

## Duygusal Zekanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü<sup>1</sup>

İsmail Tokmak<sup>2</sup> & Erkan Yıldız<sup>3</sup> & Hakan Turgut<sup>4</sup>

**Özet:** Bu çalışmanın amacı; duygusal zekanın, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi ve iş tatmininin bu ilişkide aracılık etkisinin bulunup bulunmadığının belirlenmesidir. Bu amaçla Ankara ili 1. Organize Sanayi Bölgesi (Sincan)'nde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan toplam 243 işgörenin katılımı ile bir çalışma yapılmıştır. Araştırma sonucunda duygusal zekanın örgütsel vatandaşlık davranışını ve iş tatminini pozitif yönde etkilediği, ancak başlangıçta düşünülenin aksine duygusal zeka ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında iş tatmininin aracılık etkisinin bulunmadığı belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal Zekâ, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İş Tatmini, Aracılık Etkisi

---

### *The Effect Of Emotional Intelligence On The Organizational Citizenship Behaviour: The Mediating Role Of Job Satisfaction*

**Abstract:** The aim of this study is to investigate, the effect of emotional intelligence on the organizational citizenship behaviour and the mediating effect of job satisfaction on this relationship. For this purpose, we conduct this study with participation of 243 employees who are working in the firms where they are located in the Ankara-Sincan 1<sup>st</sup> Organized Industrial Region. The results of the research indicate that emotional intelligence affects both organizational citizenship behavior and job satisfaction positively, but job satisfaction doesn't have mediating effect on the relationship between emotional intelligence and organizational citizenship behavior

**Keywords:** Emotional Intelligence, Organizational Citizenship Behavior, Job Satisfaction, Mediating Effect

---

### 1. Giriş

Duygular insanların kararlarında, davranışlarında ve hareketlerinde önemli etkiye sahiptir. Robbins (2005)'e göre duygusal zekası yüksek insanlar iş yerindeki stresle daha kolay başa çıkabilmekte, iş yerinde bulunan diğer insanlarla daha doğru ve verimli ilişkiler kurabilmektedir. Başka bir çalışmada

---

<sup>1</sup> 12.Ulusal İşletmecilik Kongresinde Genişletilmiş Özet olarak sunulmuştur.

<sup>2</sup> Dr., Askerlik Şubesi Başkanlığı, Çorum, e-posta: ismail\_tokmak@yahoo.com

<sup>3</sup> Öğr.Grv.,Kara Harp Okulu Dekanlığı, İşletme Bölümü, Ankara.

e-posta: eyildiz@kho.edu.tr

<sup>4</sup> Yrd.Doç.Dr.,Başkent Üniversitesi, Sos.Bil.MYO, eposta: hturgut@baskent.edu.tr

Cooper (1997), duygusal zekası yüksek olan çalışanların daha başarılı bir kariyere sahip olabildiğini, daha başarılı yöneticilik yapabildiğini ve daha az stresli olduklarını ifade etmiştir. Duygusal zeka bu etkilerine bağlı olarak örgütsel davranış alanında yoğun bir şekilde araştırma konusu yapılmıştır (örn. Salovey ve Mayer, 1990; Goleman, 1995; Abraham, 1999; Wang ve Law, 2001; Kafetsios ve Loumakou, 2007; Gürbüz ve Yüksel, 2008, Polat ve Aktop, 2010).

Duygusal zeka ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda (Abraham, 1999; Carmeli ve Josman, 2006; Gürbüz ve Yüksel, 2008; Özaslan vd., 2009; Chin vd., 2011), duygusal zekanın örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği ifade edilmiştir. Benzer şekilde duygusal zeka ile iş tatmini arasındaki ilişkiye odaklanan çalışmalarda ( Lopes vd., 2006; Kafetsios ve Loumakou, 2007; Gürbüz ve Yüksel, 2008; Mert, 2010) da duygusal zekanın iş tatminini pozitif yönde etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Değişkenlerin ikili olarak doğrusal ilişkilerini inceleyen çok sayıda çalışma bulunmasına karşın bu üç değişkenin birlikte ele alındığı çalışma sayısı sınırlı olup her iki değişkenle ilişkisi yoğun bir şekilde araştırma konusu yapılmış olan iş tatmininin aracılık etkisinin ele alındığı bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Bu kapsamda bu çalışmanın amacı, önceki çalışmalardan da yararlanılarak duygusal zekanın, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini incelemek, ayrıca bu iki değişken arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık rolünün bulunup bulunmadığını belirlemektir. Bu sayede; hem yazına önemli katkılar sağlanabileceği hem de içinde buldukları rekabetçi ortamda çalışanlarının potansiyellerinden en üst düzeyde istifade etmek isteyen yöneticilere önemli ipuçları sunulabileceği değerlendirilmektedir.

## **2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışını (ÖVD), “biçimsel ödül sistemini dikkate almaksızın, bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını verimli ve etkili bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülük esasına dayalı birey davranışı” olarak tanımlamış olup gönüllülük kavramı ile bireyin rolünün veya biçimsel iş tanımının gerektirmediği, kişisel seçime dayalı olarak gelişen davranış şekli anlatılmak istenmektedir.

Yazında ÖVD ile ilgili yapılan çalışmalar (örn. Arslantaş ve Pekdemir, 2007; Bolat ve Bolat, 2008; Şeşen, 2010) incelendiğinde örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel adalet gibi ÖVD'nin öncülleri olarak ifade edilebilecek değişkenlerin ÖVD üzerindeki olumlu etkisinin bulunduğu, bunun yanında destekleyici örgüt iklimi ve dönüşümcü liderliğin (örn. Arslantaş ve

Pekdemir, 2007; Güçel vd., 2012) de ÖVD'yi olumlu yönde etkilediği görülmüştür. ÖVD ile ilgili ikinci grup çalışmada (örn. Podsakof vd., 1997; Nielsen vd., 2009; Bozkurt, 2011) ise ÖVD'den olumlu yönde etkilenen örgütsel ve bireysel performans değişkenleri ile ilişkileri incelenmiştir. Son olarak bazı çalışmalarda ise ÖVD'nin çalışanlarda iş stresine, aşırı rol yüklenmesine, iş-aile dengesinin bozulmasına sebep olabileceği ifade edilerek negatif etkilerine vurgu yapılmıştır. (örn. Organ ve Ryan, 1995; Bolino ve Turnley, 2005).

### **3. Duygusal Zeka ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Duygusal zeka kavramı ilk defa Salovey ve Mayer (1990) tarafından ortaya konulmuş olup duygusal zekayı “bireyin öncelikle kendisinin akabinde de başkalarının duygularının farkında olabilmesi, problemlerin çözümünde davranışlarını kontrol edebilmesi, başarıya ulaşma ve insanlarla iyi ilişki kurmada bu süreçten elde ettiği bilgiyi düşünce ve eylemlerinde etkin olarak kullanabilmesi” olarak tanımlamışlardır. Duygusal zeka ile ilgili daha sonra yapılan çalışmaların; “yetenek modeli” ve “karma model” olarak iki ayrı yaklaşım çerçevesinde yürütüldüğü görülmektedir. Yetenek modelinde; duygusal zeka bir yetenekler grubu olarak ele alınmış, karma model de ise duygusal zeka yeteneğine ilave olarak sosyal beceriler, özellikler ve davranışlar da modele dahil edilmiştir.

Bu kapsamda Mayer ve Salovey (1997)'in duygusal zeka modeli yetenek modeli olarak öne çıkmakta olup duygusal zekayı; duyguların algılanması, duyguların yönetilmesi, duyguların anlaşılması ve duyguların kullanılması olarak dört boyutlu olarak ele almışlardır. Buna karşılık duygusal zeka; Cooper ve Sawaf (1997) tarafından geliştirilen ve yöneticilik düzeyinde ele alınan modelde; duyguları öğrenmek, duygusal zindelik, duygusal derinlik ve duygusal simya şeklinde dört boyutlu olarak, Bar-On (1997) tarafından geliştirilen modelde; kişisel boyut, kişilerarası boyut, uyumluluk, stresle başa çıkma ve genel ruh durumu şeklinde beş boyutlu olarak, Goleman (2000) tarafından geliştirilen modelde ise; kişinin kendi duygularının farkında olması, kendi duygularını yönetmesi, kendi kendini motive etmesi, empati ve sosyal beceriler olarak beş boyutlu olarak ele alınmıştır (Brown vd., 2006:337; Mayer vd., 2000:401; Çakar ve Arbak, 2004). Cooper ve Sawaf(1997), Bar-On (1997) ve Goleman (2000) tarafından önerilen modeller yazında sıklıkla ele alınan karma modellerdir.

Yazında ÖVD'nin öncülleri olarak ele alınan değişkenlerin; birey özellikleri, görev özellikleri, örgütsel özellikler ve liderlik davranışları şeklinde dört grup altında toplandığı görülmektedir (Podsakoff ve diğerleri, 2000). Duygusal zeka da birey özellikleri kapsamında ÖVD'nin bir öncülü

olarak araştırılmış önemli bir faktördür. Douglas vd. (2004) yapmış oldukları çalışmalarında, işine bağlılığı ve duygusal zekası güçlü kişilerin iş performanslarının, işine bağlılığı güçlü ancak duygusal zekası zayıf olanlara göre daha yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Chin vd.(2011) yapmış oldukları çalışmada; duyguların algılanması ve ifadesi, başkalarının duygularını anlama, duyguların yönetimi, duyguların kontrol edilmesi, duyguların bilişsel düzeyde kullanılması boyutlarından oluşan duygusal zekanın, diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdemden oluşan ÖVD boyutları üzerinde pozitif yönde etkisinin bulunduğunu tespit etmişlerdir. Yunus (2012) ise çalışmasında duygusal zekayı; kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguların kullanımı, duyguların düzenlenmesi boyutları çerçevesinde, ÖVD'yi ise diğergamlık, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem boyutları çerçevesinde ele almış olup çalışmasında başkalarının duygularını değerlendirme boyutunun diğergamlığı, duyguların düzenlenmesi boyutunun ise sivil erdemi pozitif yöne etkilediği sonuçlarına ulaşmıştır. Duygusal zeka ile ÖVD ilişkisine odaklanan diğer çalışmalarda da duygusal zekanın kısmen veya tamamen ÖVD'yi pozitif yönde etkilediği bulgularına ulaşılmıştır (örn.Modssir ve Singh, 2008; Özaslan vd., 2009; Salarzahi vd., 2011). Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

**Hipotez 1:** Çalışanların duygusal zeka düzeyleri yükseldikçe, örgütsel vatandaşlık davranışları da artacaktır.

#### **4. Duygusal Zeka - Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde İş Tatmini**

##### **4.1. Duygusal Zeka - İş Tatmini İlişkisi**

İş tatmini, örgütsel davranış alanında yapılan bir çok çalışmada incelenen değişkenlerin öncülü veya sonucu olarak önemli bir yer tutmaktadır. Locke (1976), iş tatmininin; bireylerin işleri ile ilgili ihtiyaçları, beklentileri ve kazançları ile doğrudan ilişkili olduğunu ifade etmiş, Heller vd. (2002) ise benzer şekilde iş tatmininde; ücret, terfi imkanları, çalışma şartları gibi işle ilgili koşullar ile işin özgünlüğü, önemi, iş yaparken bağımsız çalışabilme gibi iş özelliklerinin önemli olduğunu vurgulamıştır. İş tatmininin, insan deneyim ve duyguları ile bu duygu ve deneyimlere sahip kişinin kendisi, işi ve iş çevresi arasındaki ilişkiyi gösterdiği ifade edilmiştir (Bayrak Kök, 2006:293). Bu bağlamda duygusal zeka da iş tatmininin öncüllerinden birisi olarak araştırmalarda yaygın bir şekilde ele alınmıştır.

Kafetsios ve Zampetakis (2008) çalışmalarında duygusal zekayı; kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguların kullanımı, duyguların düzenlenmesi boyutları çerçevesinde ele

almışlar ve yapmış oldukları araştırmada kendi duygularını değerlendirme boyutu dışında bütün boyutların iş tatminini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. duygusal zekayı, kendisinin ve başkalarının; duygularını değerlendirme, duygularını düzenleme ve duygularını kullanma olarak tanımlayan Alam (2009) da çalışmasında bütün bu duygusal zeka boyutlarının iş tatminini olumlu olarak etkilediğini belirlemiştir. Orhan ve Dinçer (2012) ile Shooshtarian vd.,(2013) de çalışmalarında çalışanların duygusal zekaları ile iş tatminleri arasında doğrudan bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Bu kapsamda oluşturulan hipotez aşağıya çıkartılmıştır.

**Hipotez 2:** Çalışanların duygusal zeka düzeyleri ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

#### 4.2. İş Tatmini - Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Sosyal mübadele kuramında (Adams, 1965) kişiler organizasyona verdikleri ile elde ettikleri arasında bir dengenin bulunup bulunmadığını gözetirler. Bu kapsamda yaptığı işten memnun olan ve tatmin olmuş çalışanların organizasyondan beklentilerini karşılamış oldukları ifade edilebilir. ÖVD ise iş tatmini yüksek olan ve beklentilerini karşılamış çalışanların resmi sorumlulukları dışında organizasyona karşı gönül borçlarını ödemeleri olarak ifade edilebilir.

Bu bağlamda ÖVD ile ilgili yapılan çalışmalarda iş tatmininin ÖVD'nin önemli bir öncülü olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Arif ve Chohan (2012) farklı bankalarda çalışan 350 kişi üzerinde yaptıkları çalışmada, çalışanlarının iş tatminleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişkinin bulunduğunu belirlemişlerdir. Şeşen (2010) çalışmasında ÖVD'yi kişiye ve örgüte yönelik olarak ikiye ayırarak ele almış, yapılan inceleme sonucunda iş tatmininin, örgütsel adalet algısı ile birlikte yer aldığı örgütsel faktörler grubunun kişiye yönelik ÖVD üzerinde bir etkisinin bulunmadığı buna karşılık örgüte yönelik ÖVD üzerinde pozitif yönde etkisinin bulunduğu sonucuna varmıştır. Swaminathan ve Jawahar (2013), 252 akademisyen üzerinde yaptıkları çalışmalarında yazındaki diğer çalışmalara paralel olarak iş tatmininin ÖVD'yi pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışmalar ışığında oluşturulan hipotez aşağıya çıkarılmıştır.

**Hipotez 3:** Çalışanların iş tatminleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

#### 4.3. İş Tatmininin Aracılık Rolü

Staw vd. (1994) duygusal zeka seviyesi yüksek olan çalışanların arkadaşlarını daha iyi anlayabildiklerini ve daha çok yardımcı olduklarını ifade ederek bunun sebebinin üç başlık altında toplamışlardır. Bunlardan

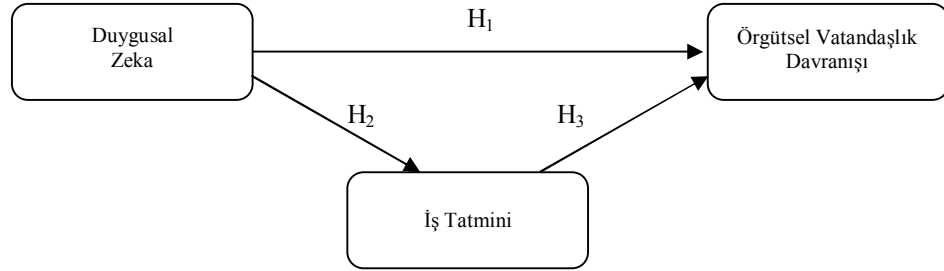
birincisi; pozitif ruh halinde olmak başkalarını anlamayı kolaylaştırır, ikincisi, pozitif ruh halinde olan bireyler daha sosyal davranışlar gösterirler ve üçüncüsü de çalışanlar işlerinden tatmin olurlarsa daha çok ÖVD gösterebilirler. Staw vd. (1994)'nin bu çalışmasında duygusal zekanın iş tatmini ve ÖVD ile ilişki içerisinde olduğu ifade edilmiştir.

Yazın incelemesinde hem duygusal zekanın hem iş tatmini hem de ÖVD üzerinde, iş tatmininin ise ÖVD üzerinde pozitif yönde etkilerinin olduğu görülmüştür. Bu kapsamda duygusal zeka ile ÖVD ilişkisinde iş tatmininin aracılık etkisinin bulunduğu düşünülmüş, aracılık etkisinin test edilebilmesi için oluşturulan hipotez aşağıya çıkartılmıştır.

**Hipotez 4:** İş tatmini, çalışanların duygusal zeka düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide aracılık rolü oynamaktadır.

Bu kapsamda oluşturulan araştırma modeli Şekil.1'de görülmektedir.

**Şekil 1: Araştırma Modeli**



## 5. Araştırmanın Yöntemi

Duygusal zekanın ÖVD üzerine etkisini ve bu etkide iş tatmininin aracılık rolünü belirlemeye yönelik olan bu çalışmada, öncelikle örneklemin özellikleri ve araştırmanın ölçeklerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Ardından katılımcılardan elde edilen veriler ışığında oluşturulan modele ilişkin analizler yapılmıştır. Bu kapsamda öncelikle her bir değişkenin faktör analizi yapılmış ardından değişkenler arası korelasyonlar tespit edilmiştir. Yapılan hiyerarşik regresyon analizi ile hipotezler ve aracılık etkisi test edilmiştir. Ardından aracılık testini test etmek üzere sobel testi yapılmıştır. Tüm bu analizler sonucunda elde edilen bulgular mevcut literatür ile karşılaştırılarak önerilerde bulunulmuştur.

### 5.1. Örneklem

Araştırmanın evrenini Ankara ili 1. Organize Sanayi Bölgesi (Sincan)'nde faaliyet gösteren 245 işletmede çalışan yaklaşık 25000 çalışan oluşturmaktadır. Bahse konu 245 işletmenin 206'sına ulaşılmış ve her işletmeye doldurulmak üzere beşer adet anket formu bırakılmıştır. İki aylık zaman zarfında 193 farklı işletmeden 269 anket formu cevaplanarak alınmış, ancak yapılan incelemede 26 anket formu, eksik veri olması sebebiyle çalışma dışında bırakılmıştır. Ocak – Mart 2013 aylarını kapsayan veri toplama çalışması sonucunda 187 farklı işletmeden 243 çalışanın cevapladığı anket formları çalışmaya dahil edilmiştir. Örneklem büyüklüğünün, %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alındığında yeterli olduğu ifade edilebilir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004). Katılımcıların %38,7'si (N=94) kadın, %61,3'ü (N=149) erkektir. Çalışma alanları açısından bakıldığında; %91'i mavi yakalı, %9'u beyaz yakalı, %96'sı çalışan, %4'ü yöneticidir. Bunun dışında; %65'i (N=158) lise ve altı eğitim seviyesinde, %60'ı (N=146) 40 yaşında veya daha genç, % 58,4'ünün (N=142) mesleki tecrübeleri 8 yıl veya üzerinde, % 52,3'ünün mevcut iş yerindeki çalışma süresi en az 8 yıldır.

### 5.2. Ölçüm Araçları

Araştırmanın ölçeklerine ilişkin açıklamalar aşağıda verilmektedir. Ölçeklerin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları ile faktör analizleri SPSS paket programı ile analiz edilmiştir.

**5.2.1. Duygusal Zeka Ölçeği (DZÖ):** Duygusal Zekanın (DZ) ölçülmesinde Shutte vd. (1998) tarafından geliştirilen, Austin vd.(2004) tarafından yeniden düzenlenen, Tatar vd.(2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Shutte Duygusal Zeka Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek; İyimserlik ve Ruh Halinin Düzenlenmesi (İRH) (21 ifade), Duyguların Değerlendirilmesi(DD) (13 ifade) ve Duyguların Kullanımı (DK) (7 ifade) olmak üzere 41 ifadeden ve üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekteki sorular; *“Diğer insanlar bana kolaylıkla güvenirler”, “Ruh halim değiştiğinde yeni olasılıkları görürüm”, “Bir sorunu çözmeye çalışırken mümkün olduğunca duygusallıktan kaçınırım”, “Başkalarına gönderdiğim beden dili, yüz ifadesi gibi sözsüz mesajların farkındayım”,* şeklindedir. Çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda duygusal zeka ölçeğinde dört sorunun faktör yüklerinin düşük olması ve her hangi bir faktör altında toplanmamış olması sebebiyle katılımcılar tarafından yeterince anlaşılmadığı değerlendirilmiş ve araştırmaya dâhil edilmemiştir. Faktör analizinde; duygusal zekanın; iyimserlik ve ruh halinin düzenlenmesi, duyguların değerlendirilmesi ve duyguların kullanımı olmak üzere üç ayrı faktör altında toplandığı ve orijinali

ile uyum sağladığı belirlenmiştir. Ölçeğin faktör yüklerinin özeti Tablo.1’de verilmiştir. Ölçek 5’li likert şeklinde düzenlenmiştir (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). Mevcut çalışmada ölçeğin tamamı için Cronbach Alpha katsayısı 0,80 olarak belirlenmiştir.

### **5.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği (ÖVDÖ):**

Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) algılamalarının belirlenmesinde, Basım ve Şeşen (2006)’in, Vey ve Campbell (2004) ile Williams ve Shaw (1998)’un çalışmalarından yararlanarak geliştirdikleri ölçek kullanılmıştır. Ölçek; Diğergamlık(DİĞ) (5 ifade), Vicdanlılık(VİC) (3 ifade), Nezaket(NEZ) (3 ifade), Centilmenlik(CEN) (4 ifade) ve Sivil Erdem(SER) (4 ifade) olmak üzere beş temel boyuttan ve 19 ifadeden oluşmakta olup Organ (1988) tarafından ortaya konulan ÖVD boyutları ile uyumludur. Ölçekte yer alan sorular; “*Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum*”, “*Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm*”, “*Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım*”, “*Önemsiz sorunlar için şikayet ederek vakti mi boşa harcamam*” şeklindedir. Çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla keşfedici faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin beş faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Ölçeğin faktör yüklerinin özeti Tablo.1’de verilmiştir. Ölçek, 6’lı likert şeklinde oluşturulmuştur (1=Hiçbir zaman, 6=Her zaman). Mevcut çalışmada ölçeğin tamamı için Cronbach Alpha katsayısı 0,81 olarak belirlenmiştir..

### **5.2.3. İş Tatmini Ölçeği (İTÖ):**

Katılımcıların iş tatmini(İT) algıları Chen ve arkadaşları(2009) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Turunç ve Çelik (2012) tarafından yapılan İş Tatmini Ölçeği ile ölçülmüştür. Ölçek tek faktör altında 5 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekteki sorular; “*İşimden tatmin olduğumu hissediyorum*”, “*İşimde kendimi mutlu hissediyorum*”, “*İşimi yaparken, gün hiç bitmeyecekmiş gibi geliyor*” şeklindedir. Çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla keşfedici faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin beş faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Ölçeğin faktör yüklerinin özeti Tablo.1’de verilmiştir. Ölçek 5’li likert şeklinde düzenlenmiştir (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). Mevcut çalışmada ölçeğin tamamı için Cronbach Alpha katsayısı 0,77 olarak belirlenmiştir.



**Tablo 1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri Özetleri**

Ölçek	Faktörler	Faktör Yükleri	Cronbach Alpha
Duygusal Zeka	İyimserlik ve Ruh Halinin Düzenlenmesi	0,466-0,609	0,80
	Duyguların Değerlendirilmesi	0,518-0,645	
	Duyguların Kullanımı	0,438-0,527	
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Diğergamlık	0,512-0,826	0,81
	Vicdanlılık	0,556-0,783	
	Nezaket	0,689-0,726	
	Centilmenlik	0,720-0,841	
	Sivil Erdem	0,513-0,791	
İş Tatmini	İş Tatmini	0,691-0,818	0,77

## 6. BULGULAR

Araştırma sonucu elde edilen veriler kullanılarak SPSS paket programında öncelikle değişkenler arasındaki korelasyonlara bakılmıştır. Elde edilen korelasyon bulgularına göre DZ boyutlarından; iyimserlik ve ruh halinin düzenlenmesinin bütün ÖVD boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişkilerin bulunduğu, duyguların değerlendirilmesi boyutunun, ÖVD'nin diğergamlık ( $r=.33$ ,  $p<.01$ ), nezaket ( $r=.43$ ,  $p<.01$ ) ve centilmenlik ( $r=.54$ ,  $p<.01$ ) boyutları ile pozitif yönde ve anlamlı ilişkisinin bulunduğu, duyguların kullanımı boyutunun ise, vicdanlılık ( $r=.40$ ,  $p<.01$ ), centilmenlik ( $r=.40$ ,  $p<.01$ ) ve sivil erdem ( $r=.35$ ,  $p<.05$ ) ile pozitif yönde ve anlamlı ilişkisinin bulunduğu görülmüştür. İş tatmininin ise gerek DZ gerekse ÖVD boyutlarının tamamı ile pozitif yönde anlamlı ilişkisi belirlenmiştir.

Duygusal zekanın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla duygusal zekanın üç boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutundan her bir boyutu üzerindeki etkisi ayrı ayrı regresyon analizleri ile belirlenmeye çalışılmış olup yapılan regresyon analizlerinin özetleri Tablo 2'de verilmiştir. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde; duygusal zekanın “*İyimserlik ve ruh halinin düzenlenmesi*” boyutunun ÖVD'nin bütün alt boyutlarını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği, “*duyguların değerlendirilmesi*” boyutunun ÖVD alt boyutlarından *diğergamlık*, *nezaket* ve *centilmenlik* boyutlarını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği, vicdanlılık ve sivil erdem boyutları üzerinde ise anlamlı bir etkisinin bulunmadığı, “*duyguların kullanımı*” boyutunun ise ÖVD'nin *vicdanlılık*, *centilmenlik* ve *sivil erdem* alt boyutlarını pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği, buna karşılık diğergamlık ve nezaket boyutları üzerinde bir

etkisinin bulunmadığı görülmüştür. Duygusal zekanın alt boyutlarının ÖVD alt boyutlarını büyük oranda etkilediği dikkate alındığında Hipotez 1 kısmen desteklenmektedir.

**Tablo 2. Regresyon Analizleri Özetleri (DZ – ÖVD)**

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	F	p	
Hipotez 1	DİĞ	0,401	0,161	0,150	15,241	0,000	
İRH, DD, DK	NEZ	0,341	0,116	0,105	10,494	0,000	
	VİC	0,432	0,186	0,176	18,237	0,000	
	CEN	0,391	0,153	0,142	14,346	0,000	
	SER	0,493	0,243	0,233	25,528	0,000	
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	β			t		
		İRH	DD	DK	İRH	DD	DK
Hipotez 1	DİĞ	0,745**	0,338**	-0,056	6,041	3,753	-0,523
İRH, DD, DK	NEZ	0,637**	0,263**	-0,098	4,958	2,803	-0,878
	VİC	0,769**	0,141	0,205*	6,132	1,540	2,486
	CEN	0,645**	0,226**	0,207*	5,485	2,635	2,026
	SER	0,908**	0,113	0,195*	9,193	1,399	2,028

\*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$

Duygusal zekanın alt boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla yapılan regresyon analizi özeti Tablo 3'te verilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre duygusal zekanın bütün alt boyutları iş tatminini pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir. Bu durumda Hipotez 2 kabul edilmiştir.

İş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutundan her birisi üzerindeki etkisinin görülebilmesi için ayrı ayrı regresyon analizi yapılmış olup regresyon analizlerinin özetleri Tablo.4'te sunulmuştur. Analiz sonuçları incelendiğinde; iş tatmininin ÖVD'nin bütün boyutları üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin bulunduğu görülmekle birlikte regresyon modellerindeki  $\Delta R^2$  değerlerinin çok düşük oluşu (0,017-0,089 aralığında) regresyon modellerinin yeterince açıklayıcı olmadığını göstermektedir. Bu durumda Hipotez 3 reddedilmiştir.

**Tablo 3. Regresyon Analizi Özeti (DZ-İT)**

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	F	p	
<b>Hipotez 2</b>	İT	0,527	0,278	0,274	24,186	0,000	
İRH, DD, DK							
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	β			t		
		İRH	DD	DK	İRH	DD	DK
<b>Hipotez 2</b>	İT	0,562**	0,294*	0,169*	6,874	3,968	2,115
İRH, DD, DK							

\*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$

**Tablo 4. Regresyon Analizleri Özetleri (İT – ÖVD)**

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	F	p
<b>Hipotez 3</b>	DİĞ	0,187	0,035	0,031	8,755	0,003
İT	NEZ	0,208	0,043	0,039	10,945	0,001
	VİC	0,145	0,021	0,017	5,170	0,024
	CEN	0,305	0,093	0,089	24,771	0,000
	SER	0,282	0,079	0,076	20,797	0,000
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	β			t	
		İT			İT	
<b>Hipotez 3</b>	DİĞ	0,222**			2,959	
İT	NEZ	0,251**			3,308	
	VİC	0,178*			2,274	
	CEN	0,344**			4,977	
	SER	0,316**			4,560	

$p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$

İş tatmininin, duygusal zeka ile ÖVD arasındaki aracılık etkisini test etmek üzere, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu yöntemle göre, bir aracılık etkisinden söz edilebilmesi için üç durumun var olması gerekmektedir: (1) Bağımsız değişkenin (duygusal zeka) aracı değişken (iş tatmini) üzerinde bir etkisi olmalıdır; (2) Bağımsız değişkenin (duygusal zeka) bağımlı değişken (ÖVD) üzerinde etkisi olmalıdır; (3) Aracı değişken (iş tatmini) ikinci adımdaki regresyon analizine dahil edildiğinde, bağımsız değişkenin (duygusal zeka) bağımlı değişken (ÖVD) üzerindeki regresyon katsayısı

düşerken, aracı değişkenin (iş tatmini) de bağımsız değişken (ÖVD) üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.

Bu çalışmada DZ ile ÖVD arasındaki ilişki üzerinde İT'nin aracılık etkisi de sorgulandığından, bahse konu kavramların genel değerlendirmesini sağlamak için faktör analizi sonucunda elde edilmiş faktörlerin skorlarının aritmetik ortalaması alınmıştır. Bu şekilde her katılımcı için DZ, ÖVD ve İT puanları elde edilmiş ve aracılık etkisinin belirlenmesine yönelik yapılan regresyon analizlerinde bu veriler kullanılmıştır. Buna göre yapılan regresyon analizlerinin sonucunda elde edilen bulguların özeti Tablo 5'te verilmiştir.

**Tablo 4. İT'nin Aracılık Etkisine Yönelik Yapılan Regresyon Analizleri Özeti**

Model 1	<i>Boyut</i>	<i>İş Tatmini (β)</i>
	Duygusal Zeka	0,245*
Model 2	<i>Boyut</i>	<i>ÖVD (β)</i>
	Duygusal Zeka	0,273*
Model 3	<i>Boyutlar</i>	<i>ÖVD (β)</i>
	Duygusal Zeka	0,344**
	İş Tatmini	0,289**

\*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$

Birinci ve ikinci şartlar Model 1-2'de yer alan regresyon modelleri ile sağlanmıştır. Üçüncü şartın test edildiği Model 3'te, bağımsız değişkenin (DZ), aracı değişkenle (İT) birlikte bağımlı değişkeni (ÖVD) pozitif ve anlamlı olarak etkilemelerine rağmen bağımsız değişkenin (DZ) regresyon katsayısı düşmesi gerekirken artmıştır. Bu durumda üçüncü şart sağlanmadığından duygusal zeka ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık etkisinden söz edilemez. Bu sonuç ışığında Hipotez 4 reddedilmiştir.

## 7. Tartışma ve Sonuç

Çalışmada duygusal zekanın örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi incelenmiş ve bu etkide iş tatmininin aracılık rolünün bulunup bulunmadığı araştırılmıştır. Bu amaçla Ankara – Sincan Organize Sanayi Sitesinde yer alan işletmelerde çalışanların katılımı ile uygulamalı bir araştırma yürütülmüştür.

Duygusal zekanın üç boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutundan her biri üzerindeki etkilerin belirlenmesi amacıyla regresyon analizleri yapılmış olup, analizler sonucunda ulaşılan bulgulara göre; “iyimserlik ve ruh halinin düzenlenmesi” konusunda çalışanların yaklaşımı ne kadar olumlu olursa işletme içerisinde gösterecekleri örgütsel vatandaşlık

davranışları o oranda olumlu etkilenmektedir. Duygularını değerlendirmede başarılı olan çalışanların; diğergamlık, nezaket ve centilmenlik konularındaki davranışları sergileme eğilimleri, duygularını doğru ve etkin kullanabilen çalışanların ise; vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem konularındaki davranışları sergileme eğilimleri artmaktadır. Bu sonuçların genel olarak yazında yer alan duygusal zeka ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye odaklanmış diğer çalışmaların (Chin vd.,2011; Yunus, 2012; Modssir ve Singh, 2008; Özaslan vd., 2009; Salarzahi vd., 2011) bulguları ile paralellik gösterdiği görülmektedir.

Bu sonuçlara göre genel olarak duygusal zekası güçlü olan çalışanların daha çok örgütsel vatandaşlık davranışları sergiledikleri görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının çalışanlar tarafından sıklıkla sergilendiği örgütlerde, örgütün sosyal mekanizmasının işleyişinin kolaylaşacağı, işgörenler arasındaki çatışmaların azalacağı, bu sayede örgütün etkinliğinin artarak, örgütsel performansı olumlu yönde etkileyeceği ifade edilmiştir (Karaman ve Aylan, 2012). Bu bağlamda duygusal zekası yüksek çalışanların istihdam edildiği işletmelerde örgütsel vatandaşlık davranışının artışına paralel olarak örgütsel performansın da artış gösterebileceği ifade edilebilir.

Duygusal zekanın iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan regresyon analizi sonucunda, duygusal zeka seviyesi yüksek olan çalışanların iş tatmin düzeylerinin de buna bağlı olarak arttığı sonucuna ulaşılmıştır. maktadır. Bu sonuç yazında yer alan diğer çalışmalarda (Kafetsios ve Zampetakis, 2008; Alam, 2009; Orhan ve Dinçer, 2012; Shoostarian vd.,2013) elde edilen sonuçlarla uyumludur.

Duygusal zekanın gerek örgütsel vatandaşlık davranışını gerekse iş tatmini olumlu yönde etkilemesi birlikte düşünüldüğünde, işletmelerin insan kaynakları (İK) uygulamalarında duygusal zekayı dikkate almaları gerektiği değerlendirilmektedir. İK departmanları işletmeye seçecekleri adayları bir çok aşamadan geçirerek işe almaktadırlar. Bu sonuçlara göre bu aşamalarda adaylara uygulanacak genişletilmiş duygusal zeka ölçekleri ile duygusal zeka düzeyleri yüksek olan adayların işletmeye kazandırılması gelecekte iş tatmini yüksek ve gönüllü davranışları daha çok sergileyen çalışanlara sahip olabileceklerdir. Benzer şekilde kariyer planlamasında, terfi ve yükseltmelerde duygusal zeka da bir kriter olarak kabul edilebilir. Ayrıca çalışanlara yönelik düzenlenecek eğitim programlarında, kendilerinin ve başkalarının duygularını tanımlama, değerlendirme ve karar süreçlerinde duyguları da dikkate alma konularında kişisel gelişim eğitimleri planlanabilir.

İK uygulamalarını yanı sıra, işletmelerde çalışanların birbirlerinin duygularını anlayabilecekleri ve ifade edebilecekleri bir örgüt ikliminin oluşturulması ve örgütsel iletişim kanallarının bu hususları desteklemesi için gerekli adımların atılması da duygusal zeka seviyesi yüksek çalışanların potansiyellerinden azami derecede faydalanılması için önem kazanmaktadır.

Çalışmada iş tatmini ile ÖVD ilişkisi incelenirken iş tatmininin her bir ÖVD boyutu ile ilişkisine yönelik ayrı ayrı regresyon analizleri yapılmıştır. Bu analizlerde regresyon modelleri istatistiksel olarak anlamlı sonuç vermiş, her bir regresyon modelinde iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutu olan diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdemi pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Ancak iş tatmininin bağımsız bir değişken olarak bağımlı değişkenler üzerinde açıklayabildiği varyans çok düşük düzeylerde kalmıştır. Bu sonuç yazında bu konu ile ilgili daha önce yapılan çalışmalarda (Arif ve Chohan, 2012; Şeşen, 2010; Swaminathan ve Jawahar, 2013) elde edilen sonuçlardan farklılık göstermektedir. Bunun, örneklem grubunun nispeten düşük ücretli ve zor çalışma koşullarında iş yapan çalışanlardan oluşması ve iş koşulları ile işlerinin niteliklerinin iş tatmin düzeylerini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumsuz olarak etkilemiş olmasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Son olarak duygusal zeka örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde iş tatmininin aracılık etkisinin bulunup bulunmadığı incelenmiştir. Yazında gerek duygusal zeka ile gerekse örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkileri yoğun bir şekilde araştırılan iş tatmininin aracılık etkisinin bulunabileceği değerlendirilmişse de yapılan analizler sonucu aracılık etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Yazında duygusal zeka ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde iş tatmininin aracılık etkisinin incelendiği daha önce yapılmış bir çalışmaya rastlanılamamış olup çalışmanın bu yönüyle yazına katkı sunabileceği değerlendirilmiştir.

Bu bulguların yanında çalışmamız bazı sınırlılıklar içermektedir. Öncelikle araştırmanın örnekleme bir sınırlılık yaratmaktadır. Araştırmaya katılan bireylerin KOBİ statüsündeki işyerlerinde çalışan, çoğunlukla mavi yakalı ve eğitim seviyesi nispeten düşük çalışanlardan oluşması, büyük işletmelerde ve eğitim seviyesi daha yüksek beyaz yakalı çalışanlarla yapılabilecek karşılaştırmaları ve elde edilen bulguların genellenmesini engellemektedir. Bir diğer sınırlılık ise araştırmanın anket formundan elde edilen kesitsel veri ile gerçekleştirilmiş olmasıdır. ,

Gelecekte daha geniş örneklem gruplarında, farklı sektör ve bölgelerde benzer çalışmalar yapılmasının bu alandaki literatürü destekleyeceği ve işletme yöneticilerine önemli ip uçları sağlayacağı değerlendirilmektedir.

**Kaynakça**

- Abraham, R.(1999), “The Role of Job Control as a Moderator of Emotional Dissonance and Emotional Intelligence: Outcome Relationships”, *Journal of Psychology*, 134(2), pp.169–184.
- Adams, J. S.(1965), *Inequity in Social Exchange*. San Diego: CA: Academic Press.
- Alam, M., (2009). “The Relationships Between the Emotional Intelligence and Job Satisfaction: Empirical Findings From Higher Education Institution in Malaysia”, *Journal of Management and Social Sciences*, 5(2) 124-139.
- Arif, A. ve Chohan, A. (2012), “How Job Satisfaction is Influencing the Organizational Citizenship Behavior (OCB): A Study on Employees Working in Banking Sector of Pakistan”, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Institute of Interdisciplinary Business Research*, Vol 4, No.8.,74-88
- Arslandaş, C. ve Pekdemir, I. (2007), “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), s.261-286.
- Austin, E.J., Saklofske, D.H., Huang, S.H.S. ve McKenney, D. (2004), “Measurement Of Trait Emotional Intelligence: Testing and Cross-Validating A Modified Version Of Schutte et al.’s Measure”, *Personality and Individual Differences*, Vol:36(3), pp.555-62.
- Bar-on, R.(1997), *Emotional Quotient Inventory: Technical Manual*, Toronto: Multi Health Systems.
- Baron, R. M., ve Kenny, D. A. (1986), “The Moderator Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51: 1173-1182.
- Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2006), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61 (4) 83-102.
- Bayrak, Kök, S. (2006), “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik bir Araştırma”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 20, Sayı:1, s.291-315.
- Bolat, İ.Ö. ve Bolat, T.(2008), “Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, s.75-94.
- Bolino, C.M. ve Turnley, W.H.(2005), “The Personal Costs of Citizenship Behavior: The Relationship Between Individual Initiative and Role

- Overload, Job Stress, and Work–Family Conflict”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, No. 4, pp.740–748.
- Bozkurt, S. (2011), “İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Finansal Performans Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim*, 22(70).
- Brown F.W., Bryant, S.E. ve Reilly, M.D.(2006), “Does Emotional Intelligence – As Measured By The EQI – Influence Transformational Leadership And/Or Desirable Outcomes?”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 27 (5), pp.330–351.
- Carmeli, A., Josman, Z. ve Human, E. (2006), “The Relationship Among Emotional Intelligence, Task Performance, and Organizational Citizenship Behaviors”, *Performance*, Vol. 19 Issue 4, pp.403-419.
- Chen, F.C., Ku, E.C.S., Shyr Y.H., Chen F.H. ve Chou, S.S.(2009), “Job Demand, Emotional Awareness, and Job Satisfaction In Internships: The Moderating Effect of Social Support”, *Social Behavior and Personality*, 37(10). 1429-1440.
- Cooper, R.K. ve Sawaf, A.(2003), *Liderlikte Duygusal Zekâ*, (Çev. Zelal Bedriye Ayman-Banu Sancar), Sistem Yayıncılık, Üçüncü Basım, İstanbul.
- Chin, S.T.S, Anantharaman, R.N. ve Tong, D.Y.K(2011), “Emotional Intelligence and Organisational Citizenship Behaviour of Manufacturing Sector Employees: An Analysis”, *Management*, Vol.6 Issue 2, p.107-125.
- Çakar, U. ve Arbak Y.(2004), “Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka”, *D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 23-48.
- Douglas, C., D.D. Frink ve G.R. Ferris (2004), “Emotional Intelligence as a Moderator of the Relationship Between Conscientiousness and Performance”, *Journal of Leadership and Organisational Studies*, 10(3), 2–13.
- Goleman, D.(1995), *Emotional Intelligence Why It Can Matter More More Than IQ*, New York, Bantam, 1995.
- Goleman, D.(2000), *İşbaşında Duygusal Zekâ*, (Çev. Handan Balkara), Varlık Yayınları Sayı:580 Üçüncü Basım, İstanbul.
- Güçel C., Tokmak, İ. ve Turgut, H.(2012),“The Effect of the Locus of Control on Organizational Citizenship Behavior the Mediating Effect Perceived Organizational Support: Case Study of a University, *International Journal of Business and Management Studies (IJBMS)*, Vol:4 No:1, s.55-64.



- Gürbüz, S. ve Yüksel, M.(2008), “Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (2) 2008, s.174-190
- Heller, D., Judge, T., ve Watson, D.(2002), “The Confounding Role of Personality and Trait Affectivity in the Relationship between Job and Life Satisfaction”, *Journal of Organizational Behavior*, 23, pp.815-835.
- Kafetsios K. ve Zampetakis, L.A.(2008),”Emotional Intelligence and Job Satisfaction: Testing Themediatory Role of Positive and Negative Affect at Work”, *Personality and Individual Differences*, 44, pp.712–722.
- Kafetsios, K., ve Loumakou, M.(2007), “A Comparative Evaluation of the Effects of Trait Emotional Intelligence and Emotion Regulation on Affect at Work and Job Satisfaction”, *International Journal of Work Organization and Emotion*, 2(1), pp.71–87.
- Karaman, A ve Aylan, S. (2012), “Örgütsel Vatandaşlık”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:2 (1), 35-48.
- Locke, E.A. (1976), *The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M.D. Dunnette (Eds.): Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally.
- Lopes, P. N., Grewal, D., Kadis, J., Gall, M., ve Salovey, P.(2006), “Evidence that Emotional Intelligence is Related to Job Performance and Affect and Attitudes at Work.”, *Psicothema*, 18(1), pp.132–138.
- Mayer, J.D., Salovey P. ve Caruso, D.(2000), *Models Of Emotional Intelligence*, In R. J. Sternberg (Ed) *Handbook Of Intelligence*. (pp. 396-420). New York, NY, US: Cambridge University Press.
- Mayer, J.D. ve Salovey, P.(1997), *What Is Emotional Intelligence*, In P. Salovey, & D. Sluyter, *Emotional Development And Emotional Intelligence: Educational Implications* (pp. 3-34). New York: Basicbooks, Inc,
- Mert, İ.S.(2010), “İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma”, *Savunma Bilimleri Dergisi*, 2010; 9(2), 2010, s.117-143.
- Modassir, A. ve Singh, T.(2008), “Relationship of Emotional Intelligence with Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior”, *Indian Institute of Management Bangalore International Journal of Leadership Studies*, Vol.4, Iss. 1, pp.3-21.
- Nielsen, T.M., Hrivnak, G.A. ve Shaw, M. (2009), “Organizational Citizenship Behavior and Performance: A Meta-Analysis of Group-Level Research”, *Small Group Research*, Volume: 40, Issue: 5, pp. 555-577.

- Organ, D.W.(1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome.*, MA: Lexington Books, 1988.
- Organ, D.W. ve Ryan, K.(1995), "A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior", *Personnel Psychology*, 48, pp.775– 802.
- Orhan, N. ve Dinçer, H. (2012), "The Impacts of Emotional Intelligence Competency on Job Satisfaction in the Service sector: An Application on The Turkish Banking Sector", *Asian Economic and Financial Review*, 2(5), pp.617-634.
- Özaslan, B.Ö., Acar, A.B. ve Acar, A.C.(2009), "Duygusal Zeka ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik bir Araştırma", *Yönetim*, Yıl:20 Sayı:64, s.98-11.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. ve Bachrach, D. G.(2000), "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", *Journal of Management*, 26, pp.513–563.
- Podsakoff, PM, Ahearne, M. ve MacKenzie, S.B.(1997), "Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance", *Journal of Applied Psychology*, 82(2), pp.262-270.
- Polat, S. ve Aktop, E.(2010), "Öğretmenlerin Duygusal Zekâ ve Örgütsel Destek Algılarının Girişimcilik Davranışlarına Etkisi", *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı:22, s.1-19
- Robbins, S.(2005), *Organizational Behavior*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson, Prentice Hall.
- Salarzahi, H., Yaghoubi, N.M., Naroei, M. ve Gai Sin, L.(2011), "A Survey of Relationship Between Emotional Intelligence and Organizational Citizenship Behavior in Iran", *International Business and Management*, Vol.3, No.1, pp.130-135.
- Salovey P ve Mayer J.D. (1990), "Emotional Intelligence", *Imagination, Cognition and Personality*, 9, pp.185–211.
- Schutte N.S., Malouff, J.M., Hall L.E. vd.(1998), "Development and Validation Of A Measure Of Emotional Intelligence", *Personality and Individual Differences*, Vol:25(2), pp.167-77.
- Shooshtarian, Z., Ameli, F. ve Lari M.A. (2013), "The Effect of Labor's Emotional Intelligence on Their Job Satisfaction, Job Performance and Commitment", *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, Vol.6, No.1, pp: 29-45
- Staw, B.M., Sutton, R.I. ve Pelled, L.H. (1994), Employee Positive Emotion and Favorable Outcomes at the Workplace, *Organisation Science*, 5(1), 51–71.

- Swaminathan, S. ve Jawahar , P.D.(2013), “Job Satisfaction as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study”, *Global Journal of Business Research*, Volume:7(1), pp.71-80.
- Şeşen, H.(2010), “Kontrol Odağı, Genel Öz Yeterlik, İş Tatmini ve Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Ankara’da Bulunan Kamu Kurumlarında Bir Araştırma”, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(2), s.195-220.
- Tatar, A., Tok, S. ve Saltukoğlu, G.(2011), “Gözden Geçirilmiş Shutte Duygusal Zeka Ölçeğinin Türkçe’ye Uyarlanması ve Psikometri Özelliklerinin İncelenmesi”, *Klinik Psikofarmakoloji Bülteni*, Cilt: 21(4), s.325-38.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2012), “İş Tatmini-Kişi-Örgüt Uyumu ve Amire Güven-Kişi Örgüt Uyumu İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 14, Sayı:2, s.: 57-78.
- Vey, M.A. ve Campbell, J.P.(2004), “In.Role or Extra.Role Organizational Citizenship Behavior: Which Are We Measuring?,” *Human Performance*, 17(1), pp.119-135.
- Williams, S. ve Shiaw, W.T.(1999), “Mood and Organizational Citizenship Behavior: The Effects of Positive Affect on Employee OCB Intentions”, *The Journal of Psychology*, 133(6), p.656-668.
- Wang, C.S. ve Law, K.S.(2002), “The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study”, *Leadership Quarterly*, 13, pp. 243–274.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yunus, N.H.(2012), “Displaying Employees’ Organizational Citizenship Behaviour: The Impact of Emotional Intelligence and Leader-Member Exchange in Development Bank in Malaysia”, *International Journal of Social Science and Humanity*, Vol. 2, No. 4, pp.344-349.