

**DUYGUSAL ZEKÂ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL  
VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİSİ ÜZERİNE AMPİRİK BİR  
ARAŞTIRMA****AN EMPIRICAL RESEARCH ON RELATIONSHIP BETWEEN  
EMOTIONAL INTELLIGENCE, ORGANIZATIONAL  
COMMITMENT AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP  
BEHAVIOR**

*Kubilay ÖZYER\**  
*İsmail ALİCİ\*\**

**Özet:**

Bu çalışmada, duygusal zekâ ile örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında bir ilişkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Gündelik yaşamda hem iş hayatında hem de iş hayatı dışındaki sosyal hayatta etkilerini gösteren bu faktörlerin (duygusal zekâ, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranış) birbirleri ile etkileşimi dikkate değerdir. Duygusal zekâyı ölçebilmek için Schutte ve arkadaşlarının (1998) hazırlanmış oldukları anket, örgütsel bağlılığı ölçmek için Allen ve Meyer tarafından (1990) hazırlanan Örgütsel Bağlılık anketi, örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek için ise Bolat ve Bolat, (2008) tarafından bir takım çalışmalardan faydalanılarak geliştirilmiş olan ölçek kullanılmıştır. Toplam 73 katılımcı ile gerçekleştirilen çalışmanın sonucuna göre duygusal zekâ ile normatif bağlılık hariç diğer bağlılık türleri ve genel örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Genel örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutlarının duygusal zekâ ile arasında anlamlı ilişki görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal Zekâ, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.

**Abstract:**

In this study it has been investigated is there any relationship between emotional intelligence, organisational commitment and organizational citizenship behavior. In daily life these factors (emotional intelligence, organisational commitment and organizational citizenship behavior) are very effective in Professional life and also social life, that's why interaction between these variables are very important. To measure variables different scales are used. For emotional intelligence Schutte et al. (1998), for organisational commitment Allen and Meyer

\* Assoc. Prof. Dr., Gaziosmanpaşa Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü - Tokat kubilay.ozyer@gop.edu.tr

\*\* Öğr. Gör., Giresun Üniversitesi Şebinkarahisar Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Yönetim ve Organizasyon Bölümü - Şebinkarahisar/Giresun ismailalici72@gmail.com

(1990) and for organisational behavior Bolat and Bolat (2008) scales are used. The study was held with totally 73 participants. To the result of the study it has been found important relations between emotional intelligence and organisational commitment and 2 dimensions of commitment. And also it has been found some important relations emotional intelligence and organisational citizenship behavior and dimensions of organisational citizenship behavior.

**Key words:** Emotional Intelligence, Organisational Commitment, Organisational Citizenship Behavior.

## 1. DUYGUSAL ZEKÂ

XX. yüzyılın ilk yarısına kadar filozof ve psikologlar zekâyı ‘genel bir güç’ olarak tanımlamışlardır. Wechler’e göre zekâ; bireyin rasyonel düşünme, amaçlı davranma ve çevresiyle etkili biçimde baş edebilme becerileridir (Kahyaoğlu, 2013, s. 163). Zekâ üzerinde ilk çalışanlardan olan Binet tarafından 1909’da verilmiş olan zekâ tanımını şu dört sözcükle özetlenmektedir: "kavrayış, buluş, yönetme, sansür (yahut kontrol)" (Vexliard, 1966, s. 119). Gardner ise zekâyı; bir ya da birden fazla kültürel çerçeve içinde değerlendirilen bir sorun çözme veya ürün yaratma becerisidir (Gardner, 1999, s. 33).

Çocuklar ve beyin tahribatına uğramış yetişkinler üzerinde yaptığı çalışmalar sırasında kafasında oluşan bazı soruları cevaplamak üzere yola çıkan Gardner, her insanın farklı yeteneklere sahip olduğu herkes tarafından bilindiğinden, yazar teorisinde daha çarpıcı ve dikkat çekici bir terim olan zekâ’yı kullanır ve bilinçli olarak Çoklu Zekâ kavramını ortaya atar (Altan, 1999, s. 107-108 ). Gardner’a (1993) göre her insanda sözel/dilbilimsel, mantıksal/matematikselsel, müzikal/ritmik, bedensel/duyusal, uzaysal/görsel zekâ, kişiler arası/sosyal ve kişisel/öze dönük ve doğacı zekâ olmak üzere sekiz farklı zekâ türü bulunur (Azar vd., s. 2006:46).

Çoklu zekâ kavramlarının bir uzantısı veya sonucu olarak duygusal zekâ kavramı ortaya çıkmıştır. Son yıllarda duygusal zekâ üzerine yapılan çalışmaların sayısı artmış ve dolayısıyla ortaya birçok duygusal zekâ tanımı çıkmıştır. Bu tanımlamalara kısaca göz atacak olursak;

Salovey ve Mayer duygusal zekâyı; Sosyal zekânın bir alt kümesi olarak olarak kişinin kendine ve başkalarına ait duyguları izleyebilme, bunlar arasında ayırım yapma ve bundan elde ettiği bilgiyi düşünce ve davranışlarında kullanabilme yeteneği olarak tanımlamışlardır (Salovey ve Mayer, 1990, s. 189). Bu tanımı 1997 yılında biraz daha geliştirerek; duyguları algılama, düşünmeye yardım etmek için duygulara nüfuz etme ve onları yaratma, duyguları ve duygusal bilgileri anlama, duygusal ve fikri

büyüme sağlamak için duyguları akıllıca düzenleme yeteneği olarak tanımlamışlardır (Mayer ve Salovey, 1997, s. 5).

Schutte ve arkadaşları (1998) duygusal zekâyı, duyguların gücünü ve anlamını, sosyal ilişkilerin ve hayatın bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve onları etkin bir biçimde kullanma yeteneği olarak tanımlamaktadır (Gülsel ve ark., 2010, s. 119). Goleman'a göre duygusal zekâ, özdenetim, azim, sebat ve kendi kendini harekete geçirmeyi kapsıyor. Özbilinç, özdenetim, sosyal bilinç ve ilişkileri yönetme yetisi olarak temel unsurlarını ifade etmiştir. (Goleman, 2014, s. 15-22).

Cooper ve Sawaf, duygusal zekâyı; "Duygusal zekâ, duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, kişilerin enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkili bir biçimde kullanma yeteneği" olarak tanımlanmıştır (Cooper ve Sawaf, 1997, s. xii).

### **1.1. Duygusal Zekâ Modelleri**

#### **1.1.1. John D. Mayer ve Peter Salovey Modeli**

1999 yılında, Mayer ve Salovey önceden yaptıkları çalışmaları daha da ileriye götürerek duygusal zekânın, duyguların anlamını fark edebilme kabiliyetine dayandığını ve problem çözmenin temelini oluşturduğunu ifade etmişlerdir (Gürbüz ve Yüksel, 2008, s. 177).

Duygusal Zekâ kavramını ilk kez kullanan Salovey ve Mayer'e (1990) göre duygusal zekâ uyum sağlayıcı üç yetenek kategorisinden oluşur. 1-) Bireyin kendisinin (sözel, sözel olmayan) ve diğerlerinin (sözel olmayan, empatik) duygularını değerlendirmesi 2-) Duyguların düzenlenmesi (Kendi ve diğerleri) 3-) Duyguların problem çözümünde kullanılması (Mayer ve Salovey, 1993, s. 433).

#### **1.1.2. Reuven Bar-On Modeli**

Bar-On'un duygusal zekâ modeli; zekânın kişisel, duygusal ve sosyal boyutları gibi bilişsel olmayan zekâ faktörlerini de içermektedir. Bu zekâ faktörlerin ortak özelliği, kişinin gündelik hayatla başa çıkabilmesi açısından bilişsel zekâdan daha etkin olmalarıdır. Bu açıdan Bar-On'un duygusal zekâ modeli zihinsel yeteneklerle (kişinin kendinin farkında olması gibi) zihinsel yeteneklerden ayrı olarak kabul edilen bazı özellikleri (kişisel bağımsızlık, kendine saygı ve ruh hali) bir araya getiren karma bir modeldir (Bar-On, 2006, s. 15).

#### **1.1.3. Goleman Modeli**

Duygusal zekânın unsurları, farklı araştırmacılara göre bazı farklılıklar gösterse de Goleman'ın (2000) yaptığı çalışmanın genel olarak kabul gördüğü söylenebilir. Goleman'ın ifade ettiği duygusal zekânın unsurları şöyle sıralanmıştır: duyguları algılama, duyguları özümseme duyguları

özümseme, duyguları anlama, duyguları yönetebilme, duygusal farkındalık, içsel motivasyon, empati ve stres yönetimi (Özdevecioğlu vd., 2014, s. 6-7).

## 2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bir işletme gerek para gerekse teknoloji açısından çok iyi biri durumda olabilir ya da en kaliteli hammaddeye ve sermayeye sahip olabilir. Bununla birlikte, söz konusu işletme tüm bu kaynakları etkili ve verimli bir biçimde kullanabilecek insan kaynaklarından yoksunsa gerçekten bir problemle karşı karşıyadır. Daha da kötüsü, işletmenin kalifiye olmakla birlikte yeterince motive edilmemiş ve bu nedenle çalıştığı örgüte yeterince bağlılık hissetmeyen bir insan kaynağına sahip olmasıdır. İşgörenlerin çalıştıkları örgüte bağlılık duyması her örgüt tipi için çok önemli bir gerekliliktir (Güney, 2007, s. 234).

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı çalışanların örgütle ilişkisi ile şekillenen ve örgütün sürekli üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranış olarak tanımlamışlardır (Tetik, 2012, s. 276) ve örgütsel bağlılığın psikolojik bir boyuta sahip olduğunu dile getirmişlerdir.

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı, çalışanın örgütteki araçsal birlikteliğini ifade eden kişisel çıkar ve amaçlara ulaşmayı hedefleyen uyum boyutu, örgütteki diğer çalışanlara yakın olma duygusuyla kendine ifade ettiği özdeşleşme boyutu, kişisel ve örgütsel amaç ve değerlerin uygunluğu olan içselleştirme boyutunu içeren ve kişinin örgütle bütünleşme derecesini ifade eden bir kavram olarak ifade etmişlerdir (O'Reilly ve Chatman, 1986, s. 492-493).

Becker'e göre örgütsel bağlılık, üyenin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesidir (Becker, 1960, s. 32). Örgütsel bağlılık, örgütün hedef ve çıkarlarına ulaşma yolunda eylemde bulunmak için oluşan içselleştirilmiş normatif baskıların bütünü olarak görülür (Wiener, 1982, s. 421).

### 2.1. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Örgütsel bağlılık kavramı farklı yazarlar tarafından birçok farklı şekilde tanımlanmış olmasına rağmen her birinin üzerinde durduğu ortak nokta kişinin örgütte kalmasını sağlama çabalarıdır (Bozkurt ve Yurt, 2012, s. 123). Örgütsel bağlılık konusu üzerinde çalışan araştırmacılar tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmıştır;

*Etzioni'nin örgütsel bağlılık sınıflandırması*; ahlaki bağlılık, çıkara dayalı bağlılık ve zorunlu bağlılık olmak üzere üç yönlüdür. Bu bağlılık türlerinden her biri, bireyin örgütün gücü karşısındaki davranışını içermektedir (Zangaro, 2001; Sığı, 2007, s. 263). *Salancik yaklaşımında*, örgütsel bağlılık, kişinin davranışlarına bağlanması olarak ele alınmaktadır. Açık, kesin ve şüphe götürmeyen, bir kez yapıldıktan sonra iptal edilemeyen

ve geri dönülemeyen, başkaları önünde gerçekleşen ve gönüllü olarak yapılan davranışlar bağlılığı etkilemektedir (Gül, 2002, s. 49).

Üçüncü sınıflandırma *Becker'in Yan Bahis yaklaşımı*'dir. Becker, kişinin davranışlara olan bağlılığını tutarlılık ile ilgili olduğunu kabul etmektedir. Tutarlı davranışlar, uzun zamandan beri süregelen ve farklı aktiviteler içerseler dahi aynı amacı sağlamaya yönelik davranışlardır. Birey bu davranışları amaçlarına ulaşmada bir araç olarak gördüğü için tekrarlama eğilimindedir (Becker, 1960, s. 33). Dördüncü sınıflandırma olarak; *Penley ve Gould Yaklaşımı*; Etzioni'nin örgüte katılım modeline dayanmaktadır. Etzioni geliştirdiği modelde örgütlerde bulunan uyum sistemlerini ve kişilerin bu sistemlere yönelme şekillerini ele almıştır (Penley ve Gloud, 1988, s. 45).

Bir diğer sınıflandırma *Kanter'in Sınıflandırmasıdır*. Rosabeth Moss Kanter (1968) bağlılığı örgüt içinde sosyal ilişkinin parçası olarak kabul ettiği saygı ve bağlılık kavramları ile ele almıştır. Kanter'e göre bağlılığın üç şekli vardır. Bunlar devam, uyum ve kontrol bağlılığıdır (Yağcı, 2007, s. 116). Altıncı sınıflandırmada, *Wiener'in sınıflandırmasıdır*. Wiener, araçsal güdüleme (araçsal bağlılık) ve örgütsel bağlılık (normatif moral bağlılık) ayırımına dayanan kuramsal modelin kurucusudur. Onun yaptığı değerlendirmede araçsal güdüleme, hesapçı, yararçı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmayı ifade ederken; normatif-moral bağlılık ise değer veya moral temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşmektedir (Wiener, 1982, s. 418-419).

Yedinci sınıflandırma *O'Reilly ve Chatman'ın sınıflandırmasıdır*. Bu sınıflandırmada O'Reilly ve Chatman tarafından bağlılık üçe ayırmaktadır; uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı şeklinde (O'Reilly ve Chatman, 1986, s. 493). Örgütsel bağlılığın son sınıflandırmasını Allen ve Meyer'in yaptığı sınıflandırmadır. Bu sınıflandırmada, örgütsel bağlılıkla ilgili 1984 yılında yapılan çalışmalara dayanarak bağlılığın, "duygusal bağlılık" ve "zorunlu bağlılığı" olmak üzere iki boyutlu olarak kavramsallaştırılmasını önermişlerdir. Ancak, 1990'da "normatif bağlılık" olarak adlandırılan üçüncü bir boyut ilave etmişlerdir (Allen ve Meyer, 1990, s. 63).

### 3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Son yıllarda yönetim yazınında tartışılan kavramlardan biri olan örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, ilk olarak 1980 yılında D. Organ ve arkadaşları tarafından kullanılmıştır. Organ, örgütsel vatandaşlık davranışını; örgütün biçimsel ödül sistemince doğrudan ve açık bir biçimde tanınmayan ve bir bütün olarak örgütün etkili çalışmasını destekleyen davranışlar olarak tanımlamıştır. Bu tür davranışlar görev ve iş tanımlarında zorunlu tutulmayan, kişilerin tercihleri, istekleri ile sunulan ve yapılmaması

durumunda olumsuz etki göstermeyecek davranışlardır (Podsakoff vd., 2000, s. 513).

Greenberg ve Baron (2000), örgütsel vatandaşlık kavramını bir çalışanın örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapması olarak tanımlamışlardır (Özdevecioğlu, 2003, s. 118), Örgütsel vatandaşlık davranışı, belirlenmiş rol beklentilerinin ötesine geçen ve örgütün varlığını sürdürebilmesi için önemli ve kritik olan davranışlardır (Somech ve Drach-Zahavy, 2004, s. 281).

### 3.1. Örgüt Vatandaşlık Davranışı'nın Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları incelendiğinde farklı boyutlandırmalarla karşılaşılmaktadır. Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışının öncüsü olarak kabul edilen Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışını *özgecilik*, *vicdanlılık*, *nezaket*, *centilmenlik* ve *sivil erdem* olmak üzere beş grupta incelemiştir (Keleş ve Pelit, 2009, s. 27).

*Özgecilik*; çalışanların sorunlar karşısında doğrudan ve gönüllü olarak diğer bir çalışma arkadaşına yardım etmesini (işgörenin oryantasyonu, ekipmanı kullanmasına, sunumların hazırlanmasına, bir bilgisayar programına yardımcı olmak gibi) ifade etmektedir (Organ ve Ryan, 1995, s. 777- 779). *Vicdanlılık*; örgüt üyelerinin kendilerinden beklenen minimum rol davranışının ötesinde bir davranış sergilemeye gönüllü olmalarını ifade etmektedir (Organ, 1989, s. 295). *Nezaket*; çalışanın kendi kararlarından ve hareketlerinden etkilenebilecek kişilerle iletişim halinde bulunmasını ifade etmektedir. Diğer çalışanlar ile işbirliği halinde çalışırken, işbirliği sorumluluğunu kabullenmek ve yerine getirmek ile ilgidir (Organ, 1988; Yılmaz, 2010, s. 4 ). *Centilmenlik*; Örgütte karşılaşılan sorunlardan şikayet etmeden ve olumlu bir tutumla çalışmaya istekli olmayı ifade etmektedir (Organ, 1990; Podsakoff vd., 2000, s. 517). *Sivil Erdem*; İş görenlerin sorumluluk sahibi olarak örgüt içindeki politik süreçlere katılımlarıyla ve örgüt yaşamına dair düşünceleriyle ilgilidir. İş görenlerin yaptıkları işe hâkim olması ve gerektiğinde yönlendirici davranışlar sergilemelerini içerir. Sivil erdem boyutu toplantılara gönüllü olarak ve aktif katılım davranışının sergilenmesi, çözüm önerilerinin getirilmesi, alınan kararların uygulanmasında etkin olunması gibi davranışları içerir (İrmiş ve Gök, 2008, s. 212).

## 4. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER

Bolat ve Bolat 2008 yılında 283 kişi üzerinde yaptıkları çalışmanın sonuçlarında; örgütsel bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışının üzerindeki etkileri konusunda güçlü destek sağladığını belirtmişlerdir.

Gürbüz ve Yüksel (2008, s. 174) tarafından İstanbul bölgesinde farklı farklı sektörlerinde faaliyet gösteren çeşitli işletmelerde çalışan toplam 494

işgören üzerinde yapılan araştırma sonucunda duygusal zekânın işgörenlerin bazı demografik özellikleri ile ilişkili olduğu görülmüştür. Buna karşın, duygusal zekânın örgütsel vatandaşlık davranışı ile anlamlı bir ilişkisi tespit edilememiştir.

Aslan (2008, s. 163) örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel bağlılık ile ilişkisini araştıran bir çalışma yapmıştır. 225 hemşire üzerinde uygulanan bu araştırmanın sonucunda; hemşirelerin mesleğe duygusal bağlılıklarıyla, örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Özaslan ve arkadaşları (2009, s. 105-108) tarafından duygusal zekâ ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki incelenmiştir. 51 Araştırma görevlisi üzerinde yapılan çalışmada, duygusal zekâ ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Karacaoğlu ve Güney (2010, s. 137) tarafından Nevşehir'de ortaöğretim okullarında görev yapan 206 öğretmenlere yönelik yaptıkları araştırma sonuçlarına göre; öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönde fakat düşük bir ilişkinin olduğu; ayrıca, örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkmasında, örgütsel bağlılığın boyutlarından duygusal bağlılık ve normatif (minnet) bağlılık boyutlarının etkili olduğu tespit edilmiştir.

Çarıkcı ve arkadaşları (2010, s. 41-47) tarafından 105 akademik personel üzerinde yapılan çalışma sonucunda duygusal zekâ düzeyleri nispeten yüksek olan akademisyenlerin diğer akademisyenlere oranla örgütsel vatandaşlık davranışı ortalamaları daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Anarı (2012, s. 256) tarafından yapılan çalışmada bazı değişkenlerle birlikte, duygusal zekâ ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki de incelenmiştir. Yapılan araştırma sonucunda duygusal zekâ ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki bulunduğu belirtilmiştir. Özyer ve arkadaşları (2012, s. 19) tarafından duygusal zekânın örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olup olmadığı araştırılmıştır. Toplamda 77 kişi üzerinde yapılan bu çalışma duygusal zekâ ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında önemli ve güçlü bir ilişki tespit edildiği belirtilmiştir.

Nikkheslat ve arkadaşları (2012, s. 495-497) tarafından duygusal zekâ ve örgütsel bağlılıkla ilgili bir çalışma yapılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda aralarında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Tokmak ve arkadaşları (2013, s. 96) tarafından yapılan çalışmada duygusal zekânın örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi incelenmiştir. 243 işgören üzerinde yapılan çalışma sonucunda duygusal zekânın örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği belirtilmiştir.

Arslan ve arkadaşları (2013, s. 169-179) tarafından duygusal zekâ ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amacıyla

çalışma yapılmıştır. 253 sağlık personeli üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre; Duygularını ifade edebilme boyutu ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Başkalarının duygularının farkında olma boyutu ile çalışma süresinin uzun yıllar alması ile yatırımların artması sonucu gelişen devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, duygusal zekâ ile normatif bağlılık arasında anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır.

Güçel (2013, s. 173) tarafından 254 katılımcı üzerinde yapılan çalışmada, örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışını doğrudan ve pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Antony (2013, s. 110) tarafından yapılan çalışmada duygusal zekânın örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde ki araştırılmıştır. 115 çalışan üzerinde yapılan çalışma sonucunda duygusal zekâ, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Khan ve arkadaşları (2014, s. 11) tarafından duygusal zekâ ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma yapılmıştır. 225 kişi üzerinde yapılan bu araştırma sonucunda duygusal zekânın alt boyutları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki olduğu belirtilmiştir.

## 5. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı, örgütte çalışanların sahip oldukları duygusal zekâ ile örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki olup olmadığının araştırılmasıdır. İstihdam bakımından önemli yere sahip 3 farklı özel şirkette anket çalışması yapılmıştır. Toplamda 90 tane anket dağıtılmıştır. Bunlardan geri dönen ve analize elverişli anket sayısı 73'tür.

### 5.1. Araştırma Anketinin Hazırlanması (Veri Toplanması)

Araştırmada veriler anket formu vasıtasıyla toplanmıştır. Anket 4 bölümden oluşmakta ve 88 soru içermektedir. Birinci kısımda demografik sorular bulunmaktadır. İkinci kısımda ise, duygusal zekâ ile alakalı ve literatürde sıklıkla kullanılan Schutte ve arkadaşlarının (1998) hazırlanmış olduğu anket vardır. Üçüncü kısım da Allen ve Meyer tarafından 1990 yılında hazırlanan örgütsel bağlılık anketi bulunmaktadır. Örgütsel Bağlılık; duygusal bağlılık zorunlu bağlılık ve normatif bağlılık sorulardan oluşmaktadır. Dördüncü kısımda Örgütsel Vatandaşlık Davranışını ölçmek amacıyla Ehrhart (2001), Evans (2001), Love (2001), Liao (2002) ve Reis (2002) tarafından geliştirilen ölçeklerden yararlanılmıştır. ÖVD ölçeği beş ayrı bölümden oluşmaktadır. Bunlar; özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem'dir.

Yapılan güvenilirlik çalışmasında ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısı aşağıdaki gibidir.



*Tablo 1: Ölçeklerin Güvenirlik Katsayıları*

	Güvenirlik Analizi	Soru Sayısı
Duygusal Zekâ	0,949	33
Duygusal Bağlılık	0,736	8
Zorunlu Bağlılık	0,775	8
Normatif Bağlılık	0,718	8
Ö. B. (Toplam)	0,888	24
Özgecilik	0,840	4
Vicdanlılık	0,754	4
Centilmenlik	0,836	4
Nezaket	0,604	4
Sivil Erdem	0,753	4
Ö. V. D. (Toplam)	0,935	20

### 5.2. Araştırma İçin Kurulan Hipotezler

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular kullanılarak bazı hipotezler test edilecektir. Bunlar;

- Duygusal zekâları yüksek katılımcıların genel örgütsel bağlılıkları ve alt boyutları da yüksektir
- Duygusal zekâları yüksek katılımcıların genel örgütsel vatandaşlık davranışları ve alt boyutları da yüksektir.
- Genel örgütsel bağlılıkları yüksek katılımcıların genel örgütsel vatandaşlıkları da yüksektir.
- Duygusal zekâları yüksek katılımcıların genel örgütsel bağlılıkları ve örgütsel vatandaşlık davranışları da yüksektir.

### 5.3. Araştırmadan Elde Edilen Bulgular

Örneklem kitlesi toplamda 73 kişidir. 62'si erkek (%84,9) ve 11'i kadın (%15,1)'dir. 58 kişi evli, 15 kişi de bekâr veya boşanmıştır. Örneklemde 24 kişinin yaşları 20 ila 30 arası, 19 kişinin yaşı 31 ile 40 arası, 25 kişi 41 ila 50 yaş arasında ve 5 kişi de 51 ila 60 yaş arasındadır. Ankete katılanların çoğunluğu 41 ila 50 yaş arasında değişmektedir. Araştırmaya katılanların geliri 650 TL ile 6.000 TL arasında değişmektedir. En düşük gelire sahip (650 TL) bir kişi ve 14 kişi 3000 TL almaktadır. Ortalama gelir

2.260 TL olarak elde edilen diğer bir sonuçtur. Çocuğu olanların oranı %72,6 iken, olmayanların oranı % 27,4 tür.

Araştırma yapılan örneklemin %70'i lisans mezunudur. 20 kişi ilköğretim ya da lise mezunu, 51 kişi lisans mezunu ve 2 kişi de lisansüstü mezunudur.

Ankete katılanlardan 49 kişi beyaz yakalı (mühendis, avukat, yönetici), 24 kişi mavi yakalıdır (işçi, memur). Oranları % 67,1 ve % 32,0 olarak belirtebiliriz. Şuan çalıştığı işte mecburiyetten mi, yoksa isteyerek mi seçtiğini öğrenmek için sorulan soruda 53 kişi (%72,3) çalıştığı işi isteyerek seçtiğini ifade etmiştir. Çalıştığı işi istekleri dışında seçenlerin sayısı ise 20 kişidir. Bunların ana kütleye oranı % 27,4 tür. Çalışma süreleri ile ilgili soruda 1 yıla kadar, 1 yıl ile 5 yıl arası, 6 yıl ila 10 yıl arası, 10 yıl ile 20 yıl arası ve 20 yıldan fazla şeklinde 5 seçeneğe ayrılarak sorulmuştur.

Ankete katılanlardan 38 kişi (% 52,1) fırsat bulduğu zaman işini değiştirmek istediğini belirtmiştir. İşinden memnun olan 35 kişidir. Bu da gösteriyor ki katılımcıların yarısından fazlası işinden memnun değildir. İşinden memnun olanların oranı genele nazaran % 47'ye tekabül etmektedir.

#### 5.4. Hipotez Testleri

##### 5.4.1. Duygusal Zekâ ile Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarına Yönelik Hipotez Testleri

Analizler, katılımcıların duygusal zekâları ile genel örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve ortalama bir ilişkinin varlığına işaret etmektedir (r: 0,385; p: 0,001 < 0,05).

*Tablo 2:* Duygusal Zekâ ile Genel Örgütsel Bağlılık

	Ortalama	Standart Sapma	r	p
Duygusal Zekâ	135,05	19,798		
Genel Örgütsel Bağlılık	79,30	11,504	0,385	0,001

Ayrıca katılımcıların duygusal zekâları ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı ve ortalama bir ilişkinin olduğunu (r: 0,251; p: 0,033 < 0,05), duygusal zekâları ile zorunlu bağlılıkları arasında anlamlı ve güçlü bir ilişkinin olduğunu (r: 0,383; p: 0,001 < 0,05) ve duygusal zekâ ile normatif örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir (r: 0,199; p: 0,091 > 0,05).

**Tablo 3:** Duygusal Zekâ ile Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları

	Ortalama	Standart Sapma	r	p
Duygusal Zekâ	135,05	19,798		
Duygusal Bağlılık	26,40	4,898	0,251	0,033
Zorunlu Bağlılık	26,34	4,845	0,383	0,001
Normatif Bağlılık	26,56	4,845	0,199	0,091

#### 5.4.2. Duygusal Zekâ ile Genel Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) ve Alt Boyutlarına Yönelik Hipotez Testleri

Analizler bize, duygusal zekâ ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve güçlü ilişki olduğunu göstermektedir (r: 0,550; p: 0,000 < 0,05).

**Tablo 4:** Duygusal Zekâ ile Genel Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

	Ortalama	Standart Sapma	r	p
Duygusal Zekâ	135,05	19,798		
Genel Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	85,00	11,829	0,550	0,000

Ayrıca analiz sonucu; duygusal zekâ ile özgecilik davranışı arasında anlamlı ve ortalama bir ilişki olduğunu göstermektedir (r: 0,438; p: 0,00 < 0,05). Duygusal zekâ ile vicdanlılık davranışı arasında oldukça ortalama ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (r: 0,438; 0,000 < 0,05). Duygusal zekâ ile centilmenlik davranışı arasında ortalama ve anlamlı ilişki olduğunu göstermektedir (r: 0,492; p: 0,000 < 0,05). Duygusal zekâ ile nezaket davranışı arasında güçlü ve anlamlı ilişki olduğunu göstermektedir (r: 0,548; p: 0,000 < 0,05). Duygusal zekâ ile sivil erdem davranışı arasında ortalama ve anlamlı ilişki olduğunu göstermektedir (r: 0,324; p: 0,005 < 0,05).

Kubilay Özyer, İsmail Alici  
Duygusal Zekâ ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Araştırma  
An Empirical Research on Relationship Between Emotional Intelligence, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior

**Tablo 5:** Duygusal Zekâ ile ÖVD'nin Alt Boyutları

	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>r</b>	<b>p</b>
<b>Duygusal Zekâ</b>	135,05	19,798		
<b>Vicdanlılık Davranışı</b>	17,38	2,970	0,438	0,000
<b>Özgecilik Davranışı</b>	18,11	2,470	0,438	0,000
<b>Centilmenlik Davranışı</b>	18,15	2,737	0,492	0,000
<b>Nezaket Davranışı</b>	15,79	3,014	0,548	0,000
<b>Sivil Erdem Davranışı</b>	15,56	3,480	0,324	0,005

#### **5.4.3. Genel Örgütsel Bağlılık ve Genel Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Hipotez Testi**

Analiz sonucu genel örgütsel bağlılık ile genel örgütsel vatandaşlık davranışı arasında zayıf ve anlamlı ilişki olduğunu göstermektedir (r: 0,245; p: 0,037 < 0,05).

**Tablo 6:** Genel Örgütsel Bağlılık ile Genel Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>r</b>	<b>p</b>
<b>Genel Örgütsel Bağlılık</b>	79,30	11,504		
<b>Genel Örgütsel Vatandaşlık Davranışı</b>	85,00	11,829	0,245	0,037

## 6. SONUÇ

Modern toplumlarda kurulan işletmeler, örgütün gelişime katkı sağlayan bütün faktörler üzerinde çalışmak, kafa yormak zorundadırlar. Son dönemde gündeme gelen örgütsel davranış konuları bu faktörlerin önemine dikkat çekmektedir. Çeşitli akademisyenler ve yöneticiler tarafından yapılan çalışmalarla; duygusal zekâ, örgütsel bağlılık, örgütsel iklim, örgütsel vatandaşlık gibi konuların rekabet şartlarına doğrudan etki ettikleri görülmektedir. Bu çalışma ile duygusal zekânın, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlı ile ilişkisini incelenmeye çalışılmıştır. Duygusal zekâ bir bütün olarak (alt boyutları olmadan), örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, zorunlu bağlılık ve normatif bağlılık alt boyutları ile birlikte ve örgütsel vatandaşlık davranışını da özgecilik, centilmenlik, sivil erdem, vicdanlılık ve nezaket boyutları ile birlikte ele alınmıştır. Hipotezler genel başlıklar ve boyular ile ayrı ayrı incelenmiştir.

Hipotezlerin ilk kısmında; duygusal zekâ ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Kendi duygularını ve başkalarının duygularını anlayan, analiz edip yorumlayan, empati duyguları yüksek ve sosyal beceri yönünden gelişmiş bireylerin örgütlerine olan bağlılıkları daha yüksek olduğu görülmüştür.

Hipotezin ikinci kısmında; Duygusal zekâ ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Ve bu hipotez ilk hipotezi destekler nitelikte olmuştur. Duygusal zekâsı yüksek çalışanların aslında örgütsel bağlılıkları ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının da yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Hipotezin üçüncü kısmında; Duygusal zekânın, örgütsel bağlılığın alt boyutları (duygusal bağlılık, zorunlu bağlılık, normatif bağlılık) ve örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları (özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket, sivil erdem ) ile ilişkisi incelenmiştir. Duygusal zekâsı yüksek olan bireylerin; duygusal bağlılıkları ve zorunlu bağlılıkları da yüksek çıkmıştır. Ama normatif bağlılıkları düşük çıkmıştır. İşletmeye duygu veya hisleri ile bağlı olanlar çalışanların yüksek duygusal zekâyı sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda örgütten ayrılmanın maliyetini değerlendirerek örgüte bağlılık duyanların da duygusal zekâ seviyeleri yüksek çıkmıştır. Örgütte kalmayı bir yükümlülük hissederek bağlılık duyanların duygusal zekâ düzeyleri düşük olduğu görülmüştür.

Duygusal zekâsı yüksek iş görenlerin; karşılıksız olarak arkadaşlarına yardım etme özelliği olan özgecilik davranışı, işyerinin çeşitli kurallarına uyma ve ihtiyaç halinde hazır bulunma özelliği olan vicdanlılık davranışı, örgüt içinde olumsuz durumlardan kaçınan centilmenlik davranışı, arkadaşlarına çeşitli uyarılarda ve yardımdan bulunma davranışlarında bulunan nezaket özelliği ve işletmede olup bitenlere kayıtsız kalmayanların

sahip olduğu sivil erdem davranışları da yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

Yapılan bu çalışma ile birlikte örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının duygusal zekâ ile doğru orantılı olduğu gözlemlenmiştir. İlerde yapılacak çalışmalarda alt boyutların birbirilerine olan etkileri incelenebilir.

Rekabet alanına gün geçtikçe firmaların farklılaşmış özellikleri dahil olmaktadır. Makine, teçhizat gibi rakipler ile birbirine benzeyebilecek faktörlerden ziyade sürdürülebilir üstünlüğü sağlayacaklar üzerinde durulması gerekmektedir. İşletmede gelişmesine engel olmayan (maddi ve manevi) tek faktör insandır. İş görenin gelişimine katkı sağlayabilecek özelliklerden olan; duygusal zekâ, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde durulması gereken gelişim araçlarıdır. Çeşitli eğitimlerle duygusal zekâsı yükseltilmiş iş gören, işyerinde daha verimli olacaktır. Etkin hale gelecektir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılığı, maddi ve manevi olarak tatmin olmuş iş görenlerin sağlayabileceği özelliktir. İş görenlerin işini zevkle yapıp, memnun şekilde ayrılması sağlamak amacıyla işverenler tarafından çeşitli davranışlar biçimleri gösterilmesi gerekmektedir. Bu davranışlar örgütün varlığını sürdürebilmesinde önemli noktalardan olacaktır.

#### KAYNAKLAR

- Altan, M. Z. (1999). Çoklu Zekâ Kuramı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 5 (1), 105-117.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects. *Journal of Business Research*, 26 (1), 46-91.
- Antony, J. M. (2013). The Influence Of Emotional Intelligence On Organizational Commitment And Organizational Citizenship. *Journal of Social Science Research*, 1 (1), 5-8.
- Anari, N. N. (2012). Teachers: Emotional intelligence, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Workplace Learning*, 24 (4), 256-269.
- Arslan, R., Efe, D. ve Aydın, E. (2013). Duygusal Zekâ ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma., *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi*, 5 (3), 169-180.
- Aslan, Ş. (2008). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması. *Yönetim ve Ekonomi*, 15 (2), 163-178.
- Azar, A., Presley, A. İ. ve Balkaya, Ö. (2006). Çoklu Zekâ Kuramına Dayalı Öğretimin Öğrencilerin Başarı, Tutum, Hatırlama ve Bilişsel Süreç Becerilerine Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (30), 45-54.

- Bar-On, R. (2006). The Bar-On Model of Emotional- Social Intelligence (Est). *Psicothema*, (18), 13-25.
- Becker, H. S. (1960). Notes on The Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66 (1), 32-40.
- Bolat, O. İ. ve Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (19), 75-94.
- Bozkurt, Ö. ve Yurt, İ. (2013). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11 (22), 121-139.
- Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*. New York: The Berkley Publishing Group.
- Çarıkcı, İ., Kanten, S. ve Kanten, P. (2010). Kişilik, Duygusal Zekâ ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (11), 41-65.
- Gardner, H. (1999). *Intelligence Reframed: Multiple Intelligences for the 21st Century*. New York: Basic Books.
- Goleman, D. (2014). *Duygusal Zekâ (Neden IQ'dan Daha Önemlidir?)* (38.Baskı). (B. S. Yüksel, Çev.). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Güçel, C. (2013). Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü: İmalat İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5 (2), 173-190.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2 (1), 37-56.
- Gülsel, A., Akgün, A. ve Keskin, H. (2010). Duygusal Zekâ Takım Öğrenmesine İlişkisi: Yazılım Geliştirme Takımları Üzerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (3), 117-138.
- Güney, S (2007). Örgütsel Bağlılık. S. Güney, (Ed), *Yönetim ve Organizasyon* (2. Baskı) içinde (233-254). Ankara. Nobel Yayın Evi.
- Gürbüz S. ve Yüksel M. (2008). Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (2), 174-190.
- İrmiş, A. ve Gök, E. E. (2008). Az Gelişmiş Ülkelerde Fason Üretim ve Örgütsel Vatandaşlık Olgusu. *Akademik İncelemeler*, 3 (1), 194-221.
- Kahyaoglu, M. (2013). Ortaöğretim Öğrencilerinin Zekâ Alanları ile Çevreye Yönelik Tutumları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 46 (2), 159-178.
- Karacaoğlu, K. ve Güney, Y. S. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Nevşehir İli Örneği. *Öneri Dergisi*, 9 (34), 137-153.
- Khan, A., Masrek, M. N., & Nadzar, F. M. (2014). The Relationship Between Emotional Intelligence and Organizational Commitment of Pakistani University Librarians. *Pakistan Journal Of Information Management and Libraries*, 15 (1), 11-21.
- Keleş, Y. ve Pelit, E. (2009). Otel İşletmesi İşgörenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5 (2), 24- 45.

Kubilay Özyer, İsmail Alici  
Duygusal Zekâ ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Araştırma  
An Empirical Research on Relationship Between Emotional Intelligence, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior

- Mayer, D. J., & Salovey, P. (1993). The Intelligence of Emotional Intelligence. *Intelligence*, (17), 433-442.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter, (Eds.), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications* (1st Edition) (pp. 3-32). New York: Basic Books.
- Nikkleslat, M., Asgharian, R., Saleki, Z. S., & Hojabri, R. (2012). The Relationship between Emotional Intelligence and Organizational Commitment: The mediating role of Job Satisfaction. *International Journal of Research in Management & Technology*, 2 (5), 495-492.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492-499.
- Organ, D. W. (1989). Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. *The Academy of Management Review*, 14 (2), 294-297.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, (48), 775-802.
- Özaslan, B. C., Acar, A. B. ve Acar, A. C. (2009). Duygusal Zekâ ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Dergisi*, 20 (64), 98-111.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (20), 117-135.
- Özdevecioğlu, M., Akın, M., Karaca, M. ve İştahlı, B. (2014). Kötü Niyetli Yönetim Algılamasının Çalışanların Performansları Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zekânın Rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4 (1), 1-18.
- Özyer, K., Erol, Y. ve Alici, İ. (2012). An Empirical Research Upon The Relation Between Emotional Intelligence and Organizational Citizenship Behavior. *Vadyba Journal of Management*, 20 (1), 19-28.
- Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, (9), 43-59.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & 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), 513-563.
- Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional Intelligence, Imagination. *Cognition and Personality*, 9 (3), 185-211.
- Sığırı, Ü. (2007). İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), 261-278.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2004). Exploring Organizational Citizenship Behaviour from an Organizational Perspective: The Relationship Between Organizational Learning and Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (77), 281-298.



- Tetik, S. (2012). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4 (1), 275-286.
- Tokmak, İ., Yıldız, E. ve Turgut, H. (2013). Duygusal Zekânın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (1), 96-114.
- Vexliard A. (1966). Yaratıcılık Teorileri ve Eğitim. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Felsefe Dergisi*, 4 (0), 107-153.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7 (3), 418-428.
- Yağcı, K. (2007). Meyer- Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (3), 114-129.
- Yılmaz, K. (2010). Kamu Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile İlgili Görüşleri. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29 (1), 1-16.