meunier-FitzHugh ve Meunier-FitzHugh, 2015, s. 9).

Tablo 1.

Pazarlama Anlayışındaki Değişimlerde Satış Elemanı Roller

ÇAĞ/ ROL	ÜRETİM	SATIŞ	PAZARLAMA	ORTAKLIK (PARTNERLİK)
Satış Gücü Hedefi	Satış yapmak	Satış yapmak	Müşteri ihtiyaçlarını karşılamak	İlişkiler kurmak
Satış Gücü Oryantasyonu	Kısa vadeli satıcı ihtiyaçları	Kısa vadeli satıcı ihtiyaçları	Kısa vadeli müşteri ve alıcı ihtiyaçları	Uzun vadeli müşteri ve satıcı ihtiyaçları
Satış Görevlisinin Kritik Görevleri	Sipariş almak ve ürün teslimi	Alıcıları ürünleri satın almaya ikna etmek	Mevcut teklifleri alıcı ihtiyaçlarıyla eşleştirmek	Alıcı ihtiyaçlarını satıcı yetenekleriyle eşleştirerek yeni alternatifler yaratmak
Satış Görevlisinin Faaliyetleri	Satış görüşmeleri yapmak ve satış görevlilerinin müşterileri firmanın teklifleri hakkında bilgilendirmesi	Baskıcı (hard) satış yaklaşımı kullanarak müşterileri etkilemek	Uyarlanabilir satış pratiği yaparak müşterileri etkilemek	Müşteri ilişkileri kurmak ve sürdürmek Bir satış ekibini organize etmek ve yönetmek Çatışmayı yönetmek
Satış Görevlisinin Rolü	Sağlayan (Provider)	İkna Edici	Problem Çözücü	Değer Yaratıcı
Satış Yönetiminin Odak Noktası (Seçim, Eğitim, Motivasyon, Değerlendirme ve Tazminat)	Bireysel satış görevlileri Etkin kaynak tahsisine vurgu ve satış görevlilerini daha çok çalışmaya motive etmek	Bireysel satış görevlileri Etkin kaynak tahsisine vurgu ve satış görevlilerini daha çok çalışmaya motive etmek	Bireysel satış görevlileri Yeteneği geliştirmek için seçim ve eğitime vurgu ve satış görevlilerini daha akıllı çalışmaları için motive etmek	Satış ekipleri ve satış ekiplerinin liderleri Takımların seçimi ve motivasyonuna vurgu ve hesap yöneticilerinde liderlik ve çatışma yönetimi becerilerini geliştirmek

Kaynak: Based Data From Wotruba (1991) and Weitz Castleberry and Tanner (1998); Weitz, B. A. ve Bradford, K. D. (1999). Personal selling and sales management: A Relationship Marketing Perspective. *Journal of the academy of marketing science*, 27, 241-254.

Wotruba (1991), pazarlama gibi kişisel satışın doğasının da dört dönem (üretim, satış, pazarlama ve ortaklık) boyunca geliştiğini öne sürmektedir. Bu çağların her birinde, satış görevlilerinin rolü farklılık gösterir. Dolayısıyla bu rollerdeki satış görevlileri farklı faaliyetlerde bulunurlar ve etkili olabilmek için farklı bilgi, beceri ve yeteneklere ihtiyaç duyarlar. Satış yönetiminin doğası da kişisel satışın değişen doğasına yanıt olarak değişir (Weitz ve Bradford, 1999, s. 241). Bir kuruluşun satış elemanlarının görevinin soğuk aramalar (cold call) yapmak, müşterileri ikna etmek ve satışları kapatmak olduğu üretim odaklı dönemden bu yana satış elemanının rolü önemli ölçüde değişmiştir (Baumann ve

Le Meunier-FitzHugh, 2015, s.293). Tablo 1’de geçmişten günümüze kadarki bu dört ana dönemde satış temsilcisinin değişen rolleri, görevleri, faaliyetleri ve odak noktaları özet olarak sunulmuştur.

Üretim Rolü; Satış görevlileri, rekabet sınırlı olduğunda ve talep arzdan daha fazla olduğunda genellikle üretim rolüne sahiptir. Bu rolde, satış görevlileri, firmalarının kısa vadeli ihtiyaçlarını karşılamakla ilgilenirler. Birincil faaliyetleri, müşterileri ürün ve hizmetlerin mevcudiyeti hakkında bilgilendirmek ve sipariş almaktır. Bu rolün etkili performansı, yetenekten çok çabayı vurgular. Bu nedenle, bireysel satış görevlilerini çok çalışmak için motive etmeyi ve ödüllendirmeyi içerir. Satış görevlilerinin yeteneklerini seçme ve eğitim yoluyla geliştirmek yerine satış çağrılarının sayısını arttırılmaya çalışılır (Weitz ve Bradford, 1999, s. 243).

Satış rolü, ürünlere olan talebi karşılamaktan ziyade teşvik etmektir. Müşterileri bir tedarikçinin ürününe ihtiyaç duyduklarına ikna etmek için, bu roldeki satış görevlileri, müşterileri ürünleri almaya ikna etmek için agresif satış teknikleri kullanarak şirketleri için kısa vadeli sonuçlar elde etmeye odaklanır (Weitz ve Bradford, 1999, s. 243).

Pazarlama Rolü, bu roldeki satış görevlileri, satış stratejileri geliştirirken hem müşterilerinin hem de firmalarının ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur. Bu rol "Problem Çözücü" olarak adlandırılırken, müşterinin problemini çözmede dikkate alınan alternatiflerin aralığı tipik olarak satış firmasının mevcut ürün ve hizmet teklifleri ile sınırlıdır. Satış sunumları yapılırken müşteri ihtiyaçları göz önünde bulundurulsa da satış elemanının öncelikli hedefi müşterinin karlılığını artırmak değil, satışı yapmaktır. Satış görevlilerinin pazarlama rolündeki etkinliğini artırmaya yönelik araştırmalar, büyük ölçüde satış görevlileri arasında bir müşteri odaklılık geliştirmeye ve satış görevlilerini uyarlamalı satış yapmaya teşvik etmeye odaklanmıştır. Bu rolü destekleyen satış yönetimi araştırması, yetenekleri geliştirmek ve satış görevlilerini daha akıllı çalışmak için bilgi ve beceriler edinmeye motive etmek için seçim ve eğitim yöntemlerini incelemiştir (Weitz ve Bradford, 1999, s. 243).

Ortaklık Rolü, satış görevlileri değer yaratanlardır. Her iki tarafın karını artıran çözümler geliştirmek için müşterileri ve şirketleri ile birlikte çalışırlar. Böylece, bu roldeki satış görevlileri ilişkisel alışverişler geliştirir ve sürdürür - alıcı ve satıcının dikkatlerini "pastayı bölmek" yerine "pastayı artırmaya" adarlar. Hem alıcının hem de satıcının karını artırmak, tipik olarak ortak firmaların riskli, kendine özgü yatırımlar yapmasını içerir. Bu yatırımlar ilişkiye özgü olduğu için, rakiplerin kopyalamaları zordur ve bu nedenle alıcı-satıcı ikilisi için rakiplere göre bir rekabet avantajı oluşturma

potansiyeline sahiptir. Ortaklık rolündeki satış elemanlarının amacı, müşterilerle uzun vadeli ilişkiler geliştirmektir. Bu ilişkiler, her iki tarafın da karşılıklı fayda sağlayacak şekilde birlikte çalışma taahhütlerini içerdiği için bir evliliğe benzer. Pazarlama rolü gibi ortaklık rolü, satış görevlilerinin müşteri ihtiyaçlarını anlamasını ve müşterileri firmalarının ürün ve hizmetlerinin bu ihtiyaçları karşılayabileceğine ikna etmesini gerektirir. Buna ek olarak, ortaklık rolündeki satış görevlilerinin hem müşteri hem de firmasında güven ve bağlılık oluşturmaları gerekir, böylece her iki taraf da sorunlara yenilikçi çözümler keşfetmek ve rekabet avantajı oluşturmak için riskli yatırımı yapmak için özgürce bilgi alışverişinde bulunur (Weitz ve Bradford, 1999, s. 243).

2.1.7. Kişisel Satış Süreci

Kişisel satış süreci, bir satış elemanının satış yaparken izleyeceği bir dizi adımdan oluşur. Her adım için satış elemanı, belirli bir adıma özgü çeşitli satış tekniklerini kullanabilir. Bir satış elemanının hangi teknikleri kullanacağı genellikle satılan teklife (örn. ürün veya hizmet ve tüketici veya endüstriyel teklif) ve ayrıca satışa dahil olan müşterinin türüne (örn. son kullanıcı veya satıcı ve endüstriyel veya nihai tüketici) bağlı olacaktır (Dubinsky, 1981, s. 26). Satış süreci geleneksel olarak nitelikli potansiyel müşterilerin bulunmasıyla başlayan birbiriyle ilişkili bir dizi adım olarak tanımlanır. Satış elemanı buradan satış sunumunu planlar, müşteriyi görmek için randevu alır, satışı tamamlar ve satış sonrası faaliyetleri gerçekleştirir (Ingram, LaForge, Avila, Schweper ve Williams, 2019, s. 31). Kişisel satış süreci aşamaları; kişisel satış sürecinin başarılı bir şekilde bitirilmesi satış esnasında ve satış sonrasında müşteri tatmininin sağlanması, müşterilerle olumlu ilişkilerin kurulması ve bu ilişkilerin geliştirilerek sürdürülmesine destek verdikleri için işletmeler ve satış elemanları açısından son derece önemlidir (Bilginer, Gönen ve Kayabaşı, 2006, s. 58). Erdoğan ve Gürbüz (2007)'e göre kişisel satış süreci, potansiyel müşterileri tanımlama ve onları müşteriye dönüştürmeyi amaçlayan bir dizi adımlar serisidir (s. 121). Tablo 2.'de literatürde öne çıkan yazarların satış süreci aşamaları özet olarak sunulmuştur.

Tablo 2.

Literatürde Öne Çıkan Yazarların Satış Süreci Aşamaları

Yazarlar	Kişisel Satış süreci
Dubinsky, 1980	Araştırma, Ön Yaklaşım, Yaklaşım, Sunum, İtirazların Üstesinden Gelme, Kapanış ve Takip
Anyadighibe, vd. (2014)	Satış Öncesi Hazırlık, Araştırma, Yaklaşım, Sunum/Gösteri, İtirazların Ele Alınması, Satış Kararı, Satış Sonrası Karar
Moncrief ve Marshall (2004)	Kaliteyi Arama ve Değerlendirme, Ön Yaklaşım, Yaklaşım, Sunum, İtirazların Üstesinden Gelme, Satış Kapatma, Takip
Fabian (2015)	Araştırma, Ön Yaklaşım, Tespit ve Çapraz Sorgulama, İhtiyaç Analizi, Sunum, İtirazların Karşılanması, Bağlılık Kazanma, Takip
Tanner ve diğerleri. (2009)	Araştırma, Ön Yaklaşım, Yaklaşım, İhtiyaç Belirleme, Sunum Gösterimi, İtirazların Üstesinden Gelme, Kapanış, Uygulama/Takip.
Weitz ve diğerleri. (1998)	Araştırma, Satış Görüşmesini Planlama, Sunum, İtirazlara Cevap Verme, Taahhüt Alma, Uzun Süreli İlişki Kurma
Arifsari (2010)	Açılış, İhtiyaç Ve Sorunun Belirlenmesi, Sunum ve Gösterim, İtirazlarla Başa Çıkma, Müzakere, Satışın Kapatılması, Takip
Kotler ve Gary (2008: 200)	Potansiyel Müşterilerin Seçilmesi ve Değerlendirilmesi,, Ön Yaklaşım, Yaklaşım, Sunumlar ve Gösterimler, İtirazların Üstesinden Gelmek, Kapanış, Takip
Jamarillo ve Marshall (2004)	Araştırma, Ön Yaklaşım, Yaklaşım, Satış Sunumu, İtirazın Üstesinden Gelme, Kapanış, Takip Hizmeti.

Kaynak: Firmansyah, F., Margono, S. , Rohman, F. ve Khusniyah, N. (2019, October). The concept and steps of personal selling. In 2018 International Conference on Islamic Economics and Business (ICONIES 2018) (pp. 225-232). Atlantis Press.

Modern satış tarihi boyunca, satış disipliniindeki en eski ve en yaygın kabul gören paradigmalardan biri, genellikle satışın yedi adımı olarak anılır. Satışın profesyonel bir disiplin olarak kabul edilmeye başlanmasından bu yana, yedi adım, kişisel satış derslerinin öğretilmesinin yanı sıra, satış yapma süreci için satış eğitiminde bir temel olarak hizmet etmiştir (Moncrief ve Marshall, 2005, s. 13). Alan yazında en çok kabul gören kişisel satış süreci yedi adımı (Antczak ve Sypniewska, 2017, s. 45);

1. Arama ve nitelendirme; Potansiyel müşteri bulma, satış görevlilerinin yeni müşteriler ve potansiyel müşteriler aradığı aşamadır (Moncrief ve Marshall, 2005, s. 15). Bu aşama ürüne ihtiyaç duyan, istekli, satın alma gücüne ve satın alma yetkisine sahip potansiyel alıcıların aranmasını ve belirlenmesini içerir. Potansiyel müşterinin adı, adresi ve telefon numarası gibi bilgiler bu adımda alınır (Dubinsky, 1981,s. 27). Mükemmel bir satış sunumu bile, ürüne veya hizmete gerçekten ihtiyacı olmayan, satın almaya gücü yetmeyen veya mevcut uzun vadeli tedarikçisinden çok memnun olan bir kişiye veya şirkete yapıldığında başarısız olacaktır. Başarılı bir satış sunumu her zaman ürün veya hizmete açık bir ihtiyacı olan, ödeme yapmak için yeterli finansal kaynağa sahip, karlı bir

satışla sonuçlanacak kadar büyük miktarda satın alabilecek ve satış kararı verme yetkisine sahip olan potansiyel müşterilerin bulunmasıyla başlar (Olariu, 2016, s. 96).

İyi potansiyel müşterileri bulmak için birçok kaynak vardır. Yönlendirmeler genellikle nitelikli potansiyel müşteriler için en iyi kaynaklar arasındadır. Bu yönlendirmeler mevcut memnun müşterilerden, diğer iş bağlantılarından veya sosyal arkadaşlardan gelebilir. Bu kişilerin çoğu, satış elemanını şahsen tanıdıkları için iyi tavsiyeler vermeye isteklidirler. Ayrıca potansiyel müşteri hakkında genellikle bazı yararlı bilgilere sahiptirler. İyi yönlendirmeler için diğer kaynaklar arasında bayiler ve tedarikçiler yer alır. Bazen şirket içinden de yardım alınabilir. Satış yöneticileri genellikle pazarda çok fazla deneyime sahiptir ve genellikle iyi potansiyel müşterilerin nerede bulunabileceği konusunda öneride bulunabilirler. Ayrıca şirket dosyaları bazen önceki müşteriler hakkında başka bir satış görüşmesi için yararlı olabilecek veriler sağlayabilir (Olariu, 2016, s. 96). Satış görevlisi rehberlerde veya internette potansiyel müşterileri arayabilir ve telefon, e-posta ve sosyal medyayı kullanarak potansiyel müşterilerin izini sürebilirler. Veya habersiz olarak çeşitli ofislere uğrayabilirler (soğuk arama olarak bilinen bir uygulama) (Armstrong ve Kotler, 2017, s. 414).

2. Önyaklaşım; Satış görevlilerinin, kendilerini doğru bir şekilde hazırlayabilmek ve sonraki adımları kolaylaştırabilmek için potansiyel müşteriler hakkında (beğenip beğenmemeler, tercihler, satın alma stilleri vb.) mümkün olduğunca çok bilgi edinmek istedikleri bir süreçtir (Antczak ve Sypniewska, 2017, s. 45). İyi bir potansiyel müşteri belirlendikten sonra deneyimsiz satış görevlileri genellikle erken bir randevu ayarlamak ve en iyi satış konuşmasını yapmak konusunda çok istekli olurlar. Ancak deneyimli satış elemanları, öncelikle potansiyel müşteri hakkında mümkün olduğunca çok şey öğrenerek sahneyi hazırlamanın ne kadar önemli olduğunu bilir. Buna ön yaklaşım denir. Pazarlama anlayışı müşteri odaklılık ilkesine dayanmaktadır. Genel olarak, bir satış elemanı potansiyel müşteri hakkında ne kadar çok şey bilirse, satış yapma şansı da o kadar artacaktır. Satış elemanı firmanın büyüklüğü, mali durumu ve kredi notu, özel ihtiyaçları gibi konularda önceden bilgi almaya çalışmalıdır (Olariu, 2016, s. 96). Satış görevlileri, ticaret birliği ve endüstri rehberleri, telefon rehberleri, diğer satış görevlileri, diğer müşteriler, tedarikçiler, firmanın satış dışı çalışanları ve sosyal ve profesyonel bağlantılar dahil olmak üzere ilgili olasılıkları belirlemek için çeşitli bilgi kaynaklarını kullanır. Ayrıca satış temsilcisi, olası müşterinin neye ihtiyacı olduğunu, satın alma sürecinin nasıl işlediğini, satın almaya kimin dahil olduğunu ve alıcıların kişisel özelliklerini ve satın alma stillerini araştırır. Temsilci ayrıca olası müşteriye nitelemek, bilgi toplamak veya

hemen satış yapmak için çağrı hedefleri belirler; en iyi iletişim yaklaşımına karar verir - kişisel ziyaret, telefon görüşmesi, e-posta veya mektup yaklaşımın zamanlamasını planlar ve genel satış stratejisini belirler (Kotler ve Keller, 2016, s. 290).

3. Yaklaşım; Yaklaşım, satış görevlisinin müşteriyle ilk tanıştığı satış süreci aşamasıdır (Olariu, 2016, s. 97). Satış görevlisinin potansiyel müşteriyle ilk kez kişisel olarak iletişim kurduğu satışın ilk birkaç dakikasını içerir. Bu adımın amacı, müşterinin dikkatini çekmek ve müşterinin satış temsilcisinin teklifine olan ilgisini kazanmak ve tutmaktır. Bu adım yalnızca birkaç dakikalık bir süreyi kapsasa da, potansiyel müşterilere satış yapmak için genellikle kritik bir adımdır (Dubinsky, 1981, s. 27).

4. Sunum ve kanıt (ispat); satış faaliyetinin özü satış sunumudur. Burada satış elemanı ürün teklifini sunar, ürünün güçlü yönlerini ortaya koyar ve müşteri için ne yapacağını açıklar. Buna ek olarak, satış elemanı, olası müşterinin ürün için istek ve inancını uyandırmaya çalışır (Dubinsky, 1981, s. 27). Bir sunumun ilk anları son derece önemlidir. Bu aşamada iyi giyinmek ve doğru başlamak önemlidir. Satış görevlisinin ilginç bir açılış konuşması olmalı ve sunumun ana noktalarına hızla geçmelidir. Çoğu alıcının çok meşgul insanlar olduğunu unutmamak önemlidir. Birçok satış sunumu AIDA yaklaşımını takip eder: dikkat, ilgi, arzu ve eylem. Açılış beyanı alıcının dikkatini çekmek için bir yakalayıcı içermelidir. Bunu, alıcının ürüne olan ilgisini geliştirmek için ihtiyaç duyduğu bilgileri sağlamak amacıyla ürün veya hizmet özelliklerinin tartışılması takip eder. Arzu, ürünün sorunları nasıl çözebileceğini, maliyetleri nasıl azaltabileceğini, bakım ihtiyaçlarını nasıl azaltabileceğini veya başka faydalar sağlayabileceğini tam olarak göstererek yaratılabilir. Eylem, alıcının bir sözleşmeye imza atması veya bir satışın gerçekleştiğinin net bir şekilde anlaşılmasıyla gerçekleştirilir (Olariu, 2016, s. 98). Antczak ve Sypniewska (2017)'ya göre satış görevlisi bu aşamada "değer hikâyesini" anlatmalı, yani ürünün müşterinin sorunlarını çözme nedenlerini ve yollarını göstermeli ve bu aşamadaki en önemli unsur, müşteriye profesyonel hizmet sunarak yardımcı olma fikri ve iyi kişilerarası iletişim becerileriyle birleştirilmiş somut bilgilerdir (s. 45). Satış görevlisi, özellikler, avantajlar, faydalar ve değer yaklaşımı kullanarak alıcıya ürünün "hikâyesini" anlatır. Temsilciler ilgi çekici olmalı ve özellikler üzerinde çok fazla zaman harcamaktan, faydalar ve değer için yeterli zaman harcamamaktan kaçınmalıdır (Kotler ve Keller, 2016, s. 290). Çoğu durumda, potansiyel müşterileri bir ürünün avantajına ikna etmenin en iyi yolu, özellikle ürün teknik olarak karmaşıksa, onu göstermektir. Etkili bir ürün tanıtımı hazırlarken iki kurala uyulmalıdır. İlk olarak, küçük bir aksilik olasılığını azaltmak için gösteri dikkatlice prova edilmelidir. İkinci olarak, gösteri, satın alma

merkezi üyelerine ürünle ilgili uygulamalı deneyim sağlayacak şekilde tasarlanmalıdır (Johnston ve Marshall, 2016, s. 67). Johnston ve Marshall (2016), satın alma yöneticileriyle yapılan bir ankette, sunumla ilgili satış temsilcilerine yönelik; rakipleri ezmek, çok agresif olmak, rakiplerin ürünleri veya hizmetleri hakkında yetersiz bilgiye sahip olmak, müşterinin işi veya kuruluşu hakkında yetersiz bilgiye sahip olmak ve yetersiz sunumlar yapmak gibi beş şikayetin olduğunu belirtmişlerdir (s. 67).

5. İtirazları ele almak; Müşterilerin ürüne, fiyata, işletmeye, hizmete, zamana ve ihtiyaca olan itirazları açıklığa kavuşturup ortaya çıkardığı ve bu itirazları en olumlu şekilde karşıladığı ve onları olası fırsatlara (satın alma nedenleri) dönüştürmeye çalıştığı bir adımdır (Antczak ve Sypniewska, 2017, s. 45). İtirazlar genel olarak müşterinin ürün veya firma hakkındaki soruları ve tereddütleri olarak tanımlanabilir (Moncrief ve Marshall, 2005, s. 15). İtirazlar alıcının ilgisinin ifadesidir. Alıcının istediği şey daha fazla bilgidir. Sorun, alıcının henüz ikna olmamasıdır. İtirazlar alıcı için önemli olan konuları vurgulamaktadır. Örneğin Ford, satış elemanlarını eğitirken müşterilerin itirazlarının gerçekte akıllarında ne olduğuna dair yol işaretleri olduğuna dikkat çeker (Jobber ve Lancaster, 2009, s. 251). İtirazların aşılması, satış çalışanının müşteri tarafından yapılan satın alma işlemlerine ilişkin itirazları tespit ettiği, açıklığa kavuşturduğu ve çözüme kavuşturduğu satış süreci aşamasıdır. Yeni başlayan satışçılar itirazlardan korkarken deneyimli satıcılar onları gerçek teşvikler, veri kaynakları, müşterilerden gelen, argümanlarını doğru yöne odaklamalarına olanak tanıyan sinyaller olarak görür; tam tersine sessiz müşterilerin çoğundan, nüfuz edilemez olanlardan korkarlar (Olariu, 2016, s. 99). Satış görevlileri, alıcıların itirazlarını olumlu bir yaklaşımla, alıcılardan itirazları netleştirmelerini isteyerek, alıcıların kendi itirazlarına cevap verecek şekilde sorular sorarak, itirazın geçerliliğini inkâr ederek veya satın alma nedenine dönüştürerek ele almalıdır (Kotler ve Keller, 2016, s. 290).

Tüm potansiyel alıcılar farklıdır. Bazıları çok konuşkan ve meraklıdır, bazıları ise daha sessizdir ve daha fazla direktife ihtiyaç duyar. İtirazlar müşterinin sorgulamaları ve endişeleridir. Bu itirazlar ortaya çıktığında müşteri, ürün veya hizmetin gerekliliğine daha fazla ikna olabilmek için sorunlara yönelik çözümlere ihtiyaç duyar. Zaman zaman itirazlar tüketicinin satış elemanından kurtulmasını da mazur göstermektedir (Söderling, 2019, s. 23).

Tracy (2007, 91-92)'a göre tüketiciler, satış sunumu sırasında fiyatla ilgili birden fazla soru sorduklarında, en düşük fiyat seçeneğini değil, kaliteden yansıyan en adil fiyatı ararlar. İtirazlar ve fiyatın sorgulanmasıyla birlikte alıcılar da fiyat indirimi arayışına

girebilmektedir. Bazen müşteriler zamanı bir itiraz olarak kullanırlar, örneğin "Şimdi uygun bir zaman değil, beni birkaç hafta sonra arayın" diyerek buna itiraz edebilirler. Satış elemanı buna, şirketin şu anda özel fiyatları olduğuna ancak daha sonra olmadığını ikna ederek cevap verebilir. Aynı taktik "düşünmem lazım" itirazı olan müşterilere de uygulanabilir. Bu, müşteri üzerinde bir baskı yaratacaktır ve cevap aynı zamanda satış elemanı için müşterinin tekliflerle ilgilenip ilgilenmediğini de netleştirecektir (Söderling, 2019, s. 24).

6. Kapanış; satış temsilcisinin müşteriyi sipariş vermeye ve satışı kapatmaya teşvik ettiği aşamadır (Antczak ve Sypnieewska, 2017, s. 45). Müşterinin itirazlarının çoğuyla ilgilendikten sonra müzakere zamanı gelir. Müzakere, satış elemanı ile müşterinin, her iki tarafı da tatmin eden (kazan-kazan durumu) bir anlaşmaya varmak için yaptıkları uzlaşma süreci olarak tanımlanabilir. Müzakere sırasında müşterinin daha fazla itirazı olabilir ve bunlar birlikte tartışılıp üzerinde anlaşmaya varılabilir. Müzakere ağırlıklı olarak fiyat, ödeme şekli ve teslimat süresine ilişkin anlaşmalardan oluşur (Söderling, 2019, s. 24). Çoğu satış elemanı için AIDA'nın en zor aşaması, genellikle kapanış olarak adlandırılan "eylem" aşamasıdır. Bütün çaba ve hazırlıklar bu tek an için yapılır. Satış elemanı imza veya sözleşme isterse ve alıcı yanıt vermezse, başarısızlık veya yenilgi duygusu oluşabilir (Olariu, 2016, s. 99). Satış temsilcileri sipariş isteyebilir, anlaşma noktalarını özetleyebilir, siparişi yazmayı teklif edebilir, alıcının A veya B isteyip istemediğini sorabilir, alıcının renk veya beden gibi küçük seçimler yapmasını sağlayabilir veya alıcının kaybetmeyeceğini belirtebilir. Temsilci, ek bir hizmet gibi kapanış için belirli teşvikler sunabilir (Kotler ve Keller, 2016, s. 290). Satışı kapatmak, satın alma için nihai bir anlaşma elde etmek anlamına gelir. Müşteri "noktalı çizgiyi imzalamadıkça" satış elemanının tüm çabaları boşa gider; yine de birçok satış görevlisinin başarısız olduğu yer burasıdır. Alıcıların satın alma kararlarını vermeyi ertelemeleri doğaldır. Ancak satış elemanının satışı kapatması için geçen süre arttıkça satıştan elde edilecek kâr düşebilir ve satışı kaybetme riski artar. Sonuç olarak, satış görevlisinin görevi, müşterinin zamanında nihai karar vermesini kolaylaştırmaktır. Çoğu zaman, bu en iyi şekilde sadece bir sipariş isteyerek başarılabılır. Bu siparişi sizin için yazabilir miyim? Ve "Ne zaman teslim edilmesini istiyorsunuz?" yaygın kapanışlardır. Diğer bir kapatma taktiği, müşteriden "Bu nakit mi yoksa taksitli mi olacak?" veya "mavi olanı mı yoksa kırmızı olanı mı istediniz?" vb. gibi iki alternatif karar arasından seçim yapmasını istemektir (Johnston ve Marshall, 2016, s. 67).

7. Takip; daha fazla ilişki ve sadakat oluşturmada çok önemli bir adımdır. Amacı, müşterinin memnuniyetini kontrol etmek ve müşterinin sahip olabileceği tüm endişeleri açıklığa kavuşturmaktır. Bu aynı zamanda tekrar satın almanın gelecekte kolaylaştırılmasına da hizmet eder (Antczak ve Sypniewska, 2017, s. 45). Satış elemanı müşteri memnuniyetini sağlamak ve işi tekrarlamak istiyorsa, satış sürecinin son adımı olan takip gereklidir. Kapanıştan hemen sonra satış görevlisi teslimat süresi, satın alma koşulları ve diğer konularla ilgili tüm ayrıntıları tamamlamalıdır (Armstrong ve Kotler, 2017, s. 416). Ayrıca, temsilci kurulum, talimat ve servisin doğru yapıldığını sağlamak ve yaşanabilecek bilişsel uyumsuzluğu azaltmak için bir takip araması planlamalıdır (Kotler ve Keller, 2016, s. 290). Satış sonrası mükemmel hizmet, müşteri sadakatini güçlendirir ve müşterilerle uzun vadeli ilişkileri teşvik eder. Ancak bu, bazı satış görevlilerinin iyi performans göstermediği başka bir alandır. Bir müşteri bir şirketten satın almayı bıraktığında, bunun nedeni çoğu zaman müşterinin satış firmasının satış görevlilerinin ürün teslim edildikten sonra kayıtsız bir tutum geliştirdiğini düşünmesidir. Satış görevlisi, teslimat programları, malların kalitesi veya müşteri faturalamasında sorun olmadığından emin olmak için her satışı takip etmelidir. Buna ek olarak, çoğu zaman satış elemanı veya bir satış ekibinin üyeleri, ekipmanın kurulumunu denetler, müşterinin çalışanlarını kullanımı konusunda eğitir ve müşteri memnuniyetsizliğine yol açabilecek sorunları azaltmak için uygun bakımı sağlar. Bu tür bir satış sonrası hizmet, ilgili ürün ve hizmetlerin satışına yol açar (Johnston ve Marshall, 2016, s. 67).

Perakende ortamlarında süreç, yukarıdaki süreci biraz değiştirilebilir:

Bilgi toplama (yani potansiyel müşteri bulma ve ön yaklaşım) genellikle müşteri mağazaya girdiğinde ve kendisi ile satış elemanı arasında bir diyalog başladığında "gerçek zamanlı" olarak gerçekleşir ve genel olarak zaman çerçevesi süreç, perakende ortamda dış (saha) satışlara kıyasla büyük ölçüde sıkıştırılma eğilimindedir. Bununla birlikte, perakendede satış sürecini başarılı bir şekilde yürütmek için gereken görev, B2B'ye çok benzer. Kişisel satış sürecinin unsurlarının dikkatli bir şekilde incelenmesi, satışla ilişkili güçlü iki yönlü kişilerarası iletişim özelliklerini ortaya çıkarır (Grewal, Levy ve Marshall, 2002, s. 306). Satış literatürü baskın bakış açısı olarak, satış elemanının görevlerinin yerine getirilmesine yaptığı vurgu açısından mekanik veya normatif olan kişisel satışın yedi adımını (Dubinsky, 1980-81) benimsemiştir (Shannahan, Bush, Moncrief ve Shannahan, 2013, s. 262). Özellikle, müşterilerin satış sürecinin her yönüyle ilgili istekleri vardır. Örneğin, satış temsilcileriyle görüşmek için çok az zamanı olan bir müşteri, kısa bir satış sunumu isteyebilir. Uzun bir sunum yapan bir satış görevlisinin

müşteri tarafından olumsuz olarak değerlendirilmesi muhtemeldir. Benzer şekilde, bir satın alma temsilcisinin satın alma kararlarını verirken üstlerinden onay alması gerekiyorsa, onayı kolaylaştırmak için gereken olanakları sağlamayan satış görevlisi, satış olasılığını azaltır. Bu nedenle, müşterinin satış süreci ihtiyaçlarının dikkate alınmaması ve değerlendirilmemesi, bir satışın gerçekleşme olasılığını azaltır. Satış temsilcisi, yalnızca müşterinin hem ürün hem de satış süreciyle ilgili tüm gereksinimlerini karşılayarak satış şansını en üst düzeye çıkarabilir. Rekabetin keskin olduğu ve birçok ürünün müşterinin ürün gereksinimlerini karşılayabildiği bir ortamda, müşterinin satış süreci gereksinimlerini ek olarak karşılayan satış görevlisine rekabet avantajı sağlanabilir (Szymanski, 1988, s. 65).

Kişisel satış yoluyla satış süreci, zamanın akışı ile derinden değişmiştir. Eski yaklaşım, müşterinin ilgisini uyandırırken ürünün sunumunu takiben işlemin kapanması için en fazla çabanın harcanması gerektiğini varsayarken yeni yaklaşımda, tam tersi, en büyük rol müşterinin güvenini kazanmak ve ihtiyaçlarını belirlemekle oynanır. Bu, satış ve ürün pazarlama yönelimlerinden pazar ve müşteri yönelimlerine doğru geçişi iyi bir şekilde göstermektedir. Bu konu, satış yaklaşımlarının tarzlarıyla da bağlantılıdır (Antczak ve Sypniewska, 2017, s. 46).

Araştırmada ve nitelendirmede (alıcıları çekmede) kişilik, karakter ve becerilerin en önemli özellikleri stratejik düşünme, girişimcilik, analitik düşünme ve deneyim yetenekleriyle bağlantılı olanlar olacaktır. Ön yaklaşım aşamasında da benzer yeterliliklere ihtiyaç duyulacaktır ancak bunlara müşteri odaklılık (müşterilerin ihtiyaçlarını tanımlayan) eşlik etmelidir. Yaklaşım (bir toplantı / konuşma yürütme), sunum ve gösterimin yanı sıra itirazları karşılamada da (satın alma nedenleri konusunda ikna etme), girişimcilik, müşteri odaklılık ve uygun stres yönetimi iletişim becerileri, bilgi, profesyonellik, deneyim ve bu noktada proaktiflik çok önemlidir (Antczak ve Sypniewska, 2017, s. 49).

İşlemin tamamlanmasında en önemlisi girişimcilik (kontrol etme ve risk alma yeteneği), müşteri odaklılık (işbirliği, ilişki kurma ve ihtiyaçların belirlenmesi ve doğru zaman duygusu), iletişim becerileri (ikna, sözlü ve sözlü olmayan unsurlar) deneyim, uygun stres yönetimi ve stratejik düşünmedir. Son olarak, takip sırasında (teması sürdürme), stratejik düşünme, müşteri odaklılık ve iletişim becerileri, bazen de bu aşama pekiştirmeye yönelik olduğu için bilgi ve deneyim ile lider rol oynayacaktır (Antczak ve Sypniewska, 2017, s. 49).

Kotler ve Keller (2016)'e göre kişisel satış büyük ölçüde işlem odaklıdır, çünkü amacı belirli bir satışı kapatmaktır. Ancak çoğu durumda, şirket hemen bir satış değil, uzun vadeli bir firma-müşteri ilişkisi arar. Günümüzün müşterileri, koordineli bir ürün ve hizmet setini birçok konuma satıp teslim edebilen, farklı konumlardaki sorunları hızla çözeabilen, ürün ve süreçleri iyileştirmek için müşteri ekipleriyle yakın çalışabilen firmaları tercih etmektedir. Önemli müşterilerle çalışan satış görevlileri, yalnızca müşterilerin sipariş vermeye hazır olabileceğini düşündüklerinde aramaktan daha fazlasını yapmalıdır. Diğer zamanlarda da aramalı veya ziyaret etmelidirler ve değer yaratmak için işletme hakkında faydalı önerilerde bulunmalıdırlar. Kilit hesapları izlemeli, müşterilerin sorunlarını bilmeli ve onlara çeşitli şekillerde hizmet etmeye, farklı müşteri ihtiyaçlarına veya durumlarına uyum sağlamaya ve bunlara yanıt vermeye hazır olmalıdırlar (Kotler ve Keller, 2016, s. 290).

2.2. Duygusal Zeka

Bu bölümde ilk olarak duygusal zeka ve duygusal zekayla ilişkili kavramlar tanımlanacak olup ardından alan yazında öne çıkan modellere değinilecektir.

2.2.1. Duygusal Zekâ ve Duygusal Zekâyla İlişkili Kavramlar

Mayer, Salovey ve Caruso (2004)'a göre duygusal zekâ kavramını ciddiyetle ele almak için kişinin hem zeka hem de duygu hakkında bazı şeyleri anlaması gerekir (s. 198). Duygular, zihinsel işlemlerin üç veya dört temel sınıfından biri olarak kabul edilir. Bu sınıflar motivasyon, duygu, biliş ve (daha az sıklıkla) bilinci içerir. Motivasyon, duygu ve biliş üçlüsü arasında temel motivasyonlar, içsel bedensel durumlara yanıt olarak ortaya çıkar. Açlık, susuzluk, sosyal temas ihtiyacı ve cinsel arzular gibi dürtüleri içerir. Motivasyonlar, organizmayı hayatta kalma ve üreme ihtiyaçlarını tatmin edecek basit eylemleri gerçekleştirmeye yönlendirmekten sorumludur. Temel formlarında motivasyonlar nispeten belirlenmiş bir zaman sürecini takip eder (örneğin susuzluğun giderilene kadar artması) ve tipik olarak belirli bir şekilde tatmin edilir (örneğin, susuzluk sıvı içilerek giderilir). Duygular bu üçlünün ikinci sınıfını oluşturur. Duygular, memeli türleri arasında, birey ile çevre arasındaki ilişkilerdeki değişikliklere sinyal verir ve bunlara yanıt verecek şekilde evrimleşmiştir. Örneğin öfkenin, algılanan tehdit veya adaletsizliğe tepki olarak ortaya çıkması gibi. Duygular ilişkilerde algılanan değişikliklere yanıt verir. Üstelik her duygu, ilişkiye yönelik birkaç temel davranışsal

tepkiyi organize eder; örneğin korku donmayı veya kaçmayı organize eder. Bu nedenle duygular, biliş kadar esnek olmasa da motivasyonlardan daha esnektir. Üçlünün üçüncü üyesi olan biliş, organizmanın çevreden öğrenmesine ve yeni durumlarda sorunları çözmesine olanak sağlar. Bu genellikle güdülerin tatmin edilmesine veya duyguların olumlu tutulmasına hizmet eder. Biliş öğrenmeyi, hafızayı ve problem çözmeyi içerir. Devamlıdır ve öğrenmeye ve belleğe dayalı esnek, kasıtlı bilgi işlemeyi içerir. Bu yüzden duygusal zeka terimi, duygu ve bilişin kesişmesiyle ilgili bir şeyi ima eder (Mayer, Salovey, Caruso & Cherkasskiy, 2011, s.530).

Duygu kelimesini Oxford İngilizce Sözlüğü, "zihin, his, tutkudaki herhangi bir heyecan veya rahatsızlık; herhangi bir şiddetli veya heyecanlı zihinsel durum" olarak tanımlamıştır (Goleman, 1995, s. 402). Goleman (1995), duyguyu, bir duyguya ve onun kendine özgü düşüncelerine, psikolojik ve biyolojik hallerine ve bir dizi eylem eğilimine gönderme olarak ele almıştır (Goleman, 1995, s. 402). Goleman (1995)'a göre duygu sözcüğünün kökü motere'dir, Latince "hareket etmek" fiili artı "uzaklaşmak" anlamına gelen "e-" ön eki, her duyguda bir eyleme geçme eğiliminin gizli olduğunu akla getirir. Goleman (1995)'a göre tüm duygular, özünde, harekete geçme dürtüleridir. Duygular eylemlere yol açmakta ve duygusal repertuarımızda her duygu, kendine özgü biyolojik imzalarının da ortaya koyduğu gibi benzersiz bir rol oynamaktadır. Goleman, her duygunun vücudu çok farklı bir tepkiye nasıl hazırladığına dair fizyolojik ayrıntılara yer vermiştir: öfkeyle birlikte kan ellere akar ve bu da bir silahı kavramayı veya vurmayı kolaylaştırır. Bir düşmanda; kalp atış hızı artar ve adrenalin gibi hormonların patlaması, güçlü bir eylem için yeterince güçlü bir enerji darbesi üretir. Korkuyla birlikte kan, bacaklar gibi büyük iskelet kaslarına gider, bu da kaçmayı kolaylaştırır ve kanın uzaklaşması nedeniyle yüzün renginin solmasına neden olur. Yüzdeki iğrenme ifadesi (üst dudağın yana doğru kıvrılması ve burun hafifçe kırışması), Darwin'in gözlemlediği gibi, zararlı bir kokuya karşı burun deliklerini kapatmak veya zehirli bir yemeği tükürmek eylemlerde bulunulur. Mutluluk, sevgi, şefkat, şaşkınlık ve üzüntüye dair örneklerle savını desteklemiştir (Goleman, 1995, s. 14-15). Ayrıca Goleman (1995), kararlarımızı ve eylemlerimizi şekillendirirken, hissetmenin düşünceden daha fazla, hatta çoğu zaman daha da önemli olduğunu, insan yaşamında IQ'nun ölçtüğü tamamen rasyonel olanın değerini ve önemini vurgulamakta çok ileri gidildiğini duygular hakim olduğunda zeka hiçbir işe yaramayabileceğini ifade etmiştir (Goleman, 1995, s. 12).

Gayathri ve Meenakshi (2013), biyolog Charles Birch (1995)'ın hayatta en önemli şey duygulardır dediğini belirterek en önemli olup olmadığının tartışmalı olduğunu ancak

duyguların kesinlikle gerekli olduğunu belirtmiştir (s. 43). Gayathri ve Meenakshi (2013)'e göre 'his' ve 'duygu' terimleri genellikle birbirinin yerine kullanılır ve Wierzbicka'nın (1999) gözlemlediği gibi bazı dillerde (Fransızca, Almanca, Rusça) İngilizce 'duygu' kelimesine eşdeğer bir terim yoktur. Ancak 'hisler' ve 'duygular' arasında bazı önemli farklılıklar vardır. Bir 'his', bir duygudan kaynaklanabilecek 'yüz kızarması, midemizde bir düğüm ya da genel bir rahatsızlık hissi' gibi deneyimlenen fiziksel bir duyum (sensation) olabilir. Bir 'açlık duygusu'ndan değil, bir 'açlık hissinden' söz edilebilir. Birkaç duyguyu listelemeniz istendiğinde mutluluk, üzüntü, suçluluk vb. söylenebilir. İngilizce 'duygu' kelimesinin, anlamında 'hissetme'ye, 'düşünmeye' ve 'insan bedenine' atıfları birleştirdiğini kabul etmek daha uygun görünmektedir. Dolayısıyla “duygular” kelimesi kullanıldığında, bu üçünün (hissetme, düşünme ve fiziksel deneyim) nitelikleri birleştirilmiş olmaktadır (Gayathri ve Meenakshi, 2013, s. 43).

Zekaya ait tanımlar ise içinde bulundukları dönem ve kültürden etkilendikleri gibi beyin ve beynin işleyişi konusundaki bilimsel gelişmelerden de etkilenmişlerdir (Çakar ve Arbak, 2004, s. 26). Zeka, öncelikle soyut düşünceyi gerçekleştirme kapasitesinin yanı sıra genel öğrenme ve çevreye uyum sağlama yeteneğini de temsil etmektedir (Mayer, Salovey ve Caruso, 2004, s. 198-199). Yıllar boyunca zeka üzerine yapılan sempozyumlar sonucunda, zekanın ilk ayırt edici özelliğinin soyut akıl yürütme olduğu sonucuna varılmıştır (Mayer, Salovey, Caruso ve Sitarenios, 2001, s. 233). Yani zeka, nesneler arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları görme, parçaları analiz edebilme ve bunların birbirleriyle ve bir bütün olarak ilişkilerini takdir edebilme ve genel olarak içerik alanları içinde ve bunlar arasında geçerli bir şekilde akıl yürütebilme gibi kapasiteleri içermektedir (Mayer, Salovey, Caruso ve Sitarenios, 2001, s. 233.). Farklı zeka türleri genellikle üzerinde çalıştıkları bilgi türlerine göre ayırt edilir. Örneğin sözel-önermesel zeka, kelimeleri, cümleleri ve genişletilmiş metin pasajlarını anlamakla ilgilidir. Uzamsal zekanın yanı sıra, desenleri görme, resimlerin eksik kısımlarını fark etme ve yapboz parçalarını bir araya getirme kapasitesini içeren algısal-organizasyonel zeka da mevcuttur (Mayer, Salovey ve Caruso, 2004, s. 198-199). Onlarca yıldır araştırmacılar, bu iki temel zekanın tek başlarına zihinsel yeteneklerdeki bireysel farklılıkları tanımlamak için yetersiz olduğuna inanarak bir üçüncü zeka aramışlardır. 1920'de Thorndike (s. 228) “erkekleri ve kadınları, erkek ve kız çocukları anlama ve yönetme – insan ilişkilerinde akıllıca hareket etme” becerisini içeren bir sosyal zekanın varlığını öne sürmüştür (Mayer, Salovey ve Caruso, 2008, s. 505). Duygusal zeka çoklu özel zekalara katılarak zeka çalışmasını genişletme çağrısından etkilenmiştir (Mayer, Salovey ve Caruso, 2004,

s. 198). Mayer ve Salovey (1999)'a göre genel zeka, birbiriyle ilişkili onlarca zihinsel yetenek grubunu içeren bir şemsiye kavramdır. Bu yüzyılda incelenen daha küçük alt becerilerin çoğu sözel, uzamsal ve ilgili mantıksal bilgi işlemeyle ilgilidir. Bu tür işleme bazen egonun veya kendi kendine katılımın minimum düzeyde olduğunu belirtmek için “soğuk” olarak anılır. Ancak bilgi işleme aynı zamanda “sıcak”, kendisiyle ilgili, duygusal işlemeyle de ilgilenir. Duygusal zeka sıcak bir zekadır. Sosyal zeka, pratik zekayı, kişisel zekayı, sözel olmayan algılama becerileri ve duygusal yaratıcılığı içeren, yeni ortaya çıkan potansiyel sıcak zekalar grubunun bir üyesidir (s. 268).

Duygusal zeka ise duyguları değerlendirme ve ifade etme ve bunları motivasyon ve karar verme amacıyla kullanma yeteneğini tanımlayan genel bir yapıdır (Salovey ve Mayer, 1990, s. 778). Mayer ve Salovey duygusal zekayı; duyguyu algılama ve ifade etme, duyguyu düşüncede özümseme, duyguyu anlama ve mantık yürütme ve kendinde ve başkalarında duyguyu düzenleme yeteneği olarak tanımlamışlardır (Mayer ve Salovey, 1997'den sonra; 2011, s. 532).

Goleman (1995)'a göre duygusal zeka: kendini motive edebilme ve hayal kırıklıkları karşısında durabilme, dürtüyü kontrol etme ve tatmini geciktirmek; kişinin ruh halini düzenleme ve sıkıntıların düşünme yeteneğini engellemesini önleme; empati kurma ve umut etme yetenekleridir (s. 49).

Bar-On ise duygusal zekayı “kişinin çevresel talepler ve baskılarla başa çıkmada başarılı olma yeteneğini etkileyen bilişsel olmayan yetenekler, yeterlilikler ve beceriler dizisi” olarak tanımlar. EQ-i olarak adlandırılan duygusal zeka modeli, içsel beceriler, kişilerarası beceriler, uyarlanabilirlik, stres yönetimi ve genel ruh hali dahil olmak üzere beş yetkinliği kapsar. Bu yetkinliklerin her birinde, bireysel başarı ile bağlantılı belirli beceriler bulunur. İçsel beceriler, duygusal özfarkındalık, atılganlık, öz saygı, kendini gerçekleştirme ve bağımsızlığı içerir. Kişilerarası beceriler, kişilerarası ilişkiler, sosyal sorumluluk ve empatiden oluşur. Uyarlanabilirlik, problem çözme, gerçeklik testi ve esneklikten oluşur. Stres yönetimi, stres toleransını ve dürtü kontrolünü gösterir. Genel ruh hali mutluluk ve iyimserliği içerir (Harris, 2009, s. 17).

Petrides & Furnham (2003) ise duygusal zekayı, kişinin duygu yüklü bilgiyi tanıma, işleme ve kullanma becerisine ilişkin davranışsal eğilimlerin ve öz algıların bir kümesi olarak tanımlamışlardır. Bu modelde çok sayıda kişilik özelliği bir araya getirilir, birkaç sosyo-duygusal yetenekle karıştırılır ve modele duygusal zeka veya özellik temelli duygusal zekası adı verilir (Mayer, Salovey ve Caruso, 2008, s. 504-505).

2.2.2. Duygusal Zeka Kavramının Tarihsel Gelişimi

Goleman (2001)'a göre psikoloji alanında duygusal zeka teorisinin kökleri en azından zeka testinin başlangıcına kadar uzanmaktadır (Goleman, 2001, s. 3). Mayer, Salovey ve Caruso (2004)'ya göre ise duygusal zeka terimi 1960'larda edebiyat eleştirisinde (Van Ghent, 1961) ve psikiyatride (Leuner, 1966) tesadüfi bir şekilde kullanılmıştır. Payne (1986)'nin tezinde daha yaygın olarak kullanılmıştır (Mayer, Salovey ve Caruso 2004, s. 198). Mayer, Salovey, Caruso ve Cherkasskiy (2011)'e göre duygusal zeka ile ilgili 1990 tarihli makalelerden önce bu terim çoğunlukla ara sıra ve tutarsız bir şekilde kullanılmıştır (s. 528).

Duygusal zeka teorisinin evriminin izini sürerken, "bilişsel olmayan" unsurların da aynı derecede önemli olduğu konusuna dikkatin 1920 gibi erken bir tarihte Thorndike tarafından çekildiği görülür (Gayathri ve Meenakshi, 2013, s. 43-44). Thorndike, zekayı mekanik, soyut ve sosyal zeka olarak üçe ayırmıştır (Yazıcı, 2019, s. 3). Columbia Üniversitesi Öğretmenler Koleji'nde eğitim psikolojisi profesörü olan E. L. Thorndike (1920), duygusal zekanın sosyal zeka olarak adlandırdığı yönünü tanımlayan ilk kişilerden biri olmuştur. Thorndike (1920), sosyal zeka etiketi altında, başka tür yeteneklerin de var olduğunu ve genel zekadan ayırt edilmesi gerektiğini öne sürmüştür. Rojell vd. (2006)'ne göre Thorndike'in ana odak noktası, kişinin kişisel duygularının yanı sıra başkalarının duygularını anlama ve algılamasının, kişinin genel zekasından ayırt edilebilen bir zeka türü olduğunu öne sürmektir (s. 115). Thorndike, sosyal zekayı "erkekleri ve kadınları, erkek ve kız çocuklarını anlama ve yönetme – insan ilişkilerinde akıllıca hareket etme yeteneği" olarak tanımlamıştır. " (Wong ve Law, 2002, s. 246). Bu, Thorndike'ye göre kendini fidanlıklarda, oyun alanlarında, kışlalarda, fabrikalarda ve satış ortamlarında bolca gösteren, ancak test laboratuvarının resmi standartlaştırılmış koşullarından kaçan bir yetenektir. Her ne kadar Thorndike bir zamanlar sosyal zekayı laboratuvarında değerlendirmenin bir yolunu (duygusal yüzlerin resimlerini duyguların tanımlarıyla eşleştirmek gibi basit bir süreç) önermiş olsa da, sosyal zekanın sosyal etkileşimde ortaya çıkması nedeniyle "gerçek kişilerle gerçek durumların" doğru bir şekilde ölçmek için gerekli olduğunu ileri sürmüştür. 1937'de Robert Thorndike ve Saul Stern, E. L. Thorndike'nin tartıştığı sosyal zekayı ölçmeye yönelik girişimleri gözden geçirip "sosyal zekaya yakın ve onunla ilişkili ve sıklıkla onunla karıştırılan" üç farklı alan belirlemişlerdir. İlk alan öncelikle bireyin topluma ve onun çeşitli bileşenlerine (siyaset, ekonomi ve dürüstlük gibi değerler) karşı tutumunu; ikincisi sosyal bilgiyi

içermektedir: spor, güncel konular ve genel "toplum hakkında bilgi" konularında bilgili olmak. Sosyal zekanın üçüncü biçimi, bireyin sosyal uyum derecesi: içe dönüklük ve dışa dönüklük. Thorndike ve Stern'ün incelediği dönemde yaygın olarak bilinen anketlerden biri, 1926'da geliştirilen George Washington Sosyal Zeka Testi'ydi. Örneğin, bireyin sosyal durumlardaki ve ilişki problemlerindeki muhakemesini ölçüyordu; konuşmacının "zihinsel durumunun" tanınması (kişinin sözlerini duyguların adlarıyla eşleştirme yeteneğiyle ölçülür) ve duygusal ifadeyi tanımlama yeteneği (yüz resimlerini karşılık gelen duygularla eşleştirme yeteneğiyle ölçülür). Ancak Thorndike ve Stern, "insanlarla anlaşma yeteneğini" ölçme girişimlerinin başarısız olduğu sonucuna varmıştır. Sosyal zeka, birkaç farklı yeteneğin birleşimi ya da muazzam sayıda belirli sosyal alışkanlıkların ve tutumların birleşimi olabileceğini belirterek durum testleri, filmler vb. yoluyla gerçek toplumsal tepkiye daha yakın ve sözcüklerden uzaklaşan daha fazla araştırmanın, insanları yönetme ve anlama yeteneğinin doğasına daha fazla ışık tutacağını umduklarını eklemişlerdir. Bir yanda davranışçı paradigmanın, diğer yanda IQ testi hareketinin hâkimiyetindeki psikolojinin sonraki yarım yüzyılı duygusal zeka fikrine sırtını dönmüştür (Goleman, 2001, s. 3-4).

Bar-On, Elias ve Maree (2007)'a göre ise psikologlar bilişsel zekayı inceledikleri ve ölçtükleri neredeyse uzun süredir, aynı zamanda çeşitli performans türlerinin ek yordayıcılarını da aramışlardır. Edward Thorndike (1920), kendi tanımladığı şekliyle 'sosyal zeka' alanındaki çalışmasına dayanarak, psikologların bu yordayıcıları belirlemeye yönelik ilk girişimlerinden birini yapmıştır. Ancak insan performansı formülündeki eksik bileşene yönelik bu arayış, bilimin diğer alanlarında da, hatta 20. yüzyıldan önce de gerçekleşmiştir. 1872'de Charles Darwin, "duygusal-sosyal zeka" ya da kısaca "duygusal zeka" (EI) üzerine bilinen ilk bilimsel çalışmayı yayınlamıştır. Darwin'in yayını, hayatta kalma ve uyum sağlamada duygusal ifadenin rolü üzerine 1837'de başlayan çalışmaları özetlemekte olduğunu ileri sürmüştür (Bar-On, Elias ve Maree, 2007, s. 1-2). 1940'larda David Wechsler, yaşamda başarı için gerekli olduğunu belirterek bilişsel olmayan zeka kavramını geliştirmiştir; zekanın bilişsel olmayan yönlerini tanımlayınca kadar tamamlanmış sayılamayacağını öne sürmüştür (Dhani ve Sharma, 2016, s. 190). David Wechsler (1952) yaygın olarak kullanılan IQ testini geliştirmeye devam ederken, insanın yetenek dağarcığının bir parçası olarak "duygusal kapasitelerin" varlığını kabul etmiştir. Howard Gardner'ın (1983) psikolojide duygusal zeka teorisinin yeniden canlandırılmasında önemli bir payı olmuştur (Goleman, 2001, s. 4). "Zihin Çerçevesi: Çoklu Zeka Kuramı (Frames of Mind: The Theory of Multiple

Intelligences)” adlı kitabında Gardner (1983), çoklu, kişiler arası ve içsel zeka fikrini ortaya atarak zekanın türlerinden bahsetmiştir: Dilbilimsel zeka; Mantıksal-matematiksel zeka; Uzamsal zeka; Müzikal; Bedensel-kinestetik zeka; Kişiler arası zeka; İçsel zeka; Doğa bilimci zeka. Daha sonra bunlara ek olarak ruhsal zeka ve varoluşsal zekayı da eklemiştir (Dıblan,2022, s. 33). Gardner, çoklu zeka kuramına sosyal zekayı, yedi zeka alanından biri olarak dahil etmiştir. Gardner'a göre sosyal zeka, bir kişinin içsel ve kişilerarası zekalarından oluşur. İçsel zeka, kişinin kendisiyle başa çıkma zekası ile ilgilidir ve "karmaşık ve oldukça farklı duygu gruplarını simgeleme" yeteneğidir. Buna karşılık, kişilerarası zeka, kişinin başkalarıyla ilişkilerindeki zekasıyla ilgilidir ve "diğer bireyleri, özellikle de onların ruh hallerini, mizaçlarını, motivasyonlarını ve niyetlerini fark etme ve bunları birbirinden ayırma" yeteneğidir (Wong ve Law, 2002, s. 246). Çoklu Zeka (MI) teorisi iki önemli iddiada bulunur: Tüm insanlar bu zekaların tümüne sahiptir; hiçbir iki birey bu zekaların tam olarak aynı kombinasyonuna sahip değildir (Gyathri ve Meenakshi, 2013, s. 44).

Reuven Bar-On (1988) ise, duygusal zekayı refahın ölçüsü açısından değerlendirdi. Doktora tezinde duygusal bölüm ("EQ") terimini, duygusal zekanın adı olarak yaygın bir popülerlik kazanmadan ve Salovey ile Mayer ilk duygusal zeka modellerini yayınlamadan çok önce kullanmıştı. Bar-On (2000a), duygusal zekayı, çevresel taleplerle etkili bir şekilde başa çıkma konusundaki genel yeteneği etkileyen bir dizi duygusal ve sosyal bilgi ve yetenek açısından tanımlamaktadır. Bu dizi şunları içerir: (1) farkında olma, anlama ve kendini ifade etme yeteneği; (2) başkalarını bilme, anlama ve onlarla ilişki kurma yeteneği; (3) güçlü duygularla başa çıkma ve kişinin dürtülerini kontrol etme yeteneği ve (4) değişime uyum sağlama ve kişisel veya sosyal nitelikteki sorunları çözme yeteneği. Modelindeki beş ana alan; kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, uyum yeteneği, stres yönetimi ve genel ruh halidir (Bar-On, 1997b; Goleman, 2001, s. 3-4). 1990 yılında ise, Yale'den Peter Salovey ve şu anda New Hampshire Üniversitesi'nde bulunan meslektaş John Mayer, duygusal zeka teorisinin mevcut haliyle en etkili ifadesi olan "Duygusal Zeka" makalesini yayınlamışlardır. Salovey ve Mayer'in orijinal modeli (1990), duygusal zekayı “kişinin kendisinin ve başkalarının hislerini ve duygularını izleme, bunlar arasında ayırım yapma ve bu bilgiyi kişinin düşünce ve eylemine rehberlik etmek için kullanma yeteneği” olarak tanımlamıştır. Duygusal zeka yeteneklerini sosyal özelliklerden veya yeteneklerden ayırma ihtiyacını öne süren Salovey ve Mayer, bilişsel vurguya sahip bir model geliştirdi. Duyguları tanımak ve sıralamak için belirli zihinsel yeteneklere odaklanmıştır (örneğin, birisinin ne hissettiğini

bilmek zihinsel bir yetenekken, dışa dönük ve sıcak olmak bir davranıştır). Kapsamlı bir duygusal zeka modelinin, yalnızca duyguları algılamaya ve düzenlemeye odaklanan modellerde bulunmayan bir yetenek olan "duygu hakkında düşünmenin" bir ölçüsünü içermesi gerektiğini ileri sürdüler (Goleman, 2001, s. 3-4). Ancak duygusal zeka terimi Goleman 1995'te kitabını yayınladığı kadar popüler hale gelmemiştir (Wisker ve Poulis, 2014, s. 33). Daniel Goleman'ın bu kitabıyla duygusal zeka, kamuoyunda büyük bir popülerlik kazanmış ve iş dünyasının ilgisini çekmiştir (Joseph, Jin, Newman ve O'Boyle, 2015, s. 298).

Salovey, Mayer ve Goleman'ın araştırmaları, bugün duygusal zekayı tanımlayan başlıca teorik bakış açılarının çerçevesini oluşturmaya yardımcı olmuştur. Bu bakış açıları, Salovey ve Mayer'in (1990) dört boyutlu modelini, Goleman'ın (1995, 1998) dört boyutlu modelini, Bar-On'un (2004) beş boyutlu özellik tabanlı modelini ve Dulewicz ve Higgs (1999, 2000) yedi boyutlu özellik tabanlı modelini içermektedir (Hariss, 2009, s. 14). Tüm teorik perspektiflerdeki temalar, duygusal zekanın bir bireyin çevresel talepler ve baskılarla başa çıkma yeteneğini etkileyen bilişsel olmayan beceriler, yetenekler ve yeterlilikler dizisi olduğunu savunan ortak bir duygusal zeka tanımını yansıtır (Hariss, 2009, s. 14).

Duygusal zekanın tanımsal olarak belirsizliğinin sebebi, "duygusal zeka" etiketinin tarihsel olarak nispeten farklı iki teorik yapıya uygulanmasından kaynaklanmaktadır. Duygusal zekanın ilk türü, duygusal zekayı vurgulayan gerçek bir yetenek veya zekanın bir yönü olarak "duygular hakkında doğru akıl yürütme yeteneği ve düşünceyi geliştirmek için duyguları ve duygusal bilgiyi kullanma yeteneği" olarak tanımlanmıştır. Duygusal zekanın ikinci tanımı ise duygusal zeka etiketini, gerçek yetenektan ziyade kişilik özellikleri, duygulanım ve kendi kendine algılanan yeteneklerden oluşan bir kümeyi kapsayan bir şemsiye terim olarak kullanılmıştır. Bu iki tanım sırasıyla yetenek temelli duygusal zeka ve karma duygusal zeka olarak adlandırılmıştır (Joseph, Jin, Newman ve O'Boyle, 2015, s. 298). 2000'li yıllar itibarıyla ise Petrides ve Furnham (2001) duygusal zekayı özellik bakımından ele alarak duygusal zekayı zihinsel yetenektan ayırmıştır (Dıblan, 2022, s. 33). Petrides ve Furnham, duygusal zekayı bir özellik olarak tanımlamıştır; yani, zaman içinde kalıcı bir davranış modeli olarak (zaman ve eğitimle artan becerinin aksine) ve yatkınlık eğilimleri, kişilik özellikleri veya öz-yeterlik inançlarıyla ilişkilidir. Dört faktör altında gruplandırılmış on beş kişilik boyutundan oluşur: refah, öz kontrol, duygusallık ve sosyallik (Bru-Luna, Martí-Vilar, Merino-Soton ve Cervera-Santiago, 2021, s. 35-36).

2.2.3. Duygusal Zeka Model ve Boyutları

Alın yazında öne çıkan duygusal zeka modelleri yetenek tabanlı duygusal zeka modeli (Mayer ve Salovey, 1990), karma duygusal zeka modeli (Goleman, 1995; Bar-On, 1997; Cooper ve Sawaf, 1997), algılanan duygusal zeka/duygusal zeka özellik modeli (Petrides, 2010) olarak ele alınabilir (Yazıcı, 2019, s. 8). Salovey ve Mayer (1989–1990), duygusal zeka (EQ) becerilerini öğrenme yeteneğinin doğuştan gelen bir zeka biçiminden kaynaklandığını ileri sürmüşlerdir. IQ'nun kişinin bilişsel materyali öğrenme yeteneğini öngördüğü gibi, EQ'nun da kişinin duygusal becerileri öğrenme yeteneğini öngördüğünü ileri sürdükleri bu modellere yetenek modeli denir (Ackley, 2016, s. 271). Özelliğe dayalı duygusal zeka ise esas olarak insanların duygusal dünyalarına ilişkin algılarıyla ilgilidir. Özellik temelli duygusal zekanın kökleri, duyguların kişilik perspektifinden incelenmesinde yatmaktadır. Petrides ve Furnham (2000), bu etiketi kısmen Goleman (1995)'nın Duygusal Zeka'sının kişilik üzerine bilimsel literatürde uzun süredir araştırılan fikirlerin popülerleşmesini temsil ettiği perspektifini yansıtabilecek şekilde önermiştir (Petrides, Mikolajczak, Mavroveli, Sanchez-Ruiz, Furnham ve Pérez-González, 2016, s. 335). Özellik temelli duygusal zeka, kişilik hiyerarşilerinin alt seviyelerinde yer alan, duyguyla ilgili kendi kendine algılanan yetenekler ve eğilimlerin bir kümesidir (Furnham ve Petrides, 2003, s. 816). Özelliğe dayalı model (trait-based model), öz bildirim ile ölçülür ve davranışsal eğilimleri ve kendi kendine algılanan yeteneklerini içermektedir. Karma model ise yetenek ve özellik temelli modelleri birleştirir (Reid, 2015, s. 19). Duygusal zekanın daha popülerleştirilmiş karma özellik-yetenek modelleri de duygusal bilginin işlenmesi ve kullanılmasındaki yeteneklere atıfta bulunur, ancak bu yetenekleri iyimserlik, motivasyon ve ilişkilere girme kapasitesi gibi diğer özelliklerle birleştirir (Goldenberg, Matheson ve Mantler, 2006, s. 33).

2.2.3.1. Mayer ve Salovey Modeli

Haward Gardner'ın Çoklu Zeka Kuramı, Salovey ve Mayer (1990)'e ışık tutarak duygusal zekanın ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır (Yazıcı, 2019, s. 4). Yıllar içinde çeşitli duygusal zeka alanları kavramsallaştırılmış olmasına rağmen, duygusal zekaya olan modern ilgi Mayer ve Salovey (1997) ile başlamıştır (Wisker ve Poulis, 2015, s. 186). Mayer ve Salovey 1990 yılında duygusal zekayı, kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını izleme, bunlar arasında ayırım yapma ve bilgiyi kişinin düşünce ve eylemlerini yönlendirmek için kullanma yeteneğini içeren bir sosyal zeka türü olarak

tanımlamışlardır. Duygusal zekânın kapsamı duyguların sözlü ve sözsüz olarak değerlendirilmesi ve ifade edilmesi, kişinin kendisinde ve başkalarında duyguların düzenlenmesi ve problem çözmede duygusal içeriğin kullanılması yer alır (Mayer ve Salovey 1993, s. 433). Salovey ve Mayer (1990)'in bu tanımdan hareketle, duygusal zeka teorisinin üç yeteneği içerdiği ileri sürülmüştür: Duyguyu değerlendirme ve ifade etme, duyguyu düzenleme ve duyguyu zeka olarak kullanma. Duygunun ifadesi, kişisel duyguları hem sözlü hem de sözsüz olarak iletme yeteneğinin yanı sıra başkalarının ifade edilen duygularını algılama ve anlama yeteneğini de içerir. Duygunun düzenlenmesi, hem kendisinin hem de başkalarının ruh hallerini etkilemek için duyguyu kullanma becerisini içerir. Son yetenek ise, duygusal zekası olan kişinin bir problemin çözümüne etkili bir şekilde karar vermek için duyguları kullanabilmesi ihtiyacını ortaya koymaktadır (Rojell vd. 2006, s. 115). Duygusal zeka yeteneklerini sosyal özelliklerden veya yeteneklerden ayırma ihtiyacından bahseden Salovey ve Mayer, bilişsel vurguya sahip bir model geliştirmişlerdir. Duyguları tanımak ve sıralamak için belirli zihinsel yeteneklere odaklanmışlardır (örneğin, birinin ne hissettiğini bilmek zihinsel bir yetenekken, dışa dönük ve sıcak olmak bir davranıştır). Kapsamlı bir duygusal zeka modelinin, basitçe duyguları algılamaya ve düzenlemeye odaklanan modellerde bulunmayan bir yetenek olan “duygu hakkında düşünme”nin bir ölçüsünü içermesi gerektiğini savunmuşlardır (Mayer ve Salovey, 1997). Duygusal zekayı 1997 yılında hem duygular hakkında akıl yürütme hem de akıl yürütmeye yardımcı olmak için duyguları kullanma kapasitesini içeren bir kavram olarak tanımlamışlardır. Duygusal zeka modelleri kişinin kendisindeki ve başkalarındaki duyguları doğru bir şekilde tanımlama, duyguları ve duygusal dili anlama, kendi içindeki ve diğer insanlardaki duyguları yönetme ve bilişsel etkinlikleri kolaylaştırmak ve uyumlu davranışları motive etmek için duyguları kullanma becerilerini içerir (Caruso, Salovey, Brackett ve Mayer, 2015, s. 546). Mayer ve Salovey (1997) duygusal zeka tanımlarını dört dallı duygusal zeka modeline göre revize ettiler. Mayer, Salovey ve Caruso (2002), geleneksel zeka tanımlarını karşılamak için Mayer-Salovey-Caruso Duygusal Zeka Testini (MSCEIT) geliştirdi. Bunu, Mayer, Salovey, Caruso ve Sitarenios'un duygusal zekanın aşağıdaki dört dalını (belirli becerileri) ölçmek için tasarlanmış 141 maddelik bir ölçek olarak tanımladığı MSCEIT V2.0 takip etti: (1) duyguları algılamak, (2) düşünceyi kolaylaştırmak için duyguları kullanmak, (3) duyguları anlamak ve (4) duyguları yönetmek." (O'Boyle Jr, Humphrey, Pollack, Hawver ve Story, 2011, s. 789). Mayer vd., (1999) duygusal zekanın bir zeka türü sayılabilmesi için zihinsel becerileri içermesi, bu beceriler arasında ilişki olması ve becerilerin yaşla

birlikte gelmesinin şart olduğunu savunmuşlardır (Güler ve Marşap, 2019, s. 66). Mayer, Caruse ve Salovey (2016)'a göre duygusal zeka, zihinsel bir yetenektir ve duygusal zeka en iyi bir yetenek olarak ölçülebilir (Mayer, Caruse ve Salovey, 2016, s. 290-291). Duygusal zekanın, bir yetenek veya yetenek tipini yansıtmaması, diğer yeteneklerle ilişkili olması ve yaş ve deneyimle gelişmesi gerektiği için diğer zeka türleri ile bir takım benzerlikleri olduğu düşünülmektedir (Goldenberg, Matheson ve Mantler, 2006, s. 33). Yetenek modelleri duygusal zekayı, duygu içeren bir zeka biçimi olarak kavramsallaştırır (Salovey, Woolery ve Mayer, 2001). Yetenek temelli model (ability-based model), bireyin duygusal bilgiyi işleme ve kullanma becerisine odaklanır (Reid, 2015, s. 19). Mayer, Caruse ve Salovey (2016)'e göre zeka ve davranış arasında anlamlı bir ayrım vardır. Bir kişinin davranışı, belirli bir sosyal bağlamda o bireyin kişiliğinin bir ifadesidir. Bir bireyin kişiliği, zeka dışında, tümü davranış tutarlılığına katkıda bulunan güdüler ve duygular, sosyal tarzlar, öz farkındalık ve öz denetimini içermektedir. Beş Büyük kişilik özelliği arasında, örneğin dışa dönüklük, uyumluluk ve vicdanlılık, genel zeka ile sifıra yakın bir ilişki içindedir (Mayer, Caruse ve Salovey, 2016, s. 291).

Bu modelde duygusal zeka, temel psikolojik süreçlerden duygu ve bilişi birleştiren daha karmaşık süreçlere kadar değişen dört yetenek katmanından oluşur. Bu "zihinsel yetenek modeli"nin ilk aşamasında, bir bireyin duyguları algılamasına, değerlendirmesine ve ifade etmesine izin veren beceriler kompleksi bulunur. Buradaki yetenekler, kişinin kendisinin ve diğerinin duygularını tanımlamayı, kendi duygularını ifade etmeyi ve diğerlerindeki duygu ifadelerini ayırt etmeyi içerir. İkinci kademe yetenekler, düşünmeyi kolaylaştırmak ve öncelik vermek için duyguları kullanmayı içerir: duyguları yargılamaya yardımcı olmak için kullanmak, ruh hali değişimlerinin alternatif bakış açılarının değerlendirilmesine yol açabileceğini kabul etmek ve duygusal durum ve bakış açısındaki bir değişikliğin farklı türde sorunları çözmeyi teşvik edebileceğini anlamaktır. Üçüncü kademede, duyguları etiketleme ve ayırt etme (örneğin, hoşlanma ve sevmeyi ayırt etme), karmaşık duygu karışımlarını anlama (aşk ve nefret gibi) ve duygularla ilgili kurallar formüle etme gibi beceriler vardır: örneğin, öfke çoğu zaman utanmanın yerini alır bu kayba genellikle üzüntü eşlik eder. Modelin dördüncü aşaması, bazı sosyal amaçları desteklemek için duyguları düzenlemeye yönelik genel yetenektir. Duygusal zekanın bu daha karmaşık düzeyinde, bireylerin seçici olarak duygulara katılmalarına veya duygulardan ayrılmalarına ve kendilerindeki ve diğerlerindeki duyguları izlemesine ve yönetmesine izin veren beceriler vardır. Salovey ve Mayer'in 1997 modeli gelişimseldir: duygusal becerinin karmaşıklığı birinci

kademedan dördüncü kademeye doğru büyür. Bununla birlikte, tanımladıkları tüm zihinsel yetenekler, genel kendini-başkasını tanıma veya düzenleme matrisine uyar (Goleman, 2001, s. 4-5). Caruso vd. (2015)'e göre, ikinci dal (duyguları kullanma) ile diğer üç dal arasında bir ayrım vardır. Birinci, üçüncü ve dördüncü dallar duygular hakkında akıl yürütmeyi içerirken, ikinci dal benzersiz bir şekilde akıl yürütmeyi geliştirmek için duyguların kullanılmasını içerir. Dört dal, kendilik ve başkalarındaki duyguların en temel veya temel düzey beceri olarak tanımlanması ve duyguların yönetilmesinin en üst düzey beceri olduğu bir hiyerarşi oluşturur. Kendinin ve başkalarının duygularını yönetme yeteneği, diğer üç dalın temsil ettiği yeterliliklerin sonucudur (s. 547). Tablo 3'te dört dallı duygusal zeka modelindeki her bir dalın muhakeme türleri verilmiştir.

Tablo 3.

Dört Dallı Duygusal Zeka Modeli

Dört Dal	Muhakeme Türleri
Duygu Algılama	•Aldatıcı veya dürüst olmayan duygusal ifadeleri tanımlama • Doğru ve yanlış duygusal ifadeleri ayırt etme • Bağlama ve kültüre bağlı olarak duyguların nasıl sergilendiğini anlayan • İstendiğinde duyguları doğru bir şekilde ifade etme •Ortamdaki, görsel sanatlardaki ve müzikteki duygusal içeriği algılama • Sesli ipuçları, yüz ifadeleri, dil ve davranışları aracılığıyla diğer insanların duygularını algılama • Kişinin kendi fiziksel durumlarındaki, hislerindeki ve düşüncelerindeki duyguları tanımlayın
Duyguları Kullanarak Düşüncüyü Kolaylaştırmak	•Kişinin devam eden duygusal durumunun bilişi nasıl kolaylaştırabileceğine dayalı sorunları seçme. • Farklı bilişsel bakış açıları oluşturmak için ruh hali değişimlerinden yararlanma • Dikkatinizi mevcut duyguya göre yönlendirerek düşünmeye öncelik verme • Başka bir kişinin deneyimleriyle ilişki kurmanın bir yolu olarak duygular üretme • Yargılama ve hafızaya yardımcı olarak duygular üretme
Duyguları Anlama	•Duyguların değerlendirilmesinde kültürel farklılıkları tanıma • Bir kişinin gelecekte veya belirli koşullar altında nasıl hissedebileceğini anlama (duygusal tahmin) • Öfkeden memnuniyete geçiş gibi duygular arasındaki olası geçişleri fark etme • Karmaşık ve karışık duyguları anlayın • Ruh halleri ve duygular arasında ayrım yapma • Duyguları ortaya çıkarması muhtemel durumları değerlendirme • Duyguların öncüllerini, anlamlarını ve sonuçlarını belirleyin • Duyguları etiketleme (label emotions) ve aralarındaki ilişkileri tanıyın
Duyguları Yönetmek	•İstenen bir sonuca ulaşmak için başkalarının duygularını etkili bir şekilde yönetme • İstenilen sonuca ulaşmak için kişinin kendi duygularını etkili bir şekilde yönetmesi • Duygusal bir tepkiyi sürdürmek, azaltmak veya yoğunlaştırmak için stratejileri değerlendirme • Mantıklı olup olmadıklarını belirlemek için duygusal tepkileri izleme • Yardımcı oluyorsa duygularla etkileşim kurma; değilse ayrılma • Gerektiğinde hoş ve hoş olmayan duygulara ve bunların aktardıkları bilgilere açık olma.

Kaynak: Mayer, J. D., Caruso, D. R. ve Salovey, P. (2016). The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. *Emotion review*, 8(4), 290-300.,

2.2.3.2. Goleman Karma Duygusal Zeka Modeli

Goleman (1995) en çok satan ticaret kitabı olan “Duygusal Zeka: Neden IQ'dan Daha Önemlidir”i yazana kadar, "duygusal zeka" terimi araştırmacılar ve halk için yabancıydı. Kitap hızla medyanın, halkın ve araştırmacıların dikkatini çekti. Kitapta Goleman, bilim adamlarının duygusal yeterlilikler ile olumlu sosyal davranışlar arasında nasıl bir bağlantı keşfettiklerini anlattı; ayrıca duygusal zekanın hem okullara musallat olan şiddete bir yanıt olduğunu, hem de yaşamdaki başarıyı öngörmede 'IQ kadar güçlü ve bazen ondan daha güçlü' olduğunu da öne sürdü (Brackett, Rivers ve Salovey, 2011, s. 89). IQ'nun hayattaki başarıyı belirleyen faktörlere en iyi ihtimalle %20 katkıda bulunduğunu" savunarak, bize ve başkalarına, duygusal zekanın diğer faktörlerin %80'inin" çoğunu açıklayacağını ima ediyormuş gibi göründü (Goleman, 1995, s. 34). Goleman duygusal zeka hakkında "Mevcut veriler, onun IQ kadar, hatta bazen ondan daha güçlü olabileceğini gösteriyor." diye yazmıştı. Bu argümanların yarattığı yanlış izlenimler, Goleman tarafından kitabının 10. yıl dönümü basımının giriş bölümünde ele alınmıştır. Goleman (2005) kitabının 10. yıl dönümü baskısında kendisinin yanlış anlaşıldığını ve bu tür fikirlerin gerçekçi olmadığını kabul ettiğini söyledi” (Mayer, Salovey, Caruso ve Cherkasskiy, 2011, s. 210, s. 534). Goleman (1995)’a göre IQ ve duygusal zeka karşıt yeterlilikler değil, ayrı yeteneklerdir. Hepimiz zeka ve duygusal keskinliği bir araya getiriyoruz; Yüksek IQ'ya sahip ancak düşük duygusal zekaya (veya düşük IQ ve yüksek duygusal zekaya) sahip insanlar, stereotiplere rağmen nispeten nadirdir (Goleman, 1995, s. 63). Goleman (1995), çocuklarımızın hayatta daha iyi durumda olmalarına yardımcı olacak neyi değiştirebiliriz? Örneğin, yüksek IQ'ya sahip insanlar bocalarken ve orta düzeyde IQ'ya sahip olanlar şaşırtıcı derecede başarılı olduğunda hangi faktörler rol oynuyor? Sorusunu sormuş ve aradaki farkın çoğunlukla burada duygusal zeka olarak adlandırılan, öz kontrol, kendini motive etme, gayret ve sebat gibi yeteneklerde yattığını iddia etmiştir (Goleman, 1995, s. 5). Duygusal zekada nörolojik özelliklerin rolüne dair şu örneği vermiştir : örneğin, duygusal dürtüleri dizginleyebilmek; bir başkasının en derin duygularını okumak; ilişkileri sorunsuz bir şekilde idare etmek - Aristoteles'in ifadesiyle, "doğru kişiye, doğru derecede, doğru zamanda, doğru amaç için ve doğru şekilde kızmak" ender görülen bir beceridir (Goleman, 1995., s. 6). Goleman (1995)’a göre duygusal zeka: kendini motive edebilme ve hayal kırıklıkları karşısında durabilme, dürtüyü kontrol etme ve tatmini geciktirmek;

kişinin ruh halini düzenleme ve sıkıntıların düşünme yeteneğini engellemesini önleme; empati kurma ve umut etme yetenekleridir (s. 49).

Goleman (1995; 1998) duygusal zeka kavramını popülerleştirmiştir. Bir teori olarak, duygusal zekayı beş yetkinliği kapsayan bir kavram olarak kavramsallaştırdı: öz-farkındalık, öz düzenleme, öz motivasyon, empati ve sosyal beceriler. Beş yetkinliğin her birinin, bir bireyin her türlü örgütsel olayı algılama ve bunlara tepki verme biçimi üzerinde bir etkisi olduğu öne sürülmektedir (Rojell vd. 2006, s. 115).

Goleman tarafından 1999 yılında geliştirilen ilk ölçüm, Duygusal Yeterlilik Envanteridir (ECI). 2007 yılında, Duygusal ve Sosyal Yetkinlik Envanteri (ESCI) adı verilen daha yeni bir sürüm oluşturuldu. Goleman'ın ikinci ölçüsü, 360 derecelik Duygusal Zeka Değerlendirmesidir (Harris, 2009, s. 17).

Boyatzis, Goleman ve meslektaşları tarafından geliştirilen ECI, duygusal yeterlilikleri ve olumlu sosyal davranışları değerlendirmek için tasarlanmıştır (Boyatzis, Goleman ve Rhee, 2000; Goleman, 1995; Sala, 2002). ECI'nin 110 maddesi vardır ve dört küme halinde düzenlenen 20 yeterliliği değerlendirir: (1) Kişisel Farkındalık, (2) Sosyal Farkındalık, (3) Öz Yönetim ve (4) Sosyal Beceriler. ECI, öz değerlendirmeleri, akran derecelendirmelerini ve yönetici derecelendirmelerini içerebilen 360 derecelik değerlendirme tekniklerini içerir (Conte, 2005, s. 434).

Duygusal ve Sosyal Yeterlilik Envanteri (ESCI) 1991 yılında Boyatzis ve Goleman tarafından geliştirilen Duygusal-Sosyal Yeterlilik Envanteri (ESCI), duygusal yeterlilikleri ve olumlu sosyal davranışları değerlendirmek için tasarlanmıştır. ESCI, başkalarının bir bireyin duygusal zekasına ilişkin değerlendirmelerine dayanan 360 derecelik bir değerlendirmedir. ESCI, değerlendirilen kişinin 18 yeterliliği arasındaki özellikleri derecelendirmek için 7 puanlık bir Likert derecelendirme ölçeği kullanmıştır (Reid, 2015, s. 22). 2007'de Goleman ve Boyatzis tarafından revize edilen ESCI sürüm 3, 68 sorudan oluşan 5 puanlık bir Likert derecelendirme ölçeği kullanır. (a) öz-farkındalık, (b) öz-yönetim, (c) sosyal farkındalık ve (d) ilişki yönetimi dahil olmak üzere dört alan kümesinde. Öz farkındalık yeterliliği “duygusal öz farkındalık” olarak tanımlanır. Özyönetim yetkinlikleri “başarı yönelimi, uyarlanabilirlik, duygusal öz kontrol ve olumlu bakış açısı” ile ilgilidir (Reid, 2015, s. 23). Sosyal farkındalık yeterlilikleri arasında “empati ve örgütsel farkındalık” yer alır. İlişki yönetimi yetkinlikleri “çatışma yönetimi, koç ve akıl hocası, etki, ilham verici liderlik ve takım çalışması” ile ilgilidir. ESCI, başkalarının bir bireyin duygusal zekasına ilişkin değerlendirmelerine güvenmesi nedeniyle, genellikle yönetsel yetenekleri

değerlendirmek için kullanılır. 2007'de Goleman ve Boyatzis tarafından revize edilen ESCI sürüm 3, 68 sorudan oluşan 5 puanlık bir Likert derecelendirme ölçeği kullanır. (a) öz-farkındalık, (b) öz-yönetim, (c) sosyal farkındalık ve (d) ilişki yönetimi dahil olmak üzere dört boyuttur. Öz farkındalık yeterliliği “duygusal öz farkındalık” olarak tanımlanır. Özyönetim yetkinlikleri “başarı yönelimi, uyarlanabilirlik, duygusal öz kontrol ve olumlu bakış açısı” ile ilgilidir. ESCI, başkalarının bir bireyin duygusal zekasına ilişkin değerlendirmelerine güvenmesi nedeniyle, genellikle yönetsel yetenekleri değerlendirmek için kullanılır (Reid, 2015, s. 23).

Goleman (1995) da kendi karma modelinin tahmin geçerliliği konusunda olağanüstü iddialarda bulunmuş gibi görünmektedir. Duygusal zekanın, ister aşta ister yakın ilişkilerde olsun, ister kurumsal politikada başarıyı yönlendiren söylenmemiş kuralları kavramak olsun, hayatın her alanında bir avantaj sağlayacağını öne sürdü. (Mayer, Salovey, Caruso ve Cherkasskiy, 2011, s. 534).

Tablo 4'te Goleman ve Boyatzis'in 12 ifadeli, 4 boyutlu duygusal zeka modeline yer verilmiştir.

Tablo 4.

Goleman ve Boyatzis Duygusal Zeka Alanları ve Yetkinlikleri

Öz farkındalık	Öz yönetim	Sosyal farkındalık	İlişki yönetimi
Duygusal Öz farkındalık	Duygusal Öz kontrol Uyarlanabilirlik Başarı yönelimi Olumlu görünüm	Empati Organizasyonel farkındalık	Etkilemek Koç ve akıl hocası (Coach and mentor) Çatışma yönetimi Takım çalışması İlham verici liderlik

Kaynak: Goleman, D. ve Boyatzis, R. (2017). Emotional intelligence has 12 elements. Which do you need to work on. *Harvard Business Review*, 84(2), 1-5.

Öz farkındalık. Duygusal öz-farkındalık -duygularınızın farkında olma ve anlama yeteneği- başkalarının duygularıyla empati kurmak için kritiktir (sosyal farkındalık) (Goleman, 2011, s. 12).

Öz yönetim. Öz-farkındalık (içsel durumlarınızın farkındalığı) ve öz-yönetim (bu durumların yönetimi), öz-ustalığın ve yüksek performansın temelidir. Duyguları yönetmek, hedeflere ulaşmak için odaklanmış dürtü, uyarlanabilirlik ve inisiyatif gibi yetkinlikler öz yönetime dayanır (Goleman, 2011, s. 12).

Sosyal farkındalık. Sosyal ustalık, sosyal farkındalık ve ilişki yönetimi gerektirir. Daniel Siegel tarafından ortaya atılan bir terim olan Mindsight, zihnini kendini görme

yeteneğini ifade eder. Başka bir kişinin içsel gerçekliğine ve kendimize ilişkin farkındalığımız, her ikisi de empati eylemidir. Sosyal beyin, başka bir kişinin beynine uyum sağlamak ve onunla etkileşim kurmak için tasarlanmış devreleri içerir. Beyin ayna nöronlarla doludur ve bizde tam olarak diğer insanda gördüğümüz şeyi harekete geçirirler: Duyguları ve hareketleri, hatta niyetleri. Bir çalışmada, insanlara performans geri bildirimi verildi. Olumlu bir tonda olumsuz geribildirim verilirse, bu konuda kendilerini iyi hissettiler; yargılayıcı bir tonda olumlu geribildirim verildiyse, olumsuz hissettiler. Dolayısıyla duygusal alt metin birçok yönden görünürdeki etkileşimden daha güçlüdür. Sürekli olarak diğer insanların beyin durumlarını etkiliyoruz (Goleman, 2011, s. 12).

İlişkileri yönetimi. İlişki becerileri diğer insanlarda beyin durumlarını yönetmekle ilgilidir. Akranlar için gönderici, duygusal olarak en çok ifade eden kişi olma eğilimindedir. Ancak güç farklılıkları olduğunda, en güçlü kişi, ekibin duygusal durumunu belirleyen duygusal göndericidir. İnsanlar en çok o gruptaki en güçlü kişi olan liderin ne söylediğine veya ne yaptığına dikkat eder. Lider olumlu bir ruh halindeyse, bu başkalarına iyimser bir ruh hali yayar ve bu kolektif pozitiflik grup performansını artırır. Bir liderin olumsuz ruh hali grup performansına zarar verir. Bu tür duygusal bulaşma, karar veren ve yaratıcı çözümler arayan gruplarda bulunur. Bu bulaşma, sosyal beynimizdeki ayna nöron sistemi devresi nedeniyle olur. Kişiden kişiye duygusal bulaşma otomatik olarak, anında, bilinçsizce işler (Goleman, 2011, s. 12).

“Duygusal Zekayla Çalışmak” adlı kitabında Goleman, duygusal zeka temelli performans teorisini dile getirdi, iş yerinde Duygusal Zekanın önemine ilişkin iş durumunu ortaya koydu ve Duygusal Zeka temelli temel yeterliliklerin etkili bireysel gelişimi için yönergeler ortaya koydu (Goleman, 2001, s. 5). Goleman (2005)’na göre ise: entelektüel açıdan zorlu bir meslekteki yetenekli adaylar havuzundan kimin en güçlü lider olacağını tahmin etme konusunda IQ başarısız olur. Bunun nedeni kısmen taban etkisidir: Belirli bir mesleğin en üst kademelerinde veya büyük bir organizasyonun en üst kademelerinde yer alan herkes zaten zeka ve uzmanlık açısından elenmiştir. Bu yüksek seviyelerde yüksek IQ, sadece oyuna girmek ve oyunda kalmak için gerekli olan bir eşik yeteneği haline gelir. IQ'nun taban etkisi nedeniyle Goleman şunu öne sürüyor: IQ veya teknik becerilerden ziyade duygusal zeka yetenekleri, üst pozisyonlarda en yetenekli olanları daha iyi ayırt edecektir. Duygusal zeka, liderlerin seçilmesinde, terfi ettirilmesinde ve geliştirilmesinde büyük önem taşır (Cherniss, Extein, Goleman ve Weissberg, 2006, s. 242).

2.2.3.3. Bar-On Duygusal Zeka Modeli

Bar-On'un (1997) duygusal zeka modeli, "Neden bazı bireyler hayatta diğerlerinden daha başarılı oluyor?" sorusuna cevap vermeyi amaçlıyordu (Mayer, salovey, Caruso ve Cherkasskiy, 2011, s. 536). Bar-On (2006)'a göre Darwin'den günümüze, duygusal-sosyal zekaya ilişkin çoğu tanım ve kavramsallaştırma :(a) duygu ve hisleri tanıma, anlama ve ifade etme yeteneği; (b) başkalarının nasıl hissettiğini ve onlarla nasıl ilişki kurduğunu anlama yeteneği; (c) duyguları yönetme ve kontrol etme yeteneği; (d) kişisel ve kişiler arası nitelikteki değişimi yönetme, uyarılma ve sorunları çözme yeteneği ve (e) olumlu etki yaratma ve kendi kendini motive etme yeteneği. Bar-On modeli, başlangıçta bu yapının çeşitli yönlerini değerlendirmek ve kavramsallaştırmasını incelemek için geliştirilen EQ-i'nin teorik temelini sağlar. Bu modele göre duygusal-sosyal zeka, kendimizi ne kadar etkili anladığımızı ve ifade ettiğimizi, başkalarını anladığımızı ve onlarla ilişki kurduğumuzu ve günlük taleplerle nasıl başa çıktığımızı belirleyen, birbiriyle ilişkili duygusal ve sosyal yeterliliklerin, becerilerin ve kolaylaştırıcıların bir kesitidir. Bu kavramsallaştırmada bahsedilen duygusal ve sosyal yeterlilikler, beceriler ve kolaylaştırıcılar yukarıda açıklanan beş temel bileşeni içerir. Bu modele uygun olarak, duygusal ve sosyal açıdan zeki olmak, kendini etkili bir şekilde anlamak ve ifade etmek, başkalarını anlamak ve onlarla iyi ilişkiler kurmak ve günlük talepler, zorluklar ve baskılarla başarılı bir şekilde başa çıkmaktır. Bu, her şeyden önce kişinin kendi içsel becerisine, kendisinin farkında olmasına, güçlü ve zayıf yönlerini anlamasına ve duygu ve düşüncelerini yıkıcı olmayan bir şekilde ifade etmesine dayanır. (Bar-On, 2006, s. 3). Bar-On modeline göre genel zeka, IQ ile hesaplanan bilişsel zeka ve EQ ile hesaplanan duygusal zekadan oluşur. Bar-On (2000)'e göre yeterli duygusal zekaya sahip kişiler, başkalarının nasıl hissettiğini anlayabilir ve başkalarına bağımlı olmadan, karşılıklı olarak tatmin edici ve sağlıklı ilişki kurup sürdürebilirler. Bu kişiler genel olarak iyimser, esnek, gerçekçi ve stresle baş etmede ve kontrolü kaybetmeden problem çözmede başarılıdır (Kızılkaya, 2020, s. 71). Bar-On (2000), duygusal zeka veya sosyal zeka kavramları yerine duygusal sosyal zeka ("ESI") kavramını kullanmıştır (Bar-On, 2006, s. 4). Bar-On (2006)'a göre literatür, bu yapının duygusal ve sosyal bileşenlerini birleştirmeye yönelik çeşitli girişimleri ortaya koymaktadır. Örneğin, Howard Gardner (1983), kişisel zeka kavramsallaştırmasının içsel (duygusal) zeka ve kişilerarası (sosyal) zekaya dayandığını açıklar. Ek olarak, Carolyn Saarni (1990) duygusal yetkinliği, birbiriyle ilişkili sekiz duygusal ve sosyal beceriyi

içeren olarak tanımlar. Ayrıca, duygusal-sosyal zekanın, etkili insan davranışını belirlemek için bir araya gelen bir dizi içsel ve kişilerarası yeterlilik, beceri ve kolaylaştırıcıdan oluştuğunu gösterdiğini belirterek “duygusal zeka” veya “sosyal zeka” yerine bu yapıyı “duygusal-sosyal zeka” olarak adlandırmanın daha doğru olduğunu belirtmiştir (Bar-On, 2006, s. 3).

Bar-On, bireylerin duygusal zekâ düzeylerinin ölçülmesine yönelik kapsamlı araştırmalar yaparak psikolojik ölçüm literatüründeki ilk duygusal zeka ölçeğini tasarlamıştır. Bar-On'un Duygusal Zeka Envanteri (Duygusal Bölüm Envanteri EQ-i), “Neden bazı bireyler hayatta diğerlerinden daha başarılı olma yeteneğine sahiptir?” sorusundan yola çıkarak geliştirilmiştir. Yetişkinler için tasarlanan EQ-i, 133 soru ve 5 genel duygusal zeka alanından oluşur. İç iletişim, kişilerarası iletişim, stres yönetimi, uyum ve genel ruh hali olmak üzere 5 alandan oluşan 15 alt yetkinlik kategorisi ile ölçülmektedir (Kızılkaya, 2020, s. 73). Bar-On EQ-I, bugüne kadar duygusal-sosyal zekanın en yaygın olarak kullanılan ölçüsüdür ve aracın rapor edilmiş bir iç güvenilirliği ve 0.75'ten daha yüksek tekrar test güvenilirliği vardır (Bar-On, 2004; Harris, 2009, s. 51). EQ-i, duygusal-sosyal zekanın bir tahminini sağlayan, duygusal ve sosyal olarak zeki davranışın bir öz-bildirim ölçüsüdür (Bar-On, 2006, s. 4). EQ-i, 17 yıllık bir süre içinde geliştirildi ve 30'dan fazla dile çevrildi. EQ-i, bir psikolojik test yayıncısı tarafından yayınlanan ve Buros Mental Measurement Yearbook'ta (Plake ve Impara 1999) hakemli olarak gözden geçirilen ilk EI ölçüsüyü. 1997'de yayınlanmasından bu yana, EQ-i literatürde tutarlı bir şekilde en yaygın kullanılan EI ölçüsü olarak tanımlanmıştır (Bar-On, 2006, s. 3). Bar-On (2006)'ya göre EQ-i, 17 yaş ve üzeri bireyler için uygundur ve tamamlanması yaklaşık 40 dakika sürer. Bireyin yanıtları toplam bir EQ puanı verir ve 15 alt ölçek puanından oluşan aşağıdaki 5 bileşik ölçekte puanlar verir: İçsel (Öz Saygı, Duygusal Öz-Farkındalık, Atılganlık, Bağımsızlık ve Kendini Gerçekleştirmeden oluşur); Kişilerarası (Empati, Sosyal Sorumluluk ve Kişilerarası İlişkiyi içerir); Stres Yönetimi (Stres Toleransı ve Dürtü Kontrolünü içerir); Uyarlanabilirlik (Gerçeklik Testi, Esneklik ve Problem Çözmeyi içerir); ve Genel Ruh Hali (İyimserlik ve Mutluluktan oluşur) (Bar-On, 2006, s. 4). Tablo 5'te Bar-On'un duygusal zeka boyutları ve EQ-İ'de değerlendirilen duygusal zeka yetkinlik ve becerilerine yer verilmiştir.

Tablo 5.

EQ-i Ölçekleri ve Değerlendirdikleri Duygusal Zeka Yetkinlikleri ve Becerileri

EQ-i ÖLÇEKLERİ	Her Ölçeğin Değerlendirdiği EI Yetkinlikleri ve Beceriler
İçsel	Kişisel Farkındalık ve kendini ifade etme
Öz Saygı	Kendini doğru algılamak, anlamak ve kabul etmek
Duygusal Öz farkındalık	Kişinin duygularının farkında olması ve anlaması.
Girişkenlik	Kişinin duygularını ve kendini etkili ve yapıcı bir şekilde ifade edebilmesidir.
Bağımsızlık	Kendine güvenmek ve başkalarına duygusal bağımlılıktan kurtulmak.
Kendini Gerçekleştirme	Kişisel hedeflere ulaşmak ve kişinin potansiyelini gerçekleştirmeye çalışmak.
Kişilerarası	Sosyal farkındalık ve kişilerarası ilişki
Empati	Başkalarının nasıl hissettiğinin farkında olmak ve anlamak.
Sosyal Sorumluluk	Kişinin kendi sosyal grubuyla özdeşleşmesi ve başkalarıyla işbirliği yapması.
Kişilerarası İlişki	Karşılıklı olarak tatmin edici ilişkiler kurmak ve başkalarıyla iyi ilişkiler kurmak
Stres Yönetimi	Duygusal yönetim ve kontrol
Stres Toleransı	Duyguları etkili ve yapıcı bir şekilde yönetmek.
Dürtü Kontrolü	Duyguları etkili ve yapıcı bir şekilde kontrol etmek.
Uyarlanabilirlik	Değişim yönetimi
Gerçeklik Testi	Kişinin duygularını ve düşüncelerini dış gerçeklikle nesnel olarak doğrulamak.
Esneklik	Kişinin duygularını ve düşüncelerini yeni durumlara uyarlamak ve uyarlamak.
Problem Çözme	Kişisel ve kişilerarası nitelikteki sorunları etkili bir şekilde çözmek.
Genel Ruh Hali	Kişisel motivasyon
İyimserlik	Olumlu olmak ve hayatın daha parlak tarafına bakmak.
Mutluluk	Kendinden, başkalarından ve genel olarak hayattan memnun olmak.

Kaynak: Bar-On, R. (2007). The Bar-On model of emotional intelligence: A valid, robust and applicable EI model. *Organisations and People*.

EQ-i 2.0®, (1) “hiçbir zaman/nadiren” ile (5) “her zaman/neredeyse her zaman” arasında değişen yanıtlarla beş noktalı Likert sıralı bir ölçek kullanan 133 maddelik bir duygusal zeka modeli içerir (Reid, 2015, s. 57). EQ-i 2.0®, Kendini Algılama, Kendini İfade Etme, Kişilerarası, Karar Verme ve Stres Yönetimi branş ölçeği puanlarına dayalı bir duygusal zeka puanı sağlar (Reid, 2015, s. 57).

2.2.3.4. Cooper ve Swaf Duygusal Zeka Modeli

Cooper ve Swaf duygusal zeka modeli model karma bir model olup, zihinsel yetenekler ve bunların dışındaki kavramları da içermektedir (Güler ve Marşap, 2019, s. 67). “Executive EQ” kitabının ortak yazarları Cooper ve Ayman Sawaf (1997), Mayer ve Salovey (1993)’ın EQ kavramını işlevselleştirmeye ve bunu standartlaştırılmış bir tanım, değerlendirme ve iyileştirme süreci kullanarak işyerine uygulamaya çalıştılar. Mayer ve Salovey (1993) tarafından ortaya konduğu gibi, duygusal zekanın orijinal dört yönünün bir kombinasyonu üzerine inşa ettiler, Goleman’ın (1995 ve 1998) çalışmasını değerlendirdiler ve bunları yeniden etiketlediler (Carney, 1999, s. 55).

Cooper ve Sawaf’ın, duygusal zekanın dört temel taşı şu şekildedir: duygusal okuryazarlık, duygusal uygunluk, duygusal derinlik ve duygusal simya. Cooper ve Sawaf’ın (1997) popüler kitabı “Yönetici EQ (Executive EQ)”, belirli becerileri ve eğilimleri dört temel taşıyla ilişkilendiren bir duygusal zeka modelinin ana hatlarını çizmiştir: kişinin kendi duygularına ve bunların nasıl işlediğine ilişkin bilgiyi içeren duygusal okuryazarlık; duygusal dayanıklılık ve esnekliği içeren duygusal uygunluk; duygusal derinlik, duygusal yoğunluğu ve büyüme potansiyelini ve yaratıcılığı tetiklemek için duyguyu kullanma yeteneğini içeren "duygusal simyayı" içerir (Schutte, Malouff, Hall, Haggerty, Cooper, Golden ve Dornheim, 1998, s. 168). “Executive EQ” kitabı (Cooper ve Sawaf, 1997), Cooper ve Sawaf’ın modeline dayanan, 21 alt ölçeğe ayrılan 250’den fazla maddeden oluşan EQ MAP testini sunmuştur (Schutte, vd. 1998, s. 169).

Robert Cooper ve Ayman Sawaf (1997) EQ’yu "insan enerjisinin, bilgisinin, bağlantısının ve etkisinin kaynağı olarak duyguların gücünü ve zekasını hissetme, anlama ve etkili bir şekilde uygulama yeteneği" olarak tanımladılar. İş dünyasında ve yaşamda EQ’nun en iyi şekilde Dört Köşe Taşı Modeli ile anlaşılabilirliğini, ilk temel taşı olarak şu şekilde ortaya koydu (Garg ve Rastogi, 2009, s. 3) :

Duygusal Okuryazarlık, duygusal dürüstlük, enerji, duygusal geri bildirim, sezgi, sorumluluk ve bağlantı yoluyla bir özgüven odağı oluşturur.

Duygusal Zindelik, bu özgünlüğü, inanılabilirliği ve dayanıklılığı güçlendirir, güven çemberini ve dinleme kapasitesini genişletir.

Duygusal Derinlik, kişinin hayatını ve işini kendi benzersiz potansiyeli ve amacı ile uyumlu hale getirmenin yollarını araştıran ve sonuç olarak otorite olmadan nüfuzu artıran sorumluluk.

Duygusal Simya, bu sayede yaratıcı içgüdüler ve kapasite, sorunlarla ve baskıyla birlikte akabilecek ve kişinin daha kolay hissetme kapasitesini geliştirerek gelecek için rekabet edebilecek şekilde genişletilebilir.

Cooper ve Sawaf, Mayer ve Salovey'nin yapılarını genişletti ve onları yeniden adlandırdı. Aşağıda Mayer ve Salovey, Cooper ve Sawaf ve Goleman'ın çalışmalarının bir sentezi sunulmaktadır (Carney, 1999, s. 56):

Kişisel Farkındalık: Bu, duyguları ve onların sağladığı bilgileri anlama yeteneğidir (Mayer ve Salovey, 1993) ve kişinin içsel durumlarını, tercihlerini, kaynaklarını ve sezgilerini bilmesi (Goleman, 1998) duygusal okuryazarlık haline gelmiştir.

Duyguları Yönetmek: Bu, duyguyu doğru bir şekilde algılama, değerlendirme ve ifade etme yeteneğidir (Mayer ve Salovey, 1993) ve kişinin içsel durumlarını, dürtülerini ve kaynaklarını yönetme yeteneği (Goleman, 1998) duygusal uyum haline gelmiştir.

Kişisel Motivasyon: Bu, duygusal ve entelektüel büyüme sağlamak için duyguları yansıtıcı bir şekilde kullanma yeteneğidir (Mayer ve Salovey, 1993) ve hedefe ulaşmayı yönlendiren veya kolaylaştıran duygusal eğilimleri kullanma (Goleman, 1998) duygusal derinliğe dönüşmüştür.

İlişkileri Yönetmek: Bu, kolaylaştırabilecek durumlarda talep üzerine duygu üretme yeteneğidir.

2.2.4. Duygusal Zeka ve Pazarlama

Duygusal zeka (EI), iş, eğitim, satış, psikoloji ve sosyoloji gibi çeşitli disiplinlerde popüler hale gelmiştir (Harris, 2009, s. 21). Geçmişte örgütsel davranış çalışmalarında duygular göz ardı edilmiştir. İşyeri, duyguların sağlıklı karar vermenin önüne geçtiği rasyonel bir ortam olarak görülmüştür (Grandey, 2000, s. 95). Kişisel satış son derece dinamik olduğu için satış elemanlarının işteki duygularını yönetme becerisi çok önemlidir (Kemp, Borders ve Ricks, 2012, s. 18). Satış elemanı kendisini duygulardan soyutlayamaz fakat kendisinin ve müşterilerinin duygularını doğru bir şekilde algılayarak, anlayarak ve bu duyguları yöneterek amaçlarına hizmet etmesini sağlayabilir. Böylelikle moralini ve performansını yükseltebilir (Akçay ve Çoruk, 2012, s. 4). Yeterli duygusal zekaya sahip kişi, oldukça işlevsel, başarılı ve duygusal olarak sağlıklı bir bireydir. Duygusal zeka zamanla gelişir, yaşam boyunca değişir ve terapötik müdahalelerin yanı sıra iyileştirme programları ve eğitim yoluyla teşvik edilebilir. Bu

model sonuç odaklı olmaktan çok süreç odaklıdır (Kızılkaya, 2020, s. 71). Duygusal ve sosyal açıdan zeki insanlar kendilerini anlayabilir ve ifade edebilir, başkalarını anlayabilir ve onlarla iyi ilişkiler kurabilir ve günlük yaşamın talepleriyle başarılı bir şekilde başa çıkabilir (Bar-On, 2007, s. 2)

EI ile ilgili yapılan bir literatür taraması, EI'yi işyerinde artan performans sonuçlarına bağlayan çok sayıda çalışma tanımlamıştır. Bu tür sonuçlar, çalışan etkinlik derecelendirmelerini, satış kota endekslerini, liderlik kapasitesini, kariyer bağlılığını ve yönetsel ilerlemeyi içerir (Carson ve Carson, 1998; Dulewicz ve Higgs, 1999; Freshman ve Rubino, 2002; Goleman, 1998; Harris, 2009, s. 21).

2.2.5. Satış Elemanın Duygusal Zekasının Önemi

Müşterinin en çok iletişim kurduğu satış elemanı, müşterilerin tatmin olma derecesinin kritik bir belirleyicisi olarak tanımlanmıştır (Pettijohn, Rozell ve Newman, 2010, s. 25). Müşterinin en çok iletişim kurduğu satış elemanı, müşterilerin tatmin olma derecesinin kritik bir belirleyicisi olarak tanımlanmıştır (Pettijohn, Rozell ve Newman, 2010, s. 25). Hızla değişen satış ortamında, başarılı satış görevlileri kendilerine rekabet avantajı sağlayan beceriler edinmelidir. Kişinin kendi ve başkalarının duygularını algılama, yorumlama ve bunlara tepki verme olarak tanımlanan duygusal zeka (EI), satış görevlilerinin davranışlarına rehberlik etmelerine ve satış performanslarını artırabilecek şekilde düşünmelerine olanak tanıyan kritik bir beceri olarak sunulur (Sojka ve Deeter-Schmelz, 2002, s. 43).

Müşterileri anlamaları, iletişim kurmaları ve müşterilere değer sunmaları beklendiği için satış görevlilerinin müşteri etkileşimlerinde çok önemli bir rolü vardır (Delpechitre vd., 2018, s. 12). Çok sayıda kuruluş müşterilerle uzun vadeli ilişkiler arayışındadır. Dwyer, Schurr ve Oh'un (1987) işaret ettiği gibi, tüm ilişkiler - iş ve kişisel dahil - duygusal yönler içerir. Duygusal zekayı ve onu nasıl kullanacağını anlayan satış görevlileri, satış sürecinde avantaj sağlayacak ve duygusal zekası düşük olan satış görevlilerine göre daha iyi performans gösterme olasılığı yüksek olacaktır (Sojka ve Deeter-Schmelz, 2002, s. 44).

Kişisel satış alanında bireyler reddedilme, rol çatışması, rol belirsizliği ile karşı karşıya kalacak ve genellikle diğer mesleklerde yaygın olan destek grupları olmadan bu zorluklarla karşılaşacaktır. Bu nedenle, başarılı olmak için satış elemanının duygularını kontrol etmesi ve farkında olması gerekir. Kabalık, reddedilme ve daha fazlasıyla karşı

karşıya kalındığında, satış elemanı bu eylemlerin kaynağını anlamalı ve kendisini olumsuz davranışlardan ayırabilmelidir. Benzer şekilde, olumlu sonuçlar ortaya çıktığında, satış elemanının bu sonuçların üretilmesindeki rolünün farkında olması gerekir. (Pettijhon, Rozell ve Newman, 2010, s. 26).

Satış temsilcilerinin, alıcı-satıcı ilişkilerini karlı bir şekilde güvence altına almalarına ve sürdürmelerine olanak sağlayacak becerileri edinmeleri gerektiği, bu yüzden de duygusal zekanın satışta etkili bir şekilde kritik bir rol oynadığı öne sürülmüştür (Deeter-Schmelz ve Sojka, 2003, s. 211). Mayer, Salovey ve Caruso (2004)'ya göre diğerlerine kıyasla yüksek duygusal zekaya sahip bir birey, sorunlu davranışlarda bulunmaya daha az yatkındır ve sigara, aşırı alkol kullanımı, uyuşturucu kullanımı veya başkalarıyla şiddetli atışmalar gibi kendine zarar veren, olumsuz davranışlardan kaçınır. Yüksek duygusal zekaya sahip bireyin olumlu sosyal etkileşimlere sahip olması daha olasıdır (Mayer, Salovey ve Caruso, 2004, s. 210).

Wong ve Law (2002)'a göre yüksek duygusal zeka seviyesine sahip çalışanlar, öncül ve tepki odaklı duygusal düzenlemeyi etkili bir şekilde kullanabilen ve başkalarıyla etkileşimlerinde daha etkili bir şekilde ustalaşan kişilerdir (s. 248). Yüksek duygusal zekaya sahip bir birey, duyguları daha iyi algılayabilir, onları düşüncede kullanabilir, anlamlarını anlayabilir ve duyguları diğerlerinden daha iyi yönetebilir. Duygusal sorunları çözmek, muhtemelen bu birey için daha az bilişsel çaba gerektirir. Kişi ayrıca sözel, sosyal ve diğer zekalarda da biraz daha yüksek olma eğilimindedir, özellikle de birey EI'nin duyguları anlama bölümünde daha yüksek puan aldıysa. Birey diğerlerinden daha açık ve kabul edilebilir olma eğilimindedir. Yüksek EI kişisi, büro veya idari görevleri içeren mesleklerden daha çok, öğretme ve danışmanlık gibi sosyal etkileşimleri içeren mesleklere çekilir (Mayer, Salovey ve Caruso, 2004, s. 210).

Sjöberg ve Littorin (2003)'e göre, satış personeli sosyal ve duygusal becerilerin önemli olduğu bir işte çalışır. Performansları, çeşitli sosyal sorunları yönetme ve olumsuz geri bildirim ve başarısızlıklardan kaynaklanan motivasyonel ve duygusal sorunlarla başa çıkma yetenekleriyle ilgilidir. Satış elemanının iş hayatında başarısızlık sık görülür. Duygusal zekası yüksek bir kişi esnek olmalı ve başarısızlığın duygusal olarak tehdit edici sonuçlarıyla başa çıkabilmelidir (s. 3).

Lassk ve Shepherd (2013)'a göre yüksek duygusal zekaya sahip olanlar, kendilerinin ve başkalarının duygularını değerlendirmede ve karar vermede duyguları kullanma ve düzenlemede düşük duygusal zekaya sahip olanlardan daha yeteneklidir. Yüksek duygusal zekaya sahip bir satış elemanı, ne zaman stresle veya

memnuniyetsizlikle karşılaştığını fark edebilir ve yaşadığı stresle başa çıkmak için duygularını düzenleyebilir. Düşük duygusal zeka seviyesine sahip bir satış elemanı, duygularını tanıma konusunda daha az ustadır ve olumsuz duyguları yönetme konusunda daha az beceriye sahiptir, bu da iş tatmininin azalmasına yol açacaktır (Lassk ve Shepherd, 2013, s. 28).

Chen ve Jaramillo (2014)'a göre duygusal olarak zeki satış görevlileri, müşterilerin duygularını algılar ve müşterilerin duygularının neden değiştiğini anlar. Satış görevlilerinin olumsuz müşteri duygularını algıladıkları durumlarda, tepkilerini kontrol edebilir ve olumlu bir duygusal tepki gösterebilirler. Olumlu duygusal gösterim, müşteri etkisini ve müşteri hizmet kalitesi algılarını etkilediği için zorunludur (Chen ve Jaramillo, 2014, s. 36).

Delpechitre vd., (2018) ise müşteri değerinin birlikte yaratılmasını geliştirmek ve teşvik etmek için, satış elemanı duygusal zekasının bu sürecin bir öngörücüsü olarak önemli bir rol oynadığını belirtmişlerdir. Bunun temel nedeni ise, duygusal olarak zeki satış elemanlarının, satış etkileşimleri sırasında en iyi hareket tarzını seçme ve uygun duyguları belirleme konusunda oldukça usta olmalarını sebep göstermiştir (Delpechitre vd., 2018, s. 12).

Satış görevlilerinin genellikle denetimsiz olmaları nedeniyle, öz motivasyonda başarının kritik bir belirleyicisidir. Goleman (1995, 1998), yüksek düzeyde duygusal zekaya sahip bireylerin hem öz düzenleme hem de motivasyon sergilediklerini belirtmektedir. Bu özellikler, kişinin kendi performansı, öz kontrol, başarı güdüsü ve organizasyonun hedeflerine bağlılığı için sorumluluk alma yeteneğini içermesi olarak tanımlanmıştır. Bu nedenle, öz motivasyon, genellikle zorlayıcı faaliyetler olan arama, arama başlatma, dirençle başa çıkma ve siparişleri müzakere etme dahil olmak üzere satışların birçok yönü için gereklidir. Genellikle duygusal zekaya sahip bir bireyin kritik bir unsuru ve satış başarısının önemli bir belirleyicisi olarak tanımlanan bir başka faktör de empati, yani bir başkasının sözlerini ve duygularını anlama yeteneğidir. Müşterileri anlamak, satış pozisyonlarında kritik bir faktör gibi görünmektedir, çünkü anlayış arttıkça, satış elemanının bir satış pozisyonunun avantajlarını uyarlama ve optimize etme yeteneği de artar. Duygusal olarak zeki birey, sosyal becerilere sahip olarak tanımlanır. Satış genellikle çok “sosyal” bir faaliyet olduğundan, iş yemekleri, eğlence vb. genellikle satış faaliyetlerinin ve satış başarısının önemli bir parçası olarak tanımlanır (Pettijhon, Rozell ve Newman, 2010, s. 26).

Müşterileri anlamaları, iletişim kurmaları ve müşterilere değer sunmaları beklendiği için satış görevlilerinin müşteri etkileşimlerinde çok önemli bir rolü vardır (Delpechitre vd. 2018, s. 12). Satış elemanları sadece müşteri ilişkileri yönetiminde değil, aynı zamanda değerleri anlama, yaratma, iletme ve müşterilere değer sunmada da kilit bir rol oynamaktadır ve bu da firmanın satış performansını arttırmaktadır (Wisker ve Poulis, 2014, s. 33).

2.3. Öz Yeterlik

Albert Bandura öz-yeterliği, kişinin belirli bir görevi başarıyla yerine getirme yeteneğine olan inancı olarak tanımlamıştır. İnsanların belirlediği hedeflerle birlikte öz yeterlilik, bir kişinin neredeyse her türlü çabada ne kadar iyi performans göstereceğinin en güçlü motivasyonel belirleyicilerinden biridir. Bir kişinin öz-yeterliği, çabasının, kararlılığının, strateji oluşturmalarının yanı sıra sonraki eğitim ve iş performansının da güçlü bir belirleyicisidir. Son derece öngörücü olmasının yanı sıra, performansı artırıcı faydalardan yararlanmak için öz yeterlilik de geliştirilebilir (Heslin ve Klehe, 2006, s. 705). Lunenburg (2011)' e göre öz yeterlilik bir tür özgüven veya öz saygının göreve özgü bir versiyonu olarak düşünülebilir (s. 1). Krishnan, Netemeyer ve Boles (2002)'a göre ise belirli bir görevi gerçekleştirmek için kişinin algılanan yeteneğinin kapsamlı bir özeti veya yargısıdır. Satış bağlamında özyeterlilik, satış personelinin satışla ilgili görevleri başarıyla yerine getirebileceğine dair inancıdır (s. 287). Sujan, Weitz ve Kumar (1994)'a göre öz-yeterli satış elemanları, işlerinde başarılı bir şekilde performans göstermek için gerekli eylem planlarını organize etme ve yürütme yeteneğine sahip olduklarına inanırlar (Bandura, 1986, s. 391).

Öz yeterliliğin üç boyutu vardır: büyüklük, kişinin başarabileceğine inandığı görevin zorluk düzeyi; güç (dayanıklılık), büyüklüğün güçlü ya da zayıf olduğuna dair inanç ve genellik, beklentinin durumlar arasında genelleştirilme derecesi. Bir çalışanın yetenek duygusu onun algısını, motivasyonunu ve performansını etkiler (Lunenburg, 2011, s. 1). Başarısız olacağımızı düşündüğümüz bir görevi nadiren gerçekleştirmeye çalışırız. Öz yeterliliğin öğrenme, motivasyon ve performans üzerinde güçlü etkileri vardır çünkü insanlar yalnızca başarılı bir şekilde gerçekleştirebileceklerine inandıkları görevleri öğrenmeye ve gerçekleştirmeye çalışırlar.

Öz-yeterlik inançları, bilişsel, motivasyonel, duygusal ve karar verme süreçleri yoluyla insanın işleyişini düzenler (Bandura ve Locke, 2003, s. 87). Bireylerin kendilerini

geliştirecek ya da zayıflatacak şekilde düşünmelerini, kendilerini ne kadar iyi motive ettiklerini ve zorluklar karşısında ne kadar sebat ettiklerini, duygusal sağlıklarının kalitesini, stres ve depresyona karşı hassasiyetlerini ve önemli karar noktalarında yaptıkları seçimleri etkiler (Bandura ve Locke, 2003, s. 87).

Öz-yeterlik, öğrenmeyi ve performansı üç şekilde etkiler (Lunenburg, 2011, s. 1-2):

Öz yeterlilik, çalışanların kendileri için seçtikleri hedefleri etkiler. Öz yeterliliği düşük olan çalışanlar kendilerine nispeten düşük hedefler belirleme eğilimindedirler. Bunun tersine, yüksek öz-yeterliğe sahip bir bireyin yüksek kişisel hedefler belirlemesi muhtemeldir. Araştırmalar insanların sadece öğrenmekle kalmayıp aynı zamanda öz-yeterlik inançlarıyla tutarlı seviyelerde performans sergilediklerini de gösteriyor.

Öz-yeterlik, insanların iş için harcadığı çabanın yanı sıra öğrenmeyi de etkiler. Öz-yeterliliği yüksek çalışanlar genellikle yeni görevlerin nasıl yerine getirileceğini öğrenmek için çok çalışırlar çünkü çabalarının başarılı olacağından emindirler. Öz-yeterliliği düşük olan çalışanlar, karmaşık görevleri öğrenirken ve gerçekleştirirken daha az çaba harcayabilirler çünkü çabanın başarıya yol açacağından emin değildirlere.

Öz-yeterlik, insanların yeni ve zor görevlere girişmelerindeki ısrarı etkiler. Öz-yeterliliği yüksek olan çalışanlar, belirli bir görevi öğrenebileceklerine ve gerçekleştirebileceklerine güvenirler. Bu nedenle, sorunlar ortaya çıktığında bile çabalarına devam etmeleri muhtemeldir. Tersine, öğrenme ve zor bir görevi yerine getirme konusunda yetersiz olduklarına inanan düşük öz-yeterliliğe sahip çalışanlar, sorunlar ortaya çıktığında muhtemelen pes edeceklerdir (Lunenburg, 2011, s. 2).

Bandura (2012)'ye göre öz-yeterliliğin kaynaklarına ilişkin olarak insanların yeteneklerine olan inançları dört şekilde gelişir: ustalık deneyimleri, sosyal modelleme, sosyal ikna ve seçim süreçleri (s. 13).

Birincisi ustalık deneyimleri yoluylaadır. İnsanlar yalnızca kolay başarılar elde ederlerse, hızlı sonuçlar beklemeye başlarlar ve aksilikler ve başarısızlıklar karşısında cesaretleri kolayca kırılır. Dirençli öz yeterlik, azimli çabayla engellerin üstesinden gelme deneyimini gerektirir. Dayanıklılık aynı zamanda başarısızlığın nasıl yönetileceğini öğrenerek de inşa edilir, böylece moral bozucu olmaktan çok bilgilendirici olur (Bandura, 2012, s. 13). Bandura'ya göre öz yeterliliğin en önemli kaynağı geçmiş performanstır. İşle ilgili görevlerde başarılı olan çalışanların gelecekte benzer görevleri tamamlama konusunda daha fazla güvene sahip olmaları (yüksek öz yeterlilik), başarısız olan çalışanlara (düşük öz yeterlilik) göre daha muhtemeldir (Lunenburg, 2011, s. 2).

Öz yeterliliği geliştirmenin ikinci yolu sosyal modellemedir. Kendine benzeyen insanların azimli bir çabayla başarılı olduklarını görmek, gözlemcilerin kendi yeteneklerine dair arzularını ve inançlarını artırır (Bandura, 2012, s. 13). Bir iş arkadaşınızın belirli bir görevde başarılı olduğunu görmek öz yeterliliğinizi artırabilir. Örneğin iş arkadaşınız kilo verirse, bu sizin de kilo verebileceğinize olan güveninizi artırabilir. Dolaylı deneyim, kendinizi modellediğiniz kişiye benzer gördüğünüzde etkili yöntemdir (Lunenburg, 2011, s. 2).

Sosyal ikna üçüncü etki şeklidir. İnsanlar kendilerine inanmaya ikna edilirlerse, zorluklar karşısında daha azimli olurlar. Kararlılık başarı şansını artırır. Bireyler başarıyı başkalarına karşı kazanılan zaferlerle değil, kendilerini geliştirerek ölçmeye teşvik edilir. İnsanlar ayrıca öz yeterliliklerini değerlendirirken kısmen fiziksel ve duygusal durumlarına da güvenirler. Yeterlik inançları kaygı ve depresyonu azaltarak, fiziksel güç ve dayanıklılık oluşturarak ve fiziksel ve duygusal durumların yanlış okunmasını düzelterek güçlendirilir. Öz-yeterlik inançları bilişsel, motivasyonel, duygusal ve karar verme süreçleri yoluyla insanın işleyişinin kalitesini etkiler. Spesifik olarak, insanların yeterliklerine olan inançları, onların karamsar mı yoksa iyimser mi, kendi kendini mümkün kılan veya zayıflatan şekillerde düşüncelerini etkiler. Öz-yeterlik inançları, insanların kendilerini ne kadar iyi motive edebildiklerini ve kendileri için belirledikleri hedefler, sonuç beklentileri ve başarı ve başarısızlıklarına nedensel atıflar aracılığıyla zorluklar karşısında sebat etmelerini etkiler. İnsanların baş etme yeteneklerine olan inançları, duygusal durumlarını kendi kendilerine düzenlemelerinde çok önemli bir rol oynar. Bu onların duygusal yaşamlarının kalitesini ve stres ve depresyona karşı hassasiyetlerini etkiler (Bandura, 2012, s. 13). Esasen bu, insanları belirli bir görevde başarılı olma yeteneğine sahip olduklarına ikna etmeyi içerir. Bir liderin sözlü iknayı kullanmasının en iyi yolu Pygmalion etkisidir. Pygmalion etkisi, bir şeyin doğru olduğuna inanmanın onu doğru yapabileceği, kendi kendini gerçekleştiren bir kehanet biçimidir. Rosenthal ve Jacobson'un (1968) klasik çalışması Pygmalion etkisinin güzel bir örneğidir. Öğretmenlere amirleri tarafından bir grup öğrencinin çok yüksek IQ puanlarına sahip olduğu söylendi (aslında ortalama ila düşük IQ puanlarına sahiplerdi) ve aynı öğretmene başka bir öğrenci grubunun düşük IQ puanlarına sahip olduğu söylendi (aslında IQ puanları yüksekti). Pygmalion etkisiyle tutarlı olarak öğretmenler, zeki olduğunu düşündükleri öğrencilerle daha fazla zaman geçirdiler, onlara daha zorlayıcı ödevler verdiler ve onlardan daha fazlasını beklediler; bunların hepsi öğrencinin öz yeterliliğinin daha yüksek olmasına ve öğrenci notlarının daha iyi olmasına yol açtı. Pygmalion etkisi

işyerinde de kullanılmıştır. Araştırmalar, yöneticilerin astlarının bir görevi başarıyla yerine getirebileceğinden emin olduklarında astlarının daha yüksek düzeyde performans gösterdiğini göstermiştir. Ancak iknanın gücü, liderin güvenilirliğine, çalışanlarla önceki ilişkilerine ve liderin örgütteki etkisine bağlı olacaktır (Lunenburg, 2011, s. 2).

Yeterliliğe ilişkin öz inançların kişisel gelişime ve değişime katkıda bulunmasının son yolu seçim süreçleriyle ilgilidir. Bu tür inançlar, insanların dikkate aldığı seçenekler listesini ve önemli karar noktalarında yaptıkları seçimleri etkiler. İnsanlar, aktivite ve ortam seçimleriyle yaşam yollarının gidişatını ve ne olacaklarını belirlerler (Bandura, 2012, s. 13). Bandura duygusal ipuçları öz yeterliliği belirlediğini savunmuştur. Bir görevde başarısız olmayı bekleyen veya çok zorlu bir şey bulan bir kişinin belirli fizyolojik belirtiler yaşaması muhtemeldir: çarpıntı, kızarıklık hissi, avuç içlerinin terlemesi, baş ağrıları vb. Semptomlar kişiden kişiye değişir, ancak devam etmeleri durumunda düşük performansla ilişkilendirilebilir. Öz-yeterlik motivasyon teorileriyle ilişkilendirilmiştir. Edwin Locke ve Gary Latham, hedef belirleme teorisi ile öz yeterlilik teorisinin birbirini tamamladığını öne sürmüşlerdir. Bir liderin çalışanlar için zor hedefler koyması, çalışanların öz yeterliliğinin daha yüksek olmasına ve kendi performansları için daha yüksek hedefler belirlemelerine yol açar. Araştırmalar, insanlar için zor hedefler koymanın güveni artırdığını göstermiştir (Lunenburg, 2011, s. 2).

Öz-yeterlik odak belirleyicidir çünkü hem doğrudan hem de diğer belirleyiciler üzerindeki etkisiyle davranışı etkiler (Bandura, 2012, s. 14).

Tekrarlanan engeller, alaylar ve asgari teşviklerle yılmayan birçok büyük yenilikçi ve politikacının da gösterdiği gibi, yüksek derecede öz yeterlik, insanları çok çalışmaya ve aksilikler karşısında ısrarcı olmaya yönlendirir. Sonunda başarılı olabileceğine inanan Thomas Edison, ilk ampülü geliştirmeden önce en az 3.000 farklı başarısız prototipi test ettiği söyleniyor. Abraham Lincoln ayrıca, nihai siyasi zaferinden önce yaşadığı sayısız ve tekrarlanan kamuoyu tepkilerine ve başarısızlıklara yanıt olarak yüksek bir öz-yeterlik sergiledi. Araştırmalar, topluluk önünde konuşma, kilo verme ve etkili bir yönetici olma gibi becerilerde uzmanlaşmak için gereken kayda değer çabayı sürdürmek için öz yeterliliğin önemli olduğunu bulmuştur (Heslin ve Klehe, 2006, s. 705). Satış sürecinde de her zaman satış kapama olumlu olmayacaktır ya da her zaman müşteriler satış temsilcilerine güler yüz göstermeyecektir burada pes etmememiz, müşteriyi dinleyerek ihtiyaç, istek ve beklentilerini iyi analiz ederek, ki bunu sahada satış yapacaksak müşteriyle ilgili bilgi toplama aşamasında yapabiliriz, tezgahdan satış yapıyorsak ise sunum esnasında kendimizi müşterinin yerine koyarak, iyi bir dinleyici

olarak, olumsuz duygularımızı bastırarak ya da yöneterek satışı kapamayı olumlu olarak sonuçlandırabiliriz. O an olumlu bir satış kapama gerçekleşmese bile kişinin potansiyel müşteri olduğunu yani ileride satış yapabileceğimizi unutmamız ve olumsuz bir ifade takınmamız gerekir.

Tarihsel olarak araştırmacılar, öz yeterliliğin performansla olumlu bir şekilde ilişkili olduğu konusunda hemfikirdir; bu meta-analitik araştırmalarla desteklenmiştir (Rapp, Baker, Bachrach, Ogilvie ve Beitelspacher, 2015, s. 362). Örneğin, Stajkovic ve Luthans (1998) öz-yeterlik ile iş performans arasında 0,38'lik bir meta-analitik korelasyon rapor etmiştir (Peterson, 2020, s. 61). Öz yeterlilik ölçeği ile satış performansı ölçümü arasındaki ortalama korelasyon 0,37 ile 0,77 arasında değişmektedir (Peterson, 2020, s. 62). Albert Bandura ve Edwin Locke (2003), öz yeterliliğin iş performansının güçlü bir belirleyicisi olduğu sonucuna varmışlardır (Lunenburg, 2011, s. 2). Durak (2019), insan kaynakları çalışanlarının öz-yeterliklerinin duygusal emek üzerindeki etkisinde örgütsel desteğin düzenleyici rolünü araştırdığı çalışmasında öz-yeterliğin yalnızca genel olarak duygusal emek ve samimi davranış üzerindeki etkisi bulunmuştur (s. 126).

Spiro ve Weitz (1990)'e göre satış personellerinin çeşitli satış yaklaşımlarını kullanma becerilerine, belirli bir yaklaşımın ne zaman gerekli olduğunu ve ne zaman işe yaramadığını fark etme becerilerine güvenmeleri gerekir (Spiro ve Weitz, 1990, s. 62).

2.4. Satış Elemanı Performansı

Başarılı bir satış gücünün, ürün veya hizmet satan organizasyonların başarısında kritik bir önemi vardır (Harris, 2009, s. 27). Herhangi bir satış ve pazarlama organizasyonunun başarısı nihai olarak bireysel satış elemanlarının başarısına bağlıdır. Çünkü performansları sadece kısa vadede değil, uzun vadede de firmanın kârlılığını doğrudan etkilemektedir. Alıcı-satıcı etkileşimi ve iletişimi sürecinde, satış görevlileri yeni işler geliştirmekte, müşteri güveni oluşturmakta, uzun vadeli ilişkileri beslemekte, müşteriler için katma değer yaratmakta ve yönetime pazar bilgisi sağlamaktadır (Wang, 2000, s. 11).

Satış performansı, “örgütün amaçlarına katkısı açısından değerlendirilen davranış” olarak tanımlanır (Amour, 2019, s. 77). Performans değerlendirmesinin amacı, bireyin işinin sistematik bir şekilde değerlendirilmesi, performansın iş bilgisi, çıktının kalitesi ve miktarı, inisiyatif ve kara katkı gibi faktörlere göre ölçülmesi, diğer bir deyişle satış gücü amaç ve hedeflerinin sahadaki fiili başarı ile karşılaştırılmasıdır (Kesari, 2014,

s. 49). Satış elemanları genellikle firma ile müşterileri arasındaki ana bağlantıdır. Bu nedenle, bir firmanın ürün ve hizmetlerinin kalitesine ilişkin müşteri algıları, satış elemanlarıyla olan temastan ve onların ne kadar iyi performans gösterdiğinden doğrudan etkilenir. Ayrıca satış elemanı performansının, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve ciro gibi bir dizi bireysel satış elemanı çıktısının öncüsü olduğu bulunmuştur. Satış temsilcilerinin yanlış seçilmesi, standartların altında performansa, iş tatminsizliğine ve aşırı ciroya yol açmaktadır (Churchill, Ford ve Walker 1997; Krishnan, Netemeyer ve Boles, 2002, s. 286).

Satış elemanı performansı tüm satış organizasyonlarının temel ilgi alanı olsa da firmalar performansın farklı yönlerini vurgulamaktadır. Genel olarak satış elemanı performansı, objektif ya da subjektif perspektiflerden ya da her ikisinden birden tanımlanmış ve ölçülmüştür (Behrman ve Perreault 1982; Wang, 2000, s:12). Objektif performans, birim satış hacmi, dolar satış hacmi, kara katkı, yeni hesap sayısı ve benzeri açılardan tanımlanır ve ölçülür. Subjektif performans ise iletişim etkinliği, satış hacmi, müşteri ilişkileri, harcamaların kontrolü, bölge yönetimi, satış becerilerinde uzmanlaşma, takım çalışması, yönetime bilgi sağlama gibi konularda amirlerin, müşterilerin, iş arkadaşlarının veya satış elemanlarının bizzat kendileri tarafından yapılan değerlendirmelerle ölçülür (Wang, 2000, s:12).

Satış elemanı performansının öznel olarak mı yoksa nesnel olarak mı ölçüleceği ve eğer öznel ölçümler kullanılacaksa kimin değerlendirmelerinin en güvenilir olacağı konusunda literatürde bir tartışma mevcuttur (Wang, 2000, s:12).

Bir satış elemanının performansını birçok faktör etkileyebilir (Jhonston ve Marshall, 2016, s. 197). Satış elemanı performansının belirleyicilerini inceleyen çeşitli meta-analizler de dahil olmak üzere onlarca yıldır süren araştırmalara rağmen satış elemanı performansını etkileyen bireysel özelliklere ilişkin sorular hala devam etmektedir. Walker, Churchill ve Ford (1977), performansın öncüllerinin beş kategoride sınıflandırıldığı kapsamlı bir satış elemanı performansı modeli öne sürmüşlerdir: (1) kişisel, organizasyonel ve çevresel faktörler; (2) motivasyon; (3) yetenek; (4) beceri seviyeleri; ve (5) rol algısı. Birçok çalışma kişisel, organizasyonel ve çevresel faktörleri ve satış performansının öncülleri olan rol algısını ele alırken, daha azı motivasyon, yetenek ve beceri düzeyi ile ilgili bireysel özelliklere odaklanmıştır. Özellikle bu değişkenler, diğer işlere göre satış işlerinde performansın en fazla tahmin edilmesini sağlayabilir (Krishnan, Netemeyer ve Boles, 2002, s. 285). Tüm değişkenler arasında, satış performansının bireysel düzeydeki öncülleri muhtemelen en sık incelenenidir. Bu

değişkenler çeşitli nedenlerden dolayı ilgi çekici olmaya devam etmektedir. Birincisi, bu değişkenlerin birçoğu satış elemanlarının işe alınması ve seçimiyle ilgilidir ve yanlış satış elemanlarını işe almanın maliyetleri fahiş derecede yüksek hale gelmektedir. İkincisi, organizasyonel ve çevresel düzeydeki değişkenlerin, bireysel düzeydeki faktörlerin aracılık etmesi ve/veya moderasyonu yoluyla satış performansını etkilemesi muhtemeldir. Üçüncüsü, bu bireysel düzeydeki değişkenler için tutarlı ve güçlü sonuçlar, ısrarlı araştırma çabalarına rağmen eksiktir (Wang, 2000, s:14).

Satış elemanı pozisyonuna eklenen rol, o pozisyonu işgal eden herhangi biri tarafından gerçekleştirilecek faaliyetler veya davranışlar kümesini temsil eder. Rol algıları bileşeninin üç boyutu vardır: rol doğruluğu, algılanan rol çatışması ve algılanan rol belirsizliği. Rol doğruluğu terimi, satış elemanının, rol ortaklarının, özellikle de şirket üstlerinin taleplerine ilişkin algılarının ne derece doğru olduğunu ifade eder. Algılanan rol çatışması, bir satış elemanının iki veya daha fazla rol ortağının rol taleplerinin uyumsuz olduğuna inanması durumunda ortaya çıkar. Algılanan rol belirsizliği, satış görevlilerinin işi yeterince yerine getirmek için gerekli bilgiye sahip olmadıklarına inanmaları durumunda ortaya çıkar. Satış görevlileri, bazı rol ortaklarının belirli durumlarda kendilerinden ne beklediği, bu beklentileri nasıl karşılamaları gerektiği veya performanslarının nasıl değerlendirilip ödüllendirileceği konusunda kararsız olabilir. Model, üç rol algısı değişkeninin bireysel satış elemanı için psikolojik sonuçlara sahip olduğunu göstermektedir. İşten memnuniyetsizlik yaratabilirler. Ayrıca satış elemanının motivasyonunu da etkileyebilirler. Tüm bu etkiler satış gücündeki ciroyu artırabilir ve performansa zarar verebilir. Birçok kişisel ve organizasyonel değişken insanların rol algılarını etkileyebilir (Jhonston ve Marshall, 2016, s. 199).

Yeteneğin satış performansı üzerindeki etkisi üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Satış yeteneği, sözel zeka, matematiksel yetenek ve satış uzmanlığı gibi bir dizi faktörü içerir. Genel olarak araştırma sonuçları yetenek ile performans arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ne yazık ki, geniş yetenek ölçümleri tek başına satış performansındaki çeşitliliğin çok büyük bir kısmını açıklayamamaktadır. Satış elemanının performans motivasyonunu da etkileyebilir. Örneğin, satış görevlisinin bir görevi yerine getirme konusunda algılanan yeteneği ve genel kendine güveni, bireyin artan çabanın performansın artmasına yol açıp açmayacağına dair algısını etkiler. Ayrıca, satış elemanlarının kendi kaderlerini büyük ölçüde kontrol edip etmedikleri veya bu kaderin büyük ölçüde dış güçler (iç ve dış kontrol odağı) tarafından kontrol edilip edilmediğine ilişkin zekası ve duyguları, artan performansın arzu ettikleri ödüllerde

iyileşmeye yol açacağına inanıp inanmadıklarını etkiler (Jhonston ve Marshall, 2016, s. 199).

Beceri düzeyi, bireyin gerekli görevleri yerine getirme konusunda öğrenilen yeterliliğini ifade eder ve kişilerarası beceriler, liderlik, teknik bilgi ve sunum becerileri gibi öğrenilen becerileri içerir. Bu becerilerin her birinin göreceli önemi ve diğer becerilere sahip olmanın gerekliliği satış durumuna bağlıdır (Jhonston ve Marshall, 2016, s. 199).

Farklı türdeki satış görevleri için farklı türde becerilere ihtiyaç vardır. Dolayısıyla yetenek ve beceri seviyeleri birbiriyle ilişkili yapılardır. Yetenek nispeten kalıcı kişisel yeteneklerden oluşurken beceriler, öğrenme ve deneyimle hızla değişebilen yeterlilik düzeyleridir (Jhonston ve Marshall, 2016, s. 199).

Satış elemanının herhangi bir görev üzerinde çaba harcama motivasyonu, bireyin (1) beklentilerine ve (2) performans değerlerine bağlı gibi görünmektedir. Beklentiler, satış elemanının belirli bir görev üzerinde çaba harcamanın belirli bir boyutta performansın artmasına yol açacağı olasılığına ilişkin tahminleridir. Örneğin, potansiyel yeni hesaplara yapılan aramaların sayısını artırmak satışların artmasına yol açacak mı? Performans değerleri, satış elemanının bazı boyut veya boyutlarda gelişmiş performans elde etmenin arzu edilirliğine ilişkin algılarıdır. Örneğin, satış elemanı artan satışları çekici buluyor mu? Bir satış elemanının belirli bir boyuttaki performans değeri, onun (1) araçlarının ve (2) ödül değerlerinin bir fonksiyonu gibi görünmektedir. Araçsallıklar, satış görevlisinin, bu boyuttaki performansın iyileştirilmesinin belirli ödüllere daha fazla ulaşılmasına yol açacağı olasılığına ilişkin tahminleridir. Örneğin, artan satışlar ücretin artmasına yol açacak mı? Ödül değerleri, satış elemanının, artan performansın bir sonucu olarak artan ödüller almanın arzu edilirliğine ilişkin algılarıdır (Jhonston ve Marshall, 2016, s. 200).

Satış gücünün organizasyonu ve satış bölgelerinin tasarımı hakkındaki tartışma, performans ile organizasyonel faktörler arasındaki ilişkiyi destekleyen kanıtların ve mantığın çoğunu gözden geçirdi. Bu faktörler şirketin pazarlama iletişimi harcamalarını, firmanın mevcut pazar payını ve satış gücü denetiminin derecesini içerir. Performans ile bölge potansiyeli, müşteri yoğunluğu, satış elemanının iş yükü ve rekabetin yoğunluğu gibi çevresel faktörler arasında bir ilişki vardır. Dolayısıyla kişisel, organizasyonel ve çevresel değişkenlerin performans üzerindeki doğrudan etkisi oldukça açıktır. Örneğin satış bölgesi tasarımı, araştırmalar, satış elemanlarının bölgelerinin tasarımından ve yapısından memnun oldukça performanslarının arttığını göstermektedir. Satış

elemanlarını bölge tasarım sürecine dahil etmek sezgisel görünebilir, ancak yöneticiler bazen organizasyonun ihtiyaçları ile satış elemanının girdileri arasında denge kurmakta zorlanırlar. Ancak satış yöneticileri, satış elemanlarını bölge tasarımı gibi önemli konularda karar alma sürecine dahil ederek, satış elemanının o bölgedeki performansının zaman içinde artabileceğini öğrenmiştir (Jhonston ve Marshall, 2016, s. 202).

2.4.1. Davranış ve Sonuç Performansı

Satış elemanı performansının davranış performansı ve sonuç performansı olmak üzere iki boyutu vardır. Önceki araştırmalar, satış elemanı performansının davranış ve sonuç bileşenlerinin kavramsal olarak farklı olduğunu ancak pozitif olarak ilişkili olduğunu göstermektedir (Babakus ve diğerleri 1996; Piercy, Cravens ve Morgan 1999; Piercy, Cravens ve Lane, 2012, s. 9).

Davranış performansı, satış görevlilerinin iş sorumluluklarını yerine getirirken kullandıkları davranışlardan oluşur (Anderson ve Oliver 1987; Behrman ve Perreault 1984; Piercy, Cravens ve Lane, 2012, s. 9).

Sonuç performansı, davranış performansı ile ilişkili, ancak davranış performansından farklı olan satış elemanı performansının ayrı bir boyutudur (Piercy, Cravens ve Lane, 2012, s. 9). Sonuç performansı, doğrudan satış görevlisine atfedilen satış sonuçlarıyla ilgilidir (Walker, Churchill ve Ford 1979; Piercy, Cravens ve Lane, 2012, s:9).

Sonuç odaklı bir kontrol sisteminde (Anderson ve Oliver, 1987, s. 76):

- Satış elemanlarının yönetim tarafından nispeten az izlenmesi söz konusudur,
- Satış görevlilerini yönlendirmeye yönelik nispeten az yönetimsel yönlendirme veya çaba söz konusudur ve
- Satış gücünü değerlendirmek ve telafi etmek için satış görevlilerinin sonuçlara ulaşmak için kullandıkları modların ölçümleri yerine sonuçların (sonuçların) basit nesnel ölçümleri kullanılır.

Bunun aksine, davranış temelli kontrol sistemlerinde:

- Satış elemanlarının faaliyetleri ve sonuçlarının önemli ölçüde izlenmesi söz konusudur,

- Satış görevlilerinin faaliyetlerine yüksek düzeyde yönetim yönlendirmesi ve müdahalesi dahil edilir
- Subjektif ve daha karmaşık yöntemler, büyük ölçüde (1) satış elemanlarının satış görevine ne kattığına (örneğin yetenek, ürün bilgisi), (2) faaliyetlerine (örneğin çağrı sayısı) ve (3) satış stratejilerine dayanmaktadır.

Anderson ve Oliver (1987)'a göre sonuca dayalı kontrol, satış elemanlarının kendi stratejilerini kullanarak kendi yöntemleriyle sonuçlara ulaşmaları için yalnız bırakıldığı bir pazar sözleşme düzenlemesine benzer. Satış görevlileri elde ettikleri sonuçlardan (sonuçlardan) sorumlu tutulur, ancak bunları nasıl başardıklarından sorumlu değildir (s. 76). Davranış temelli kontrol sistemlerinde ise yöneticiler genellikle satış elemanlarının ne yapmasını istedikleri konusunda iyi tanımlanmış bir fikre sahiptirler ve satış gücünün buna göre davranmasını sağlamak için çalışırlar. Satış sonuçlarının genellikle uzun vadede takip edileceği varsayılır. İşbirliğini sağlamak için firma, satış görevlilerine büyük ölçüde sabit bir temelde (maaş) ödeme yapar. Böylece firma kontrolü ele geçirmek için risk üstlenir. Performans değerlendirmesi ve maaştaki artış veya azalışlar (ödüldeki değişiklikler), ölçülebilir şekilde başardıklarından (sonuçlarından) ziyade satış elemanlarının ne bildiğini ve ne yaptığını (girdilerini) içeren daha karmaşık, öznel değerlendirmelere dayanır (Anderson ve Oliver, 1987, s. 77).

2.4.1.1. Davranış Kontrolünün Faydaları

Bir davranış kontrol sistemi, satış organizasyonlarının ekip odaklı, riskten kaçınan ve tanınma motivasyonlu bir satış gücü geliştirmesine veya güçlendirmesine yardımcı olur. Ayrıca anında satış baskısını ortadan kaldırır, uzun vadeli görünümü ödüllendirir ve içsel motivasyonu yükseltir. Bir davranış kontrol sistemi, açık satış tekniğini ve müşteri odaklı stratejileri teşvik eder. Bu nedenle, tekrarlanan iş, müşteri sadakati ve olumlu ağızdan ağıza iletişim sağlamak için düşük basınçlı satış stillerini ve daha iyi müşteri hizmetlerini teşvik eder. Böyle uzun vadeli bir hizmet yönelimi ortamında, satış elemanının "gizli bir gündemi" yoktur. Davranış kontrolü, satış görevlilerine kısa vadeli performans göstergesi (anında satışlar gibi) yerine uzun vadeli stratejik değerlendirmeye (müşteri ihtiyaçlarına hizmet etmek gibi) odaklanmaya teşvik eder (Madhani, 2015, s. 85).

Davranış temelli kontrol sistemlerinin temel avantajı, yöneticiye sağladığı kontroldür. Bu tür sistemlerde satış yöneticisi, bazıları uzun vadeli olabilecek sonuçlara

ulaşmak için satış elemanlarının ne olması ve ne yapması gerektiğine dair kendi fikirlerini empoze eder. Ayrıca, davranış temelli bir sistemde yöneticiler, her satış elemanını stratejinin geçerli olduğuna ikna etme zorunluluğu olmadan, şirket stratejisinin bir parçası olarak satış elemanlarını belirli davranışları gerçekleştirmeye yönlendirebilir. Bunun bir örneği, belirli bir imaj yaratmak için düşük basınçlı uzmanlık satışı stratejisidir. Başka bir örnek ise satış yapmak yerine tahmin ve planlamaya zaman ayırmadır. Kısacası davranış temelli sistemler, şirketlerin gelişimsel çalışmaları ve/veya şirket stratejisiyle tutarlı belirli davranışları içeren satış gücü stratejilerini yürütmelerine olanak sağlar (Anderson ve Oliver, 1987, s. 78).

Davranış temelli felsefenin bir diğer avantajı, yöneticinin basit çıktı ölçümlerini kullanırken ortaya çıkabilecek eşitsizlikleri ortadan kaldırmasına olanak sağlamasıdır. Örneğin, bazı satış işlerinde, satış elemanının kontrolü dışındaki faktörlerin sonuçlar üzerinde büyük etkisi vardır. Eşitsizlik algısı yaratsa da, performans değerlendirmelerini bu kontrol edilemeyen faktörlere göre ayarlamak için öznellik gereklidir. Aksi takdirde satış görevlileri, etkilemedikleri olaylar nedeniyle adaletsiz bir şekilde ödüllendirilebilir veya cezalandırılabilir (Anderson ve Oliver, 1987, s. 77).

2.4.1.2. Davranış Kontrolünün Dezavantajları

Davranış kontrol sistemleri, gözlemlenebilir finansal performansla o kadar yakından bağlantılı değildir, izlenmesi zordur, yönetim yükünü artırır, değerlendirmelerde öznelliği artırır, adaletsizlik ve adam kayırma algıları yaratabilir, satış elemanlarının özerkliğini azaltabilir ve satış elemanlarının satış sürecine ilişkin yaratıcılığını sınırlayabilir. Davranış temelli bir kontrol sistemi, yalnızca satış yöneticisi hangi davranışların isteneceğini ve hangi davranışlardan vazgeçileceğini bildiğinde çalışır. Davranış kontrol sistemleri, sonuç kontrolüne kıyasla çok daha fazla ek yük gerektirdiğinden, daha pahalıdır (Madhani, 2015, s:86).

2.4.1.3. Sonuç Kontrolünün Avantajları

Doğası gereği satış bağımsız bir meslektir. Satış elemanlarının yollarda ciddi oranda vakit geçirmesi denetimi zorlaştırmaktadır. Dahası satış, başarıyı tahmin etmenin zor olduğu zorlu bir meslektir. Popüler inanışın aksine, başarılı satış elemanının profilini çıkarmak ve bir satış elemanını diğerinden daha etkili kılan şeyin ne olduğuna dair evrensel genel kuralları belirlemek son derece zordur (Weitz 1981; Anderson ve Oliver,

1987, s. 78).

Sonuç sistemleri satış organizasyonlarında daha yaygındır. Çünkü satış görevlileri genellikle kendi işlerini kontrol edip genellikle organizasyondan uzakta çalıştıklarından, satış görevlilerinin davranışlarını doğrudan izlemek genellikle zor veya maliyetlidir. Satış görevlileri denetlenemediğinde, ürünler arasında kar marjları benzer olduğunda ve ürünler satmak için gereken zaman ve çabada farklılık göstermediğinde bir sonuç kontrol sistemi genellikle daha faydalıdır. Sonuç sistemlerinin izlenmesi daha kolaydır, ödüller için daha nesnel bir temel sağlar ve yüksek performans gösterenleri motive eder. Sonuç sisteminde, satış süreci empoze edilmez, bu da satış elemanını satış yapmak için hangi davranışın en uygun olduğuna karar vermekte özgür bırakır (Madhani, 2015, s. 86).

2.4.1.4. Sonuç Kontrolünün Dezavantajları

Avantajlarına rağmen sonuç odaklı sistemlerin iyi bilinen bazı dezavantajları vardır. Örneğin, bu tür sistemlerin doğasında olan kontrol eksikliği, uzun vadede kuruluşa zarar verecek satış davranışlarına (örneğin, müşteri memnuniyetine dikkat edilmemesi, ürün grubunda daha kârlı veya alternatif olarak satılması kolay ürünlere öncelik verilmesi) izin verebilir. Dahası, sonuca dayalı sistemler, satış elemanını uzun vadeli sonuçlara zarar verecek şekilde anında getirisi olan faaliyetlere odaklama eğilimindedir. Örneğin, satış elemanları yeni ürünler satmak, araştırma yapmak, büyük hesaplara girmek (ki bunları satmak genellikle daha zordur) ve hizmet sunmak için ekstra çaba harcamaya direnebilir. Bunun yerine, hizmeti en aza indirerek ve yerleşik ürünleri daha küçük, düzenli hesaplara satarak anında getiri elde etmeye motive olabilirler (Anderson ve Oliver, 1987, s. 78).

Günümüz işletmelerinde çalışan performansını değerlendirmenin en yararlı yolunun, her birinin güçlü ve zayıf yönleri olmasına rağmen, performans değerlendirme sürecinde öznel ve nesnel ölçülerin bir karışımı olduğu konusunda onlarca yıldır tartışıyorlar. Performansı ölçmek için hangi aracın uygun olduğunu çıkarmak zordur, ancak nihai olarak amaç, satış ve satış elemanının yeterliliğini zenginleştirmektir. Performans değerlendirmesi yalnızca daha fazla satış elemanının işe alınmasına yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda onları çeşitli satış bölgelerine daha etkin bir şekilde tahsis etmeye ve tüketici ve ürün hattı açısından daha iyi arama kalıpları yoluyla satış elemanı verimliliğini artırmaya yardımcı olur (Kesari, 2014).

Satış performansını ölçmenin en uygun yolu hakkında tartışmalar devam etmektedir. Her ne kadar nesnel ve öznel performans kavramsal ve ampirik olarak farklı

olsa da, Churchill ve diğerleri. (1985) nesnel ve öznel performans ölçümleri arasında anlamlı bir fark bulamadı. (Kidwell vd., 2007, s. 124).

2.5. Duygusal Emek

Araştırmanın bu bölümünde duygusal emek kavramı ele alınacak olup bu bağlamda öncelikle duygusal emeğin alan yazında öne çıkan tanımlarına yer verilecek daha sonra ise kavramla ilgili geliştirilen temel yaklaşımlar ve duygusal emek stratejileri ele alınacaktır.

2.5.1. Duygusal Emek Kavramı

Çoğumuz kahvemizi, yiyeceklerimizi veya otel odası anahtarımızı alırken bir gülümseme ve dostça bir selamlaşmayı takdir ederiz, ancak bunu emek olarak kabul ediyor muyuz? Olumlu duygular göstermek (örneğin, "gülümsemeyle hizmet") çok sayıda çalışan için açık bir iş gereksinimidir (Grandey ve Sayre, 2019, s. 1). Arlie Russell Hochschild tarafından türetilen bir terim olan duygusal emek, ilk olarak 1983 yılında yine Hochschild'in orijinal adı "The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling" Türkçe çevirisi "Yönetilen Kalp: İnsan Duygularının Ticarileştirilmesi" kitabında kullanmıştır (Şentürk ve Karakış, 2020, s. 2961). Yaklaşık 40 yıl önce, Hochschild, hizmet sektörünün, çalışanın örgütün kâr etmesine yardımcı olmak için duygularını ve ifadelerini yönettiği yeni bir emek biçimi – duygusal emek (DE) – yarattığını öne sürdü (Yang ve Chen, 2021, s. 479). Hochschild (1983) duygusal emek terimini "kamuya açık olarak gözlemlenebilir bir yüz ve bedensel görüntü yaratmak için duygu yönetimi" olarak tanımlamıştır (Grandey, 2000, s. 96). Hochschild'e göre bir ücret karşılığında duyguları yönetmek duygusal emek olarak adlandırılmaktadır (Grandey, 2000, s. 95). Ashforth ve Humphrey (1993)'e göre duygusal emek, hizmet karşılaşmaları sırasında hizmet temsilcilerinin beklenen duyguları sergilemesidir (Ashforth ve Humphrey, 1993). Morris ve Feldman (1996) ise duygusal emeği, "kişilerarası işlemler sırasında örgütsel olarak arzu edilen duyguyu ifade etmek için gereken çaba, planlama ve kontrol" olarak tanımlamışlardır (Morris ve Feldman, 1996, s. 987). Grandey (2000), duygusal emeği "örgütsel hedefler doğrultusunda hem duyguları hem de ifadeleri düzenleme süreci" olarak; Diefendorff ve Richard (2003); iş rolünün bir parçası olarak duyguların yönetimi; Johnson (2007); hizmet karşılaşmaları sırasında hizmet temsilcileri tarafından örgütsel olarak arzu edilen duyguların ifadesi olarak tanımlamışlardır (Choi ve Kim, 2015, s. 286).

2.5.2. Duygusal Emek Perspektifleri

İlgili yazında duygusal emek ile ilgili ön plana çıkan dört perspektif: Hochschild (1983)'in Perspektifi, Ashforth ve Humphrey (1993)'in Perspektifi, Morris ve Feldman (1996)'nın Perspektifi ve Grandey (2000)'in Perspektifi aşağıda açıklanmıştır.

2.5.2.1. Hochschild (1983)'in Perspektifi

Hochschild, duygu kavramını “imge ve/veya düşüncelerle ifade edilen bedensel yönelimler” (Doğan, 2019, s. 50) olarak tanımlamıştır. Hochschild (1983) duygusal emek terimini "kamuya açık olarak gözlemlenebilir bir yüz ve bedensel görüntü yaratmak için duygu yönetimi" olarak tanımlamıştır (Grandey, 2000, s. 96). Hochschild'e (1983) göre bu duygu yönetimi bir ücret karşılığında satılmaktadır ve bu nedenle bir değişim değerine sahiptir. Bununla birlikte Hochschild, duyguların yönetilmesini özel ve iş hayatı olmak üzere ayırmıştır (Altaş ve Özişli, 2021, s. 863) ve bu kamusal alanda bir ücret karşılığında yapıldığında duyguların “metalaştığını” öne sürmüştür (Grandey ve Melloy, 2017, s. 1). Hochschild (1979, 1983), hizmet işlemlerine katılan bireylerin uygun duygusal tepkilerine ilişkin ortak beklentilerin mevcut olduğunu ileri sürmüştür. Bu beklentiler, yaşanması gereken duyguların aralığını, yoğunluğunu, süresini ve nesnesini belirleyen duygu kurallarına veya normlarına yol açar (Ashforth ve Humphrey, 1993, s. 89). Hochschild, duygusal normlara karşılık gelen “duygu kuralları” kavramını önermiştir. Bireyler dramaturjik anlamda duygusal oyun oynayarak bu kurallara uyarlar (Klein, 2021, s. 668). Duygu kuralları, “kişinin gerçekte ne hissettiği ve o anda ne hissetmesi gerektiği ile ilgili bir duygu ayarlama/yönetme sanatıdır” (Doğan, 2019, s. 50). Hochschild (1983) duygusal emeği gerçekleştirmenin iki yöntemini tanımlamıştır: yüzeysel davranış ve derin davranış. İnsanlar yüzeysel davranış sergileyenler aslında canlandırmak istedikleri duyguları hissetmeye çalışmazlar. Bunun yerine sahte gülümsemeler ya da gerçek duygularını yansıtmayan başka duygusal gösteriler sergilerler. Örneğin, sinirlenen bir garson yine de daha fazla bahşiş alma umuduyla müşteriye gülümseyebilir. Bunun tersine, insanlar derin rol yapmayı kullandıklarında, başkalarıyla etkileşimde bulunurken canlandırmak istedikleri duyguları ortaya çıkarmaya çalışırlar. Böylece gerçek duyguları hissetmeye ve deneyimlemeye çalışırlar ve bilinçli olarak bu duyguları beslemeye yardımcı olacak düşünce ve faaliyetlerle meşgul olurlar. Hochschild (1983), derin davranış için iki yöntem tanımlamıştır: duyguları harekete geçirmek ve eğitilmiş hayal

gücü (kişinin canlandırmak istediği duyguyu deneyimlediği geçmiş olayları hatırlamak) (Humphrey, Ashforth ve Diefendorff, 2015, s. 750-751).

Hochschild'in duygusal emeğe bakış açısı, Irvin Goffman (1959) tarafından popüler hale getirilen dramaturjik bakış açısının bir sonucuydu. Organizasyonlarda davranışa dramaturjik bakış açısı, çalışanların izlenim yönetimi becerileri için performans aşamasını sağlayan müşteri etkileşimlerine odaklanır. Çalışanların duygularını kendi organizasyonel rollerine uygun şekilde yönetme çabaları, organizasyon aşamasındaki performanslar olarak görülmektedir (Choi ve Kim, 2015, s. 285). Hochschild'in (1983) bu duygusal emek kavramsallaştırması, hizmeti bir "gösteriye", hizmet çalışanını "aktöre", müşteriyi "izleyiciye" ve çalışma ortamını "sahneye" benzeten bir hizmet oyunculuğu paradigmasına dayanmaktadır (Chu, Baker ve Murrmann, 2012, s. 907). Burada oyuncu ve izleyici arasındaki iletişim ön plana çıkmakta ise de önemli olanın da iletişimin sonunda, izleyicinin oyundan mutlu ayrılması olduğuna vurgu yapılmaktadır (Özdemir, 2023, s. 14). Hochschild (1979, 1983) duygusal emek gerçekleştirenleri, gerçekleştirdikleri 'oyunculuğa' göre sınıflandırmıştır (Choi ve Kim, 2015, s. 287). Yüzeysel davranış, aslında hissedilmeyen duyguları taklit (simüle) etmeyi içerir. Bunun aksine derin davranış, kişinin sergilemesi gereken duyguları gerçekten deneyimleme girişimlerini içerir (Morris ve Feldman, 1996, s. 990). Hochschild, duygusal emek içeren işlerin üç kritere sahip olması gerektiğini ileri sürmüştür; 1) yüz yüze veya sesli iletişim gerektirmesi 2) çalışanın müşteride veya alıcıda duygusal bir durum yaratması (çalışanın başka bir kişide şükran ya da korku gibi duygusal bir durum yaratması (Hochschild, 2012, s. 148). İşverenin, eğitim ve denetim yoluyla, çalışanların duygusal faaliyetleri üzerinde bir dereceye kadar kontrol uygulamasına izin vermesi (Choi ve Kim, 2015, s. 285). Hochschild bu üç temel özelliği barından altı ana meslek grubunda duygusal emek içeren 44 iş belirlemiştir: (a) profesyonel ve teknik çalışanlar (örneğin, avukatlar, doktorlar), (b) yöneticiler ve idareciler, (c) satış çalışanları, (d) büro çalışanları, (e) özel hanelerde çalışan hizmet çalışanları (örneğin, temizlikçiler), (f) özel hanelerin dışında çalışan hizmet çalışanları (örneğin, garsonlar, kuaförler) (Gosserand, 2003, s. 5-6). Bu yaklaşımın temel sorunları, (a) bir kategorideki tüm işlerin aynı duygusal taleplere sahip olduğunu varsayması ve (b) kişiyi ve onun duygusal gösterim gereksinimlerini nasıl algılayacağını ve bunlara nasıl tepki vereceğini göz ardı etmesidir. Ayrıca ilgili organizasyonel değişkenler, işe özgü değişkenler ve diğer bağlamsal faktörler de göz ardı edilmiştir. Hochschild (1983) işlerin bu sınıflandırmasının işyerindeki duygusal emeğin tam olarak anlaşılmasında yeterli olmadığını fark etmiş ve bunun "...daha fazla yakından

incelenmeyi hak eden bir taslaktan, bir model önerisinden başka bir şey olmadığını” ifade etmiştir (Gosserand, 2003, s. 5-6).

Hochschild (1983) duygusal emek ve fiziksel emeği ikisinin de satılması özelliğinden dolayı birbirine benzetmektedir (Şen Demirci, 2023, s. 93). Hochschild (1983)’e göre fiziksel emek, örgütsel hedefler için çalışanların gücünü veya fiziksel hareketlerini kullanırken duygusal emek, örgütsel hedefler için çalışanların duygularını ve ifadelerini kullanır (Grandey ve Melloy, 2017, s. 1). Hochschild (1983), örgütlerin çalışanlarının duygularını, iş görevlerinin bir parçası olarak göstermelerini talep ederek ticarileştirdiğini savunmuştur. Havayolları görevlilerinin gülümsemesini ve arkadaş canlısı davranmasını ister, hastaneler hemşirelerin ilgi ve şefkat göstermesini, cenaze evleri ise çalışanların ciddi ve anlayışlı davranmasını ister. Bu örgütsel normları tanımlamak için "hissetme kuralları" terimini kullanmış ve bunların, çalışanların iç yaşamlarını veya normalde özel ve kişisel olan düşünce ve duygularını kontrol etme girişimleri olduğunu savunmuştur. Ancak daha sonraki bilim insanları uygun etiketin "sergileme kuralları (display rules)" olması gerektiğini, çünkü kuruluşların gözlemlenemeyen iç duygusal durumlarını doğrudan düzenleyemeyeceğini, yalnızca duyguların dışa dönük gösterimlerini düzenleyebileceğini savunmuşlardır (Ashforth ve Humphrey, 1993; Rafaeli ve Sutton, 1989). İşgörenlerin sergilemeleri beklenen duyguların süresini, yoğunluğunu ve çeşitliliğini belirleyen normlara gösterim kuralları adı verilmektedir (Çelikyay, 2019, s. 35). İkinci tanım aynı zamanda duyguların aksine davranışın düzenlenmesini vurgulamak için duygusal emeğin tanımında bir değişiklik yapılmasını gerektirir; dolayısıyla Ashforth ve Humphrey (1993) duygusal emeği “uygun duyguyu sergileme (yani bir sergileme kuralına uyma) eylemi” olarak tanımlamıştır (Humphrey, Ashforth ve Diefendorff, 2015, s. 750-751).

2.5.2.2. Ashforth ve Humphrey Perspektifi (1993)

Ashforth ve Humphrey (1993)’e göre duygusal emek, hizmet karşılaşmaları sırasında hizmet temsilcilerinin beklenen duyguları sergilemesidir ve duygusal emek, yüzeysel davranış, derin davranış veya gerçek duygunun ifade edilmesi yoluyla gerçekleştirilir (Ashforth ve Humphrey, 1993).

“Uygun duyguyu sergileme eylemini (yani bir gösterim kuralına uymayı) duygusal emek olarak tanımlıyoruz. Bu kavram, Hochschild’in (1983: 7) duygusal emeği "kamuya açık olarak gözlemlenebilir bir yüz ve bedensel görüntü yaratmak için duygu

yönetimi" olarak tanımlamasından biraz farklıdır. Davranışın altında yatan varsayılan duygular yerine davranışa odaklanmayı tercih ediyoruz “ (Ashforth ve Humphrey, 1993, s. 90). Ashforth ve Humphrey (1993)’in tanımı hem davranış vurgulamakta hem de duygu deneyimini duygu ifadesinden ayırmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993, s. 90). Tanımları Hochschild’in (1983) tanımından farklıdır çünkü davranışın altında yatan varsayılan duygulardan ziyade gerçek davranış vurgulamaktadırlar (Choi ve Kim, 2015, s. 286).

Ashforth ve Humphrey'in (1993) duygusal emek alanına yaptığı katkılar, sosyal kimliğin rolünü kapsadıkları ve bunu duyguların iş yerindeki ifadelerinin incelenmesine entegre ettikleri için duyguların incelenmesini ileriye taşımıştır (Grandey, 2000, s. 97). Ashforth ve Humphrey duygusal emeği “uygun duyguyu sergileme eylemi” olarak tanımlamışlardır. Ashforth ve Humphrey, duygusal emeği, hizmet işlemleri sırasında sosyal olarak arzu edilen duyguların ifade edilmesi olarak tanımlamışlardır (Yang ve Chen, 2021, s. 481). Grandey (2000)’e göre Hochschild’in (1983) bakış açısıyla karşılaştırıldığında Ashforth ve Humphrey, duyguların yönetilmesinden ziyade gözlemlenebilir bir davranış olarak duygusal emekle daha fazla ilgilenmişlerdir. Ashforth ve Humphrey (1993), yüzeysel ve derin davranış yoluyla duyguların içsel yönetimini gözardı ederek bunun yerine çalışanların duygusal ifadelerini etkileyen daha geniş bir dizi faktör önermişlerdir (Grandey, 2000, s. 96). Ashforth ve Humphrey, Hochschild (1983)’in duygusal emek yaklaşımdan yola çıkarak yeni bir model oluşturmuşlardır. Kısaca Ashforth ve Humphrey yaklaşımında davranış etkileyen ve tetikleyen duygulardan ziyade duyguları yansıtan davranışlar üzerine odaklanılmaktadır (Altaş ve Özişli, 2021, s. 864). “Ashforth ve Humphrey (1993), Hochschild’in iki boyutlu yaklaşımına üçüncü bir boyut olarak doğal (samimi) davranış ekleyerek, gerçek duygunun ifadesini (kişinin beklenen duyguyu kendiliğinden ve gerçekten deneyimlemesi ve ifade etmesi) yüzeysel davranış ve derin davranışa dayalı duygusal emeği gerçekleştirmenin üçüncü bir yolu olarak görmüşlerdir. Çalışanların her zaman rol yapmaları gerekmediğini, bazen gerçekten hissettikleri duygularla, sergilemeleri gereken duyguların birbiriyle aynı olabileceğini öne sürmüşlerdir (Oğuzhan, Beğenirbaş ve Topcu, 2017, s. 333).

Ashforth ve Humphrey (1993), derin rol yapmanın daha fazla çaba gerektirdiğini, çünkü rol sahibinin ilgili duyguyu uyandırmak için aktif olarak düşünceleri, görüntüleri ve anıları harekete geçirmeye çabalaması gerektiğini ileri sürmüşlerdir (Morris ve Feldman, 1996, s. 990). Hochschild (1983)’in iddiasının aksine hizmet sunumunda görev

yapan bir işgören, kendisinden beklenen duygusal bir gösterimi herhangi bir duygusal düzenleme çabasına girmeksizin sadece samimi bir şekilde hissettiği için spontan bir şekilde sergileyebilmektedir (Çelikyay, 2019, s. 37).

Çoğu duygusal emek kavramsallaştırması, işyerinde uygun duyguları göstermek için bireylerin bazen hissettikleri duyguları gizlemeleri veya taklit etmeleri veya arzu edilen duyguyu deneyimlemeye çalışmaları gerektiğini öne sürmektedir. Pek çok mesleğin olumlu duyguların sergilenmesi gerektiği yönünde genel bir beklentisi olduğundan, Derin davranış tipik olarak olumlu duyguları deneyimlemeyi içerir, böylece olumlu duygular doğal olarak takip edilir. Buna karşılık, yüzeysel davranış genellikle olumlu duyguların taklit edilmesini ve bazen olumsuz duyguların bastırılmasını içerir, böylece olumlu görüntüler ortaya çıkar. yüzeysel davranış “kötü niyetli davranmak” olarak tanımlanırken, derin davranış “iyi niyetli davranmak” olarak tanımlanmıştır; birincisi belirli hareketleri yapmayı, ikincisi ise duyguları deneyimlemeyi içermektedir (Diefendorff, Croyle ve Gosserand, 2005, s. 340). Kısacası duygusal emek, doğru şekilde uygulandığında hem çalışanlara hem de örgütlere fayda sağlayabilir (Humphrey, Ashforth ve Diefendorff, 2015, s. 750).

Humphrey, Ashforth ve Diefendorff (2015)’e göre duygusal emek (“gülümsemeyle hizmet etme” örneğinde olduğu gibi kişinin iş görevlerinin bir parçası olarak duyguları ifade etmesi) çalışanlar, kuruluşlar ve müşteriler için faydalı olabilir. Meta-analitik özetler, derinlemesine davranmanın (kişinin göstermek istediği uygun duyguları çağırmanın) genellikle olumlu sonuçlara sahip olduğunu ortaya koyduğunu ileri sürmüşlerdir. Humphrey, Ashforth ve Diefendorff (2015)’e göre yüzeysel davranışın (sahte duyguların) aksine, derin davranış çalışanların refahına zarar vermez ve derin davranış, iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş performansı ve müşteri memnuniyeti ile olumlu yönde ilişkilidir. Gelişmekte olan araştırmalar ayrıca duygusal emeğin üçüncü bir biçimi olan doğal ve gerçek duygusal emeğin, hem çalışanlar hem de müşteriler için olumlu etkileri olan, sıklıkla kullanılan bir duygusal emek stratejisi olduğunu öne sürmüştür (Humphrey, Ashforth ve Diefendorff, 2015).

Humphrey, Ashforth ve Diefendorff (2015), çalışanların arzu edilen duyguları uyandırmak için çeşitli davranışlarda bulunabileceklerini öne sürmüşlerdir. Örneğin, lüks bir giyim mağazasındaki satış görevlileri, işe giderken hoş müzik dinleyerek, vardıklarında iş arkadaşlarıyla dostane bir şekilde sohbet ederek ve moda trendleri ve taşıdıkları en son giyim modelleri hakkında heyecan duyarak derin davranış la meşgul olabilirler. Bu aktiviteler, mağazanın ürünleri hakkında müşterilerle sohbet etmek için

onları doğru ruh haline sokmaya yardımcı olur. Müşterilerle konuşurken müşterilerle gülerek, şakalaşarak ve genel olarak arkadaşlarıyla alışveriş yapıyormuş gibi davranarak derin davranış sergileyebilirler (Humphrey, Ashforth ve Diefendorff, 2015, s. 750-751).

2.5.2.3. Morris ve Feldman (1996) 'ın Perspektifi

Morris ve Feldman (1996) duygusal emeği, kişilerarası işlemler sırasında örgütsel olarak arzu edilen duyguyu ifade etmek için gereken çaba, planlama ve kontrol olarak tanımlamışlardır (Morris ve Feldman, 1996, s. 987). Morris ve Feldman (1996)'a göre bu tanımlarının altında yatan dört varsayım vardır. Birincisi, tanımları etkileşimci bir duygu modeline yerleştirilmiştir ve yazarlara göre etkileşimci duygu modeli, duygunun deneyimini ve ifadesini belirlemede sosyal faktörlere büyük önem verir. Bu bakış açısı, bireylerin, duyguların yaşandığı sosyal çevreyi anlamaları yoluyla duyguları anlamlandırdıklarını; bu yaklaşım, duygunun en azından kısmen sosyal olarak inşa edildiğini ileri sürmüştür. İkincisi ve aynı zamanda etkileşimci duygu modeliyle tutarlı olarak, bireyin hissettiği duygu ile organizasyonel olarak arzu edilen duygu arasında uyumun olduğu durumlarda bile, duyguları ifade etmek yine de bir dereceye kadar çabanın (veya "emek") gerekli olacağını savunmuşlardır. Morris ve Feldman (1996)'a göre hissedilen duygu ile organizasyonel olarak arzu edilen duygu uyumlu olduğunda kesinlikle daha az çaba sarf edilmesi gerekecektir, ancak bireylerin yine de hissedilenlerin organizasyonel olarak uygun yollarla sergilenmesini (yani mutluluk hissinin sergilenmesini) sağlamak için biraz çaba sarf etmesi gerekecektir (uygun bir gülümseme veya selamlamayla). Üçüncüsü, Hochschild'in (1983) orijinal duygusal emek kavramıyla tutarlı olarak, duygusal emek tanımları, bir zamanlar özel olarak belirlenen duygu ifadesinin artık bir pazar metası haline geldiğini ileri sürmektedir. Aslında hizmet çalışanının duygusal ifadesi hizmetin kendisinin bir parçası haline gelmiştir (Morris ve Feldman, 1996, s. 988). Morris ve Feldman (1996), duygu yönetimine odaklanmak yerine (Hochschild, 1983'ün önerdiği gibi), ifade edici davranışa odaklanmışlardır çünkü yazarlara göre organizasyonel olarak arzu edilen uygun ifade edici davranıştır. Dördüncüsü, duygusal emeğin bu tanımına göre, duygunun nasıl ve ne zaman ifade edilmesi gerektiğini belirleyen standartlar veya kurallar vardır. Hizmet örgütleri bağlamında Hochschild (1979, 1983), hizmet çalışanlarının uygun duygusal davranışlarına ilişkin gerçekten de ortak beklentilerin olduğunu savunmuştur. Örneğin, uçuş görevlilerinin arkadaş canlısı ve neşeli görünmesi beklenirken, cenaze müdürlerinin

ciddi ve çekingen görünmesi beklenir. Ekman (1973) bu tür normları uygun duygusal ifade sergileme kuralları olarak adlandırmıştır. Ekman'a (1973) göre sergileme kuralları, yalnızca belirli bir durumda hangi duyguların uygun olduğunu değil aynı zamanda bu duyguların nasıl iletilmesi veya kamuya açık olarak ifade edilmesi gerektiğini de gösteren davranış standartlarıdır (Morris ve Feldman, 1996, s. 988).

Grandey (2000)'e göre, Morris ve Feldman (1996)' ın duygusal emek tanımı, duyguların sosyal çevrede ifade edildiği ve kısmen sosyal çevre tarafından belirlendiği etkileşimci bir yaklaşımdan gelmektedir. Bu bakış açısı Hochschild (1983) ve Ashforth ve Humphrey'in (1993) bakış açısına benzer, çünkü duyguların bir birey tarafından değiştirilebileceğini ve kontrol edilebileceğini ve bunun ne zaman olacağını daha geniş sosyal ortamın belirlediğini kabul eder (Grandey, 2000, s. 97).

Morris ve Feldman (1996), duygusal emek yapısını dört boyutta kavramsallaştırmıştır: (a) Uygun duygusal gösterim sıklığı, (b) gerekli gösterim kurallarına dikkat, (c) sergilenecek duyguların çeşitliliği ve (d) duygusal uyumsuzluk (Morris ve Feldman,1996, s. 989). Morris ve Feldman (1996)'a göre duygusal gösterimin sıklığı, duygusal emeğin en çok incelenen bileşeni olmuştur; önceki araştırmaların çoğu, işlerin duygusal emek açısından sıralanabileceği temel boyut olarak hizmet sağlayıcılar ve müşteriler arasındaki etkileşimin sıklığına odaklanmıştır. Buradaki öncül, çalışanların davranışları yoluyla sevgi, güven ve saygı gibi duygusal bağlar kurulduğunda paydaşların (müşteriler veya alıcılar) bir kuruluşla iş yapma olasılığının daha yüksek olduğu yönündedir. Sonuç olarak, bir iş rolü sosyal olarak uygun duygusal gösterimleri ne kadar sıklıkla gerektiriyorsa, organizasyonun düzenlenmiş duygu gösterimlerine yönelik talepleri de o kadar büyük olacaktır. Duygusal gösterim sıklığı duygusal emeğin önemli bir göstergesidir ancak frekans tek başına duygusal ifadeyi düzenlemek ve sergilemek için gereken planlama, kontrol veya beceri düzeyini kapsamaz. Bu nedenle duygusal emeğin üç ek boyutunun da dikkate alınması gerekir (Morris ve Feldman,1996, s. 989). Morris ve Feldman(1996)'ın duygusal emeğinin ikinci boyutu işin gerektirdiği kuralları sergilemeye yönelik dikkat düzeyidir. Kuralları sergileme konusunda ne kadar dikkatli olunması gerekiyorsa, hizmet işi çalışanlardan o kadar fazla psikolojik enerji ve fiziksel çaba talep edecek ve dolayısıyla duygusal gösterimler de o kadar fazla "emek" gerektirecektir. Gereken kuralları sergilemeye yönelik dikkat, hem duygusal gösterimin süresinden hem de duygusal gösterimin yoğunluğundan oluşur (Morris ve Feldman,1996, s. 989). Morris ve Feldman(1996)'a göre duygusal emeğin üçüncü büyük boyutu, iş rollerinin gerektirdiği duygusal gösterimlerin çeşitliliğidir. Sergilenecek duyguların

çeşitliliği ne kadar fazla olursa, rolü üstlenenlerin duygusal emeği de o kadar fazla olacaktır (Morris ve Feldman,1996, s. 991). Morris ve Feldman (1996)'a göre duygusal emeğin dördüncü boyutu duygusal uyumsuzluk: işin sergileme kurallarının gerektirdiği duygusal ifade, içsel veya "gerçek" duygularıyla çatıştığında işçiler duygusal uyumsuzluk yaşayabilir. Duygusal ifadenin düzenlenmesini daha zor ve dolayısıyla daha fazla emek yoğun hale getiren şey, tam olarak, gerçekten hissedilen duygular ile organizasyonel olarak arzu edilen duygular arasında çatışmaların olduğu durumlardır. Çalışanın göstermesi beklenen duygu gerçekten hissedilen duyguyla eşleştiğinde, kayda değer bir kontrol veya sunum becerisinin gerekli olması pek olası görünmemektedir. Örneğin, kişinin gerçekten inandığı ürünleri satması çok az duygusal "emek" gerektirmelidir. Ancak, kişilerarası işlemler sırasında istenen duyguları ifade etme eylemi, gerçek duyguları kontrol etmek için daha fazla beceri gerektirdiğinde çok daha zorlu hale gelir. Dolayısıyla bir hemşirenin uzun süredir sevdiği bir hastası ölmek üzereyken duygusal tarafsızlık sergilemesi çok daha fazla "emek"tir. Gerçekten hissedilen duygular ile organizasyonel olarak gerekli olan duygular arasında uyumsuzluklar mevcut olduğunda, daha fazla kontrol, beceri ve dikkatli eyleme ihtiyaç duyulacaktır (Morris ve Feldman,1996, s. 992).

2.5.2.4. Grandey Perspektifi

Hochschild'in (1983) çalışmasını temel alan Grandey (2000), duygu düzenleme teorisinden yararlanan duygusal emeğin kapsamlı bir kavramsal çerçevesini geliştirdi (Gross, 1999; Goodwin, Groth ve Frenkel, 2011, s. 539). Grandey (2000)'e göre duygusal emek, örgütsel hedefler doğrultusunda hem duyguları hem de ifadeleri düzenleme sürecidir (Grandey, 2000). Grandey (2000)'e göre önceki çalışmalar farklı bakış açılarından kaynaklansa, duygusal emeği farklı tanımlasa ve farklı sonuçlara odaklansa da hepsinin temelinde aynı tema var: bireyler iş yerinde duygusal ifadelerini düzenleyebilirler. Grandey (2000)'e göre, bireylerin hangi duygulara, ne zaman sahip olduklarına ve bu duyguları nasıl deneyimleyip ifade ettiklerine etki ettiği süreçler olarak tanımlanan duygu düzenleme teorisi, duygusal emek için çok yararlı bir yol gösterici çerçeve sağlar (Grandey, 2000, s. 98). Bu bakış açısı bireylerin hangi durumda ne tür duygular yaşayabileceklerini tahmin edip, duygularını değiştirebileceklerini iddia etmektedir (Demirci, 2023, s. 99).

“2000 yılında (Grandey, 2000), duygusal emeğin bu iki biçiminin yakın zamanda geliştirilen duygu düzenleme modeline benzer olduğunu öne sürdüm (Gross, 1998). Spesifik olarak, derin davranış bir tür öncül odaklı duygu düzenlemesidir (yani yeniden değerlendirme, bilişsel değişim) ve yüzeysel davranış bir tür tepki odaklı duygu düzenlemesidir (yani ifadeyi bastırma)“ (Grandey, 2015, s. 54). Grandey (2000)’e göre Gross’un (1998b) modeli duygu düzenlemenin bu süreçte iki noktada gerçekleşebileceğini öne sürmektedir. Öncül odaklı olarak adlandırılan ilk noktada birey, durum ya da değerlendirme gibi duygu öncüllerini düzenleyebilir. Tepki odaklı ikinci noktada birey, duyguların fizyolojik veya gözlemlenebilir belirtilerini değiştirir. Bu iki duygu düzenleme süreci, derin rol yapma ve yüzeysel rol yapma şeklindeki duygusal emek kavramına karşılık gelir. Genel duygu teorisinin duygusal emeğe uygulanması, bu duygu yönetimi süreçlerini açıklamaya ve sonuçlara ilişkin tahminler oluşturmaya yardımcı olabilir (Grandey, 2000, s. 98). Grandey (2000)’e göre genel olarak duygu düzenleme teorisine ve önceki duygusal emek araştırmalarına dayanarak çeşitli önerilerde bulunulabilir. Birincisi, durumsal ortamlar çalışanların gerçekleştirdiği duygusal emeğe katkıda bulunur. Müşterilerle veya alıcılarla uzun süre etkileşimde bulunan ve bu durumlarda duygusal olaylar yaşayanların duygusal düzenleme yapma olasılıkları daha yüksektir. İkincisi, duygusal emek, iyi bir organizasyonel performansla sonuçlanabilir ancak çalışanların sağlığı açısından sonuçlar doğurabilir. Özellikle, derin davranış, hizmet performansı ile yüzeysel davranıştan daha olumlu bir şekilde ilişkilidir, ancak her ikisi de tükenmişlik, ayrılma ve olumsuz iş tutumlarıyla ilişkilidir. Son olarak, kişisel ve örgütsel özellikler, gerçekleştirilen duygusal emeğin düzeyi üzerinde temel etkiler olarak hareket edebilir; örneğin, kadınların veya duygularını ifade edebilenlerin duygusal emeğe katılma olasılıkları daha yüksek olabilir. Bu örgütsel ve kişisel özellikler aynı zamanda duygusal emeğin sonuçlarıyla ilişkileri etkileyerek moderatör görevi de görebilir. Örneğin, yüksek düzeyde yönetici desteği algılayanlar, yüksek düzeyde duygusal emek rapor edebilirler ancak tükenmişlik yaşamazlar çünkü destek, stres etkenlerine karşı bir tampon görevi görür (Grandey, 2000, s. 108). Grandey, yüzeysel ve derin davranışları ayrı ayrı inceleyerek duygusal emek davranışlarının sonuçlarının sadece olumsuz değil olumlu da olabileceğini göstermiştir. Grandey (1999) çalışmasında derin davranış ve müşteri hizmet performansı arasında pozitif yönlü bir ilişkiye ulaşılmıştır. Ayrıca hem bireysel hem de örgütsel açıdan yüzeysel davranışın olumsuz sonuçlara yol açtığı sonucuna varılmıştır (Eroğlu, 2010, s. 23-24).

2.5.3. Duygusal Emek Boyutları

Bu bölümde duygusal emeğin yüzeysel davranış, derin davranış ve samimi (doğal) davranış boyutlarına değinilecektir.

2.5.3.1. Yüzeysel Davranış (YD)

Yüzeysel davranış, örgütsel uygun ifadeleri sergilemek için kişinin gerçek duygu ve hislerini maskeleymesidir. Örneğin, bir çalışan kötü bir gün geçirmekte ve bu durumundan olumsuz etkilenmiş olabilmektedir ancak iş ortamında gülümseyerek veya mutlu davranarak bu duyguları maskeleyebilmektedir “Kötü niyetle numara yapmak” olarak adlandırılan yüzeysel davranış, aynı zamanda kurumun veya müşterilerin yararından ziyade, gösteriş kurallarına uymaya veya işi sürdürmeye çalışan çalışanlar için bir amaca yönelik stratejik bir araç olarak hizmet etmektedir (Lee ve Madera, 2019, s. 1746). Choi ve Kim (2015)’e göre yüzeysel davranış, çalışanların duygularının yalnızca görsel yönünü bir organizasyonun duygusal ifade ilkesine uygun hale getirmektir (s. 287).

Yüzeysel davranış, çalışanların gerekli duyguları sergilerken dış görünüşlerini (yani yüz ifadesi, jestler veya ses tonu) değiştirerek gerçekte hissedilmeyen duyguları taklit etmesini içermektedir. Çökmüş omuzlar, eğilmiş kafa, sarkık ağız gibi yüz ve bedensel ifadeleri değiştirerek içsel duygular karşılık gelen bir duruma dönüştürülebilir (Choi ve Kim, 2015, s. 287). Yüzeysel davranış bazen de olumsuz duyguların bastırılmasını içermektedir (Diefendorff, Croyle ve Gosserand, 2005, s. 340). Örneğin Ashforth ve Humphrey (1993) ‘a göre uçuş görevlisi gerçekte hissetmediği bir duygu sakinliğini göstermek için yüzeysel davranış sergileyebilir. Yüzeysel davranışın kullanılması, kişinin hiçbir duygu yaşamadığı anlamına gelmez (bu durumda kişi kaygı yaşar); gösterilen duygunun hissedilen duygudan farklı olduğu anlamına gelmektedir (s. 92).

Yüzeysel davranış, genellikle olumlu duyguların taklit edilmesini, dışsal ifadelerin değiştirildiği ancak içsel duyguların olduğu gibi bırakıldığı bir "sahtekârlık" sürecini içermektedir (Gabriel, Daniels, Diefendorff ve Greguras, 2015, s. 3).

2.5.3.2. Derinden Davranış (DD)

Derin davranış, çalışanların içsel duygularını örgütsel beklentilerle uyumlu hale getirmek için değiştirdikleri, daha doğal ve gerçek duygusal gösteriler ürettikleri çaba gerektiren bir süreçtir (Gabriel, Daniels, Diefendorff ve Greguras, 2015, s. 3). Derin

davranış çalışanların duyguları duruma uymadığında ortaya çıkmaktadır; uygun duyguları geliştirmek için eğitimlerini veya geçmiş deneyimlerini kullanmaktadırlar. Yüzeysel davranıştan farklı olarak derin davranış, dış görünüşten daha fazlasını değiştirerek içsel duyguları değiştirmeyi içerir. Yüzeysel davranışta duygular "dışarıdan içeriye" değişirken, derin davranışta duygular "içeriden dışarıya" doğru değişmektedir (Choi ve Kim, 2015, s. 286).

Hochschild (1983: 38-42) derin davranış için iki yol tanımlamıştır (Ashforth ve Humphrey, 1993, s. 93). Hochschild (1983), derin davranışı (1) kişinin aktif olarak bir duyguyu uyandırmaya veya bastırmaya çalıştığı teşvik edici duygu ve (2) kişinin ilgili duyguyu tetiklemek için aktif olarak düşünceleri, görüntüleri ve anıları çağırdığı eğitimli hayal gücü (bir duyguyu düşünmek) olarak sınıflandırmıştır (Örneğin mutlu hissetmek için düşün veya üzgün hissetmek için cenaze düşünmek gibi). Başka bir deyişle, çalışanlar belirli bir sahne için uygun duyguları veya tepkileri (empati, neşe) canlandırmak için eğitimlerini veya geçmiş deneyimlerini kullanırlar (Choi ve Kim, 2015, s. 286). Humphrey, Ashforth ve Diefendorff (2015), çalışanların arzu edilen duyguları uyandırmak için çeşitli davranışlarda bulunabileceklerini ileri sürmüşlerdir. Örneğin, lüks bir giyim mağazasındaki satış görevlileri, işe giderken hoş müzik dinleyerek, işevardıklarında iş arkadaşlarıyla dostane bir şekilde sohbet ederek ve moda trendleri ve taşıdıkları en son giyim modelleri hakkında heyecan duyarak derin davranışla meşgul olabilirler. Bu aktiviteler, mağazanın ürünleri hakkında müşterilerle sohbet etmek için onları doğru ruh haline sokmaya yardımcı olur. Müşterilerle konuşurken müşterilerle gülerek, şakalaşarak ve genel olarak arkadaşlarıyla alışveriş yapıyormuş gibi davranarak derin davranış sergileyebilirler (Humphrey, Ashforth ve Diefendorff, 2015, s. 751). Grandey (2000)'e göre ise spesifik olarak, derin bir davranış stratejisi kullanarak çalışanlar, kendi kendine konuşarak veya duruma ilişkin bilişsel değerlendirmelerini değiştirerek içsel duygularını değiştirebilirler (Zhan, Wang ve Shi, 2016, s. 526).

Diefendorff, Croyle ve Gosserand (2005)'a göre yüzeysel davranış "kötü niyetli davranmak" derin davranış "iyi niyetli davranmak" olarak tanımlandı; birincisi belirli hareketleri yapmayı, ikincisi ise duyguları deneyimlemeyi içermektedir (Diefendorff, Croyle ve Gosserand, 2005, s. 340). Yüzeysel davranıştan farklı olarak derinden davranış, "iyi niyetle numara yapma" olarak adlandırılmaktadır. Derin davranış sergilerken insanlar, etkileşim partnerlerine karşı samimi olabilmek için beklenen duyguları gerçekten hissetmeye çalışmaktadırlar (Zhan, Wang ve Shi, 2016, s. 531). Derinden davranış, içsel duyguları gösterim kurallarıyla tutarlı olacak şekilde değiştirmeye

çalışırken, yüzeysel davranış, dışsal davranışları gösterim kurallarıyla tutarlı olacak şekilde değiştirir (Glomb ve Tews, 2004; Cho, Rutherford ve Park, 2013, s. 671).

Hochschild (1983) tarafından önerilen derin davranış (DD) ve yüzeysel davranış (YD) stratejilerinin ortak noktası, her ikisinin de çalışanların duygularını doğal olarak ifade edemedikleri zaman kullandıkları bir tür tamamlayıcı duygusal emek stratejileridir ve her ikisi de çalışanların duygusal emeği, bir organizasyonun onlardan müşterilere ifade etmesini gerektirdiği normatif duyguyla aynı şekilde gerçekleştirmesine izin verir (Choi ve Kim, 2015, s. 286).

Yüzeysel davranış üç şekilde ortaya çıkabilir birincisi, çalışanın hissetmediği halde örgütün gösterim kuralları çerçevesinde sergilemesi, ikincisi, çalışanın öncü olay sonrası hissettiklerini bastırması yani sergilememesi, üçüncü olarak hissedilen duygunun azaltılmak yâda arttırılmak suretiyle farklılaştırılarak farklı bir duygu gösterilmesidir (Çelikyay, 2019, s. 36).

Derin davranış ya da duygusal çabaya girişmek enerji ve kaynak gerektirse de, derin davranış sergileyenler için sonuçlar genellikle olumlu olmaktadır. Derinlemesine davranmanın olumlu sonuçlar verdiği ya da en azından çalışanlar ve kuruluşlar için olumsuz sonuçları ortadan kaldırdığı iddia edilmiştir (Lee ve Madera, 2019, s. 1746). Gabriel, Daniels, Diefendorff ve Greguras (2015)’e göre her yaklaşımın altında yatan düzenleyici süreçler farklılık gösterse de, her ikisinin de (hizmet mesleklerinde) amacı tipik olarak müşterilerin duygularını ve satış sonuçlarını etkilediği varsayılan olumlu duyguları göstermektir (s. 3).

2.5.3.3. Doğal (Samimi) Davranış

Ashforth ve Humphrey (1993), yüzeysel davranış ve derin davranışa ek olarak duygusal emeğin üçüncü bir biçiminin daha olduğunu ileri sürmüştür: kendiliğinden ve gerçek duygusal emek. Pek çok durumda hizmet çalışanlarının doğal ve spontane duygularının, sosyal beklentilere ve örgütsel gösterim kurallarına uygun olduğunu, dolayısıyla doğru duyguları kasıtlı olarak çağırmak zorunda olmadıklarını savunmuşlardır. Örneğin yaralı bir çocuğu gören bir hemşirenin doğal olarak sempati ve endişe duyabileceğini öne sürmüşlerdir (Humphrey, Ashforth ve Diefendorff, 2015, s. 751). Ashforth ve Humphrey (1993)’a göre bir hizmet temsilcisi, Hochschild’in tartıştığı anlamda duyguyu geliştirmeye gerek kalmadan, kendisinden ifade etmesi beklenen şeyi doğal olarak hissedebilir. Örneğin yaralı bir çocuğu görünce sempati duyan bir

hemşirenin "harekete geçmesine (act)" gerek yoktur ve duygunun nispeten az çaba gerektiren bir teşvikle hissedilebileceği ve sergilenebileceğini belirtmişlerdir. Dolayısıyla, bu gerçek deneyimi ve beklenen duygunun ifadesini, duygusal emeği gerçekleştirmenin üçüncü bir yolu olarak görmüşlerdir (s. 94). Ashforth ve Humphrey (1993), Rafaeli ve Sutton'un (1989) liderliğini takip ederek, gösterme kuralları terimini hissetme kuralları yerine tercih etmişlerdir çünkü gösterme kuralları, gerçekte hangi duyguların hissedildiğinden ziyade hangi duyguların kamuya açık olarak ifade edilmesi gerektiğine atıfta bulunmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993, s. 89-90).

Diefendorff vd. (2005), duygusal emeğin üç boyutunun duygusal emek "stratejilerinden" oluştuğunu belirtmektedir. Üçüncü boyut duygusal özgünlük olarak görülebilir. Özellikle yüzeysel davranış ve derin davranış, bireyler uygun duyguları kendiliğinden ifade edemediğinde kullanılan telafi edici stratejiler olarak düşünülebileceğini belirtmişlerdir (Klein, 2021, s. 668).

Duygusal emek çok çeşitli sektörlerde ve mesleklerde ortaya çıkmaktadır. Humphrey, Pollack ve Hawver (2008) hizmet işlerini ilgili gösterim kurallarına göre üç kategoriye ayırmıştır: • Müşteri hizmetleri işleri (garsonlar, perakende satış ortakları, emlakçılar, kuaförler, çeşitli satışlar vb.) "Gülümseyerek hizmet" ve olumlu, arkadaşça duyguların sergilenmesini gerektirir. Bu duyguları ifade etmek normalde keyiflidir ancak uzun bir iş gününün ardından veya oldukça tekrarlayan bir şekilde gülümsemek yine de zor olabilmektedir. Sempati ve ilgi gösterilmesini gerektiren bakım meslekleri (hemşireler, doktorlar ve diğer sağlık çalışanları, sosyal hizmet görevlileri, cenaze müdürleri vb.). Bu duygular hastalık, yaralanma veya kişisel sorunlar gibi stresli olaylarla ilişkilidir. • Sosyal kontrol işleri (polis, gardiyanlar, fatura tahsildarları, fedailer vb.) öfke, kızgınlık, baskınlık veya diğer saldırgan duyguların sergilenmesini gerektirebilir (Humphrey, Ashforth ve Diefendorff, 2015, s. 752).

Satış elemanları işlerinin bir parçası olarak, müşterileri olumlu bir tavırla selamlamak da dahil olmak üzere bir çok duygusal işlerle meşgul olurlar. Çalışanlar müşterilerle etkileşimde bulunurken olumlu duygular ifade ederse, müşterilerin de bu duyguları algılaması muhtemeldir. Bu nedenle, hem çalışanların hem de müşterilerin yararı için, çalışanların duygularını başarılı bir şekilde yönetebilmeleri önemlidir (Cho, Rutherford ve Park, 2013, s. 671).

Müşterilerle yoğun olarak yüz yüze etkileşimde bulunan perakende sektöründeki satış elemanları duygusal emek davranışını yoğun olarak sergilemektedirler. Bu

bakımdan satış elemanlarının sergilediği duygusal emek davranışlarının satış performansları üzerindeki etkisi ortaya çıkarmak organizasyonlar için önemli olabilecektir.



BÖLÜM III

SATIŞ PERSONELİNİN DUYGUSAL ZEKA YETERLİLİĞİN MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ VE SATIŞ PERFORMANSINA ETKİSİNİ İNCELEYEN BİR ÇALIŞMA

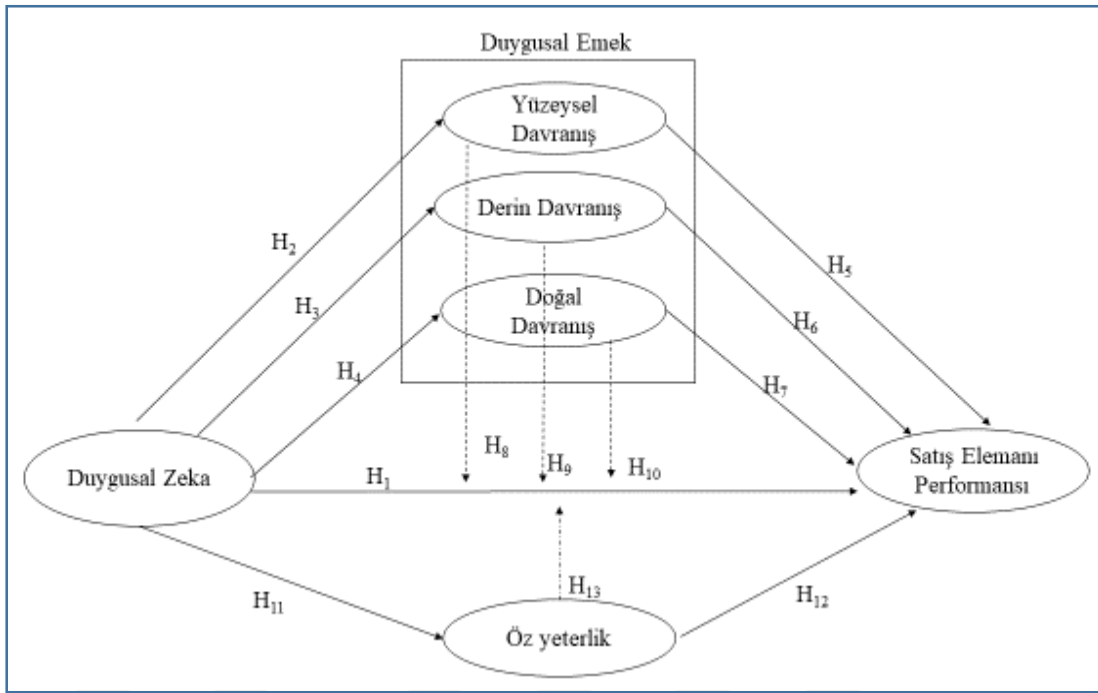
Çalışmanın bu bölümünde literetür taraması ile tespit edilen değişkenler göz önünde bulundurarak hazırlanan nicel çalışmaya yer verilmiştir. Bu bölüm kapsamında araştırmanın amacı, araştırma modeli, araştırmanın ana kütesine, örneklemine, ön testlere, kullanılan ölçeklere, araştırmanın modeli ve hipotezlerine ve verilerin analizi ve araştırma bulgularına dair bilgiler sunulmuştur.

3.1. Araştırma Amacı

Bu çalışmada hazır giyim sektöründe çalışan satış personellerinin duygusal zeka yeterlilikleri ile satış performansı arasındaki ilişkide duygusal emek ve öz yeterliğin aracı etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Duygusal zekanın, duygusal emek davranışları, öz yeterlik ve satış performansı üzerindeki önemini ortaya koymayı amaçlayan bu çalışma aracılığıyla son yıllarda alanyazındaki çalışmalara katkı sağlanabileceği düşünülmektedir.

3.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Konuyla ilgili geçmiş çalışmalar ve elde edilen bulgular neticesinde oluşturulan hipotezler temel dayanaklarıyla birlikte aşağıda sunulmuştur. Çalışmada yer alan değişkenler ile kurulan araştırma modeli şekil 1’de sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırma modeli

Araştırma Hipotezleri

Araştırmanın temel amacı, satış personelinin duygusal zeka yeterliliği ve satış performansı arasındaki ilişkiyi sebep-sonuç ilişkileri açısından belirlemek oluşturmaktadır. Bu amaç doğrultusunda yapılan ilgili alan yazın taraması sonucunda aşağıda yer verilen değişkenler arası ilişkiler sebep-sonuç ilişkileri açısından ele alınmış ve bu ilişkilerden hareketle araştırma hipotezleri oluşturulmuştur.

Duygusal Zeka ve Satış Performansı İlişkisi

Perakende işletmelerinin en yaygın kullandığı tutundurma aracı kişisel satıştır. Dolayısıyla kişisel satış elemanlarının performansı işletme performansını doğrudan etkileyecektir (Kethüda, 2018, s. 202). Satış elemanı performansı davranış performansı ve sonuç performansı açısından ölçümlenebilir. Önceki araştırmalar, satış elemanı performansının davranış ve sonuç bileşenlerinin kavramsal olarak farklı olduğunu ancak pozitif olarak ilişkili olduğunu göstermektedir. Davranış performansı, satış görevlilerinin iş sorumluluklarını yerine getirirken kullandıkları davranışlardan oluşurken sonuç performansı, davranış performansı ile ilişkili, ancak davranış performansından farklı olarak satış elemanı performansının ayrı bir boyutudur. Sonuç performansı, doğrudan

satış görevlisine atfedilen satış sonuçlarıyla ilgilidir (Piercy, Cravens ve Lane, 2012, s. 9). Bu çalışmada satış elemanının performansı sonuç performansı ile ölçülecektir.

Deeter-Schmelz and Sojka (2003), çalışmalarında duygusal zeka ile satış performansının doğrudan ilişkili olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde Rozell vd. (2006), duygusal zekanın doğrudan ve pozitif olarak performans ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Enhelder (2011), finansal hizmetler firmasında çalışan yedi yüz on yedi (717) finansal danışmanın katıldığı çalışmada duygusal zeka ile satış performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kidwell, Hardesty, Murtha ve Sheng (2011)'ye göre duygusal zeka, satışın önemli bir öncülüdür ve satış profesyonellerinin müşterilerle etkileşimde bulunmak için strateji ve teknikleri etkili bir şekilde kullanabilmeleri için duygusal yeteneklerinin gerekli olduğunu öne sürmüşlerdir (s. 88). Lassk ve Shepherd (2013), sağlık ve güzellik sektöründe işletmeden tüketiciye (b2c) satış yapan firmanın 460 bağımsız satış temsilcilerinden alınan verilere dayanarak, duygusal zekanın satış elemanının yaratıcılığı (aracı) yoluyla hem doğrudan hem de dolaylı olarak iş performansını ve iş tatminini etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Wisker ve Poulis (2015) ise çalışmalarında duygusal zekanın satış performansını doğrudan etkilemediği sonucuna ulaşmışlardır. Reid (2015), Amerika Birleşik Devletleri merkezli satış profesyonellerinin duygusal zekası ile satış performansı arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada duygusal zekanın satış performansı üzerinde rol oynadığını göstermektedir. White ve Stahl (2016)'ın çalışmalarının sonucuna göre de duygusal zeka ile satış performansı arasında güçlü ve pozitif bir ilişki vardır. Uslu (2019), çağrı merkezi çalışanlarının duygusal zeka, performans algısı ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkilerini araştırdığı çalışmada duygusal zekanın tüm boyutları ile performans algısı arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulgusuna erişmiştir. Ulutürk (2021), Ankara ili'nde Elektronik ve Optik sektöründe çalışan 370 kişinin duygusal zeka seviyelerinin, iş tatmini ve iş performansı ile ilişkisinin incelediği çalışmasının sonucunda duygusal zekanın iş performansı ve iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisi olduğu sonucuna (0,385) ulaşmıştır. Anees vd., (2020) 'in çalışması sonucunda duygusal zeka ile satış performansı arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Bu bağlamda araştırmanın modeli doğrultusunda test edilecek hipotez aşağıdaki gibi düzenlenmiştir:

H₁. Duygusal zekanın satış performansı üzerinde pozitif yönde bir etkisi bulunmaktadır.

Duygusal Zeka ve Duygusal Emek İlişkisi

Son zamanlarda, araştırmacılar, bir çalışanın duygularını anlama ve işyerinde uygun şekilde ifade etme becerisinin kritik önemini kabul ederek, çalışanın duygusal gösterimini etkili bir şekilde yönetmeye vurgu yapmışlardır (Delpechitre ve Beeler, 2018, s. 54). Rentz ve ark. (2002), bilişsel becerilerin performansın doğrudan itici gücü olarak hareket ettiğini, duygusal yönlerin de davranışları etkilediğini iddia etmektedirler (Kadic-Magljic, Vida, Obadia ve Plank, 2016, s. 881). Literatürde duygusal zeka ve duygusal emek ilişkileri üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde bazı araştırmaların duygusal zeka ile duygusal emek gösterimleri arasındaki pozitif ilişkiyi desteklerken kimi araştırmalarda ise bu iki değişken arasında negatif yönlü ilişki olduğunu iddia etmektedirler. Örneğin Kim, Yoo, Lee ve Kim (2012), Kore'deki beş yıldızlı otellerde ön cephe çalışanlarına uyguladığı çalışmada duygusal zekanın yüzeysel davranış ile anlamlı ve negatif bir şekilde ilişkili olduğunu ve duygusal zekanın derin davranış üzerinde anlamlı bir pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kim, Lee, Shin ve Song (2014), çalışmalarında duygusal zekası yüksek olan satış elemanlarının hem derin davranışı (duyguları kendileri düzenleme) hem de yüzeysel davranışı (yalnızca duygusal ifadeleri kontrol etme) çok yönlü bir şekilde kullandıkları sonucuna ulaşmışlardır. Austin, Dore ve O'Donovan (2008) duygusal zekanın duygusal emeğin alt boyutu olan yüzeysel davranışla negatif ilişkili olduğunu ve duygusal zeka ile duygusal emeğin alt boyutu olan derin davranış arasında anlamlı bir ilişki olmadığını iddia etmiştir. Polatçı ve Özyer (2015), çalışmaları sonucunda duygusal zekanın derin ve samimi davranışı pozitif yönde etkilediği yüzeysel davranışı ise negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Wen, Huang ve Hou (2019), denek olarak otel çalışanlarını aldıkları çalışmalarında duygusal zekanın derin davranış ile anlamlı ve pozitif yönde ilişkili olduğunu ancak duygusal zekanın yüzeysel davranışla negatif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Şentürk ve Karakış (2020), çağrı merkezi çalışanı üzerinde yaptıkları çalışmalarının sonucunda duyguların olumlu kullanımı boyutunun yüzeysel davranış boyutunu pozitif yönde, empatik duyarlılık boyutunun duyguların bastırılması boyutunu pozitif yönde, pozitif duygusal yönetim ve duyguların olumlu kullanılması boyutlarının ise derin davranış üzerinde pozitif yönde etkileri bulunmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Gök (2022)'ün,

sağlık personelinin duygusal zekâ düzeyinin duygusal emek davranış düzeyini ne derecede yordadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirdiği çalışmasında duygusal zekâ düzeyinin duygusal emek davranışının tüm alt boyutlarını ,05 anlamlılık düzeyinde yordadığını ve yüzeysel davranış düzeyi ile duygusal zekâ düzeyi arasında negatif yönlü ve zayıf bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Tat (2023), çalışmasında duygusal zekânın duygusal emek ile düşük düzeyde pozitif ilişkili olduğu sonucunu elde etmiştir.

Bu bağlamda araştırmanın modeli doğrultusunda test edilecek hipotezler aşağıdaki gibi düzenlenmiştir:

H₂. Duygusal zekanın yüzeysel davranış üzerinde negatif yönde bir etkisi bulunmaktadır.

H₃. Duygusal zekanın derin davranış üzerinde pozitif yönde bir etkisi bulunmaktadır.

H₄. Duygusal zekanın doğal davranış üzerinde pozitif yönde bir etkisi bulunmaktadır.

Duygusal Emek ve Satış Performansı İlişkisi

Wang, Wang ve Hou (2016), çalışmalarında duygusal emek davranışlarından derin ve yüzeysel davranış ile iş performansı arasındaki ilişkinin pozitif ve anlamlı olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Kapu, Yıldız ve Bukni (2020), banka çalışanları üzerinde uyguladıkları çalışmalarında duygusal emek boyutlarından derinden ve samimi davranışın iş performansını pozitif yönde etkilediği, yüzeysel rol yapmanın iş performansı ile bir ilişkisi olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Kösen ve Arslan (2024) çalışmalarında spor giyim sektöründe hizmet veren mağaza işgörenlerinden elde ettikleri veriler sonucunda yüzeysel davranış ile iş performansı arasında negatif ve düşük düzeyde, derinden davranış ile iş performansı arasında pozitif ve düşük düzeyde ve doğal duygular ile iş performansı arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu bağlamda test edilecek hipotez ve alt hipotezler;

H₅. Yüzeysel davranışın satış performansı üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

H₆. Derin davranışın satış performansı üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

H₇. Doğal davranışın satış performansı üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Duygusal Emek, Duygusal Zeka ve Satış Performansı Arasındaki İlişkiye Aracılık Eder

Law ve Wong (2000), duygusal zekası yüksek çalışanların yüksek duygusal emeğe daha uygun olduğuna inanmaktadır. Rathi (2014) çalışmasında, duygusal zekanın örgütsel sonuçlar, yani hizmet organizasyonlarında iş performansı ve müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisine ilişkin, duygusal emeğin aracı değişken olduğu kavramsal bir model sunmuştur. Li ve Lin (2021) ise çalışmaları sonucunda duygusal emek, duygusal zekanın çalışanların iş performansı üzerindeki etkisine kısmen aracılık edebilir sonucuna ulaşmışlardır.

Bu bağlamda araştırmanın modeli doğrultusunda test edilecek hipotezler aşağıdaki gibi düzenlenmiştir:

H₈. Yüzeysel davranışın, duygusal zeka ve satış performansı arasında aracı etkisi bulunmaktadır.

H₉. Derin davranışın, duygusal zeka ve satış performansı arasında aracı etkisi bulunmaktadır.

H₁₀. Doğal davranışın, duygusal zeka ve satış performansı arasında aracı etkisi bulunmaktadır.

Duygusal Zeka ile Öz Yeterlik Arasındaki İlişki

Öz-yeterlik, kişinin dayatılan zorlukları ve talepleri karşılamak ve belirli koşullar altında arzu edilen sonuçlara ulaşmak için iç kaynaklarını kullanma becerisi hakkındaki inançları olarak tanımlanır (Bandura, 1997). Duygusal zeka, kişinin duygusal değerlendirme ve yönetimindeki doğruluğuyla ilgiliyken, öz-yeterlik, kişinin empoze edilen taleplerle başa çıkmak için gereken eylem biçimlerini ne kadar iyi takip edebileceğine ilişkin yargılarıyla ilgilidir (Bandura ve diğerleri, 2003; Tsarenko ve Strizhakova, 2013, s. 72).

Tabatabaei ve ark. (2013) ayrıca imalat işçilerinde duygusal zeka ile öz yeterlilik arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucunu elde etmişlerdir (Hamale ve Ordun, 2022, s. 79). Ceyhan, Yıltay ve Batga (2020), çalışmalarında duygusal zekanın öz yeterliğe pozitif yönde etki ettiği sonucuna ulaşmışlardır (s.14). Hamale ve Ordun (2022), çalışmalarında duygusal zekanın öz yeterlik ile olumlu yönde ilişkili olduğunu göstermektedir. Bande ve Fernández-Ferrín (2015), çalışmalarında bir satış elemanının EI'si, öz-yeterliği ile

pozitif olarak ilişkili sonucunu elde etmişlerdir. Bektaş ve Zehir (2022), duygusal zeka ile öz yeterlik arasında pozitif ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olduğu bulgusu elde etmişlerdir (s.17). Khan, Butt, Nawab & Zubair (2023), çalışmalarında duygusal zeka ve öz yeterliliğin pozitif bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu bağlamda araştırmanın modeli doğrultusunda test edilecek hipotez aşağıdaki gibi düzenlenmiştir:

H₁₁. Duygusal zekanın öz yeterlik üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Öz Yeterlik ile Satış Performansı İlişkisi

Öz-yeterlik, bireyin belirli engellerin üstesinden gelme ve göz korkutucu bir görevle karşı karşıya kaldığında zorlukların üstesinden gelme istekliliğini artırır, böylece azim ve proaktif davranışı geliştirir (Bandura,1997; Parker, Bindl ve Strauss, 2010; Carballo-Penela, Varela ve Bande, 2019, s. 365). Sosyal bilişsel teoriye göre, öz-yeterlik çalışanların belirli bir başarı bağlamında görev performansı için gerekli olan yeteneklerine ilişkin inançlarını güçlendirir (Bandura, 1991) ve kişinin yeteneklerindeki bu güçlendirme daha yüksek performans düzeyleriyle sonuçlanır (Singh, Kumar ve Puri, 2017, s. 654). Kişisel satış bağlamında öz-yeterlik, satış görevlilerinin satmakla yükümlü oldukları ürün ve/veya hizmetleri satma yeteneklerine ilişkin algılarını temsil eder (Brown, Jones ve Leigh, 2005). Önceki araştırmalar, öz yeterlik ile satış performansı arasında pozitif bir ilişki bulmuştur (örn., Brown ve diğerleri, 2005; Wang ve Netemeyer, 2002; Groza ve Groza, 2018). Satış öz yeterliliğinin satış elemanı performansını etkilediğine dair güçlü kanıtlar vardır (Anderson, 2007). Ayrıca Panagopoulos ve Ogilvie (2015), çalışmalarında öz yeterliliğin satış performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Yalçın ve Hırlak (2022), çalışmalarında öz yeterliliğin iş performansı üzerinde etkisinin pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Ancak Singh, Kumar ve Puri (2017), satış bağlamında öz yeterliliğin satış performansının yaklaşık bir belirleyicisi olmadığını ve bu nedenle uyarlanabilir satış davranışı ve satış becerileri gibi satış davranışlarının öz yeterliliğin performansı etkilediği temel araçlar olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Singh, Kumar ve Puri, 2017, s. 657). Bu bağlamda araştırmanın modeli doğrultusunda test edilecek hipotez aşağıdaki gibi düzenlenmiştir:

H₁₂. Öz yeterliliğin satış performansı üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Öz Yeterlik, Duygusal Zeka ve Satış Performansı Arasındaki İlişkiye Aracılık Eder

Temel fikir, kişinin kişisel eğilimlerinin, öz-yeterlik gibi öz-düzenleme süreçlerini harekete geçirerek kişinin davranışını etkilemesidir. Bazı duygusal zeka uzmanları, duygusal öz yeterlilikle olan bağlantıları nedeniyle duygusal zeka özelliğinin performansı olumlu yönde etkileyebileceğini öne sürmüştür (örneğin, Dacre Pool ve Qualter, 2012; Joseph ve diğerleri, 2015; Udayar, Fiori ve Bausseron, 2020). Ancak bildiğimiz kadarıyla bu üç kavram arasındaki ilişkiye dair tam bir araştırma mevcut değildir (Udayar, Fiori ve Bausseron, 2020, s. 2). Udayar, Fiori ve Bausseron (2020)'ın çalışmalarında öz yeterlilik, duygusal zeka ile hem öznel hem de nesnel performans arasındaki ilişkiye tam olarak aracılık etmiştir.

Bu bağlamda araştırmanın modeli doğrultusunda test edilecek hipotez ve alt hipotezler aşağıdaki gibi düzenlenmiştir:

H₁₃. Öz yeterlik, duygusal zeka satış performansı arasında aracı etkisi bulunmaktadır.

3.3. Araştırmanın Veri Toplama Tekniği

Çalışmada araştırma modeli kapsamında oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla birinci elden veri toplama tekniklerinden biri olan anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın verileri, Eylül 2023- Ekim 2023 tarihleri arasında toplanmış olup, veriler araştırma amaçlarına uygun olan 5 ulusal firmaya tez yazarı tarafından ücretli bir elektronik anket platformu olan SurveyMonkey.com sitesi üzerinden oluşturulan çevrimiçi anketin firmaların bölge müdürlerine whatsapp üzerinden gönderilmesi ile toplanmıştır. Hazır giyim sektöründen toplam 412 adet anket çevrim içi (online) olarak toplanmıştır.

3.4. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın ana kütlesini Türkiye’de hazır giyim sektöründe çalışan satış temsilcileri oluşturmaktadır. Ana kütlenin tamamına ulaşmak neredeyse imkansız olmasından dolayı çalışmaya katılmayı kabul eden beş ulusal markanın satış temsilcilerine online anket uygulanmıştır. Bryman ve Cramer (2001)’ın, örneklem sayısı ölçek madde sayısının en az beş ya da on katı ile Tabachnick ve Fidel (2013)’ in gözlem sayısının minimum 300 olması gerektiğine yönelik önerileri dikkate alınarak araştırmaya katılmayı kabul eden 412 satış temsilcisine anket uygulanmıştır.

3.5. Ön Testler

Literatür taraması sonucunda araştırmada kullanılacak 5 ölçekten 4'ündeki sorular Türkçe'ye çevrilmiştir. Ölçeklerin Türkçe'ye çevrilmesinde Brislin, Lonner ve Thorndike (1973) tarafından önerilen beş aşamalı metottan faydalanılmıştır. Metod, ilk olarak ölçeğin orijinal dilinden çevrilmesi, ilk çevirinin kontrol edilmesi, ana dile tekrar çevrilmesi, yapılan çevirinin gözden geçirilmesi ve alanında uzman kişi görüşlerine başvurulması aşamalarından oluşmaktadır.

Çalışmada yer alan ölçeklerin geçerlilik, güvenirliklerini test etmek ve ifadelerin anlaşılabilirliğini belirlemek amacı ile pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışma ile toplam 49 kişiye anket uygulanmıştır. Pilot uygulama sonrasında elde edilen sonuçlara göre ankette yer alan ifadelerin anlaşılabilir olduğu sonucuna ulaşılarak araştırma verilerinin genel olarak toplanması aşamasına geçilmiştir.

3.6. Anket Formu ve Ölçekler

Literatürden derlenen ölçekler ile oluşturulan anket formu 2 bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümde sırasıyla duygusal zeka 16 ifade, duygusal emek 13 ifade, öz yeterlilik 7 ifade ve 4 ifade satış performansı olmak üzere toplam 40 ifadeden oluşmaktadır. İkinci bölümde ise çalışanların demografik bilgileri ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu bölümde, cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, mevcut işletmede çalışma süresi, toplam satış tecrübesi gibi altı ifade bulunmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeklere dair geniş bilgiler aşağıda belirtilmektedir.

Duygusal Zeka Ölçeği: Çalışmada, Wong ve Law (2002) 'ın Salovey ve Mayer modelini temel alarak geliştirdikleri duygusal zeka ölçeği (WLEIS) kullanılmıştır. Ölçek 4 boyuttan ve 16 ifadeden oluşmaktadır. Bu ölçek, dört dallı modelle ilgili EI'nin dört boyutunu ölçer: öz-duygusal değerlendirme (ODD), başkalarının duygusal değerlendirmesi (BDD), duyguları kullanma (DK) ve duyguların yönetilmesi (DY). ODD ve BDD, duyguları doğru bir şekilde algılamayı somutlaştırır. DK, duygu kullanımı ve anlayışına odaklanırken, DY ise duygu yönetimine odaklanır (Lassk ve Shepherd, 2013, s. 30).

WLESIS ölçeğini kullanan çalışmalar; Delpechitre ve Beeler (2018); Delpechitre, Beeler-Connelly ve Chaker (2018); Huggins, White ve Stahl, (2016); Lassk ve Shepherd, (2013); Chung Chen ve Jaramillo (2014); Wiskerve Poulis (2014); Uslu, Kartal ve Durukan (2018); Mumcu ve Yiğit (2022); Bağcı (2014); Oralkan (2017); Atilla

(2012); Çoban, (2017); Öztürk ve Barutçu (2022); Huggins vd., (2016); Kim vd., (2014). Ölçek, beşli likert olarak kullanılmıştır. WLESIS ölçeğini 5'li likert olarak alan çalışmalar: Wisker ve Poulis (2014); Mumcu ve Yiğit (2022); Uslu (2019), Bağcı (2014); Özbezek ve Paksoy (2017).

Duygusal zekayı ölçmek için kullanılan ilgili ölçek ifadelerinin araştırma anketindeki sıralamaları 1., 2., 3., 4., 5., 6., 7., 8., 9., 10., 11., 12., 13., 14., 15. ve 16. ifadeler şeklindedir. Tablo 6'da duygusal zeka ölçeği ifadelerine yer verilmiştir

Tablo 6.

Duygusal Zeka Ölçeği

Öz-duygu değerlendirmesi (ODD)

1. Çoğu zaman bazı duygularımı neden hissettiğimi anlayabilirim
2. Kendi duygularımı iyi anlıyorum.
3. Ne hissettiğimi gerçekten anlıyorum.
4. Mutlu olup olmadığımı her zaman bilirim.

Başkalarının duygu değerlendirmesi (BDD)

5. Arkadaşlarımdan duygularını davranışlarından her zaman anlarım.
6. Başkalarının duygularını gözlemlerim
7. Başkalarının hislerine ve duygularına karşı hassasım
8. Çevremdeki insanların duygularını anlıyorum.

Duygu kullanımı (DK)

9. Her zaman kendime hedefler koyarım ve sonra onlara ulaşmak için elimden gelenin en iyisini yaparım.
10. Kendime her zaman yetkin bir insan olduğumu söylerim.
11. Ben kendi kendimi motive eden biriyim.
12. Kendimi her zaman elimden gelenin en iyisini yapmaya teşvik ederim.

Duyguların yönetilmesi (DY)

13. Öfkemi kontrol edebiliyorum ve zorluklarla mantıklı bir şekilde başa çıkıyorum.
 14. Kendi duygularımı kontrol etme konusunda oldukça yetenekliyim.
 15. Çok sinirli olduğumda her zaman çabuk sakinleşirim.
 16. Kendi duygularımı iyi kontrol ederim
-

Kaynak: Wong ve Law (2002), The Leadership Quarterly 13 (2002) 243–274

Duygusal Emek Ölçeği: Çalışmada duygusal emek davranışını ölçmek için Basım ve Beğenirbaş (2012)'ın Türkçe'ye uyarladığı ölçek kullanılmıştır. Basım ve Beğenirbaş (2012), duygusal emek ölçeğini, Diefendorff ve arkadaşları (2005) tarafından, Grandey (2003) ve Kruml ve Geddes'in (2000) duygusal emek ölçeklerinin bazı

maddelerini uyarlayarak ve bazı maddelerini ise geliştirerek oluşturmuşlardır. Ölçek, yüzeysel davranış, derin davranış ve doğal davranış ifadesi olmak üzere 3 alt boyut ve 5'li likert (1= kesinlikle katılmıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum) üzerinden puanlanan toplam 13 maddeden oluşmaktadır. Alan yazında Basım ve Beğenirbaş (2012) ölçeğini kullanan çalışmalara Ertürk, Kara ve Güneş, (2016), Keleş ve Tuna (2016) örnek olarak verilebilir. Tablo 7'de Basım ve Beğenirbaş (2012)'den alınıp satış elemanına uyarlanan duygusal emek ölçeği yer almaktadır.

Duygusal emeği ölçmek için kullanılan ilgili ölçek ifadelerinin araştırma anketindeki sıralamaları 17., 18., 19., 20, 21, 22., 23., 24., 25., 26., 27., 28. ve 29. ifadeler şeklindedir. Tablo 7'de duygusal emek ölçeği ifadelerine yer verilmiştir.

Tablo 7.

Duygusal Emek Ölçeği

-
17. Müşterilerle ilgilenirken iyi hissediyormuşum rolü yaparım.
 18. Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım
 19. Müşterilerle ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.
 20. Müşterilerle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.
 21. Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi davranırım.
 22. Müşterilere gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.
 23. Müşterilere göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.
 24. Müşterilere göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.
 25. Müşterilere sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm
 26. Müşterilere göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.
 27. Müşterilere gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.
 28. Müşterilere sergilediğim duygular samimidir.
 29. Müşterilere gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır.
-

Kaynak: Basım, H. N. ve Beğenirbaş, M. (2012). Çalışma yaşamında duygusal emek: bir ölçek uyarlama çalışması. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 19(1), 77-90.

Öz Yeterlik Ölçeği: Albert Bandura öz yeterliği, kişinin belirli bir görevi başarıyla yerine getirme yeteneğine olan inancı olarak tanımlamıştır (Heslin ve Klehe, 2006, s. 705). Çalışmada kullanılan öz yeterlilik ölçeği Gabler, Vieira, Senra ve Agnihotri

(2019)'dan uyarlanmıştır. Gabler vd. (2019) çalışmalarında öz yeterliliği ölçmek için Sujan, Weitz ve Kumar (1994)'ın yedi maddelik ölçeğini kullanmışlardır (s. 7). Sujan, Weitz ve Kumar (1994) ise satış elemanının öz yeterliliği Chowdhury'nin (1993) müzakeredeki öz yeterlik ölçüsünü değiştirerek ölçmüştür (s. 42). Chowdhury (1993) ölçeğinin en çok alıntı yapılan uyarlaması Sujan, Weitz ve Kumar (1994) tarafından gözden geçirilmiştir; "Chowdhury'nin (1993) müzakerelerde öz yeterlilik ölçüsünü değiştirerek" bir öz yeterlilik ölçeği geliştirdiler. Sujan, Weitz ve Kumar (1994) ölçeği yedi maddeden oluşmaktadır ve anket yanıtlarına dayalı olarak .77'lik bir güvenilirlik katsayısına sahiptir (Peterson, 2020, s. 58). Sujan vd. (1994) öz yeterlilik ölçeğini Krishnan vd., (2002), Pettijhon vd. (2014) ; Reizer ve Hetsroni, (2015) çalışmalarında kullanmışlardır. Pettijhon vd. (2014) ve Reizer ve Hetsroni (2015) 5 'li likert ölçek olarak kullanmışlardır. Öz yeterliği ölçmek için kullanılan ilgili ölçek ifadelerinin araştırma anketindeki sıralamaları 30., 31., 32., 33, 34, 35. ve 36. ifadeler şeklindedir. Tablo 8'de Gabler vd. (2019)'dan uyarlanan öz yeterlik ölçeği yer almaktadır.

Tablo 8.

Öz Yeterlik Ölçeği

-
- 30. Satışta iyiyimdir.
 - 31. Bir müşteriye baskı yapmak benim için kolaydır.
 - 32. Satış durumlarında yapılacak doğru şeyi biliyorum.
 - 33. Benden farklı bakış açısına sahip bir müşteriyi ikna etmeyi kolay bulurum.
 - 34. Mizacım satış yapmaya çok uygundur.
 - 35. Müşterilerin ne istediğini bulma konusunda iyiyimdir.
 - 36. Müşterilerin benim bakış açımı görmesini sağlamak benim için kolaydır.
-

Kaynak: Gabler, Vieira, Senra ve Agnihotri (2019)'dan uyarlanmıştır.

Satış Performans Ölçeği: Bu çalışmada çıktı (sonuç) temelli satış performansı ölçülmüştür Satış performans ölçeği Miao and Evans (2007)'dan uyarlanmıştır. Miao and Evans (2007), satış performansı iki yapı kullanılarak ölçülmüştür: davranışsal performans ve sonuç performansı. Davranışsal performans ($\alpha = 0.74$) ve sonuç performansının ($\alpha = 0.80$) her biri Behrman ve Perreault'dan (1982) uyarlanan dört maddeyle ölçülmüştür (Miao ve Evans, 2007, s. 94). Bu çalışmada ise çıktılar değerlendirildiği 4 ifadeli ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin aslı Behrman ve Perreault (1982)'a aittir. Nakıboğlu ve Gözüyeşil

(2013) çalışmalarında Miao ve Evans (2007), davranışsal ölçeğini 5'li likert olarak kullanmışlardır.

Ayrıca İş performansının öz değerlendirmesi öznel önyargı nedeniyle eleştirilere maruz kalsa da, araştırmada öznel ve nesnel iş performansı arasında bir korelasyon olduğuna dair kanıtlar sunulmuştur (Kock, 2017; Muckler ve Seven, 1992; Farhet diğerleri, 1988; Charoensukmongkol ve Suthatorn, 2021, s. 1588). Özellikle, Kock (2017), iş performansının kişisel olarak rapor edilen ölçümünün sadece mükemmel psikometrik özellikler sunmakla kalmayıp aynı zamanda iş performansını ölçmenin, üst düzey amirlerden alınan resmi yıllık performans değerlendirme puanlarını kullanmaktan daha iyi bir yol olduğunu savunmuştur (Charoensukmongkol ve Suthatorn, 2021, s. 1588). Bunun yanı sıra satış performansının öz bildirim ölçümleri, satış araştırmalarında sıklıkla kullanılmış ve doğru ölçümler olduğu bulunmuştur (Bagozzi, 1978; Behrman ve Perrault, 1982; Churchill ve diğerleri, 1985; Cravens ve diğerleri, 1993; MacKenzie ve diğerleri, 1993; Deeter-Schmelz ve Sojka, 2003, s. 213).

Satış elemanı performansını ölçmek için kullanılan ilgili ölçek ifadelerinin araştırma anketindeki sıralamaları 37., 38., 39. ve 40. ifadeler şeklindedir. Tablo 9'da Miao and Evans (2007)'dan Türkçeye çevrilen satış performans ölçeği yer almaktadır.

Tablo 9.

Satış Performans Ölçeği

-
- 37. Firmamın pazar payına katkıda bulunma konusunda çok etkiliyim.
 - 38. Yüksek düzeyde dolar satışları yaratmada çok etkiliyim.
 - 39. Büyük müşterilere satış yapmada çok etkiliyimdir.
 - 40. Yıllık aşma konusunda çok etkiliyimdir.
-

Kaynak: Miao and Evans (2007)'dan uyarlanmıştır.

.

3.7. Veri Analizi

Araştırma bağlamında katılımcıların duygusal zeka ile satış elemanı performansı arasındaki ilişkide duygusal emek davranışının ve öz yeterliğin aracı etkisi incelenmiştir. Mevcut çalışma ilişkisel tarama yöntemi ile yürütülmüş nicel bir çalışmadır. Bu çalışmada verilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Veriler Survey Monkey üzerinden çevrim içi anket kullanılarak toplanmıştır. Araştırma verilerinin düzenlenmesi, betimsel istatistikler ve fark analizlerinin yürütülmesinde IBM 26.0 paket programı ve aracılık analizleri için AMOS 26 programı kullanılmıştır.

Bu bölümde araştırmaya katılan katılımcıların demografik özellikleri, değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler, ölçeklerin yapısal olarak uyumunu belirlemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Değişkenler arası ilişkileri belirlemek amacıyla aracılık analizi yapılmıştır.

Tüm istatistiksel analizler SPSS 26.0 ve AMOS 26.0 programları kullanılarak yürütülmüştür. Bu çalışmada tüm analizlerde istatistiksel anlamlılık düzeyi 0.05 olarak kabul edilmiştir. Verilerin analizine başlamadan önce hatalı veri girişi kontrolü ve uç değer analizi yürütülmüştür. Uç değer analizi Mahalanobis uzaklığı hesaplanarak ve değişkenlerin Z skorları ± 2.29 değerine göre incelenerek gerçekleştirilmiştir. Uç değer analizi sonucunda veri setinden herhangi bir veri çıkartılmamıştır. Veri setinin normal dağılım sergileyip sergilemediğini sınamak amacı ile çarpıklık ve basıklık değerlerine incelenmiştir. Darren (2010) çarpıklık ve basıklık değerinin -2 ile +2 arasında değer almasının normal dağılıma işaret ettiğini belirtmektedir. Çalışmada kullanılan ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya ait basıklık ve çarpıklık değerleri aşağıda Tablo 11’de verilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda analizlerde parametrik testler kullanılmıştır. Analiz sürecinde öncelikle, SPSS 26.0 kullanarak tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon analizi yapılmıştır. Ardından, yapısal eşitlik modellenmesini gerçekleştirmek için AMOS 26 kullanılmıştır.

3.7.1. Örneklem Demografik Özellikleri

Ankete katılım sağlayanların demografik bilgilerine Tablo 10 ‘da yer verilmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, iş yerinde çalışma süreleri, satış alanındaki tecrübeleri incelenmiştir. 412 kişiden oluşan örneklem %75’u (n=309) kadın, %25’i (n=103) ise erkektir. Katılımcıların %37,1’ (n=153) 20-24 yaş Aralığında, %27,4’ü (n=113) 25-29 yaş aralığında, %14,8’i (n=61) 30-34 yaş aralığında, %9,2’si (n=38) 20 yaş altı, %8,7’si (n=36) 35-39 yaş aralığında, %1,9’u (n=8) 40-44, %0,5’i (n=2) 45-49 yaş aralığında, %0,2’si (n=1) 50 yaş ve üstüdür. Katılımcıların % 76,5’i (n=315) bekar %23,5’ü (n=97) ise evlidir. Katılımcıların çoğunluğunu % 47,1 (n=194) ile lise mezunları oluşturmaktadır. Katılımcıların % 28,4’i (n=117) ön lisans mezunu, % 22,8’i (n=94) lisans, %0,7’si (n=3) ilkokul, % 0,5’i (n=2) yüksek lisans ve % 0,5’i (n=2) ortaokul mezunlarından oluşmaktadır. Katılımcıların halihazırda işyerlerindeki çalışma süreleri %55,3’ü (n=228) 0-2 yıl, %24,3’ü (n=102) 3-4 yıl, %10,4’ü (n=43) 5-7 yıl, %6,3’ü (n=26) 8-10 yıl, %2,2 ‘si (n=9) 11-13 yıl, %1’i

(n=4) ise 14 yıl ve üzeridir. Katılımcıların sektördeki toplam satış tecrübesi %43 (n=177) ile 0-2 yıl, % 25'i (n=103) 3-4 yıl, % 15,3'i (n=63) 5-7 yıl, % 7,8'i (n=32) 8-10 yıl, % 5,1'i (n=21) 14 yıl ve üzeri, %3,9 'u (n=16) 11-13 yıldır. Bu verilere dayanarak sektörde bekar kadınların ve eğitim düzeyi açısından lise ve ön lisans mezunlarının; sektör tecrübesi ve iş yerindeki çalışma tecrübeleri açısından ise ağırlıkta olarak 0-2 yıllık olduğu görülmektedir.

Tablo 10.

Demografik Değişkenlere İlişkin Betimleyici İstatistik Sonuçları

Değişken		n	%
Cinsiyet	Kadın	309	75,00
	Erkek	103	25,00
Yaş	20 yaş altı	38	9,22
	20-24	153	37,14
	25-29	113	27,43
	30-34	61	14,81
	35-39	36	8,73
	40-44	8	1,94
	45-49	2	0,48
	50 yaş ve üstü	1	0,24
Medeni Durum	Evli	97	23,5
	Bekâr	315	76,5
Eğitim Durumu	İlkokul	3	0,73
	Ortaokul	2	0,49
	Lise	194	47,09
	Ön-lisans	117	28,40
	Lisans	94	22,82
	Yüksek Lisans	2	0,48
İşyerinde Çalışma Süresi	0-2 yıl	228	55,34
	3-4 yıl	102	24,76
	5-7 yıl	43	10,44
	8-10 yıl	26	6,31
	11-13 yıl	9	2,18
	14 yıl ve üzeri	4	0,97
Toplam Satış Tecrübesi	0-2 yıl	177	42,96
	3-4 yıl	103	25,00
	5-7 yıl	63	15,29
	8-10 yıl	32	7,77
	11-13 yıl	16	3,88
	14 yıl ve üzeri	21	5,10

3.7.2. Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Hair Jr ve diğerlerine (2010) göre normallik, bireysel metrik değişken için verilerin dağılım şeklini ve bunun istatistiksel yöntemler için ölçütün normal dağılımına uygunluğunu ifade eder. (Hair Jr ve diğerleri, 2010; Kline, 2011; Tabachnick ve Fidell, 2013; Aminu ve Shariff, 2014). Ancak Tabachnick ve Fidell (2013), 200'ün üzerindeki örneklem büyüklüğünün genellikle Çarpıklık ve Basıklık'ın normallikten sapmalarını etkilemediğini belirtmektedir (Sovey, Osman ve Mohd-Matore, 2022). Hair vd. (2010) ve Bryne (2010), çarpıklığın -2 ile +2 arasında ve basıklığın -7 ile +7 arasında olması durumunda verilerin normal kabul edildiğini ileri sürmüşlerdir (<https://imaging.mrc-cbu.cam.ac.uk/statswiki/FAQ/Simon>). Kline (2011)'na göre ise 3'ün üzerindeki Skewness değerlerinin ve 10'un üzerindeki Basıklık değerlerinin bir soruna işaret ettiğini, 20'nin üzerindeki değerlerin ise daha ciddi bir soruna işaret ettiğini belirtmektedir. Dolayısıyla Çarpıklık ve Basıklık değerleri sırasıyla 3 ve 10'u geçmemelidir (Sovey, Osman ve Mohd-Matore, 2022). Normalliği kontrol etmek için bu çalışmada çarpıklık ve basıklık istatistiksel yöntemi uygulanmıştır. Çalışmada kullanılan ölçeklerin sırası ile çarpıklık ve basıklık değerlerinin normal sınırlar içerisinde olduğu belirlenmiştir (Tablo 11'e bakınız). Bu sonuçlar neticesinde analizlerde parametrik testler kullanılmıştır.

Tablo 11.

Araştırma Değişkenlerine İlişkin Betimleyici İstatistikler

Değişken	n	Min-max	Ortalama	SS	Çarpıklık	Basıklık
DZ_ODD	412	4-20	16,40	2,98	-1,142	2,269
DZ_BDD	412	4-20	16,05	2,69	-0,870	1,796
DZ_DK	412	6-20	16,64	2,73	-0,887	1,023
DZ_DY	412	4-20	15,27	3,18	-0,572	0,184
DE_YD	412	6-30	19,81	5,41	-0,344	-0,313
DE_DD	412	4-20	14,84	3,21	-0,448	0,320
DE_DOĞD	412	3-15	11,61	2,19	-0,541	0,755
SP	412	4-20	3,97	0,73	-0,753	1,503
OY	412	6-30	24,77	3,87	-1,065	3,025

Not: DZ-ODD: Duygusal zeka ölçeği öz-duygusal değerlendirme alt boyutu; DZ-BDD: Duygusal zeka ölçeği başkalarının duygusal değerlendirilmesi alt boyutu; DZ-DK: Duygusal zeka ölçeği duyguları anlama alt boyutu; DZ-DY: Duygusal zeka ölçeği duyguların yönetilmesi alt boyutu; DE-YD: Duygusal emek ölçeği yüzeysel davranış alt boyutu; DE-DD: Duygusal emek ölçeği derin davranış alt boyutu; DE-DOĞD: Duygusal emek ölçeği doğal davranış alt boyutu; SP: Satış performansı ölçeği; OY: Öz yeterlik ölçeği toplam puanı

3.7.3. Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri

Araştırma sürecinde kullanılan ölçeklerin güvenirliliklerinin test edilmesi amacı ile Cronbach alfa içtutarlılık katsayısı incelenmiştir. Analiz neticesinde kullanılan ölçeklerin yeterli güvenirlilik düzeyine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Büyüköztürk, 2020). Tablo 12’de araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin güvenirlilik analizi sonuçları özetlenmiştir.

Duygusal Zeka: Bu çalışmada katılımcıların duygusal zekâ düzeylerinin değerlendirilmesi amacı ile Wong ve Law (2002) tarafından geliştirilen Duygusal Zeka Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek öz-duygusal değerlendirme (ÖDD), başkalarının duygusal değerlendirmesi (BDD), duyguları anlama (DK) ve duyguların düzenlenmesi (DY) olmak üzere 4 alt boyuttan ve 5’li likert (1= kesinlikle katılmıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum) üzerinden puanlanan toplam 16 öz-bildirim maddesinden oluşmaktadır. Orijinal çalışmada Cronbach alfa içtutarlılık katsayısı ÖDD, BDD, DK ve DY için sırası ile 0,87, 0,83, 0,84 ve 0,90 olarak raporlanmıştır. Mevcut çalışmada ise ÖDD, BDD, DK, DY ve ölçek toplam puanı için sırası ile 0,85, 0,75, 0,82, 0,85 ve 0,90 olarak hesaplanmıştır.

Duygusal Emek: Bu çalışmada katılımcıların duygusal emek düzeylerinin belirlenmesi amacı ile Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından geliştirilen Duygusal Emek Ölçeği kullanılmıştır. Basım ve Beğenirbaş (2012), duygusal emek ölçeği, Diefendorff ve arkadaşları (2005) tarafından, Grandey (2003) ve Kruml ve Geddes’in (2000) duygusal emek ölçeklerinin bazı maddelerinin alınarak uyarlanması ve bazı maddelerin ise geliştirilmesiyle oluşturulmuş olup ölçeğin iç tutarlığı; yüzeysel rol yapma boyutu için $\alpha=0,92$, derinden rol yapma boyutu için $\alpha=0,85$ ve doğal duygular için ise $\alpha=0,83$ olarak bulunmuştur (Diefendorff vd., 2005; Basım ve Beğenirbaş, s. 82). Ölçek, yüzeysel davranış, derin davranış ve doğal davranış ifadesi olmak üzere 3 alt boyut ve 5’li likert (1= kesinlikle katılmıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum) üzerinden puanlanan toplam 13 maddeden oluşmaktadır. Mevcut çalışmada ise yüzeysel davranış, derin davranış ve duygu ifadesi alt boyutları ve ölçek genel puanı için sırası ile 0,87, 0,87, 0,72 ve 0,83 olarak hesaplanmıştır.

Öz Yeterlilik: Öz yeterlilik ölçeği Gabler vd.(2019)’dan uyarlanmıştır. Ölçeğin orijinali Sujan et al. (1994)’e aittir. Sujan vd., (1994) Öz yeterlilik ölçeğini ayrıca Krishnan vd., (2002), Pettijhon vd. (2014) ; Reizer ve Hetsroni, (2015) çalışmalarında kullanmışlardır. Pettijhon vd. (2014) ve Reizer ve Hetsroni, (2015), Yıldız (2019) 5 ‘li

likert ölçek kullanmışlardır. Mevcut çalışmada ise öz yeterlik ölçeğinin Cronbach alfa içtutarlılık katsayısı, 0,86 hesaplanmıştır.

Satış Elemanı Performansı: Bu çalışmada katılımcıların satış performansının değerlendirilmesi amacı ile satış elemanı performans ölçeği Mioa ve Evans (2007)'dan uyarlanmıştır. Mevcut çalışmada ölçeğin Cronbach alfa içtutarlılık katsayısı, 0,89 hesaplanmıştır.

Ölçeklerin yapı geçerliliğini belirlemek için yakınsak geçerliliği de test edilmiştir. Yakınsak geçerliliği ortalama varyans (AVE) ve bileşik güvenirlik (CR) değerleri ile kontrol edilmektedir. Fornell-Larcker'in (1981) kriteri yaygın olarak kullanılmıştır. Bu kriter gereğince, ölçüm modelinin yakınsak geçerliliği çıkarılan ortalama varyans (AVE) ve bileşik Güvenirlik (CR) ile değerlendirilebilir. AVE, ölçüm hatasından kaynaklanan düzeye karşı bir yapı tarafından yakalanan varyans düzeyini ölçer; 0,7'nin üzerindeki değerler çok iyi kabul edilirken, 0,5 düzeyi kabul edilebilirdir. CR, Cronbach Alpha'ya göre daha az taraflı bir güvenirlik tahminidir; CR'nin kabul edilebilir değeri 0,7 ve üzeridir (Alarcón, Sánchez ve De Olavide, 2015). Çalışmada AVE ve CR değerlerinin beklenen kriterleri sağladığı görülmektedir (bakınız tablo 12).

Tablo 12.

Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Değişken	Cronbach Alfa	AVE	CR
Duygusal Zeka Ölçeği	0,90		
<i>Öz Duygusal Değerlendirme</i>	0,85	0,755	0,923
<i>Başkalarının Duygu Değerlendirmesi</i>	0,75	0,722	0,909
<i>Duygu Kullanımı</i>	0,82	0,726	0,911
<i>Duygu Yönetimi</i>	0,85	0,750	0,922
Duygusal Emek	0,83		
<i>Yüzeysel Davranış</i>	0,87	0,759	0,949
<i>Derin Davranış</i>	0,87	0,822	0,947
<i>Doğal Davranış</i>	0,72	0,772	0,908
Öz Yeterlik	0,86	0,747	0,956
Satış Performansı	0,89	0,872	0,964

3.7.4. Ölçeklere İlişkin Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizi

Mevcut çalışmada kullanılan ölçeklerin faktör yapısının veri seti tarafından doğrulanıp doğrulanmadığının sınanması amacı ile Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör

Analizi yürütülmüştür. Keşfedici Faktör Analizi yürütülürken tüm ölçekler için veri setinin faktörleşebilme derecesi Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) ve Barlett's Test of Sphericity (BTS) testleri ile sınanmıştır. Elde edilen matrisin faktör analizine uygunluğu için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) (Örnekleme uygunluk ölçüsü) ve Bartlett Küresellik Testi sonuçları incelenmelidir (Çolakoğlu ve Büyükekşi 2014). KMO değerinin 1'e yaklaşması istenilen bir durumdur (Field, 2005). Bu değer 0,7- 0,8 arasında olması iyi 0,8 - 0,9 arasında olması çok iyi ve 0,9'dan yüksek olması mükemmel olarak sınıflandırılmaktadır (Kaiser. 1974; Çokluk ve ark.. 2012). Bartlett testinin ise anlamlı olması faktör analizinin gerçekleştirilebileceğini işaret etmektedir (Çolakoğlu ve Büyükekşi 2014). Bununla beraber Keşfedici Faktör analizinde açıklanan varyansın %40 - % 60 arasında olması yeterli düzey olarak ele alınmaktadır (Çokluk ve ark.. 2012). Verilerin analizinde her bir maddenin ortak varyansının, 0,50 faktör yükünün, 0,40 ve iki faktöre birden verilen faktör yükü arasındaki farkın 0,10'un üzerinde olmasına dikkat edilmiştir (Tabachnick ve Fidel, 2013).

Mevcut çalışmada yapı geçerliğinin sınanması amacı ile doğrulayıcı faktör analizi yürütülmüştür. Doğrulayıcı faktör analizinde χ^2 /serbestlik derecesi (df). Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA). Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI). Uyum İyiliği İndeksi (GFI) ve Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI) gibi uyum iyiliği indeksleri incelenmiştir. Bu uyum indeksleri ile ilgili olarak χ^2 /df oranının 3 ya da daha düşük değerde olması. RMSEA değerinin 0,80'den düşük olması ve CFI değerinin 0,90'dan yüksek olması iyi bir uyum değerine işaret ettiği kabul edilmektedir (Hoe. 2008). GFI değerinin 0,90'dan yüksek AGFI değerinin 0,85'ten yüksek olması kabul edilir uyum iyiliğini temsil etmektedir (Schermelleh-Engel ve ark. 2003). Bununla birlikte Doğrulayıcı Faktör Analizi yürütülürken her bir madde yükünün mutlak değerinin 0,3 değerinden yüksek olması göz önüne alınmıştır (Hair ve ark., 2010). Bu değerlere göre mevcut çalışmada kullanılan veri setinin faktör analizine uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Duygusal Zeka Ölçeği: Duygusal zeka ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla SPSS ile keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin Kaiser- Meyer- Olkin analiz sonucu 0,900 ve Barlett test değeri 3232,679, df 120 ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. Duygusal zeka ölçeği'nin Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) ve Barlett's Testi Sonuçları Tablo 13'te sunulmuştur. Keşfedici Faktör Analizi neticesinde orjinal çalışmayı destekler nitelikte 4 faktörlü bir yapıya ulaşıldığı görülmektedir. Keşfedici faktör analizi neticesinde ortaya çıkan faktör yapısı Tablo 14'de sunulmuştur. Maddelerin faktör

yüklerinin 0,62 ile 0,84 arasında değiştiği ve dört faktörün toplam varyansın % 67,055'ini açıkladığı belirlenmiş olup duygusal zeka ölçeği'nin alt boyutlarında yer alan maddelere ait yük değerleri Tablo 14'te sunulmuştur. Duygusal zeka ölçeği'nin alt boyutlarına ait Keşfedici faktör analiz sonuçları ise Tablo 15'te sunulmuştur.

4 alt boyut ve toplam 16 maddeden oluşan duygusal zeka ölçeğinin (4 madde öz duygu değerlendirme, 4 madde başkalarının duygu değerlendirilmesi, 4 madde duyguların kullanımı ve 4 madde duyguların düzenlenmesi) ikinci düzey faktöryel yapısı Amos 26 programı kullanılarak test edilmiştir. Beşli likert ölçeğinde, 412 denekten toplanan verilerin normal dağılım göstermesi neticesinde maksimum olabilirlik hesaplama yöntemi kullanılarak kovaryans matrisi oluşturulmuş ve ikinci düzey doğrulayıcı faktör (DFA) sonuçlarına ilişkin değerlerin yer aldığı yol şeması ve uyum iyiliği değerleri Şekil 2'de gösterilmiştir. Yürütülen analiz neticesinde [$\chi^2(101, N= 412) = 330,496$ $\chi^2 /sd = 3,272$, RMSEA= 0,074, SRMR= 0,185, CFI = 0,927, GFI = 0,911. AGFI = 0,881] ilgili ölçeğin uyum iyiliği indekslerinin ve parametre değerlerinin kabul edilebilir seviyede olduğu belirlenmiştir (bakınız Tablo 23).

Tablo 13.

Duygusal Zeka Ölçeği'nin Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) ve Barlett's Testi Sonuçları

Kaiser-Mayer-Olkin (KMO)		0,900
Barlett's	χ^2	3232,679
	sd	120
	p	0,000

Tablo 14.

Duygusal Zeka Ölçeği'nin Alt Boyutlarına Ait Öz Değer ve Açıkladıkları Varyans Yüzdeleri

	Özdeğer	Varyans	Kümülatif
Faktör			
ÖDD	6,805	42,532	42,532
BDD	1,574	9,836	52,369
DK	1,284	8,027	60,396
DY	1,065	6,659	67,055

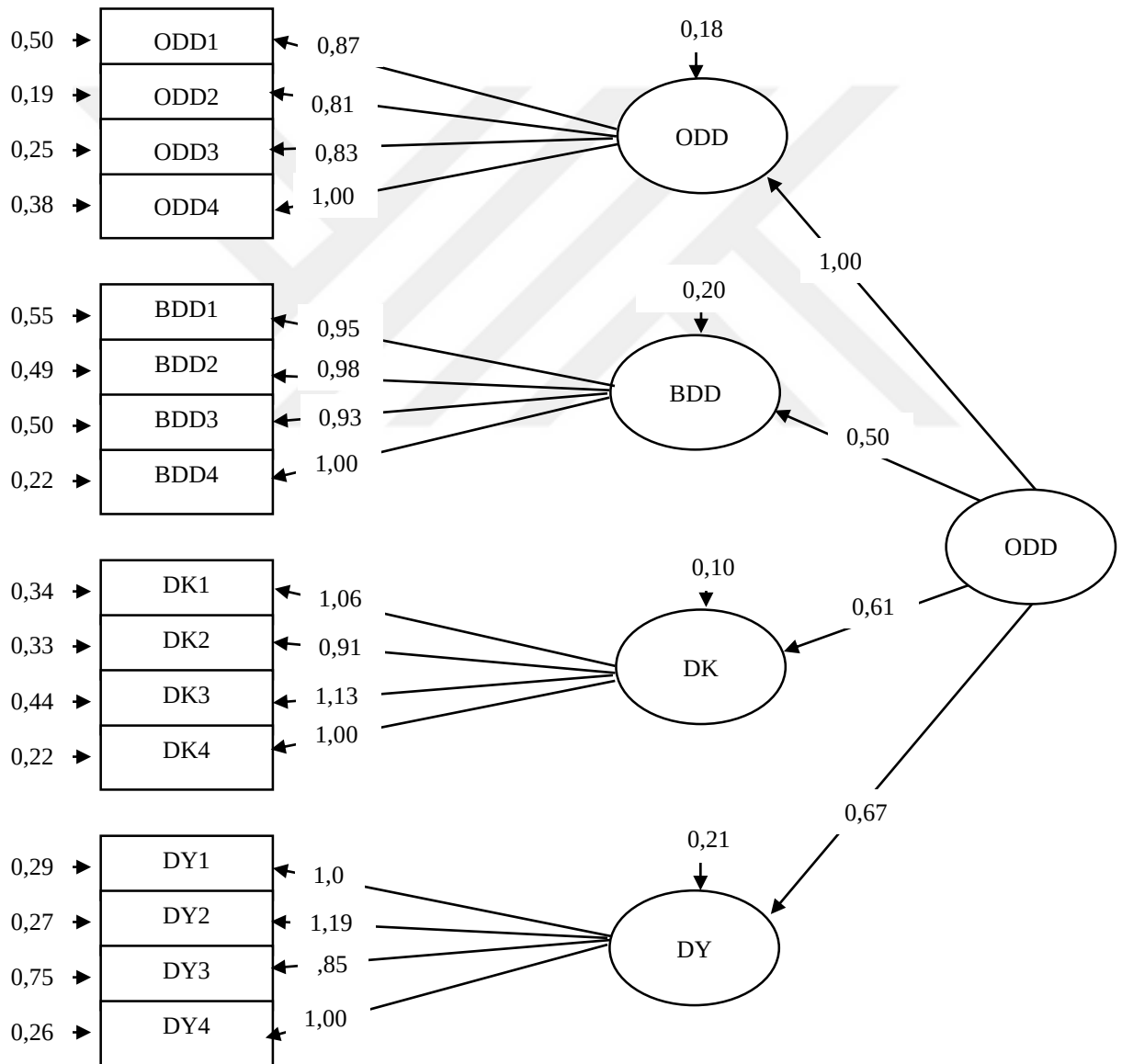
Tablo 15.

Duygusal Zeka Ölçeği'nin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

	Öz-değer	Açıklanan Varyans (%)	Faktör Yükleri
ODD	6,805	42,532	
Çoğu zaman bazı duygularımı neden hissettiğimi anlayabilirim			0,775
Kendi duygularımı iyi anlıyorum			0,809
Ne hissettiğimi gerçekten anlıyorum			0,787
Mutlu olup olmadığımı her zaman bilirim			0,652
BDD	1,574	9,836	
Arkadaşlarımdan duygularını her zaman davranışlarından bilirim			0,701
Başkalarının duygularını gözlemlerim			0,730
Başkalarının hislerine ve duygularına karşı hassasım			0,688
Çevremdeki insanların duygularını anlıyorum			0,770
DY	1,284	8,027	
Kendime her zaman hedefler koyarım ve onlara ulaşmak için elimden gelenin en iyisini yaparım			0,730
Kendime her zaman yetkin biri olduğumu söylerim			0,779
Ben kendi kendimi motive eden biriyim.			0,674
Kendimi her zaman elimden gelenin en iyisini yapmaya teşvik ederim			0,724

(Tablo 15'in devamı).

DK	1,065	6,659	
Öfkemi kontrol edebiliyorum ve zorluklarla mantıklı bir şekilde başa çıkıyorum			0,779
Kendi duygularımı kontrol etme konusunda oldukça yetenekliyim			0,624
Çok sinirlendiğimde her zaman çabuk sakinleşirim			0,840
Kendi duygularımı iyi kontrol ederim			0,759
Toplam			67,055



ODD: Duygusal zeka ölçeği öz-duygusal değerlendirme alt boyutu; BDD: Duygusal zeka ölçeği başkalarının duygusal değerlendirilmesi alt boyutu; DK: Duygusal zeka ölçeği duyguları kullanma alt boyutu; DY: Duygusal zeka ölçeği duyguların yönetilmesi alt boyutu

Şekil 2. Duygusal zeka ölçeğine ait model yapısı

Duygusal Emek Ölçeği: Duygusal emek ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla SPSS 26 ile Keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin Kaiser- Meyer- Olkin analiz sonucu 0,832 ve Barlett test değeri 2462,891 df 78 ($p=0,000$) olarak tespit edilmiş olup Tablo 16’da sunulmuştur. Keşfedici Faktör Analizi neticesinde orjinal çalışmayı destekler nitelikte 3 faktörlü bir yapıya ulaşıldığı görülmektedir. Duygusal emek ölçeği’nin alt boyutlarına ait öz değer ve açıkladıkları varyans yüzdeleri Tablo 17’de sunulmuştur. Maddelerin faktör yüklerinin 0,64 ile 0,84 arasında değiştiği ve üç faktörün toplam varyansın %65,95’ini açıkladığı belirlenmiştir. Keşfedici faktör analizi neticesinde ortaya çıkan faktör yükleri Tablo 18’de sunulmuştur.

Duygusal emek ölçeğinin 3 alt boyut ve toplam 13 maddeden oluşan (6 madde yüzeysel davranış, 4 madde derin davranış ve 3 madde doğal davranış) birinci düzey çok faktörlü yapısı Amos 26 programı kullanılarak test edilmiştir. Yürütülen analiz neticesinde [$\chi^2(62, N= 412) =256,253$, $\chi^2 /sd =4,133$ RMSEA= 0,087, SRMR= 0,066, CFI = 0,92 GFI = 0,915, AGFI = 0,875] ilgili ölçeğin uyum iyiliği indekslerinin ve parametre değerlerinin kabul edilebilir seviyenin üzerinde olduğu belirlenmiştir. Bunun üzerine modifikasyon indekslerine bakılarak yüzeysel davranış alt boyutunun YD5 (Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi davranırım) ve YD6 (Müşterilere gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim) ifadeleri arasında korelasyon oluşturularak analiz tekrar hesaplanmıştır. Yürütülen analiz neticesinde [$\chi^2(61, N= 412) =222,414$, $\chi^2 /sd =3,646$ RMSEA= 0,080, SRMR= 0,062, CFI = 0,933 GFI = 0,926, AGFI = 0,890] ilgili ölçeğin uyum iyiliği indekslerinin ve parametre değerlerinin kabul edilebilir seviyede olduğu belirlenmiştir (bakınız Tablo 23). Doğrulayıcı faktör (DFA) sonuçlarına ilişkin değerlerin yer aldığı yol şeması ve uyum iyiliği değerleri Şekil 3’de gösterilmiştir.

Tablo 16.

Duygusal Emek Ölçeği’nin Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) ve Barlett’s Testi Sonuçları

Kaiser-Mayer-Olkin (KMO)		0,832
Barlett’s	χ^2	2462,891
	sd	78
	p	0,000

Tablo 17.

Duygusal Emek Ölçeği'nin Alt Boyutlarına Ait Öz Değer ve Açıkladıkları Varyans Yüzdeleri

	Özdeğer	Varyans	Kümülatif
Faktör			
Yüzeysel Davranış	4,386	33,742	33,742
Derin Davranış	2,979	22,917	56,659
Doğal Davranış	1,208	9,293	65,952

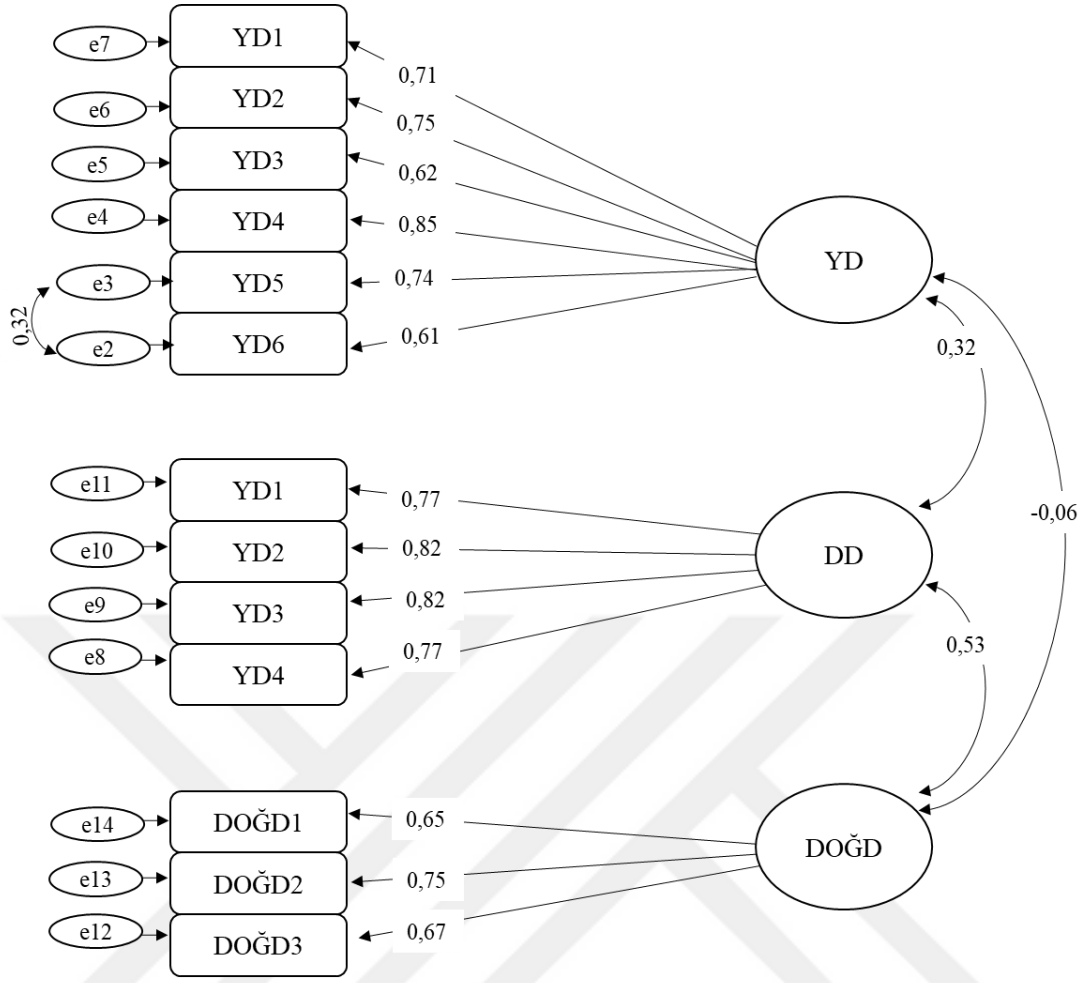
Tablo 18.

Duygusal Emek Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

	Öz- değer	Açıklanan Varyans (%)	Faktör yükleri
Yüzeysel Davranış	4,386	33,742	
Müşterilerle ilgilenirken iyi hissediyormuşum rolü yaparım.			0,747
Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım			0,798
Müşterilerle ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.			0,649
Müşterilerle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.			0,847
Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi davranırım.			0,799
Müşterilere gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.			0,718
Derin Davranış	2,979	22,917	
Müşterilere göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.			0,825
Müşterilere göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.			0,839

(Tablo 18'in devamı)

Müşterilere sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm			0,829
Müşterilere göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.			0,796
Doğal Davranış	1,208	9,293	
Müşterilere gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.			0,769
Müşterilere sergilediğim duygular samimidir.			0,733
Müşterilere gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır.			0,816
Toplam		65,952	



DY: Duygusal emek ölçeği yüzeysel davranış alt boyutu; DD: Duygusal emek ölçeği derin davranış alt boyutu; DOĞD: Duygusal emek ölçeği duygular ifadesi alt boyutu

Şekil 3. Duygusal emek ölçeğine ait model yapısı

Öz Yeterlik Ölçeği: Mevcut çalışmada öz yeterlik ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla SPSS ile keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin Kaiser- Meyer- Olkin analiz sonucu 0,90 ve Barlett test değeri 3232,679 df 120 ($p=0,000$) olarak tespit edilmiş olup Tablo 19’da sunulmuştur. Keşfedici Faktör Analizi neticesinde orjinal çalışmayı destekler nitelikte tek faktörlü bir yapıya ulaşıldığı görülmektedir. Maddelerin faktör yüklerinin 0,37 ile 0,85 arasında değiştiği ve iki faktörün toplam varyansın %58,43’ünü açıkladığı belirlenmiştir. Keşfedici faktör analizi neticesinde ortaya çıkan faktör yapısı Tablo 20’de sunulmuştur.

Mevcut çalışmada yapı geçerliğinin sınanması amacı ile Doğrulayıcı Faktör Analizi yürütülmüştür. 1 boyut ve toplam 7 maddeden oluşan öz yeterlik ölçeğinin birinci düzey faktöryel yapısı AMOS 26 programı kullanılarak test edilmiştir. Verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle maximum likelihood hesaplama yöntemi kullanılmıştır

(Gürbüz ve Şahin, 2018). Yürütülen analiz neticesinde [$\chi^2(14, N= 412) =87,847$ $\chi^2 /sd =6,275$, RMSEA= 0,113, SRMR= 0,037, CFI = 0,95, GFI = 0,93, AGFI = 0,89] ilgili ölçeğin uyum iyiliği indekslerinin kabul edilebilir seviyede olmadığı belirlenmiştir. Bunun üzerine modifikasyon indekslerine bakılarak ifade 2 (bir müşteriye baskı yapmak benim için kolaydır) çıkarılarak ifade 1 (satışta iyiyimdir) ile ifade 3 (satış durumlarında yapılacak doğru şeyi biliyorum) ve ifade 4 (benden farklı bakış açısına sahip bir müşteriyi ikna etmeyi kolay bulurum) ile ifade 6 (müşterilerin ne istediğini bulma konusunda iyiyimdir) arasında korelasyon kurularak analiz tekrarlanmıştır. Yürütülen analiz neticesinde [$\chi^2(7, N= 412) =8,517$ $\chi^2 /sd =1,217$, RMSEA= 0,023, SRMR= 0,008, CFI = 0,999, GFI = 0,99, AGFI = 0,98] ilgili ölçeğin uyum iyiliği indekslerinin ve parametre değerlerinin kabul edilebilir seviyede olduğu belirlenmiştir (bakınız Tablo 23). Öz yeterlik ölçeğine ait Doğrulayıcı faktör (DFA) sonuçlarına ilişkin değerlerin yer aldığı yol şeması ve uyum iyiliği değerleri Şekil 4'te gösterilmiştir.

Tablo 19.

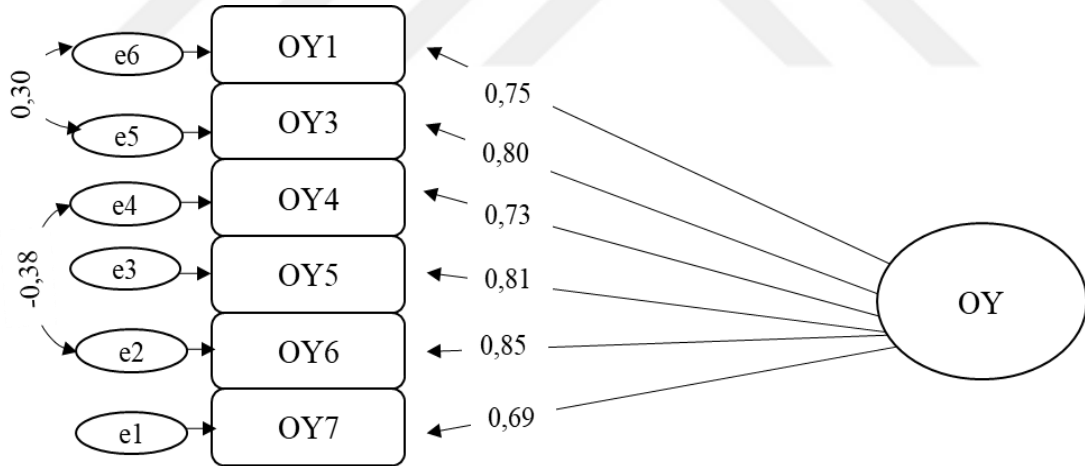
Öz Yeterlik Ölçeği'nin Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) ve Barlett's Testi Sonuçları

Kaiser-Mayer-Olkin (KMO)		0,900
Barlett's	χ^2	3232,679
	sd	120
	p	0,000

Tablo 20.

Öz Yeterlilik Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

	Öz-değer	Açıklanan Varyans (%)	Faktör yükleri
Öz Yeterlilik	4,091	58,439	
Satışta iyiyimdir			0,82
Bir müşteriye baskı yapmak benim için kolaydır.			0,37
Satış durumlarında yapılacak doğru şeyi biliyorum.			0,85
Benden farklı bakış açısına sahip bir müşteriyi ikna etmeyi kolay bulurum.			0,77
Mizacım satış yapmaya çok uygundur.			0,84
Müşterilerin ne istediğini bulma konusunda iyiyimdir.			0,83
Müşterilerin benim bakış açımı görmesini sağlamak benim için kolaydır.			0,75
Toplam		58,439	



OY: Öz yeterlik

Şekil 4. Öz yeterlik ölçeğine ait model yapısı

Satış Performansı Ölçeği: Mevcut çalışmada öz yeterlik ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla SPSS ile Keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin Kaiser- Meyer- Olkin analiz sonucu 0,829 ve Barlett test değeri 994,146 df 6 ($p=.000$) olarak tespit edilmiş olup Tablo 21’de sunulmuştur. Keşfedici Faktör Analizi neticesinde orjinal çalışmayı destekler nitelikte tek faktörlü bir yapıya ulaşıldığı görülmektedir.

Maddelerin faktör yüklerinin 0,83 ile 0,91 arasında değiştiği ve faktörün toplam varyansın %58,43'ünü açıkladığı belirlenmiştir. Keşfedici faktör analizi neticesinde ortaya çıkan faktör yapısı Tablo 22'de sunulmuştur. Mevcut çalışmada yapı geçerliğinin sınanması amacı ile Doğrulayıcı Faktör Analizi yürütülmüştür. 1 boyut ve toplam 4 maddeden oluşan satış performans ölçeğinin birinci düzey faktöryel yapısı AMOS 26 programı kullanılarak test edilmiştir. Verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle maximum likelihood hesaplama yöntemi kullanılmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2018). Yürütülen analiz neticesinde [$\chi^2(2, N= 412) =11,219$ $\chi^2 /sd =5,609$, RMSEA= 0,106, SRMR= 0,012, CFI = 0,99, GFI = 0,99, AGFI = 0,94] ilgili ölçeğin uyum iyiliği indekslerinin ve parametre değerlerinin kabul edilebilir seviyede olmadığı belirlenmiştir. Bunun üzerine modifikasyon indekslerine bakılarak ifade 2 ile ifade 4 arasında korelasyon kurularak analiz tekrarlanmıştır. Yürütülen analiz neticesinde [$\chi^2(1, N= 412) =1,022$, $\chi^2 /sd =1,022$, RMSEA= 0,007, SRMR= 0,004, CFI = 1,0, GFI = 0,999, AGFI = 0,989] ilgili ölçeğin uyum iyiliği indekslerinin ve parametre değerlerinin kabul edilebilir seviyede olduğu belirlenmiştir. Satış performans ölçeğine ait doğrulayıcı faktör (DFA) sonuçlarına ilişkin değerlerin yer aldığı yol şeması ve uyum iyiliği değerleri Şekil 5'te gösterilmiştir. Bununla birlikte tüm değişkenlere ait uyum iyiliği değerleri Tablo 23'te sunulmuştur.

Tablo 21.

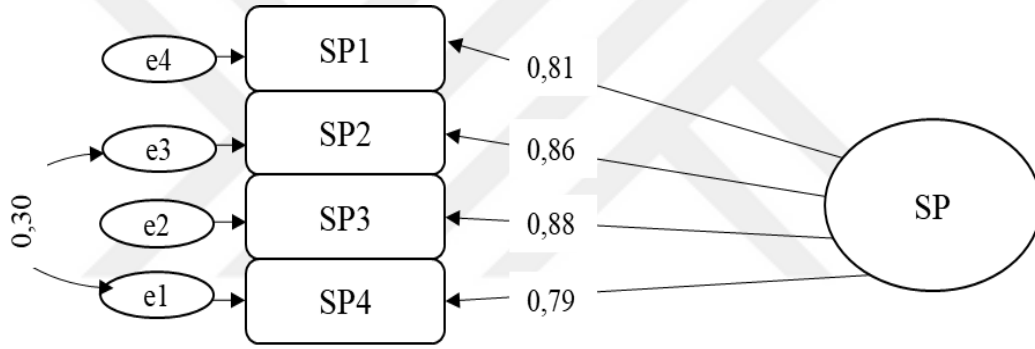
Satış Performans Ölçeği'nin Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) ve Barlett's Testi Sonuçları

Kaiser-Mayer-Olkin (KMO)		0,829
Barlett's	χ^2	994,146
	sd	6
	p	0,000

Tablo 22.

Satış Performans Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

	Öz-değer	Açıklanan Varyans (%)	Faktör yükleri
Satış Performansı	3,050	76,243	
Firmamın pazar payına katkıda bulunma konusunda çok etkiliyim.			0,87
Yüksek ciro lu satışlar yaratmada çok etkiliyim.			0,88
Büyük müşterilere satış yapmada çok etkiliyimdir.			0,91
Hedeflerimi (kotalarımı) aşma konusunda çok etkiliyim.			0,83
Toplam		76,243	



SP: Satış performansı

Şekil 5. Satış elemanı performansı ölçeğine ait model yapısı

Tablo 23.

Uyum İyiliği Değerleri

Değişkenler	χ^2	df	χ^2/df	GFI	CFI	RMSEA
Duygusal Zeka Ölçeği	330,496	101	3,272	0,911	0,927	0,074
Duygusal Emek Ölçeği	222,414	61	3,646	0,926	0,933	0,080
Öz yeterlik Ölçeği	8,517	7	1,217	0,99	0,999	0,023
Satış Elemanı Performansı Ölçeği	1,022	1	1,022	0,99	1,0	0,007

χ^2 : Chi-Square (Ki-Kare);

df: Degree of freedom (Serbestlik Derecesi);

GFI: Goodness of Fit Index (Uyum İyiliği Endeksi);

CFI: Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi);

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karakökü)

Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2015, s.31

3.7.5. Korelasyon Analizi

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacı ile korelasyon analizi yürütülmüştür. r katsayısı yorumlanırken iki değişken arasında $-1 \leq r \leq -0,7$ güçlü, $-0,7 \leq r \leq -0,3$ orta $-0,3 \leq r \leq 0$, zayıf, $0 \leq r \leq 0,3$ oranı zayıf (+), bir korelasyonu, $0,3 \leq r \leq 0,7$ orta şiddette bir korelasyonu, $0,7 \leq r \leq 1$ kuvvetli oranı yüksek bir korelasyonu göstermektedir (Gülbüz & Şahin, 2018). Tablo 24’de araştırma değişkenlerine ilişkin ortalama, standart sapma ve korelasyon matrisi yer almaktadır. Araştırma değişkenleri ve alt boyutları arasında yürütülen korelasyon analizi neticesinde araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin orta ve yüksek düzeyde korelasyon katsayısına sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Büyüköztürk, 2020). Bu bağlamda araştırma değişkenleri arasındaki en düşük korelasyon katsayısının DZ ile DE-YD arasında olduğu ($r= 0,247$, $p<,01$), araştırma değişkenleri arasındaki en yüksek korelasyon katsayısının ise OY-SP arasında olduğu görülmektedir ($r= 0,703$, $p<,01$).

Tablo 24’de görülebileceği gibi veri analizi sürecinde bağımlı değişken olarak ele alınan satış performansı ile analiz sürecinde bağımsız değişken olarak ele alınan duygusal

zeka ($r = 0,470$, $p < 0,05$) arasında pozitif yönde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçtan hareketle duygusal zekada yaşanacak bir artışın satış performansında da artışa yol açacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Analiz sürecinde duygusal emek ölçeği yüzeysel davranış alt boyutu ile veri analizinde bağımsız değişken olarak ele alınan duygusal zeka ($r = 0,247$, $p < 0,05$) arasında pozitif yönde istatistiki olarak anlamlı ve zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Duygusal emek ölçeğinin derin davranış alt boyutu ile veri analizinde bağımsız değişken olarak ele alınan duygusal zeka ($r = 0,497$, $p < 0,05$) arasında orta güçte ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Duygusal emek ölçeğinin doğal (samimi) duygu ifadesi alt boyutu ile veri analizinde bağımsız değişken olarak ele alınan duygusal zeka ($r = 0,460$, $p < 0,05$) arasında orta güçte ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Analiz sürecinde duygusal emek ölçeği yüzeysel davranış alt boyutu ile veri analizinde bağımlı değişken olarak ele alınan satış performansı ($r = 0,229$, $p < 0,05$) arasında zayıf güçte ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Duygusal emek ölçeğinin derin davranış alt boyutu ile satış performansı ($r = 0,308$, $p < 0,05$) arasında orta güçte ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Duygusal emek ölçeğinin doğal (samimi) duygu ifadesi alt boyutunun satış performansı ($r = 0,341$, $p < 0,05$) arasında orta güçte ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Analiz sürecinde aracı değişken olarak ele alınan öz yeterlik ile duygusal zeka ($r = 0,569$, $p < 0,05$) arasında pozitif yönde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Analiz sürecinde aracı değişken olarak ele alınan öz yeterlik ile veri analizinde bağımlı değişken olarak ele alınan satış performansı ($r = 0,703$, $p < 0,05$) arasında pozitif yönde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Tablo 24.

Araştırma Değişkenlerine İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Matrisi

Değişken	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6
1.DZ	64,3859	9,22992	1	0,247**	0,497**	0,460**	0,569**	0,470**
2.DE-YD	19,8155	5,41108	0,247**	1	0,293**	-0,33	0,277**	0,229**
3.DE-DD	14,8471	3,21545	0,497**	0,293**	1	0,408**	0,433**	0,308**
4.DE-DOGD	11,6165	2,19345	0,460**	-0,33	0,408**	1	0,481**	0,341**
5.OY	24,7743	3,87393	0,569**	0,277**	0,433**	0,481**	1	0,703**
6.SP	15,8835	2,94822	0,470**	0,229**	0,308**	0,341**	0,703**	1

* $p \leq 0.05$; ** $p \leq 0.01$

Not: DZ: Duygusal zeka ölçeği; DE-YD: Duygusal emek ölçeği yüzeysel davranış alt boyut; DE-DD: Duygusal emek ölçeği derin davranış alt boyutu; DE-DOGD: Duygusal emek ölçeği duygu ifadesi alt boyutu; SP: Satış performansı ölçeği OY: Öz yeterlik ölçeği toplam puanı

3.7.6. Araştırma Modelinin Test Edilmesi ve Analiz Sonuçları

Araştırma bağlamında katılımcıların duygusal zeka ile satış performansı arasındaki ilişkide duygusal emek davranışının ve öz yeterliğin aracı etkisi incelenmiştir. Öncelikle duygusal zeka (16 madde), duygusal emek (13 madde), öz yeterlik (6 madde) ve satış performansı (4 madde) değişkenlerinden oluşan ölçüm modeli test edilmiştir. Ölçüm modeli şekil 5'te sunulmuştur. Verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle Maximum Likelihood hesaplama yöntemi kullanılarak kovaryans matrisi oluşturulmuştur (Gürbüz ve Şahin, 2018). Analiz neticesinde uyum indeksleri değerlerinde kabul edilebilir değerlere ulaşılmıştır. Analiz neticesinde [$\chi^2(662, N= 412) = 1218,214$, $\chi^2 /sd = 1,840$, RMSEA= 0,045, SRMR= 0,044, CFI = 0,94, GFI = 0,87] sonucuna ulaşılmıştır. Duygusal zeka, duygusal emek, öz yeterlik ve satış performansı ölçeklerinden elde edilen puanlar arasındaki ilişkilerin incelendiği yapısal modele ilişkin uyum indeksleri değeri Tablo 25'te sunulmuştur.

Tablo 25.

Ölçme Modeline İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Ölçüsü	Uyum İyiliği Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum	Modelin Uyum Değerleri	Yorum
χ^2			1218,214	
sd			662	
χ^2 / sd	≤ 3	$\leq 4-5$	1,840	İyi uyum
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,045	İyi Uyum
CFI	$\geq 0,90$	0,89- 0,85	0,94	Kabul Edilebilir
GFI	$\geq 0,90$	0,89- 0,85	0,87	Kabul Edilebilir

χ^2 : Chi-Square (Ki-Kare);

df: Degree of freedom (Serbestlik Derecesi);

GFI: Goodness of Fit Index (Uyum İyiliği Endeksi);

CFI: Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi);

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karakökü)

Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2015, s.31

Doğrudan ve dolaylı rolleri ortaya çıkarmak amacıyla Preacher ve Hayes'in (2008) önerileri kullanılmıştır. Aracılığın anlamlılığını kontrol etmek için bootstrapping işlemi uygulanmıştır. Bootstrapping işlemi örneklem sayısını artırarak kurulan modelde yer alan doğrudan ve dolaylı etkilerin anlamlılığını sınamakta (MacKinnon ve Luecken 2008) ve gün geçtikçe aracılık modellerinde sıkça kullanılmaktadır (Norr ve ark., 2016). Bu araştırmada 2,000 bootstrap (yeniden örnekleme) yapılarak bootstrap katsayısı ve güven aralıkları belirlenmiştir. Dolaylı etkinin anlamlı olduğuna karar verebilmek için oluşan güven aralığı alt ve üst sınırının sıfırı kapsamaması gerekmektedir (Hayes, 2013).

Bu yöntemle mevcut çalışmada toplamda 4 aracılık analizi test edilmiştir. Yapısal Eşitlik analizinde test edilen modelde bağımsız ve bağımlı değişkenlerin her bir alt boyutunun mevcut modele etkilerinin ayrı ayrı incelenmesi amacı ile 4 model oluşturularak ortaya çıkan anlamlı etkinin detaylı olarak incelenmesi amaçlanmıştır.

3.7.6.1. Duygusal Zeka ile Satış Performansı Arasındaki Etki Modeli

Duygusal zeka ile satış performansı arasında kurulan etki modelinde duygusal zekanın satış performansı üzerindeki doğrudan etkisi incelenmiştir. $DZ \rightarrow SP$ test edilmiş ve duygusal zeka yeterliliğinin satış performansını yordadığı ($\beta = 0,49$; $p < 0,01$) sonucuna ulaşılmıştır, H_1 hipotezi desteklenmiştir (Tablo 26'ya bakınız).

3.7.6.2. Yüzeysel Davranışın Duygusal Zeka ile Satış Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisi

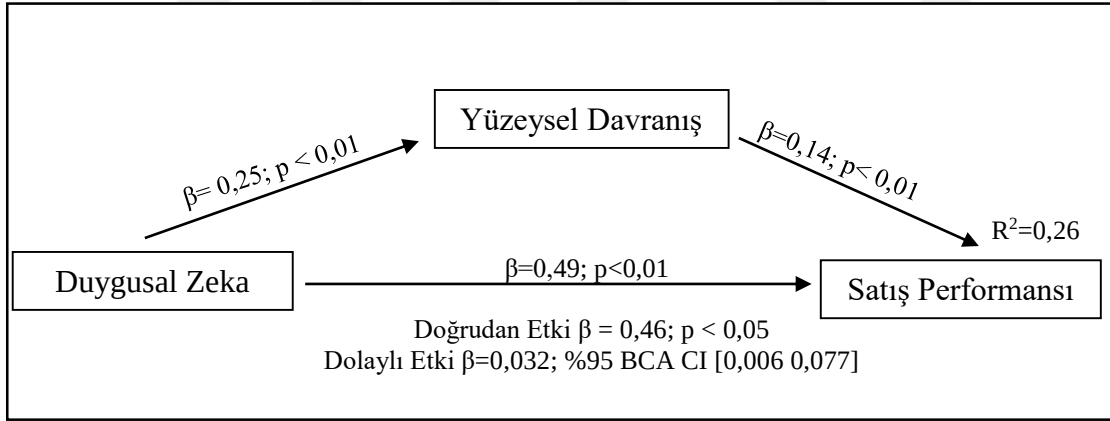
Aracılık analizinin ilk aşamasında duygusal zeka ile satış performansı değişkenleri arasında etki modeli kurularak duygusal zekanın satış performansı üzerindeki doğrudan etkisi incelenmiştir. Daha sonra duygusal emek faktörlerinden olan yüzeysel davranışın duygusal zeka ile satış performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisinin sınanması amacıyla ilk olarak ($DZ \rightarrow YD$) test edilmiştir. Buna göre duygusal zekanın yüzeysel davranışı yordadığı ($\beta = 0,25$; $p < 0,01$) görülmüştür. H_2 hipotezi desteklenmiştir (bakınız Tablo 26). Aracılık hipotezini test etmek amacıyla ise yüzeysel davranışın (YD) aracı değişken olduğu ayrı bir model kurulmuştur. Buna göre aracı değişken olan YD'nin satış performansı üzerindeki etkisinin ($\beta = 0,14$; $p < 0,01$) anlamlı olduğu görülmüştür. H_5 hipotezi desteklenmiştir. Ancak aracı değişken olan YD'nin modele dahil edilmesi ile duygusal zekadan satış performansına giden yol katsayısının hala anlamlı olduğu görülmüştür. YD duygusal zeka ile birlikte satış performansındaki değişimin (varyansın) % 26'sını açıklamıştır. Bootstrap sonuçlarına göre güven aralığı sıfırı içermediği için duygusal zekanın, yüzeysel davranış aracılığıyla satış performansı üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta = 0,032$, %95 BCA CI) [0,006 0,077]). Bu nedenle yüzeysel davranışın, duygusal zeka ve satış performansı arasındaki ilişkide aracı değişken olduğu ifade edilerek H_8 hipotezi desteklenmiştir. Şekil 6'da yüzeysel davranışın, duygusal zeka ve satış performansı arasındaki ilişkiye aracılık etkisine ilişkin modeli sunulmuştur.

Tablo 26.

Duygusal Zekanın Yüzeysel Davranış Üzerinden Satış Elemanı Performansı Üzerinde Dolaylı Etkisi

Tahmin Değişkenleri	Sonuç Değişkenleri			
	β	SH	C.R	P
DZ→SEP R ² 0,24	0,49	0,054	8,68	***
DZ→YD R ² 0,06	0,25	0,068	4,33	***
YD→SP R ² 0,25	0,14	0,049	2,33	P <0,05
DZ →YD→SP				
DZ→SEP (C'yolu)	Doğrudan Etki $\beta = 0,46$; $p < 0,05$			
YD→SP (b yolu)				
R ²	0,26			
Dolaylı etki DZ →YD→SP	Dolaylı Etki $\beta = 0,032$, %95 BCA CI) [0,006 0,077]			

Not:*p < ,05; **p < ,01; ***p < ,001 n= 412 Parantez içindeki değerler alt ve üst güven aralığı değerlerdir. Bootsrap yeniden örnekleme = 2000.



Şekil 6. Yüzeysel davranışın, duygusal zeka ve satış performansı arasındaki ilişkiye aracılık etkisine ilişkin modeli

3.7.6.3. Derin Davranışın Duygusal Zeka ile Satış Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisi

H₃, H₆ ve H₉ hipotezini test etmek için öncelikle DZ→SP test edilmiş ve duygusal zeka yeterliliğinin satış performansını yordadığı ($\beta = 0,49$; $p < 0,01$) sonucuna ulaşılmıştır. Daha sonra Duygusal Zeka→Derin Davranış test edilmiştir. Buna göre duygusal zekanın derin davranışı yordadığı ($\beta = 0,55$; $p < 0,01$) görülmüştür. H₃ hipotezi desteklenmiştir.

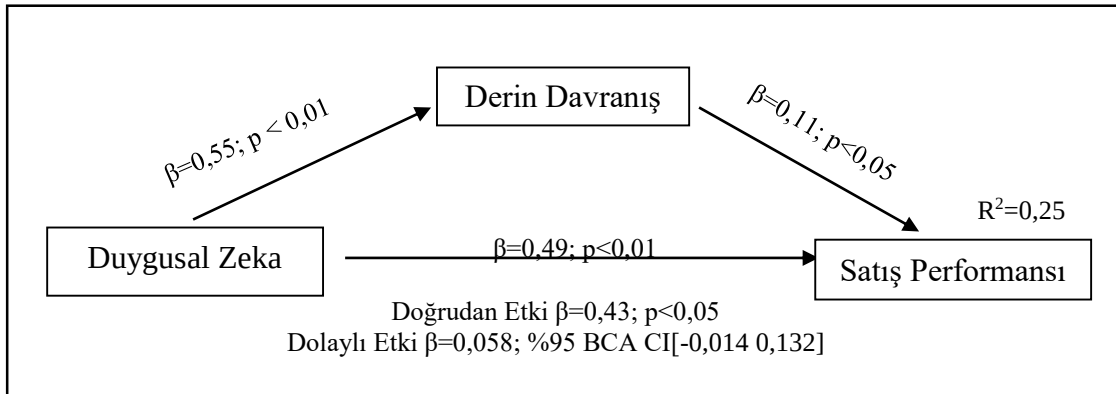
(bakınız Tablo 27). Daha sonra derin davranış ve satış performansı arasındaki ilişki test edilmiş (Derin Davranış→SP) ve analiz sonucu ($\beta = 0,11$; $p>0,05$) anlamsız olduğu görülmüştür. H_6 hipotezi desteklenmemiştir. Bootstrap sonuçlarına göre ise duygusal zeka derin davranış aracılığıyla satış performansı üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir (Dolaylı Etki $\beta=0,025$, %95 BCA CI) [-0,059 0,106]). Bu durumda H_9 hipotezi desteklenmemiştir. Şekil 7’de derin davranışın, duygusal zeka ve satış performansı arasındaki ilişkiye aracılık etkisine ilişkin modeli sunulmuştur.

Tablo 27.

Duygusal Zekanın Derin Davranış Üzerinden Satış Elemanı Performansı Üzerinde Dolaylı Etkisi

Tahmin Değişkenleri	Sonuç Değişkenleri			
	β	SH	C.R	P
DZ→SEP R ² 0,24	0,49	0,054	8,68	***
DZ→DD R ² 0,30	0,55	0,68	9,22	***
DD→SP R ² 0,25	0,11	0,051	1,78	P>0,05
DZ →YD→SP DZ→SEP (C'yolu) YD→SP (b yolu) R ² Dolaylı etki DZ →YD→SP	Doğrudan Etki $\beta =0,43$; $p<0,05$ 0,25 Dolaylı Etki $\beta=0,058$, %95 BCA CI) [-0,014 0,132])			

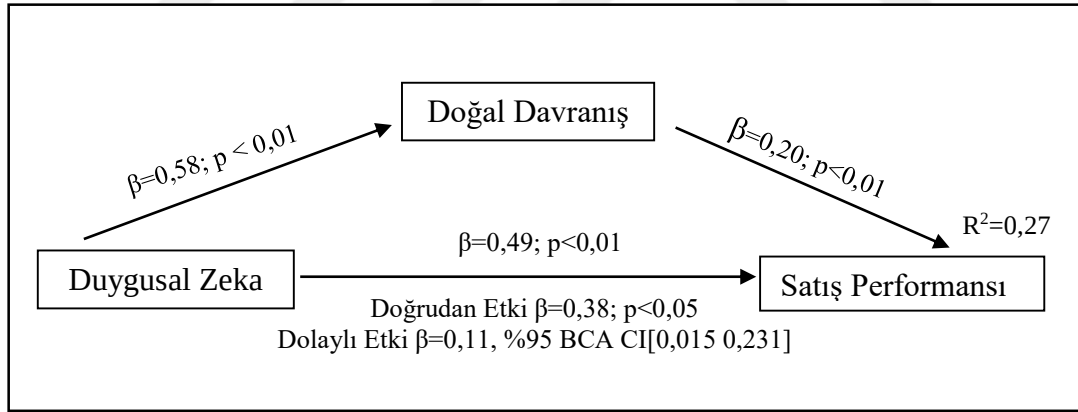
Not:*p < ,05; **p <,01; ***p <,001 n= 412 Parantez içindeki değerler alt ve üst güven aralığı değerlerdir. Bootstrap yeniden örnekleme = 2000.



Şekil 7. Derin davranışın, duygusal zeka ve satış performansı arasındaki ilişkiye aracılık etkisine ilişkin modeli

3.7.6.4. Doğal Davranışın Duygusal Zeka ile Satış Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisi

H₄, H₇ ve H₁₀ hipotezlerini test etmek için öncelikle DZ→SP test edilmiş ve duygusal zeka yeterliliğinin satış performansını yordadığı ($\beta = 0,49$; $p < 0,01$) sonucuna ulaşılmıştır. Daha sonra Duygusal Zeka→Doğal Davranış test edilmiş ve duygusal zekanın doğal davranışı yordadığı ($\beta = 0,58$; $p < 0,01$) sonucuna ulaşılmıştır. H₄ hipotezi desteklenmiştir (bakınız Tablo 28). Sonrasında Doğal Davranış→Satış Performansı test edilmiştir. Buna göre doğal davranışın satış performansını yordadığı ($\beta = 0,20$; $p < 0,01$) görülmüştür. H₇ hipotezi desteklenmiştir (bakınız Tablo 28). Aracılık hipotezini test etmek amacıyla ise DOGDAV aracı değişken olduğu ayrı bir model kurulmuştur. Doğal davranış duygusal zeka ile birlikte satış performansındaki değişimin (varyansın) % 27'sini açıklamıştır ve Bootstrap sonuçlarına göre duygusal zekanın doğal davranış aracılığıyla satış performansı üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta = 0,11$, %95 BCA CI) [0,015 0,231]). Dolayısıyla H₁₀ desteklenmiştir. Şekil 8'de doğal davranışın, duygusal zeka ve satış performansı arasındaki ilişkiye aracılık etkisine ilişkin modeli sunulmuştur.



Şekil 8. Doğal davranışın, duygusal zeka ve satış performansı arasındaki ilişkiye aracılık etkisine ilişkin modeli

Tablo 28.

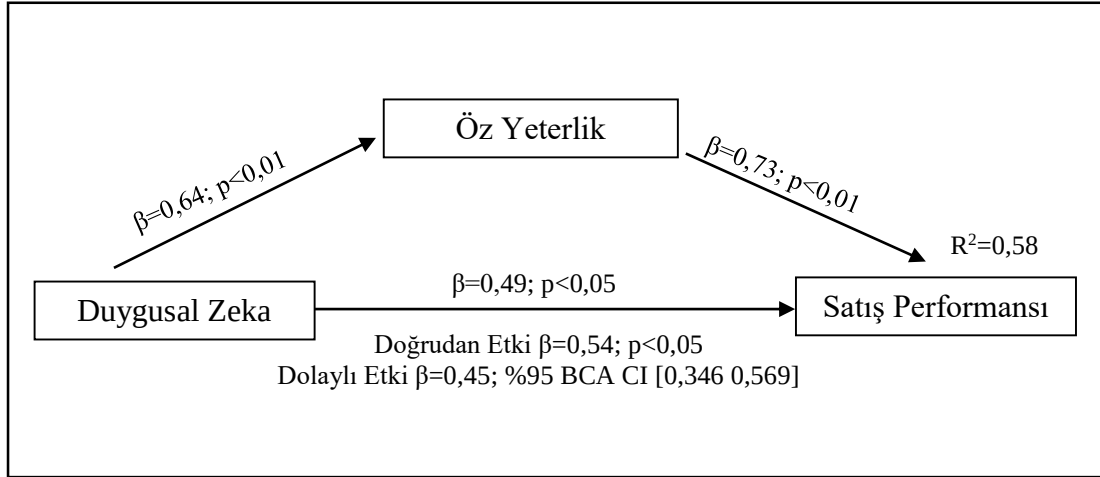
Duygusal Zekanın Doğal Davranış Üzerinden Satış Elemanı Performansı Üzerinde Dolaylı Etkisi

Tahmin Değişkenleri	Sonuç Değişkenleri			
	β	SH	C.R	P
DZ→SEP R ² 0,24	0,49	0,054	8,68	***
DZ→DOĞD R ² 0,33	0,58	0,062	8,068	***
DOĞD→SP	0,20	0,079	2,75	**
DZ →DOĞD→SP DZ→SEP (C'yolu) DOĞD→SP (b yolu) R ² Dolaylı etki DZ →YD→SP	Doğrudan Etki β =0,38; p<0,01 0,27 Dolaylı Etki β =0,11, %95 BCA CI) [0,015 0,231])			

Not:*p < ,05; **p <,01; ***p <,001 n= 412 Parantez içindeki değerler alt ve üst güven aralığı değerlerdir. Bootstrap yeniden örnekleme = 2000.

3.7.6.5. Öz Yeterliğin Duygusal Zeka ile Satış Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisi

H₁₁, H₁₂ ve H₁₃ hipotezlerini test etmek amacıyla öncelikle DZ- →SP test edilmiş ve duygusal zeka yeterliliğinin satış performansını yordadığı (β =0,49; p<0,01) sonucuna ulaşılmıştır. Sonrasında DZ→OY test edilmiştir. Buna göre duygusal zekanın OY'yi yordadığı (β =0,64; p<0,01) görülmüştür. H₁₁ hipotezi desteklenmiştir (bakınız Tablo 29). Aracılık hipotezini test etmek test etmek amacıyla ise OY aracı değişken olduğu ayrı bir model kurulmuştur. Buna göre aracı değişken olan özyeterliğin satış performansı üzerindeki etkisi (β = 0,73; p < 0,01) anlamlı olduğu görülmüştür. H₁₂ hipotezi desteklenmiştir (bakınız Tablo 29). OY duygusal zeka ile birlikte satış performansındaki değişimin (varyansın) % 58'ini açıklamıştır. Bootstrap sonuçlarına göre ise duygusal zeka OY aracılığıyla satış performansı üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (β =0,45, %95 BCA CI) [0,346 0,569]). Dolayısıyla H₁₃ desteklenmiştir. Şekil 9'da öz yeterliğin, duygusal zeka ve satış performansı arasındaki ilişkiye aracılık etkisine ilişkin modeli sunulmuştur.



Şekil 9. Öz yeterliğin, duygusal zeka ve satış performansı arasındaki ilişkiye aracılık etkisine ilişkin modeli

Tablo 29.

Duygusal Zekanın Öz Yeterlik Üzerinden Satış Elemanı Performansı Üzerinde Dolaylı Etkisi

Tahmin Değişkenleri	Sonuç Değişkenleri			
	β	SH	C.R	P
DZ→SEP	0,49	0,054	8,68	***
DZ→OY R² 0,41	0,64	0,054	10,435	***
OY→SP R² 0,25	0,73	0,070	11,317	***
DZ →OY→SP				
DZ→SEP (C'yolu)	Doğrudan Etki β =0,54; p < 0,05			
OY→SP (b yolu)				
R²	0,58			
Dolaylı etki DZ →YD→SP	Dolaylı Etki β=0,45, %95 BCA CI) [0,346 0,569])			

Not: *p < ,05; **p <,01; ***p <,001 n= 412 Parantez içindeki değerler alt ve üst güven aralığı değerlerdir. Bootstrap yeniden örnekleme = 2000.

Hipotez Testleri ve Sonuçları

Hipotez testlerine ilişkin desteklenme/ desteklenmeme durumu Tablo 30'da özetlenmiştir.

Tablo 30.

Hipotez Sonuçları

Hipotez	Desteklendi / Desteklenmedi
H ₁ . Duygusal zekanın satış performansı üzerinde pozitif yönde bir etkisi bulunmaktadır.	Desteklendi
H ₂ . Duygusal zekanın yüzeysel davranış üzerinde negatif yönde bir etkisi bulunmaktadır.	Desteklendi
H ₃ . Duygusal zekanın derin davranış üzerinde pozitif yönde bir etkisi bulunmaktadır.	Desteklendi
H ₄ . Duygusal zekanın doğal davranış üzerinde pozitif yönde bir etkisi bulunmaktadır.	Desteklendi
H ₅ . Yüzeysel davranışın satış performansı üzerinde pozitif yönde bir etkisi bulunmaktadır.	Desteklendi
H ₆ . Derin davranışın satış performansı üzerinde pozitif yönde bir etkisi bulunmaktadır.	Desteklenmedi
H ₇ . Doğal davranışın satış performansı üzerinde pozitif yönde bir etkisi bulunmaktadır.	Desteklendi
H ₈ . Yüzeysel davranışın, duygusal zeka ve satış performansı arasında aracı etkisi bulunmaktadır.	Desteklendi
H ₉ . Derin davranışın, duygusal zeka ve satış performansı arasında aracı etkisi bulunmaktadır.	Desteklenmedi
H ₁₀ . Doğal davranışın, duygusal zeka ve satış performansı arasında aracı etkisi bulunmaktadır.	Desteklendi
H ₁₁ . Duygusal zekanın öz yeterlik üzerinde pozitif yönde bir etkisi bulunmaktadır.	Desteklendi
H ₁₂ . Öz yeterliğin satış performansı üzerinde pozitif yönde bir etkisi bulunmaktadır.	Desteklendi
H ₁₃ . Öz yeterliğin, duygusal zeka ile satış performansı arasında aracı etkisi bulunmaktadır.	Desteklendi

BÖLÜM IV

SONUÇ VE ÖNERİLER

Duygular, bireyin duygusal ve davranışsal değişimin temelini oluşturur (Muratoğlu, 2023, s. 5). Bireyler gerek mesleki, gerekse özel ve sosyal yaşamlarında birçok duygu yaşar. Duygular, insan davranışının bir parçası olup bireyin iç dünyasını ve kişilerle ilişkilerini etkiler (Akçay ve Çoruk, 2012, s. 4). Tüketim faaliyetlerinde ise davranışsal tepkileri harekete geçirir, ürün satın almada karar vermeyi etkiler (Kemp, Borders ve Ricks, 2012, s. 18).

Endüstri 4.0 çağında, müzik ve kitap gibi bazı satış alanlarında satış elemanlarının yerini yapay zeka alabilir; ancak güzellik/sağlık ürünleri, yiyecek içecek gibi bazı satış kategorilerinde satış elemanları müşteri değeri, deneyimi ve katılımı yaratmada satış elemanı hâlâ çok önemli bir rol oynamaktadır. IBM, Southwest Havayolları gibi birçok büyük kuruluş satış elemanlarının müşteri ihtiyaçlarını belirleme ve bunlara uyum sağlama yeteneğini geliştirmeye odaklanmışlardır (Luu, 2020, s.1292).

Duygusal yönlerin, alıcı-satıcı ilişkilerinin gelişimi üzerinde doğası gereği güçlü bir etkisi vardır çünkü kişilerarası etkileşim veya buna yol açan davranış, duygusal bir boşlukta yürütülemez (Kadic- Maglajilic vd., 2016, s. 878). Dolayısıyla satış işleri gibi büyük duygusal çabaların ve sık müşteri etkileşimlerinin gerekli olduğu durumlarda duygusal zekanın etkisi ortaya çıkarılmalıdır.

Kişisel satış, yüksek duygusal zekâyâ sahip satış görevlileri için uygundur çünkü satış görevlileri müşterilerinin mesajlara verdiği tepkileri gözlemleyebilir ve hızlı ayarlamalar yapabilir ve duygusal zeka yetenekleri müşterilerin tepkilerini yakalamada etkilidir. Dolayısıyla satışın etkileşimli doğası, satış elemanlarının benzersiz duygusal zeka yeteneklerini kullanma dürtüsünü artırır (Kadic- Maglajilic vd., 2016).

Tez çalışmasının bu bölümünde nicel araştırma bulgularına yönelik sonuçlar yorumlanarak değerlendirilmiş, araştırma soruları cevaplanmış ve gelecek araştırmalara yönelik önerilerde bulunulmuştur.

4.1. Sonuç ve Öneriler

Firmaların stratejik hedeflerini sahada uygulayan satış temsilcileri, firmalar için kritik bir öneme sahiptir. Sürdürülebilir bir pazar rekabeti, müşteri tatmin ve sadakati açısından önemli olan satış hacminden çok satış verimliliğidir. Modern yaklaşımda satış

sadece bir mübadele olmaktan öte bir ilişki yönetimidir. Bu ilişkinin uzun dönemli olması için duyguların anlaşılması ve yönetilmesi önemlidir. Çünkü insan duygusal bir varlıktır. Her gün hem müşteri hem de çalışan farklı duygu durumları yaşar. Müşteriler hazır giyim sektöründe her zaman sadece rasyonel kararlarla (rahatlık, indirim, ödeme kolaylığı vb.) değil duygusal dürtülerle (beğenilme, prestij sağlama, farklı olma vb.) de satın alım davranışında bulunurlar. Pazarlama odaklı yaklaşımda satış temsilcisinin, müşterinin hangi kararlarla satın alım kararını verdiğini müşteri ihtiyaç ve isteklerini anlaması açısından önemlidir. Müşterinin satın alım esnasında duygularını algılayıp anlayabilmek ve olumsuz duyguları olumluya çevrilmesi satışı olumlu sonuçlandırabilir. Bireyin hem kendi hem de iletişimde bulunduklarının duyguları algılayabilmesi, empati yapabilmesi ve bu duyguları doğru kullanıp yönetebilmesi duygusal zekayı gerektirir. Bu doğrultuda bu çalışmada duygusal zekanın satış performansı ile ilişkisi ve duygusal zekanın satış performansı üzerindeki etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Aynı zamanda duygusal zekanın satış performansı üzerindeki etkisinde önemli olduğunu düşündüğümüz duygusal emek davranışlarının ve öz yeterliğin aracılık etkileri de ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın temel amacı doğrultusunda değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek ve bu ilişkilerin etkilerini ortaya koymak amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz neticesinde 0,05 anlamlılık düzeyinde tüm değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Aynı zamanda yapılan analiz sonucunda duygusal zeka yeterliliğinin satış performansını yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Analiz sonuçlarından hareketle duygusal zekası yüksek olan satış temsilcilerinin satış performansının artacağını söylemek mümkündür. Duygusal zekası yüksek olan bir satış temsilcisi müşteri ihtiyaç ve isteklerini anlayabilecek ve müşteri tatmini yoluyla satışlarını arttırabilecektir. Literatürdeki çalışmalar da bu sonucu destekler niteliktedir (Deeter-Schmelz and Sojka, 2003; Rozell vd., 2006; Enhelder, 2011; Gignac vd.2012; Lassk ve Shepherd, 2013; Reid, 2015; Anees vd., 2020, Huggins, White ve Stahl, 2016.).

Araştırmamızın bir diğer amacı ise duygusal zekanın duygusal emek gösterimlerinden olan yüzeysel davranış, derin davranış ve doğal (samimi) davranış değişkenleri arasındaki ilişki düzeyi ve yönünü ortaya koymaktır. Yapılan korelasyon analizi göstermektedir ki duygusal zekanın duygusal emek gösterimleriyle ilişkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Duygusal zeka ile duygusal emek davranışlarının alt boyutları arasındaki ilişkilerin gücü en yüksekten en düşüğe doğru sırasıyla “derin davranış”, “doğal davranış” ve “yüzeysel davranış” şeklinde gerçekleştiği sonucu elde edilmiştir. Literatürdeki bir çok çalışmada duygusal zeka ile

yüzeysel davranışın istatistiksel olarak anlamlı ve negatif ilişkili, duygusal zeka ile derin davranışın anlamlı olduğu ortaya konmaktadır (Lee 2010; Kim, Yoo, Lee ve Kim, 2012; Wen, Huang ve Hou, 2019; Shagirbasha, Madhan ve Iqbal, 2024).

Duygusal emek gösterimleri ve satış elemanının performansı arasında ise duygusal emek davranışının 3 alt boyutuyla satış elemanı performansı ilişkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve satış performansı ile düşükten yükseğe sırasıyla “yüzeysel davranış”, “derin davranış” ve “doğal davranış”la ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Duygusal emek davranışının alt boyutu olan yüzeysel davranışın satış performansını yordama gücü $\beta = 0,14$ iken doğal davranış boyutunun satış performansını yordama gücü $\beta = 0,20$ sonucuna ulaşılırken derin davranış alt boyutunun satış performansını üzerindeki etkinin anlamsız olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Satış performansı üzerinde aracı değişken olan yüzeysel davranışın satış performansı üzerindeki etkisinin ($\beta = 0,14$; $p < 0,05$) anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yüzeysel davranış duygusal zeka ile birlikte satış performansındaki değişimin (varyansın) % 26’sını açıklamıştır ve duygusal zeka, duygusal emek davranışlarından yüzeysel davranış aracılığıyla satış performansı üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Duygusal zekanın doğal davranış aracılığıyla satış performansı üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Doğal davranış duygusal zeka ile birlikte satış performansındaki değişimin (varyansın) % 27’sini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Duygusal zeka duygusal emek davranışlarından derin davranış aracılığıyla satış performansı üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre duygusal emeğin yüzeysel davranış ve doğal davranış boyutları duygusal zeka ile satış performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

Çalışmada duygusal zekanın öz yeterlikle ilişkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve duygusal zeka ile satış performansı arasındaki ilişkide öz yeterliğin aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Öz yeterlik ve satış performansı arasındaki ilişkinin güçlü olduğu ($r=0,703$) sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca duygusal zekanın öz yeterliği yordama gücünün $\beta = 0,64$ ve etki değerinin ise $R^2 = 0,41$ olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öz yeterliğin satış performansını yordama gücü değerinin ise $\beta = 0,73$ olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öz yeterlik, duygusal zeka ile birlikte satış performansındaki değişimin (varyansın) % 58’ini açıklamıştır. Bu sonuçlar satış elemanının kendine yetenek ve becerilerine olan inancının önemini ortaya koymuştur.

Satış elemanları her gün çok sayıda farklı tipteki (kararlı, kararsız, aceleci, çekingen, tutucu vb.) müşterilerle iletişimde bulunurlar. Satış sürecinin ilk aşamasından

son basamağına kadar hem kendisinin hem de müşterinin yaşayacağı çeşitli duygu durumlarını öfke, kaygı, stres, heyecan, şüphe etme gibi duyguları dizginleme ve bunun yerine güven, samimiyet ve empati gibi olumlu duygulara odaklanması gerekir. Tüm bu çeşitli görevleri yerine getirirken, satış personelinin örgüt normlarına uyacak şekilde duygularını kontrol etmeleri beklenir. Bir satış etkileşimine verilen olumlu ve olumsuz duygusal tepkiler, tüketicinin satın alma deneyimini ve gelecekteki satın alma niyetlerine ilişkin memnuniyetini etkileyebilir. Dolayısıyla duygusal zekası yüksek satış elemanı müşteriyi gözlemleyerek, sözlü ve sözlü olmayan mesajları iyi analiz ederek müşteriye özgü farklı satış sunumları yaparak satış performansını arttırabilir. Müşteriden aldığı mesajla duygusal emek davranışlarını da satış sonuçlarını olumlu etkileyecek şekilde düzenleyebilir. Bunu motivasyonda stres yönetiminde ya da zaman yönetimi için de kullanabilir. Bu da dolaylı olarak çıktı performansına etki edebilir.

Ürünler günümüzde gittikçe daha çok homojen hale gelirken firmalar hizmetle farklılaşmaktadırlar. Örneğin güler yüzlü hizmeti vurgulamaktadırlar. Özellikle hazır giyim sektöründe satış görevlileri müşterilerle etkileşim kurarak ve ihtiyaçlarını öğrenerek, çözümler sunarak, itirazları yanıtlayarak müşterileri ikna etmeye çalışırlar. Kişisel satışla satış görevlileri, müşteriye özgü uyarlanmış satış sunumları uygulama ve müşterilerin tepkilerine yanıt olarak mesajları hızla ayarlama ya da değiştirme fırsatına sahiptir dolayısıyla farklı müşteri türlerine ve onların beklenti, ihtiyaç ve isteklerini gözeterik benzersiz bir sunum yapabilir. Bununla birlikte tüm bu süreçte kendi yeteneklerine, satış becerilerine güven duyması gerekir. Kendine güvenen bir satış temsilcisinin satış süreçlerinin her aşamasını başarıyla sonuçlandırabilir. Örneğin satış görevlileri düşmanca, aldatıcı ve manipülatif müşterilerle karşılaşabilirler. Bu koşulların her birinde satış temsilcisi öfke, korku, şüphe, kaygı veya üzüntü hissedebilir. Bu olumsuz duyguları yönetip olumlu bir satış deneyimine dönüştürebilen bir satış elemanı işinde daha başarılı ve mutlu olacaktır.

Müşteriler açısından ise müşteriler ürün alırken sadece ürün almaz, ürünle birlikte bir deneyimin de sahibi olurlar. Müşteriler olumlu duygusal deneyimler ararlar, aynı zamanda olumsuz duygusal deneyimlerden kaçınmaya çalışırlar. Duyguları daha iyi algılayabilen, kullanabilen, anlayabilen ve yönetebilen satış elemanları kendilerine olan sadakati arttırabilir ve müşteri değeri yaratabilirler.

Sonuç olarak satış, pazarlamanın önemli fonksiyonlarından biridir. Alıcı-satıcı ilişkilerini anlamak, geliştirmek ve nihayetinde sadık müşteri ilişkileri kurmak, müşteri değeri ve müşteri katılımı yaratmak, iyi bir firma imajı için satış elemanları firmalar için

önemli bir değere sahiptir. Satış elemanları aracılığıyla kurulan sadık ilişkiler neticesinde, rakiplerin kopyalamasını veya değiştirmesini zorlaştırarak firmanın rekabet avantajı elde etmesini sağlayacaktır. Bu bağlamda satış elemanlarının pazarlama becerilerine, hem içsel hem de kişilerarası ilişkilerde duygusal zeka yeterliliklerinin artırılmasının kritik önemi vardır. Satış görevlisi, müşterilerin sözlü ve sözsüz mesajlarını algılayıp anladıkça ihtiyaç ve istek tespitini daha doğru yapabilecektir. Aynı zamanda duygusal olarak zeki satış elemanları, satış etkileşimleri sırasında en iyi satış stratejini seçip ve uygun duyguları belirleyebilecek ve uygun duygusal emek davranışlarını belirleyebileceklerdir. Duygusal zekası yüksek olan satış elemanı satın alma sırasında ve sonrasında duyguları etkili bir şekilde yöneterek hem müşteriler hem de kendileri için olumlu sonuçlar elde edebileceklerdir. İşletmenin görünen yüzü olan satış temsilcilerinin kendisinin ve müşterinin duygularını anlayıp yönetemediğinde aynı zamanda işletmenin imajına zarar verecektir. Bu bağlamda satış temsilcilerin işe alımında ve iyileştirme eğitimlerinde performansın yükseltilmesi, performans üzerinde etkili olan faktörlerin ortaya çıkarılıp iyileştirilmesiyle mümkündür.

Pazarlamanın ana hedefi müşteri tatmini yoluyla kardır. Kişisel satış ise kişisel iletişimi içeren tek tutundurma aracıdır. İşletme yöneticileri, firmanın pazarlama stratejilerini sahada uygulayan satış temsilcilerinden yüksek performans beklemektedirler. Bu performans bireysel, kurumsal ve birçok unsurdan etkilenmektedir. Ancak bu performansın yükseltilmesi, performans üzerinde etkili olan unsurların ortaya çıkarılıp iyileştirilmesiyle mümkündür. Duygusal zeka yeteneklerini etkili satış araçlarına dönüştürmek ve bunun sonucunda satış hedeflerine ve dolayısıyla firmanın pazarlama hedeflerine ulaşmak için kişisel satışın yeri önemlidir. Müşterilerin duygularını okuyarak elde edilen bilgiler, satış görevlilerinin müşterilerin ihtiyaçlarını anlamalarına yardımcı olacaktır. İkinci olarak duygusal zekâ, satış görevlilerinin davranışlarını satış ortamına göre uyarlamaları için önemli bir öncüdür. Son olarak, yüksek duygusal zekaya sahip satış elemanları kendi yetenek ve becerilerine güvenerek müşterilerin gereksinimlerine uygun çözümler formüle etmelerini sağlayacaktır.

Araştırma sonucunda duygusal zekanın ve öz yeterliğin satış elemanı performansını arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Duygusal emek gösterimlerinin ise kısmen satış elemanı performansını arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda satış yöneticileri firmanın satışları ve karlılığı için işe alımlarda duygusal zeka yetkinliğini dikkate almaları ve işe alım sonrasında da duygusal zeka yetkinliğini arttıracak eğitimlere ve iyileştirme programlarına önem vermeleri önerilmektedir. Araştırmanın bir diğer

sonucu ise öz yeterliğin satış performansı üzerinde önemli bir etkisi olduğudur. Yöneticilerin, satış elemanlarının öz yeterliğinin yükseltilmesine yönelik çabaları ve duygusal emek stratejilerini kolaylaştıracak ve destekleyecek faaliyetleri teşvik etmeleri tavsiye edilebilir.



KAYNAKÇA

- Ackley, D. (2016). Emotional intelligence: a practical review of models, measures, and applications. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(4), 269.
- Addo, B. C. (2016). Personal selling strategy and market share (Doctoral dissertation, University of Cape Coast).
- Agnihotri, R. & Krush, M. T. (2015). Salesperson empathy, ethical behaviors, and sales performance: the moderating role of trust in one's manager, *Journal of Personal Selling ve Sales Management*, 35:2, 164-174, DOI: 10.1080/08853134.2015.1010541
- Akçay, C. & Çoruk, A. (2012). Çalışma yaşamında duygular ve yönetimi: kavramsal bir inceleme. *Eğitimde Politika Analizi*, 1(1), 3-25.
- Akkoç, İ. Çalışkan, A. & Turunç, Ö. (2012). Örgüt kültürünün girişimcilğe etkisinde özyeterliliğin düzenleyici rolü. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 14(3), 19-42.
- Alarcón, D., Sánchez, J. A. & De Olavide, U. (2015, October). Assessing convergent and discriminant validity in the ADHD-R IV rating scale: User-written commands for Average Variance Extracted (AVE), Composite Reliability (CR), and Heterotrait-Monotrait ratio of correlations (HTMT). In *Spanish STATA meeting* (Vol. 39, pp. 1-39).
- AlDosiry, K. S. Alkhadher, O. H., AlAqraa, E. M. & Anderson, N. (2016). Relationships between emotional intelligence and sales performance in kuwait. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(1), 39-45.
- Altaş, S. S. & Özişli, Ö. (2021). Duygusal emek ile iş tatmini ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Journal Of International Social Research*, 14(76).
- Altıntaş, M. H. Akhan, C. E. & Koçak, Y. (2023). Emlak satış elemanlarında yaratıcılığın uyumcu satış davranışına etkisi. *Bursa Uludağ Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 42(1), 72-84.
- Altıntaş, M. H., Kurtulmuşoğlu, F. B., Dülgeroğlu, İ. ve Akhan, C. E. (2017). Satış elemanlarının ses özellikleri ve tüketicilerin satın alma eğilimi ilişkisinde bilişsel ve duygusal güvenin aracılık etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 455-471.

- Aminu, I. M. & Shariff, M. N. M. (2014). Strategic orientation, access to finance, business environment and SMEs performance in Nigeria: Data screening and preliminary analysis. *European Journal of Business and Management*, 6(35), 124-132.
- Amor, N. E. H. B. (2019). What skills make a salesperson effective? An exploratory comparative study among car sales professionals. *International Business Research*, 12(11), 76-93.
- Anderson, S. A. (2007). The moderating and mediating effects of computer self-efficacy on the sales self-efficacy/sales performance relationship. *Nova Southeastern University*.
- Anees, R. T., Raju, V. & Anjum, T. (2020). A mediating role of adaptive selling behavior: relationship between emotional intelligence and sales performance. Beverage Industry of Pakistan. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, Vol. 24, Issue 1
- Antczak, A. & Synniewska, B. A. (2017). *Cross-cultural personal selling agents' competences in international personal selling of services*. Palgrave Macmillan
- Armstrong, G. & Kotler, P. (2017). *Marketing: an introduction*. Pearson Educación. Thirteenth Edition
- Ashforth, B. E. & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles. The influence of identity. *Academy of management review*, 18(1), 88-115.
- Atilla, G., Çarıkçı, İ. H. ve Erdem, R. (2012). Hastanelerde duygusal zeka-hasta memnuniyeti ilişkisi: ısparta il merkezi örneği. Doktora Tezi
- Austin, E. J., Dore, T. C. & O'Donovan, K. M. (2008). Associations of personality and emotional intelligence with display rule perceptions and emotional labour. *Personality and Individual Differences*, 44(3), 679-688.
- Bäckström, L. (2008). Personal selling and relationships. A review and explorative essay (Doctoral Dissertation, Luleå Tekniska Universitet).
- Bağcı, Z. (2014). Çalışanların iş doyumunun görev ve bağlamsal performansları üzerindeki etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*.
- Bande, B., Fernández-Ferrín, P., Varela, J. A. & Jaramillo, F. (2015). Emotions and salesperson propensity to leave: The effects of emotional intelligence and resilience. *Industrial marketing management*, 44, 142-153.
- Bandura, A. & Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of applied psychology*, 88(1), 87.

- Bandura, A. (2012). On the functional properties of perceived self-efficacy revisited. *Journal of management*, 38(1), 9-44.
- Baron, R. (1997). *The bar on emotional quotient inventory* (BarOn EQ-i). Toronto, ON: Multi-Health Systems Inc.
- Bar-On, R., Brown, J. M., Kirkcaldy, B. D. & Thome, E. P. (2000). Emotional expression and implications for occupational stress; an application of the Emotional Quotient Inventory (EQ-i). *Personality and individual differences*, 28(6), 1107-1118.
- Bar-On, R. (2006). The bar-on model of emotional-social intelligence (esi). consortium for research on emotional intelligence. *Issues in Emotional Intelligence*. <http://www.eiconsortium.org>
- Bar-On, R., Maree, J. G. & Elias, M.J. (2006). Educating people to be emotionally intelligent
- Bar-On, R., Elias, M. J. & Maree, J. G. (Eds.). (2007). *Educating people to be emotionally intelligent*. Westport: Praeger Publishers.
- Bar-On, R. (2007). *The bar-on model of emotional intelligence: a valid, robust and applicable ei model*. Organisations And People.
- Basım, H. N. ve Beğenirbaş, M. (2012). Çalışma yaşamında duygusal emek: bir ölçek uyarlama çalışması. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 19(1), 77-90.
- Basir, M. S. , Ahmad, S. Z. & Kitchen, P. J. (2010). The relationship between sales skills and salesperson performance: an empirical study in the malaysia telecommunications company. *International Journal of Management and Marketing Research*, 3(1), 51-73.
- Baumann, J. & Le Meunier-FitzHugh, K. (2015). Making value cocreation a reality – exploring the co-creative value processes in customer-salesperson interaction, *Journal of Marketing Management*, 31:3-4, 289-316
- Bayram, G. E. (2019). Turist rehberlerinde duygusal zeka, motivasyon, performans ilişkisi. *Turizm Akademik Dergisi*, 6(2), 43-59.
- Bektaş, G. & Zehir, C. (2022). Duygusal zekâ ve girişimcilik niyeti arasında öz yeterliliğin aracılık ilişkisi. *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1), 11-21.
- Bilginer, N., Gönen, S. ve Kayabaşı, A. (2006). Kişisel satış sürecinin performansı ve bu performansın satışa itirazlar, satışın kapatılması ve izlenmesi yönünden değerlendirilmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(3), 54-73.

- Boncukçu, M., Esen, E. (2020). Duygusal zekanın duygusal emek davranışı ve çalışanların müşterilere yönelik davranışına etkisi. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* Cilt 17, Sayı 1, ss. 1-16
- Borg, S. W. & Johnston, W.J. (2013). The IPS-EQ model: interpersonal skills and emotional intelligence in a sales process, *Journal of Personal Selling ve Sales Management*, 33:1, 39-51, DOI: 10.2753/PSS0885-3134330104
- Boxer, I, Rekettye, Y. (2010). The influence of perceived emotional intelligence on the perceived service value and customer loyalty, *Acta Oeconomica*, Vol. 60 (3) pp. 275–293
- Brackett, Marc A., Rivers, Susan E. & Salovey, P. (2011). Emotional intelligence: implications for personal, social, academic, and workplace success. *Social and Personality Psychology Compass* 5/1 (2011): 88–103
- Brislin, R. W., Lonner W. J. & Thorndike R. M. (1973). *Cross-cultural research method*. Wiley, NY, USA
- Bryman, A. & Cramer, D. (2001). Quantitative data analysis with SPSS release 10 for Windows. New York.
- Brown, J. D. (2009). Statistics corner questions and answers about language testing statistics: principal components analysis and exploratory factor analysis, in. definitions, differences, and choices.
- Bru-Luna, L. M., Martí-Vilar, M., Merino-Soto, C. & Cervera-Santiago, J. L. (2021). Emotional intelligence measures. A systematic review. *Healthcare (Basel, Switzerland)*, 9(12), 1696-1696.
- Bryant, D. (2005). *The components of emotional intelligence and the relationship to sales performance*. The George Washington University.
- Büyüköztürk, Ş. (2020). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (28. Baskı). Pegem Akademi.
- Byrne, B. M. (2011). *Structural equation modeling with amos basic concepts, applications, and programming* (multivariate applications series), Routledge, New York.
- Carney, M. P. (1999). *The human side of organizational change: evolution, adaptation and emotional intelligence, a formula for success*. Widener University, Institute For Graduate Clinical Psychology.

- Caruso, D. R., Salovey, P., Brackett, M. & Mayer, J. D. (2015). The ability model of emotional intelligence. positive psychology in practice: promoting human flourishing in work, *Health, Education, And Everyday Life*, 543-558.
- Ceyhan, S., Yıltay, S. & Batga, B. (2020). Duygusal Zekâ İle Girişimcilik Eğilimi Arasında Öz Yeterliliğin Aracılık Rolü: Çukurova Üniversitesinde Bir Alan Araştırması. *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 4(6), 1-19.
- Charoensukmongkol, P. & Suthatorn, P. (2021). Linking improvisational behavior, adaptive selling behavior and sales performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(7), 1582-1603.
- Chen, C. C. & Jaramillo, F. (2014). The double-edged effects of emotional intelligence on the adaptive selling-salesperson-owned loyalty relationship. *Journal of Personal Selling ve Sales Management*, 34:1, 33-50, DOI: 10.1080/08853134.2013.870183
- Chi, N. W. & Chen, P. C. (2019). Relationship matters: how relational factors moderate the effects of emotional labor on long-term customer outcomes. *Journal Of Business Research*, 95, 277-291.
- Chipain, George C. (2003). *Emotional intelligence and its relationship with sales success*. College Of Education Theses And Dissertations.
- Cho, Y. N., Rutherford, B. N. & Park, J. (2013). The impact of emotional labor in a retail environment. *Journal of Business Research*, 66(5), 670-677.
- Choi, Y. G. & Kim, K. S. (2015). A literature review of emotional labor and emotional labor strategies. *Universal Journal of Management*, 3(7), 283-290.
- Chu, K. H., Baker, M. A. ve Murrmann, S. K. (2012). When we are onstage, we smile: the effects of emotional labor on employee work outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 906-915.
- Çelik, M. ve Yıldız, B. (2016). Duygusal emek düzeyinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde stresin aracı rolü. *Journal Of International Social Research*, 9(45).
- Çelikyay, M. (2019). *Duygusal emek kavramı, öncülleri ve sonuçları: proje takımları üzerinde bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Kocaeli.

- Cherniss, C. (2000). *Emotional intelligence: what it is and why it matters*. (p.15). New Jersey: Rutgers University, Graduate School Of Applied And Professional Psychology.
- Cherniss, C., Extein, M., Goleman, D. & Weissberg, R. P. (2006). Emotional intelligence: what does the research really indicate? *Educational Psychologist*, 41(4), 239-245.
- Conte, J. M. (2005). A review and critique of emotional intelligence measures. *Journal Of Organizational Behavior*, 26(4), 433-440.
- Çoban, M. (2017). İşgörenlerde hizmet verme yatkınlığının duygusal emek üzerindeki etkisinde duygusal zekanın rolü.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: spss ve lisrel uygulamaları*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çolakoğlu, Ö. M. ve Büyükekşi, C. (2014). Evaluation of factors effecting exploratory factor analysis process. *Karaelmas Journal of Educational Sciences*, 2, 58-64.
- Dagger, T. S., Danaher, P. J. & Gibbs, B. J. (2009). How often versus how long: the interplay of contact frequency and relationship duration in customer-reported service relationship strength. *Journal Of Service Research*, 11(4), 371-388.
- Darren, G. (2010). *SPSS for windows step by step: A simple study guide and reference*, 17.0 Update, 10/E. Pearson Education India.
- Deeter-Schmelz, D.R. & Sojka, J. Z. (2003). Developing effective salespeople: exploring the link between emotional intelligence and sales performance. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(3), 211-220
- Delpechitre, D. ve Beeler, L. (2018). Faking it: salesperson emotional intelligence's influence on emotional labor strategies and customer outcomes. *Journal of Business ve Industrial Marketing*, 33(1), 53-71.
- Delpechitre, D., Beeler-Connelly, L. L. & Chaker, N. N. (2018). Customer value co-creation behavior: a dyadic exploration of the influence of salesperson emotional intelligence on customer participation and citizenship behavior. *Journal of Business Research*
- Delpechitre, D., Rutherford, B.N. & Comer, L. B. (2018). The importance of customer's perception of salesperson's empathy in selling, *Journal of Business ve Industrial Marketing*

- Demirci, T. Ş. (2023). Algılanan kurumsal itibarın örgütsel çekicilik, örgütsel özdeşleşme ve duygusal emek üzerine etkisine yönelik bir araştırma. İstanbul Aydın Üniversitesi, Doktora Tezi, İstanbul.
- Dhani, P. & Sharma, T. (2016). Emotional intelligence; history, models and measures. *International Journal Of Science Technology And Management*, 5(7), 189-201.
- Dıblan, S. R. (2023). Ağ kurma davranışlarının öznel kariyer başarısı üzerindeki etkisinde duygusal zeka ve formalleşmenin düzenleyici rolü. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H. & Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal Of Vocational Behavior*, 66(2), 339-357.
- Doğan, E. (2019). Çalışanların duygusal zeka seviyelerinin ve örgütsel adalet algılarının duygusal emek üzerine etkisi ve bir araştırma. Doktora Tezi.
- Donaldson, B. (1998). *Sales management: theory and practice* (p. 378). Macmillan.
- Dubinsky, A.J. (1981). A factor analytic study of the personal selling process. *Journal of personal selling ve sales management*, 1:1, 26-33
- Durak, B., D. (2019). Öz-yeterliğin duygusal emek üzerindeki etkisi ve bu süreçte örgütsel desteğin düzenleyici rolüne ilişkin bir çalışma. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Doktora Tezi.
- Enhelder, M. (2011). Emotional intelligence and its relationship to financial advisor sales performance (Doctoral dissertation, Capella University).
- Erdoğan, E. ve Gürbüz, A. (2007). Satış çabalarının işletme için önemi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(22), 116-134.
- Eroğlu, D. T. (2023). Kişisel satış yaklaşımlarının satış performansına etkisi üzerine bir saha araştırması.
- Eroğlu, E. (2010). Örgütsel iletişimin işgörenlerin duygu gösterimlerinin yönetimine olan etkisi. *Selçuk İletişim*, 6(3), 18-33.
- Ertürk, A., Kara, S. B. K. & Güneş, D. Z. (2016). Duygusal emek ve psikolojik iyi oluş: bir yordayıcı olarak yönetsel destek algısı. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(4), 1723-1744.
- Ferguson, J. R. (2020). The paradox of diminishing returns. Measurement and metrics for valuation of b2c sales professionals. *Journal of Marketing Channels*, 26(2), 141-146.

- Firmansyah, F., Margono, S. , Rohman, F. ve Khusniyah, N. (2019, October). The concept and steps of personal selling. in 2018 international conference on islamic economics and business (*ICONIES 2018*) (pp. 225-232). *Atlantis Press*.
- Furnham, A. & Petrides, K. V. (2003). Trait emotional intelligence and happiness. social behavior and personality. *An International Journal*, 31(8), 815-823.
- Gabler, C. B., Vieira, V. A., Senra, K. B. & Agnihotri, R. (2019). Measuring and testing the impact of interpersonal mentalizing skills on retail sales performance. *Journal of personal selling & sales management*, 39(3), 222-237.
- Gabriel, A. S. , Daniels, M. A., Diefendorff, J. M. & Greguras, G. J. (2015). Emotional labor actors. a latent profile analysis of emotional labor strategies. *Journal of applied psychology*, 100(3), 863.
- Garg, P. & Rastogi, R. (2009). Emotional intelligence and stress resiliency: a relationship study. *International Journal of Educational Administration*, 1(1), 1-16.
- Gayathri, N. & Meenakshi, K. (2013). A literature review of emotional intelligence. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 2(3), 42-51.
- Gedik, A. (2021). Duygusal emeğin örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinde öz yeterlilik algısının düzenleyici rolü. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Ghalandari, K., Jogh, M. G. G., Imani, M. & Nia, L. B. (2012). The effect of emotional labor strategies on employees job performance and organizational commitment in hospital sector: moderating role of emotional intelligence in iran. *World Applied Sciences Journal*, 17(3), 319-326.
- Giacobbe, R. W., Jackson Jr, D. W., Crosby, L. A. & Bridges, C. M. (2006). A contingency approach to adaptive selling behavior and sales performance: Selling situations and salesperson characteristics. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 115-142.
- Giergo, G.,vd. (2014). Organizational emotional intelligence and top selling. *Europe's Journal of Psychology*, 10(4), 712–725, doi:10.5964/ejop.v10i4.755
- Glomb, T. M. & Tews, M. J. (2004). Emotional labor: a conceptualization and scale development. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 1-23.
- Goldenberg, İ., Matheson, K. & Mantler, J. (2006). The assessment of emotional intelligence: a comparison of performance-based and self-report methodologies. <https://www.researchgate.net/journal/Journal-of-Personality-Assessment-1532->

7752

- Goleman, D. (2001). Emotional intelligence: Issues in paradigm building. consortium for research on emotional intelligence in organizations.
- Goff, B. G., Boles, J. S. , Bellenger, D. N. & Stojack, C. (1997). The influence of salesperson selling behaviors on customer satisfaction with products. *Journal of retailing*, 73(2), 171-183.
- Gong, T., Yi, Y. (2019): A review of customer citizenship behaviors in the service context, *The Service Industries Journal*
- Goodwin, R. E., Groth, M. & Frenkel, S. J. (2011). Relationships between emotional labor, job performance, and turnover. *Journal Of Vocational Behavior*, 79(2), 538-548.
- Gosserand, R. H. (2003). *An examination of individual and organizational factors related to emotional labor*. Louisiana State University and Agricultural ve Mechanical College.
- Gök, G. (2022). Sağlık personelinde duygusal zeka düzeyi ile duygusal emek davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Journal of Health Academics/Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 9(2).
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: a new way to conceptualize emotional labor. *Journal of occupational health psychology*, 5(1), 95.
- Grandey, A. A. (2015). Smiling for a wage: what emotional labor teaches us about emotion regulation. *Psychological Inquiry*, 26(1), 54-60.
- Grandey, A. A. & Gabriel, A. S. (2015). Emotional labor at a crossroads. where do we go from here? *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), 323-349.
- Grandey, A. A. & Melloy, R. C. (2017). The state of the heart: emotional labor as emotion regulation reviewed and revised. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 407.
- Grandey, A. A., Rupp, D. & Brice, W. N. (2015). Emotional labor threatens decent work: a proposal to eradicate emotional display rules. *Journal of Organizational Behavior*, 36(6), 770-785.
- Grandey, A. A. & Sayre, G. M. (2019). Emotional labor: regulating emotions for a wage. *Current Directions in Psychological Science*, 28(2), 131-137.

- Grobelny, J., Radke, P. & Paniotova-Maczka, D. (2021). Emotional intelligence and job performance: a meta-analysis. *Int. J. Work Organisation and Emotion*, Vol. 12, No. 1, 2021
- Groth, M. & Esmaeilikia, M. (2023). The impact of emotional labor strategy order effects on customer satisfaction within service episodes. *European Journal of Marketing*.
- Güler, H. N. ve Marşap, A. (2019). Duygusal zeka ve duygusal emek etkileşimi üzerine bir literatür incelemesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 18 (35) Bahar 1, 63-81.
- Gürbüz, S. ve Yüksel, M. (2008). Çalışma ortamında duygusal zeka: iş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özelliklerle ilişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2), 174-190.
- Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*. Seventh Edition Prentice Hall.
- Harris, N. (2009). *Is emotional intelligence the key to medical sales success?: The relationship between emotional intelligence and sales performance*. Capella University
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: a regression-based approach*. New York: Guilford Press.
- Helvacı, M. A. (2002). Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35, 1-2.
- Hochschild, A. (2012). *The managed heart: commercialization of human feeling*. University of California Press, Berkeley
- Hoe, S. L. (2008). Issues and procedures in adopting structural equation modelling technique. *Journal of Applied Quantitative Methods*, 3(1), 76-83.
- Huggins, K. A., White, D. W. & Stahl, J. (2016). Antecedents to sales force job motivation and performance: The critical role of emotional intelligence and affect-based trust in retailing managers. *International journal of sales, retailing & marketing*, 6, 27-37.
- Humphrey, R. H., Ashforth, B. E. & Diefendorff, J. M. (2015). The bright side of emotional labor. *Journal of Organizational Behavior*, 36(6), 749-769.
- Hur, W. M., Moon, T. W. & Jung, Y. S. (2015). Customer response to employee emotional labor: the structural relationship between emotional labor, job satisfaction, and customer satisfaction. *Journal of Services Marketing*, 29(1), 71-80.

- Ingram, T. N., LaForge, R. W., Avila, R. A., Schwepker Jr, C. H. & Williams, M. R. (2020). *Sales management: analysis and decision making*. Routledge.
- İslamoğlu, H., Altunışık, R. (2014). *Satış ve Satış Yönetimi*, Sakarya Yayıncılık
- İvanov, A., Petrovic, İ. (2019). The relation between emotional intelligence and performance in direct sales. *Proceedings Of The Xxv Scientific Conference Empirical Studies In Psychology* March 29th – 31st, 2019 Faculty Of Philosophy, University Of Belgrade
- Jabreel, M. ve Moreno, A. (2019). A deep learning-based approach for multi-label emotion classification in tweets. *Applied Sciences*, 9(6), 1123.
- Jennings, S. , Palmer, R. B. (2007). Enhancing sales performance through emotional intelligence development. *Organisations ve People*, 14, 2
- Jobber, D. & Lancaster, G. (2009). *Selling and sales management*. 8.Ed. Pearson
- Johnston, M.W., Marshall, G. W. (2016). *Sales force management*. 12.Ed. Routledge, NY.
- Hammann, P. (1979). Personal selling. *European Journal of Marketing*, 13(6), 141-176.
- Harris, N.V. (2009). *Is emotional intelligence the key to medical sales success?: The relationship between emotional intelligence and sales performance*. Capella University
- Hennig-Thurau, T., Groth, M., Paul, M. & Gremler, D. D. (2006). Are all smiles created equal? how emotional contagion and emotional labor affect service relationships. *Journal of Marketing*, 70(3), 58-73.
- Heslin, P. A. & Klehe, U. C. (2006). Self-efficacy. SG Rogelberg, (ed), *Encyclopedia Of Industrial/Organizational Psychology*, 2, 705-708.
- Humphrey, R. H., Ashforth, B. E. ve Diefendorff, J. M. (2015). The bright side of emotional labor. *Journal of Organizational Behavior*, 36(6), 749-769.
- İnce, M., Gül, H. ve Gözükar, M. Y. (2015). Duygusal zeka ile işgören performansı arasındaki ilişkiler üzerine ampirik bir araştırma. *Gümüşhane University Electronic Journal of the Institute of Social Science/Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 6(12).
- İslamoğlu, A. H. & Altunışık, R.(2014). *Satış ve satış yönetimi*, Sakarya Yayıncılık, Adapazarı
- Johnston, M.W., Marshall, G.W. (2016). *Sales force management*.12.Ed. Routledge, NY.

- Kadic-Maglajlic, S. , Vida, I., Obadia, C. & Plank, R. (2016). Clarifying the influence of emotional intelligence on salesperson performance. *Journal of Business ve Industrial Marketing*.
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31-36.
- Kapu, H., Yıldız, S., & Bukni, T. M. (2020). Pozitif Psikoloji Bağlamında Psikolojik Sermaye, Duygusal Emek Ve İş Performansı Arasındaki İlişkiler. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(22), 788-815.,
- H., Yıldız, S., & Bukni, T. M. (2020). Pozitif psikoloji bağlamında psikolojik sermaye, duygusal emek ve iş performansı arasındaki ilişkiler. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(22), 788-815.
- Karakaş, A. ve Gökmen, G. (2018). Kamu çalışanlarında iş tatmini, duygusal emek ve iş stresi: konya’da bir araştırma. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(3), 99-127.
- Karibeeran, S. & Mohanty, S. (2019). Emotional intelligence among adolescents. *Online Submission*, 7(3), 121-124.
- Keleş, Y. & Tuna, M. (2016). Örgütsel adaletin duygusal emek üzerindeki etkisi: Antalya’daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 376-406.
- Kemp, E., Borders, A. L. & Ricks, J. M. (2012). *Managing emotions in personal selling: examining the role of emotion regulation strategy in salespeople*. DigitalCommons@ Kennesaw State University.
- Kesari, B. (2014). Salesperson performance evaluation: a systematic approach to refining the sales force. *EXCEL International Journal of Multidisciplinary Management Studies*, 4(6), 49-66.
- Kethüda, Ö. (2018). Perakende mağazalarında satış temsilcilerinin performansını etkileyen faktörler. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 14(2), 201-218.
- Khan, M. A., Butt, R. A., Nawab, S. & Zubair, S. S. (2023). How does emotional intelligence influence self-efficacy among customer service representatives in Pakistan? Mediatory effects of emotional labour. *South Asian Journal of Business Studies*.
- Kızılkaya, M., (2020). A study on the relationship between personality types emotional intelligence and stress management: Case of engineers in Turkey. Yeditepe Üniversitesi

- Kidwell, B., Hardesty, D. M., Murtha, B. R. & Sheng, S. (2011). Emotional intelligence in marketing exchanges. *Journal Of Marketing*, 75(1), 78-95.
- Kidwell, B., McFarland, R.G. & Avila, R.A. (2007). Perceiving emotion in the buyer–seller interchange: the moderated impact on performance, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 27(2), 119-132.
- Kidwell, B., Hardesty, D.M., Murtha, B. R. & Sheng, S. (2012). A closer look at emotional intelligence in marketing exchange. *New Insights*, 4(1).
- Kim, J. H. Lee, S. G., Shin, D.W. & Song, J.H. (2014). Effects of emotional regulation processes on adaptive selling behavior and sales performance. *Asia Marketing Journal*, 16(1), 71-100.
- 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.
- Klein, M. (2021). Emotional labor in a sales ecosystem: a salesperson-customer interactional framework. *Journal of Business ve Industrial Marketing*, 36(4), 666-685.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2018). *Principles of marketing*. 17.Ed. Pearson. New York
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2016). *A framework for marketing management*, Pearson. Sixth Edition.
- Kösen, C. & Arslan, H. (2024). İşgören mutluluğu ile duygusal emek ve iş performansı ilişkisi. *İbn Haldun Çalışmaları Dergisi*, 9(1), 23-36.
- Krishnan, B. C., Netemeyer, R. G. & Boles, J. S. (2002). Self-efficacy, competitiveness, and effort as antecedents of salesperson performance. *Journal of Personal Selling ve Sales Management*, 22(4), 285-295.
- Kuo, S. Y., Kao, Y. L., Tang, J. W. & Tsai, P. H. (2023). Impacts of emotional regulation, adaptive selling and customer-oriented behavior on sales performance: the moderating role of job resourcefulness. *Asia Pacific Journal Of Marketing And Logistics*, 35(5), 1075-1092.
- Lassk, F. G. & Shepherd, C. D. (2013) Exploring the relationship between emotional intelligence and salesperson creativity, *Journal of Personal Selling ve Sales Management*, 33:1, 25-37, DOI: 10.2753/PSS0885-3134330103
- Le Meunier-FitzHugh, K. & Le Meunier-FitzHugh, L. C. (2015). *Creating effective sales and marketing relationships*. Business Expert Press.

- Lee, H. (2010). The relationship between emotional intelligence and emotional labor and its effect on job burnout in Korean organizations. University of Minnesota.
- Lee, K. H. & Song, J. S. (2010). The effect of emotional intelligence on self-efficacy and job stress of nurses-mediating role of self-efficacy. *Journal of Korean academy of nursing administration*, 16(1), 17-25.
- Lee, L. & Madera, J. M. (2019). Faking it or feeling it: the emotional displays of surface and deep acting on stress and engagement. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), 1744-1762.
- Lee, S. & Dubinsky, A. (2003). Influence of salesperson characteristics and customer emotion on retail dyadic relationships. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 13(1), 21-36.
- Levy, M. & Sharma, A. (1994). Adaptive selling: the role of gender, age, sales experience, and education. *Journal of Business Research*, 31(1), 39-47.
- Lunenburg, F. C. (2011). Self-efficacy in the workplace: implications for motivation and performance. *International Journal Of Management, Business, And Administration*, 14(1), 1-6.
- Luu, T. T. (2020). Can sales leaders with humility create adaptive retail salespersons?. *Psychology & Marketing*, 37(9), 1292-1315.
- Mackinnon, D. P. & Luecken, L. J. (2008). How and for whom? mediation and moderation in health psychology. *Health Psychology*, 27(2S), S99.
- MacKinnon, D. P. (2012). *Introduction to statistical mediation analysis*. New York: Routledge
- Madhani, P. M. (2015). Managing salesforce performance: behavior versus outcome measures. *Compensation ve Benefits Review*, 47(2), 81-90.
- Martin, D., O'Neill, M., Hubbard, S. & Palmer, A. (2008). The role of emotion in explaining consumer satisfaction and future behavioural intention. *Journal Of Services Marketing*, 22(3), 224-236.
- Mayer, J.D. & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17(4), 433-442.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R. & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298.
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R. & Sitarenios, G. (2001). Emotional intelligence as a standard intelligence.

- Mayer, J. D., Salovey, P. & Caruso, D. R. (2004). Target articles. "emotional intelligence: theory, findings, and implications", *Psychological Inquiry*, 15:3, 197-215.
- Mayer, J. D., Salovey, P. & Caruso, D. R. (2008). *Emotional Intelligence New Ability or Eclectic Traits?* *American Psychologist*, 63(6), 503–517.
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R. & Cherkasskiy, L. (2011). Emotional intelligence.
- Mayer, J. D., Caruse, D. R., Salovey, P. (2016). The ability model of emotional intelligence: principles and updates. *Emotion Review* 8(4), 290–300.
- Meunier-FitzHugh, K.L. & Meunier-FitzHugh, L.C.L. (2015). *Creating effective sales and marketing relationships*, Business Expert Press, LLC.
- Meydan, C. M. & Geçen, H. (2015). *Yapısal eşitlik modellemesi amos uygulamaları* (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Miao, C. F. & Evans, K. R. (2007). The impact of salesperson motivation on role perceptions and job performance—a cognitive and affective perspective. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 89-101.
- Misican, D. Ö. ve Türkoğlu, N. (2019). Psikolojik sermayenin duygusal emek üzerine etkisi: hizmet sektöründe bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 173-188.
- Moncrief, W. C. & Marshall, G. W. (2005). The evolution of the seven steps of selling. *Industrial Marketing Management*, 34(1), 13-22.
- Morris, J. A. & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy Of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Mucuk, İ. (1999). *Pazarlama ilkeleri*, Türkmen Kitabevi, İstanbul
- Mulki, J. P., vd. (2014). Regulation of emotions, interpersonal conflict, and job performance for salespeople. *Journal of Business Research*
- Mumcu, A. ve Yiğit, S. (2021). Daha iyi bireysel iş performansı arayışında duygusal zekanın etkisinin test edilmesi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*.
- Mumcuoğlu, Ö. (2002). Bar-on duygusal zeka testi (bar-on emotional quotient inventory-bar-on eq-i 'nin Türkçe dilsel eşdeğerlik, güvenirlik ve geçerlik çalışması
- Munshi, M. & Hanji, S. (2013). Linking Emotional Intelligence, Sales Performance And Sales Success Of Retail Salespeople: A Review Approach. *Clear International Journal of Research in Commerce & Management*, 4(12).

- Nakıboğlu B. ve Gözüyeşil S. (2013). Finansal hizmetlerde uyarlamacı satış başarısında etkili olan kişisel ve kurumsal faktörler. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(1), 105-116.
- Naylor, G. & Frank, K. E. (2000). The impact of retail sales force responsiveness on consumers' perceptions of value. *Journal of Services Marketing*, 14(4), 310-322.
- Newell, S. J., Wu, B., Leingpibul, D. & Jiang, Y. (2016). The importance of corporate and salesperson expertise and trust in building loyal business-to-business relationships in china. *Journal of Personal Selling ve Sales Management*, 36(2), 160-173.
- Norr, A. M., Albanese, B. J., Boffa, J. W., Short, N. A. & Schmidt, N. B. (2016). The relationship between gender and ptsd symptoms: anxiety sensitivity as a mechanism. *Personality And Individual Differences*, 90, 210- 213.
- Nwachukwu, O. B. (2016). *The relationship between emotional intelligence and auto sales performance*. Capella University
- O'Boyle Jr, E. H., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H. & Story, P. A. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 788-818.
- Oğuzhan, T., Beğenirbaş, M. ve Topcu, M. K. (2017). İş tatmininin belirleyicileri olarak psikolojik sermaye ve duygusal emek: banka çalışanları üzerine bir araştırma. *Business ve Management Studies. An International Journal*, 5(2), 330-344.
- Olariu, I. (2016). *Personal selling in marketing. studies and scientific researches*. Economics Edition.
- Oliver, R. L. & Anderson, E. (1995). Behavior-and outcome-based sales control systems: evidence and consequences of pure-form and hybrid governance. *Journal Of Personal Selling ve Sales Management*, 15(4), 1-15.
- Oliver, R. L. & Swan, J. E. (1989). Consumer perceptions of interpersonal equity and satisfaction in transactions. a field survey approach. *Journal Of Marketing*, 53(2), 21-35.
- Özbek, A. ve Esmer, Y. (2022). Türk hazır giyim sektöründe fason üretimden marka üretimine geçiş: nitel bir araştırma. *Asya Studies*, 6(22), 147-158.
- Özbezek, B. D. & Paksoy, H. M. (2017). Liderlik etme motivasyonu ve duygusal zekâ arasındaki ilişkide öz yeterliliğin rolü üzerine bir araştırma. *International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies*, 3(4), 248-269.

- Özdemir, B. (2023). Duygusal emek ve kurumsal itibar arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Özer, L. Ş. (2004). Müşteri bakış açısından satış elemanı performans değerlendirmesi ve kriter geliştirme. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(1), 155-179.
- Öztürk, R. ve Barutçu, E. (2022). Duygusal zeka ile duygusal emek arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma: paü hastanesi örneği. *Girişimcilik İnovasyon Ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 6(12), 57-81.
- Paesbrugghe, B., Sharma, A., Rangarajan, D. & Syam, N. (2018). Personal selling and the purchasing function: where do we go from here?. *Journal of Personal*
- Panagopoulos, N. G. & Ogilvie, J. (2015). Can salespeople lead themselves? Thought self-leadership strategies and their influence on sales performance. *Industrial Marketing Management*, 47, 190-203.
- Paul, B. S. & Dissanayake, D. M. R. (2020). Impact of emotional intelligence on salesforce management: an empirical review. *International Journal of Research In Commerce and Management Studies* (ISSN: 2582-2292), 2(2), 43-53. *Selling ve Sales Management*, 38(1), 123-143.
- Pehlivan, Ş. (2015). Duygusal zekanın (EI) satış elemanlarının algıladıkları satış performansına etkisi. Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Aydın.
- Peterson, R. A. (2020). Self-efficacy and personal selling: review and examination with an emphasis on sales performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 40(1), 57-71.
- Petrides, K. V., Mikolajczak, M., Mavroveli, S. , Sanchez-Ruiz, M. J., Furnham, A. & Pérez-González, J. C. (2016). Developments in trait emotional intelligence research. *Emotion Review*, 8(4), 335-341.
- Pettijohn, C. E., Pettijohn, L. S. & Taylor, A. J. (2002). The influence of salesperson skill, motivation, and training on the practice of customer-oriented selling. *Psychology ve Marketing*, 19(9), 743-757.
- Pettijohn, C.E., Rozell, E.J. & Newman, A. (2010). The relationship between emotional intelligence and customer orientation for pharmaceutical salespeople a uk perspective. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing* 4(1), 21-39.

- Piercy, N. F., Cravens, D. W. & Lane, N. (2012). Sales manager behavior-based control and salesperson performance: the effects of manager control competencies and organizational citizenship behavior. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20(1), 7-22.
- Polat, M. (2022). Duygusal emeğin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü: yiyecek içecek işletmeleri üzerinde bir araştırma. *Gsi Journals Serie A: Advancements in Tourism Recreation And Sports Sciences*, 5(2), 145-162.
- Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Rapp, A., Baker, T. L., Bachrach, D. G., Ogilvie, J. & Beitelspacher, L. S. (2015). Perceived customer showrooming behavior and the effect on retail salesperson self-efficacy and performance. *Journal of Retailing*, 91(2), 358-369.
- Rathi, N. (2014). Impact of emotional intelligence and emotional labor on organizational outcomes in service organizations: A conceptual model. *South Asian Journal of Management*, 21(4).
- Reid, M. (2015). *Sales performance and emotional intelligence of technology sales professionals*. Walden University.
- Reizer, A. & Hetsroni, A. (2015). Caregiving representations at work and the moderating role of job self-efficacy. *Psychological Reports*, 116(1), 60-73.
- Rojell, E. J., Pettijohn, C. E. & Parker, R. S. (2006). Emotional intelligence and dispositional affectivity as predictors of performance in salespeople. *Journal Of Marketing Theory And Practice*, 14(2), 113-124.
- Román, S. & Iacobucci, D. (2010). Antecedents and consequences of adaptive selling confidence and behavior: A dyadic analysis of salespeople and their customers. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 38, 363-382.
- Rozell, E. J., Pettijohn, C. E. ve Parker, R. S. (2004). Customer-oriented selling: exploring the roles of emotional intelligence and organizational commitment. *Psychology ve Marketing*, 21(6), 405-424.
- Salovey, P., Woolery, A. & Mayer, J. D. (2001). *Emotional intelligence: conceptualization and measurement*. Blackwell Handbook Of Social Psychology: Interpersonal Processes, 279-307.

- Schermelleh-Engel K, Moosbrugger H. & Müller, H. (2003). evaluating the fit of structural equation models: tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods Of Psychological Research Online*, 8, 23-74
- 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.
- Sevgi, P. (2012). Hazır Giyim Perakendeciliği Yapan Bir Firmada Yapay Sinir Ağları İle Satış Tahmini.
- Shagirbasha, S., Madhan, K. & Iqbal, J. (2024, February). Employee–customer interaction and emotional intelligence to impact emotional labor: does interaction type play any role?. In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship* (Vol. 12, No. 1, pp. 172-192). Emerald Publishing Limited.
- Shannahan, R. J., Bush, A. J., Moncrief, W. C. & Shannahan, K. L. (2013). Making sense of the customer's role in the personal selling process. a theory of organizing and sensemaking perspective. *Journal of Personal Selling ve Sales Management*, 33(3), 261-275.
- Sharma, A. (2001). Consumer decision-making, salespeople's adaptive selling and retail performance. *Journal of Business Research*, 54(2), 125-129.
- Singh, R., Kumar, N. & Puri, S. (2017). Thought self-leadership strategies and sales performance: integrating selling skills and adaptive selling behavior as missing links. *Journal Of Business ve Industrial Marketing*, 32(5), 652-663.
- Sjöberg, L., Littorin, P. & Engelberg, E. (2003). Emotional intelligence, personality and sales performance. *Center for Risk Research, Stockholm School of Economics*, (8), 23-44.
- Sojka, J. Z. & Deeter-Schmelz, D. R. (2002). Enhancing the emotional intelligence of salespeople. *American Journal of Business*, 17, 43-50.
- Sovey, S., Osman, K. & Mohd-Matore, M. E. (2022). Exploratory and confirmatory factor analysis for disposition levels of computational thinking instrument among secondary school students. *European Journal of Educational Research*, 11(2), 639-652.
- Söderling, I. (2019). The evolution of personal selling.
- Spiro, R. L. & Weitz, B. A. (1990). Adaptive selling: conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal Of Marketing Research*, 27(1), 61-69.

- Still, R. R., Cundliff, E. W., Govoni, N. A. & Puri, S. (2017). *Sales and distribution management: decisions, strategies, and cases*. Pearson
- Sujan, H., Weitz, B. A. & Kumar, N. (1994). Learning orientation, working smart, and effective selling. *Journal Of Marketing*, 58(3), 39-52.
- Szymanski, D. M. (1988). Determinants of selling effectiveness. the importance of declarative knowledge to the personal selling concept. *Journal of Marketing*, 52(1), 64-77.
- Şahin, D. (2015). Türkiye ve Çin in tekstil ve hazır giyim sektöründe rekabet gücünün analizi. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (47), 155-171.
- Şen Demirci, T. (2023). Algılanan kurumsal itibarın örgütsel çekicilik, örgütsel özdeşleşme ve duygusal emek üzerine etkisine yönelik bir araştırma. Doktora Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi
- Şentürk, F. K. & Karakış, K. (2020). Duygusal zekânın duygusal emek üzerindeki etkisi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(3), 2953-2991.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. & Ullman, J. B. (2007). *Using multivariate statistics* (Vol. 5, Pp. 481-498). Boston, MA: Pearson.
- Tabachnick, B. G. ve Fidel, L. S. (2013). *Using multivariate Statistics*. USA: Pearson Education Limited
- Tanner, E. C., Epler, R. & Tanner, J. F. (2022). Masking the role or masking the toll? The effects of career fit on salesperson burnout. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 29(3-4), 335-352.
- Taşkın, E. (2012). *Satış teknikleri eğitimi*. Papatya Yayıncılık Eğitim
- Tat, R. (2023). İdari birimlerde çalışan personellerin duygusal zekâ düzeyleri ile duygusal emekleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bir özel hastane örneği. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 11(1), 93-107.
- Terho, H., Haas, A. & Eggert, A.(2012). ‘It's almost like taking the sales out of selling’—towards a conceptualization of value-based selling in business markets, *Industrial Marketing Management*
- Thorndike, R. L. & Stein, S. (1937). An evaluation of the attempts to measure social intelligence. *Psychological Bulletin*, 34(5), 275.
- Ticaret Bakanlığı,(2022),https://ticaret.gov.tr/data/5b87000813b8761450e18d7b/Haz%C4%B1r%20Giyim%20Sekt%C3%B6r%C3%BC_2018.pdf

- Tunçer, P. (2012). *Satış teknikleri*, Beta, İstanbul
- Türker, A. (2016). Duygusal zeka ve duygusal emeğin satış performansına etkisi: acenta temsilcileri üzerine bir uygulama. *İŞ, GÜÇ Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Ocak/January 18(1), 72-96
- Uslu, E. (2019). Doğrudan pazarlama çalışanlarında duygusal zeka, performans algısı, motivasyon ilişkisi: ankara ili çağrı merkezi çalışanları örneği. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Uysal, G. ve Mammadov, O. (2020). Duygusal zeka ile duygusal emek arasındaki ilişki: işletmelerde duygu yönetimi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 33-40.
- Varinli, İ., Yaraş, E. ve Başalp, A. (2009). Duygusal zekanın müşteri odaklılık ve satış performansı üzerine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Ege Akademik Bakış* 9(1), 113-130
- Wang, G. (2000). *Personal factors affecting sales performance: modeling the effects of experience, competitiveness, self-efficacy, effort, and creativity*. Louisiana State University and Agricultural ve Mechanical College.
- Wang, X., Wang, G. & Hou, W. C. (2016). Effects of emotional labor and adaptive selling behavior on job performance. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 44(5), 801-814.
- Wang, X., Li, P., Zheng, Y., Jiang, L. & Yang, Z. (2021). Salespersons' self-monitoring, psychological capital and sales performance. *Asia Pacific Journal Of Marketing And Logistics*, 33(9), 1918-1933.
- Weitz, B. A. & Bradford, K. D. (1999). Personal selling and sales management: a relationship marketing perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 27(2), 241-254.
- Wen, J., Huang, S. S. & Hou, P. (2019). Emotional intelligence, emotional labor, perceived organizational support, and job satisfaction: A moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 120-130.
- Wisker, Z. L., Poulis, A. (2014). Emotional intelligence – sales performance relationship: A mediating role of adaptive selling behaviour. *International Journal of Management and Economics (Zeszyty Naukowe KGŚ)* 43, 32–52; <http://www.sgh.waw.pl/ijme/>
- Wisker, Z. L. & Poulis, A. (2015). Emotional intelligence and sales performance. a myth or reality? *international journal of business and society*, 16(2), 185 – 200.

- Wong, C.-S. & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: an exploratory study. *The Leadership Quarterly* 13, 243-274.
- Wu, Y. C. (2011). Job stress and job performance among employees in the taiwanese finance sector: the role of emotional intelligence. *Social Behavior And Personality: An International Journal*, 39(1), 21-31.
- Yang, C. & Chen, A. (2021). Emotional labor: a comprehensive literature review. *Human Systems Management*, 40(4), 479-501.
- Yazıcı, A. (2019). Erken çocukluk eğitiminde duygusal zeka. https://www.researchgate.net/publication/338290338_Duygusal_Zeka_ve_Duygusal_Zeka_Modelleri
- Yıldız, D. (2019). The relationship between self-efficacy with positive and negative feedback among salespeople (Master's thesis, TOBB ETÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Yükselen, C. (2013). *Satış yönetimi*, Detay Yayıncılık.
- Zeiss, J. & Chapman, J. (2021). The underlying states of salesperson product buy-in and product strategy buy-in. *Journal of Business ve Industrial Marketing*, 36(6), 977-989.
- Zhang, J. J., Joglekar, N. & Verma, R. (2010). Developing measures for environmental sustainability in hotels: an exploratory study. *Cornell Hospitality Report*, 10(8), 1-20.
- Zhan, Y., Wang, M. & Shi, J. (2016). Interpersonal process of emotional labor: the role of negative and positive customer treatment. *Personnel Psychology*, 69(3), 525-557.

EKLER

Anket Formu

Değerli Katılımcılar, bu anket formu Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda yürütülen doktora tez çalışması için düzenlenmiş olup başka bir amaç için kullanılmayacaktır. Araştırmanın bilimsel güvenilirliğinin sağlanabilmesi için sorulara görüşlerinizi en iyi yansıtacak cevapları vermeniz çalışmanın amacının gerçekleşebilmesi açısından çok önemlidir. Katılımınız ve desteğiniz için teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Hatice DOĞAN SÜDAŞ

Öğr. Gör. Sedef ŞAHİN GEÇGEL

Tez Danışmanı

Çukurova Üniversitesi

İşletme Anabilim Dalı

Bölüm 1

Lütfen aşağıda yer alan ifadelere ne ölçüde katıldığınızı uygun olan kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz.

Her bir ifade “1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde derecelendirilmiştir.	1	2	3	4	5
1. Çoğu zaman bazı duygularımı neden hissettiğimi anlayabilirim.					
2. Kendi duygularımı iyi anlıyorum.					
3. Ne hissettiğimi gerçekten anlıyorum.					
4. Mutlu olup olmadığımı her zaman bilirim.					
5. Arkadaşlarımdan duygularını her zaman davranışlarından bilirim.					
6. Başkalarının duygularını gözlemlerim.					
7. Başkalarının hislerine ve duygularına karşı hassasım.					
8. Çevremdeki insanların duygularını anlıyorum.					
9. Kendime her zaman hedefler koyarım ve onlara ulaşmak için elimden gelenin en iyisini yaparım.					
10. Kendime her zaman yetkin biri olduğumu söylerim.					
11. Ben kendi kendimi motive eden biriyim.					
12. Kendimi her zaman elimden gelenin en iyisini yapmaya teşvik ederim.					
13. Öfkemi kontrol edebiliyorum ve zorluklarla mantıklı bir şekilde başa çıkıyorum					
14. Kendi duygularımı kontrol etme konusunda oldukça yetenekliyim.					
15. Çok sinirlendiğimde her zaman çabuk sakinleşirim.					
16. Kendi duygularımı iyi kontrol ederim.					
17. Müşterilerle ilgilenirken iyi hissediyordum rolü yaparım.					
18. Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.					

Her bir ifade “1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde derecelendirilmiştir.					
	1	2	3	4	5
19. Müşterilerle ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.					
20. Müşterilerle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.					
21. Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi davranırım.					
22. Müşterilere gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.					
23. Müşterilere göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.					
24. Müşterilere göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.					
25. Müşterilere sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.					
26. Müşterilere göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.					
27. Müşterilere gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.					
28. Müşterilere sergilediğim duygular samimidir.					
29. Müşterilere gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır.					
30. Satışta iyiyimdir.					
31. Bir müşteriye baskı yapmak benim için kolaydır.					
32. Satış durumlarında yapılacak doğru şeyi biliyorum.					
33. Benden farklı bakış açısına sahip bir müşteriye ikna etmeyi kolay bulurum.					
34. Mizacım satış yapmaya çok uygundur.					
35. Müşterilerin ne istediğini bulma konusunda iyiyimdir.					
36. Müşterilerin benim bakış açımı görmesini sağlamak benim için kolaydır.					
37. Firmamın pazar payına katkıda bulunma konusunda çok etkiliyim.					
38. Yüksek cirolu satışlar yaratmada çok etkiliyim.					
39. Büyük müşterilere satış yapmada çok etkiliyimdir.					
40. Hedeflerimi (kotalarımı) aşma konusunda çok etkiliyim.					

Bölüm 2

Lütfen demografik özelliklerinizle ilgili fikir edinmek için oluşturulmuş bu bölümde size uygun olan kutucuğu (X) işareti koyarak belirtiniz.

Cinsiyetiniz ☐Erkek ☐Kadın

Medeni Durumunuz ☐ Evli ☐Bekâr

Yaşınız ☐ 20 yaş altı ☐ 20-24 ☐ 25-29 ☐ 30-34

☐ 35-39 ☐ 40-44 ☐ 45-49 ☐ 50 yaş ve üzeri

Eğitim Derceniz ☐ İlkokul mezunu ☐ Ortaokul mezunu ☐ Lise mezunu ☐Ön lisans mezunu ☐Lisans mezunu ☐Lisansüstü mezunu

Bu işletmeyle çalışma süreniz?

☐ 0-2 yıl ☐ 3-4 yıl ☐ 5-7 yıl ☐ 8-10 yıl ☐ 11-13 yıl ☐ 14 ve üzeri

Toplam satış tecrübeniz?

☐ 0-2 yıl ☐ 3-4 yıl ☐ 5-7 yıl ☐ 8-10 yıl ☐ 11-13 yıl ☐ 14 ve üzeri