



ISSN 1304-8120 | e-ISSN 2149-2786

Araştırma Makalesi * Research Article

Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeylerinin Çalışan Sessliliğine Etkisi

The Effect Of Employees' Emotional Intelligence Levels On Employee Voice

Necmettin GÜL

Dr. Öğr. Üyesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi,
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal Hizmet Ana Bilim Dalı
ngul@ksu.edu.tr
Orcid ID: 0000-0001-9497-5674

Parvin BAYRAMLI

Uzman, Azerbaycan Devlet Gümrük Komitesi Akademisi
parvin.bayramli@asca.edu.az
Orcid ID: 0000-0001-8781-133X

Öz: Bu çalışmanın amacı, çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin çalışan sessliliği üzerinde etkisi olup olmadığının araştırılmasıdır. Araştırma Azerbaycan'da teknoloji ve yazılım alanında faaliyet gösteren firmalarda bulunan çalışanlar üzerinde anket tekniği uygulanarak yapılmıştır. Bu doğrultuda elde edilen verilerin analizinde SPSS paket programından yararlanılmıştır. Araştırma bulgularına göre, duygusal zekânın kendi duygularını anlama, diğerlerinin duygularını anlama, duyguları düzenleme ve duyguları kullanma boyutlarının çalışan sessliliği üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda çalışmanın sonuç kısmında yöneticiler ve gelecekteki araştırmacılar için çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Duygusal zekâ, çalışan sessliliği, teknoloji, yazılım.

Abstract: The purpose of this study is to investigate whether the emotional intelligence levels of employees have an effect on employee voice. The research was carried out by applying the survey technique to the employees of companies operating in the field of technology and software in Azerbaijan. In this direction, SPSS package program was used in the analysis of the data obtained. According to the research findings, it has been determined that the dimensions of emotional intelligence, understanding one's own feelings, understanding the feelings of others, emotion regulation dimension and using emotions have a significant and positive effect on employee voice. In this context, in the conclusion of the study, various suggestions were made for managers and future researchers.

Keywords: Emotional intelligence, employee voice, technology, software.

GİRİŞ

Günümüzde rekabetin, değişimin ve gelişimin süreklilik arz etmesi sonucu organizasyonların hayatlarını devam ettirebilmesi ve gelişebilmesi için çalışanlarının kendi bilgi, düşünce, fikir, öneri ve gözlemlerini belirtmelerinin daha büyük bir önem kazandığı söylenmektedir (Çetin ve Çakmakçı, 2012). Çağdaş yönetim modellerinde artık insanın gelişimine önem verilmesi gerekliliğinin ortaya çıktığı ve işletmenin en önemli unsurunun insan olduğunun anlaşılıp kabul edildiğinin bir gerçek olduğu ifade

Geliş Tarihi:31.01.2022

Kabul Tarihi:22.06.2022

Yayın Tarihi:31.08.2022

Atıf: Gül, N., & Bayramli P. (2022). Çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin çalışan sessliliğine etkisi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 19(2), 839-851. Doi: 10.33437/ksusbd.1064844

edilmektedir (Eröz, 2013). Teknoloji ve yazılım alanında faaliyet gösteren örgütlerin çalışanlarının bu doğrultuda eylemler göstermesi örgütler ve yöneticilerin arzuladıkları birer işletme içi unsur olduğu söylenebilir. Bu örgütlerde bulunan çalışanların olumlu veya olumsuz fikir, düşünce ve görüş paylaşımları ile birlikte ruhsal ve duygusal durumlarının önemi değişimin çok hızlı olduğu ve gerçekleştiği teknoloji ve yazılım sektörlerinde, üzerinde daha fazla durulması gereken bir konu haline gelmiştir. Çalışanların iş yerlerinde düşüncelerini çekinmeden örgütün veya kendi menfaatine yönelik şekilde ifade edebilmeleri yaratıcılık, yenilik, değişime ayak uydurma gibi konularda örgüte fayda sağlarken, memnuniyet, bağlılık, güven ve değerli hissetme gibi alanlarda ise çalışanın menfaatine olan durumlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yapılan araştırmalar göstermektedir ki iş ortamındaki memnuniyet oranı (Tan ve Çetin, 2011; Bataineh, 2019), örgüte karşı duyulan duygusal bağlılık (Uludağ, 2018; Çankır, 2019; Tsui vd., 2013), bireyin maddi ve manevi olarak tatmin olması anlamına gelen örgüte karşı duyulan psikolojik bağlılık (Demirel, 2009) ve psikolojik güçlendirme (Can ve Özbağ, 2019; Hechanova vd., 2006) gibi olgular çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir. Örgütsel yaşam ve duyguların iç içe olması sonucu duyguların örgüt yaşamının ayrılmaz bir parçası olması açısından (Ashforth ve Humphrey, 1995) organizasyonların çalışanlarını psiko-sosyal ve örgütsel-yönetmelere ve tatmin etmeleri (Tünçel ve Taslak, 2017) iş yaşamında çalışanların mutluluklarının sağlanmasında ve başarılı performans göstermelerinde önemli faktörler arasındadır. Bu durum çalışanların belirli bir entelektüel zekâ düzeyine sahip olmaları kadar, belirli bir duygusal zekâ düzeyine de sahip olmalarının çok önemli bir husus olduğunu göstermektedir (Yüksel, 2008). Çalışanların duygu ve düşüncelerinin yardımıyla duygusal dengesini sağlaması, duygusal zekâyâ sahip olması ve motive olması örgütlerin amaçlarını hayata geçirmelerine yardımcı olmak (Turhan ve Çetinsöz, 2019) ile birlikte çalışanların performansının yükselmesini (Asiamah, 2017; Çınar ve Özyılmaz, 2018; Ulutürk, 2021) ve bireylerde duygusal ve sosyal kapasitenin yüksek olması onların hem özel hem de mesleki alanlarında daha avantajlı bir konuma gelmelerini sağlayacaktır (Büyükşalvarcı ve Gündoğan, 2018). Bu doğrultuda, bireylerin hem iş hem de özel hayatta yaşanan çatışma düzeyindeki yoğunluk oranı ve negatif duyguları yönetmede ortaya çıkan güçlükler duygusal zekânın önemini arttırmakta ve kavramı araştırma odağı yapmaktadır (Erdoğan, 2008). Duygusal zekâ, "kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, kendini başkasının yerine koyabilme ve umut besleme" olarak ifade edilebilir (Goleman, 1995). Başka bir ifade ile duygusal zekâ, kendimizin ve başkalarının duygularını tanıma ve değerlendirmenin yanı sıra duygulara ilişkin bilgileri ve duyguların enerjisini günlük yaşamımıza ve işimize etkin bir biçimde yansıtarak onlara uygun tepkiler vermemizi sağlar şeklinde tanımlanabilir (Yeşilyaprak, 2001). Bu tanımlamadan yola çıkılarak, bireylerin kendi fikir, öneri veya endişelerini örgütün işleyişinin iyileştirilmesine yardımcı olmak amacıyla ifade etmesi ve tepki göstermesi seslilik davranışı olarak ifade edilebilir (Ekrot vd., 2015). Çalışanların örgütü eleştirmekten çok geliştirmek maksadıyla yapıcı bir biçimde olan destekleme, iyileştirme ve geliştirme niyetli davranışlarının (Van Dyne vd., 2003) ve kişilerin iş ile bağlı herhangi bir durumu iyileştirmek amaçlı bütün faaliyetlerinin çalışan sesliliği (Withey ve Cooper, 1989) kapsamında ele alınabileceği ifade edilebilir. Bu davranışların ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesindeki temel amaç, belirli örgüt içi olaylara karşı örgütü iyileştirmek amacıyla gösterilen tepki ve ifade biçimleri (Göktaş, 2016) ile örgüt performansını daha da geliştirmektir (Morrison, 2011)

Duygusal zekâ, bireyin duygularını doğru bir şekilde anlatarak ifade edebilmesi, kendi duygularını bilişsel süreçlere dâhil edebilmesi, diğerlerinin duygularını anlayabilmesi ve duyguların farklı olay ve durumlar üzerindeki etkilerini çözebilmesi (Law vd., 2000) olarak ifade edilirken, bu araştırmanın diğer bir değişkeni olan çalışan sesliliği kavramının temel özelliği, çalışanların fikir, düşünce, görüş ve bilgilerini hiçbir zorlama olmadan örgüt işlerini daha da iyileştirmek amacıyla belirtmeleridir (Bowen ve Blackmon, 2003). Duygusal zekâ, bireylerin önsezi ve içgüdülerinin açık olmasını sağlayarak daha doğru kararlar almalarına etki ederken (Somuncuoğlu, 2005) buna karşın duygularını kontrol etmekte sıkıntı yaşayan kişiler ise birçok olumsuz durumla karşılaşmaktadırlar (Büyükşalvarcı ve Gündoğan, 2018). Çalışan sesliliği ise örgütler ile ilgili olan sorunların tespit edilmesi, yorumlanması ve çözümlenmesi açısından çok önemli bir kavram olarak görülmekte ve bu önemli etkilerinden dolayı kavram olumlu çalışan davranışı olarak kabul görmektedir (Travis vd., 2011). Bir çalışanın örgüt içi olay ve durumlara karşı sessiz kalmayı tercih etmesi örgütü değerli bir katkıdan veya bilgiden yoksun

birakabilirken birçok çalışanın rutin bir şekilde olarak sessiz kalmayı tercih etmesi ise örgütsel performansı olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Detert ve Edmondson, 2006). Çalışan selsliliği bu sonuçları nedeniyle araştırmacılar, örgütler ve yöneticiler tarafından çalışan selsliliğini etkileyen faktörlerin neler olabileceği kapsamında araştırma konusu olabilmektedir (Cheng ve Lu, 2019). Bu amaç doğrultusunda çalışan selsliliğini etkileyen faktörlerin araştırılmasında duygusal zekâ öncülünün hangi düzeyde etkili olduğunun incelenmesi önemli bir unsur olarak görülebilir.

Thorndike (1920) ortaya koymuş olduğu sosyal zekâ modelinde duygusal zekânın teorik alt yapısını oluşturmuş ve çalışmasında bireylerin diğerlerinin duygularını anlama ve algılama yeteneğinin genel zekâdan farklı bir özellik gösterdiğini belirtmiştir (Newsome vd., 2000). Organizasyonlarda işin düzeyi ne kadar karmaşık ve yoğunsa teknik beceriler ve bilişsel yeti önemini kaybetmeye başlamakta ve bu noktada bireylerin duygusal zekâ yeterlilikleri daha önemli bir unsur haline gelmektedir (Goleman, 2000). Hirschman, 1970 yılında ilk defa olarak selslilik kavramını ele almış ve kavramı "sakinmayı gerektiren bir durumdan uzak durmak yerine değiştirmek için herhangi bir girişim göstermek" şeklinde ifade etmiştir (Hirschman, 1970). Konu ile ilgili olarak yapılan araştırmalar çalışan selsliliğinin özendirildiği örgütlerin amaç ve hedeflerini ortaya koymasının diğerlerine oranla daha erişilebilir olduğunu göstermiştir (Daley ve Vasu, 2005). Çalışan selsliliği ile verimlilik ve iş tatminini arasında olumlu, işgücü kaybı ile ise olumsuz yönde bir ilişki bulunmuştur (Travis vd., 2011). Ayrıca, çoğul ve farklı bakış açılarının dile getirilmesi örgütsel karar sürecinin daha etkin olmasına neden olmaktadır (Milliken vd., 2006).

Duygusal zekâ ve çalışan selsliliği açısından literatür incelendiği zaman farklı değişkenler ile birlikte çok fazla araştırma yapıldığı görülmektedir. Bununla birlikte duygusal zekânın liderlik kavramına etkileri ve ilişkisi ile liderlik kavramının çalışan selsliliğine etkisi ve ilişkisi üzerine birçok çalışma bulunmaktadır. Her iki kavramında hem öncül hem de sonuç değişkeni olarak ele alındığı çalışmalar literatürde mevcuttur. Ortak bir değişken üzerinden çok fazla ele alınan bu kavramların kendi aralarındaki etki ve ilişki açısından bakıldığında çok fazla incelenmediğini, duygusal zekâ kavramının genelde çalışmalar da bağımsız değişken olarak, çalışan selsliliğinin ise bağımlı değişken olarak ele alındığı görülmektedir (Kerr vd., 2006; Sadri, 2012; Lee, 2019; Lone ve Lone, 2018; Özyılmaz ve Ataç, 2019; Mysirlaki ve Paraskeva, 2020; Moon, 2021; Karabey ve Alioğulları, 2021; Koçak, 2021). Babadağ ve Dalgın (2020), mobilya sektöründe uyguladıkları bir çalışmada yaratıcı örgüt ikliminin çalışan selsliliği üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu ortaya koyarken duygusal zekânın bu iki değişken arasındaki ilişki de sadece duyguların olumlu kullanımının destekleyici görevinin anlamlı olduğunu ifade etmişlerdir. Bir başka araştırmada, Tunçel ve Taslak (2017), sigorta şirketleri çalışanları üzerinde uyguladıkları çalışmada, duygusal zekâ becerilerinin çalışan selsliliği üzerinde etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Ataç (2020), Türkiye örneğini temel alarak oluşturduğu ve meta analizi uyguladığı çalışmasında çalışan selsliliğinin öncülerini ve sonuçlarını ortaya koymaktadır. Bu çalışmada duygusal zekânın çalışan selsliliğinin bir öncülü olduğu görülmektedir. Xie vd., (2021) yaptıkları çalışmada, takım çalışmalarında iyi yönetilen duyguların, ekip üyeleri tarafından takım içerisinde yapıcı bir şekilde sesli davranışlar sergilemelerini kolaylaştırdığı ifade edilmektedir. Grant (2013)'ün çalışan selsliliği ve duygu düzenleme üzerine ele aldığı çalışmada duygu düzenleme bilgisinin sesle pozitif ilişkili olduğu görülmektedir.

Duygusal zekâ ve çalışan selsliliğinin örgütlerin başarısı açısından önem arz ettiğini söylemek mümkündür. Bu nedenle bu araştırmada bu iki kavram arasındaki ilişki duygusal zekânın dört alt boyutu çerçevesinde incelenecektir. İlgili alanyazını incelendiğinde konu ile ilgili az sayıda çalışmanın bulunması, genel olarak çalışmalarda sessizlik davranışının konu edinilmiş olması bu çalışmanın önemini artırmaktadır.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın Amacı ve Örnekleme

Bu çalışmanın amacı, çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin çalışma selsliliği üzerindeki etkisini tespit etmektir. Araştırmanın evrenini Azerbaycan'ın Bakü ilinde faaliyet gösteren bir teknoloji ve yazılım firmasında görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışan sayısının 283 olduğu olarak tespit edilmiştir. Örnekleme sayısını tespit etmek amacıyla " $n = N \cdot z2 \cdot \sigma2 / (N - 1) \cdot H2 + z2 \cdot \sigma2$ " formülü dikkate alınmıştır (Ural ve Kılıç, 2013). Bu doğrultuda, N: evrenin büyüklüğü; n: örneklem büyüklüğü; σ :

standart sapma değeri; H: standart hata değeri; Z: belirli bir α anlamlılık düzeyine karşılık gelen teorik değeri ifade etmektedir. %95 güven aralığı ($z = 1,96$), 0,05 örnekleme hatası (H), 0,5 standart sapma (σ) ile 283 evren büyüklüğü (N) değerleri için çalışmada anket uygulanması gereken birey sayısının en az 163 çalışan olması gerektiği tespit edilmiştir. Bu doğrultuda basit tesadüfî örnekleme yöntemi ile seçilen 167 kişiye anket çalışmasında yer verilmiştir.

Veri Toplama Araçları

Çalışmada verileri elde etmek için hazırlanan anket üç kısımdan oluşmaktadır. Anket formunun ilk kısmında, katılımcıların demografik bilgilerini içeren önermeler bulunmaktadır. İkinci ve üçüncü kısımlarda ise katılımcıların duygusal zekâ ve çalışan sesliliği ile ilgili olarak algılarını ölçmeye yönelik önermeler yer almaktadır.

Duygusal zekâ ve çalışan sesliliği önermeleri 5'li Likert ölçeğine göre "(1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum (Kararsızım), (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde derecelendirilmiştir. Katılımcıların duygusal zekâ düzeylerine yönelik algılarını ölçmek için Wong ve Law tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır (Wong ve Law, 2002). Bu ölçek Türkiye'de Hırlak vd., (2017) tarafından gerçekleştirilen çalışmada kullanılmıştır. Dört boyuttan oluşan ölçeğin boyutları, "diğer insanların duygularını anlama, kendi duygularını anlama, duyguları düzenleme ve duyguları kullanma"dır. Her boyut 4 önerme olmakla toplamda 16 önermeden oluşmaktadır. Çalışan sesliliğini ölçmek amacıyla Van Dyne ve Lepine (1998) tarafından kullanılan ve Çetin ve Çakmakçı (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Tek boyutlu olan ölçek 6 önermeden oluşmaktadır.

Çalışma "2021-53" sayılı etik kurulu kararı ile 22.11.2021 tarihinde Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu tarafından onaylanmıştır.

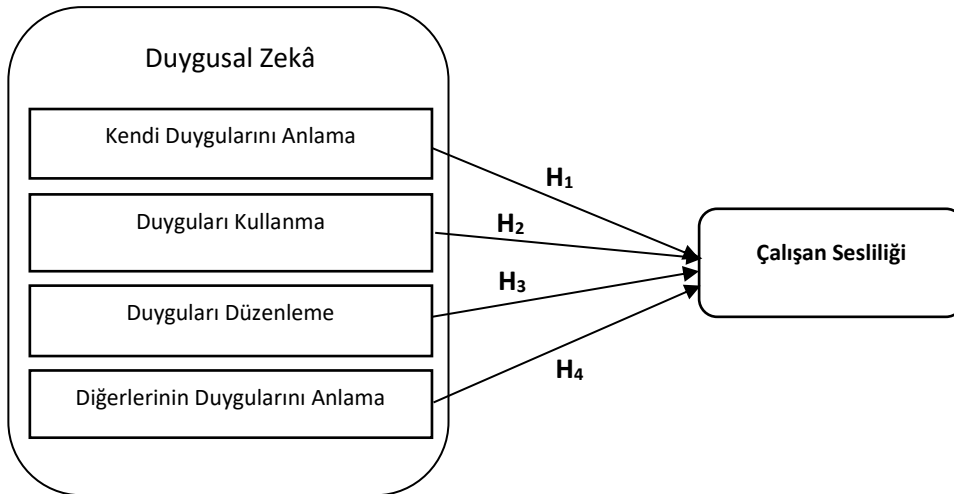
Araştırmanın Hipotezleri

H₁: "Kendi duygularını anlama alt boyutunun çalışan sesliliği üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır."

H₂: "Duyguları kullanma alt boyutunun çalışan sesliliği üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır."

H₃: "Duyguları düzenleme alt boyutunun çalışan sesliliği üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır."

H₄: "Diğerlerinin duygularını anlama alt boyutunun çalışan sesliliği üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır."



Şekil 1: Araştırma modeli

Duygusal zekâ ve çalışan sesliliği ölçeklerinin yapı geçerliliği için açılımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve iç tutarlığı ile ilgili olarak güvenilirliğini test etmek amacıyla da Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Araştırmada hipotezlerini test etmek amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

Tablo 1`de katılımcıların demografik özelliklerine ait veriler gösterilmektedir. Bu kapsamda, katılımcıların %58,7'si erkek, %41,3`ü ise kadındır. Katılımcılardan %33,5'i 25-34 ve 35-44 yaş aralığında bulunan kişilerdir. Ayrıca bu kişilerin %52,1'i lisans mezunu, %24,6'sı ise yüksek lisans mezunudur.

Tablo 1. Katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımı

Değişken	Grup	Sayı (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	98	58,7
	Kadın	69	41,3
Medeni durum	Evli	68	40,7
	Bekâr	99	59,3
Yaş	18 altı	10	6,0
	18-24	56	33,5
	25-34	56	33,5
	35-44	31	18,6
	45-54	10	6,0
	55-64	4	2,4
Eğitim Düzeyi	Lise	29	17,4
	Lisans	87	52,1
	Yüksek Lisans	41	24,5
	Doktora	10	6,0

Bu çalışmada ölçeklerin geçerliliği için keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır.

Duygusal zekâ ölçeğinin KMO test değeri 0,735 olduğundan ve Bartlett testi sonucu anlamlı olarak bulunduğundan ($p<0.05$), çalışan sesliliği ölçeğinin KMO test değeri 0,754 olduğundan ve Bartlett testi sonucu anlamlı olarak bulunduğundan ($p<0.05$), her iki ölçeğin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada kullanılan duygusal zekâ ölçeği ile ilgili olarak yapılmış faktör analiz sonuçları ise Tablo 2`de gösterilmektedir.

Tablo 2. Duygusal zekâ ve çalışan sesliliği faktör analizi sonuçları

Faktör Grubu	Faktör Grubunun Adı	Faktör Yükleri
Faktör 1	Kendi duygularını anlama 1	,904
	Kendi duygularını anlama 2	,895
	Kendi duygularını anlama 3	,840
	Kendi duygularını anlama 4	,733
Faktör 2	Duyguları kullanma 1	,857
	Duyguları kullanma 2	,831
	Duyguları kullanma 3	,811
	Duyguları kullanma 4	,739
Faktör 3	Duyguları düzenleme 1	,857
	Duyguları düzenleme 2	,825
	Duyguları düzenleme 3	,629
	Duyguları düzenleme 4	,545
Faktör 4	Diğerlerinin duygularını Anlama 1	,834

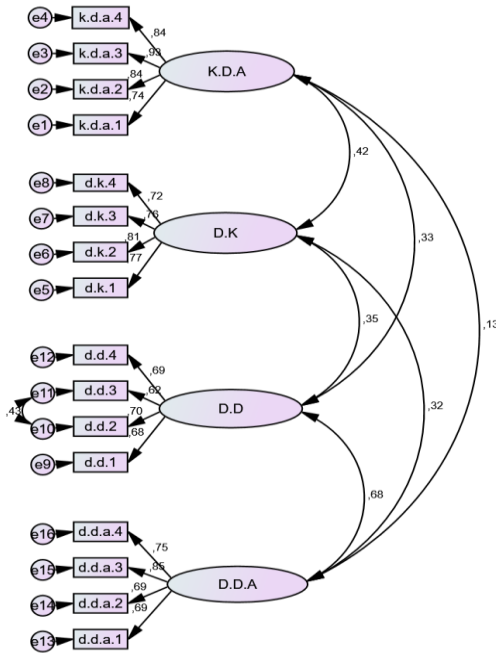
Diğerlerinin duygularını Anlama 2	,782
Diğerlerinin duygularını Anlama 3	,683
Diğerlerinin duygularını Anlama 4	,646

Açıklanan Toplam Varyans: %66,34

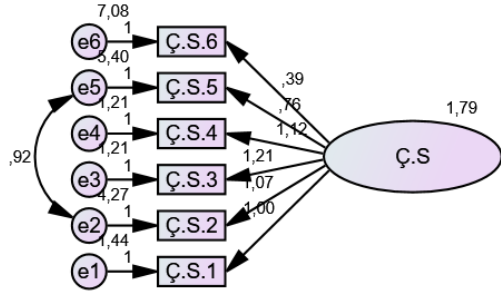
Faktör Grubu	Faktör Grubunun Adı	Faktör Yükleri
Faktör 1	Çalışan sesliliği 1	,788
	Çalışan sesliliği 2	,705
	Çalışan sesliliği 3	,847
	Çalışan sesliliği 4	,824
	Çalışan sesliliği 5	,569
	Çalışan sesliliği 6	,756

Açıklanan Toplam Varyans: %64,65

Tabloya 2’de görüldüğü üzere duygusal zekâ ölçeği önermeleri faktör analiz sonucu 4 faktör altında toplanmıştır. Bu sonuçlar ölçeğin orijinal boyutları ile paralellik göstermektedir. Analiz sonucu kendi duygularını anlama boyutunun 4 önermesinin birinci faktörde, duyguların kullanma boyutunun 4 önermesinin ikinci faktörde, duyguları düzenleme boyutunun 4 önermesinin üçüncü faktörde, diğerlerinin duygularını anlama boyutunun 4 önermesinin dördüncü faktörde toplandığı görülmektedir. Çalışan sesliliği önermeleri faktör analizi sonucunda orijinalde olduğu gibi tek faktörde toplanmıştır. Ayrıca Toplam Açıklanan Varyansın Duygusal Zekâ ölçeğinde %65’in, Çalışan Sesliliği ölçeğinde %64’ün üstünde olması ise kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. DFA sonucu sağlanan uyum iyiliği değerleri Duygusal Zekâ ölçeği için [$c^2= 242,243$; $DF=97$; $c^2/Sd=2,50$; $AGFI=0,90$; $GFI=0,93$; $CFI=0,95$; $IFI=0,95$; $RMSEA=0,06$; $NFI=0,93$]; Çalışan Sesliliği ölçeği için [$c^2= 28,680$; $DF=8$; $c^2/Sd=2,95$; $AGFI=0,94$; $GFI=0,98$; $CFI=0,97$; $IFI=0,97$; $RMSEA=0,08$; $NFI=0,96$] şeklindedir. Değerlerin iyi uyum ve kabul edilebilir aralıkta olduğu gözlemlenmiştir. Duygusal Zekâ ölçeğine ilişkin DFA diyagramına Şekil 2’de; Çalışan Sesliliği ölçeğine ilişkin DFA diyagramına ise Şekil 3’te yer verilmiştir.



Şekil 2. Duygusal zeka ölçeği dfa diyagramı



Şekil 3. Çalışan sesliliği ölçeği DFA diyagramı

Araştırmada kullanılan “Duygusal Zekâ” ve “Çalışan Sesliliği” ölçekleri için Cronbach’s Alpha değerleri aşağıda Tablo 3’te verilmiştir. Tabloya göre Cronbach’s Alpha katsayıları Duygusal Zeka ölçeğinin geneli için 0,807, kendi duygularını anlama alt boyutu için 0,903, duyguları kullanma alt boyutu için 0,844, duyguları düzenleme alt boyutu için 0,800, diğerlerinin duygularını anlama alt boyutu için 0,832 iken, çalışan sesliliği ölçeğinin Cronbach’s Alpha değeri ise 0,748’dir. Bu bulgur doğrultusunda güvenilirlik analizi sonucu değerlerinin kabul edilen seviyenin (0,7) üzerinde olduğu söylenebilir (Hair vd., 2014).

Tablo 3: Duygusal zekâ ve çalışan sesliliği ölçeklerine ilişkin güvenilirlik değerleri

Ölçek	Cronbach’s Alpha
Duygusal Zekâ	0,807
Kendi Duygularını Anlama	0,903
Duyguları Kullanma	0,844
Duyguları Düzenleme	0,800
Diğerlerinin Duygularını Anlama	0,832
Çalışan Sesliliği	0,748

Bu çalışmada değişkenler arası ilişkileri tespit etmek amacıyla Korelasyon analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4 de gösterilmektedir.

Tablo 4. Değişkenlere ait korelasyon sonuçları

	1	2	3	4	5
Kendi Duygularını Anlama (1)	1				
Duyguları Kullanma (2)	0,402**	1			
Duyguları Düzenleme (3)	0,302**	0,274**	1		
Diğerlerinin Duygularını Anlama (4)	0,135**	0,279**	0,506**	1	
Çalışan Sesliliği (5)	0,331**	0,361**	0,198**	0,186**	1

N=388, **0,01 düzeyinde anlamlı korelasyon

Tablo 4 incelendiğinde, duygusal zekânın kendi duygularını anlama ($r=0,331^{**}$; $p=0,000$), duyguları kullanma ($r=0,361^{**}$; $p=0,000$), duyguları düzenleme ($r=0,198^{**}$; $p=0,000$) ve diğerlerinin duygularını anlama ($r=0,186^{**}$; $p=0,000$) alt boyutları ile çalışan sesliliği arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir.

Araştırmada öngörülen hipotezleri test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 5. Duygusal zekâ alt boyutlarının çalışan sesliliği üzerindeki etkisi

Bağımlı Değişken	ΔR^2	Bağımsız Değişken	B	Std.Hata	t	F	p
	0,107	Sabit	7,183	0,188	38,279	47,577	,000

Çalışan Sessliliği	Kendi Duygularını Anlama Sabit	0,201	0,029	6,898		
		0,128	0,232	28,831	57,669	,000
0,037	Duyguları Kullanma Sabit	0,241	0,032	7,594		
		0,037	0,199	38,473	15,688	,000
0,031	Duyguları Düzenleme Sabit	0,128	0,032	3,961		
		0,031	0,265	28,026	13,813	,000
	Diğerlerinin Duygularını Anlama	0,137	0,037	3,717		

Tablo 5, duygusal zekâ alt boyutlarının, çalışan sessliliği üzerindeki etkisini gösteren regresyon analizi sonuçlarını göstermektedir. Sonuçlar, kendi duygularını anlama, duyguları kullanma, duyguları düzenleme ve diğerlerinin duygularını anlamanın çalışan sessliliği üzerindeki etkisinin anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Çalışan sessliliğini kendi duygularını anlama %10,7; duyguları kullanma %12,8; duyguları düzenleme %3,7; diğerlerinin duygularını anlama %3,1 oranında açıkladığı belirlenmiştir. Bu bilgiler doğrultusunda, önerilen H₁ (Kendi duygularını anlama alt boyutunun çalışan sessliliği üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.); H₂ (Duyguları kullanma alt boyutunun çalışan sessliliği üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.); H₃ (Duyguları düzenleme alt boyutunun çalışan sessliliği üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.); H₄ (Diğerlerinin duygularını anlama alt boyutunun çalışan sessliliği üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.) hipotezleri desteklenmektedir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Her organizasyonda, bireylerin önemli konular hakkında konuşma potansiyeline sahip olduğu ancak olumsuz kişisel ve profesyonel sonuçlardan korktukları için bunun yerine genellikle sessiz kalmayı tercih ettikleri ifade edilmektedir (Kish-Gephart vd., 2009). Detert (2003) tarafından yapılan doktora tez çalışmasında incelenen bir yüksek teknoloji şirketindeki 40.000'den fazla anket katılımcısının yaklaşık %50'sinin, işyerinde "konuşmanın güvenli" olduğu konusunda hemfikir olmadıkları görülmektedir. Bu araştırmadaki katılımcılar, başkalarını kızdıracabilecek veya hayal kırıklığına uğratabilecek bir şey söylemenin istenmeyen sosyal veya maddi sonuçları ile karşılaşmaktan korktuklarını bildirmişlerdir (Detert (2003)'den aktaran Kish-Gephart vd., 2009).

Günümüz bilgi ve teknoloji çağında bireylerin kendilerini ifade edebilmeleri, düşüncelerini korkmadan ve çekinmeden dile getirebilmeleri özellikle sürekli bir değişim ve yenilik içerisinde olan teknoloji ve yazılım firmaları açısından önemli olduğu ifade edilebilir. Bu doğrultuda bu araştırma Azerbaycan'ın Bakü İlinde faaliyet gösteren teknoloji ve yazılım firmasında çalışan kişiler üzerinde yapılmış ve araştırmada katılımcıların duygusal zekâ düzeylerinin sesslilik davranışlarına nasıl etki ettiği belirlenmeye çalışılmıştır.

Çalışma sonuçlarına göre, çalışan sessliliğini duygusal zekâ boyutlarından kendi duygularını anlama %10,7, duyguları kullanma %12,8, duyguları düzenleme %3,7 ve diğerlerinin duygularını anlama %3,1 oranında açıkladığı belirlenmiştir. Bu bilgiler doğrultusunda, çalışmada H₁, H₂, H₃ ve H₄ hipotezleri desteklenmiştir. Bu bulgular duygusal zekâ ve çalışan sessliliği ilişkisinde Grant (2013), Alici ve Yılmaz (2017), Babadağ ve Dalgın (2020), Xie vd., (2021), yapılan çalışmaları destekler niteliktedir.

Bu çalışma duygusal zekânın dört boyutu ile çalışan sessliliği arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve bu dört boyutun çalışan sessliliğini etkilediğini teknoloji ve yazılım alanında çalışan bireyler üzerinde ortaya koymaya çalışmaktadır. Sonuç olarak bu çalışma kapsamında; kendi duygularını, diğerlerinin duygularını anlama, duyguları düzenleme ve duyguları kullanma yeteneğine sahip olan teknoloji ve yazılım alanında çalışan bireylerin sesslilik davranışı sergiledikleri ifade edilebilir. Bununla birlikte bireylerin duygusal zekâ becerileri yüksek ise bireyin sahip olduğu duyguyu tam olarak konumlandırabilmesi nasıl bir tepki vereceğini bilmesine neden olabilir ve sesslilik davranışı gösterebilir. Duygunun olumlu veya olumsuz olması birey açısından farklılık göstermeyebilir. Aynı zamanda duygusal zekâ yeteneğine sahip bireyler içerisinde buldukları örgütlerdeki ilişkilerini de

sağlıklı ve doğru yönetmek isteyebilirler, bireyler ilişkilerinin bozulmamasını da dikkate alarak seslilik davranışı gösterebilirler şeklinde ifade edilebilir. Ancak örgüt içerisinde çatışmadan kaçınma davranışı duygularını yönetebilen bireyler açısından seslilik davranışını engelleyici bir unsur olarak ifade edilebilir. Aygün ve Ozen (2019) öğretmenler üzerine yaptıkları çalışmada, yönetici ile çatışma içerisine girmeme düşüncesi kapsamında bireylerin seslilik davranışından kaçındıklarını ifade etmişlerdir. Cordova vd. (2005)'ne göre bireylerin birbirleri ile olan ilişkilerine tesir eden unsur kişilerin farklı düzeylerde ve türlerde duygular barındırmaları değil, herhangi bir duyguyu hissederken bu doğrultuda nasıl bir davranış ortaya koyduklarıdır. Bu nedenle duyguları tarif etmek, söylemek ve asıl bireyleri zorlayan duyguları yönetmek, düzenlemek, sağlıklı ilişkiler için oldukça önemli ve gerekli olduğu ifade edilebilir. Duygusal zekâ becerisi yüksek olan bireylerin içerisinde buldukları örgüt yapısı, yönetim anlayışı, örgüt kültürü, örgüt iklimi, iletişim iklimi gibi unsurlar bireylerin olaylara karşı seslilik ya da sessizlik davranışı göstermesine yol açabilir. Birey, içerisinde bulunduğu örgütün sahip olduğu örgütsel unsurlar ve yapı doğrultusunda bilinçli duygu bastırma davranışı da gösterebilir.

Duygusal zekâ kişilerin, kendisini ve diğerlerini doğru algılamasında, çevresindekiler ile sağlam ve kalıcı ilişkiler kurmasında, oluşan baskı ve talepler ile etkin bir biçimde baş etmesinde ve hayatı ile bağlı olarak etkin kararlar vermesinde yol gösterici olan bir unsur olarak ifade edilmektedir. Çalışan sesliliği ise örgüt performansını daha da geliştirme ve örgüte olumlu bir katkı sağlama amacıyla bireylerin seslilik davranışı sergilemesi şeklinde tanımlanabilir. Dolayısıyla örgütlerin başarılı süreçler izlemesi için çalışanlarının seslilik davranışı sergilemesi önemli bir husus olarak belirtilebilir. Bu çalışmaya göre ise, çalışanların seslilik davranışı sergilemesinde onların duygusal zekâ düzeylerinin de etkisi bulunmaktadır. Kendi duygularını doğru ve sağlıklı bir şekilde algılayabilen, kendi hissettiklerinin farkına varabilen, kendi hissettiklerini ve kendisini açık bir biçimde açıklamayı başaran, duygusal anlamda diğer bireylere bağımlı olmayan ve kendi potansiyelini ortaya koymak ve bireysel hedeflerine varmak amacıyla daima çabalayan çalışanların bu duygusal özellikleri onların iyi bir yönde değişime yönelik öneriler sunma, problem ve negatif durumlara karşı çözüm ortaya koyma, kendilerini, içinde buldukları görevlerini ve örgütlerini geliştirme ve iyileştirme konularında düşünce, bilgi, fikir ve önerilerini beyan etmeye yönelik davranışlar sergilemelerine etki ettiği söylenebilir.

Örgütlerde bulunan yöneticilerin çalışanlarının fikir ve görüşlerini ortaya çıkarmaları kapsamında çalışanlarının duygusal zekâ düzeylerini yükseltmeleri konusunda çalışmalar yapması hem çalışan hem de örgüt performansı açısından önemli olabilir. Bu kapsamda duygusal zekânın geliştirilebilir bir olgu olması, yöneticilerin duygusal zekâ gelişimi kapsamında çeşitli eğitimler, seminerler vb. faaliyetler yaparak, doğru ve açık iletişim kurarak, katılımcı bir yönetim tarzı benimseyerek, pozitif örgüt iklimi ve kültürü kurarak, bireylerin kendilerini geliştirme konusunda destekleyici davranışlar sergileyerek çalışanlarının örgütün ve kendisinin yararına olacak fikir ve görüşlerini paylaşımlarında olumlu faaliyetler ortaya koyabilecekleri bu çalışma kapsamında önerilebilir.

Hem Türkiye hem de yurtdışında duygusal zekâ ile ilgili olarak yapılan araştırmalar incelendiğinde, duygusal zekâ ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik araştırmaların sınırlı sayıda olduğu ifade edilebilir. Yapılan bu çalışma ile literatürdeki eksikliğin giderilmesine yönelik önemli ölçüde katkının sağlanacağı düşüncesi vardır. Bununla birlikte, çalışmanın sonuçları dikkate alınarak daha sonra yapılacak araştırmalarda duygusal zekâ boyutlarından duygusal zekâ ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkiye hangi davranışsal ve örgütsel faktörlerin etki ettiğinin ayrı olarak bakılması araştırmacılara başka bir bakış açısı kazandırabileceği ifade edilebilir. Kültür, deneyim, statü, cinsiyet, eğitim, örgüt iklimi, liderlik türleri vb., gibi olguların duygusal zekâ becerileri ve çalışan sesliliği ilişkisindeki düzenleyici rolleri farklı sonuçların ve bakış açılarının çıkmasında araştırmacılara yardımcı olabilir.

Bu çalışmanın sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle, her ne kadar örneklem sayısı arttırılmak için çeşitli emekler gösterilse de bireylerin bilgi verme konusundaki çekinceli tutumları kapsamında araştırmanın kısıtlı örnekleme nedeniyle ortaya çıkarılan sonuçların genellemeye uygun olmayacağı belirtilmelidir. Gelecekte yapılacak çalışmalar için araştırmacılara farklı sektörler ve farklı örgüt kültürlerinde örneklem sayısı artırılarak bu ilişkinin incelenmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Alici, İ. & Yılmaz, H. (2017). Duygusal zekâ ve alt boyutlarının ilişki yönetimi üzerine etkisi: Ampirik bir uygulama. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 70-89.
- Ashforth, B. E. & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human relations*, 48(2), 97-125.
- Asiamah, N. (2017), The nexus between health workers' emotional intelligence and job performance: Controlling for gender, education, tenure and in-service training. *Journal of Global Responsibility*, 8(1), 10-33.
- Ataç, L. O. (2020). Çalışan sesliliğinin öncülleri ve sonuçları: Türkiye örneğinde gerçekleştirilen araştırmalar bağlamında ilgili yazının genel değerlendirmesi ve bir meta-analiz çalışması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1739-1755.
- Aygün, B. & Ozen, H. (2019). Öğretmenlerin çalışan sesliliğine yönelik algılarının incelenmesi: Fenomenolojik yaklaşım. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Türk Dünyası Uygulama ve Araştırma Merkezi Eğitim Dergisi*, 4(2), 1-21.
- Babadağ, M. & Dalgın, T. (2020). Yaratıcı örgüt ikliminin çalışan sesliliği üzerindeki etkisinde duygusal zekânın destekleyici rolü. *Alanya Akademik Bakış*, 4(3), 1057-1081.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1393-1417.
- Büyükşalvarcı, A. ve Gündoğan, H. (2018). Duygusal zeka ve yaratıcılık arasındaki ilişkiler: Üniversite öğrencileri üzerine bir çalışma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(61), 782-792.
- Cheng, J.-W. & Lu, K.-M. (2019). Disentangling employee's voice behavior process. <http://www.myacme.org/ACMEProceedings09/p13.pdf> (11.01.2021).
- Cordova, J. V., Gee, C. B. & Warren, L. Z. (2005). Emotional skillfulness in marriage: Intimacy as a mediator of the relationship between emotional skillfulness and marital satisfaction. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 24(2), 218-235.
- Çankır, B. (2019). Örgütlerde duygusal bağlılık ve performans ilişkisi. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 155-177.
- Çetin, Ş. & Çakmakçı, C. (2012). Çalışan sessizliği ölçeğini türkçeye uyarlama çalışması. *KHO Bilim Dergisi*, 22(2), 1-19.
- Çınar, Ö. & Özyılmaz, F. Z. (2018). Duygusal zekâ, yaşam tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Ağrı İbrahim Çeçen üniversitesinde ve Bayburt üniversitesinde çalışan akademisyenler üzerinde bir uygulama. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(16), 131-149.
- Daley, D. & Vasu, M. (2005). Supervisory perceptions of the impact of public sector personnel practices on the achievement of multiple goals: Putting the strategic into human resource management. *The American Review of Public Administration*, 35(2), 157-167.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişki ve kavramsal yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 8(15), 115-132.
- Detert, J. ve Edmondson, A. (2006). Everyday failures in organizational learning: Explaining the high threshold for speaking up at work. *Pennsylvania State University Working Paper*, 6-24.

- Detert, JR (2003). Konuşmak ya da konuşmamak: Örgütlerde ses ve sessizlik üzerindeki çok düzeyli etkiler. [Yayımlanmamış doktora tezi], Harvard Üniversitesi.
- Ekrot, B., Rank, J. & Gemuenden, H. G. (2015). Antecedents of project managers' voice behavior: The moderating effect of organization-based self-esteem and affective organizational commitment. *International Journal of Project Management*, 34(6), 1028-1042.
- Erdoğan, Y. (2008). Duygusal zekânın bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(23), 62-76.
- Eröz, S. S. (2013). Örgütlerde duygusal zekâ. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(29), 213-242.
- Goleman, D. (2000). *İş başında duygusal zekâ*. Varlık Yayınları.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books.
- Göktaş, H. (2016). Çalışan sesliliği ile bazı kişisel ve örgütsel özellikler arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Öğretim elemanları üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 16(4) , 745-761.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2014). *Multivariate data analysis*. Pearson International New Edition.
- Hirschman, A. (1970). *Exit, voice and loyalty*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Karabey, C. N. & Alioğulları, Z. D. (2021). Etik liderlik, politik beceri ve güç mesafesi yöneliminin çalışan sesliliğine etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(Özel Sayı), 37-56.
- Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N. & Boyle, E. (2006). Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leadership ve Organization Development Journal*, 27(4), 265-279.
- Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, L. K. & Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear:: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior*, 29, 163-193.
- Koçak, D. (2021). Dönüştürücü liderler çalışanların ses davranışlarını nasıl etkilerler? İşe yabancılaşmanın rolü. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 23(41), 328-342.
- Law, K., Wong, C.-S. & Song, L. (2000). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 483-496.
- Lee, Y. H. (2019). Emotional intelligence, servant leadership, and development goal orientation in athletic directors. *Sport management review*, 22(3), 395-406.
- Lone, M. A., & Lone, A. H. (2018). Does emotional intelligence predict leadership effectiveness? An exploration in non-Western context. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 5(1), 28-39.
- Milliken, F., Morrison, E. & Hewlin, P. (2006). An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40, 1453-1473.
- Moon, J. (2021). Effect of emotional intelligence and leadership styles on risk intelligent decision making and risk management. *Journal of Engineering, Project ve Production Management*, 11(1), 71-81.
- Morrison, E. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.
- Mysirlaki, S. & Paraskeva, F. (2020). Emotional intelligence and transformational leadership in virtual teams: Lessons from MMOGs. *Leadership ve Organization Development Journal*, 41(4), 551-566.

- Newsome, S., Day, A. & Catano, V. (2000). Assessing the predictive validity of emotional intelligence. *Personality and Individual Difference*, 29(6), 1005-1016.
- Özyılmaz, B. & Ataç, L. O. (2019). Paternalist liderlik algısının çalışan sesliliğine etkisi: Gıda sektörü çalışanları üzerine bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2), 397-410.
- Sadri, G. (2012). Emotional intelligence and leadership development. *Public Personnel Management*, 41(3), 535-548.
- Somuncuoğlu, D. (2005). Duygusal zekâ yeterliliklerinin kuramsal çerçevesi ve eğitimdeki rolü. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11, 270-293.
- Tan, Ö. & Çetin, C. (2011). Performans değerlendirme sistemine ilişkin örgütsel adalet algısının sistemden duyulan memnuniyet üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F.*, 9(35), 1-13.
- Travis, D., Gomez, R. & Barak, M. M. (2011). Speaking up and stepping back: Examining the link between employee voice and job neglect. *Children and Youth Services Review*, 33(10), 1831-1841.
- Turhan, M. & Çetinsöz, B. C. (2019). Duygusal zeka ve motivasyon arasındaki ilişki: Turizm programı öğrencileri üzerine bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(69), 268-287.
- Thorndike, E.L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, 140, 227-235.
- Tunçel, Ö. & Taslak, S. (2017). Sigorta şirketlerindeki çalışanların duygusal zekâ becerilerinin örgütsel sessizlik davranışları üzerine etkisi: Ampirik bir çalışma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(20), 236-264.
- Uludağ, G. (2018). Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 171-193.
- Ulutürk, F. (2021). Çalışanların duygusal zekâ seviyeleri ile iş tatminleri ve iş performansları arasındaki ilişki: Ankara OSB'lerinde bir araştırma. [Doktora tezi]. İstanbul Gelişim Üniversitesi.
- Ural, A. & Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel araştırma süreci ve spss ile veri analizi*. Detay Yayıncılık.
- Van Dyne, L., Ang, S. & Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management*, 40(6), 1359-1392.
- Van Dyne, L. & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Withey, M. J. & Cooper, W. H. (1989). Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34, 521-539.
- Wong, C.-S. & Law, K. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13, 243-274.
- Yeşilyaprak, B. (2001). Duygusal zekâ ve eğitim açısından doğurguları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25(25), 139-146.
- Yüksel, M. (2008). Çalışma ortamında duygusal zekâ: İş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özelliklerle ilişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2), 174-190.
- Adnan Bataineh, K. (2019). Impact of work-life balance, happiness at work, on employee performance. *International Business Research*, 12(2), 99-112.

- Tsui, P. L., Lin, Y. S., & Yu, T. H. (2013). The influence of psychological contract and organizational commitment on hospitality employee performance. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 41(3), 443-452.
- Hechanova, M. R. M., Alampay, R. B. A., & Franco, E. P. (2006). Psychological empowerment, job satisfaction and performance among Filipino service workers. *Asian journal of social psychology*, 9(1), 72-78.
- Xie, L., Chang, C. N., & Singh, S. (2021). Emotional intelligence, voice and flow: a team-level study of work teams. *Team Performance Management: An International Journal*.
- Grant, A.M. (2013) Rocking the Boat But Keeping It Steady: The Role of Emotion Regulation in Employee Voice. *Academy of Management Journal*, 56, 1703-1723. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0035>