

T. C.

İstanbul Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**Duygusal Zekânın Örgütsel Vatandaşlık
Davranışına Etkisi ve Bir Araştırma**

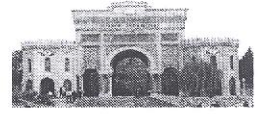
Alina CHEGIROVA

2501060886

Tez Danışmanı:

Doç. Dr. Cem Cüneyt ARSLANTAŞ

İstanbul – 2013



Y Ü K S E K L İ S A N S

TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN

Adı ve Soyadı :ALINA CHEGIROVA Numarası :2501060886
Anabilim/Bilim Dalı :İŞLETME YÖNETİM ORGANİZASYON Danışman :DOÇ.DR.CEM CÜNEYT ARSLANTAŞ
Tez Savunma Tarihi :20.03.2013 Saati :16:00
Tez Başlığı :DUYGUSAL ZEKANIN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA
ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA.

TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜ'NE OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1-PROF.DR.İŞİL PEKDEMİR		Kabul
2-DOÇ.DR.AYKUT BERBER		Kabul
3-DOÇ.DR.C.CÜNEYT ARSLANTAŞ		Kabul
4-DOÇ.DR.MUHTEŞEM BARAN		Kabul
5-YRD.DOÇ.DR.FULYA AYDINLI KULAK		Kabul

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1-PROF.DR.FATİH SEMERCİÖZ		
2-PROF.DR.LALE TÜZÜNER		

DUYGUSAL ZEKÂNIN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

HAZIRLAYAN

ALINA CHEGIROVA

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin onların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarına bir etkisinin olup olmadığını araştırmaktır. Çalışanların duygusal zekâ düzeylerini belirlemek için Duygusal Zekâ Ölçeği ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını belirlemek için Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği kullanılmıştır. Duygusal zekânın boyutları iyimserlik / ruh halini düzenleme, duygulardan faydalanma, duyguların ifadesi olarak belirlenmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları ise, özgecilik ve nezaket, sivil erdem, vicdanlılık, centilmenlik olarak belirlenmiştir. Araştırmaya toplam 70 beyaz yakalı çalışan katılmıştır. Araştırma sonucu çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin onların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisinin olduğu kısmen kabul edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Zekâ, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

EFFECTS OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AND A RESEARCH

AUTHOR

ALINA CHEGIROVA

ABSTRACT

The purpose of this study was to examine whether there would be any effect of employees' emotional intelligence on their organizational citizenship behavior. The Emotional Intelligence Scale was used to measure employees' emotional intelligence level and The Organizational Citizenship Behavior Scale was used to measure employees' organizational citizenship behavior level. The factors of emotional intelligence are optimism / mood regulation, appraisal and expression of emotions, utilisation of emotions. The factors of organizational citizenship behavior are altruism and courtesy, civic virtue, conscientiousness, sportsmanship. Data were collected from 70 white collar employees. The results indicated that effect of employees' emotional intelligence on their organizational citizenship behavior partially accepted.

Key Words: Emotional Intelligence, Organizational Citizenship Behavior

ÖNSÖZ

Bu araştırmanın amacı, çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin onların örgütsel vatandaşlık davranışlarına herhangi bir etkisinin olup olmadığını araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda örgütsel vatandaşlık kavramı ile ilgili geniş bir literatür taraması yapılmış ve kuramsal çerçevede araştırılmıştır. Aynı şekilde duygusal zekâ kavramı da kuramsal çerçevede araştırılarak, bu iki kavram arasında bir ilişkinin kurulması amaçlanmıştır.

Araştırmada çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek amacıyla Türkçeye adaptasyonu yapılmış ve test edilmiş olan ölçek kullanılmıştır. Araştırmanın bir diğer konusu olan duygusal zekâ kavramını ölçmek için de Türkçeye adaptasyonu yapılmış, güvenilirliği ölçülmüş olan ölçek kullanılmıştır. Her iki ölçek de doğrudan çalışanlar tarafından cevaplandırılmıştır. Daha sonra duygusal zekâ ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ilişkinin olup olmadığı ve çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin onların örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyip etkilemediği araştırılmıştır. Bununla birlikte araştırmaya katılan beyaz yakalı çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyi gibi demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı da tespit edilmeye çalışılmıştır.

Yapılan literatür taraması sonrası Türkiye’de bu iki kavramın ayrı ayrı olarak onlarca araştırmalarda incelendiği, fakat ikisinin birlikte incelenmesi çok az araştırmada konu olduğu görülmüştür. Dolayısıyla bu araştırmanın bundan sonra yapılacak akademik çalışmalara yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Bu araştırma konularından belki de en önemli olanı, işletmeler için ileride olmazsa olmaz haline gelecek olanı duygusal zekâ kavramıdır. Bundan dolayı bu konu birçok araştırmanın ana konusu olmaya devam edeceği düşünülmektedir. Bununla beraber işletmenin performansına olumlu katkılarda bulunan örgütsel vatandaşlık davranışı da araştırılmaya devam edilecektir. Bu araştırma sonucunun

hem örgütsel vatandaşlık davranışı, hem duygusal zekâ kavramı yazınına önemli katkıları olacağı düşünülmektedir.

İÇİNDEKİLER:

Sayfa No:

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vii
ŞEKİL LİSTESİ	xi
ÇİZELGE LİSTESİ	xii-xiii
GİRİŞ.....	1
1. DUYGUSAL ZEKÂ.....	7
1. 1. Duygu Kavramının Tanımı.....	7
1. 2. Zekâ Kavramının Tanımı	9
1. 3. Bilişsel Zekânın Bileşenleri.....	11
1. 3. 1. G Faktörü.....	11
1. 3. 2. Çoklu Zekâ.....	12
1. 4. Bilişsel Zekânın Ölçümü	13
1. 5. Duygusal Zekânın Tanımı	18
1. 6. Duygusal Zekâ Kavramının Ortaya Çıkışı.....	20
1. 7. Duygusal Zekânın Boyutları	30
1. 7. 1. Mayer ve Salovey'in Tanımladığı Boyutlar	32
1. 7. 2. Reuven Bar-On'un Tanımladığı Boyutlar	37
1. 8. Bilişsel Zekâ ve Duygusal Zekânın Farklılıkları	44
2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI.....	48
2. 1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramının Gelişimi ve Tanımı...48	
2. 2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı İle İlişkili Kavramlar54	
2. 2. 1. Bağlamsal Performans	54
2. 2. 2. İzlenim Yönetimi	55
2. 2. 3. Psikolojik Anlaşma	57
2. 3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumunda Etkili Olan	
Unsurlar.....	59

2. 3. 1. Bireyin Özellikleri.....	59
2. 3. 2. Görevin Özellikleri.....	65
2. 3. 3. İşletmenin Özellikleri	66
2. 3. 4. Liderin Özellikleri	67
2. 4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Kuramsal Temelleri.....	68
2. 4. 1. Chester I. Barnard.....	68
2. 4. 2. Fritz Jules Roethlisberger ve William J. Dickson.....	70
2. 4. 3. Daniel Katz ve Robert L. Kahn.....	71
2. 4. 4. Peter M. Blau.....	72
2. 4. 5. Lider-Üye Değişim Teorisi.....	74
2. 5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları.....	75
2. 5. 1. Organ'ın Tanımladığı Boyutlar.....	75
2. 5. 1. 1. Özgecilik	76
2. 5. 1. 2. Nezaket	77
2. 5. 1. 3. Sivil Erdem	77
2. 5. 1. 4. Vicdanlılık	78
2. 5. 1. 5. Centilmenlik	78
2. 5. 2. Philip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie, Julie Beth Paine ve Daniel G. Bachrach'ın Boyutları.....	79
2. 5. 2. 1. Yardımlaşma Davranışı	79
2. 5. 2. 2. Centilmenlik	80
2. 5. 2. 3. Örgütsel Sadakat	80
2. 5. 2. 4. Örgütsel Uyum	81
2. 5. 2. 5. Bireysel İnisiyatif	81
2. 5. 2. 6. Sivil Erdem	82
2. 5. 2. 7. Kendini Geliştirme	82
2. 6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşletmelere Katkıları	83
3. DUYGUSAL ZEKÂNIN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	87
3. 1. Duygusal Zekâ ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi.....	87
3. 2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	94
3. 3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlıkları	95

3. 4. Araştırmanın Yöntemi	97
3. 4. 1. Duygusal Zekâ Ölçeği.....	98
3. 4. 2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	99
3. 5. Araştırmanın Modeli	101
3. 6. Araştırmanın Hipotezleri.....	102
3. 7. Verilerin Analizi	103
3. 7. 1. Örneklem Grubunun Demografik Özellikleri	105
3. 7. 2. Ölçekler İle İlgili Güvenilirlik Bulguları	106
3. 7. 3. Değişkenler İle İlgili Betimsel İstatistikler	107
3. 7. 4. Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeylerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi	109
3. 7. 5. Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeyleri İle İlgili Bulgular.....	118
3. 7. 5. 1. Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeylerinin Cinsiyet Bakımından Farklılaşıp Farklılaşmadığı İle İlgili Bulgular	118
3. 7. 5. 2. Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeylerinin Yaş Bakımından Farklılaşıp Farklılaşmadığı İle İlgili Bulgular.....	119
3. 7. 5. 3. Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeylerinin Eğitim Durumu Bakımından Farklılaşıp Farklılaşmadığı İle İlgili Bulgular.....	121
3. 7. 6. Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Bulgular	123
3. 7. 6. 1. Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Cinsiyet Bakımından Farklılaşıp Farklılaşmadığı İle İlgili Bulgular	123
3. 7. 6. 2. Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Yaş Bakımından Farklılaşıp Farklılaşmadığı İle İlgili Bulgular.....	124

3. 7. 6. 3. Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Eğitim Durumu Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı İle İlgili Bulgular	126
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	129
KAYNAKÇA	132
EKLER	147

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No:

Şekil 1: Mayer ve Salovey'in Duygusal Zekâ Modeli	33-34
Şekil 2: Araştırmanın Modeli	101
Şekil 3: Birinci Ana Hipotez ile İlgili Sonuçlar	116-117
Şekil 4: İkinci Ana Hipotez ile İlgili Sonuçlar	122
Şekil 5: Üçüncü Ana Hipotez ile İlgili Sonuçlar	127

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa No:

Çizelge 1: Çalışanların Demografik Özelliklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları	105
Çizelge 2: Duygusal Zekâ Ölçeği ve Onun Alt Boyutlarının Güvenilirlik Katsayıları	106
Çizelge 3: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği ve Onun Alt Boyutlarının Güvenilirlik Katsayıları	106-107
Çizelge 4: Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeyleri İle İlgili Betimsel İstatistik	107-108
Çizelge 5: Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Betimsel İstatistik	108
Çizelge 6: Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki Korelasyonlar	109-110
Çizelge 7: Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeylerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi.....	111
Çizelge 8: Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeylerinin Özgecilik ve Nezaket Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi.....	112
Çizelge 9: Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeylerinin Sivil Erdem Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi.....	113
Çizelge 10: Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeylerinin Vicdanlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi.....	114
Çizelge 11: Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeylerinin Centilmenlik Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi	115
Çizelge 12: Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeylerinin Cinsiyet Bakımından Farklılaşıp Farklılaşmadığı İle İlgili t-testi Sonuçları.....	118-119
Çizelge 13: Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeylerinin Yaş Bakımından Farklılaşıp Farklılaşmadığı İle İlgili ANOVA Sonuçları.....	120
Çizelge 14: Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeylerinin Eğitim Durumu Bakımından Farklılaşıp Farklılaşmadığı İle İlgili ANOVA Sonuçları.....	121
Çizelge 15: Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Cinsiyet Bakımından Farklılaşıp Farklılaşmadığı İle İlgili t-testi Sonuçları	123-124

Çizelge 16: Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Yaş Bakımından Farklılaşıp Farklılaşmadığı İle İlgili ANOVA Sonuçları.....	124-125
Çizelge 17: Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Eğitim Durumu Bakımından Farklılaşıp Farklılaşmadığı İle İlgili ANOVA Sonuçları	126-127

Giriş

Günümüzde bilgi, çok kısa sürede eskimekte ve yerine yenileri oluşmaktadır. Her geçen gün birçok insan bilimsel alanda çeşitli araştırmalar yapmakta ve yeni buluşlar meydana getirmektedirler. Brooks Vakfı'nın yeni yayınların bilgi verme durumu hakkında yaptığı bir araştırmada, bilgilerimiz 1800'den 1900 yılına kadar bir kere katlanmış, 1900 – 1950 arasında bir kere daha katlanmış, 1950 – 1960 arasında tekrar bir defa daha katlanmış ve son olarak 1960 – 1966 arasında ise, yine tamamen yenilenmiştir.¹ Bununla beraber işletme yönetimi anlayışı da hızla değişmektedir.

İki veya daha fazla kişinin faaliyetlerinin veya güçlerinin bilinçli bir şekilde koordine edildiği sisteme örgüt veya işletme denilmektedir.² Bu işletme veya örgütler kâr amacı güden ve kâr amacı gütmeyen olmak üzere ikiye ayrılmaktadırlar. Kâr amacı güden işletmeler, toplumun gereksinimlerini karşılayacak mal ve hizmetleri üreterek topluma yarar sağlayacak bir faaliyeti gerçekleştirirler ve bu faaliyet sonucunda bir gelir elde ederler. Bunun yanında bir de toplumun gereksinimlerini karşılamak için kurulmuş olup, faaliyetleri sonucunda bir gelir elde etmeyen örgütler ise, kâr amacı gütmeyen örgütlerdir. Kâr amacı güden işletmelerin amacı, yaşamlarını devam ettirmek, ortalama üzerinde getiri sağlamak ve sürdürülebilir rekâbet üstünlüğünü elde etmektir.³ Sonuç itibarıyla her iki türlü işletmenin de faaliyetlerini devam ettirerek, amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için etkin bir yönetime ihtiyaçları vardır.

XX. yüzyılın ürünü olarak bilinen yönetim bilimi aslında XVIII. yüzyılın sonunda ortaya çıkan sanayi devriminin etkisi ile önemi artmış ve bir zorunluluk haline gelmiştir.⁴ Bunun nedeni o dönemlerde köylerden şehirlere göç edenlerin çok oluşu ve çalışanların sayısının hızla artması olmuştur. Bunun sonucunda insanların

¹ A. Can Baysal, Erdal Tekarslan, **Davranış Bilimleri**, 4. bs., Avcıol Basım Yayın, 2004, s. 4.

² Chester I. Barnard, **The Function of the Executive**, Harvard University Press, 1971, s. 81.

³ Hayri Ülgen, S. Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 4. bs., Literatür Yayınları, 2003, s. 20, 26.

⁴ Atilla Baransel, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri**, Cilt: 1, 3. bs., Avcıol Basım-Yayın, 1993, s. 108.

refah düzeyleri yükselmiş, bilgili ve profesyonel çalışanların sayısı hızla artmıştır ve bununla beraber rekâbet de maliyetler gibi hızla yükselmiştir. Böylece işletmelerdeki durumun daha karmaşık hale gelmesi ve belirsizlikler işletmelerin yönetimini zorlaştırmıştır. Sonuç olarak işletme yönetimine verilen önem artmıştır.

Yönetim, yüzyıllarca sezgi ve tecrübeye dayalı olarak uygulanan çıraklık ve deneme-yanılma yöntemiyle öğrenilen bir sanat niteliğini taşımıştır. XX. yüzyılda, yönetim ve örgütlerle ilgili sistematik bilgi birikiminin gerçekleşmeye başlaması (yönetim biliminin doğuşu) ile yöneticilik, hekimlik, mühendislik, avukatlık gibi bilime dayanan bir sanat (science based art) haline gelmiştir.⁵ Bundan sonra yönetim, bilimsel niteliği olan bir alan haline gelmiş ve gelişmeye başlamıştır. Bilindiği üzere işletmedeki çalışanlar, işletme kaynaklarının en önemli unsurudur. Fakat klasik yönetim düşüncesini oluşturan teorilerden biri olan bürokrasi modelinde ileri düzeyde rasyonellik hakimdi ve çalışanlar neredeyse birer robot olarak algılanmaktaydı. Bu modele önemli derecede katkısı olan Max Weber, bürokrasinin en önemli üstünlüğünü ileri ölçüde rasyonel olması olarak belirtmiştir. Halbuki çalışanlar, biyolojik, fizyolojik, psikolojik ve sosyal özelliklere sahiptirler ve bu özellikleri bir bütünü oluşturmaktadır. Çalışan, işletmeye bir biyolojik mekanizma ve fizyolojik güç olarak katılmamakta, psikolojik ve sosyal özelliklerini de beraberinde getirmektedir.⁶ General Foods Corporation başkanı Clarence Francis insanların beden, zekâ ve ruhlarıyla bir bütünü oluşturduklarını ve bu bileşenlerin her birinin, özellikle de ruhun amaçları gerçekleştirmek için maksimum düzeyde kullanılması gerektiğini açıkça söylemiştir.⁷

İnsanların duygusal yönlerini bilim alanına taşıyıp, onların davranışlarına gereken önemi veren yaklaşım ise, insan ilişkileri yaklaşımıdır. İnsanların davranışlarının° bilimsel açıdan incelenmesi I. ve II. Dünya Savaşları sırasında

⁵ Baransel, a. g. e., s. 5.

⁶ A. e., s. 219.

⁷ Keith Davis, **Human Relations in Business**, New York: McGraw-Hill, 1957, s. 7.

başlamıştır. İnsan ilişkileri yaklaşımının öncüleri, Elton G. Mayo, F. J. Roethlisberger ve Hawthorne araştırmalarına katılan diğer araştırmacılarıdır. Ancak insan ilişkileri yaklaşımının öncülerinin Sigmund Freud ve Vilfredo Pareto'dan etkilendiklerinden şüphe yoktur. S. Freud, “bilinçaltı güdüleme” (subconscious motivation); “ihtiyaçların engellenmesi” (frustration of needs); “davranışlarda duygu ve tavırların etkisi” vb. gibi konularda ilgili fikir ve görüşleriyle insan ilişkileri yaklaşımının öncülerini büyük ölçüde etkilemiştir. Aynı şekilde İtalyan sosyolog V. Pareto'nun “sosyal denge” (social equilibrium); “sosyal sistem” (social system); “mantık ve mantık dışı davranışlar” (logical and nonlogical behavior); “kelime ve dilin fonksiyonları” (functions of language), vb. gibi ortaya atmış olduğu kavramlarıyla insan ilişkileri yaklaşımına büyük etkisi olmuştur.⁸

İnsan ilişkileri yaklaşımının temeli olan “sosyal insan” modelinin gelişimine büyük katkı sağlayan Elton Mayo'ya göre insan, sosyal bir varlıktır. “İnsanın işyerinde devamlı mesai arkadaşlarıyla birlikte olma arzusu çok güçlüdür, bu da insanoğlunun en belirgin özelliğidir. İnsanın bu özelliğini ihmal eden veya bu özelliğine karşı teşebbüste bulunan yönetim hızlı bir şekilde zarara uğrar.” yazısı bunu kanıtlar niteliktedir.⁹

Ayrıca, Kurt Lewin, “alan teorisi” (field theory) ile bireysel davranış, grupların davranışları, değişikliklerin etkilerinin incelenmesine katkıda bulunmuştur. Lewin'e göre bireyin subjektif psikolojik dünyası, onun yaşam alanı tahmin ettiğimizden daha erken bir dönemde sosyal olgu ve sosyal ilişkinin etkisinde kalmaktadır. Birkaç aylık bir bebek yabancı birisinin gülümsemesine ve sesine kendine özgü bir şekilde tepki verir, yani sosyal ilişkilerin belirtisi olan yüzdeki çizgilerden meydana gelen mimikleri ayırt edebilmektedir.¹⁰

⁸ Baransel, a. g. e., s. 261-262.

⁹ Elton Mayo, **The Social Problems of an Industrial Civilization; with an Appendix on the Political Problem**, London: Routledge & Kegan Paul, 1975, s. 99.

¹⁰ Kurt Lewin, **Teoriya Polya v Sotsialnih Naukah**, Çev.: SPb. Sensor, 2000, s. 152.

Mary P. Follett, insanların grup içinde ayrı ayrı bireyler olarak değil, bir bütün olarak yaşam sürdüklerini savunmuştur. “Ruhsal bütünlük”, “grup halinde düşünme”, “kolektif arzu” ifadelerini kullanarak bireyselliğe değil, grup temeline dayanan yeni topluluk arayışındaydı. Mary P. Follett’in amacı insanın sadece grup içinde gerçek benliğini bulacağını kanıtlamaktı. Mary P. Follett, grup prensibinden yola çıkarak, insanın gerçek benliği, onun grup içindeki benliğinin olduğu ve insanın topluma bağlı olmaksızın veya topluma karşı olarak, ondan ayrı haklarının olmadığı sonucuna varmış ve yönetimi sosyal bir süreç olarak tanımlamıştır.¹¹

Chester I. Barnard, “The Functions of the Executive” adlı kitabı ve düşünceleri ile sadece insan ilişkileri yaklaşımına değil, çağdaş yönetim anlayışına büyük katkılarda bulunmuştur. Chester I. Barnard’a göre işletme, haberleşme, gönüllülük, ortak amaç bileşenlerinden oluşmaktadır. İşletmenin yaşaması ve gelişmesi için bu bileşenlere etkinlik veya verimliliği eklemiştir. Ayrıca biçimsel örgütün yanında biçimsel olmayan örgütlere de dikkati çekerek, çalışanları bir sosyal varlık olarak kabul etmiştir.¹²

Aslında insan zor ve karmaşık bir varlıktır.¹³ Dolayısıyla işletmedeki çalışanların davranışlarını önceden öngörmek ve anlamak oldukça zordur. Yönetim biliminde belirli bir formülün olmaması bu yüzden olsa gerek. Fakat buna rağmen işletmelerin en önemli varlığı olan çalışanların, yani insanların davranışları, bu davranışların ortaya çıkış nedenleri hız kesmeden araştırılmakta ve olumlu sonuçlar alınmaktadır.

Ayrıca, günümüz işletmeleri için hızla gelişen koşullarda ayakta kalması daha da zorlaşmaktadır. Başarılı işletmeler, ulusal sınırların kalktığı günümüz koşullarına ayak uydurabilmek ve rekâbet üstünlüğü sağlamak için en önemli varlıkları olan çalışanlarını etkin bir şekilde kullanmaktadırlar. Çünkü işletmelerin girdilerinden daha çok çıktılar elde eden tek kaynakları çalışanlarıdır ve onlarla ayakta kalmayı

¹¹ Mary Parker Follett, **The New State: Group Organization the Solution of Popular Government**, The Pennsylvania State University Press, 1998.

¹² Barnard, a. g. e., s. 82-95.

¹³ Nikolay Aleksandroviç Berdyaev, **Samopoznanie**, MintRight Inc, 2007, s. 16.

başarmaktadırlar. Zira insan, doğanın en üstün yaratığıdır ve girdilerin toplamından daha büyük çıktılar sağlayan üretim faktörüdür.¹⁴ Bu yetenek ve yüksek verimi çalışanlardan elde etmek için öncelikle onlara gereken şart ve koşulların sağlanması ve bütün çalışanların duygusal yeteneklerinin gelişmiş olması gerekmektedir.

Bu tez çalışmasının birinci bölümünde insanın başarısına büyük ölçüde katkısı olan ve 1990'lı yıllarda John D. Mayer ve Peter Salovey tarafından ortaya atılan duygusal zekâ kavramı incelenmiştir. Bu bölümde duygusal zekâ kavramını oluşturan duygu ve zekâ kavramları, zekâ kavramı ölçüm araçları da araştırılmıştır. Daha sonra duygusal zekâ kavramının tanımı, gelişimi ve bu kavramı oluşturan boyutlar incelenmiştir. Duygusal zekâ ile bilişsel zekânın farklılıklarının incelenmesi de bu bölümde yer almaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde insan davranışlarından biri olan ve temeli 1930'lu yıllara dayanan, Chester I. Barnard'ın biçimsel rol davranışlarının yanında ekstra rol davranışları olarak tanımlanan, işletme tarafından önceden belirlenmeyen ve tanımlanmayan, dolayısıyla işletme tarafından verilecek olan herhangi bir ödüle bakılmaksızın çalışanın gönüllü olarak işletmenin yararına yaptığı faaliyetler olarak bilinen örgütsel vatandaşlık davranışı açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bölümde örgütsel vatandaşlık davranışının tarihsel gelişimi ve bu kavrama katkıda bulunan çalışmalar, bu kavramı oluşturan boyutlar incelenmiştir. Ayrıca, örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında etkili olan unsurlar, bu kavramın araştırılmasıyla ilgili eleştirilere de yer verilmiştir. En sonunda bu kavramın işletmelere sağladığı katkılardan söz edilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümün başında ise, duygusal zekâ ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi araştırılmaya çalışılmıştır. Daha sonra çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin onların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışına olan etkisi teknoloji üreten Mir Holding'de görev yapan beyaz yakalı çalışanlara

¹⁴ Keith Davis, **Human Behavior at Work: Organizational Behavior**, New-York: McGraw – Hill Book Company, 1977, s. 13.

uygulanan alan araştırılması ile incelenmiştir. Bu araştırmaya Türkçeye adaptasyonu yapılmış olup, geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiş “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği” ve “Duygusal Zekâ Ölçeği” olmak üzere iki ayrı ölçek kullanılmıştır. Ayrıca çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının cinsiyet, yaş, eğitim durumu açısından farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmeye çalışılmıştır.

1. DUYGUSAL ZEKÂ

Temeli çok eskilere dayanan duygusal zekâ kavramına olan ilginin artması, onun bireyin yaşamında oynadığı rol ile yakından ilgilidir. Bireyin duygusal bilgileri işleme süreç ve yöntemi, bunu davranışlarına yansıtma kapasitesi aslında duygusal zekâ kavramının gelişmesinde etkili rol oynamıştır. Duygusal zekâ kavramını açıklamak için öncelikle duygu ve zekâ kavramları tanımlanmaya çalışılmış ve ardından duygusal zekânın ortaya çıkması için önkoşul olan bilişsel zekâ kavramı da yakından incelenmeye çalışılmıştır. Daha sonra duygusal zekânın boyutları açıklanmaya çalışılmış ve son olarak bilişsel zekâ ile duygusal zekânın farklılıkları ortaya konulmaya çalışılmıştır.

1. 1. Duygu Kavramının Tanımı

Duygu kavramı, Türk Dil Kurumu'nun sözlüğünde duyularla algılama, his; belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim; önsezi; ahlaki, estetik ve böyle şeyleri değerlendirme, onlara bağlanma yeteneği; kendine özgü bir ruhi hareket ve hareketlilik olmak üzere beş farklı tanımlı vardır.¹⁵

Felsefî ve daha sonra evrensel olarak, duygunun durumlara karşı bizleri yönettiğini ve genellikle uyardığını, tepkilerimizi motive ettiği görülmektedir.¹⁶

Oxford İngilizce Sözlüğü, duyguyu herhangi bir zihin, his, tutku çalkantısı ya da devinimi; herhangi bir şiddetli ya da uyarılmış zihinsel durum olarak tanımlıyor.¹⁷

Araştırmacılar, tam olarak hangi duyguların birincil, ya da başka bir değişle bütün duyguları meydana getiren duygu oldukları hakkında tartışmaktadırlar. Ayrıca,

¹⁵ **Türkçe Sözlük**, Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu, Türk Dil Kurumu, Yeni Baskı, Ankara, 1988, s. 414.

¹⁶ John D. Mayer, Peter Salovey, David R. Caruso, "Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications", **Psychological Inquiry**, 204, Vol. 15, No: 13, s. 198.

¹⁷ Daniel Goleman, **Duygusal Zekâ: Neden IQ'dan Daha Önemlidir?**, Çev.: Banu Seçkin Yüksel, Varlık Yayınları, 14.bs., 1999, a. g. e., s. 359.

birincil duyguların olup olmadığı da tartışma konusudur. Herkes aynı düşüncede olmasa da, bazı teorisyenler temel duygu kümeleri olduğunu öne sürmektedirler ve onların başlıcalarını şu şekilde sıralamaktadırlar:

- Öfke: hiddet, hakaret, içlerleme, gazap, tükenme, kızma, sinirlenme, hınç, kin, rahatsızlık, alınganlık, düşmanlık ve belki de en uç noktada, patolojik nefret ve şiddet;

- Üzüntü: acı, keder, neşesizlik, kasvet, melankoli, kendine acıma, yalnızlık, can sıkıntısı, umutsuzluk ve patolojik olduğunda şiddetli depresyon;

- Korku: kaygı, kuruntu, sinirlilik, tasa, hayret, şüphe, uyanıklık, vicdan azabı, huzursuzluk, çekinme, ürkme, dehşet, patolojik olduğunda ise, fobi ve panik;

- Zevk: mutluluk, coşku, rahatlama, tatmin, haz, sevinç, eğlenme, gurur, tensel zevk, heyecan, vecd hali, hoşnutluk, kendinden geçme, aşırı zindelik, kapris ve en uç noktada mani;

- Sevgi: kabul görme, dostluk, güven, iyilik, yakın ilgi, sadakat, hayranlık, aşırı tutkunluk, muhabbet;

- Şaşkınlık: şok, hayret, afallama, merak;

- İğrenme: hor görme, aşağılama, küçümseme, tikslenme, nefret etme, hoşlanmama, itici bulma;

- Utanç: suçluluk, mahcubiyet, hayal kırıklığı, pişmanlık, küçük düşme, üzülme, çile ve nedamet.

Ancak, belirtilen bu sınıflandırma, bütün duyguları açıklamaya yetmemektedir.¹⁸

Her duygu, bir takım duyguların habercisidir.¹⁹ Duygu kelimesi basitçe tanımlanacak olursa, harekete geçme veya hisleri ortaya çıkarmaktır.²⁰ Duygu (emotion) kelimesinin kökü moteredir. Latince hareket etmek anlamına gelen fiile

¹⁸ Goleman, a. g. e., s. 359.

¹⁹ Mayer, Salovey, Caruso, a. g. e., s. 199.

²⁰ Robert K. Cooper, Ayman Sawaf, **Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations**, The Berkley Publishing Group, New York, 1998, s. xiii.

“e-“ ön eki getirildiğinde anlamı uzaklaşmak olur ve bu da her duygunun bir harekete yönelttiği fikrini vermektedir.²¹

Duygu kavramı belki de son yıllarda en çok araştırılan konulardan biridir. Bu kavrama işletme açısından bakarsak, günümüzün liderleri artık birlikte çalıştığı insanların duygularını anlamaya, empati göstermeye ve böylece onlardan daha yüksek verim almaya çalışmaktadırlar. Bunun nedeni insanların, yani çalışanların günümüz işletmelerin en önemli ve en değerli kaynaklarından olmalarındandır. Ayrıca, ekonominin gelişmesi ve ekonomik anlamda ülke sınırlarının yavaş yavaş kalkmaya başlaması ile çalışanlar artık istemedikleri işletmelerden daha kolay ayrılabilirler. Çünkü başka işyerlerinde kendi vasıflarına göre iş bulabileceklerinin farkındalar. Bundan dolayı işletmelerde işten ayrılma oranı daha yüksek olmaktadır. İşletmedeki çalışanların işten ayrılma oranının yüksek olması demek, kısa süreli de olsa sistemdeki aksaklıkların oluşması, verimliliğin az da olsa düşmesi demektir. Dolayısıyla, liderler vasıflı çalışanlarını kaybetmemek için, iyi bir çalışma ortamı sunabilmek ve çalışanlardan yüksek verim alabilmek için hem onları, hem de kendilerini daha iyi tanımaya çalışmaktadırlar. Aynı şekilde çalışanlar da hem kendilerini, hem liderlerini, hem de çalışma arkadaşlarını iyi tanıyarak, onlarla iyi geçinmeye, kendilerini geliştirmeye, performanslarını yükseltmeye ve elbette daha yüksek bir konuma geçmek için daha fazla çaba sarf etmektedirler.

1. 2. Zekâ Kavramının Tanımı

Zekâ kavramının genel kabul görmüş bir tanımının olmaması ile birlikte her çağda farklı şekillerde tanımlanmıştır. III. yüzyılda Diogenes ile başlayıp, Pisagor ve daha sonra Descartes zekâyı doğru ile yanlış yargılayabilme yeteneği olarak tanımlamışlardır.²²

²¹ Goleman, a. g. e., s. 20.

²² Edited By: Peter Salovey, Marc A. Brackett, John D. Mayer, **Emotional Intelligence: Key Readings on the Mayer and Salovey Model**, National Professional Resources, Inc., Dude Publishing, 2004, s. 3.

Türk Dil Kurumu'nun sözlüğüne bakıldığında ise, zekâ, insanın düşünme, akıl yürütme, objektif gerçekleri algılama, yargılama ve sonuç çıkarma yeteneklerinin tamamı, anlak, dirayet, zeyreklik, feraset olarak tanımlanmaktadır.²³

Türkiye Zekâ Vakfı'nın tanımına göre ise, “zekâ, kavramlar ve algılar yardımıyla soyut ya da somut nesneler arasındaki ilişkiyi kavrayabilme, soyut düşünme, muhakeme etme ve bu zihinsel işlevleri uyumlu şekilde bir amaca yönelik olarak kullanabilme yetenekleridir.

Zekânın farklı tanımlarının olmasına karşılık zekâyâ ilişkin kuramların tamamı zekânın geliştirilebilecek bir kapasite ya da potansiyel olduğu ve biyolojik temellerinin bulunduğu noktalarında birleşir. Buna göre zekâ, bireyin doğuştan sahip olduğu, kalıtımla kuşaktan kuşağa geçen ve merkez sinir sisteminin işlevlerini kapsayan; deneyim, öğrenme ve çevreden kaynaklanan etkenlerle biçimlenen bir bileşimdir.”²⁴

Bazı psikologlara göre de zekâ öğrenebilme yeteneğidir. Bazıları ise, zekâyı soyut düşünebilme yeteneği olarak tanımlar. Binet, zekâ tarifini soyut düşünebilme temeline dayar ve iyi muhakeme edebilme, iyi karar verebilme, eleştirel bir görüşe sahip olma şeklinde ifade etmektedir.²⁵

Amerikalı psikolog David Wechsler ise, zekâyı bireyin belirli bir amaç için hareket etme, rasyonel düşünme ve çevresiyle etkin bir şekilde anlaşması için bir birleşim veya evrensel kapasite olarak nitelendirmiştir.²⁶

Zekâ kavramı, günümüzde İngilizce “intelligence quotient” kelimelerinin kısaltılması olan IQ olarak da bilinmektedir. Ayrıca, bu kavramın diğer zekâ

²³ **Türkçe Sözlük**, a. g. e., s. 1667.

²⁴ (Çevrimiçi) <http://www.tzv.org.tr/>, 10 Nisan 2012.

²⁵ Sezen Ünlü, **Psikoloji**, A.Ü. Açıköğretim Fakültesi, Ön Lisans Programı, Yayın No: 1288, AÖF Yayın No: 710, Editör: Ayhan Hakan, 2001, s. 185.

²⁶ Salovey, Brackett, Mayer, a. g. e., s. 3.

yeteneklerden ayırt edilebilmesi için “bilişsel zekâ” olarak da tanımlanmaktadır. Bu kavram bu çalışmada bundan sonra bilişsel zekâ olarak anılacaktır.

1. 3. Bilişsel Zekânın Bileşenleri

Amerikalı psikolog Howard Gardner’a göre zekâ, bireyin gerçek hayatta karşılaştığı problemleri çözme, çözmek için yeni problemler oluşturma, bireyin kendi kültüründe değer bulan bir şey yapma ya da bir hizmeti sunma yeteneğidir.²⁷

Gardner, tek bir zekâ türünün olmadığını yazmıştır. Herkes günlük hayatta kendine özgün bir şekilde hareket etmekte ve her birinin zekâsı onların algılamasında, hafızası, kullandığı dili ve hesap yapmasında ortaya çıkmaktadır.²⁸

1. 3. 1. G Faktörü

Faktör analizini geliştiren Charles Spearman, ilk olarak bireylerin genel zekânın (general - G) farklı faktörlerine sahip olduklarını öngörmüştür. Bireyin sahip olduğu genel zekâsına göre üstün veya az zekâlı olduğu söylenebilmektedir. Spearman’a göre “G” – faktörü, başarı ve zekâ testlerinin çözümündeki önemli etkidir. Bununla birlikte farklı yetenekler için farklı özgün faktörler (specific - “S”) vardır. Örneğin, matematiksel testler veya özel yetenekler için herkesin kendine özgü “S”i olacaktır. Bireyin zekâ seviyesi, “G” ve buna ek olarak farklı farklı “S” faktörlerini gösterecektir. Örneğin, bireyin matematikteki başarısı onun genel zekâsı ve bunun yanında matematiksel zekâsı ile ölçülür. Aynı şekilde sözel zekâsı, bireyin genel zekâsı ve onun yanında sözel zekâsı ile belirlenir. Spearman’a göre, her insanın belirli düzeyde genel zekâsı vardır ve insanların dış etkenlere adapte olması bu zekâsına bağlıdır. Ayrıca her insanın belirli düzeyde belirli yetenekleri vardır ve

²⁷ Howard Gardner, **The Development and Education of the Mind: The Selected Works of Howard Gardner**, Taylor & Francis, 2006, s. 48.

²⁸ M. S. Egorova, **Psihologiya Individualnıh Različiy**, M: Planeta Detey, 1997, s. 105.

bu yetenekleri ile belirli sorunları çözebilmekte ve ona göre o alanda daha başarılı olmaktadır.²⁹

1. 3. 2. Çoklu Zekâ

1938’lerde Louis Leon Thurstone faktör analizi ile zekâyı bazı birincil yeteneklere ayırmanın mümkün olduğunu düşünmüş ve Spearman’ın genel zekâ düşüncesine karşı çıkmıştır. Birçok denemeden sonra Thurstone, zekânın yedi faktörünü belirlemiştir. Bunlar:

1. Sayısal yetenek: matematiksel problemleri çözme yeteneği,
2. Sözel yetenek: bireyin kendini doğru ifade edebilme yeteneği,
3. Sözel algı yeteneği: bireyin sözlü ifadeleri ve yazıları anlayabilme yeteneği,
4. Yön bilgisi yeteneği,
5. Hafıza,
6. Fikir yürütme yeteneği,
7. Cisimler veya eşyalar arasındaki farklılık veya benzerlikleri algılama hızı.³⁰

Ancak belirlemiş olduğu bu birincil yeteneklerin, birbirinden tamamen bağımsız olmadığını anlamıştır. Örneğin, yemek pişirirken veya dans ederken, vs. yukarıda sınıflandırılmış olan yeteneklerden sadece bir tanesi kullanılmamaktadır. Dolayısıyla Thurstone daha çok sınıflandırma, daha çok ayırma gitmek gerektiğini düşünmüştür. Bu yeteneklerle Birincil Mental Yetenek Testini (Test of Primary Mental Abilities) oluşturmuştur. Bu testin gözden geçirilmiş versyonları halâ kullanılmakta olup, analizi zekâ ve entellektüel alanının araştırmalarında ana yöntem olarak kullanılmaya devam etmektedir.³¹

²⁹ Charles Edward Spearman, **The Abilities of Man: Their Nature And Measurement**, New York, AMS Press, 1970, s. 75.

³⁰ Rita L. Atkinson, et. al., **Hilgard's Introduction to Psychology. History, Theory, Research, and Applications**, Çev.: N. Spomior, A. Nazarov, Red.: V. P. Zinçenko, A. İ. Nazarov, N. Y. Spomior, Praym-Evroznak, 2003, s. 433.

³¹ A. e.

Başka araştırmacılar, örneğin, Guilford, 1982; Ekstrom, French ve Harman, 1979; Ekstrom ve diğ., 1976, vs. farklı içeriklerden oluşan ölçekleri ve farklı faktör analizi kullanarak, zekâ yeteneklerini gösteren 20'den 150'ye kadar değişik faktörler bulmuşlardır. Bu kadar değişik faktörlerin olması ve oybirliğinin olmaması zekânın yapısı ve bileşiminin çok kapsamlı oluşundan mı, yoksa kullanılan yöntemlerin çok farklı olmasından mı kaynaklandığı belli değildir.³²

Bu soruya cevap olarak ancak 1980'li yılların sonunda ve 1990'lı yılların başında zekâyı çeşitli yeteneklerin birleşimi olarak incelemeyip, onu çeşitli bilişsel süreçlerin hiyerarşisi olarak inceleyen yeni teoriler ortaya çıkmaya başlamıştır.³³

Bunlardan en çok ilgi çeken Boris Velichevsky'nin önerdiği Grand Design modeli olmuştur. Velichevsky'ye göre insanın zekâsı altı farklı seviyede çalışmaktadır ve nörofizyolojiye (sinir sistemi fizyolojisini konu alan fizyoloji alt dalı) dayanan evrensel mimariyi oluşturmaktadır. Alt seviyelerde evrimin eski, neredeyse IQ testleri ile ölçülen süreçleri geçmektedir. Onlar reflekslerimizi, hareketlerimizi yönetmemizi, çevremizi algılamamızı etkilemektedir ve ancak üst seviyelerde konuşma ve özbilinç ortaya çıkmaktadır. Velichevsky'nin teorisinin önemli oluşunun sebebi, onun fizyoloji ve özbilinç arasında bağ kurması ve zekânın sırlar dolu kara kutu olmaktan çıkmasıdır.³⁴

1. 4. Bilişsel Zekânın Ölçümü

Wechsler'e göre zekâ, bireyin neyi, niçin yapıyor olduğunun farkında olması, bu davranışın bir anlam taşıması, başka bir deyişle amacının olması, rasyonel ve yararlı olmasıdır.³⁵ Önceleri zekâ ile ilgili olarak iki farklı görüş mevcuttu. Bunlardan birincisi, zekâ, insanlarda kalıtsaldır ve insan ya zekidir, ya da değildir

³² Atkinson, et. al., a. g. e., s. 433.

³³ Stanislav Kozlovskiy, "Labirint İntellekta", (Çevrimiçi) <http://www.vokrugsveta.ru/vs/article/6729/>, 25.07.2012.

³⁴ A. e.

³⁵ David Wechsler, "Intelligence Defined and Undefined: A Relativistic Appraisal", **Amer. Psychologist**, (30) 2, February, 1975, s. 135-136.

görüştüydü. İkinci görüş de, zekânın dış uyaranları algılama ve onlara tepki verme hızına bağlı olduğudur.

Daha 1816 yılında Alman gökbilimci ve matematikçi Friedrich Wilhelm Bessel, birlikte çalıştığı insanların zekâ seviyelerini elektrik ışığına verdikleri tepkinin hızına göre belirleyebileceğini söylemiştir.³⁶

Bilişsel zekâ testini ilk olarak Francis Galton geliştirmeye çalışmıştır. Doğabilimci ve matematikçi olan Galton'u kuzeni Charles Robert Darwin'in evrim teorisi etkilemiş ve insanların bireysel farklılıkları onun dikkatini çekmeye başlamıştır. Galton, bazı ailelerin biyolojik olarak diğerlerine göre daha üstün, veya başka bir deyişle daha güçlü ve daha zeki olduğunu düşünüyordu. Zekâ ona göre, babadan oğula geçen duyumsal ve algısal yeteneklerdir. Çünkü bütün bilgiler duyu organları ile elde edilmekte ve dolayısıyla da bireyin algısı ne kadar hassas ve güçlü ise, o kadar zekidir. Zekânın babadan oğula geçen bir kalıtsal yeti olduğuna inanan Galton, insanların zekâ düzeyini öjenik (kişinin kalıtsal özelliklerini düzeltmek ve en üst düzeye çıkarmaya yönelik düşünce ve uygulamalar) yolu ile yükseltebileceğini tahmin ediyordu.³⁷

1884 yılında Galton, Londra sergisine gelen 9000 ziyaretçiyi incelemek için bir takım testler uygulamıştır. Bu testler ile kafatasının büyüklüğü, tepki verme süreci, görme gücü, duyma gücü ve gördüğü şeyleri akılda tutma gücü gibi özellikler ölçülmüştür. Fakat araştırma sonucu, İngiliz bilim adamlarının kafatasının büyüklüğü ile sıradan insanların kafatasının büyüklüğü açısından değişiklik göstermediğini, tepki verme sürecinin de zekâ ölçütü ile pek ilişkili olmadığını göstermiştir. Galton'un testi pek başarılı olmasa da, onuna sonucunda psikolojide önemli rolü olan korelasyon katsayısını geliştirmiştir.³⁸

³⁶ Yuriy Robertoviç Vagin, **Kreativnie i Primitivnie: Osnovi Ontogeneticeskoy Personologii i Psihopotologii**, Perm: Permskaya Gosudarstvennaya Meditsinskaya Akademiya, 1996, s. 110.

³⁷ Atkinson, et. al., a. g. e., s. 429-430.

³⁸ A. e., s. 430.

Modern bilişsel zekâ testlerine en yakın olan ilk testi Fransız psikolog Alfred Binet geliştirmiştir. 1881 yılında Fransa’da bütün çocukların okula gitme zorunluluğu ile ilgili kanun onaylanmıştır. Önceden okulda başarısız olanlar okula devam etmezken, bu kanunun onaylanması sonucu öğretmenler çok çeşitli bireyler ile baş etmek zorunda kalmışlardır. Devlet de okul programından yarar sağlamak için Binet’in geç algılayan çocukları tespit etmede yardımcı olacak bir ölçek geliştirmesini rica etmişlerdir. Binet, zekânın algısal değil, akıl yürüterek problem çözme özellikleri ile ölçüldüğünü tahmin ediyordu.³⁹

1905 yılında Binet, başka bir Fransız psikolog Théodore Simon ile bir ölçek geliştirmişlerdir. Binet bu ölçeği ilk olarak 1908 yılında ve daha sonra 1911 yılında tekrar gözden geçirmiştir. Binet, yavaş algılayan veya zeki olmayan çocukların zekâsı geç gelişen normal çocuklara benzer olduğunu düşünmüştür. Ona göre geç algılayan çocuğun, daha küçük yaşlardaki çocuklar için geliştirilen testleri çözmesi, üstün zekâlı çocuğun ise, tam tersine kendisinden yaşça büyük olan çocuklar için geliştirilmiş testleri çözmesi gerekiyordu. Çalışmaları sonucunda Binet, zorluk derecesi kademeli artan ölçek geliştirmiştir. Çocukların sorulara doğru cevap vererek ulaştıkları seviye, onların zekâ yaşlarını vermekte ve ölçekte ne kadar yükseğe çıkarsa, zekâ yaşının da o derece yüksek olduğu sonucuna varılıyordu. Zekâ yaşı, Binet’in yönteminde önemli unsurdu. Bu unsura göre, çocuğun doğum tarihi ile belirlenen yaşı ile zekâ yaşı kıyaslanabiliyordu.⁴⁰

Daha sonra Stanford Üniversitesi’nden Lewis Terman, Binet’in geliştirdiği ölçeği Amerikalı öğrenciler için adapte etmiştir. Ayrıca Terman, ölçeği standardize etmiş ve yaş normlarını geliştirmiştir. 1916 yılında günümüzde Stanford – Binet Zekâ Testi (Stanford—Binet Intelligence Scale) olarak bilinen Binet ölçeğinin Stanford versiyonunu yayınlamıştır. Bu ölçek, 1937, 1960, 1972 ve son olarak 1986 yılında gözden geçirilerek revize edilmiştir. Bu ölçek çok eski olmasına rağmen, en çok tercih edilen ölçektir. Terman, Binet’in geliştirmiş olduğu zekâ yaşı kavramını devam ettirmiştir. Çocuğun zekâ yaşı, her yaş düzeyinde geçmiş olduğu maddelerin

³⁹ Atkinson, et. al., a. g. e., s. 431.

⁴⁰ A. e., s. 430.

toplanması ile belirlenmektedir. Terman ayrıca, Alman psikolog William Stern'in önerdiği çok kullanışlı olan zekâ endeksini kullanmıştır. Bu endeks, yaygın olarak bilinen zekâ katsayısıdır - IQ (Intelligence Quotient). Bu zekâ katsayısı zekâ yaşı (ZY) ile kronolojik yaşı (KY) ilişkisini göstermektedir: ⁴¹

$$IQ = ZY \div KY * 100$$

Burada 100 sayısı çarpan sayı olarak kullanılmakta ve eğer Zekâ Yaşı (ZY) ile Kronolojik Yaş eşit ise, zekâ katsayısı (IQ) yüze eşit olacaktır. Eğer Zekâ Yaşı (ZY) Kronolojik Yaş'tan (KY) az ise, IQ yüzden az, eğer Zekâ Yaşı (ZY) Kronolojik Yaş'tan (KY) büyük ise, bu durumda IQ yüzden büyük olacaktır.

Stanford – Binet Zekâ Testi'nin son versiyonunda IQ göstergesinin yerine yaş standartlarının puanlaması kullanılmakta ve yüzdesel olarak gösterilebilmektedir. Her ne kadar zekâ testinde IQ konsepti kullanılsa da, yukarıda belirtilen formül kullanılmamaktadır. Onun yerine testin ilk verilerini standart veriler haline getiren tablolar kullanılmaktadır.

Günümüz zekâ kavramı anlayışına uygun olarak, Stanford – Binet Zekâ Testi'nin 1986 yılı versyonu zekânın boyutlarına uygun olarak dört büyük gruba ayrılmıştır. Bunlar: sözel düşünce, görsel düşünce, sayısal düşünce ve kısa süreli hafızadır.⁴²

IQ'nün kalıtsallığı genetik argümanları desteklemek için kullanılmaktadır. Bu da aşağıdaki örnekteki gibi yanılgıya dayanmaktadır:⁴³

“Siyah ve beyaz çuvalı genetik olarak birbirinden farklı olan tohumların karışık bir şekilde konulduğu yığından dolduralım ve bu beyaz ve siyah çuvallardaki farklı tohumların eşit olduğundan emin olalım. Sonra da beyaz çuvalda olan tohumları verimli toprağı olan A arazisine, siyah çuvaldaki tohumları da verimsiz toprağı olan B arazisine ekelim. A ve B arazilerinde bazı tohumların yetişmesinde aksaklıklar

⁴¹ Atkinson, et. al., a. g. e., s. 430.

⁴² A. e., s. 430-431.

⁴³ A. e., s. 428.

olacaktır. Bu aksaklıklar genellikle tohumların genetik faktörlerinden dolayı olacaktır. Ayrıca, A arazisindeki bitkilerin ortalama uzunluğu B arazisindekine nazaran daha uzun olacaktır. Bu fark, toprakların farklılığı ile açıklanacaktır. Eysenk ve Kamin'in yazdıkları gibi IQ göstergelerinin farklılığı her ne kadar insanların bulundukları bölgelerin farklılığı ile açıklansa da, her insanın genetik olarak farklı olduğundandır.

İnsanlar doğduktan sonra onların kişiliği ve genleri ile bulundukları çevre sıkı bir ilişkide olurlar. Ebeveynler çocuklarına kendi genlerini ve aile ortamlarını sunarlar. Dolayısıyla çocuklar doğduktan sonra ebeveynlerinin genleri ve onların yaratmış oldukları ortamlar arasındaki ilişki ile yetişirler. Zekâ, kısmen genettir ve dolayısıyla yüksek zekâyâ sahip olan ebeveynlerin de çocuklarının yüksek zekâyâ sahip olmaları muhtemeldir. Bununla birlikte yüksek zekâyâ sahip olan ebeveynler çocukları için onların zekâlarını yükseltecek ortamlar yaratacaklardır. Bunlar kitaplar, müzik dersleri, müze ziyaretleri, tiyatro, vs. olabilir. Bu şekilde çocuklar iki kat daha fazla zekâyâ sahip olma şanslarına sahiptirler. Aynı şekilde daha düşük zekâyâ sahip olan ebeveynlerin çocuklarının daha az zekâyâ sahip olma durumları söz konusudur.⁴⁴

Bu araştırmaları özetleyecek olursak, genetik yapı ve çevre faktörü insanlara birbirinden bağımsız olarak etki ederler, fakat kendi aralarında bu iki kavram birbirine bağlıdır. Günümüzde genetik yapı ve çevre faktörü, insanların zekâ katsayısına yaklaşık %40 - %50 etki ederler. Geri kalan %50 ve %60 da diğer faktörlere bağlıdır.⁴⁵

Lev Semyonovich Vygotsky, kendi çalışmalarında çocuğun o andaki zekâ katsayısının onun gelecekteki eğitim düzeyini ve gelişmesini etkilemediğini göstermiş ve bundan dolayı "Proksimal Gelişim Alanı" (Zone of Proximal Development) kavramını ortaya atmıştır. Bu alanı gelişimden önce gitmesi gereken

⁴⁴ Atkinson, et. al., a. g. e., s. 428-429.

⁴⁵ Kozlovskiy, a. g. e.

eğitim oluşturmaktadır. Ona göre eğitim, bireydeki bütün gelişim süreçlerini harekete geçirir.⁴⁶

Aynı şekilde IQ testleri ile ilgili olarak aslında insanların o testleri çözme yeteneklerini gösterdiği ve böylece asıl amaçlarından uzakta olduğuna dair eleştiriler de mevcuttur. Vygotsky'ye göre insanlar ne kadar zeki ise, zekâ testlerini de o kadar çok yöntem ile çözer.⁴⁷

1. 5. Duygusal Zekânın Tanımı

Duygusal zekâ kavramını tanımlamak, bilişsel zekâ kavramını tanımlamak kadar zordur. Bu kavram İngilizce “Emotional Quotient” kelimelerinden oluşan EQ olarak da bilinmektedir.

Duygusal zekâ kavramı, 1995 yılında Daniel Goleman'ın “Duygusal Zekâ: Neden IQ'dan daha önemlidir?” adlı kitabının yayınlanmasıyla her alanda popülerlik kazanmıştır.⁴⁸ Dolayısıyla Amerika'da “Bilişsel zekâ ile işe alınıyor ve duygusal zekâ ile kariyer yapıyorsunuz” (IQ gets you hired, but EQ gets you promoted) cümlesi popüler olmuştur.⁴⁹ Bu da, bu kavramın bir anda parlayıp, belirli bir zaman geçtikten sonra sönüp yok olacağı anlamına gelmemelidir.⁵⁰ Ayrıca, duygusal zekânın IQ (intelligence quotient) olarak bildiğimiz bilişsel zekâ kadar önemli olduğu insanlar tarafından da kabul edildiğini göstermiştir. Bu gelişme, başarının temeli sadece IQ olarak adlandırılan bilişsel zekâ olmadığı, duygusal zekânın da en az onun kadar önemli olduğu vurgulamış ve önceleri cevaplamakta zorlandığımız soruları da aydınlatmaya yardımcı olmuştur. Örneğin, çok zeki olarak adlandırdığımız bir bireyin özel hayatında, işinde veya okulunda bazen başarılı

⁴⁶ L. S. Vygotsky, “Umstvennoe Razvitiye Rebenka v Processe Obucheniya”, M., L., 1935, s. 16.

⁴⁷ A. e., s. 16-17.

⁴⁸ Steven J. Stein, E. Howard, **The EQ Edge: Emotional Intelligence and Your Success**, John Wiley & Sons Canada Ltd, 2006, s. 1.

⁴⁹ Sergey Şabanov, Alena Aleşina, “Emotsionalnaya Kompetentnost, Emotsionalny İntellekt”, (Çevrimiçi) <http://www.eqspb.ru/eq.htm>, 23.02.2012.

⁵⁰ Stein, Howard, a. g. e., s. 1.

olmadığını görmek önceleri şaşkınlık yaratırken, duygusal zekâ kavramının ortaya çıkmasıyla, bu durum artık daha anlaşılır bir hale gelmeye başlamıştır.

John D. Mayer ve Peter Salovey, duygusal zekâyı bireyin kendisinin ve başkalarının hislerini ve duygularını izleme, onların arasında ayırım yapma ve bu süreçlerden elde ettiği bilgiyi ileride düşünce ve davranışlarında kullanabilme yeteneği olan sosyal zekânın bir alt bileşeni olarak tanımlamışlardır.⁵¹

Daniel Goleman'a göre hayatı nasıl yaşadığımız hem bilişsel zekâımıza hem de duygusal zekâımıza bağlıdır. Aslında akıl veya bilişsel zekâ, duygusal zekâ olmadan tam verimli çalışamaz. Eski paradigma, duyguların çekiminden bağımsız bir akıl idealini içeriyordu. Yeni paradigma ise, zihinle kalbin uyumunu sağlamaya zorluyor. Bunu yapabilmek için öncelikle duyguları akıllıca kullanmayı bilmek gerekir.⁵²

Daniel Goleman'a göre “duygusal zekâ, kendini harekte geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermemeye, kendini başkasının yerine koyabilme ve umut besleme...”olarak açıklanabilir.⁵³

Duygusal zekâ kavramının üzerinde araştırmalar yapan Rus araştırmacı Dmitry Liusin de duygusal zekânın bireyin kendisinin ve başkalarının duygularını anlaması ve yönetmesi olarak tanımlamıştır. Tanımı daha iyi kavrayabilmek için duyguları anlamamanın ve yönetmenin ne olduğunu açıklamıştır. Liusin'e göre duyguları anlamak demek,

1. İnsanın duyguları tanınması, başka bir deyişle kendisinde ve başkalarında bir duygusal sürecin oluştuğunu belirlemesi,

⁵¹ Salovey, Brackett, Mayer, a. g. e., s. i.

⁵² Goleman, a. g. e., s. 45-46.

⁵³ A. e., s. 50-51.

2. Duyguları tanımlaması, yani kendisinin ve başkalarının tam olarak hangi duyguyu yaşamakta olduğunu belirlemesi ve adlandırabilmesi,

3. Bu duyguların nedenlerini ve sonuçlarını bilmesidir. Başka bir deyişle, hissetmekte olduğu duyguların nedenlerini belirlemesi ve bu duyguların sonucunda neler olacağını saptayabilmesidir.

Duyguları yönetmek demek:

1. İnsanların duygularının yoğunluğunu kontrol edebilmesi ve öncelikle aşırı derecede yoğun olan duyguları yatıştırabilmesi,

2. Duyguların dışarıya yansımaları kontrol edebilmesi,

3. Gerektiğinde belirli bir duyguları oluşturabilmesi, yani hissedebilmesidir.⁵⁴

Duygusal zekâ, aslında iki farklı kavrama dayanmaktadır. Bunlar: duygu ve bilişsel zekâ. Her ikisi de insanlar için en önemli unsurlardır. Daha önceleri yönetim biliminde insanların sadece mantıktan, yani bilişsel zekâdan ibaret olduğu bilinirdi. Daha sonra neo-klasik ve modern teorilerde insanlara, onların davranışlarına önem verilmeye başlanmış ve insanlar ya da çalışanlar bir psiko-sosyal varlık olarak kabul edilmiştir. Günümüzde ise bu anlayış birçok araştırma ve çalışmalar ile kanıtlanmış ve daha da pekişmiştir

1. 6. Duygusal Zekâ Kavramının Ortaya Çıkışı

Duygusal zekânın temeli aslında çok eskilere dayanır. Belki de insanoğlu kadar eskidir, çünkü duygular da zekâ gibi insanlarla birlikte gelişmiştir.

1870’lerde Charles Darwin’in duygusal ifadelerin yaşamı sürdürmede ve adaptasyondaki rolü ile ilgili “İnsan ve Hayvanlarda Duyguların İfadesi” (The

⁵⁴ D. V. Liusin, “Sovremennie Predstavleniya ob Emotsionalnom İntellekte, Sotsialny İntellekt: Teoriya, İzmerenie, İssledovaniya”, Pod. Red. D. V. Liusina, D. V. Uşakova, **İnstitut psihologii RAN**, 2004, s. 33-34.

Expression of the Emotions in Man and Animals) adlı ilk modern kitabı yayınlanmıştır.⁵⁵

Duygusal zekânın temelini 1920 ve 1930’lu yıllarda IQ (bilişsel zekâ - intelligence quotient) kavramının popülaritesini artıran Edward Thorndike’in 1920 yılında ortaya atmış olduğu sosyal zekâ (social intelligence) kavramı oluşturmaktadır.⁵⁶ Thorndike’a göre sosyal zekâ, üç bileşenden oluşmaktadır:⁵⁷

1. Düşünceleri anlama ve yönetme özelliği olan soyut zekâ,
2. Belirli nesneleri anlama ve yönetme özelliği olan mekanik zekâ,
3. İnsanları (kadın ve erkekleri, kız çocuklar ile erkek çocukları) anlama ve yönetme, akıllıca davranma özelliği olan sosyal zekâ.

Fakat bu öncül çalışma, 1983 yılı, Howard Gardner’in çoklu zekâ çalışmasına kadar unutulmuş veya gözden kaçmıştır.⁵⁸

Gardner, çoklu zekâ teorisini kendisinin zekâyı klasik bakış açısı olarak adlandırdığı mantıklı fikir yürütme yeteneğine zıt bir alternatif olarak geliştirmiştir. Gardner’i farklı kültürlerle sahip olan yetişkinlerin bulundukları ortama uyum sağlamak için çeşitli yetenek ve becerilere dayanan çok çeşitli rollerinin oluşu şaşırtmıştır. Gözlemleri sonucu zekânın tek bir genel yetenek veya “G” faktörünün yanında farklı bileşimlerden meydana gelen çok çeşitli yeteneklerden oluştuğunun sonucuna varmıştır. Gardner, zekâyı belirli kültürün özellikleri veya sosyal çevreye uygun olarak problemi çözme veya bir sonuca varma yeteneği olarak tanımlamıştır. Zekânın çoklu özelliği insanların doktor, dansçı, şarkıcı, öğretmen gibi çeşitli rolleri üstlenmelerini sağlamaktadır. Gardner, zekânın kafada yer alan bir nesne değil, bireyi belirli duruma uygun olarak düşündüren potansiyel olduğuna dikkat

⁵⁵ Stein, Howard, a. g. e., s. 15.

⁵⁶ Füsün Acar, “Duygusal Zekâ ve Liderlik”, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 12, Yıl: 2002, s. 54.

⁵⁷ S. S. Belova, “Sotsialniy İntellekt: Sravnitelniy Analiz Metodiki İzmereniya”, (Çevrimiçi) http://www.ipras.ru/boiko-school/texts/2004/belova2_Social_IQ.pdf, 15.04.2012.

⁵⁸ Cary Cherniss, “Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters”, Paper Presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, LA, April 15, 2000, s. 3, (Çevrimiçi) http://www.eiconsortium.org/reports/what_is_emotional_intelligence.html, 17.04.2012.

çekmiştir.⁵⁹ Gardner'e göre, birbirinden bağımsız olan ve beyinde bağımsız bir sistem olarak kendi kurallarına göre hareket eden en az altı çeşit zekâ mevcuttur. Bunlar: a) sözel zekâ, b) mantıksal – matematiksel zekâ, c) görsel zekâ, d) müzik zekâsı, e) bedensel – kinestetik zekâ, f) içsel zekâ. İlk üç zekâ türü, bizim bildiğimiz IQ testinde kullanılan unsurlardır. Gardner'e göre diğer üç unsur da diğerleri ile aynı öneme sahiptirler, fakat batılılar ilk üç unsuru vurgulamış ve diğerlerini yok saymışlardır.

1. Sözel zekâ – her koşulda kendini anlaşılır bir şekilde ifade edebilme yeteneğidir. Fonetik, gramer, duruma uygun ve anlamlı konuşmada etkili olan yeteneklerdir.

2. Mantıksal – matematiksel zekâ – durum ve objeleri, onlar olmadan da kullanmak ve değerlendirmek, yani soyut düşünme yeteneğidir.

3. Görsel zekâ – görsel ve uzaysal bilgileri algılama, belirleme ve görselleştirme, objeleri üç boyutlu olarak düşünebilme, onları değiştirme ve hareket ettirme yeteneğidir.

4. Müzik zekâsı – sesleri algılama ve anlama; ses düzeyleri, ritmi, kalitesi dahil, karakteristik özelliklerini de algılama.

5. Bedensel – kinestetik zekâ – problem veya sorunları çözerken bütün vücudu kullanabilme, kontrol edebilme yeteneğidir.

6. İçsel zekâ – kendi duygularını, güdülerini ve niyetini tanıma ve anlama yeteneğidir.⁶⁰

Ayrıca Gardner, insan tarihinin büyük bir bölümünde müzik zekâsı mantıksal-matematiksel zekâdan daha önemli olduğunu vurgulamıştır. Bedensel – kinestetik zekâ, beden ile eşyaları güzel bir şekilde manipule etme yeteneğini de içermektedir. Buna örnek olarak dansçılar, jimnastikçiler ve cerrahlar verilebilir. Kişilik zekâ ise iki bölümden oluşmaktadır: içsel zekâ ve kişilerarası zekâ. İçsel zekâ, bireyin kendi duygu ve hislerini kontrol edebilme, ayırt edebilme ve bu bilgileri kendi davranışlarında kullanabilme yeteneğidir. Kişilerarası zekâ, bireyin

⁵⁹ M. Kornhaber, H. Gardner, **Critical Thinking Across Multiple Intelligences**, In S. Maclure & P. Davies (Eds.), Learning to think, thinking to learn, Oxford: Pergamon, 1991, s. 155.

⁶⁰ Egorova, a. g. e., s. 105.

başkalarının ihtiyaçlarını ve niyetlerini farkedebilme ve anlayabilme, başkalarının duygusal durumu veya morallerine göre onların sonraki adımlarını öngörebilme yeteneğidir.⁶¹

Gardner'e göre beynin belirli bölgesi hasar gördüğünde belirli bir türdeki zekâsı zedelenir, diğerleri ise hiç bir hasar görmez. Bireyler az çok her türlü zekâsını gösterebilir, fakat bir zekâsı diğerlerine göre daha iyi gelişmiştir. Dolayısıyla insanlar birbirinden farklıdır. IQ testleri de bireylerin okuldaki puan durumlarını gösterir, fakat ilerideki iş hayatındaki başarısı ve kariyer basamaklarında ilerlemesini göstermekte zayıf kalır. Kornhaber, Krechevsky ve Gardner'e göre kişisel zekâ, neden okulda parlak öğrenci olan bireyin daha sonra başarısız biri olup yok olduğunu ve aksine okulda pek başarılı olamayan öğrencinin daha sonra parlak bir iş adamı olduklarını açıklamaya yardımcı olacaktır.⁶²

David Wechsler, zekâyı amaçlı bireysel eyleme, rasyonel düşünmeye ve çevresine etkin bir uyuma yönelten bir bileşim veya kapasite olarak tanımlamış ve 1940'lı yılların başlarında “zihinsel” (intellective) unsurun olduğu kadar “zihinsel olmayan” (non-intellective) duygusal, kişisel, sosyal faktörler gibi unsurların da olduğunu savunmuştur. Ayrıca, 1943 yılın başında zihinsel olmayan yeteneklerin başarıda etkili olduğunu belirtmiştir.⁶³

1948'de Amerikalı araştırmacı R. W. Leeper, duygusal mantığa katkısı olacağına inandığı “duygusal düşünce” (emotional thought) kavramını ortaya atmıştır. Burada Leeper, duyguları motive edici güç olarak betimlemiştir. Fakat, bazı psikologlar veya eğitmenler, bu konuyu otuz yıldan aşkın süre sonra izlemişlerdir. Bazıları da araştırmalarına devam etmişlerdir. Bununla ilgili istisnanın en belirgin örneği 1955 yılında Akılcı Duygusal Terapi'sini (ADT) - Rational Emotive Therapy

⁶¹ Atkinson, et.al., a. g. e., s. 438.

⁶² A. e.

⁶³ Cherniss, a. g. e., s. 2-3.

(RET) ortaya çıkaran Albert Ellis'tir. Akılcı Duygusal Terapi, insanlara duygularını mantıksal ve hesaplı yollardan incelemelerini öğreten bir süreçtir.⁶⁴

Bu terapi ilk önce sadece Akılcı Terapi olarak adlandırılıyordu, daha sonra bunu Ellis, Akılcı Duygusal Terapi olarak değiştirmiş ve 1994 yılında "davranışsal" tanımını ekleyerek, son açıklamasını yapmıştır.⁶⁵

Albert Ellis, çoğu terapilerin en büyük eksikliğinin bireyin kendini iyi hissetmesine yardım ederken, bireyin durumunun aslında pek iyi olmayışı olduğunu bildirmiştir. Nevrozla baş edebilmek ve onun tekrarlanmaması için bireye farklı şekilde düşünmeyi öğretmek gerektiğini savunmuştur. Farklı şekilde düşünmek demek, rasyonel, esnek, gerçekçi ve gündelik hayatta farklı tarzda düşünmek demektir. Akılcı Duygusal Terapi'nin özü kısaca bu şekildedir.⁶⁶

Bu terapinin ortaya çıkış sebebi, 1950'li yıllarda psikanalizin etkinliğinin az olduğu ve uzun süre gerektirdiği görüşünün ortaya çıkmaya başlaması olmuştur. Bundan dolayı Ellis, yeni yöntemler geliştirmeye başlamış ve böylece 1955 yılında Akılcı Duygusal Terapi ortaya çıkmıştır. 1957 yılında ilk kitabı olan "Nevrotik biriyle nasıl yaşanır" ("How to live with a neurotic"), iki sene sonra da Rasyonel Yaşam Enstitüsü (Institute for Rational Living) kurmuştur.⁶⁷

Aslında Akılcı Duygusal Terapi'nin ana fikrini I. Yüzyılda yaşamış olan Yunan stoacı filozof Epiktetos formüle etmiştir. "İnsanları üzen olaylar değil, insanların olaylara nasıl baktıklarıdır" diyen Epiktetos, insanların davranış ve duygularını dış etkenlere bağlı olmadığını, her şeyin insanların özünde olduğunu vurgulamıştır.⁶⁸ Dolayısıyla bu çalışmalar, duygusal zekâ kavramının oluşmasına bir ışık tutmuştur.

⁶⁴ Stein, Howard, a. g. e., s. 16.

⁶⁵ E. A. Romek, F. R. Filatov, "Çto Takoe REPT? Ratsianalnost Kak Obraz Jizni", (Çevrimiçi) <http://www.rebt.ru/wasist01.htm>, 15.04.2012.

⁶⁶ A. e.

⁶⁷ A. e.

⁶⁸ A. e.

Edward Lee Thorndike, Charles Edward Spearman, David Wechsler, Joy Paul Guilford gibi önder psikologlar, insanların başkalarını anlama ve yönetme yeteneklerinin farklılık gösterdiklerini savunmuşlardır. Sosyal ve duygusal yetenekleri bilindik zekâdan ayırmak çok zordu. Nitekim, sosyal zekâ ile sözel veya konuşma yeteneğinin birbirine bağlı olduğu verilerinin olmasına rağmen 1970 yılında Cronbach, bu yöndeki araştırmaların geleceğinin olmadığı sonucuna varmıştır.⁶⁹ Böyle bir hayal kırıklığına rağmen, bilimsel alanda sosyal ve duygusal yeteneklerle ilgili çalışmalar ortaya çıkmaya devam etmiştir.

Bütün araştırmacıların arasından duygusal zekâ anlayışına en çok yaklaşan Howard Gardner olmuştur. Gardner, tanımlamış olduğu “kişilerarası” (interpersonal) ve “kişinin kendine dönük” (intrapersonal) zekâ ile duygusal zekâyı temel oluşturmuştur. Burada “kişinin kendine dönük” (intrapersonal) zekâ ile bireyin kendi duygularına, duygulanımına (bireyin olaylara, anılara, düşüncelere, duygusal tepki ile katılabilme yetisidir) olan geçiti açıklanmaktadır. Bu geçitten kasıt, duyguları anında tanıma, tanımlama ve onları kendi davranışlarını anlamak ve yönetmek için kullanmaktır.⁷⁰

Howard Gardner, 1983 yılında yayınlanmış olduğu “Zihin Çerçevesi” (Frames of Mind) kitabında IQ görüşüne karşı çıkarak, hayatta başarılı olmak için tek tip bir zekânın şart olmadığını, yedi temel türü olan geniş bir yetenekler yelpazesi bulunduğunu öne sürmüştür. Bu yetenekler: sözel ve matematiksel-mantıksal yatkınlık olmak üzere iki standart akademik zekâ türünün yanı sıra, kendini iyi tanıma ve sosyal beceri yeteneklerini de eklemiştir.⁷¹ Fakat bu yedi rakamı rastgele bir sayı olduğunu da kabul ediyordu, çünkü bu sayı daha sonra Gardner ve arkadaşları tarafından yirmiye kadar arttırılmıştır.

⁶⁹ Richard D. Roberts, et. al., “Emotional Intelligence: Problems of Theory, Measurement, Practical Application”, **Journal of Higher School of Economics**, 2004, P.:1, Nr: 4., s. 3.

⁷⁰ Liusin, a. g. e., s. 29.

⁷¹ Goleman, a. g. e., s. 55.

Duygusal zekâyı ilk olarak 1990 yılında Peter Salovey ve John D. Mayer, hem kendinin, hem de başkalarının duygularını tanıma ve anlama, onları yönetme olarak tanımlamışlardır. Bu zamana kadar duygusal zekâ tam olarak tanımlanmamıştır.⁷² Ayrıca, duygusal zekâ kavramına bu adı veren de yine Salovey ve Mayer olmuştur.

Salovey ve Mayer'in 1990 yılında geliştirdikleri modele göre duygusal zekâ, üç türlü yetenekten oluşan zor bir bileşen olarak biliniyordu. Bu yetenekler:

1. Duyguları tanımlamak ve ortaya çıkarma,
2. Duyguları denetleme,
3. Duygularla ilgili bilgileri fikir yürütmede, düşünmede ve davranışlarda kullanma.⁷³

Her bir yetenek de bir kaç alt kümeden oluşmaktadır.

Duyguların tanımlanması ve ortaya çıkarılması yeteneği iki alt kümeden oluşmaktadır. Bunlardan birisi, bireyin kendisine dönük, diğeri de başkalarına dönüktür. Bireyin kendine dönük kümesi, sözlü ve sözlü olmayan bileşenlerden oluşmaktadır. Bireyin başkalarına dönük kümesi, sözlü olmayan algılama ve empatiden oluşmaktadır.⁷⁴

Duyguların denetimi, bireyin kendi duygularının ve başkalarının duygularının denetimi olmak üzere iki alt kümeden oluşmaktadır.

Duygularla ilgili bilgilerin fikir yürütme ve düşünmede, davranışlarda kullanma yeteneği, yaratıcılık, konsantrasyonu başka yere çevirebilme ve motivasyon unsurlarından oluşmaktadır.⁷⁵

⁷² Salovey, Brackett, Mayer, a. g. e., s. i.

⁷³ Peter Salovey, John D. Mayer, "Emotional Intelligence", **Imagination, Cognition and Personality**, Vol. 9 (3), 1989-1990, s. 189.

⁷⁴ A. e.

⁷⁵ Liusin, a. g. e., s. 30.

Mayer, Salovey, Caruso'nun geliştirdikleri modele göre ise duygusal zekâ aşağıdaki gibi dört farklı yetenekten oluřmaktadır⁷⁶:

1. Duyguların tanımlanması: duyguların net olarak gösterilmesi ve tanımlanması,
2. Duyguların fikir yürütmede destek olması: gerektiğinde ihtiyaç duyulan duyguları ortaya çıkartabilmek. Örneğin, hastayken daha erken iyileşmek için morali yüksek tutmak, olumlu şeyleri hatırlamak ve düşünmek.
3. Duyguları anlamak: zor ve karışık duyguları, onların bir aşamadan diğer aşamaya geçişlerini ve duyguların ortaya çıkış sebeplerini anlamak,
4. Duyguları yönetmek: kendisinin ve başkalarının ruh halini koruyabilmek veya değiştirebilmek.

Duyguların yönetimi bu dört aşamalı sıradaki gibi gelişir. Bu model birçok araştırmacı tarafından da benimsenmiş ve kabul görülmüş bir modeldir.

Salovey, Gardner'in kişisel zekâ yetenekleri kavramını da kendi temel duygusal zekâ tanımının içine katarak, bu yetenekleri beş ana başlık altında toplamaktadır⁷⁷:

1. Özbilinç: kendini tanıma, bir duyguyu oluşum aşamasında fark edebilmek olup, duygusal zekânın temelini oluşturmaktadır. Duyguların her an farkında olunması, psikolojik sezgi ve kendini anlama bakımından şarttır. Gerçek duygularımızı fark edememek, bizi onların kölesi olmamıza teşvik eder. Duygularını tanıyan kişiler, hayatlarını daha iyi yönetirler ve onları nelerin mutlu edeceğini bildikleri için de tercih yaparken yanılma ihtimallerini minimuma indirirler. Burada önemli olan bir diğer unsur, gerçek duyguları onların imitasyonundan ayırt edebilmedir.
2. Duyguları idare edebilme: duyguları uygun biçimde idare edebilme yeteneği,  zbilin  temeli üstünde gelişir. Bu yeteneği zayıf olan kişiler sürekli huzursuzlukla mücadele ederken, bu yeteneği kuvvetli olanlar hayatın

⁷⁶ John D. Mayer, David R. Caruso, Peter Salovey, "Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence", **Intelligence**, 27 (4), 2000, s. 267-269.

⁷⁷ Goleman, a. g. e., s. 61.

zorluklarına karşı daha dirençliler ve böyle durumlarda kendilerini daha hızlı bir biçimde toparlarlar.

3. Kendini harekete geçirme: duyguları bir amaç için kullanabilme yeteneğidir. Duygusal özdenetim, doyumunu erteleyebilmek ve fevri davranışlardan uzak durmak, her başarının altında yatan özelliktir. Bu tür insanlar daha üretken ve daha başarılı olabilmektedirler.
4. Başkalarının duygularını anlama: duygusal özbilinç temeli üzerinde gelişen diğer bir yetenek olan empati, insanlarla ilişkide temel beceridir. Empati de başkalarının duygularını anlayabilmek için kendilerini onların yerine koyabilme yeteneğidir.
5. İlişkileri yürütebilmek: ilişki sanatı, büyük ölçüde başkalarının duygularını yönetebilme becerisidir. Bu beceriler, liderliğin, kişilerarası etkililiğin altında yatan unsurdur. Bu insanların sosyal yaşamlarında başarılı olma yüzdeleri diğerlerine göre daha fazladır.

Mayer ve Salovey, duyguların bireyin diğer insanlarla veya eşyalarla ilgili bilgiler biriktirdiğini de yazmışlardır. Bireyin o insanlarla veya eşyalarla ilgili ilişkileri değişince, bireyin onlarla ilgili duyguları da değişmektedir.

Reuven Bar-On, 1985 yılında duygusal ve sosyal işleyişi değerlendirmede yaklaşımını betimlemek için “E.Q.” (“Emotional Quotient”: Duygusal Katsayısı) kavramını doktora tezinde oluşturmuştur. Onun EQ düşüncesi, Amerikan Psikolojik Derneği’nin 1996 yılında düzenlenen 104.yıllık konferansında “EQ Çağı: Duygusal Zekâyı Tanımlama ve Değerlendirme” konulu sunumu ile resmen gelişmiştir.⁷⁸

Duygusal zekâ, 1995 yılında Goleman’ın en çok satan aynı adla yayınlanmış olan kitabı ile sadece bilimsel alanla kalmayıp, her kesimin ilgi odağı haline gelmiştir.⁷⁹ Goleman, nörofizyolojiye dayanarak duygusal zekâyı açıklamıştır. İnsanlarda limbik halkanın altına yakın, beyin sapının üzerinde bulunan ve birbiriyle

⁷⁸ (Çevrimiçi) <http://www.reuvenbaron.org/about-reuven-baron/>, 16. 04. 2012.

⁷⁹ Reuven Bar-On, “The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI)”, *Psicothema*, 2006, Vol. 18, s. 13.

bağlantılı yapılardan oluşan badem şeklinde bir kütle olan “amigdala” duygusal bir depodur. Her biri beynin bir tarafında olmak üzere, başın yan kısmına yakın iki amigdala vardır. Hipokampus ile amigdala, ilkel “burun beynin” iki ana parçasıdır ve evrim boyunca önce korteksin, daha sonra da neokorteksin oluşumuna yol açmıştır. Limbik yapılar o günden bugüne beynin öğrenme ve hatırlama süreçlerinin büyük kısmını gerçekleştirmektedir. Goleman’a göre amigdalasız yaşam, aslında anlamsız ve duygusal bakımdan yoksun bir yaşam olur.⁸⁰

Duygusal yetenek, bir meta-yetenektir, yani bilişsel ham zekâ dahil, var olan diğer yeteneklerimizi ne kadar iyi kullanabileceğimizin belirleyicisidir.⁸¹

Bütün bu tanımlardan sonra, duygusal zekâ, hayattaki bütün sorunları çözecek bir sihirli güç olarak algılanmaması gerekir. Duygusal zekâ için bilişsel zekâ olmazsa olmaz bir zemindir.⁸² Bazı insanlar doğuştan diğerlerine göre daha zeki olurlar ve bu onun kuşkusuz bir yetenek olduğunu kanıtlar. Böyle insanlar duygusal zekâlarını da kullanırlarsa, hayatta daha hızlı ilerleyeceği ve insanlığa büyük katkılar sağlamaları çok muhtemeldir. Bunun yanında bilişsel zekâyâ sahip olmayan birilerinin ölümsüz eserler yaratmalarını, bilim dünyasında buluşlar yapmalarını beklemek doğru olmaz. Çünkü bunlar için bilişsel zekâ şarttır. Fakat bazı yüksek bilişsel zekâyâ sahip olan insanlar, bilgi ve yeteneklerini insanlara veya insanların yararına aktaramazlar. Çünkü duygusal zekâ düzeyleri düşük ve dolayısıyla çoğu zaman iletişim kurmakta güçlük çeker, aniden parlar ve etrafındaki insanları istemeden de olsa kırabilirler. Dolayısıyla insanlar ondan uzak durmaya çalışırlar. Bazen yüksek bilişsel zekâyâ sahip olan insanlar başlamış oldukları çalışmalarını tamamlayamazlar. Bunun başlıca sebebi motivasyon eksikliği veya sabırsızlık olabilir.

G. Matthews, M. Zeidner ve R. D. Roberts, “Duygusal Zekâ: Bilim ve Efsane” (“Emotional Intelligence: Science and Myth”) adlı kitaplarında duygusal

⁸⁰ Goleman, a. g. e., s. 30.

⁸¹ A. e., s. 53.

⁸² Stein, Howard, a. g. e., s. 20.

zekânın bilimden ziyade mitoloji olduğunu ve eğer öyleyse, mitolojinin gücünü küçümsemek gerektiğini yazmışlardır.⁸³

Rus psikolog Viktor Fersht de, konuşmalarımızda en çok duygularımızın hakim olduğunu ve eğer mantığımızı da katarsak herhangi bir tartışma ve anlaşmazlığın olmayacağını ileri sürmektedir. Fersht, mantığımız, yani zekâmızın konuşmalarımıza ve ikili ilişkilerimize dahil edilmesi durumunda ortada herhangi bir sorunun kalmayacağını savunmaktadır.⁸⁴

1. 7. Duygusal Zekânın Boyutları

Duygusal zekâ, son on yılda birçok bilim adamının dikkatini çekmiş ve popülerlik kazanmıştır. Birçok araştırmacı bu kavramı araştırarak, daha iyi anlaşılması ve topluma yarar sağlaması için çalışmalar yapmıştır. Buna verilebilecek en iyi örneklerden birisi, Uluslararası Bireysel Farklılıkları İnceleme Örgütünün (The International Society for the Study of Individual Differences (ISSID)) 2003 yılında Avusturya, Graz’da yapılan konferansında bu konuya konferansın başlıca iki kısmını ayırmış ve birçok rapora yer vermiş olmasıdır.⁸⁵

Duygusal zekâyı ölçen araçlar, bireyin hangi alanda daha başarılı olacağını belirlemez, fakat onun kişiliğindeki bazı özelliklerini ortaya çıkarabilir. Örneğin, bu test sonucu bireyin çok duyarlı birisi olduğu ortaya çıkar ve buna göre psikoloji, insan ilişkilerine yönelik veya duyarlılığın ön planda olması gereken meslek seçmesi doğru olabilir.⁸⁶

⁸³ Gerald Matthews, Moshe Zeidner, Richard D. Roberts, **Emotional Intelligence: Science and Myth**, MIT Press, 2004, s. 548.

⁸⁴Viktor Fersht, “Spontannost -Mat Udaçi?” (Çevrimiçi) <http://psylive.ru/?mod=articles&gl=16&id=54>, 02.09.2012.

⁸⁵ Liusin, a. g. e., s. 29.

⁸⁶ Stein, Howard, a. g. e., s. 9-10.

Ayrıca duygusal zekâ, bireyin karakteristik özelliğini belirlemez. Bir birey yalnızca içine kapanık olamaz, aynı zamanda çok dakik de olabilir. Dolayısıyla bir insanın karakterini tanımlamak için kullanılamaz.⁸⁷

Kişilik, duygusal zekâ ile en çok karıştırılan bir kavramdır. Kişilik, bilişsel zekâ ve duygusal zekâ gibi özelliklerden oluşmaktadır. Bilişsel zekâ, sonradan değişmez, kalıcıdır. Duygusal zekâ ise, zamanla ve çalışmalarla gelişebilen yetenektir.⁸⁸

Bu alanda ilk modeli geliştiren Mayer ve Salovey olmuştur ve daha sonra farklı bakış açısını barındıran başka modeller de oluşmaya başlamıştır. Onlardan en yaygın olanları D. Goleman ve R. Bar-On'un modelleridir.⁸⁹

Goleman, duygusal zekâ modelini Mayer ve Salovey'in 1990'lı yıllarda geliştirdikleri model bazında geliştirmiş ve ek olarak heyecan, ısrar ve sosyal becerileri eklemiştir. Böylece Mayer ve Salovey'in modelinde yer alan bilişsel beceriye kişisel özellikleri de ekleyerek onları birleştirmiştir. 1995 yılında yayınlanmış olan "Duygusal Zekâ Neden IQ'dan daha önemlidir?" adlı kitabının ün kazanmasıyla geliştirmiş olan modeli sadece bilimsel alanda değil, daha geniş bir kitle tarafından benimsenmiştir.⁹⁰

Ayrıca bu konu bazı kuruluşlar tarafından da yakından incelenip, çeşitli boyutlar geliştirilmekte ve ölçülmeye çalışılmaktadır. 30 Eylül 1997 yılında Kaliforniya'da "6 seconds" (altı saniye) derneği kurulmuştur. Bu derneğin kuruluş amacı, duygusal zekâ araştırmalarına destek olmak ve teoriyi pratiğe geçirmeye yardım etmek olmuştur. Bu dernek, aile, okul ve kuruluşlarda duygusal atmosferi iyileştirmek için çeşitli eğitimler vermektedir. Ayrıca bu dernek, duygusal zekâyı, bireyin kendisi ve başkaları ile olan ilişkilerinde optimum sonuç alabilme yetisi

⁸⁷ Stein, Howard, a. g. e., s. 9-10.

⁸⁸ A. e., s. 10.

⁸⁹ Liusin, a. g. e., s. 31.

⁹⁰ A. e.

olarak tanımlamaktadır.⁹¹ Bu derneğin geliştirmiş olduğu Six Seconds Emotional Intelligence Assessment (SEI) adlı ölçeği, bireysel gelişime odaklanmış bir ölçektir. Burada duygusal bilgi, duyguların hareketi, iç motivasyon ve empati gibi üç alanla ilgili sekiz temel yeteneği ölçmektedir. Dernek, test sonucunu testle ilgili yorum ve tavsiyelerle birlikte göndermektedir. Testin güvenilirliği yüksek ve kullanımı oldukça kolaydır. Bu test genellikle eğitimlerde kullanılmaktadır.

1. 7. 1. Mayer ve Salovey'in Tanımladığı Boyutlar

Duygusal zekâ adı ile bu kavramı psikoloji alanına kazandıran Mayer ve Salovey, 1990'lı yıllardan itibaren bu kavram üzerinde çalışmakta ve sürekli olarak geliştirmiş oldukları model ve metodlara yenilikler, değişiklikler eklemektedirler.⁹²

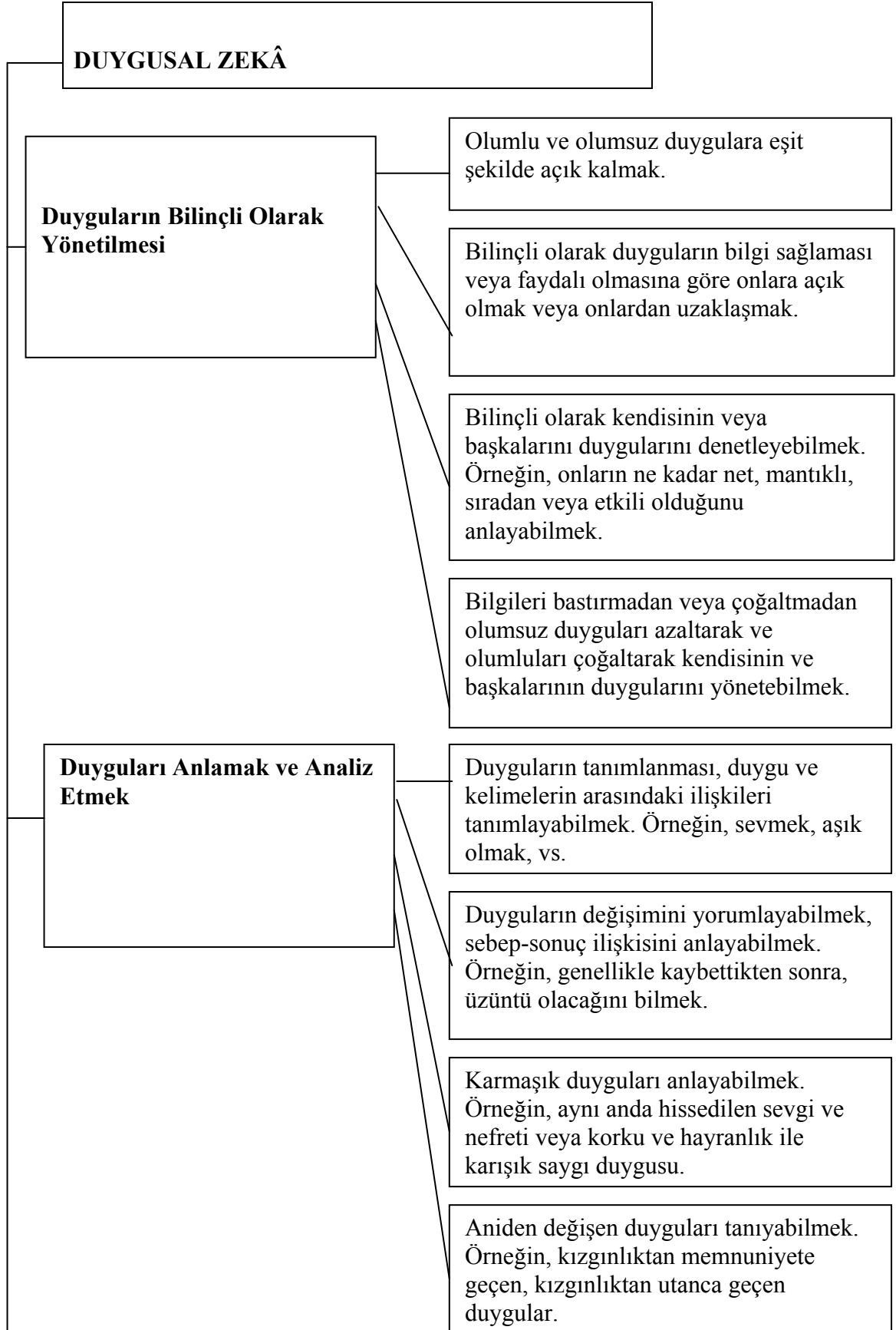
Onlara göre, duygusal zekâ dört boyuttan oluşmaktadır. Bunlar Şekil 1'de görüldüğü gibi:

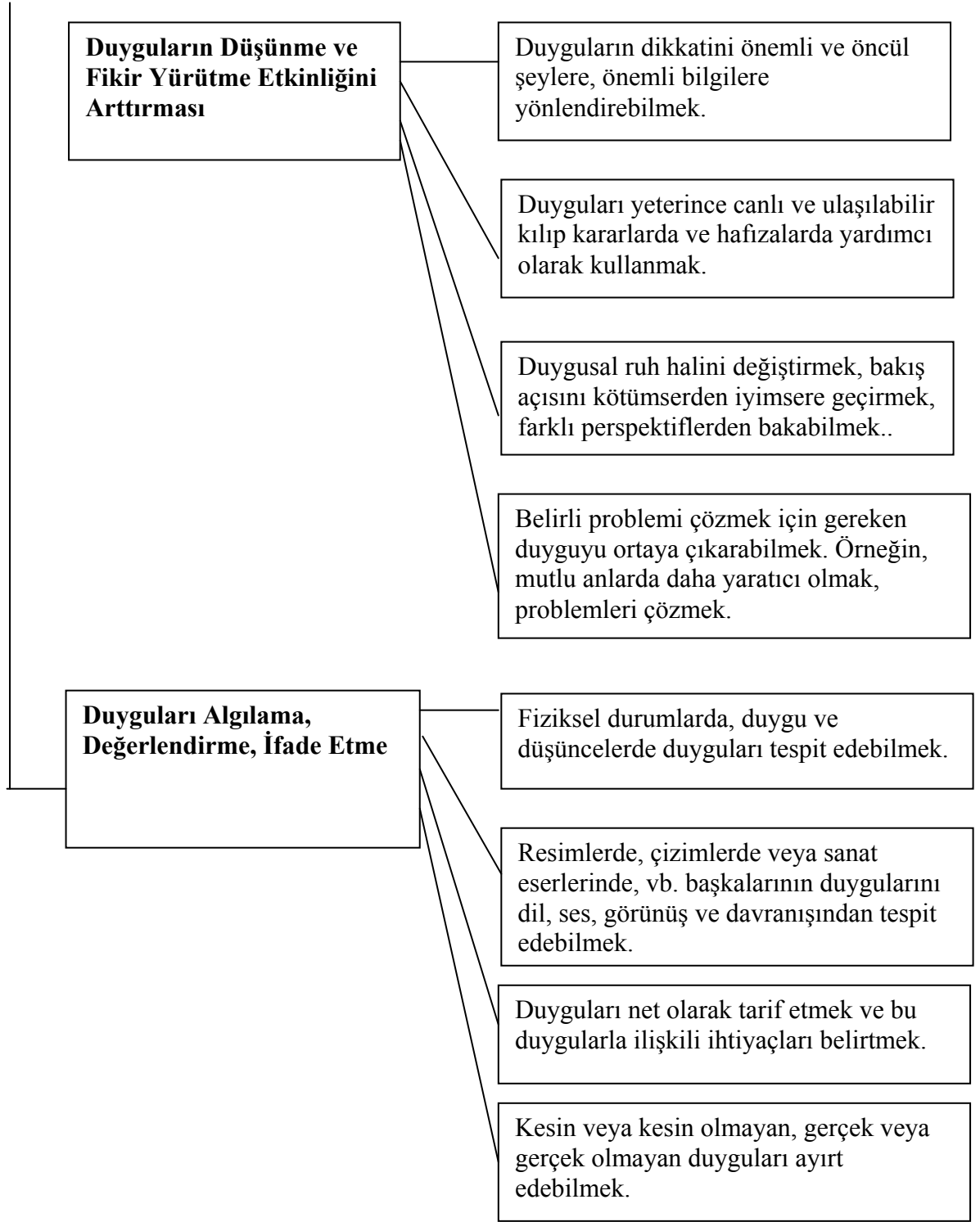
- 1) Duyguları bilinçli olarak yönetme boyutu,
- 2) Duyguları anlama ve analiz etme boyutu,
- 3) Duyguların düşünme ve fikir yürütme etkinliğini arttırması boyutu,
- 4) Duyguları algılama, değerlendirme ve ifade etme boyutu.

Şekilde 1'deki hiyerarşik modele göre Mayer ve Salovey tarafından duygusal zekânın araştırılması için ilk deneme metodu oluşturulmuştur. Bu metod MEIS (Multi-factor Emotion Intelligence Test – Çok Faktörlü Duygusal Zekâ Testi) olarak adlandırılmıştı. Bu ölçek 12 boyuttan, her boyutta ikiden dörde kadar alt boyut ve 200'den fazla ifade içermektedir. İfadelerin cevapları bir kaç şıktan oluşmaktadır. Puanlama ise, oybirliği, uzman değerlendirmesi veya soru türüne göre yapılmaktadır. Fakat bu ölçek, Mayer ve Salovey'i psikometrik göstergeleri ile tatmin etmedi ve çalışmalarına devam ettiler. 1999 yılında onlara David R. Caruso katıldı ve 2002

⁹¹ (Çevrimiçi) <http://www.6seconds.org/about/mission.php>, 04.09.2012.

⁹² E. A., Sergienko, I. I. Vetrova, "Emotional Intelligence: Russian-Language Adaptation of The Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test", Version 2.0, **Institute of Psychology of Russian Academy of Sciences**, (Çevrimiçi) <http://psystudy.ru/index.php/eng/2009n6-8e/244-sergienko-vetrova8e.html>, 18.04.2012.





Şekil 1: Mayer ve Salovey'in Duygusal Zekâ Modeli⁹³

⁹³ Mayer-Salovey Four Branch Model of Emotional Intelligence, (Çevrimiçi)
<http://www.eqi.org/4bmodel.htm>, 05.08.2012.

yılında MSCEIT, V2.0 (The Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test) ölçeğini geliştirmişlerdir. Bu ölçek 141 ifade ve toplam 8 bölümden oluşmaktadır. Bu ölçek daha dengeli ve daha iyi psikometrik sonuçlar göstermiş ve daha çok yaygınlık kazanmıştır.⁹⁴

1998 yılında Nicola S. Schutte ve arkadaşları Mayer ve Salovey'in modeline dayanarak 62 ifadeden oluşan duygusal zekâ ölçeği geliştirdiler. Bu ölçek 346 üniversite öğrencisi ve çeşitli bireylere uygulanmış, faktör analizi sonucu faktör yükü 0,40 ve üzerinde olan 4 boyuttan oluştuğu görülmüştür. 33 ifadeden oluşan birinci boyut, Mayer ve Salovey'in kavramsal modelinin bütün bölümlerini içermekte ve 13 ifadesi duyguların değerlendirilmesi boyutunu, 10 ifadesi duyguların düzenlenmesi boyutunu ve diğer 10 ifadesi duygulardan faydalanma boyutunu nitelendirmektedir. Nicola S. Schutte ve arkadaşları ölçeği tek boyutlu olarak ele almışlardır.⁹⁵

Nicola S. Schutte ve arkadaşlarının geliştirdikleri 33 ifadeden oluşan duygusal zekâ ölçeği (Emotional Intelligence Scale) birçok çalışmada kullanılmıştır bunlar: Ciarrochi, Chan ve Bajgar, 2001; Petrides ve Furnham, 2000; Saklofske, Austin ve Minski, 2003; Schutte ve arkadaşları, 2001.⁹⁶

Nicola S. Schutte ve arkadaşlarının geliştirdikleri duygusal zekâ ölçeği, 2004 yılında Elizabeth J. Austin ve arkadaşları tarafından modifiye edilmiş ve Kanadalı 500 üniversite öğrencisine uygulanmıştır. Elizabeth J. Austin ve arkadaşları ölçeğin güvenilirlik katsayısını 0,84 seviyesinde bulmuşlardır. Revize aşamasında ölçeğe sekiz ifade eklenmiş ve ifade sayısı 41 olmuştur. Bunların 20'si olumlu (forward-keyed) ve 21'i olumsuz ifadelerden (reverse-keyed) oluşmaktadır.⁹⁷

⁹⁴ Mayer-Salovey Four Branch Model of Emotional Intelligence, (Çevrimiçi) <http://www.eqi.org/4bmodel.htm>, 05.08.2012.

⁹⁵ Nicola S. Schutte, et. al., "Development and Validation of a Measure of Emotional Intelligence", **Personality and Individual Differences**, 25, 1998, s. 169-171.

⁹⁶ Elizabeth J. Austin, et. al., "Measurement of Trait Emotional Intelligence: Testing and Cross-Validating a Modified Version of Schutte et al.'s (1998) Measure", **Personality and Individual Differences**, 36, 2004, s. 556.

⁹⁷ A. e., s. 557.

Elizabeth J. Austin ve arkadaşları tarafından modifiye edilen ölçek, “İyimserlik / Ruh Halini Düzenleme (Optimism / Mood Regulation)”, “Duyguların İfadesi (Appraisal / Expression of Emotions)” ve Duygulardan Faydalanma (Utilisation of Emotions)” olmak üzere 3 boyuttan oluşmakta ve (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kararsızım, (4) katılıyorum ve (5) kesinlikle katılıyorum şeklinde 5’li likert tipi bir derecelendirmeye sahiptir.

Revize edilmiş duygusal zekâ ölçeğinin boyutları aşağıdaki gibidir:

1. İyimserlik / Ruh Halini Düzenleme: İyimserlik, hayatta her koşulda olaya pozitif yönden bakabilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Ruh halini düzenleme, bireyin kendini ve başkalarını olduğu gibi kabul etmesi ve hayattan zevk alabilme yetisi olarak ifade edilebilir. Bu konularda başarılı olan bireyler, hayattan zevk alan mutlu ve pozitif insanlardır.⁹⁸

2. Duygulardan Faydalanma: Bireyin duygulardan faydalanabilmesi için, öncelikle duyguları tanıması ve tanımlayabilmesi, duyguların ortaya çıkış sebeplerini bilmesi gerekmektedir. Duygular, sebepsiz yere oluşmaz ve oluşmasında birçok sebep vardır. Duygularını tanımlayabilen ve onun altında yatan sebepleri algılayabilen bireyler, duygularını kontrol edebilir, doğru yönetebilir ve amaçlarına ulaşması için kullanabilir.⁹⁹

3. Duyguların İfadesi: Bireyin duyguları algılayabilmesi ve onu etkin bir şekilde ifade edebilme yeteneğidir. Ayrıca başkalarının da sözlü olmayan duygusal ifadelerini doğru anlayabilmesidir. Bu yeteneğe sahip bireylerde daha fazla empati kurma eğilimi olur. Duyguları tanımlama ve ifade edebilme yeteneği, bireyi sosyal hayatta daha başarılı olmasına büyük katkı sağlar.¹⁰⁰

⁹⁸ Bar-On, a. g. e., s. 4-5.

⁹⁹ David R. Caruso, Peter Salovey, **Yönetimde Duygusal Zekâ: Dört Duygusal Becerinin Liderlikte Kullanımı ve Geliştirilmesi**, Çev.: Süheyla Kaymak, Crea Yayıncılık, İstanbul, 2007, s. 11.

¹⁰⁰ J. D. Mayer, P. Salovey, “What is Emotional Intelligence?”, In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.) **Emotional Development and Emotional Intelligence**, New York: Basic Books, 1997, s. 9-10.

1. 7. 2. Reuven Bar-On'un Tanımladığı Boyutlar

Reuven Bar-On, 1980'li yıllarda duygusal zekâ alanını araştırmaya başlamıştır. Reuven Bar-On'u bu araştırmaya iten neden, yüksek bilişsel zekâyâ sahip olan bazı insanların onlardan daha düşük bilişsel zekâyâ sahip bireylere nazaran hayatta daha az başarılı olduğu olmuştur. 1985 yılında Bar-On, bu sorularının cevabını duygusal katsayısı veya duygusal zekâ (EQ – emotional Quotient) kavramlarıyla kısmen bulmuş olduğunu düşünüyordu. Bu hipotez Bar-On'un EQ-i (Emotional Quotient inventory) ölçüm aracını geliştirene kadar ispatlanamamıştır. Bar-On, duygusal zekânın birbirleriyle kesişen, fakat birbirinden farklı olan yeteneklerden oluştuğunu düşünüyordu. Bu yetenekler, beş genel alan ve onların on beş alt bileşeninden oluşmaktadır. Bu ölçüm aracı, Bar-On tarafından 1996 yılında Amerika Psikoloji Derneği'nin (American Psychology Association) Toronto'daki toplantısında sunulmuş ve çok ilgi görmüştür. O zamana kadar Bar-On, ölçeğinin telif haklarını psikolojik yayıncılık kuruluşu olan Multi-Health System'e (MHS) vermiştir. EQ-i testi, MSCEIT V2.0'den farklı olarak bireylerin içe bakışlarından oluşmaktadır.¹⁰¹

Şuanda MHS, hem Reuven Bar-On, hem Peter Salovey, John D. Mayer ve Caruso ile birlikte çalışmalarına devam etmektedirler. Bu çalışmanın amacı, farklı bakışların duygusal zekâ çalışmalarına farklı yön vererek belki de bu konuyu daha fazla aydınlatacağı düşüncesidir.¹⁰²

Bu belki de bu kadar iyi bilindiği düşünülen bir konunun aslında bilinmedik yönlerinin daha çok olduğuna işaret etmektedir.

Reuven Bar-On, duygusal zekâyı beş genel boyut ve on beş alt boyuta ayırarak ele almıştır¹⁰³:

¹⁰¹ Stein, Howard, a. g. e., s. 9.

¹⁰² (Çevrimiçi) <http://www.mhs.com/Info.aspx?id=About>, 03.03.2012.

¹⁰³ Bar-On, a. g. e., s. 15.

1. Kişisel Farkındalık Boyutu (Intra-personal): bireyin özsaygı, duygusal farkındalık, benlik davası, kararlılık, bağımsızlık, kendini gerçekleştirme yeteneklerinden oluşmaktadır. Duygusal farkındalık, kişinin kendini iyi tanıması, hissettiği duyguların sebebini bilmesini ve kişisel özelliklerine göre tercihler yapabilmesini içermektedir. Benlik davası ve kararlılık, düşünce ve duygularını açıkça ifade edebilmesi, kendi bakış açısını savunması ve kararlılık sergilemesini içermektedir. Özsaygı, kendisinin güçlü ve zayıf yönlerini kabullenmesi, zayıf yönlerinin olmasına rağmen, kendisi ile ilgili olumlu düşüncelerde olmasıdır. Kendini gerçekleştirme, bireyin potansiyelini ortaya koyabilmesi ve iş hayatında, özel yaşamında, öğrencilik hayatında elde ettiği başarılarından dolayı kendisi ile gurur duymasısıdır.

2. Kişiler Arası İlişkiler Boyutu (Inter-personal): bireyin empati kurabilme, sosyal sorumluluk ve kişiler arası ilişkiler kurabilme yeteneklerinden oluşmaktadır. Empati, bireyin başkalarının ne düşüneceği ve hissedeceğini anlama yeteneğidir. Sosyal sorumluluk, bireyin diğer insanlarla işbirliği kurması ve sosyal grup için faydalı olmasıdır. Kişiler arası ilişkiler kurabilme yeteneği, insanlarla ilişki kurabilme ve karşılıklı anlayış içinde olan ve sosyal açıdan yakın olan ilişkileri devam ettirebilmedir.

3. Stres Yönetimi Boyutu (Stress Management): bireyin strese toleransı ve duygularını kontrol altına alabilme yeteneklerinden oluşmaktadır. Strese tolerans, olumsuz durumlar ve duyguların olduğu ortamlarda her şeye rağmen sakin ve serin kanlı kalabilmektir. Duygularını kontrol altına alabilme, anlık oluşan duygulara yenilmeden, onlara karşı koyabilmektir.

4. Uyumluluk Boyutu (Adaptability): bireyin hakikatları kavrayabilme, uyumluluk veya esneklik ve problemleri çözme yeteneklerinden oluşmaktadır. Bireyin hakikatları kavrayabilmesi, olayları olmasını istediği gibi değil, olduğu gibi görebilme yeteneğidir. Uyumluluk veya esneklik, bireyin duygu ve düşüncelerini değişen koşullara göre uydurmasıdır. Problemleri çözme yeteneği, ilk önce problemi belirleyebilme ve daha sonra en uygun çözüm üretme veya uygulama yeteneğidir.

5. Genel Ruh Hali Boyutu (General Mood): bireyin iyimser, pozitif ve mutlu olabilme yeteneklerini içermektedir. İyimserlik veya pozitif, özellikle olumsuz şartlarda o durumun olumlu yönünü destekleyerek, iyimser kalabilmektir. Mutluluk, hayattan memnun olmak, kendisine ve başkalarına zevk vererek, heyecanla ve memnuniyetle birçok uğraşla ilgilenmektir.

Reuven Bar-On'un User's Manual kitapçığından alınmış olan duygusal zekâ anketinin boyutlarına ilişkin yorumlar aşağıdaki gibidir¹⁰⁴:

1. Ana Boyutların Yorumu

a) Kişisel Farkındalık Boyutu (Intra-personal) - bireyin kendisiyle olan ilişkisi, kendi içindeki değerlerdir. Bu boyutun alt boyutları, duygusal benlik bilinci, kendine güven, kendine saygı, kendini gerçekleştirme ve bağımsızlık boyutlarıdır. Bu boyuttan yüksek değer alan bireyler, duygularının farkında olan, kendilerinden memnun ve yaşamlarında yaptıkları şeyler hakkında olumlu şeyler düşünen kişilerdir. Bu kişiler duygularını rahatça ifade edebilir, düşüncelerini ve inançlarını ifade etmekte bağımsız, güçlü ve kendinden emindirler. Bu boyutun yüksek olması, satış, müşteri hizmetleri ve pazarlama gibi alanlarda önemli bir yetenektir.

b) Kişiler Arası İlişkiler Boyutu (Inter-personal) - kişilerarası yetenek ve faaliyetlerin altını çizmektedir. Bu ana boyutun alt boyutları; empati, bireylerarası ilişkiler ve sosyal sorumluluktur. Bu boyuttan yüksek değer alan kişiler, sosyal yetenekleri iyi olan, sorumluluk sahibi kişilerdir. Bu kişiler diğer bireyleri anlar, iyi ilişki kurar ve onlarla iyi geçinirler. Bu yetenekler, takım çalışmasında ve insan ilişkilerinde bir gerekliliktir. İyi geliştirilmiş kişiler arası yetenekler, insanlarla ilişkili olarak, müşteri hizmetleri, yönetim ve liderlik faaliyetlerinde çok önemlidir.

¹⁰⁴ Füsün Tekin Acar, "Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması", Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001, s. 116-123.

c) Stres Yönetimi Boyutu (Stress Management) - stres toleransı ve dürtü kontrolü boyutlarından oluşmaktadır. Bu boyuttan yüksek değer almış kişiler, umutsuzluğa kapılmadan veya kontrollerini kaybetmeden stresle baş edebilirler. Bu kişiler genellikle soğukkanlı olup nadiren fevridirler. Ayrıca baskı altında dahi iyi çalışırlar. Bu boyuttan yüksek değer almış kişiler, stresli, endişe doğurabilecek ve kritik işlerde çalışabilirler. Bu yetenek, polisler, itfaiyeciler, acil servis çalışanları, örgütlerde ise özellikle yöneticiler için çok önemlidir.

d) Uyumluluk Boyutu (Adaptability) – problem çözme, gerçekçilik ölçüsü ve esneklik alt boyutlarından oluşmaktadır. Uyumluluk değeri, bireyin çevresindeki taleplerle uygun şekilde baş edebilmesi ve problemlili durumlarla ilgili olmasında ne kadar başarılı olacağını ortaya çıkartır. Bu boyuttan yüksek değer alan kişiler, problemlili durumları anlamada ve uygun çözümlere ulaşmakta, genellikle esnek, gerçekçi ve etkindirler. Bu kişiler, günlük yaşamlarında karşılarına çıkan güçlüklerle ilgili olarak genellikle uygun çözümler üretebilirler. Bu uyumluluk sadece özel yaşamlarında değil, iş yaşamlarında da geçerlidir. Bu kişiler, örgütlerde daha çok, araştırma geliştirme ve teknik destek departmanlarında başarılı olurlar.

e) Genel Ruh Hali Boyutu (General Mood) - mutluluk ve iyimserlik boyutlarından oluşmaktadır. Anketin bu boyutu, yaşama bakış açısını, yaşamdan aldığı zevki, yaşamla ilgili duyguları ölçer. Bu boyutun yüksek değeri, yaşamdan nasıl zevk alınacağını bilen neşeli, olumlu düşünen ve umutlu kişileri tanımlar. Bu boyut, insan ilişkilerinde birleştirici bir element olmasının yanı sıra, problem çözümü ve stres toleransında etkili, motivasyonel bir boyuttur. Bu boyuttan yüksek değer almış kişiler, işyerinde coşkulu ve pozitif bir iklim oluşturulmasına yardımcı olurlar.

2. Alt Boyutların Yorumu

a) Kişisel Farkındalık:

- Duygusal Benlik Bilinci - duygularıyla ilişki içinde olup duygularını kolayca tanımlayabilen kişiler genellikle bu boyuttan yüksek değer alırlar. Bu kişiler, neler hissettiklerini tam olarak bilir ve niçin böyle hissettiklerini anlayabilirler.

- Kendine Güven - duygularını, düşüncelerini ve inançlarını açıkça ifade edebilen ve yıkıcı olmadan kendi haklarını savunabilen kişiler genellikle bu boyuttan yüksek değer alırlar. Bu kişiler aşırı kontrollü veya utangaç kişiler değildirler, duygularını sinirlenmeden veya kötü üsluptan uzak bir şekilde, direk ve açıkça ifade ederler. Onlar, fikirlerini açıklarlar ve duygusal olarak zor olsa da, bir şeyleri kaybedeceklerini bilseler de doğru olduklarını düşündüklerini açıkça söyler, yeri geldiğinde de karşı çıkarlar. Bu kişiler, başkalarının kendilerini rahatsız etmelerine veya kendilerinden yarar sağlamalarına izin vermezler.

- Kendine Saygı - kendileri hakkında iyi şeyler hisseden, kendilerini kabul edip saygı duyan kişiler genellikle bu boyuttan yüksek değer alırlar. Kendini kabul etmek, bireyin kendini algılamasında olumlu ve olumsuz yönlerini, sınırlılıklarını ve yeteneklerini olduğu gibi kabul etmesidir. Bireyin kendine saygı duyması, genel olarak kendini olduğu gibi sevmesidir. Duygusal zekânın bu kavramsal boyutu, bireyin kendini emniyette, güçlü, emin, güvenli ve yeterli hissetmesi ile ilgilidir. Bireyin kendinden emin olması öz saygısına bağlıdır. Bu da bireyin çok iyi şekilde gelişmiş kendini tanımlama duygusuna bağlıdır. Bu kişiler kim olduklarını bilirler. Kendine saygısı olan kişi, sahip olduğu özellikler ve yeteneklerinden memnundur. Bunun tam tersi durumda, birey sürekli kendini yetersiz ve önemsiz hisseder.

- Kendini Gerçekleştirme - kendi potansiyelinin farkında olan ve yaşamını anlamlı ve dolu kılmaya çalışan kişiler genellikle bu boyuttan yüksek değer alırlar. Bu kişiler, hayatta nereye gittiklerini ve niçin bu yolda olduklarını çok iyi bilirler. Kendini gerçekleştirme, bireyin yetenek, beceri ve kapasitesini maksimum düzeyde

geliştirmek için verdiği uğraşın devamlı ve dinamik olduğu bir süreçtir. Bu boyut, bireyin herşeyin en iyisini yapma ve kendini genel olarak geliştirme çabasıyla ilgilidir. Kendini gerçekleştirme, iş tatmini ile yakından ilgilidir.

- Bağımsızlık - kendi kendini yöneten, düşüncelerinde ve davranışlarında özerk ve bağımsız kişiler bu faktörden yüksek değer alırlar. Bu kişiler diğer insanların tavsiyelerini ister veya göz önüne alırlar, fakat önemli kararlarında başkalarına bağlı kalmazlar. Bu kişiler duygusal anlamda da bağımsızdırlar. Bağımsızlık yeteneği, kendine güven, içsel güç ve beklenti gerekliliklerinin esiri olmadan yerine getirme isteğinin gücüne bağlıdır.

b) Kişiler Arası İlişkiler:

- Empati - diğer kişilerin duygularının farkında olan ve onları değerlendirebilen kişiler genellikle değer alırlar. Bu kişiler, karşısındakilerin neyi, nasıl ve niçin hissettiklerini anlar ve onlara karşı duyarlıdırlar. Başka bir deyişle karşısındaki kişilere önem verirler. Özetle empati kurabilmek, diğer kişileri duygusal olarak okumak anlamına gelmektedir.

- Bireyler Arası İlişkiler - diğer insanlarla karşılıklı olarak doyumlu ilişkiler kurup geliştiren kişiler genelde bu boyuttan yüksek değer alırlar. Bu kişiler dostluklar kurabilen, sevgiyi alıp vermesini bilen kişiler olarak tanımlanırlar. Bu duygusal yetenek, diğer kişilere karşı duyarlı olmayı, ilişki kurmada istekli olmayı ve ilişkilerde doyumlu olmayı gerektirir.

- Sosyal Sorumluluk –üyeleri oldukları sosyal grupta işbirlikçi, destekleyici ve yapıcı üyeler olarak tanımlanan kişiler genellikle bu boyuttan yüksek değer alırlar. Bu kişiler herhangi bir menfaati olmasa da, sorumluluklarını yerine getirmeyi bilirler. Bu boyutun özünde sosyal bilinç vardır. Bireyler, insan ilişkilerinde duyarlıdırlar ve sahip oldukları yetenek ve deneyimlerini başkalarının amaçlarına katkıda bulunmak için kullanırlar.

c) Stres Yönetimi:

- Stres Toleransı - ters giden şeyler olduğunda ve stresli durumlarda morallerini bozmadan soğukkanlılıklarını koruyabilen kişiler genellikle bu boyuttan yüksek değer alırlar. Çok ender endişelenir ve alt üst olurlar. Stres toleransı demek, güçlükleri bastırmadan ya da yok saymadan üstüne gidip onunla başa çıkabilmektir. Bu yetenek, (1) stresle başa çıkabilmek için hareket tarzını seçebilme yeteneğini, (2) iyimser bir eğilimi, (3) stresli durumu etkileyebileceği veya kontrol edebileceği hissinin olmasını gerektirir. Bu yeteneği güçlü olan kişiler, umutsuzluk veya çaresizlik hissine kapılmayıp, kriz ve problemlerinde stresle kolaylıkla baş edebilirler.

- Dürtü Kontrolü - güdülerini, ihtiyaçlarını erteleyebilen veya onlara karşı direnebilen kişiler genellikle bu boyuttan yüksek değer alırlar. Dürtü kontrolü olan bir kişi, çok nadiren sabırsız davranır veya kontrolünü kaybeder. Dürtü kontrolü, saldırganlık dürtüsünü kabullenebilme, sakin olabilme, çatışmayı, düşmanca ve sorumsuz davranışları kontrol edebilme kapasitesini gerektirir. Dürtü kontrolüne sahip olmayan biri, sık sık hayal kırıklığı yaşar, sabırsızdır, öfkesini kontrol edemez, ani ve beklenmedik çıkışlarda bulunur. Dolayısıyla bu tür davranışlarından dolayı sıklıkla problemler yaşar.

d) Uyumluluk:

- Problem Çözme - problemleri fark edip tanımlamanın ötesinde bu problemlere etkin çözümler bulup, bunları uygulama yeteneğine sahip kişiler genellikle bu boyuttan yüksek değer alırlar. Problem çözme, çok aşamalı bir süreçten oluşur. Bunlar: 1) problemi sezme ve bu problemi çözmek için kendine güven ve motivasyonunun olması, 2) problemi mümkün olduğunca açık bir şekilde tanımlamak ve formüle etmek, 3) mümkün olduğunca çok çözüm üretmek, 4) çözümlerden birinin uygulanmasına karar vermek. Problem çözme sürecinde bireyin, bilinçli, disiplinli, metodolojik ve sistematik olması gereklidir. Bu boyuttan yüksek değer alan birey problemlerden kaçmak yerine üstüne gider ve çözüme ulaştırır.

- Gerçekçilik Ölçüsü - yaşadıkları ile gerçekte var olanlar arasındaki benzerlikleri değerlendirebilen kişiler genellikle bu boyuttan yüksek değer alırlar. Bu kişiler, acil durumlarda genellikle doğru şekilde harekete geçerler ve gerçekçi kişiler olarak tanımlanırlar. Yaşamdaki genel yaklaşımları, pasif şekilde varsaymak değil, aktif şekilde uygulamaktır. Bu kişiler ayakları yere basan, gerektiğinde hayallerden sıyrılıp, ortaya çıkan durumların gerçekçiliğine dönebilen bireylerdir. Tarafsızlık ve her şeyi olduğu gibi görebilmek, bu boyutun önemli gerekliliklerindendir.

- Esneklik - duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını değişen durum ve şartlara kolaylıkla uydurabilen kişiler genellikle bu boyuttan yüksek değer alırlar. Duygusal zekânın bu boyutu, bireyin tanıdık olmayan, tahmin edilemeyen, sürekli değişimin var olduğu durumlara uyum sağlayabilmesi ile ilgilidir. Esnek kişiler, çevik, sinerjik kişilerdir. Yanlılıkları ispatlanırsa, bunu kabul eder ve fikirlerini değiştirebilirler. Farklı fikir ve düşüncelere açıktırlar.

e) Genel Ruh Hali:

- Mutluluk - Yaşamdan zevk alan, yaşamı doyumlu kişiler bu alt boyuttan yüksek değer alan kişilerdir. Bu kişilerin genelde mutlu bir mizaçları olup onlarla birlikte olmak çok zevklidir. Yaşama farklı bakış açıları ile bakabilirler, iş yaşamında ve özel yaşamlarında huzurlu, rahat kişilerdir. Mutluluk, neşeli ve istekli olmakla ilişkilidir. Bu boyuttan düşük değer alan kişi, sürekli endişeli ve geleceğe ilişkin belirsizlikleri yoğunudur. Toplumdan uzaklaşma, kendini sürekli suçlu hissetme, yaşamdan zevk almama gibi depresyon belirtileri gösterebilir.

- İyimserlik - yaşamın renkli tarafından bakabilen, sıkıntı ve şanssızlıklara rağmen olumlu düşünebilen kişiler genellikle bu boyuttan yüksek değer alırlar. İyimserlik, yaşama umutla bakmak, yaşama karşı olumlu tutuma sahip olmaktır. Bu alt boyut, kendini gerçekleştirme, problem çözme ve stres toleransı boyutlarında önemli bir role sahiptir. İyimserliğin karşıtı, kötümserlik olup bir depresyon belirtisidir.

1. 8. Bilişsel Zekâ ve Duygusal Zekânın Farklılıkları

Bilişsel zekâ, konsantre ve planlama, organize etme, kelimeleri kullanma ve anlama, vakaları benzetme ve yorumlama yetenekleri ile açıklanır. Gerçekte bilişsel zekâ, hafıza, sözlük ve görsel koordinasyon gibi bireysel bilgi kümesini ölçer. Bu yeteneklerin bazılarının başarılı olmak için büyük katkısı bulunmaktadır.¹⁰⁵ Bilişsel zekâ, bireyin entellektüelliğini, analitik ve mantıksal düşünme yeteneklerini ölçer. Ayrıca, bilişsel zekâ bireyin sözlü, görsel ve matematiksel yetenekleriyle de yakından ilişkilidir. Bilgileri akılda tutma yeteneği ve öğrenilmiş bilgilerle problem çözme yeteneği de bilişsel zekânın bir göstergesidir. Dolayısıyla, bu özellikleri olan bir birey bilişsel zekâ testinden (IQ test) yüksek puan alacaktır. Bu yetenekler başarı için gereklidir, fakat yeterli değildir.

Bilişsel zekâ, başarıyı belirlemez ve belirleyemez. Araştırmalar, bilişsel zekânın işyerindeki başarıya etkisini %1 ile %20 olarak (ortalama %6) göstermiştir. Diğer taraftan da duygusal zekânın başarıdaki etkisi araştırmanın yapıldığı alana göre %27 ile % 45 arasında olduğu belirlenmiştir.¹⁰⁶

P. Salovey ve John D. Mayer, duygusal zekâyı duyguları tanıyabilme ve yeni duyguları mantıklı düşüncelere destek verecek şekilde meydana getirme, duyguları tanıma ve onların anlama, zihinsel olarak onların duygusal ve entellektüel gelişmesine destek olacak şekilde yönetebilme olarak tanımlamışlardır.¹⁰⁷ Başka bir deyişle kendini, duygularını çok iyi tanıyabilme, duygularının neden kaynaklandığını anlayabilme ve aynı şekilde etrafındaki insanları da tanıması, dolayısıyla onların nelere ihtiyaç duyduklarını, neleri istediklerini çıkartabilme ve ona göre hareket edebilme yeteneğidir. Burada belki de vurgulanması gereken unsur, duygusal zekânın stresle başedebilme özelliğidir. Stres yaratan durumlarda duygusal zekâsı yüksek olan birey stresin kaynağını belirler ve duygularını mantıkla yönetmeye başlar. Bütün bu özelliklerinden dolayı duygusal zekâsı yüksek olan bir birey her

¹⁰⁵ Stein, Howard, a. g. e., s. 18.

¹⁰⁶ A. e.

¹⁰⁷ John D. Mayer, Casey D. Cobb, "Educational Policy on Emotional Intelligence: Does it Makes Sense?", **Educational Psychology Review**, Vol. 12, No. 2, 2000, s. 165.

zaman için diğer insanlar tarafından en çok sevilen ve herkesin birlikte olmak istediği insandır.

Duygusal zekâ, duruma göre gelişebilen kısa süreli, taktik ve dinamik becerilerden oluşmaktadır. Bu beceriler tecrübe, eğitim ile geliştirilebilmektedir. Ayrıca vurgulanması gereken bir diğer unsur, duygusal zekâyâ sahip olmanın her zaman her yerde herkese nezaket gösterme anlamına gelmemesidir.

Thomas Stanley'nin "Milyonerin Zihni" ("The Millionaire Mind") adlı kitabında ABD'deki 733 multimilyonere yapmış olduğu anket yer almaktadır. Multimilyonerlere onların başarılı olmalarında etkili olan faktörleri (30 faktörün içinden) sıralamaları istendiğinde, aşağıdaki beş faktör zirveyi oluşturmuştur:

1. Bütün insanlara karşı dürüst olmak,
2. Disiplinli olmak,
3. İnsanlarla iyi geçinmek,
4. Her zaman destek veren eş,
5. Çoğu insana göre daha çok çalışmak.¹⁰⁸

Bunların hepsi de duygusal zekânın yansımalarıdır. Bilişsel zekâ veya IQ, ancak 21. sırada yer almış ve araştırmaya katılanların sadece %20'si tarafından belirtilmiştir. Bu kişilerin bilişsel zekâ ile birebir bağlantılı olan SAT (Scholastic Aptitude Test - Eğitim Yetenek Testi: Amerika'da üniversite eğitimi almak isteyenlerin girmesi gereken tüm dünyadan öğrencilerin girdiği YGS benzeri bir sınavdır) sonuçlarına bakıldığında, bu değer yaklaşık 1190'du. Bu normalden biraz yüksek, fakat en iyi kolejler için yetersizdir. Mezuniyet ortalamalarına gelince 4.0 üzerinden 2.92 idi. Bu gösterge onları başarılı olarak adlandırmak için yetersizdir.¹⁰⁹

¹⁰⁸ Thomas J. Stanley, **The Millionaire Mind**, Kansas City: Andrews McMeel Publishing, 2001, s. 122.

¹⁰⁹ Stein, Howard, a. g. e., s. 8-9.

Bilişsel zekâ ve duygusal zekâ arasındaki diğer bir fark, duygusal zekânın bir set gibi olması. Birey 17 yaşında iken yükselir, yetişkinlikte sabit kalır ve yaşlılıkta azalmaya başlar. Bunun aksine duygusal zekâ sabit değildir, sürekli gelişir. Kanada ve ABD’de 4.000’den fazla kişi ile yapılan araştırma, duygusal zekânın ortalama 95,3’ten (gençlik yaşların son dönemlerinde) 102.7’ye (kırklı yaşlarda) sürekli arttığını göstermiştir. Ellili yaşlara gelince bu gösterge çok az bir azalma göstermiş ve 101.5’e kadar inmiştir. Bu iniş, çok belirgin bir iniş değildir. Ayrıca bu gösterge hem erkek, hem kadınlar için geçerlidir.¹¹⁰

¹¹⁰ Stein, Howard, a. g. e., s. 18-19.

2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Örgütsel vatandaşlık davranışının temeli Chester I. Barnard'ın "işbirliğine gönüllülük" kavramına dayanmakta ve işletmenin sürekli başarısında bir gerekliliktir.. Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını açıklamak için öncelikle bu kavramın gelişimi incelenmeye çalışılmış ve ardından örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili kavramlar açıklanmaya çalışılmıştır. Daha sonra örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasında etkili olan unsurlar, boyutları ve son olarak işletmelere olan katkıları incelenmeye çalışılmıştır.

2. 1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramının Gelişimi ve Tanımı

İnsanların belirli amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelerek oluşturdukları ve beraberce sistematik bir şekilde işbirliği yaparak çalıştıkları gruplara örgüt veya işletme denilmektedir.¹¹¹ Bu amaçların gerçekleşmesi için işletmedeki her çalışanın belirli bir görev ve rolü vardır, dolayısıyla her çalışan ondan neler beklediğini, nelerden sorumlu olduğunu bilir. Bu tür davranışlar biçimsel rol (in-role) davranışı olarak tanımlanır ve işletmenin var oluşunun temel unsurudur. Çalışanlar bu görev ve rollerini yerine getirmenin karşılığında anlaşmada yer alan ödülü alabileceklerdir. Bununla birlikte çalışan bu görev ve sorumluluklarını yerine getirmeyen ise, işletme sisteminde aksaklıklar oluşmaya başlar ve sonunda işletme hayatını sürdüremez hale gelir.¹¹² Bununla birlikte bazı çalışanlar diğerlerinden farklı olarak ondan yapılması beklenmeyen, görev tanımında bulunmayan, işletmenin yararına olan işleri de yaparlar. Örneğin gönüllü olarak işe yeni başlayan çalışana yardım eder, işletmedeki olumsuzluklardan şikâyet etmez, işletmenin kaynaklarını tasarruflu ve itina ile kullanır, vs. İşte bu örneklerde verilmiş olan görevleri yerine getirmek, işyerinde ekstra - rol (extra role) davranışı olarak

¹¹¹ Ülgen, Mirze, a. g. e., s. 20.

¹¹² Münevver Ölçüm Çetin, **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2004, s. 3.

tanımlanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, bir tür ekstra-rol davranışıdır.¹¹³ Örgütsel vatandaşlık davranışı, pozitif veya olumlu ekstra-rol davranışlarını içermektedir. Bunlar, işletmenin yararına olan davranışlardır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ilk olarak 1930’lu yıllarda klasik yönetime katkıda bulunduğu gibi, neo-klasik düşünceye geçiş döneme çok önemli katkılarda bulunan Chester I. Barnard tarafından biçimsel organizasyonların yanında biçimsel olmayan organizasyonlar ve biçimsel rol davranışı dışında “extra-role” – ekstra rol davranışları olarak kullanılmıştır.¹¹⁴ Daha sonra 1980’li yıllarda bu konu bağımsız bir terim olarak ortaya çıkmış ve günümüzde önemi daha da artmaya başlamıştır. Dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışının kavramsallaşma sürecini iki ayrı zaman dilimi içerisinde değerlendirmek mümkündür. Bunlar:¹¹⁵

1. Örgütsel vatandaşlık davranışının kavramsallaşmasına katkı sağlayıcı nitelikteki temel çalışmaların yer aldığı 1930’lu yıllardan başlayarak 1980’li yılların başlarına kadar,
2. 1980’li yıllarda örgütsel vatandaşlık davranışının bağımsız bir kavram halinde ortaya çıkması ile birlikte başlayan ve konuya yönelik kapsamlı araştırmaların yapılmaya devam ettiği günümüze kadar.

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ile kez Dennis W. Organ ve arkadaşları tarafından Chester I. Barnard’ın “işbirliğine gönüllülük” fikrine ve Daniel Katz’ın üstlenilen görev ve “yenilikçi, kendiliğinden oluşan, herhangi bir zorlama olmaksızın meydana gelen davranışlar” arasındaki farktan yola çıkarak, ödüllendirme sisteminde direkt ve açıkça tanımlanmamış, işletmenin etkin işleyişini teşvik eden, isteğe bağlı, bireysel davranış olarak tanımlanmıştır. Burada isteğe bağlı davranışı, işletme ile çalışan arasındaki anlaşmadaki iş tanımında yer almayan ve yapılması

¹¹³ Michael M. Haigh, “Organizational Culture, Identity, Commitment, and Citizenship Behaviors: Antecedents, Change Over Time, Interrelationships, and Potential of Inoculation to Bolster Identity, Commitment, and Citizenship Behavior”, a Dissertation Submitted to the Graduate Faculty, University of Oklahoma, 2006, s. 28.

¹¹⁴ Ölçüm Çetin, a. g. e., s. 3.

¹¹⁵ Ahmet Karaaslan, Derya Ergun Özler, Ahmet Sami Kulaklıoğlu, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, C.: XI, S.: II, 2009, s. 137.

zorunlu olmayan, çalışanın tercihinine bağlı olarak yapılan ve yapılamaması takdirde herhangi bir ceza yaptırımını olmayan davranışlar olarak tanımlamışlardır.¹¹⁶

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, Dennis W. Organ tarafından işletmenin başarı, refah ve etkili çalışmaları için gerekli olan “iyi asker sendromu” (a good soldier syndrome) olarak da adlandırılmıştır.¹¹⁷ Burada asker teriminin tercih edilmesi belki de onların görev süreleri boyunca görev ve sorumluluklarını yüksek sadakat, büyük titizlikle yaptıklarından olsa gerek. Çünkü bilindiği gibi askerler için görevleri şeref ve onur meselesidir.

Önceleri örgütsel vatandaşlık davranış kavramı sosyal psikolojide prososyal örgütsel davranış olduğu düşünülüyor ve bu şekilde araştırılıyordu. Prososyal örgütsel davranışlar (prosocial organizational behaviors), organizasyon üyelerinin, örgütsel rollerini yerine getirirken etkileşim içinde oldukları birey, grup veya organizasyonun huzurunu sağlamaya yönelik sergiledikleri davranışlardır. Bu tür davranışa örnek olarak birine alışveriş merkezinde dağılmış torbalarının toplanmasında yardım etme, adres bulamayan birisine yardımcı olma gibi davranışlar verilebilir. Böyle durumlarda genel olarak prososyal davranış hakimdir ve prososyal davranış spontan, açık bir şekilde ödül almaksızın ve genelde bir yabancıya yönelik olmaktadır.¹¹⁸

Prososyal örgütsel davranışlar, “ekstra – rol” (extra-role) ve “tanımlanmış rol” (role prescribed) davranışları şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Ekstra rol davranışları, tanımlanmış rol davranışlarının tersine, biçimsel rol tanımlarında yer almayan pozitif sosyal davranışlardır.¹¹⁹

¹¹⁶ Philip M. Podsakoff, et. al., “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research”, **Journal of Management**, 2000, Vol. 26, No. 3, s. 513.

¹¹⁷ Dennis W. Organ, **Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome**, Lexington, MA: Lexington Books, 1988, s. 4.

¹¹⁸ Dennis W. Organ, Philip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie, **Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences**, Sage Publications, 2006, s. 4.

¹¹⁹ Janset Özen İşbaşı, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Farklı Ölçeklerin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma”, **8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, 2000, s. 359.

Daniel Katz ve Robert L. Kahn, ekstra rol davranışı (extra-role behavior) örgütsel yardımlaşma özellikleri olup, bizim farkında olmadığımız doğal davranışlar olarak betimlemişlerdir.¹²⁰

L. Van Dyne, L. L. Cummings ve J. M. Parks, biçimsel veya tanımlanmış rol ile ekstra rol davranışlarının kişiden kişiye farklılık göstereceğini yazmışlardır. İş esnasında yapılan herhangi bir davranış, yönetici için biçimsel rol davranışı olarak algılanırken, çalışan için fazladan rol davranışı olarak algılanabilir. Aynı şekilde bu durum yöneticiden yöneticiye ve çalışandan çalışana göre de farklılık gösterebilmektedir. Ancak, bu iki rol de işletme için teorik temel taşlardır.¹²¹

Örgütsel vatandaşlık davranışı, kişinin kendi rızasıyla yaptığı, formal ödüllendirme sisteminde direkt veya detaylı olarak tanımlanmayan bireysel davranıştır ve toplamda işletmenin verimlilik ve etkinliğini artırır.¹²² Burada bu davranışın bireysel ve gönüllü olması, herhangi bir ücret karşılığında yapılmaması ve belki de en önemlisi işletmenin yararına olması vurgulanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, rutin bir iş değildir ve işletmenin etkinliğine direkt veya dolaylı yoldan katkı sağlar.¹²³ Örneğin; bir pazarlamacının işletmenin satış hacmini arttırmak için gönüllü olarak iş sonrası evinde pazar araştırması yapıyor ise, bu örgütsel vatandaşlık davranışına örnek verilebilir. Çünkü onun evde de çalışma zorunluluğu yoktur, ondan bu davranış beklenmemektedir ve herhangi bir ücret de ödenmemektedir. Eğer bu araştırmalar sonucu işletmenin satış hacmi artmış ve bu da pazarlamacının ücretlendirme sistemine yansıyacak ise, bu davranış örgütsel vatandaşlık davranışı olmaktan çıkar.

Arthur P. Brief ve Stephan J. Motowidlo, ilk olarak bu davranışa prososyal örgütsel davranışı düşüncesini geliştirmişlerdir.¹²⁴ Onlara göre prososyal örgütsel davranışı, (a) organizasyonun üyeleri tarafından yapılan, (b) organizasyondaki rolünü

¹²⁰ Daniel Katz, Robert Louis Kahn, **The Social Psychology of Organizations**, New York: Wiley, 1966, s. 339.

¹²¹ Dennis W. Organ, "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time", **Human Performance**, 1997, 10 (2), s. 88.

¹²² Organ, Podsakoff, MacKenzie, a. g. e. s. 3.

¹²³ A.e., s. 36-37.

¹²⁴ Organ, 1997, a.g. e., s. 86.

gerçekleştirirken kiminle ilişki kurduysa, bunlar bireysel, grup veya organizasyon olabilir, onlara yönelik ve (c) yardımlaşmayı destekleyen niyetindeki davranışlardır.¹²⁵

D. Katz ve Robert L. Kahn, işletmenin etkinliğini geliştiren üstün rol davranışlarını tanımlamış ve örgütsel vatandaşlık davranışının bağımlı rol performansı, yenilikçi ve kendiliğinden oluşan davranışlar arasındaki fark olarak görmüşlerdir.¹²⁶

Thomas S. Bateman ve Dennis W. Organ, iş tanımında yer almayan ve resmi değerlendirme sistemiyle ölçülmeyen ekstra davranışları örgütsel vatandaşlık davranışı olarak tanımlamışlardır.¹²⁷

D. W. Organ ve arkadaşları, 2006 yılında yayınlanmış olan kitaplarında aslında örgütsel vatandaşlık davranışını tanımlama yollarının çok açık olmadığını yazmışlardır.¹²⁸ Bununla birlikte bir davranışın örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelendirilebilmesi için onun aşağıdaki özellikleri taşıması gerektiğini açıklamışlardır:¹²⁹

1. İş tanımında belirtilen görevi dışında birisine yardım etmek veya işletmenin yararına bir davranışta bulunmak,
2. Bu yardımın veya davranışın doğal ve içten olması,
3. Bu yardımın veya davranışın herhangi bir resmi ücret veya ödüle tabii olmaması.

Küçük bir gruptaki bireylerin kendi aralarında yaptıkları fedakârlığın zamanla büyüyeceği ve organizasyonun tümüne yayılacağı bir gerçektir. Bu yardım

¹²⁵ Arthur P. Brief, Stephan J. Motowidlo, "Prosocial Organizational Behaviors", **The Academy of Management Review**, Oct., 1986, Vol.: 11, No: 4, s. 711.

¹²⁶ Ölçüm Çetin, a. g. e., s. 5.

¹²⁷ David L. Turnipseed, Ali Rassuli, "Performans Perceptions of Organizational Citizenship Behaviours at Work: a Bi-Level Study Among Managers and Employees", **British Journal of Management**, 2005, Vol. 16, s. 231.

¹²⁸ Organ, Podsakoff, MacKenzie, a. g. e., s. 36.

¹²⁹ A. e., s. 3.

kendiliğinden tek başına verimlilik, üretim veya kârda hissedilmez, fakat bu davranış çoğalır ve çoğu kez tekrarlanırsa, işletmenin işleyişi daha pürüzsüz hale gelecektir.¹³⁰

L. J. Williams ve S. E. Anderson, örgütsel vatandaşlık davranışını iki ana sınıfa ayırmışlardır:¹³¹

a) Bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı (OCBI: Organizational Citizenship Behavior-Individuals) - İşletmedeki belirli birey veya bireylerin yararına olan, daha sonra da dolaylı olarak işletmeye yarar sağlayan davranışlar. Örneğin, iş yükü ağır olan birisine yardım etmek, iş arkadaşlarının problemlerini ve endişelerini dinlemek için zaman ayırmak, yeni işe başlayanlara elinden gelen bütün yardımı yapmak, vs.

b) İşletmeye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı (OCBO: Organizational Citizenship Behavior-Organization) - İşletmenin yararına olan davranışlar. Örneğin çalışanın işine ondan beklenenden daha fazla gayret göstermesi, işletmenin varlıklarını koruması, işletmeye yönelik herhangi bir olumsuz durumu önlemesi, işletmeye katkı sağlayabilecek öneri ve düşüncelerini dile getirerek paylaşması, vs.

“Bireylere yönelik örgütsel vatandaşlık davranışının temelinde diğer çalışanlara yardımcı olmak düşüncesinin, örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışında ise örgütsel işlevlerin gelişmesine ve ilerlemesine yönelik fikirler sunma düşüncesinin olduğu belirtilmektedir.

Dolayısıyla her iki örgütsel vatandaşlık davranışı türü de, örgütte olması istenen ve örgütün faaliyetlerine, başarısına, sürekliliğine, verimliliğine ve imajına katkı sağlamaya yönelik davranışlardan oluşmaktadır.”¹³²

¹³⁰ Organ, Podsakoff, MacKenzie, a. g. e., s. 3.

¹³¹ L. J. Williams, S. E. Anderson, “Job Satisfaction and Organization Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors”, **Journal of Management**, 1991, Vol.: 17, No: 3, s. 601-602.

¹³² Karaaslan, Ergun Özler, Kulaklıoğlu, a. g. e., s. 137.

2. 2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı İle İlişkili Kavramlar

İlk başta örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, alanında önemli bir etki yaratmasa da son yıllarda örgütsel vatandaşlık davranışı ve onunla ilgili kavramlar olan bağlamsal performans, izlenim yönetimi ve psikolojik anlaşma kavramlarına karşı ilgi hızla artmıştır.¹³³ Aşağıda bu kavramlarla ilgili açıklamalar yer almaktadır.

2. 2. 1. Bağlamsal Performans

Dennis W. Organ, 1997 yılında yayınlamış olduğu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Kavramın Arınma Zamanı (Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time) adlı makalesinde W. C. Borman ve S. J. Motowidlo'nun "bağlamsal performans" (contextual performans) olarak adlandırdıkları ve tanımladıkları kavramın aslında örgütsel vatandaşlık davranışı veya fazladan rol davranışı (extra-role behavior) olduğunu belirtmiştir.¹³⁴

Borman ve Motowidlo, bağlamsal performansı kendi başına organizasyona katkı sağlamayan, fakat organizasyonun işlevlerinin yer aldığı daha geniş kapsamlı örgütsel, sosyal ve psikolojik çevreye katkıda bulunan davranışlar olarak tanımlamışlardır.¹³⁵

Görüldüğü gibi örgütsel vatandaşlık davranışı ile bağlamsal performans içerik itibariyle birbirine çok benzerlikleri bulunan kavramlardır. Borman ve Motowidlo, görev ve bağlamsal performans arasındaki farkı ayırmışlardır. Onlara göre bağlamsal performans, görevin işlenmesi için organizasyonel, sosyal ve psikolojik çevreyi desteklemektir. Bağlamsal performans, herhangi bir görevi işin bir parçası olmasa da gönüllü olarak yapmak, işini tamamlamak için fazladan enerji ve güç sarf etmeye

¹³³ Podsakoff, et. al., a. g. e., s. 514.

¹³⁴ Organ, 1997, a.g. e., s. 85.

¹³⁵ W. C. Borman, Motowidlo, S. J., "Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance", in N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), **Personnel Selections in Organizations**, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1993, s. 73.

devam etmek, başkaları ile işbirliği yapmak ve başkalarına yardım etmek, işletmenin işleyiş tarzına uyum sağlamak ve işletmenin kural ve prosedürlerini bozmamak, aksine onları kabul etmek ve desteklemek davranışlarını içermektedir. Görev performansı (task performance) ise, işin özü, teknik tarafını içermektedir.¹³⁶

Görev performansı ve bağlamsal performansı içeren bütün davranışlar, işletmenin başarı ve etkinliği için çok önemli davranışlardır.

Burada da yine bağlamsal performans, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi işten işe göre değişiklik göstermektedir. Gönüllülük, işbirliği, kural ve prosedürlere uyma, o kuralları ve prosedürleri destekleme işletmeler için çok önemlidir.

Borman ve Motowidlo, bağlamsal performansı Organ'ın örgütsel vatandaşlık davranışı, Brief ve Motowidlo'nun prososyal davranış ve Borman, Motowidlo, Rose ve Hanser'in etkili asker modeli'nin karışımı olarak tanımlamaktadırlar.¹³⁷

2. 2. 2. İzlenim Yönetimi

1959'da Ervin Goffman, izlenim yönetimini (impression management) günlük etkileşimleri analiz etmenin bir yöntemi olan dramaturjik (dramaturjical) metafor yaklaşımını kullanarak açıklamıştır. Bu metafora göre yaşam bir tiyatrodur ve bu tiyatrodaki rol alan bütün bireyler, kendi izleyicileri için farklı roller oynamaktadır. Bu kapsamda Goffman, izlenim yönetimini bir bireyin, diğer bireylerin kendisine ilişkin algılarını etkilemeyi amaçlayan davranışlar olarak tanımlamıştır. Goffman, izlenim yönetiminde algıların etkilenebilirliğini vurgulamıştır.

¹³⁶ Walter C. Borman, et. al., "Computerized Adaptive Rating Scales: a New Approach To Generating Performance Information", (Çevrimiçi) <http://www.ijoa.org/imta96/paper61.html>, 20.01.2012.

¹³⁷ Walter C. Borman, et. al., "An Examination of the Comparative Reliability Validity, and Accuracy of Performance Ratings Made Using Computerized Adaptive Rating Scales", **Journal of Applied Psychology**, Oct., 2001, Vol. 86, No. 5, s. 967.

Aynı şekilde Schneider, Cady ve Frant da izlenim yönetimini bireyin diğer bireylerin kendisine ilişkin algılarını etkilemeyi başarması olarak tanımlamışlardır.¹³⁸

İzlenim yönetimi ile ilgili araştırmalar sonucu bu davranışın işletmelerin çalışma düzeninde önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir.¹³⁹ Bu davranışın sergilenmesi sebebi, çalışanın performansı ile ilgili olumlu geri dönüşüm almak, kendi yeteneklerini sergileyebilmek, ödüller kazanmak, olumlu izlenimler bırakmak ve bunun gibi birçok amaçlara ulaşmaktır.

İzlenim yönetimi davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışları benzerlik gösterirler. Çalışanlar, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyerek işletmeye katkıda bulunurken aynı zamanda da kendisiyle ilgili olumlu izlenimler bırakır. İşletme çalışanı iyi bir vatandaş olarak görünmek istediğinde diğer çalışanlarının izlenimlerini yönetmek içi örgütsel vatandaşlık davranışları sergiler. İzlenim yönetimi stratejilerinden örnek olmak ve yağcılık davranışları, örgütsel vatandaşlık davranışları ile paralellik göstermektedir.¹⁴⁰ Dolayısıyla Schnake, bireyin sergilediği davranışın özgecilik davranışı mı veya izlenim yönetimi davranışı mı ayırt etmenin zor olduğunu kanıtlamıştır. Bu davranışların sergilenmesinin altında yatan güdü önemli bir etkidir. Bolino'ya göre, bireyler izlenim yönetimi davranışlarını sergiliyor iseler, bütün dikkatleri yapıyor oldukları işe odaklanmaz. Bu da onların performansını olumsuz yönde etkiler. Ayrıca, izlenim yönetimi etkisi altında çalışan bir birey, işlerini yaparken daha az enerji ve daha az çaba gösterebilir.¹⁴¹ Bu da örgütsel vatandaşlık davranışı ile izlenim yönetimi davranışlarının en önemli farkını ortaya koymuştur.

¹³⁸ A. Asuman Akdoğan, Ebru Aykan, "İzlenim Yönetimi Taktikleri: Erciyes Üniversitesinde Görev Yapan Akademisyenlerin İzlenim Yönetimi Taktiklerini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama", **Yönetim**, Yıl:19, Sayı: 60, Haziran 2008, s. 7.

¹³⁹ C. Mark Bolino, William H. Turnley, "Measuring Impression Management in Organizations: a Scale Development Based on the Jones and Pittman Taxonomy", **Organizational Research Method**, April 1999, Vol. 2, No. 2, s. 187.

¹⁴⁰ Mark C. Bolino, "Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors?", **The Academy of Management Review**, Jan., 1999, Vol. 24, No. 1, s. 82

¹⁴¹ A. e., s. 90.

Wayne ve Green'in araştırmasında lider-üye etkileşim teorisi ile örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutu ve yönetici odaklı izlenim yönetimi arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.¹⁴² Bu durum lider-üye ilişkisine pozitif etkiler sağlamak ve bu durumun devam etmesini isteyen çalışan da yöneticisine karşı izlenim yönetimi taktiklerini kullanacaktır. Bir bakıma örgütsel vatandaşlık davranışı da izlenim yönetimi davranışına bir örnek olabilir. Örneğin, bir çalışan işletmenin olumlu yönde değişmesi için öneri getirmiş, bu öneri uygun görülüş, uygulanmıştır. Bundan dolayı da çalışanın yöneticisi veya lideri ile olumlu etkileşim söz konusudur. Bu durumun devam etmesini isteyen çalışan ileride de örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi muhtemeldir. Örneğin, gönüllü olarak işe yeni başlayan çalışanı eğitir, işe her türlü aksaklıklara rağmen devam eder, vs.

Özetleyecek olursak, izlenim yönetiminin örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumuna etkisi olabileceği ve bu iki yapının ilişkisi ile ilgili yeterli sayıda görgül çalışmaların yapılmadığı görülmektedir.¹⁴³

2. 2. 3. Psikolojik Anlaşma

Psikolojik anlaşma (psychological contract) kavramını ilk olarak Argyris 1960'larda, Levinson, Price, Munden, Mandl ve Solley 1962'lerde ve Schein 1965'lerde kullanmışlardır.¹⁴⁴ Argyris psikolojik anlaşmayı, "ustabaşı, pasif liderlikte, başka bir deyişle denetim olmaksızın optimum düzeyde üretim gerçekleştiğini anladığında ve çalışanın da buna katıldığından beri usta-çalışan arasındaki ilişki gelişmiş ve buna psikolojik iş anlaşması denilebilir" diye tanımlamıştır.¹⁴⁵ Levinson ve diğerleri psikolojik anlaşma kavramını geliştirerek,

¹⁴² Sandy J. Wayne, Shawn A. Green, "The Effects of Leader-Member Exchange on Employee Citizenship and Impression Management Behavior", **Human Relations**, 1993, Vol. 46, No. 12, s. 1438.

¹⁴³ Bolino, a. g. e., s. 84.

¹⁴⁴ Jacqueline A-M. Coyle-Shapiro, Ian Kessler, "Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: A Large Scale Survey", **Journal of Management Studies**, 2000, 37 (7), s. 907.

¹⁴⁵ Chris Argyris, **Understanding Organizational Behavior**, Homewood, Dorsey Press, Inc, 1960, s. 97.

karşılıklı ilişkilerin yönetilmesini sağlayan bir dizi karşılıklı beklentiler olarak tanımlamışlardır.¹⁴⁶

Psikolojik anlaşma, çalışan ve yönetici arasında karşılıklı beklenti ve bunların yazılı olarak belirtilmeyen, fakat çalışan-yönetici ilişkisindeki önemli unsurlardan biridir. İşletmede çalışan her bireyin yöneticisinden bazı beklentileri vardır. Aynı şekilde yöneticilerin de çalışanlarından bir takım beklentileri mevcuttur. Her ikisi de birbirine bir davranış sergilerken veya bir şey verirken, aynı şekilde karşılık alma beklentisi içine girerler. Psikolojik anlaşma, hiç bir yerde yazılı olarak belirtmediyse de, çalışanın sergiyeceği davranışta etkili olan unsurlardandır. Eğer çalışan veya yönetici beklentisinin karşılanmadığı sonucuna varırsa, anlaşmanın bozulduğu sonucuna varır ve buna göre karşı tarafa karşılık verir. Örneğin, eğer çalışan psikolojik anlaşmanın bozulduğu kanısına varırsa, işletmeden ayrılabilir veya yeni iş arayışına girer, işteki performansı düşer, işyerindeki disiplini azalır, iş tatmini önemli oranda azalır, vs. Eğer yönetici psikolojik anlaşmanın bozulduğu anlarsa, çalışanı işten çıkartabilir, bulunduğu pozisyondan daha alt pozisyona geçirebilir, maaş kesintisine gidebilir, vs.¹⁴⁷

Psikolojik anlaşma, sürekli gelişme gösterir ve tarafların beklentisine göre değişim gösterir. Yönetici, çalışanına karşı beklentisini onun maaşına zam vererek arttırabilir. Genellikle taraflar karşısında tam olarak ne beklediklerini tanımlayamazlar. Ancak, herhangi bir doyumsuzluk hissettiklerinde bu durumun farkına varırlar.¹⁴⁸

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanın biçimsel rol davranışlarının dışında sergilenen ve örgütsel adaletin söz konusu olduğu işletmede daha sık rastlanan bir davranış türüdür. Bu durumda, psikolojik sözleşmenin bozulmadığı durumlarda daha sık örgütsel vatandaşlık davranışının sergilendiğini söylemek doğru olacaktır. Çünkü

¹⁴⁶ H. Levinson, et. al., **Men, Management, and Mental Health**, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1962, s.21.

¹⁴⁷James Brian Quinn, “Psychological Contract”, (Çevrimiçi) http://www.elitarium.ru/2007/12/20/psikhologicheskijj_kontrakt.html, 10.02.2012.

¹⁴⁸ A. e.

bu durumda karşılıklı memnuniyet söz konusudur ve çalışan örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğiliminde olacaktır.

Robinson ve Morrison, örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesi için psikolojik anlaşmanın önemli olduğunu yazmışlardır.¹⁴⁹

Özetle, örgütsel vatandaşlık davranışının sadece iş sözleşmesinde yer alan unsurların yerine getirilmesi değil, bunun yanında yazılı olmayan psikolojik anlaşmanın da yerine getirilmesi durumunda meydana gelebilecek bir davranış türü olduğunu söylemek mümkündür. Dolayısıyla, örgütsel vatandaşlık davranışı ile psikolojik anlaşma birbiriyle ilişkili kavramlardır.

2. 3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumunda Etkili Olan Unsurlar

Philip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie, Julie Beth Paine ve Daniel G. Bachrach, ampirik araştırmalar sonucu örgütsel vatandaşlık davranışının temelini oluşturan kavramları dört kategoride incelenmesi gerektiği sonucuna varmışlardır. Bunlar:¹⁵⁰

1. Bireyin özellikleri
2. Görevin özellikleri
3. İşletmenin özellikleri
4. Liderin özellikleri

2. 3. 1. Bireyin Özellikleri

İlk zamanlarda Bateman ve Organ, O'Reilly ve Chatman, Smith ve Near gibi araştırmacılar örgütsel vatandaşlık davranışının iki önemli nedenine odaklanmışlardır. Bunlardan birisi bireyin genel ruh hali (general affective “morale”)

¹⁴⁹ William H. Turnley, et. al., “The Impact of Psychological Contract Fulfillment on the Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behavior”, **Journal of Management**, 2003, 29 (2), s. 191.

¹⁵⁰ Podsakoff, et. al., 2000, a. g. e., s. 526.

faktörüdür. Organ ve Ryan bunu bireyin tatmininin, örgüte duyulan bağlılığın, örgütsel adalet ve lider desteğiyle ilgili algılamalarının altında yatan neden olarak görmüşlerdir. Bu değişkenler örgütsel vatandaşlık davranışına temel oluşturan kavramlar arasında en sık araştırılanlardır ve hepsinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile yaklaşık aynı ölçüde ilişkileri olduğu tespit edilmiştir. Bunlara ek olarak çalışanın ruh halinin etkilendiği başka değişkenler olup olmadığı (güven, belirli tatmin türleri gibi) incelenebilir.¹⁵¹

Çalışanın ruh haline ek olarak Organ ve Ryan, şirinlik, dürüstlük, pozitif duygulanım ve negatif duygulanım gibi çeşitli mizaçların işletmedeki çalışanların belirli yönelime neden olduğunu yazmışlardır. Bu yönelimler, çalışanların önemsedikleri iş tatmini, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, destek gibi davranışları görmesiyle artış gösterebilir.¹⁵²

Örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumunda en etkili olan bireysel özelliklerle ilgili unsurlardan biri örgütsel adalet algısıdır. Adalet (justice), David Jary, Julia Jary'nin Sosyoloji Sözlüğü'nde bireylerin hak ettiklerini almaları olarak adlandırılmıştır.¹⁵³

İşletmelerde adalet kavramı, sosyal mübadele teorisi, Stouffer'in 1949'daki "Görelî Yoksunluk", Homans'ın 1961'deki "Dağıtım Adaleti" kavramları ile gelişmiştir. Bu kavramlar her ne kadar da işletmelerdeki adaletle yönelik olmasa da onun gelişmesinde büyük önemi vardır. Homans, bireyler katkıda bulundukları kadar kazanç elde ederler anlayışını getirmiştir. Ona göre insanlar bu normun bozulması durumuna güçlü tepki gösterirler. Daha sonra Adams "Eşitlik Kuramı" çalışmasıyla bu alana büyük katkılarda bulunmuştur.¹⁵⁴

¹⁵¹ Podsakoff, et. al., 2000, a. g. e., s. 530.

¹⁵² D. W. Organ, K. Ryan, "A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior", *Personnel Psychology*, 1995, 48, s. 794.

¹⁵³ David Jary, Julia Jary, *The HarperCollins Dictionary of Sociology*, HarperPerennial, 2001, (Çevirimiçi)
<http://voluntary.ru/dictionary/567/word/%D1%CF%D0%C0%C2%C5%C4%CB%C8%C2%CE%D1%D2%DC>, 02.02.2012.

¹⁵⁴ Edited By: Jerald Greenberg, Jason A. Colquitt, *Handbook of Organizational Justice*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2005, s. 12-18.

Örgütsel adalet, dağıtılan adalet ve işlemsel adalet olarak ikiye ayrılmaktadır. Dağıtılan adalet, ödüller, görevler, fırsatlar, ceza, rol, terfi, görev ve sorumluluk gibi her türlü getirinin işletmedeki çalışanlar arasında eşit ve adil şekilde dağıtılmasını içerir. İşlemsel adalet ise kendi arasında ikiye ayrılmaktadır: a) prosedür adaleti, karar alma sürecinde ve bu sürecin uygulanması sırasında çalışanlara söz hakkının verilmesidir, b) etkileşimsel adalet, prosedürlerin yürütülmesinde yöneticinin çalışanlarına dürüst olması, değer vermesi, bilgi paylaşması gibi davranışları içeren ilişki niteliğini içermektedir.¹⁵⁵

Farh, Podsakoff ve Organ'ın 1990'da, Konovsky ve Folger'in 1991'de, Martin ve Bies'in 1991'de, Moorman'ın 1991'de, Niehoff ve Moorman'ın 1993'te yaptıkları araştırmaları sonucu çalışanların özelliklerinin vatandaşlık türleri ile ilişkili olduğu kanıtlanmıştır.¹⁵⁶

Yapılan araştırmalar sonucu, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkinin yüksek olduğu belirlenmiş, örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında en önemli etkenlerden birinin örgütsel adalet olduğu sonucuna varılmıştır. Moorman, çalışanlar yöneticileri tarafından adil muamele gördüklerine inandıkları zaman daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerinin sonucuna varmıştır. Ayrıca, Adams'ın eşitlik kuramında olduğu gibi, bu durumun tersi olması durumunda sadece örgütsel vatandaşlık davranışı değil, biçimsel rol davranışının da sergilenmesinde aksaklıklar sergilenmeye başlanacaktır.¹⁵⁷

Örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumunda etkili olan bireysel özelliklerle ilgili unsurlardan bir diğeri de iş tatminidir. Bu birçok araştırmacı tarafından

¹⁵⁵ C. Cüneyt Arslantaş, Işıl Pekdemir, "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2007, Cilt 7, Sayı: 1, s.266-268.

¹⁵⁶ Robert H. Moorman, Brian P. Niehoff, Dennis W. Organ, "Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Procedural Justice", **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Vol. 6, No. 3, 1993, s. 210.

¹⁵⁷ Robert H. Moorman, "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", **Journal of Applied Psychology**, 1991, Vol. 76, No. 6, s. 846-854.

kanıtlanmış bir kanıdır. Galbrail'e göre iş tatmini, çalışanların iş davranışları ve örgütsel ortamda yaşadığı olumlu ya da olumsuz duygularından kaynaklanmaktadır. Bu his ya da duygular iç ve dış kaynaklardan oluşmaktadır. Tatminin içsel kaynağı içsel ödüllerdir. Örneğin, bireyin istediği bir işi yapıyor olması kişide tatmin yaratacaktır. Dış kaynaklar ise, örgütsel özendiricilerdir.¹⁵⁸ Buna örnek olarak prim, sosyal faaliyetler verilebilir. Organ, iş memnuniyetinin, çalışanların gönüllü davranışları ile ilişkisinin iş performanslarına göre daha fazla olacağını; bunun sebebinin iş performansının daha büyük olasılıkla beceri, kaynaklar ve iş tasarımı gibi tutumla ilişkili olmayan faktörlerle kısıtlanması olduğunu iddia etmiştir.¹⁵⁹

İş tatminini etkileyen değişkenleri iki grupta toplamak mümkündür:¹⁶⁰

1. Bireysel etkenler: çalışanın iş değerleri, yaşı, cinsiyeti, öğrenim düzeyi, kişiliği, sosyo-kültürel özellikleri ve mesleki yeterliğidir.

2. Çevresel ya da örgütsel etkenler: iş ve içeriği, ücret, yükselme olanağı, denetim biçimi, çalışma koşulları ve örgütsel ortamdır.

Bu tanımlamalara karşı yapılan araştırmalara göre iş tatminini etkileyen etmenler genellikle şunlardır¹⁶¹:

- Yaş
- Eğitim ve Zekâ
- Cinsiyet
- Mesleki Düzey
- Ücret
- İşin Niteliği
- Çalışma Koşulları

¹⁵⁸ Ölçüm Çetin, a. g. e., s. 70.

¹⁵⁹ Sevinç Köse, Burak Kartal, Nilgün Kayalı, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 20, Ocak-Haziran 2003, s. 8.

¹⁶⁰ A. Balcı, “Eğitim Yöneticisinin İş Tatmini”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1985, s. 8.

¹⁶¹ A. e., s. 8-9.

- Birlikte Çalışılan Kişiler
- İşgörenin Kişiliği
- Örgütlenme ve Yönetim
- Güvenlik
- Maddi ve Manevi Ödüller
- Katılma (Yönetime-Kararlara)
- İletişim
- İş Çekici Kılma
- Sendikalaşma
- Fiziksel Çalışma Şartları
- Statü
- Yetki Devri
- Danışmanlık Hizmeti
- Rekâbet
- Sosyal Katılım
- Toplum Koşulları

Örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumunda en etkili olan bireysel özelliklerle ilgili unsurlardan biri de örgütsel bağlılıktır. Bilimsel araştırmalarda örgütsel bağlılık kavramının tanımıyla ilgili bir oybirliği mevcut olmamasına rağmen onu çalışanın çalıştığı işletme ile psikolojik olarak bütünleşmesi, işletmenin amaç ve hedeflerini benimsemesi ve bu doğrultuda kişinin işletmede kalma isteği olarak tanımlamak mümkündür.¹⁶² Farh, Organ ve Podsakoff'un 1990'da, Schappe'nin 1998'de, Dyne, Cummings ve Parks'ın 1995'te yapmış oldukları çalışmalar bu ilişkiyi destekler nitelikte olup, örgütsel bağlılığı olan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinin muhtemel olduğunu göstermişlerdir. Fakat bazı çalışmalar da bu görüşü desteklememektedir. Örneğin, Shore ve Wayne'nin araştırmaları, duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif bir ilişki olduğunu, Williams ve Anderson'un araştırmaları ise, örgütsel bağlılığın

¹⁶² Sait Gürbüz, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Bahar 2006, Cilt: 3, Yıl: 2, Sayı: 1, s. 58.

örgütsel vatandaşlık davranışının hiç bir boyutu ile ilişkisinin olmadığını göstermiştir.¹⁶³

Sonuç olarak, her ne kadar örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılığın bir ilişkisi olmadığını gösteren araştırmalar mevcut ise de, işletmesine bağlı olan bir çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı, yani karşılık beklemeden işletmesine yararlı davranışlar sergileme olasılığının daha yüksek olacağını söylemek pek yanlış olmayacaktır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumunda en etkili olan bireysel özelliklerle ilgili unsurlardan bir diğeri de çalışanın kişiliği ve demografik özellikleridir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve bu özelliklerle ilgili yapılan araştırmalar birbirinden farklı sonuçları vermiştir. Beş Büyük Faktör Kuramı'nda (The Big Five Framework) yer alan şirinlik (agreeableness) boyutu, bireyi arkadaş canlısı ve dolayısıyla insanlarla iyi ilişkiler kurma eğilimini yükseltir. Bu özelliğe sahip olan birey, çevresindeki insanların ihtiyaçlarını görürler ve yardımcı olma eğilimi gösterirler, kişilere daha az kırırırlar. Bu da örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket, centilmenlik boyutlarıyla ilişkisinin olduğunu düşündürür. Beş Büyük Faktör Kuramı'nda yer alan vicdanlılık (conscientiousness) boyutunun da örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olduğu söylenebilir. Bu boyut, öz disiplin, güvenilirlik ve azmi içerir. Bu özellikler de örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutuyla özdeşleşmektedir. Çünkü sivil erdem boyutunda da dakiklik, yüksek katılım yani sorumluluk ve öz disipline benzer niteliktedir.¹⁶⁴

Organ ve Lingl de şirinlik ve vicdanlılık boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının ilişkilerinin olduğuna katılmaktadırlar. Ayrıca Organ, vicdanlı insanların talepkâr olduklarından ve beklentileri karşılanmadığı durumlarda iş

¹⁶³ Gürbüz, a. g. e., s. 61.

¹⁶⁴ Organ, Podsakoff, MacKenzie, a.g.e., s. 82.

arkadaşları ile ilişkilerinin pek iyi olmayacağını ve dolayısıyla da bu durumun örgütsel vatandaşlık davranışını olumsuz etkileceğini yazmıştır.¹⁶⁵

Ayrıca kişilik faktörlerinden öz saygı ve başarıma ihtiyacının da örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Thomas Li-Ping Tang, Abdul Hamid Safwat Ibrahim 1998 yılında hem Amerika, hem de Ortadoğu’da seçilmiş kamu personelleri üzerinde yapmış oldukları araştırma sonucu iki faktörün de özgecilikle ilişkisini tespit etmişlerdir.¹⁶⁶

Wagner and Rush’un 2000 yılında yaptıkları çalışmaya göre genç çalışanlarda özgecilik davranışı ve örgütsel adalet ilişkisi yaşlılara göre daha belirgindir.¹⁶⁷

Stamper ve Van Dyne, Ang’in 1999’da yaptıkları çalışmada kadınların erkeklere nazaran daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerini tespit etmişlerdir.¹⁶⁸

2. 3. 2. Görevin Özellikleri

Farklı görev özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile farklı şekilde ilişkilerinin olacağı düşüncesi ile çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Görev özellikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı beş boyutunun da (özgecilik, nezaket, sivil erdem, vicdanlılık, centilmenlik) önemli ölçüde ilişkilerinin olduğu sonucuna varılmıştır. Görev ile geri bildirim ve doğası gereği tatmin veren görevler ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu ilişki tespit edilirken, görevin rutinleşmesi örgütsel

¹⁶⁵ D. W. Organ, A. Lingl, “Personality, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior”, **Journal of Social Psychology**, 1995, 135: s. 339-350.

¹⁶⁶ Thomas Li-Ping Tang, Abdul Hamid Safwat Ibrahim, “Antecedents of Organizational Citizenship Behavior Revisited: Public Personnel in The United States and in The Middle East”, **Public Personnel Management**, Winter, 1998, Volume 27, No. 4, s. 529-550.

¹⁶⁷ Köse, Kartal, Kayalı, a. g. e., s. 7.

¹⁶⁸ Christina L. Stamper, Linn Van Dyne, “Diversity at Work: Do Men and Women Differ in Their Organizational Citizenship Behavior?”, **Performance Improvement Quarterly**, 1999, Volume 12, Number 1, s. 59-76.

vatandaşlık davranışı ile negatif ilişkiye yol açmıştır. Bu sonuçlara rağmen bu konunun daha araştırılması gerektiğini göstermiştir.¹⁶⁹

Görevin özellikleri, örgütsel vatandaşlık davranışının bundan sonraki araştırmalarda en çok dikkat edilmesi gereken unsurlardan biridir. Çünkü bir işletmede çalışan bütün çalışanlar aynı amaç doğrultusunda hareket etseler de, işletmenin rakipleriyle aynı ortamı paylaşan çalışanlarda belki de örgütsel vatandaşlık davranışı daha yüksektir. Buna örnek olarak pazarlama departmanında görev yapan ve sürekli rakiplerinin de bulunduğu fuarlara katılan çalışanlar verilebilir. Aynı havayı soluyup, birbirlerinin artı ve eksilerini daha iyi bildiklerinden bu departmanda çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışının kendini geliştirme boyutu daha gelişmiş olabilir. Bununla ilgili bir görgül çalışma rastlanmamakla beraber, literatür taraması sonucu bu neticeye varılmıştır.

2. 3. 3. İşletmenin Özellikleri

İşletmenin özellikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler biraz karışıktır. Örgütsel biçimsellik, örgütsel kalıplaşmışlık, uzman danışman desteği ve mekân mesafesi gibi değişkenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile sürekli ilişkileri bulunamamıştır. Örgüt içi birlik değişkeninin beş örgütsel vatandaşlık davranışı boyutuyla, örgütsel destek algılamasının ise, çalışanın özgeciliği ile önemli ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.¹⁷⁰

Haworth ve Levy'nın yapmış oldukları çalışmada işletmedeki rekâbet ortamının örgütsel vatandaşlık davranışına negatif etki ettiğini saptamışlardır.¹⁷¹ Bu durum, rekâbetin işletme ortamında bilgi paylaşma oranını azaltması, çalışanların sadece kendi görev ve işlerine odaklanması ve diğer çalışma arkadaşlarını birer rakip görmeleri ile açıklanabilir. Dolayısıyla, yardımlaşma bu durumlarda büyük bir

¹⁶⁹ Podsakoff, et. al., 2000, a.g.e., s. 531.

¹⁷⁰ A. e.

¹⁷¹ Chera L. Haworth, Paul E. Levy, "The Importance of Instrumentality Beliefs in the Prediction of Organizational Citizenship Behaviors", **Journal of Vocational Behavior**, Volume 59, Issue 1, August 2001, s. 64-75.

oranda azalır. Bu durum aslında işletme politikası ile doğrudan ilişkilidir. Dolayısıyla işletmedeki politikanın da örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinin olduğunu söylemek mümkündür. İşletme politikası şeffaf, adil ve işe dönük ise, örgütsel vatandaşlık davranışı da o oranda artacaktır. Eğer işletme politikasında işten ziyade pozisyonlara önem veriliyorsa, bu durum rekâbet ortamı yaratır ve örgütsel vatandaşlık davranışını olumsuz yönde etkileyecektir.

2. 3. 4. Liderin Özellikleri

Liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi de en çok araştırılan konulardan birisidir.¹⁷² Bunun nedeni de lider veya yöneticinin çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesinde en etkili araçlardan biri olmasıdır.

Genel olarak liderliği insanları belirli amaçlara yönleltebilme yeteneği, lideri de grup üyelerini bir araya toplayan ve onları grup amaçlarına güdüleyen bir insan olarak tanımlamak mümkündür.¹⁷³ Lider kavramı yöneticiden daha farklıdır. Liderlik kelimesi yöneten ile yönetilen arasındaki ilişkiyi içerir.¹⁷⁴ Lider, yönetici gibi gücü makam veya bulunduğu pozisyondan almaz. Ayrıca, çalışanlarına işlerini yaparken örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi için teşvik eder. Genelde bu durum Blau'nun sosyal mübadele kavramı ile açıklanmaya çalışılır. Lider ve çalışan arasında da iş sözleşmesinde belirlenen görevin dışına çıkılması söz konusudur.¹⁷⁵

Burada liderin de özellikleri önemli bir etkidir. Etkili bir lider, ekibini motive edebilme yeteneği ile ön plana çıkmakta ve ekibini amaçlarına ulaşma yolunu belirleyip, onları bu amaçlara ulaşınca çeşitli motive edici ödüllerle ödüllendirebilir.¹⁷⁶

¹⁷² Podsakoff, et. al., 2000, a. g. e., s. 515.

¹⁷³ Keith Davis, **İşletmelerde İnsan Davranışı**, Çev.: Kemal Tosun, Tomris Somay, Fulya Aykar, Can Baysal, Ömer Sadullah, Semra Yalçın, İstanbul, İstanbul Mat., 1988, s. 141-142.

¹⁷⁴ Baysal, Tekarslan, a. g. e., s. 246.

¹⁷⁵ Organ, Podsakoff, MacKenzie, a.g.e., s. 104-105.

¹⁷⁶ A..e., s. 95.

Ayrıca, örgütsel vatandaşlık davranışı işletme adaleti ile ilişkili bir kavramdır. İşletmede çalışan bireyler işyerinde hak ve adaleti gördükleri zaman örgütsel vatandaşlık davranışı sergilerler.¹⁷⁷ İşyerindeki hak ve adaleti de büyük bir ölçüde lider sağlar ve lider ne kadar adil olursa, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenme olasılığı da o kadar artacaktır. İşletmede her bir çalışan üstlendiği rolün önemini kavraması, çalışma ortamında yardımlaşmanın desteklenmesi, çalışanların görüş ve önerilerine önem verilmesi, hem biçimsel rol davranışları sergilenirken, hem de örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenirken takdir edilmesinde lider en büyük etkiye sahiptir. Dolayısıyla yukarıda sıralanmış olan, iş tatmini, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık gibi unsurların ne yönde geliştiği lidere bağlıdır. Hatta görev özellikleri de lidere bağlı olarak, işler rutinleşmeye başlayınca bile, çalışma arkadaşlarının birlik ve beraberlik içinde işlerini yürütmelerinin teşvik edilmesi ile zevkli hale gelebilir.

2. 4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Kuramsal Temelleri

1980’li yıllardan önce yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını özellikle konu alan herhangi bir görgül çalışmaya rastlanmamaktadır.¹⁷⁸ Fakat örgütsel vatandaşlık davranışının ayrı bir kavram olarak ortaya çıkıp, günümüz yönetim anlayışındaki yerini almasındaki temel taşları atan birçok araştırmacı ve araştırmalar vardır. Bunlar: Chester I. Barnard, Fritz Jules Roethlisberger ve William J. Dickson, Daniel Katz ve Robert L. Kahn, Peter M. Blau, Lider-Üye Değişim Teorisi (Leader Member Exchange Theory).¹⁷⁹

2. 4. 1. Chester I. Barnard

Chester I. Barnard’ın 1937, Kasım-Aralık aylarında Boston’daki Lowell Institute’te vermiş olduğu derslerin gözden geçirilip, genişletilmiş hali olan “Yöneticinin Fonksiyonları” (“The Functions of the Executive”) adlı kitabında

¹⁷⁷ Brian P. Niehoff, Robert H. Moorman, “Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior”, **Academy of Management Journal**, 1993, Vol. 36, No. 3, s. 531.

¹⁷⁸ Özen İşbaşı, a. g. e., s. 360.

¹⁷⁹ Organ, Podsakoff, MacKenzie, a. g. e., s. 43-44.

formal, yani biçimsel gruplar kadar biçimsel olmayan, yani informal grupların ve onların işbirliğinin de önemini vurgulamıştır.¹⁸⁰

Her ne kadar kimi araştırmacılar tarafından Barnard'ın bu kitabı anlaşılması zor olarak tanımlansa da (Thomas J. Peters ve Robert H. Waterman Jr., 1982 yılında yayınlanan “Mükemmellik Arayışı” (“In Search of Excellence”) adlı kitaplarında okunması çok zor kitap olarak nitelendirmişlerdir)¹⁸¹, kimileri tarafından düşüncüleri çok iyi anlaşılmış ve birçok konuyla ilgili çalışmalara (liderlik, karar verme, motivasyon) ışık tutmuştur.¹⁸²

Chester I. Barnard'ın gruplandığı yönetim fonksiyonları da çok farklı olmuştur. Yönetim fonksiyonlarını gruplandırırken işletmenin (örgüt, grup ya da işletmenin) devamlılığının sağlanması (maintaining) esastan hareket etmiş ve yönetim fonksiyonlarını şöyle sınıflandırmıştır: a) Haberleşme sisteminin kurulması ve devamlılığının sağlanması; Barnard bu fonksiyonu, biçimsel örgütün meydana getirilmesi; personelin seçimi, güdülenmesi, yükseltme ve işten çıkarma gibi unsurların belirlenmesi; Çalışanın moralini ve örgüte bağlılığını yüksek düzeyde tutmayı sağlayacak olan, biçimsel olmayan örgütün desteklenmesi gibi ikincil fonksiyonlara ayırmıştır. Barnard'ın gruplandırılmasında diğer ana fonksiyonlar: b) Çalışanın tedariki ve verimliliğinin artırılması hususunda tedbirler alınmasıyla ilgilidir, c) Amaç ve hedeflerin belirlenmesidir.¹⁸³

Barnard'a göre bütün büyük formal örgütler birkaç küçük örgütlerden oluşmaktadır.¹⁸⁴ İlk önce büyük örgütlerin, daha sonra onların küçük örgütleri oluşturduklarını düşünmenin yanlış olduğunu da inandırıcı bir şekilde kanıtlamıştır.¹⁸⁵ Ayrıca Barnard, yasal otoriteye itaat veya ücret hesaplaması ile uğraşmanın ve bireylerin yapmakta zorunlu oldukları yardım veya eylemlerden

¹⁸⁰ Barnard, a. g. e., s. xxvii-xxxiv.

¹⁸¹ Thomas J. Peters, Robert H. Waterman Jr., **In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies**, G. K. Hall & Co, 1997, s. 170.

¹⁸² P. V. Juravlev, M. N. Kulapov, **Mirovoy Opit v Upravlenii Personalom: Obzor Zarubejnih İstocnikov / Monografiya** – M.: İzdatelstvo Ros. Ekon. Akad.: Ekaterinburg: Delovaya Kniga, 1998.

¹⁸³ Baransel, a. g. e., s. 271.

¹⁸⁴ Barnard, a. g. e., s. 104.

¹⁸⁵ Organ, Podsakoff, MacKenzie, a. g. e., s. 45.

ziyade, içten gelen yardımın veya eylemlerin önemini açıklamış ve örgütü toplu işbirliği çabaları olarak tanımlamıştır. Bu da örgütsel vatandaşlık davranışının en önemli unsurlarından biridir. Burada içten gelen yardım veya eylemin altında gönüllülük yatmaktadır. Gönüllülük davranışı ile bireylerin işbirliğine yönelik çaba sarf etmesini açıklamıştır. Formal yapıyı önemli derecede etkileyen informal yapının ve bu yapının oluşturduğu sosyal ağın önemi de burada ortaya çıkmaktadır.

Barnard, bir örgütü insanlar değil, onların hizmetleri, eylemleri, davranışları, etkileri oluşturduğunu yazmıştır.¹⁸⁶ Dolayısıyla bu davranışların gönüllü olması formal yapının sorunsuz devam etmesi demektir. Barnard, gönüllülüğü fedakârlık olarak tanımlamıştır.¹⁸⁷ Gerçekten de örgütsel vatandaşlık davranışı bir fedakârlık değil midir?

2. 4. 2. Fritz Jules Roethlisberger ve William J. Dickson

Roethlisberger ve Dickson, 1939 yılında yayınlanan “Yönetim ve Çalışan” (“Management and the Worker”) adlı eserinde Hawthorne araştırmasını ele almışlardır.

Hawthorne araştırmaları, 1924 – 1932 yıllarında Chicago Hawthorne’daki Western Electric şirketinde yapılmıştır. Bu araştırmanın amacı, çalışma koşullarının çalışanların verimliliğine olan etkisini araştırmaktır.¹⁸⁸

Bu araştırma, sosyal örgüt konusunda aydınlatıcı rol oynamış ve sosyal örgütün önemini ortaya koymuştur. İş performansı, bireyin yetenekleri ile belirlenmekte ve bu konuda sosyal ilişkiler daha ağır basmaktadır. Seri Bağlama Odasındaki çalışanların üretim miktarları, grupta yüksek statüye sahip çalışanların üretim miktarlarının, düşük statüye sahip olanlardan devamlı olarak yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca, hiç bir gruba ait olmayan çalışanlarla, gruptan izole edilmiş çalışanların üretim miktarları ya en düşük, ya da en yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

¹⁸⁶ Barnard, a. g. e., s. 83.

¹⁸⁷ Organ, Podsakoff, MacKenzie, a. g. e., s. 45.

¹⁸⁸ F. J. Roethlisberger, William J. Dickson, **The Early Sociology of Management and Organizations Edited By Kenneth Thompson, Volume V, Management and the Worker**, London, 2003, s. xi.

Bu da üretim miktarının büyük ölçüde sosyal örgüt tarafından belirlendiğini göstermiştir.¹⁸⁹

Roethlisberger ve Dickson, sosyal örgüt ile biçimsel olmayan örgütü açıklamış ve her işletmede olması gereken etkili bir işbirliği için gerekli bir öge olarak tanımlamışlardır.¹⁹⁰ Bu araştırmanın sonucunda ortaya çıkan anahtar ifadeler: “işbirliği” ve “biçimsel olmayan grup” tur. Bu iki kelime birlikte örgütsel vatandaşlık davranışının özünü oluşturmaktadırlar.¹⁹¹

2. 4. 3. Daniel Katz ve Robert L. Kahn

Daniel Katz ve Robert L. Kahn tarafından 1966 yılında yayınlanmış olan “Örgütlerin Sosyal Psikolojisi” (“The Social Psychology of Organizations”) adlı kitapta, açık sistem modeline dayalı olarak işletmelerin belki de çok iyi bilinen ve çok geniş davranışsal analizi yapılmıştır.¹⁹²

Katz ve Kahn, verimli organizasyonlar için üç önemli davranış türü tanımlamışlardır: bireyler önce örgüte girmeli ve örgütte kalmalı, daha sonra biçimsel rollerini, yani iş tanımında yer alan görevlerin yerine getirmeli ve en son olarak biçimsel rollerinin yanında başka yenilikçi faaliyetler içine girmelidirler. Bu yenilikçi faaliyetlerin içine diğer çalışanlarla işbirliğine girerek, işletmeyi koruyacak davranışlar sergilemek, işletmenin gelişmesine katkı sağlamak, işletmenin dışarıda olumlu bir şekilde bilinmesini sağlamak, vb. gibi davranışlar girmektedir.¹⁹³

Katz ve Kahn, ekstra - rol veya içten gelen spontan davranışı örgütü tam anlamıyla işbirlikçi yapan örnek davranış ve bizim farkında olmadığımız, yani alışkanlık haline gelmiş olan davranış olarak tanımlamışlardır. Başka bir deyişle bu

¹⁸⁹ Baransel, a. g. e., s. 255.

¹⁹⁰ F. J. Roethlisberger, W. J. Dickson, **Management and the Worker**, Harvard University Press, 1939, s. 559.

¹⁹¹ Organ, Podsakoff, MacKenzie, a. g. e., s. 50.

¹⁹² A. e., s. 51.

¹⁹³ Katz, Kahn, a. g. e., s. 337.

tür davranış o kadar doğal, dünyevi ve kaygılandırmaz ki, neredeyse dikkate almaya ihtiyaç duymayız.¹⁹⁴

Bu tür davranış, daha sonra örgütsel vatandaşlık davranışı olarak adlandırılmaya başlamıştır.

2. 4. 4. Peter M. Blau

Peter M. Blau'nun 1964'te yayınlanan "Sosyal Hayatta Değişim ve Güç" ("Exchange and Power in Social Life") adlı eserinde tanımladığı sosyal değişimi, insanlara ancak başka insanlarla etkileşimde bulunmak için değişik türdeki ödüllere ihtiyaç duyulması olarak açıklayabiliriz. Blau, değişimde iki türlü sosyal ilişki olduğunu yazmıştır. Bunlar: sosyal mübadele ilişkisi ve ekonomik mübadele ilişkisi. Bunlar arasında çok önemli farklılıklar mevcuttur.¹⁹⁵

İnsanlar sosyal ilişkiye ödüllendirilme beklentileri olduğu için gönüllü olarak girerler ve beklentileri karşılandığı için devam ederler. Sosyal etkileşim sürecinde ödül, sosyal kabul, saygı, statü ve ayrıca yardım da olabilir. Diğer bir deyişle bu ödül para veya ücret ile karşılanmamaktadır. Sosyal mübadele ilişkisinde sıkı bir anlaşma yer almaz ve belirsizlikler mevcuttur, isteğe bağlı prososyal davranıştır.¹⁹⁶

Blau, bu sosyal etkileşimin eşit olmayabileceğine de dikkat çekiyor. Bu durumda karşı tarafı tatmin edebilecek şeylere sahip olan taraf, elindeki şeyleri karşı tarafı etkisi altına almak için de kullanabilir. Bu durum aşağıdaki dört koşulun mevcut olması durumunda meydana gelebilir:

1. İhtiyacı olan şeylerin elinde olmaması,
2. İhtiyaçlarını başka kaynaklardan sağlayamaması,
3. İhtiyaçlarını güç ile almak istememesi,

¹⁹⁴ Katz, Kahn, a. g. e., s. 339.

¹⁹⁵ Peter M. Blau, **Exchange and Power in Social Life**, New York: Wiley, 1964, s. 93.

¹⁹⁶ Moorman, a. g. e., s. 846.

4. Değer sistemlerinde değişimin olmaması. Bu durumda onlar daha önce ihtiyaç duydukları şeylerden yoksun kalmaz ve onlarsız yapamazlar.¹⁹⁷

Ekonomik mübadele ilişkisi ise, belirli anlaşma ve sözleşmelere, şartlara bağlıdır.¹⁹⁸ Dolayısıyla burada gönüllülükten bahsedilmez.

İnsanların davranışları sürekli olarak değerlerin değişiminden başka bir şey değildir, bu değerler maddi (para, mal vs.) ve manevi (saygı, arkadaşlık vs.) de olabilir. İnsanlar belirli bir çıkar için etkileşimde bulunurlar, direkt değişim ise, onların arasında özel sorumlulukları ile karşılır, bu da verilen hizmet / yardıma karşılık vererek olur. İki tarafın da işbirliğinden kazanç sağlamaları durumunda sosyal bağ güçlenir.¹⁹⁹

Sosyal mübadele kuramına göre sosyal değişime katkısını insanlar önceki tecrübelerine göre ayarlarlar. Önceki tecrübeleri insanları belirli beklentiye de sokar. Etkileşimde olan insanların birisi karşı tarafın beklentisini karşılamadığı takdirde, beklentisini alamayan insan, hayal kırıklığına uğrar ve agresif davranışta bulunabilir. Araştırmacılar, sosyal değişimde bulunan insanların genellikle eşit davranmadıklarını, bir tarafın diğerine göre kaybının daha çok olduğunu söylemişlerdir.²⁰⁰

Yöneticiler ve çalışanların arasındaki, ayrıca çalışanların kendi aralarındaki sosyal mübadele onların daha fazla çalışmalarına, birbirlerine karşı daha çok özveride bulunmalarına yol açar ve böylece örgütsel vatandaşlık davranışı ortaya çıkar. Bundan dolayı sosyal mübadele kuramının örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasını teşvik eder sonucuna varılır.

¹⁹⁷ Blau, a. g. e., s. 118 -119.

¹⁹⁸ A. e., s. 93.

¹⁹⁹ Pod. Red. G. Osipova, **İstoriya Sotsiologii v Zapadnoy Evrope i SŞA: Uçebnik dlya Vuzov**, Norma İnfra-M, 2001, s. 414.

²⁰⁰ İ. B. Goptareva, "Sotsialniy Obmen Kak Priçina Konflikta i Kak Sposob Ego Razreşeniya", **Credo New Teoreticheskiy Jurnal**, (Çevrimiçi) <http://credonew.ru/content/view/75/23/>, 15.01.2012.

2. 4. 5. Lider-Üye Değişim Teorisi

1970’li yılların başında grup dinamizmine ve ekip oluşumuna duyulan merakın artması liderlik kavramını araştıranlar için yeni soru oluşturmuştur: lider ilişkilerinin farkı ve doğurduğu sonuçlar nasıl öngörülebilir? Bu araştırmaya en çok katkıyı George Graen arkadaşları ile değişim teorisini (Leader Member Exchange Theory - LMX) geliştirerek sağlamıştır. Bu teoride lider alt çalışanları ile iki tür ilişkiyi oluşturduğu açıklanıyor. Birinci tür ilişkide yakın ilişki kurulur, lider desteği ve güven tamdır. Bu tür ilişki “iç grubundaki” (in-group) bireylerle olur. İkinci tür ilişkide mesafe, çok sık olmayan iletişim, az destek görülür ve bu da “dış gruptaki” (out-group) bireyler ile olur. Alt çalışanın hangi gruba dahil olacağı onun lider ile ilk baştaki ilişkisi belirler.²⁰¹

Dolayısıyla Lider-Üye Değişim Teorisi, lider veya yönetici ve çalışan açısından alt-üst konumdaki bireyler arasındaki sosyal mübadele yaklaşımıyla ele alınmaktadır.²⁰²

Onlara göre lider, her bir çalışan ile özel ilişki kurarlar. Bu ilişki iyi (karşılıklı güven ve destek içerir, çalışanların verimlilikleri ve iş tatminleri yüksektir) olduğu kadar orta veya kötü (çalışanlar sadece iş tanımındaki görevleri yerine getirirler) de olabilir ve yüksek, orta ve düşük Lider-Üye Değişim olarak adlandırılır.²⁰³

Lider-Üye Değişim Teorisinden, fazladan yapılmış olan katkı veya yardımların istenilen görev performansının fazlasını kapsadığı anlaşılmaktadır. Lider ve çalışanlar arasındaki ilişki iş tanımının gerektirdiği özellikleri aşarak, sosyal değişime doğru gitmektedir.²⁰⁴ Bu durum işletmelere birçok avantaj sağlayacaktır. Örneğin, bir çalışan liderin göstermiş olduğu anlayışa karşılık işlerini daha fazla çaba

²⁰¹ Ricky W. Griffin, Gregory Moorehead, **Organizational Behavior: Managing People and Organizations**, Ninth Edition, Cengage Learning, 2010, s. 333-334.

²⁰² Remus Ilies, Jennifer D. Nahrgang, Frederick P. Morgeson, “Leader-Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis”, **Journal of Applied Psychology**, 2007, Vol.92, No. 1, s. 269.

²⁰³ Francis J. Yammarino, Fred Dansereau, **Multi-Level Issues in Organizational Behavior and Leadership**, Research in Multi-Level Issues Volume 8, Emerald Group Publishing Limited, 2009, s. 251-252.

²⁰⁴ Organ, Podsakoff, MacKenzie, a. g. e., s. 57.

sarf ederek erkenden bitirip, diğer iş arkadaşlarına yardımda bulunabilir veya hiç bir memnuniyetsizlik duymadan mesaiye kalabilir. Bu tür davranış örgütsel vatandaşlık davranışı olarak tanımlanmaktadır.

2. 5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Herhangi bir emre dayalı olmayan ve işletme çalışanlarının gönüllü olarak sergiledikleri olumlu davranışlar olarak nitelendirilen örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili birçok araştırmacı çeşitli boyutlar öne sürmüşlerdir. Bununla ilgili ilk ölçek 1983 yılında Organ'ın doktora öğrencisi Bateman'ın doktora tezi için Bateman ve Organ tarafından örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek için 30 sorudan oluşan ve örgütsel vatandaşlık davranışının çeşitli türlerini ölçmek için geliştirilmiştir.²⁰⁵ O günden beri örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı çok gelişmiş ve birçok araştırmacının ilgi odağı haline gelmiştir.

2. 5. 1. Organ'ın Tanımladığı Boyutlar

1983'te D. W. Organ, örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik (altruism) ve vicdanlılık (generalized compliance) olmak üzere iki boyuttan oluştuğunu açıklamıştır.²⁰⁶ Burada özgeciliği işyerindeki belirli bir arkadaşına isteyerek gönüllü bir şekilde yardım etmek olarak açıklamıştır. Vicdanlılık ile de özgecilik boyutunun aksine belirli bir çalışma arkadaşına odaklanan değil, genel olarak dolaylı yoldan verilmiş olan yardımı ifade eder. Örneğin, mesai saatinin dikkatli kullanılması, dakiklik, vs.

Daha sonra da bu boyut sayısını beşe çıkarmıştır. Bu çalışmada da bu boyutların esas alındığı ölçek kullanılmıştır. Bunlar²⁰⁷:

²⁰⁵ Organ, Podsakoff, MacKenzie, a. g. e., s. 244.

²⁰⁶ C. A. Smith, D. W. Organ, J. P. Near, "Organizational Citizenship Behavior. Its Nature and antecedents", **Journal of Applied Psychology**, 1983, 68(4) s. 657.

²⁰⁷ A. e., s. 657.

1. Özgecılık (Altruism)
2. Nezaket (Courtesy)
3. Sivil Erdem (Civic Virtue)
4. Vicdanlılık (Conscientiousness)
5. Centilmenlik (Sportsmanship)

2. 5. 1. 1. Özgecılık

Özgecılık (altruism), çalışanın gönüllü olarak işle ilgili problemlerde mesai arkadaşına yardım etmesi, yol göstermesi, bilgi ve birikimini paylaşmasını içeren davranışlardır.²⁰⁸

Bu davranışların tanımda olduğu gibi yardımın gönüllü olması ve işletme veya işle ilgili olması önemlidir. Bu davranışa işe yeni başlayan çalışana bilemedikleri konu veya konularda yardım etme, işi çok olan çalışana destek verme, işe gelmeyen çalışanın işlerini üstlenme, departmanın iyileşmesi için yenilikçi fikirler üretme gibi davranışlar örnek olarak verilebilir.²⁰⁹

Shnake ve Dumler, özgeciliği neticede işletmenin yararına olan, işletmedeki bireylere yönelik yardım etme davranışı olarak tanımlamışlardır.²¹⁰

Özetle, özgecılık boyutunun çalışanlara yardım ederek, onların performansını ve nihayetinde işletmenin verimliliğini yükselten davranış olduğunu söyleyebiliriz.

²⁰⁸ D. W. Organ, "The Subtle Significance of Job Satisfaction", **Clinical Laboratory Management Review**, 1990, 4, s. 96.

²⁰⁹ Organ, Podsakoff, MacKenzie, a. g. e., s. 248.

²¹⁰ M. Shnake, M. P. Dumler, "Levels of Measurement and Analysis Issues in Organizational Citizenship Behavior Research", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 2003, 76, s.284.

2. 5. 1. 2. Nezaket

Nezaket (courtesy), işle ilgili problemelerin meydana gelmesini önlemeye dayalı gönüllü ve mesai arkadaşlarının etkilenebileceği bilgiyi onlarla paylaşmasını içeren davranıştır.²¹¹ Örneğin işyerinde diğer çalışanlarla oluşabilecek problemlerin önlenmesi, verilecek bir karardan etkilenebilecek kişilerin önceden görüş ve fikirlerini almak, çalışma arkadaşlarının haklarını korumak. Ayrıca, işletme içinde iş yükümlülükleri dolayısıyla sürekli etkileşim içinde olmaları gereken ve birbirlerinin işlerinden ve kararlarından etkilenen üyelerin sergiledikleri olumlu davranışları ifade eder.

Bu boyut da görüldüğü gibi işletme içinde uyum ve sinerji yaratır ve dolayısıyla çalışanların performansını olumlu yönde etkiler

2. 5. 1. 3. Sivil Erdem

Sivil erdem (civic virtue), çalışanın işletmenin işleyişine karşı sorumluluk duyması, işletmeyle ilgili düşüncelerini dile getirip, fayda sağlayıcı katkılarda bulunduğu davranışlar olarak tanımlanabilir.²¹²

Organ ise, sivil erdem davranışını, işletmenin politik süreçlerine sorumluluk, ilgi ve tutumlulukla yaklaşması, düşünce ve görüşlerini açıklaması olarak tanımlamıştır.²¹³

Bu davranışa örnek olarak katılımı zorunlu olmayan toplantılara katılım; gerekli görülmeyen, ama işletmenin imajına olumlu katkı sağlayan davranışlar; işletmenin gelişimlerine ayak uydurmak, gelişmeleri yakından takip etmek ve işletmedeki diğer çalışanlar tarafından da kabul görülmesinde aktif rol almak gibi davranışlar verilebilir.

²¹¹ Organ, 1990, a. g. e., s. 96.

²¹² A. e.

²¹³ Haigh, a. g. e., s. 31.

“Organizasyonun gelişimine destek verme davranışı olarak da sayılabilecek bu davranışlarda bireysel inisiyatif söz konusudur ve bireylerin örgütle ilgili konularda tartışmaları ve sorulara çözüm önerileri getirmesi ve alınan kararlara katılımını içermektedir.”²¹⁴

2. 5. 1. 4. Vicdanlılık

Vicdanlılık (conscientiousness), çalışanların işe gelmelerini ihmal etmemesi bu boyuta örnek gösterilebilir. Ayrıca, mesai saatleri içerisinde fazladan mola almamak, kimse gözetmese de işyerinin kurallarını bozmamak, kötü hava koşullarında bile işyerine zamanında gelmeye çabalamak, çay/kahve ve yemek aralarını dikkatli kullanmak da vicdanlılık boyutuna birer örneklerdir.²¹⁵ Bu davranış türü, çalışana değil, işletmeye yarar sağlar.²¹⁶

Organ’a göre, özgecilik ve vicdanlılık davranışları arasındaki fark, özgecilikte belirli bireylere fayda sağlanmakta, vicdanlılıkta ise, böyle bir belirliliğin olmamasıdır.

2. 5. 1. 5. Centilmenlik

Centilmenlik (sportsmanship), işyerinde sunulması gereken ideal koşulların eksik olması durumunda şikâyet etmeden onları tolere etme davranışıdır.²¹⁷ Bu boyuta örnek olarak çalışanın işyerinde kullandığı sandalyesinin ortopedik olmadığından şikâyet etmemesi, aksine işyerinin olumlu yönlerine odaklanması, işyerinde gerginliğe sebep olacak olumsuz davranışlardan kaçınmaları, sorunları gereksiz yere büyütmekten, zamanının çoğunu işiyle ilgili sorunlardan bahsederek

²¹⁴ Gürbüz, a. g. e., s. 56.

²¹⁵ Organ, Podsakoff, MacKenzie, a. g. e., s. 252.

²¹⁶ Haigh, a. g. e., s. 39.

²¹⁷ Organ, 1988, a. g. e., s. 11.

geçirmekten, iş arkadaşlarına saygısızca davranmaktan kaçınan çalışan davranışları verilebilir.

2. 5. 2. Philip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie, Julie Beth Paine ve Daniel G. Bachrach'ın Boyutları

Philip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie, Julie Beth Paine ve Daniel G. Bachrach, 2000 yılında yayınlanmış olan çalışmalarında vatandaşlık davranışına benzeyen kavramlara artan ilgiye rağmen literatürde bu kavramın boyutları ile ilgili oybirliğinin az olduğunu vurgulamışlardır. Onların yapmış oldukları literatür taramalarının sonucunda da vatandaşlık davranışının tanımlanmış olan otuza yakın türü olduğu belirtilmiştir. Onlar bu davranışları kendi aralarında yedi boyuta ayırmışlardır²¹⁸:

1. Yardımlaşma Davranışı (Helping Behavior)
2. Centilmenlik (Sportsmanship)
3. Örgütsel Sadakat (Organizational Loyalty)
4. Örgütsel Uyum (Organizational Compliance)
5. Bireysel İnisiyatif (Individual Initiative)
6. Sivil Erdem (Civic Virtue)
7. Kendini Geliştirme (Self Development)

2. 5. 2. 1. Yardımlaşma Davranışı

Yardımlaşma davranışı (helping behavior) boyutu, bu alanda çalışan araştırmacılar tarafından önemli bir vatandaşlık davranışı olarak belirtilmiştir. Bunlar: Borman ve Motowidlo, 1993, 1997; George ve Brief, 1992; George ve Jones, 1997; Graham, 1989; Organ, 1988, 1990; Smith, Organ ve Near, 1983; Van Scotter ve Motowidlo, 1996; Williams ve Anderson, 1991. Yardımlaşma davranışı, işyerinde gönüllü olarak başkalarına işle ilgili yardım etmek ve meydana gelebilecek problemleri önlemek için yapılan davranışları içermektedir. Tanımdaki işle ilgili

²¹⁸ Podsakoff, et. al., 2000, a. g. e., s. 516.

başkalarına yardım etmek, Organ'ın özgecilik (altruism), barışçıl ve yardımcı olma, Graham'ın kişilerarası yardımlaşma, Williams ve Anderson'un bireylere yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı, Van Scotter ve Motowidlo'nun işleri kolaylaştırma (facilitation) boyutu ile George ve Brief, George ve Jones'un başkalarına yardım etme boyutu ile benzerlikler göstermektedir.²¹⁹

Tanımda bulunan nezaket boyutu, işletmede çıkabilecek sorunları önleme davranışlarını kapsamaktadır. Ampirik araştırmalar da genellikle yardım etme davranışının çeşitli türlerinin bir boyutta yer aldığını onaylamıştır.²²⁰

2. 5. 2. 2. Centilmenlik

Organ'a göre centilmenlik (sportsmanship) boyutu en az ilgi çeken bir boyut olmuştur. Organ bu boyutu işletmedeki elde olmayan, başka bir deyişle kaçınılmaz olup rahatsızlık veren durum ve koşulları tolere etmeye gönüllü olmak ve şikâyet etmemek olarak tanımlamıştır. Örneğin yaz sıcaklığında işletmedeki klimanın bozulmasına rağmen, çalışanın bu durumu işlere aksettirmeden, performansını düşürmeden işlerini yapması ve aynı zamanda durumdan şikâyetçi olmamasıdır.

Yapılan ampirik çalışmalar bu boyutun diğerlerinden farklılık gösterdiğini ve farklı temelinin, sonuçlarının olduğunu göstermiştir.²²¹

2. 5. 2. 3. Örgütsel Sadakat

Örgütsel sadakat (organizational loyalty) boyutu, çalışanın işletmeye karşı sadakatini gösteren davranışları içermektedir. İşletmenin olumlu itibarını yaymak ve işletmeyi korumak, işletmenin varlığını korumak, işletme kurallarını kabul etmek ve onlara uymak gibi davranışlar bu boyuta örnek olarak verilebilir. Ayrıca, çalışanın işletme dışındaki kişilere işletmeyle ilgili olumlu bilgiler vermek ve olumlu

²¹⁹ Podsakoff, et. al., 2000, a. g. e., s. 516-517.

²²⁰ A. e., s. 517.

²²¹ A. e.

izlenimler bırakmak, işletmeyi zararlardan korumak ve zor şartlarda da bu sadakati korumak da bu boyutu oluşturanlar davranışlardır. Moorman ve Blakely, bu boyutun diğer vatandaşlık davranışlardan farklılıklar gösterdiklerini, fakat Moorman, Blakely ve Niehoff'un yapmış oldukları çalışmada bu boyutun analizi kanıtlayan bir boyut olduğu görülmüştür. Dolayısıyla, bu boyutla ilgili daha çalışmaların yapılması gerekmektedir.²²²

2. 5. 2. 4. Örgütsel Uyum

Örgütsel uyum (organizational compliance) boyutu, genel olarak işletmenin kültürüne uyum sağlamak olarak nitelendirilebilir ve C. A. Smith, D. W. Organ ve J. P. Near "genel uyum" (generalized compliance), Graham "örgütsel itaatkârlık" (organizational obedience), Williams ve Anderson "işletmenin yararına olan davranışlar" (OCB-O: Organizational Citizenship Behavior-Organization), Borman ve Motowidlo "örgütsel kural ve prosedürlere uyma" (following organizational rules and procedures), Van Scotter ve Motowidlo'nun işe adanmışlık boyutunun bazı yönlerine benzerlikleri içermektedir.²²³

2. 5. 2. 5. Bireysel İnisiyatif

Bireysel inisiyatif (individual initiative) boyutu, işi veya işletmenin performansını iyileştirmek için işleri yaparken yaratıcılık ve yenilikçi olmak, büyük heves ve efor sarf ederek işleri yapmak, ilave sorumluluklar almak ve işletmedeki diğer çalışanları da buna teşvik etmek gibi davranışlar içerir. Bu boyut, Organ'ın "vicdanlılık" (conscientiousness), Graham'ın, Moorman ve Blakely'nin kişisel gayret ve kişisel inisiyatif (personal industry and individual initiative constructs), George'un yapıcı öneriler yapmak (making constructive suggestions construct), Borman and Motowidlo'nun görevi istekli ve gönüllü olarak yerine getirme (persisting with enthusiasm and volunteering to carry out task activities constructs),

²²² Podsakoff, et. al., 2000, a. g. e., s. 517.

²²³ A. e.

Van Scotter ve Motowidlo'nun işe adanmışlık (job dedication construct) boyutunun bazı yönlerine benzerlikler içermektedir.²²⁴

Organ, örgütsel vatandaşlık davranışının bu boyutunu diğer boyutlara göre biçimsel rol davranışlarından ayırt etmenin çok zor olduğuna işaret etmiştir. Bunun nedeni, bu boyutun içerdiği davranışların biçimsel rol davranışlarına benzerlikler göstermesidir. Bundan dolayı bazı araştırmacılar bu boyutu örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yaptığı araştırmalarda kullanmamışlardır. Ayrıca bu boyutta yer alan davranışların biçimsel rol davranışlarından ve görev tanımlarından ayırmanın zor olduğu kanısına varmışlardır.²²⁵

2. 5. 2. 6. Sivil Erdem

Graham'ın çalışanların çalıştıkları işletmede bir vatandaş olarak sorumluluklarının tartışmasından ortaya çıkmıştır. Sivil erdem (civic virtue), işletmeyi makro düzeyde ilgilendirmektedir. Bunlar, çalışanların aktif olarak yönetime katılmak, destek olmak, çıkarlarını gözetmek gibi davranışlarını içerir. Bu davranışlara örnek olarak gönüllü olarak işletme stratejisi ile ilgili düşünce ve fikirlerini dile getirme olabilir. Bu davranışlar, her vatandaşın bir ülkenin üyesi olduğu ve üye olarak sorumluluklarını kabul etmesinden gelen davranışlardır. Bu boyut, Dennis Organ tarafından sivil erdem (civic virtue), Graham tarafından örgütsel katılım (civic virtue), George ve Brief tarafından da örgütü koruma (protecting the organization) olarak tanımlanmıştır.²²⁶

2. 5. 2. 7. Kendini Geliştirme

Katz'ın çalışmalarından yola çıkarak George ve Brief, örgütsel vatandaşlık davranışı için bireyin kendini geliştirmenin anahtar ölçüm olduğunu tanımlamıştır.

²²⁴ Podsakoff, et. al., 2000, a. g. e., s. 524.

²²⁵ A. e., s. 517.

²²⁶ A. e., s. 525.

Kendini geliştirme (self development) boyutundaki davranışlara çalışanların bilgi birikimlerinin arttırması, kendilerini geliştirmesi örnek olarak verilebilir. George ve Brief'e göre bu boyut, çalışanların alanındaki gelişmeleri takip etmesi, eğitimlere katılarak kendini geliştirmesi, hatta yeni yetenekler geliştirmesi ve dolayısıyla işletmeye daha büyük katkılarda bulunmasıdır.²²⁷

Bu boyut, örgütsel vatandaşlık davranışı alanında ampirik çalışmalarla onaylanmamış olan bir boyuttur. Fakat bu boyut vatandaşlık davranışı için keyfi, diğer boyutlara nazaran daha farklı bir özellik taşıyan ve diğer boyutlardan farklı şekilde işletmeye katkı sağlayan bir davranış türüdür.²²⁸

Ayrıca, bazı araştırmacılar sadakat, itaat, taraf tutar katılım, fonksiyonel katılım, sosyal katılım, ilgilenme, değişime uyum, kişilerarası yardım, kişisel inisiyatif ve kişisel gayret gibi daha farklı örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları tanımlamışlardır.²²⁹

2. 6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşletmelere Katkıları

Örgütsel vatandaşlık davranışı, birçok araştırmacının tanımladığı gibi işletmenin yararına olan gönüllü, başka bir deyişle herhangi bir karşılık beklentisi olmaksızın yapılmış olan davranışlardır. Organ'ın tanımına göre işletmenin etkinliğini arttıran olması gerekenin üzerinde zaman ve insanın bir araya gelişi örgütsel vatandaşlık davranışını oluşturmaktadır. Bu varsayım uzun bir süre ölçülememiş ve ampirik bir çalışmayla kanıtlanmak yerine, sadece bir olasılık olarak kalmıştır. Son yıllarda araştırmacılar bu konuyla ilgili spesifik teorik bulgular belirlemişlerdir. Bunlar:

²²⁷ J. M. George, A. P. Brief, "Feeling Good Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work – Organizational Spontaneity Relationship", **Psychological Bulletin**, 1992, Sep; 112 (2), s. 310-329.

²²⁸ Podsakoff, et. al., 2000, a. g. e., s. 525.

²²⁹ H. Nejat Basım, Harun Şeşen, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması", **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, 61, 4, s. 87.

- Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanın verimliliğini artırır. Bir çalışanın iş arkadaşına işin püf noktasını öğretmeye yardımcı olması, onun daha hızlı bir şekilde verimli bir çalışan olmasına katkıda bulunması, fazla mesaiye kalması ve işyerinde iyi alışkanlıkların yayılmasına yardımcı olması, kendini geliştirme eğiliminde olan çalışanın daha verimli olup, işini daha iyi yapması bu bulguya örnek olarak verilebilir.

- Örgütsel vatandaşlık davranışı, yönetimin verimliliğini artırır. Çalışanın sivil erdem davranışında bulunması ve yöneticisine bölümünün gelişmesi için değerli tavsiyelerde bulunması ve/veya geri dönüşler yapması, nazik çalışanların yöneticilerine kriz yönetimine başvurmalarını önlemesi, centilmenlik sergileyen çalışanın yöneticisinin ufak problemlerle ve önemsiz şikâyetlerle uğraşmasını engellemesi bu bulguya örnek olarak verilebilir.

- Örgütsel vatandaşlık davranışı, işletmenin daha verimli olması için kaynakların verimli kullanılmasını teşvik eder. Çalışanın işle ilgili problemlerinde birbirlerine yardım etmeleri ve böylece yöneticinin işletme için daha önemli plan yapma ve verimlilik artırma görevleri üzerinde daha fazla çalışması, vicdanlılık davranışları sergileyerek, yöneticisinin gözetim yapmasını engellemesi ve işlerini daha fazla delege etmesini sağlayarak, yöneticisinin işletmenin stratejik kararlar almasına daha fazla zaman bırakması, tecrübeli bir çalışanın yeni işe başlayan iş arkadaşına oryantasyon eğitimi vererek, işletmenin kaynaklarını koruması, çalışanın kendini geliştirme davranışında bulunarak görevini yerine getirmesi ve bundan dolayı yönetici denetiminin azalması bu bulgulara örnek olabilir.

- Örgütsel vatandaşlık davranışı, işletmenin performansının istikrarlı kalmasını sağlar. İşe gelmeyen veya iş yükü ağır olan çalışana diğer iş arkadaşlarının yardım etmesi, vicdanlılık davranışı sergileyen çalışanların sürekli yüksek seviyede bir çıktı sağlamaları ve böylece işletme performansının değişkenlik göstermesini engellemesi bu bulguya en güzel örneklerdir.²³⁰

²³⁰ Organ, Podsakoff, MacKenzie, a.g.e., s. 199-201.

Yukarıda yer alan açıklamalar sonrası örgütsel vatandaşlık davranışını hem çalışanlar, hem de işletmeler için yararlı olan davranışlar bütünüdür diyebiliriz.

Bu davranış ilk başta pek önemli gözükme de, aslında işletmenin genel atmosferi, çalışanlar arasında sinerjinin yaratılması için vazgeçilmez unsurdur.

Bu konuda ilk görgül araştırmayı 1989'da Karambayya yapmıştır. Araştırmasının sonucunda yüksek performansa sahip ve tatmin düzeyi yüksek olan bireylerin daha düşük performansa sahip olanlara göre daha yüksek seviyede örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri kanısına varmıştır.²³¹

Bazı görgül araştırmalar da örgütsel vatandaşlık davranışının üretim miktarına ve onların kalitesine olumlu bir şekilde etkilediğini ortaya koymuştur.²³² Podsakoff ve MacKenzie, örgütsel vatandaşlık davranışının işletme için bazı getirilerini tanımlamışlardır: a) çalışanların verimliliklerindeki artış, b) yöneticilerin verimliliklerindeki artış, c) en iyi insan kaynaklarına sahip olup, işletmede hoş bir ortamın yaratılması, işletmenin performansının istikrarlı olması ve işletmenin daha çekici hale gelmesi. Bundan dolayı da işletmelerde her türlü kriz anlarında sorunlarla daha kolay baş edilir ve işletmenin performansı düşmez, aksine artabilir. İşletme için daha verimli olan amaçların gerçekleşmesini kolaylaştır ve takım ruhu daha kolay oluşturulur böylece daha verimli çalışma ortamı oluşturulabilir.²³³

Örgütsel vatandaşlık davranışının her ne kadar da dolaylı yoldan işletmeye yarar sağlandığı vurgulansa da, aslında işletmede çalışan bireyler için de birçok yararı vardır. Çalışanların daha sık örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi,

²³¹ Phillip M. Podsakoff, Michael Ahearne, Scott B. MacKenzie, "Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance", **Journal of Applied Psychology**, 1997, Vol. 82, No.2, s. 262.

²³² Atika Modassir, Tripti Singh, "Relationship of Emotional Intelligence with Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior", **International Journal of Leadership Studies**, Vol. 4, Iss. 1, 2008, s. 10.

²³³ Podsakoff, Ahearne, MacKenzie, a. g. e., s. 269.

işletmenin takım ruhunu arttırır, çalışanların işten ayrılma sıklığını azaltır, çalışanların çalışma istekleri, yani motivasyonlarını arttırır, çalışanlar arasındaki gerginliği minimuma indirir ve dolayısıyla insanlar da işlerinden daha çok zevk almaya başlarlar. Ayrıca, çalışanın görevi monoton ve sıkıcı olması durumunda da, örgütsel vatandaşlık davranışının çalışanın performansındaki dşüş engelleyeceğini söylemek uygun olur.

3. DUYGUSAL ZEKÂNIN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Duygusal zekâ ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları literatür çalışması çerçevesinde incelenmeye çalışıldıktan sonra bu bölümde duygusal zekânın örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi incelenmeye çalışılacaktır. Bunun için öncelikle bu iki kavram arasındaki ilişki kavramsal çerçevede incelenmeye çalışılmıştır.

3. 1. Duygusal Zekâ ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

1980’li yıllardan itibaren bireylerin kendi istekleri ile herhangi bir ödül beklemeksizin işletmenin yararına olan davranışlar bütünü olan örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı araştırmalara konu olmaya başlamıştır. Günümüzde işletmeler çok yoğun bir rekâbet ortamında hayatlarını sürdürmekte ve onları diğer işletmelerden farklı kılan en önemli özelliklerinden biri de insan kaynakları, yani çalışanlarıdır. Dolayısıyla, çalışanlarının performansları doğrudan işletmenin performansına, onun finansal rakamlarına yansımaktadır. Böylece çalışanlar, işletmelerin hayatlarını sürdürebilmelerindeki kilit nokta haline gelmişlerdir. Bundan dolayı günümüzde örgütsel yapı ve örgütsel davranışlarla ilgili araştırma ve çalışmalar süratle devam etmektedir. Bu bağlamda son zamanlarda örgütsel vatandaşlık davranışı çok fazla dikkat çekmeye başlamıştır. “Zira örgütsel vatandaşlık davranışı, işletmenin sağlıklı işleyişini engelleyen yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan koruma, çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirme, etkin bir koordinasyon kurarak işletmenin verimliliği ile performansını arttırmayı amaçlamaktadır. Bu yönüyle örgütsel vatandaşlık davranışı, işletmenin rekâbet avantajı elde etmesi, öğrenen bir kimliğe kavuşması, çevresine ayak uydurabilmesi, bireylerin sadakati, çalışması, özverisi ve bağlılıklarıyla yakından ilgili olmaktadır.”²³⁴

Duygusal zekâ kavramı, 1990 yılında Mayer, DiPaolo ve Salovey; Mayer ve Salovey tarafından iki dergi makalesinde tanımlanmaya ve ölçülmeye çalışılmıştır.

²³⁴ Basım, Şeşen, a. g. e., s. 84-85.

Aradan 5 sene geçtikten sonra en çok satılan Daniel Goleman'ın “Duygusal Zekâ” adlı kitabının 1995'te yayınlanması ve Time dergisinin kapağında yer almasıyla popülerlik kazanmıştır. Öncelikle bu kitap, kabalığın, sorumsuzluğun, şiddetin, ulusun ve okulların büyük sorunu olduğunu göstermektedir. Ayrıca bu kitap, araştırmacıların yüksek duygusal zekâ ile prososyal davranışın ilişkili olduğunu saptadıklarını iddia etmektedir.²³⁵ Bununla birlikte duygusal zekânın başarılı hayat için oldukça güçlü, hatta zaman zaman bilişsel zekâdan daha güçlü belirleyici olduğunu savunmaktadır.²³⁶

1999'da Mayer, Caruso ve Salovey, 1999'da Price, 2001'de Salovey, Mayer, Caruso ve Lopes yaptıkları çalışmalardan duygusal zekâsı yüksek olan bireylerin duygusal zekâ düzeyleri ile onların prososyal davranışlar sergilemeleri, ebeveynler gibi sıcak davranışlarda bulunmaları ve pozitif akran, eş ve aile ilişkiler sergilemelerinin birbiriyle ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır.²³⁷ Örgütsel vatandaşlık davranışı da Brief ve Motowidlo'nun tanımladıkları prososyal davranış türü olduğuna göre, örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal zekâ arasında da bir ilişki olduğundan söz etmek mümkündür.

Duygusal zekâ kavramı, ayrıca empati ile yakından ilişkilidir.²³⁸ Daniel Goleman empatiyi diğerinin hislerini paylaşmak, ilgi göstermek olarak tanımlamıştır. Ona göre empati, birçok açıdan ahlaki karar ve davranışların temelinde yer alır. Kişilerin empati düzeylerinin ahlaki yargılarını şekillendirdiğine dair bulgular söz konusudur.²³⁹ Buradan yola çıkarak, duygusal zekânın ilişkili olduğu empati kavramı ile örgütsel vatandaşlık davranışının arasında bir bağın olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü, örgütsel vatandaşlık davranışının bütün boyutlarındaki (özgecilik, nezaket, sivil erdem, vicdanlılık, centilmenlik) davranışların temeli aslında empatiye dayanmaktadır. Örnek verecek olursak, Organ'ın tanımladığı özgecilik boyutunu içeren “gönüllü olarak yeni iş arkadaşına onun çalışma ortamına

²³⁵ Mayer, Cobb, a. g. e., s. 163-164.

²³⁶ Goleman, a. g. e., s. 51.

²³⁷ Marc A. Brackett, John D. Mayer, Rebecca M. Warner, “Emotional Intelligence and Its Relation to Everyday Behavior”, **Personality and Individual Differences**, 36 (2004), s. 1387.

²³⁸ Mayer, Caruso, Salovey, a. g. e., s. 293.

²³⁹ Goleman, a. g. e., s. 137-138.

uyum sağlamasına yardımcı olma ve destek verme”, vicdanlılık boyutunu içeren “başkalarının adına yaptığı işleri ciddiye alıp en az hatayla yapmaya çalışma”, nezaket boyutunu içeren “ortak kaynakları kullanırken diğer kişilerin haklarını çiğnemekten kaçınma” ve centilmenlik boyutunu içeren “önemsiz konuları şikayet ederek zaman geçirmekten kaçınma”²⁴⁰ davranışları Goleman’ın empatiyi tanımladığı gibi başkalarının hislerini anlayıp, onlara kayıtsız kalmama veya kalamamasından kaynaklanarak meydana gelen davranışlardır.

Yukarıda John D. Mayer ve Casey D. Cobb’un da belirttiği gibi kabalığın, sorumsuzluğun, şiddetin, bütün insanların sorunu olduğunu belirten kitabında “Akademik zekâ, yaşamın getirebileceği değişiklikler veya imkânlarla hazırlıklı olmayı neredeyse hiç sağlayamıyor. Oysa yüksek IQ zenginliğin, saygının, ya da mutluluğun bir garantisi olmadığı halde, okullarımız ve kültürümüz akademik becerilere takılıp kalarak, kişinin geleceğini belirlemede çok önemli rolü olan duygusal zekâ dediğimiz – bazıları karakter de diyebilir – bir grup özelliği göz ardı ediyor.”²⁴¹ diyerek duygusal zekâyı karakterin bir boyutu olduğunu belirtmektedir. Peki karakter nedir? Çok derin araştırma yapmadan, sadece sözlükteki tanımına bakacak olursak, bir nesnenin, bir bireyin kendine özgü yapısı, onu başkalarından ayıran temel belirti ve bireyin davranış biçimlerini belirleyen ana özellik, öz yapı, seciye olarak betimlenmektedir.²⁴² Bu tanımda belirtilen bir bireyin davranış biçimlerini ise belirli ölçüde onun duygusal zekâsı belirlemektedir. Çünkü duygusal zekâ, bir meta-yetenektir; yani ham zekâ dahil, var olan diğer yeteneklerimizi ne kadar iyi kullanabileceğimizin belirleyicisidir.²⁴³ Bundan yola çıkarak, örgütsel vatandaşlık davranışını da bir bireyin karakter göstergesi, öz yapı olarak betimlemek mümkündür.

Aslında örgütsel vatandaşlık davranışlarının her birinin insanların duygularından meydana geldiğini ve bütün bu davranışların duygusal zekâ ile ilişkili

²⁴⁰ D. W. Organ, “Personality and Organizational Citizenship Behavior”, **Journal of Management**, Volume 20 (2), 1994, s. 465-478.

²⁴¹ Goleman, a. g. e., s. 52.

²⁴² **Türkçe Sözlük**, a. g. e., s. 792.

²⁴³ Goleman, a. g. e., s. 53.

olduğunu söylemek mümkünür. Zira 1990'lı yıllarda popülerlik kazanan duygusal zekâ kavramını özetle tanımlayacak olursak, bireylerin kendi ve diğerlerinin duygularını anlayabilmesi, tanımlayabilmesi ve yönetebilmesi, bu süreçte elde ettikleri tecrübeleri ilerideki yaşamında kullanabilme yeteneğidir. Belki de örgütsel vatandaşlık davranışı, bu yeteneklerden doğan davranışlar bütünüdür.

Örgütsel vatandaşlık davranışının çalışanlarda ortaya çıkmasına etki eden unsurlardan en önemli olanı örgütsel adalet kavramıdır. Örgütsel vatandaşlığın olduğu yerde örgütsel adaletten de söz edilebilir.²⁴⁴ Örgütsel adalet kavramı lider veya yöneticilere büyük ölçüde bağlı olan unsurdur. Robert H. Moorman'ın araştırmasının sonucuna göre, lider veya yöneticileri tarafından adil muamele gördüklerine inanan çalışanlar daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları sergilerler.²⁴⁵ Lider veya yöneticiler de birer insan olduklarına göre, duyguları var demektir. Bu duygular zaman zaman insan bilincini yok edebilir ve mantıksız davranışlara itebilmektedir. Dolayısıyla, lider veya yönetici bazen istemeden de olsa, örgütsel adaleti yok edebilmekte ve çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı yerine negatif vatandaşlık davranışlar sergilemelerine yol açabilmektedir. Bunun gibi durumlarda örgütsel adalet ile birlikte çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme istekleri de yok olabilir. Bu da direkt işletmenin performansına yansıyacaktır. Eğer lider veya yöneticilerin duygusal zekâları yüksek ise, onlar duygularını anında kontrol altına alır ve bu durumun meydana gelmesini engelleyeceklerdir. Çünkü, o anda hızla gelen duygu akımının dışa vurulması sonucunda neler olabileceğini önceden öngörebilir ve ona göre hareket eder. Böylece işletmedeki örgütsel adalet de devam eder, onunla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışı da sergilenmeye devam edecektir.

Ayrıca, lider veya yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkmasında etkili olan unsurlardan biri olan işletmenin özelliklerini de etkileyecektir. Çünkü her bir lider veya yönetici, hangi düzeyde olursa

²⁴⁴ Ölçüm Çetin, a. g. e., s. 64.

²⁴⁵ Moorman, a. g. e., s. 854.

olsun, çalışanları ve bir üstünün bağlayıcısıdır (linking pin) veya bir köprü özelliğini taşımaktadır. Duygusal zekâsı yüksek olan lider veya yönetici, bu görevini de en iyi şekilde yapar. Çünkü neyin, nerede, ne zaman, nasıl söyleneceğini iyi bildiği için çalışanları ve yönetim arasındaki optimum memnuniyeti sağlayacaktır. Aynı şekilde kendi ekibinin çalışma atmosferini bozabilecek her türlü davranışların meydana gelmesini engeller ve meydana gelse dahi, en uygun şekilde çözecektir. Böylece işletme herkesin çalışmak isteyeceği bir örgüt haline gelir, çalışanların motivasyonu yüksek olur, yardımlaşma ve bilgi beceri paylaşma oranı artar, hatalar azalır ve çalışanlar arasında yüksek düzeyde sinerji oluşmaya başlayacaktır. Zamanla bu tür davranışlar işletme kültürünü oluşturmaya başlayacaktır. Chen, Hui ve Sego'nun yapmış oldukları çalışmalarında daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin daha az olduğunu saptamışlardır.²⁴⁶ Bu da işletmenin finansal göstergelerine olumlu bir şekilde yansiyacaktır. Böylece, işletmedeki herkes örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyerek işletme kaynaklarını tasarruflu kullanır, görevlerini tam ve eksiksiz olarak yerine getirmeye çalışırlar ve işletmedeki dayanışma, empati oranı yüksek olup örgütsel performansın bir göstergesi olan iş gücü devir oranı minimuma iner..

Örgütsel vatandaşlık davranışı, işletmenin çalışanlarının performans ve verimliliğine doğrudan etki eder ve bundan dolayı bu etki işletmenin tamamına yayılır. Örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkışında etkili olan diğer bir unsur, çalışanın veya bireylerin özellikleridir. Organ ve Ryan, şirinlik, dürüstlük, pozitif duygulanım ve negatif duygulanım gibi çeşitli mizaçların işletmedeki çalışanları belirli davranışlara sevk ettiğini yazmışlardır. Bu davranışlar, çalışanların önemsedikleri iş tatmini, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, destek görmesiyle artış gösterebilir.²⁴⁷

Duygusal zekâ, kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruh halini

²⁴⁶ Xiao-Ping Chen, Chun Hui, Douglas J. Sego, "The Role of Organizational Citizenship Behavior in Turnover: Conceptualization and Preliminary Tests of Key Hypotheses", **Journal of Applied Psychology**, Vol 83(6), Dec 1998, 922-931.

²⁴⁷ Organ, Ryan, a. g. e., s. 794.

düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendini başkasının yerine koyabilme ve umut besleme yeteneğidir.²⁴⁸ Bu yetenek çalışanın kişiliğini yani mizacını oluşturur. Zira, duygusal zekâsı yüksek olan birey veya çalışan, işletmede olumsuzlukların yanında bir de olumlu yönlerini görmeye çalışır, kızgınlıkların meydana gelmesini engeller, başkalarına yardımda bulunur ve aktif bir şekilde işletme yönetimine katkıda bulunur. Çünkü duygusal zekâsı yüksek olan birey duygularını mantıklı bir şekilde yöneterek, olumsuz şartları olumluya dönüştürebilme yeteneğine sahiptir. Birisiyle bilgisini paylaşmaktan, birisine yardım etmekten korkmaz. Bundan dolayı kendi alanında başarılı ve kendinden emindir. Duygusal zekâ düzeyi yüksek olan kişiler hayatın her alanında – gerek romantik, yakın ilişkilerde, gerekse kuruluş içi politik ilişkilerde başarıyı belirleyen sözsüz kuralları kavrama becerisinde avantajlıdırlar.²⁴⁹ Dolayısıyla, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme oranı daha sıktır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasında etkili olan bir diğer unsur da görevin özellikleridir. Aslında bu konu çalışan veya birey ile çok yakından ilişkilidir. Her mesleğin, her işin güzellik ve zorlukları vardır. Duygusal zekâ araştırmacılarının hemen hemen hepsi, duygusal zekâsı yüksek olan bireylerin başarılı olma ihtimallerini çok yüksek tutmaktadırlar. Bunun nedeni, bireyin daha erken yaşlarda kendisini bir şekilde tanımaya başlaması ve kendisini, yeteneklerini, duygularını çok iyi kavrayıp, öncelikle doğru meslek seçmesiyle ilişkilidir. Doğru meslek seçmek, belki de başarının yarısıdır. Çünkü bu durumda birey işiyle hobisi gibi ilgilenir, sıkılmaz ve her türlü olumsuzluklara rağmen çalışmaya devam eder. Diğer taraftan da yüksek düzeyde duygusal zekâyâ sahip olan birey, hangi görevi yapıyor olursa olsun sorunlarla daha kolay başedebilmektedir. Onlar olumsuz durumlarda daha çabuk kendilerini toparlarlar ve çözüm yolu arayışına girerler. Halbuki, duygusal zekâ düzeyi düşük olan bir birey, çözüm yolları aramak yerine daha çok kendi içine kapanır ve motivasyonları çok çabuk yok olur, depresyona daha çabuk girebilirler. Bundan dolayı, ister doğru meslek seçsin veya seçmesin, duygusal zekâsı yüksek olan bireyler her görevi yapabilecek kadar iç motivasyonları vardır ve

²⁴⁸ Goleman, a. g. e., s. 50-51.

²⁴⁹ A. e., s. 53.

karakterlerinden dolayı örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye de devam edeceklerdir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal zekâ arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla R. D. Shaffer ve M. A. Shaffer tarafından 2005'te yapılan araştırmada duygusal zekâ ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.²⁵⁰ Buna karşı Stéphane Côté ve Christopher T. H. Miners tarafından 2006'da yapılan görgül araştırmada ise, duygusal zekâ ile işletmeye yönelik sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışlar arasında olumlu yönde anlamlı ilişki tespit edilirken, duygusal zekâ ile bireye, başka bir deyişle çalışma arkadaşlarına yönelik sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.²⁵¹ Abraham Carmeli ve Zvi E. Josman tarafından 2006'da yapılan araştırmada bir ilişki olduğu saptanmıştır.²⁵² Yine Justine K. James, A. Velayudhan ve S. Gayatri Devi'nin 2010'da yaptıkları çalışmanın sonucunda da duygusal zekâ ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında olumlu yönde anlamlı ilişkinin olduğu görülmüştür.²⁵³

Duygusal zekâ, bilişsel zekâ ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları literatür çalışması kapsamında incelenip tanımlanmaya çalışıldıktan sonra bu bölümde duygusal zekânın örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi araştırılmaya çalışılacaktır. Bölümde araştırmanın amacı ve önemi, kapsamı ve sınırlılıkları, modeli, araştırmada kullanılan ölçekler, araştırmanın örneklem grubu ve bu örneklem grubuna ait bazı demografik özellikler ile bu örneklem grubundan elde edilen verilerin analizi incelenecek ve araştırma sonuçları değerlendirilecektir.

²⁵⁰ R. D. Shaffer, M. A. Shaffer, "Emotional Intelligence Abilities, Personality and Workplace Performance", **The Academy of Management Best Paper Proceedings**, 2005, Honolulu, HI.

²⁵¹ Stéphane Côté, Christopher T. H. Miners, "Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, and Job Performance", **Administrative Science Quarterly**, March 2006, Vol.: 51, No. 1, s. 16-17.

²⁵² Abraham Carmeli, Zvi E. Josman, "The Relationship Among Emotional Intelligence, Task Performance, and Organizational Citizenship Behaviors", **Human Performance**, Vol 19(4), 2006, 403-419.

²⁵³ Justine K. James, A. Velayudhan, S. Gayatri Devi, "Organizational Citizenship Behaviour and Emotional Intelligence of Corporate Executives", **Journal of the Indian Academy of Applied Psychology**, July 2010, Vol.36, No.2, 262-267.

3. 2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Ekonomik anlamda ülke sınırlarının kalktığı ve rekâbetin ülke çapından uluslararası arenaya taşındığı dünyada işletmeler ayakta kalabilmek için eskisinden daha çok mücadele vermektedirler. İşletmelerin bu mücadelede belki de en önemli araçlarından biri, elindeki üretim kaynaklarını etkili ve verimli kullanabilme yetisidir. İşletmeler için girdilerin toplamından daha büyük çıktılar sağlayan üretim faktörü ise, Keith Davis'in dediği gibi insan kaynaklarıdır.²⁵⁴ Bu araştırmanın konusu olan örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal zekâ kavramları işletmelerin en önemli üretim kaynağı olan insan kaynakları ile yakından ilişkilidir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının son yıllarda çok fazla işlenen konu haline gelmesi, bu davranışın işletmeler için ne kadar önemli olduğunun bir göstergesidir. MacKenzie, Podsakoff ve Ahearne'ye göre, örgütsel vatandaşlık davranışının son yıllarda çok araştırılmasındaki en önemli sebeplerden biri, bu davranışın işletmelerin başarısına ve etkinliğine olan katkısıdır.²⁵⁵

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanın bir işletmenin iktisadi faaliyetine etki eden davranışları bütünüdür. Burada “davranışlar bütünü” olarak tanımlanması önemli bir unsurdur. Bilindiği üzere birçok örgütsel vatandaşlık davranışı tek başına ele alındığında işletmenin performansını olumlu yönde etkileyemeyebilir. Örgütsel vatandaşlık davranışı çoğu zaman önemsiz gibi görünen davranışlardır, fakat bu davranışlar birleşerek bir bütünü oluşturdukları zaman işletmenin performansına olan etkisi ortaya çıkacaktır.²⁵⁶

1995 yılında Daniel Goleman'ın en çok satanlar listesinde yerini alan “Duygusal Zekâ: Neden IQ'dan Daha Önemlidir?” kitabının yayınlanmasıyla her alanda popülerlik kazanan duygusal zekâ kavramı ise, sadece işletmelere değil, bütün

²⁵⁴ Davis, a. g. e., s. 13.

²⁵⁵ Scott B. MacKenzie, Philip M. Podsakoff, Michael Ahearne, “Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance”, **Journal of Marketing**, Vol. 62, July 1998, s. 87.

²⁵⁶ Organ, 1988, a. g. e., s. 4-6.

insanlığa olumlu katkılarda bulunan, özdenetim, azim, sebat ve kendini harekete geçirebilmeyi kapsayan bir yetenek olarak tanımlanabilir.²⁵⁷

Duygular, düşünmek ve planlamak, sorunları çözmek gibi yeteneklerimizi engellediği ya da güçlendirdiği ölçüde, doğuştan gelen zihinsel yeteneklerimizi kullanma kapasitemizin sınırlarını çizerek hayatta neler yapabileceğimizi belirler. Yaptığımız işe doğru oranda ve doğru zamanda duygularımızı kattığımızda ancak başarıya ulaşırız. Duygusal zekâ, bu anlamda temel bir yetenek olup, diğer bütün yeteneklerimizi körükleyerek veya körelterek derinden etkileyen bir güçtür.²⁵⁸

Çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışının işletmelerin başarısındaki etkisiyle ilgili çalışmalardan ve Daniel Goleman'ın duygusal zekânın bilişsel zekâdan daha önemli olduğunu savunduğu “Duygusal Zekâ: Neden IQ'dan Daha Önemlidir?” kitabından yola çıkarak çalışmanın amacı belirlenmiştir.

Çalışmanın amacı, çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin onların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan etkisini araştırmak ve çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının cinsiyet, yaş ve eğitim durumu açısından farklılaşıp farklılaşmadığını incelemektir.

3. 3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırmanın kapsamını Mir Holding bünyesinde yer alan altı grup şirketinde görev yapan beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın yapıldığı Mir Holding, “Termodinamik”, “Akışkanlar Mekaniği”, “Isı Transferi” ve “Malzeme” olmak üzere dört ana başlıkta teknoloji geliştiren bir teknoloji firmasıdır. Mir Holding, bu dört ana başlıkta teknoloji geliştirmekte ve geliştirilen bu teknolojiler holding bünyesindeki altı şirket ve marka aracılığı ile üretime dönüştürülmekte ve pazara sunulmaktadır. Bu grup şirketler:

²⁵⁷ Goleman, a. g. e., s. 10.

²⁵⁸ A. e., s. 107.

- Dizayn Grup, 1987 yılında kurulmuş ve 2011 yılında Mir Holding'in kuruluşuna yol açmıştır. Dizayn Grup, yerleşik ve mobil üretim kapasitesi ve güçlü Ar-Ge desteği ile ürettiği yeni ve üstün teknoloji sahibi ürünleri ve dünya çapındaki marka gücü ile holding şirketleri içinde en büyüğüdür. Plastik boru ve bağlantı elemanları üretimi ve satışı alanında faaliyet gösteren Dizayn Grup, bünyesinde oluşturduğu "Ditroo" markası ile bina içi ısıtma sistemlerinde komple hizmet sunabilir hale gelmiştir. Konusunda Türkiye'nin lider firmalarından biri olan Dizayn Grup, 2010 ve 2011 yıllarında JCR Rating'den ard arda aldığı AA notu gibi daha birçok başarı ve ödüllere sahip ve ürünlerini 80'in üzerinde ülkeye ihraç etmektedir.
- Mirline, yapı teknolojileri alanında faaliyetlerini sürdürmekte ve binaların ömrünü uzatan aynı adlı cihaz sayesinde uzun yıllar yaşatılması arzulanan tüm yapılarda tercih edilen bir marka haline gelmiştir. Mirline, yapılarda oluşması kaçınılmaz nem, küf ve mantar gibi oluşumları önleyen, Türk ve Alman mühendislik işbirliği ürünüdür. Dolmabahçe Sarayı, Arkeoloji Müzesi ve Çinili Köşk gibi tarihi eserlerde de Mirline tercih edilmiştir.
- Miracle, ekolojik tarım teknolojilerinde yeni bir çığır açan ve geliştirdiği iş modeli ile sera pazarlaması alanında kendine üstün ve benzersiz bir yer edinmiş ve suda tarım teknolojisi ile ürettiği %100 doğal ürünleri pazara sunmuştur. Malzeme tedarikinden kurulumuna kadar seranın tüm yapım aşamalarını Miracle üstlenmekte ve böylece anahtar teslim bir sera hizmeti vermektedir. Ayrıca Miracle tarafından ürünlerin yetiştirilmesi sürecinde de sürekli bir mühendislik desteği sağlanmaktadır.
- Likkuid, suyun taşınması konusunda uzmanlık gerektiren, mühendislik bilgisinin en üst düzeyde kullanıldığı projeler için faaliyet gösteren şirkettir. Sudan'ın bir yakasını suya kavuşturan Nil nehri Geçiş Projesi, Kıbrıs Barış Suyu Projesi gibi projelerde suyun taşınmasını zorlaştıran tüm engeller başarı ile ortadan kaldırılarak suyun en zor alanlarda geçişini sağlayan hizmetleri Likkuid adı altında sunulmaktadır.
- Humaste, holding bünyesinde dört ana başlık altında yürütülen Ar-Ge faaliyetleri, tıbbi tanı teknolojilerini barındıran şirkettir. Diyaliz hastaları için büyük öneme sahip üre ölçümü, Humaste ile geliştirilen Üre Saati sayesinde kan alınmadan yapılabilmektedir. Tıbbi tanı teknolojilerinde çığır açacak yeni ürün ve hizmetler Humaste adı ile çok yakında sunulmaya başlanacaktır.

- Mir Ar-Ge, Dizayn Grup için geliştirilen onlarca yeni ürün ve teknolojinin altında imzası bulunan ve yıllarca Dizayn Grup adı altında çalışmalarını sürdüren şirkettir. Miracle, Mirline, Kıbrıs Barış Suyu gibi birçok önemli proje ve iş geliştirme faaliyetini gerçekleştirdikten sonra, 2011 yılında, Mir Ar-Ge adı ile holding bünyesinde hem kurum içi firmalara, hem de kurum dışı tüm firma ve kurumlara hizmet verebilecek potansiyele kavuşmuştur. Bünyesinde barındırdığı 25'in üzerinde akademisyen ve 50'nin üzerinde mühendis ile Mir Ar-Ge Türkiye'nin en dinamik ve tecrübeli Ar-Ge firmalarından birisidir.

Araştırma sürecinde Mir Holding'de görev yapan bütün beyaz yakalı çalışanlara ulaşılmak istenmiş, bunun için Mir Holding bünyesindeki programa araştırmada kullanılan ölçekler girilmiş ve Mir Holding bünyesinde yer alan şirketlerdeki beyaz yakalı çalışanların cevaplandırmaları istenmiştir. Ancak çalışanların işlerinin yoğun, bazılarının yurt dışında olmalarından dolayı sadece belirli bir kısımdan geri dönüş alınabilmiştir. Bu araştırma, Dizayn Grup'ta çalışmakta olan 70 beyaz yakalı çalışanın kendilerini değerlendirerek verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

3. 4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın verileri anket yöntemiyle elde edilmiştir. Literatür taraması sonucu örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal zekâ düzeylerini ölçmeye yönelik iki farklı ölçek kullanılarak anket formu hazırlanmıştır. Anket formu toplam 57 sorudan oluşmakta olup bunların ilk 3 sorusu katılımcıların bazı demografik özelliklerini belirlemeye ilişkindir. Kalan 54 ifade ise, “kesinlikle katılmıyorum” (1), “katılmıyorum” (2), “kararsızım” (3), “katılıyorum” (4), “kesinlikle katılıyorum” (5) şeklindeki beşli likert ölçeği kullanılarak hazırlanmıştır.

Bu çalışma için veri toplama aracı olarak kullanılan “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği” ve “Duygusal Zekâ Ölçeği” ile ilgili bilgiler bundan sonraki bölümlerde yer almıştır.

3. 4. 1. Duygusal Zekâ Ölçeği

1998 yılında Nicola S. Schutte ve arkadaşları tarafından geliştirilen Duygusal Zekâ Ölçeği Peter Salovey ve John D. Mayer tarafından geliştirilen duygusal zekânın kuramsal modeline dayanarak geliştirilmiştir. Ölçek, 33 ifadeden ve 3 boyuttan oluşmaktadır.²⁵⁹

2004 yılında Elizabeth J. Austin ve arkadaşları tarafından tekrar düzenlenen Duygusal Zekâ Ölçeğine 8 yeni ifade eklenmiştir. Böylece ifade sayısı 33'ten 41'e çıkartılmış ve bunlardan 20'si olumlu, 21'i olumsuz ifadelerden oluşmaktadır. Austin ve arkadaşları tarafından modifiye edilen bu ölçek, olumsuz ifadelerle daha fazla yer vermek için Schutte Duygusal Zekâ Ölçeği'nin bazı ifadelerinin olumludan olumsuza çevrilmesi ve daha önceden güvenilirliği diğer boyutlara göre daha düşük bulunan "Duygulardan Faydalanma" boyutunu temelde hedef alan bazı yeni ifadelerin eklenmesiyle oluşmuştur. Ölçek toplam üç boyuttan oluşmaktadır. Bunlar: İyimserlik / Ruh Halini Düzenleme (Optimism / Mood Regulation), Duygulardan Faydalanma (Utilisation of Emotions) ve Duyguların İfadesi (Appraisal and Expression of Emotions).

İlk versiyonu Nicola S. Schutte ve arkadaşları tarafından geliştirilen ve daha sonra Elizabeth J. Austin tarafından modifiye edilen ölçek, 2006 yılında Emine Göçet tarafından Türkçeye uyarlanmıştır.

Ölçeğin Türkçe versiyonu için yapılan faktör analizinde 3 faktörlü yapı ortaya çıkmış ve toplam varyansın %60'ını açıklamıştır. Çalışmadaki birinci boyut olan "İyimserlik" boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,77 düzeyindedir. Bu boyut, faktör yükleri 0,37 ile 0,63 arasında değişen 17 ifadeden oluşmakta ve toplam varyansın % 14'ünü açıklamaktadır. Ölçeğin ikinci boyutu olan "Duygulardan faydalanma" boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,54 düzeyindedir. Bu boyuta ait

²⁵⁹ Schutte, et. al., a. g. e., s. 169-171.

ifadelerin faktör yükleri 0,30 ile 0,57 arasında değişmekte ve 6 ifadeden oluşmaktadır. Toplam varyansın %20,4'ünü açıklamaktadır. Ölçeğin üçüncü boyutu olan “Duyguların ifadesi” boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,73 düzeyindedir. Faktör yükleri 0,32 ile 0,61 arasında değişen 14 ifadeden oluşmaktadır. Bu boyut toplam varyansın %25,9'unu açıklamakta ve 14 ifadeden oluşmaktadır.²⁶⁰

Bu üç faktörden hiçbirisine katkı sağlamadığı görülen ifadeler bu ölçekte yer almamıştır. Bunlar: 3, 13, 14, ve 16. ifadelerdir. Böylece orijinali 41 ifadeden oluşan duygusal zekâ ölçeğinin Türkçe uyarlamasında 37 ifade yer almaktadır.²⁶¹

Araştırmada duygusal zekâ ölçeği olarak; ilk versiyonu Schutte ve arkadaşları tarafından geliştirilmiş, Austin ve arkadaşları tarafından ise modifiye edilmiş olan “Modifies Schutte EI Scale'in” Türkçeye uyarlanması Emine Göçet tarafından yapılmış 3 boyut ve toplam 37 ifadeden oluşan ölçeği kullanılmıştır.

3. 4. 2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

1989 yılında Podsakoff ve MacKenzie tarafından geliştirilen ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılan çalışmalarda en çok kullanılan ölçek olan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'nin temelini Organ'ın geliştirdiği boyutlar oluşturmaktadır. Bunlar: Özgecilik (Altruism), Nezaket (Courtesy), Sivil Erdem (Civic Virtue), Vicdanlılık (Conscientiousness) ve Centilmenlik (Sportsmanship). Bu ölçekte özgecilik boyutuna ait 3, nezaket boyutuna ait 3, vicdanlılık boyutuna ait 3, centilmenlik boyutuna ait 4 ve sivil erdem boyutuna ait 4 ifade yer almaktadır.²⁶²

²⁶⁰ Emine Göçet, “Üniversite Öğrencilerinin Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Stresle Başa Çıkma Tutumları Arasında İlişki”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2006, s. 55-57.

²⁶¹ A. e., s. 57.

²⁶² Janset Özen İşbaşı, “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2000, s. 91.

Organ'ın 1988 yılında yaptığı kavramsal çalışmasında belirlediği boyutlar üzerine Podsakoff ve MacKenzie'nin geliştirdiği Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Türkçeye uyarlanması Janset Özen İşbaşı tarafından 2000 yılında yapılmıştır.

Ölçeğin Türkçe versiyonu için yapılan faktör analizinde 4 faktörlü yapı ortaya çıkmış olup, toplam varyansın %72,5'ini açıklamıştır. Ölçeğin özgecilik ve nezaket boyutları aynı faktör içinde yer almıştır. Organ, bu boyutların benzer anlamlar ifade ettiğini ve özgecilik boyutunun problemler ortaya çıktıktan sonra yardım etmeyi, nezaket ise, bu problemlerin ortaya çıkmasını önlemeye yönelik davranışlar bütünü olarak ifade etmiştir.²⁶³ Buna göre ölçeğin birinci boyutu olan “Özgecilik” boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,87 düzeyindedir. Bu boyut, faktör yükleri 0,57; 0,63 ve 0,59 olan 3 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin ikinci boyutu olan “Nezaket” boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,84 düzeyindedir. Faktör yükleri 0, 72; 0,75 ve 0,59 olan toplam 3 ifadeden oluşan bu boyut “Özgecilik” boyutu ile birlikte toplam toplam varyansın % 50,6'sını açıklamaktadır. Ölçeğin üçüncü boyutu olan “Sivil Erdem” boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,89 düzeyindedir. Bu boyut, faktör yükleri 0,74; 0, 79; 0,80; 0,65 olan 4 ifadeden oluşmakta ve toplam varyansın % 9,4'ünü açıklamaktadır. Ölçeğin dördüncü boyutu olan “Vicdanlılık” boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,76 düzeyindedir. Bu boyut, 0,57; 0,86; 0,74 faktör yükleri olan 3 ifadeden oluşmakta ve toplam varyansın %7,3'ünü açıklamaktadır. Ölçeğin beşinci boyutu olan “Centilmenlik” boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,75 düzeyindedir. Bu boyut, faktör yükleri 0,74; 0,72; 0,62; 0,66 olan 4 ifadeden oluşmakta ve toplam varyansın %5,2'sini açıklamaktadır. Toplam 5 boyut ve 17 ifadeden oluşan bu ölçeğin Cronbach α değeri 0,92 olarak bulunmuştur.²⁶⁴

Literatürde, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılan araştırmalarda çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili ölçeklerin direkt çalışana mı, yoksa onun lideri veya yöneticisine uygulanması gerektiğine dair kesin bir fikir birliği mevcut değildir. Aslında bu tür ölçeklerin hem çalışana, hem de onun

²⁶³ Organ, 1988, s. 12.

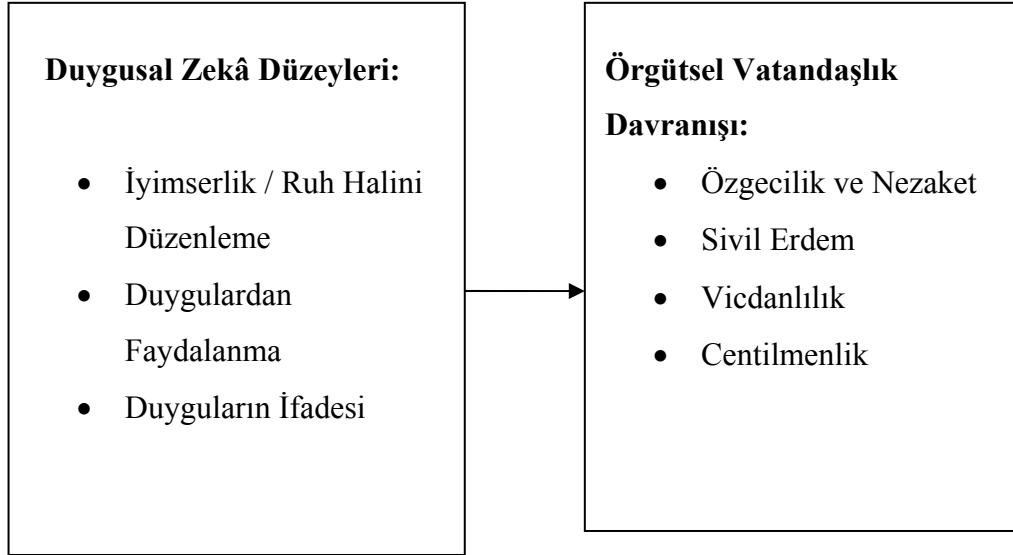
²⁶⁴ Özen İşbaşı, s. 93-95.

yöneticisi veya liderine, birlikte çalıştığı iş arkadaşlarına uygulanması doğru olur. Ancak, zaman ve maliyet gibi nedenlerle böyle bir araştırmaya genellikle rastlanmamaktadır. Araştırmaların çoğu çalışanın yöneticisine veya çalışanın kendisine uygulanmaktadır.²⁶⁵ Bu araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği, çalışanın kendisine uygulanmıştır.

3. 5. Araştırmanın Modeli

Araştırmada çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin onların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan etkisi araştırılacak ve çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının cinsiyet, yaş, eğitim durumu bakımından farklılaşıp farklılaşmadığı incelenecektir.

Araştırmanın modeli Şekil 2’deki gibidir:



Şekil 2: Araştırmanın Modeli

Araştırma modelinde örgütsel vatandaşlık davranışı bağımlı değişken, duygusal zekâ düzeyleri ise, bağımsız değişken olarak belirlenmiştir.

²⁶⁵ Basım, Şeşen, a. g. e., s. 88.

3. 6. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı doğrultusunda belirlenen ana hipotezler ve alt hipotezler aşağıdaki gibidir:

Araştırmanın Ana Hipotezleri:

1. H1: Çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine etkisi vardır.
2. H1: Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri cinsiyet, yaş, eğitim durumları bakımından farklılaşmaktadır.
3. H1: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları cinsiyet, yaş, eğitim durumları bakımından farklılaşmaktadır.

Birinci Ana Hipotezin Alt Hipotezleri:

H1: Çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin özgecilik ve nezaket üzerinde etkisi vardır.

H1: Çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin sivil erdem üzerinde etkisi vardır.

H1: Çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin vicdanlılık üzerinde etkisi vardır.

H1: Çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin centilmenlik üzerinde etkisi vardır.

İkinci Ana Hipotezin Alt Hipotezleri:

H1: Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri cinsiyet bakımından farklılaşmaktadır.

H1: Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri yaş bakımından farklılaşmaktadır.

H1: Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri eğitim durumu bakımından farklılaşmaktadır.

Üçüncü Ana Hipotezin Alt Hipotezleri:

H1: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları cinsiyet bakımından farklılaşmaktadır.

H1: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları yaş bakımından farklılaşmaktadır.

H1: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları eğitim durumu bakımından farklılaşmaktadır.

3. 7. Verilerin Analizi

Araştırmaya katılan çalışanlardan elde edilen verilerin tamamı analizin ana hipotezleri ve onların alt hipotezlerini test edecek şekilde düzenlenmiştir.

Örnekleme oluşturan çalışanların demografik özelliklerini belirlemek için verilerin frekans dağılımı ve yüzdeleri hesaplanmıştır. Araştırmada kullanılacak olan alt boyut değerleri ortalama alma yöntemiyle hesaplanmıştır.

Ölçeklerin güvenilirliğini ölçümü aşamasında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği ve Duygusal Zekâ Ölçeğinin tamamı ve alt boyutları için Alpha modeli olan Cronbach's Alpha değerleri hesaplanmıştır.

Geçerliliği Türkçeye uyarlanma aşamasında kanıtlanmış olan ölçeklerin faktör yapılarına sadık kalınmış ve analiz aşamasında ayrıca bir faktör analizine tabii

tutulmamıştır. Daha önce ölçeklerin her biri için uygulanmış olan faktör analizi sonuçları “Araştırmanın Yöntemi” kısmında detaylı bir şekilde anlatılmıştır.

Araştırmanın amacına uygun olarak öncelikle duygusal zekâ düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır. Bunun öncesinde ise değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek için Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır.

Analizin diğer aşamasına geçilmeden önce parametrik veya parametrik olmayan istatistiksel tekniklerden hangisinin kullanılacağına karar vermek için verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığına bakılmıştır. Bunun için Kolmogorov-Smirnov (K-S) testi uygulanmış ve her iki ölçeğin puan ortalamalarının normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Bundan dolayı parametrik analiz teknikleri uygulanmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının cinsiyet bakımından farklılık gösterip göstermediğini test etmek için bağımsız gruplar *t*-testi, yaş ve eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal zekâ düzeylerinde anlamlı farklılaşmalar olması durumunda hangi grubun farklılığa neden olduğunu belirlemeye yönelik post-hoc Tukey testi uygulanmıştır.

Araştırmada yapılan bütün analizler için anlamlılık düzeyi 0,05 olarak kabul edilmiş ve SPSS (Statistical Package for the Social Science) 17.0 for Windows paket programı kullanılmıştır.

3. 7. 1. Örneklem Grubunun Demografik Özellikleri

Araştırmanın örneklemini oluşturan 70 beyaz yakalı çalışanın demografik özellikleri aşağıda yer alan Çizelge 1’deki gibidir:

Çizelge 1: Çalışanların Demografik Özelliklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Değişken	Gruplar	f	%	Geçerli %	Kümülatif %
Cinsiyet	Erkek	52	74,3	74,3	74,3
	Kadın	18	25,7	25,7	100,0
Yaş	30’dan küçük	34	48,6	48,6	48,6
	30-40 arası	28	40,0	40,0	80,0
	41-50 arası	5	7,1	7,1	95,7
	51’den büyük	3	4,3	4,3	100,0
Eğitim	Lise	9	12,9	12,9	12,9
Durumu	Üniversite	44	62,9	62,9	75,7
	Yüksek Lisans	14	20,0	20,0	95,7
	Doktora	3	4,3	4,3	100,0

Çizelge 1’e göre araştırmaya katılan 70 beyaz yakalı çalışanın cinsiyetlerine bakıldığında 52’si (%74,3) erkek, 18’i (%25,7) kadındır. Katılımcıların yaş aralıklarına bakıldığında: 34’ünün (% 48,6) yaşı 30’dan küçük, 28’inin (% 40) yaşı 30-40 arasında, 5’inin (% 7,1) yaşı 41-50 arasında, 3’ünün (%4,3) 51’den büyüktür. Eğitim düzeyine bakıldığında 3’ünün (%4,3) doktora, 14’ünün (% 20) yüksek lisans, 44’ünün (%62,9) üniversite, 9’unun (%9) lise olduğu görülmektedir.

3. 7. 2. Ölçekler İle İlgili Güvenilirlik Bulguları

Araştırmanın amacı doğrultusunda ölçeklerin tamamı ve alt boyutlarının güvenilirlik katsayılarını belirlemek için Cronbach Alpha değerleri hesaplanmıştır.

Çizelge 2’de görüldüğü gibi Duygusal Zekâ Ölçeği ve onun alt boyutlarının güvenilirliklerine ilişkin Cronbach Alpha değerleri aşağıdaki gibidir:

Çizelge 2: Duygusal Zekâ Ölçeği ve Onun Alt Boyutlarının Güvenilirlik Katsayıları

Ölçek ve Alt Boyutları	Güvenilirlik Katsayısı Cronbach α
Duygusal Zekâ	0,78
İyimserlik / Ruh Halini Düzenleme	0,71
Duygulardan Faydalanma	0,59
Duyguların İfadesi	0,77

Çizelge 3’te görüldüğü gibi Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği ve onun alt boyutlarının güvenilirliklerine ilişkin Cronbach Alpha değerleri aşağıdaki gibidir:

Çizelge 3: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği ve Onun Alt Boyutlarının Güvenilirlik Katsayıları

Ölçek ve Alt Boyutları	Güvenilirlik Katsayısı Cronbach α
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	0,77

Özgecılık ve Nezaket	0,56
Sivil Erdem	0,60
Vicdanlılık	0,65
Centilmenlik	0,60

3. 7. 3. Değişkenler İle İlgili Betimsel İstatistikler

Duygusal Zekâ Ölçeği ve onun alt boyutları olan İyimserlik / Ruh Halini Düzenleme (Optimism / Mood Regulation), Duygulardan Faydalanma (Utilisation of Emotions) ve Duyguların İfadesi (Appraisal and Expression of Emotions) ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği, onun alt boyutları olan Özgecılık ve Nezaket (Altruism and Courtesy), Sivil Erdem (Civic Virtue), Vicdanlılık (Conscientiousness) ve Centilmenlik (Sportsmanship) ile ilgili ifadelerin betimsel istatistiklerini oluşturan ortalama puan ve standart sapma değerleri aşağıdaki çizelgelerdeki (Çizelge 4 ve Çizelge 5) gibidir:

Çizelge 4: Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeyleri İle İlgili Betimsel İstatistik

Ölçek ve Alt Boyutları	n	χ	ss	Min.	Max.
Duygusal Zekâ	70	3,81	0,27	3	5
İyimserlik / Ruh Halini Düzenleme	70	3,97	0,33	3	5
Duygulardan Faydalanma	70	3,14	0,55	2	4

Duyguların İfadesi	70	3,90	0,41	3	5
--------------------	----	------	------	---	---

Çizelge 4'te görüldüğü gibi, duygusal zekâ ölçeğine ilişkin ortalama değer 3,81'dir. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin ortalama değerler 3,14 ve 3,97 arasında değişmekte ve yüksek seviyede olduğu söylenebilir.

Çizelge 5: Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Betimsel İstatistik

Ölçek ve Alt Boyutları	n	χ	ss	Min.	Max.
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	70	4,13	0,36	3	5
Özgecilik ve Nezaket	70	4,33	0,36	3	5
Sivil Erdem	70	4,11	0,54	3	5
Vicdanlılık	70	4,23	0,51	3	5
Centilmenlik	70	3,79	0,67	2	5

Çizelge 5'te görüldüğü gibi, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine ilişkin ortalama değer 4,13'tür. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin ortalama değerler 3,79 ve 4,33 arasında değişmektedir. Bu sonuçtan yola çıkarak, araştırmaya katılan beyaz yakalı çalışanların genel örgütsel vatandaşlık davranışı, özgecilik ve nezaket, sivil erdem ve vicdanlılık düzeyi yüksek ve centilmenlik düzeyi ortalamanın üstünde olduğu söylenebilir.

3. 7. 4. Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeylerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi

Çalışmanın ana hipotezlerinden biri “çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine etkisi vardır”. Araştırma modelinde de görüldüğü gibi örgütsel vatandaşlık davranışı bağımlı, duygusal zekâ bağımsız değişkendir. Bu hipotezi test etmek için regresyon analizi kullanılmıştır. Analiz öncesinde ise, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusallığını görmek için korelasyon analizi uygulanmıştır.

Çizelge 6: Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki Korelasyonlar

Boyut / Alt Boyut	Katsayı	Genel ÖVD	Özgecilik ve Nezaket	Sivil Erdem	Vicdanlılık	Centilmenlik
Genel	r	,600**	,527**	,507**	,434**	,286*
DZ	p	,000	,000	,000	,000	,016
	n	70	70	70	70	70
İyimserlik /	r	,514**	,449*	,455**	,382**	,225
Ruh Halini	p	,000	,000	,000	,001	,061
Düzenleme	n	70	70	70	70	70
Duygulardan	r	-,066	,140	-,010	-,032	-,238*
Faydalanma	p	,585	,249	,933	,794	,048
	n	70	70	70	70	70
Duyguların	r	,594**	,410**	,456**	,411**	,422**
İfadesi	p	,000	,000	,000	,000	,000
	n	70	70	70	70	70

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Araştırmaya katılan çalışanların genel duygusal zekâ düzeyleri ile genel örgütsel vatandaşlık davranışı ($r=0,600$ ve $p<0,01$), özgecilik ve nezaket ($r=0,527$ ve $p<0,01$), sivil erdem ($r=0,507$ ve $p<0,01$), vicdanlılık ($r=0,434$ ve $p<0,01$) davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Bu ilişki %99 güvenilirlikle istatistiksel olarak anlamlıdır. Araştırmaya katılan çalışanların genel duygusal zekâ düzeyleri ile centilmenlik davranışı arasında ($r=0,286$ ve $p<0,05$) pozitif yönlü %95 güvenilirlikle istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiden söz etmek mümkündür.

Araştırmaya katılan çalışanların iyimselik / ruh halini düzenleme düzeyleri ile genel örgütsel vatandaşlık davranışı ($r=0,514$ ve $p<0,01$), özgecilik ve nezaket ($r=0,449$ ve $p<0,01$), sivil erdem ($r=0,455$ ve $p<0,01$), vicdanlılık ($r=0,382$ ve $p<0,01$) davranışları arasında pozitif yönlü, kuvvetli ve %99 güvenilirlikle istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Bundan yola çıkarak, söz konusu çalışanlar olumlu ruh halindeyken onlardan örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri beklenebilir.

Araştırmaya katılan çalışanların duygulardan faydalanma düzeyleri ile centilmenlik davranışı ($r = -0,238$ ve $p<0,05$) arasında negatif yönlü ilişki %95 güvenilirlikle istatistiksel olarak anlamlıdır. Bundan yola çıkarak, duygulardan faydalanma konusunda başarılı olan söz konusu çalışanların centilmenlik davranışını daha az sergileyeceği söylenebilir.

Araştırmaya katılan çalışanların duyguların ifadesi düzeyleri ile genel örgütsel vatandaşlık davranışı ($r=0,594$ ve $p<0,01$), özgecilik ve nezaket ($r=0,410$ ve $p<0,01$), sivil erdem ($r=0,456$ ve $p<0,01$), vicdanlılık ($r=0,411$ ve $p<0,01$), centilmenlik ($r=0,422$ ve $p<0,01$) davranışları arasında pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişki söz konusudur. Bu ilişki % 99 güvenilirlikle istatistiksel olarak anlamlıdır.

Bundan yola çıkarak, duygularını doğru zaman ve doğru şekilde ifade edebilen çalışanların nezaket, sivil erdem, vicdanlılık ve centilmenlik davranışını sergilemeleri beklenebilir.

Değişkenler arasındaki ilişkiler incelendikten sonra çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları olan özgecilik ve nezaket, sivil erdem, vicdanlılık, centilmenlik üzerindeki etkisinin belirlenmesi için regresyon analizi uygulanmıştır.

Çizelge 7’de duyguların ifadesi, duygulardan faydalanma, iyimserlik / ruh halini düzenleme düzeylerinin birlikte genel örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Çizelge 7: Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeylerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p
Duyguların İfadesi	0,395	0,088	0,452	4,516	0,000
Duygulardan Faydalanma	-0,050	0,060	-0,077	-0,825	0,413
İyimserlik / Ruh Halini Düzenleme	0,377	0,110	0,346	3,440	0,001
R = 0,672 R² = 0,452 Uyarlanmış R² = 0,427 F = 18.141 p = 0,000					

Bağımlı Değişken: Genel Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Uyarlanmış R^2 ile ifade edilen regresyon modelinin gerçek açıklama gücünü gösteren değere bakıldığında araştırmaya katılan çalışanların duyguların ifadesi, duygulardan faydalanma, iyimserlik / ruh halini düzenleme düzeyleri birlikte genel örgütsel vatandaşlık davranışının %43'ünü açıklamaktadır.

Duyguların ifadesi ve iyimserlik / ruh halini düzenleme düzeylerinin genel örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki pozitif yönlü etkisi %95 güvenilirlikle anlamlıdır.

Çizelge 8'de duyguların ifadesi, duygulardan faydalanma, iyimserlik / ruh halini düzenleme düzeylerinin birlikte örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutu olan özgecilik ve nezaket üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Çizelge 8: Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeylerinin Özgecilik ve Nezaket Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p
Duyguların İfadesi	0,258	0,100	0,295	2,568	0,012
Duygulardan Faydalanma	0,079	0,069	0,121	1,137	0,260
İyimserlik / Ruh Halini Düzenleme	0,346	0,126	0,317	2,751	0,008
R = 0,529 $R^2 = 0,280$ Uyarlanmış $R^2 = 0,248$ F = 8.570 p = 0,000					

Bağımlı Değişken: Özgecilik ve Nezaket

Araştırmaya katılan çalışanların duyguların ifadesi, duygulardan faydalanma, iyimserlik / ruh halini düzenleme düzeyleri birlikte örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutu olan özgecilik ve nezaket davranışının %25'ini açıklamaktadır.

Duyguların ifadesi ve iyimserlik / ruh halini düzenleme düzeylerinin özgecilik ve nezaket davranışı üzerindeki pozitif yönlü etkisi %95 güvenilirlikle anlamlıdır.

Çizelge 9'da duyguların ifadesi, duygulardan faydalanma, iyimserlik / ruh halini düzenleme düzeylerinin birlikte örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutu olan sivil erdem üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Çizelge 9: Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeylerinin Sivil Erdem Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p
Duyguların İfadesi	0,425	0,149	0,324	2,856	0,006
Duygulardan Faydalanma	-0,028	0,103	-0,028	-0,271	0,788
İyimserlik / Ruh Halini Düzenleme	0,542	0,187	0,331	2,905	0,005
R = 0,546 R² = 0,298 Uyarlanmış R² = 0,266 F = 9.352 p = 0,000					

Bağımlı Değişken: Sivil Erdem

Duyguların ifadesi, duygulardan faydalanma ve iyimserlik / ruh halini düzenleme düzeyleri birlikte sivil erdem davranışının %27'sini açıklamaktadır.

Duyguların ifadesi ve iyimserlik / ruh halini düzenleme düzeylerinin sivil erdem davranışı üzerindeki etkisi %95 güvenilirlikle istatistiksel olarak anlamlıdır.

Çizelge 10'da duyguların ifadesi, duygulardan faydalanma, iyimserlik / ruh halini düzenleme düzeylerinin birlikte örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutu olan vicdanlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Çizelge 10: Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeylerinin Vicdanlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p
Duyguların İfadesi	0,375	0,148	0,302	2,539	0,013
Duygulardan Faydalanma	-0,040	0,102	-0,044	-0,395	0,694
İyimserlik / Ruh Halini Düzenleme	0,417	0,185	0,269	2,254	0,028
R = 0,478 R² = 0,228 Uyarlanmış R² = 0,193 F = 6.510 p = 0,001					

Bağımlı Değişken: Vicdanlılık

Duyguların ifadesi, duygulardan faydalanma ve iyimserlik / ruh halini düzenleme düzeyleri birlikte vicdanlılık davranışının %19'unu açıklamaktadır.

Duyguların ifadesi ve iyimserlik / ruh halini düzenleme düzeylerinin vicdanlılık davranışı üzerindeki etkisi %95 güvenilrlikle istatistiksel olarak anlamlıdır.

Çizelge 11'de duyguların ifadesi, duygulardan faydalanma, iyimserlik / ruh halini düzenleme düzeylerinin birlikte örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutu olan centilmenlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Çizelge 11: Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeylerinin Centilmenlik Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p
Duyguların İfadesi	0,586	0,193	0,360	3,035	0,003
Duygulardan Faydalanma	-0,272	0,133	-0,224	-2,040	0,045
İyimserlik / Ruh Halini Düzenleme	0,229	0,242	0,113	0,946	0,348
R = 0,480 R² = 0,231 Uyarlanmış R² = 0,196 F = 6.596 p = 0,001					

Bağımlı Değişken: Centilmenlik

Duyguların ifadesi, duygulardan faydalanma ve iyimserlik / ruh halini düzenleme düzeyleri birlikte centilmenlik davranışının %20'sini açıklamaktadır.

Duyguların ifadesi düzeyinin centilmenlik davranışı üzerinde pozitif ve duygulardan faydalanma düzeyinin centilmenlik davranışı üzerinde negatif yönlü etkisi %95 güvenilirlikle istatistiksel olarak anlamlıdır.

Yukarıdaki bütün analizlerin sonucu doğrultusunda birinci ana hipotez ve ana hipoteze bağlı alt hipotezlerle ilgili sonuçlar Şekil 3'teki gibidir:

H1: Çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine etkisi vardır (Çizelge 7). <i>* Duyguların ifadesi ve iyimserlik / ruh halini düzenleme düzeylerinin genel örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki pozitif yönlü etkisi %95 güvenilirlikle anlamlıdır.</i>	KISMEN KABUL
H1: Çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin özgecilik ve nezaket üzerinde etkisi vardır (Çizelge 8). <i>* Duyguların ifadesi ve iyimserlik / ruh halini düzenleme düzeylerinin özgecilik ve nezaket davranışı üzerindeki pozitif yönlü etkisi %95 güvenilirlikle anlamlıdır.</i>	
H1: Çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin sivil erdem üzerinde etkisi vardır (Çizelge 9). <i>* Duyguların ifadesi ve iyimserlik / ruh halini düzenleme düzeylerinin sivil erdem davranışı üzerindeki pozitif yönlü etkisi %95 güvenilirlikle anlamlıdır.</i>	
H1: Çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin vicdanlılık üzerinde etkisi vardır (Çizelge 10). <i>* Duyguların ifadesi ve iyimserlik / ruh halini düzenleme düzeylerinin vicdanlılık davranışı üzerindeki pozitif yönlü etkisi %95 güvenilirlikle anlamlıdır.</i>	
H1: Çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin centilmenlik üzerinde	

etkisi vardır (Çizelge 11).	
* <i>Duyguların ifadesi düzeyinin centilmenlik davranışı üzerinde pozitif ve duygulardan faydalanma düzeyinin centilmenlik davranışı üzerinde negatif yönlü etkisi %95 güvenilirlikle istatistiksel olarak anlamlıdır.</i>	

Şekil 3: Birinci Ana Hipotez ile İlgili Sonuçlar

Yapılan regresyon analizi sonucunda araştırmaya katılan çalışanların duyguların ifadesi ve iyimserlik / ruh halini düzenleme düzeylerinin onların genel örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde istatistiksel anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Buna göre, araştırmanın ana hipotezi “H1: Çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine etkisi vardır” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların duyguların ifadesi ve iyimserlik / ruh halini düzenleme düzeylerinin onların özgecilik ve nezaket davranışı üzerinde istatistiksel anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Buna göre, araştırmanın ana hipotezinin alt hipotezi olan “H1: Çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin özgecilik ve nezaket üzerinde etkisi vardır” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların duyguların ifadesi ve iyimserlik / ruh halini düzenleme düzeylerinin onların sivil erdem davranışı üzerinde istatistiksel anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Buna göre, araştırmanın ana hipotezinin alt hipotezi olan “H1: Çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin sivil erdem üzerinde etkisi vardır” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların duyguların ifadesi ve iyimserlik / ruh halini düzenleme düzeylerinin onların vicdanlılık davranışı üzerinde istatistiksel anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Buna göre, araştırmanın ana hipotezinin alt hipotezi olan “H1: Çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin vicdanlılık üzerinde etkisi vardır” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların duyguların ifadesi ve duygulardan faydalanma düzeylerinin onların centilmenlik davranışı üzerinde istatistiksel anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Buna göre, araştırmmanın ana hipotezinin alt hipotezi olan “H1: Çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin centilmenlik üzerinde etkisi vardır” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

3. 7. 5. Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeyleri İle İlgili Bulgular

Araştırmanın bu kısmında araştırmaya katılan çalışanların Duygusal Zekâ Ölçeği ile elde edilen İyimserlik / Ruh Halini Düzenleme, Duygulardan Faydalanma ve Duyguların İfadesi düzeylerinin cinsiyet, yaş ve eğitim durumu gibi demografik açıdan anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğiyle ilgili bulgulara yer verilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin cinsiyet açısından farklılık gösterip göstermediğini test etmek için bağımsız gruplar *t*-testi, yaş ve eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

3. 7. 5. 1. Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeylerinin Cinsiyet Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyeti bakımından duygusal zekâ düzeylerinde anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek için uygulanan bağımsız gruplar *t*-testi sonuçları Çizelge 12’de yer almaktadır.

Çizelge 12: Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeylerinin Cinsiyet Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı İle İlgili *t*-testi Sonuçları

Ölçek / Alt

Boyutları	Cinsiyet	n	χ	ss	t	p
------------------	-----------------	----------	--------------------------	-----------	----------	----------

Duyguların İfadesi	Erkek	52	3,91	0,39	0,39	0,69
	Kadın	18	3,86	0,48		
Duygulardan Faydalanma	Erkek	52	3,10	0,56	-0,80	0,42
	Kadın	18	3,23	0,52		
İyimserlik / Ruh Halini Düzenleme	Erkek	52	3,96	0,32	-0,34	0,72
	Kadın	18	3,99	0,36		

Çizelge 12'ye bakıldığında araştırmaya katılan erkek ve kadın çalışanların duyguların ifadesi, duygulardan faydalanma ve iyimserlik / ruh halini düzenleme düzeyleriyle ilgili puan ortalamalarının birbirine çok yakın değerler olduğu görülmektedir. Bu durum istatistiksel olarak da desteklenmekte ve araştırmaya katılan çalışanların erkek veya kadın olması duyguların ifadesi ($t = 0,39$ ve $p > 0,05$), duygulardan faydalanma ($t = -0,8$ ve $p > 0,05$), iyimserlik / ruh halini düzenleme ($t = -0,34$ ve $p > 0,05$) düzeylerinde anlamlı bir farklılığa neden olmamıştır.

3. 7. 5. 2. Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeylerinin Yaş Bakımından Farklaşıp Farklaşmadığı İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların farklı yaş gruplarında olmalarının onların duygusal zekâ düzeylerinde anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Çizelge 14'te yer almaktadır.

Çizelge 13: Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeylerinin Yaş Bakımından Farklılaşıp Farklılaşmadığı İle İlgili ANOVA Sonuçları

Ölçek / Alt Boyutları	Yaş	n	χ	ss	F	p
Duyguların İfadesi	30'dan küçük	34	3,83	0,40	0,88	0,45
	30-40 arası	28	3,94	0,41		
	41-50 arası	5	4,12	0,54		
	51'den büyük	3	3,92	0,25		
Duygulardan Faydalanma	30'dan küçük	34	3,20	0,48	1,77	0,16
	30-40 arası	28	3,03	0,60		
	41-50 arası	5	3,53	0,61		
	51'den büyük	3	2,77	0,53		
İyimserlik / Ruh Halini Düzenleme	30'dan küçük	34	3,98	0,28	0,33	0,80
	30-40 arası	28	3,93	0,39		
	41-50 arası	5	4,09	0,37		
	51'den büyük	3	3,98	0,06		

Çizelge 13'te görüldüğü gibi araştırmaya katılan çalışanların her yaşta duyguların ifadesi, duygulardan faydalanma ve iyimserlik / ruh halini düzenleme düzeylerinin puan ortalamaları birbirine yakındır. Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarının duyguların ifadesi ($F = 0,88$ ve $p > 0,05$), duygulardan faydalanma ($F = 1,77$ ve $p > 0,05$), iyimserlik / ruh halini düzenleme ($F = 0,33$ ve $p > 0,05$) düzeylerinde 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılığa neden olmamıştır

3. 7. 5. 3. Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeylerinin Eğitim Durumu Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeylerinin onların duygusal zekâ düzeylerinde anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Çizelge 14’te yer almaktadır.

Çizelge 14: Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeylerinin Eğitim Durumu Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı İle İlgili ANOVA Sonuçları

Ölçek / Alt Boyutları	Eğitim Durumu	n	χ	ss	F	p
Duyguların İfadesi	Lise	9	3,95	0,38	0,17	0,91
	Üniversite	44	3,87	0,41		
	Yüksek Lisans	14	3,95	0,42		
	Doktora	3	3,85	0,61		
Duygulardan Faydalanma	Lise	9	3,14	0,61	0,59	0,61
	Üniversite	44	3,07	0,51		
	Yüksek Lisans	14	3,29	0,68		
	Doktora	3	3,27	0,50		
İyimserlik / Ruh Halini Düzenleme	Lise	9	4,00	0,41	0,43	0,72
	Üniversite	44	3,98	0,32		
	Yüksek Lisans	14	3,89	0,31		
	Doktora	3	4,11	0,13		

Çizelge 14’te görüldüğü gibi araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeyleri açısından duyguların ifadesi, duygulardan faydalanma ve iyimserlik / ruh halini

düzenleme düzeylerinin puan ortalamaları birbirine yakındır. Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarının duyguların ifadesi ($F = 0,17$ ve $p > 0,05$), duygulardan faydalanma ($F = 0,59$ ve $p > 0,05$), iyimserlik / ruh halini düzenleme ($F = 0,43$ ve $p > 0,05$) düzeylerinde $0,05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılığa neden olmamıştır.

Yukarıdaki analizlerin sonucu doğrultusunda ikinci ana hipoteze bağlı alt hipotezlerle ilgili sonuçlar Şekil 4'teki gibidir:

H1: Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri cinsiyet bakımından farklılaşmaktadır (Çizelge 12).	RED
H1: Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri yaş bakımından farklılaşmaktadır (Çizelge 13).	
H1: Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri eğitim durumu bakımından farklılaşmaktadır (Çizelge 14).	

Şekil 4: İkinci Ana Hipotez ile İlgili Sonuçlar

Duygusal zekâ düzeylerinin cinsiyet, yaş ve eğitim durumu gibi demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik yapılan analizler sonucu, araştırmaya katılan çalışanların duyguların ifadesi, duygulardan faydalanma ve iyimserlik / ruh halini düzenleme düzeyleri arasında cinsiyet, yaş ve eğitim durumu bakımından anlamlı farklılıkların olmadığını göstermektedir.

Bu sonuca göre “H1: Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri cinsiyet bakımından farklılaşmaktadır”, “H1: Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri yaş bakımından farklılaşmaktadır” ve “H1: Çalışanların duygusal zekâ düzeyleri eğitim durumu bakımından farklılaşmaktadır” hipotezleri red edilmiştir.

3. 7. 6. Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Bulgular

Araştırmanın bu kısmında araştırmaya katılan çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği ile elde edilen Özgecilik ve Nezaket, Sivil Erdem, Vicdanlılık ve Centilmenlik davranışının cinsiyet, yaş ve eğitim durumu gibi demografik açıdan anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğiyle ilgili bulgulara yer verilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının cinsiyet açısından farklılık gösterip göstermediğini test etmek için bağımsız gruplar *t*-testi ve yaş ve eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

3. 7. 6. 1. Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Cinsiyet Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyeti bakımından örgütsel vatandaşlık davranışının anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek için uygulanan bağımsız gruplar *t*-testi sonuçları Çizelge 15’te yer almaktadır.

Çizelge 15: Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Cinsiyet Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı İle İlgili *t*-testi Sonuçları

Ölçek / Alt						
Boyutları	Cinsiyet	n	χ	ss	t	p
Özgecilik	Erkek	52	4,33	0,38	0,32	0,97
ve						
Nezaket	Kadın	18	4,33	0,31		

Sivil Erdem	Erkek	52	4,09	0,55	-0,37	0,70
	Kadın	18	4,15	0,53		
Vicdanlılık	Erkek	52	4,21	0,50	-0,59	0,55
	Kadın	18	4,29	0,54		
Centilmenlik	Erkek	52	3,73	0,64	-1,39	0,16
	Kadın	18	3,98	0,73		

Araştırmaya katılan çalışanların kadın veya erkek olması, onların sergiledikleri özgecilik ve nezaket ($t = 0,32$ ve $p > 0,05$), sivil erdem ($t = -0,37$ ve $p > 0,05$), vicdanlılık ($t = -0,59$ ve $p > 0,05$) ve centilmenlik ($t = -1,39$ ve $p > 0,05$) davranışları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılığa neden olmamıştır.

3. 7. 6. 2. Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Yaş Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların farklı yaş gruplarında olmalarının onların örgütsel vatandaşlık davranışlarının anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Çizelge 16'da yer almaktadır.

Çizelge 16: Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Yaş Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı İle İlgili ANOVA Sonuçları

Ölçek / Alt

Boyutları	Yaş	n	χ	ss	F	p
Özgecilik ve Nezaket	30'dan küçük	34	4,25	0,34	1,92	0,13
	30-40 arası	28	4,36	0,37		
	41-50 arası	5	4,63	0,38		
	51'den büyük	3	4,44	0,25		
Sivil Erdem	30'dan küçük	34	4,15	0,55	0,40	0,75
	30-40 arası	28	4,02	0,54		
	41-50 arası	5	4,25	0,46		
	51'den büyük	3	4,16	0,72		
Vicdanlılık	30'dan küçük	34	4,15	0,50	1,09	0,35
	30-40 arası	28	4,32	0,53		
	41-50 arası	5	4,06	0,49		
	51'den büyük	3	4,55	0,50		
Centilmenlik	30'dan küçük	34	3,68	0,68	1,44	0,23
	30-40 arası	28	3,99	0,58		
	41-50 arası	5	3,50	1,08		
	51'den büyük	3	3,75	0,25		

Araştırmaya katılan çalışanların yaş gruplarının 0,05 anlamlılık düzeyinde onların sergiledikleri özgecilik ve nezaket ($F = 1,92$ ve $p > 0,05$), sivil erdem ($F = 0,40$ ve $p > 0,05$), vicdanlılık ($F = 1,09$ ve $p > 0,05$) ve centilmenlik ($F = 1,44$ ve $p > 0,05$) davranışları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

3. 7. 6. 3. Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Eğitim Durumu Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeylerinin onların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışında anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Çizelge 17’de yer almaktadır.

Çizelge 17: Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Eğitim Durumu Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığı İle İlgili ANOVA Sonuçları

Ölçek / Alt Boyutları	Eğitim Durumu	n	$\bar{x}$	ss	F	p
Özgecilik ve Nezaket	Lise	9	4,50	0,34	0,74	0,52
	Üniversite	44	4,30	0,37		
	Yüksek Lisans	14	4,30	0,33		
	Doktora	3	4,38	0,41		
Sivil Erdem	Lise	9	4,19	0,49	0,32	0,80
	Üniversite	44	4,10	0,49		
	Yüksek Lisans	14	4,12	0,58		
	Doktora	3	3,83	1,25		
Vicdanlılık	Lise	9	4,44	0,47	0,72	0,53
	Üniversite	44	4,22	0,48		
	Yüksek Lisans	14	4,11	0,66		
	Doktora	3	4,22	0,19		
Centilmenlik	Lise	9	4,00	0,45		

Üniversite	44	3,79	0,60	1,15	0,33
Yüksek Lisans	14	3,80	0,76		
Doktora	3	3,16	1,52		

Çizelge 17’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeyleri açısından özgecilik ve nezaket, sivil erdem, vicdanlılık ve centilmenlik davranışlarının puan ortalamaları birbirine yakındır. Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarının özgecilik ve nezaket ($F = 0,74$ ve $p > 0,05$), sivil erdem ($F = 0,32$ ve $p > 0,05$), vicdanlılık ($F = 0,72$ ve $p > 0,05$) ve centilmenlik ($F = 1,15$ ve $p > 0,05$) davranışlarında 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılığa neden olmamıştır.

Yukarıdaki analizlerin sonucu doğrultusunda üçüncü ana hipoteze bağlı alt hipotezlerle ilgili sonuçlar Şekil 5’teki gibidir:

H1: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları cinsiyet bakımından farklılaşmaktadır (Çizelge 15).	RED
H1: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları yaş bakımından farklılaşmaktadır (Çizelge 16).	
H1: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları eğitim durumu bakımından farklılaşmaktadır (Çizelge 17).	

Şekil 5: Üçüncü Ana Hipotez ile İlgili Sonuçlar

Örgütsel vatandaşlık davranışının cinsiyet, yaş ve eğitim durumu gibi demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik yapılan analizler sonucu, araştırmaya katılan çalışanların özgecilik ve nezaket, sivil erdem, vicdanlılık ve centilmenlik davranışlarının cinsiyet, yaş ve eğitim durumu bakımından anlamlı farklılıkların olmadığını göstermektedir.

Bu sonuca göre “H1: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları cinsiyet bakımından farklılaşmaktadır”, “H1: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları

yaş bakımından farklılaşmaktadır” ve “H1: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları eğitim durumu bakımından farklılaşmaktadır” hipotezleri red edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Son yıllarda yapılmış olan araştırmalarda duygusal zekâ kavramı, en çok ilgi çeken konulardan biridir. Bu kavram sadece bilimsel alanda kalmayıp, Daniel Goleman'ın “Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Daha Önemlidir?” adlı kitabının yayınlanması ile her kesime ulaşmıştır. Bu kavramın açıklanması ile daha önce bizler için cevaplanması güç olan sorulara cevaplar alınabilmektedir. Örneğin neden çok zeki olup derslerinde çok başarılı olan bireyler hayatta başarılı olamazlar sorusuna cevap alınmıştır. Yapılan çalışmalarda önde gelen iş adamlarının bilişsel zekâ katsayılarının çok da yüksek seviyelerde olmadığı görülmüştür. Fakat burada belirtilmesi gereken en önemli unsur, bilişsel zekâ olmadan duygusal zekânın ortaya çıkmayıdır. Başka bir deyişle bireylerin duygusal zekâsının yüksek düzeylerde olması için en az ortalamanın üstünde bilişsel zekâyı sahip olmaları gerekmektedir. Bunun sebebi bilişsel zekânın, bazı şeyleri kavrayıp, anlamamıza yardımcı olan en önemli yetenek olmasıdır. Böylece, duygusal zekâ ve bilişsel zekâ, aslında birbirleriyle ilişkili kavramlar olduğu anlaşılmıştır. Araştırmacılar, bilişsel zekâ ile duygusal zekâ arasındaki en önemli farklılığı, bilişsel zekânın kalıtsal olduğu ve duygusal zekânın da zamanla gelişebilecek yetenek olması olarak göstermektedirler.

Duygusal zekâ, bireylerin kendi ve başkalarının duygularını anlayabilme ve yönetebilme, empati kurabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bu da bireylerin ani duygusal tepkilere kapılmadan, duygularını önce anlayıp ve bu duyguların dışa vurulması sonucunda neler olabileceğini önceden öngörmelerini, dolayısıyla bu duygulara mantık yükleyerek hareket etmelerini sağlamaktadır. Eğer işletmede çalışan bireylerin duygusal zekâları yüksek olursa, işletmede pek sorun kalmayacak gibi gözükse de işletmedeki atmosferi ve işletme performansını belirleyen sadece insanların duygusal zekâları değildir. Bunun yanında insan davranışıyla ilgili olan bir diğer kavram, örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı özetle çalışanların herhangi bir karşılık beklemeden işletmenin yararına olan davranışlar sergilemesi olarak tanımlanabilir. Bu davranışların ortaya çıkması için bireyin

özellikleri, görevin özellikleri, işletmenin özellikleri, liderin özellikleri gibi birçok faktör etkili olmaktadır.

Bu özelliklerden bireyin özelliklerine duygusal zekâ kavramı eklenebilir. Çünkü bu kavram insan unusuru ile ilişkilidir, duygusal zekâ da insanlara özgü bir yetenektir. Birçok çalışmada duygusal zekâ kavramının örgütsel vatandaşlık davranışı için temel bir unsur gibi görülebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir deyişle, bireyin duygusal zekâ düzeyinin yüksek oluşu onun daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri yönünde sonuçlar elde edilmiştir. Bu düşünceyle bu çalışma, çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin onların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde olumlu bir etkisi olup olmadığını araştırmak amacıyla yapılmıştır.

Bu varsayımla çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin onların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinin araştırıldığı bu çalışma teknoloji üretip onu yurtiçi ve yurtdışına pazarlayan bir işletmede çalışan 70 beyaz yakalı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma bu çalışanlardan alınan verilerle sınırlıdır. Araştırmada öncelikle çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Daha sonra çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin onların cinsiyet, yaş ve eğitim durumları bakımından farklılık gösterip göstermediği araştırılmış ve son olarak çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının cinsiyet, yaş ve eğitim durumları bakımından farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

Araştırma sonuçlarında öncelikle dikkat edilecek nokta, işletmedeki çalışanların duygusal zekâ ve örgütsel vatandaşlık davranışları düzeylerinin kabul edilebilir seviyede olup olmadığıdır. Bundan dolayı araştırmaya ilişkin ortalama değerler incelendiğinde çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin yüksek seviyede ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortalamanın üstündedir.

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri ve etkilerini görmek için yapılan korelasyon ve regresyon analizi bulguları incelendiğinde çalışanların duygusal zekâ ile örgütsel

vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bu sonuç, konu ile ilgili yapılmış olan literatürdeki araştırmaları destekler niteliktedir (Carmeli ve Josman (2006), James, Velayudhan ve Gayatri Devi (2010)).

Duygusal zekâ ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ilişki olmasına rağmen, duygusal zekâ düzeyinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde kısmen etkisinin söz konusu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarının onların duygusal zekâ düzeylerinden kısmen ve olumlu yönde etkilendiği söylenebilir.

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin cinsiyet, yaş ve eğitim durumları bakımından farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin veriler incelendiğinde bu değişkenlerin duygusal zekâ düzeylerinde herhangi bir farklılaşmaya sebep olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının cinsiyet, yaş ve eğitim durumları bakımından farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin veriler incelendiğinde yine bu değişkenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarında herhangi bir farklılaşmaya sebep olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan araştırmanın bir işletme ile sınırlı kalması nedeniyle elde edilen sonuçların genellenebilmesi mümkün görülmemektedir. Elde edilen sonuçlar konu ile ilgili daha önce yapılmış olan birçok araştırmayı destekler nitelikte olup gelecekte bu konuyla ilgili yapılacak araştırmalara yardımcı olacağına inanılmaktadır. Duygusal zekânın örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini inceleyecek araştırmacıların, daha çok sayıda çalışanları araştırmaya dahil etmeleri ve beyaz yakalıların yanında mavi yakalı, altın yakalı, platin yakalı, vb. ayırımına gidip onları da dahil etmeye çalışması konunun geliştirilmesi açısından yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

Acar, Füsün: “Duygusal Zekâ ve Liderlik”, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 12, Yıl: 2002, 53-68.

Akdoğan, A. Asuman, Ebru Aykan: “İzlenim Yönetimi Taktikleri: Erciyes Üniversitesinde Görev Yapan Akademisyenlerin İzlenim Yönetimi Taktiklerini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama”, **Yönetim**, Yıl: 19, Sayı: 60, Haziran 2008, 6-21.

Altunışık, Remzi, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu, Engin Yıldırım: **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı**, 5.bs., Sakarya Üniversitesi, İİBF, Sakarya Yayıncılık, 2007.

Argyris, Chris: **Understanding Organizational Behavior**, Homewood, Dorsey Press, Inc, 1960.

Arslantaş, C. Cüneyt, Işıl Pekdemir: “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2007, Cilt 7, Sayı: 1, 261-286.

Atkinson, Rita L., Richard C. Atkinson, Edward E. Smith, Daryl J. Bem, Susan Nolen-Hoeksema: **Hilgard's Introduction to Psychology. History, Theory, Research, and Applications**, Çev.: N. Spomior, A. Nazarov, Red.: V. P. Zinçenko, A. İ. Nazarov, N. Y. Spomior, Praym-Evroznak, 2003.

Austin, Elizabeth J., Donald H. Saklofske, Sandra H. S. Huang, Deanne McKenney: “Measurement of Trait Emotional Intelligence: Testing and Cross-Validating a Modified Version of Schutte et al.’s (1998) Measure”, **Personality and Individual Differences**, 36, 2004, 555-562.

Balcı, A.: “Eğitim Yöneticisinin İş Tatmini”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1985.

Baransel, Atilla: **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Orgüt Teorileri**, Cilt 1, 3. bs., Avcıol Basım-Yayın, 1993.

Barnard, Chester I.: **The Function of the Executive**, Harvard University Press, 1971.

Bar-On, Reuven: “The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI), **Psicothema**, 2006, Vol. 18, 1-28.

Basım, H. Nejat, Harun Şeşen: “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, 61, 4., 83-102.

Baysal, Can A., Erdal Tekarslan: **Davranış Bilimleri**, 4. bs., Avcıol Basım Yayın, 2004.

Belova, S. S.: “Sotsialniy İntellekt: Sravnitelniy Analiz Metodiki İzmereniya”, (Çevrimici) http://www.ipras.ru/boiko-school/texts/2004/belova2_Social_IQ.pdf, 15.04.2012.

Berdyaev, Nikolay Aleksandroviç: **Samopoznanie**, MintRight Inc, 2007.

Blau, Peter M.: **Exchange and Power in Social Life**, New York: Wiley, 1964.

Bolino, Mark C.: “Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors?”, **The Academy of Management Review**, Jan., 1999, Vol. 24, No. 1, 82-98.

Bolino, C. Mark, William H. Turnley: “Measuring Impression Management in Organizations: A Scale Development Based on the Jones and Pittman Taxonomy”, **Organizational Research Methods**, April 1999, Vol. 2, No. 2, 187-206.

Borman, Walter C., Daren E. Buck, Mary Ann Hanson, Stephan J. Motowidlo, Stephen Stark, Fritz Drasgow: “An Examination of the Comparative Reliability, Validity, and Accuracy of Performance Ratings Made Using Computerized Adaptive Rating Scales”, **Journal of Applied Psychology**, Oct., 2001, Vol. 86, No. 5, 965-973.

Borman, Walter C., Jerry W. Hedge, Mary Ann Hanson, Kristi K. Logan, Linda L. Sawin: “Computerized Adaptive Rating Scales: A New Approach To Generating Performance Information”, (Çevrimiçi) <http://www.ijoa.org/imta96/paper61.html>, 20.01.2012.

Borman, W. C., S. J. Motowidlo: “Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance”, In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), **Personnel Selection in Organizations**, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1993, 71-98.

Brackett, Marc A., John D. Mayer, Rebecca M. Warner: “Emotional Intelligence and Its Relation to Everyday Behaviour”, **Personality and Individual Differences**, 36 (2004), 1387-1402.

Brief, Arthur P., Stephan J. Motowidlo: “Prosocial Organizational Behaviors”, **The Academy of Management Review**, Oct., 1986, Vol. 11, No. 4, 710-725.

Carmeli, Abraham, Zvi E. Josman: “The Relationship Among Emotional Intelligence, Task Performance, and Organizational Citizenship Behaviors”, **Human Performance**, Vol 19 (4), 2006, 403-419.

Caruso, David R., Peter Salovey: “**Yönetimde Duygusal Zekâ: Dört Duygusal Becerinin Liderlikte Kullanımı ve Geliştirilmesi**”, Çev.: Süheyla Kaymak, Crea Yayıncılık, İstanbul, 2007.

Chen, Xiao-Ping, Chun Hui, Douglas J. Sego: “The Role of Organizational Citizenship Behavior in Turnover: Conceptualization and Preliminary Tests of Key Hypotheses”, **Journal of Applied Psychology**, Vol 83(6), Dec 1998, 922-931.

Cherniss, Cary: “Emotional Intelligence: What It Is and Why It Matters”, Paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, LA, April 15, 2000 (Çevrimiçi) http://www.eiconsortium.org/reports/what_is_emotional_intelligence.html, 17.04.2012.

Cooper, Robert K., Ayman Sawaf: **Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations**, The Berkley Publishing Group, New York, 1998.

Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M., Ian Kessler: “Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: A Large Scale Survey”, **Journal of Management Studies**, 2000, 37 (7), 903-930.

Côté, Stéphane, Christopher T. H. Miners: “Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, and Job Performance”, **Administrative Science Quarterly**, March 2006, Vol. 51, No: 1, 1-28.

Davis, Keith: **Human Relations in Business**, New York: McGraw-Hill, 1957.

Davis, Keith: **Human Behavior at Work: Organizational Behavior**, New-York: McGraw-Hill Book Company, 1977.

Davis, Keith: **İşletmelerde İnsan Davranışı**, Çev.: Kemal Tosun, Tomris Somay, Fulya Aykar, Can Baysal, Ömer Sadullah, Semra Yalçın, İstanbul, İstanbul Mat., 1988.

Dunlop, Patrick D., Kibeom Lee: “Workplace Deviance, Organizational Citizenship Behavior, and Business Unit Performance: The Bad Apples Do Spoil the Whole Barrel”, **Journal of Organizational Behavior**, 2004, 25, 67-80.

Edited By: Greenberg, Jerald, Jason A. Colquitt: **Handbook of Organizational Justice**, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2005.

Edited By: Salovey, Peter, Marc A. Brackett, John D. Mayer: **Emotional Intelligence: Key Readings on the Mayer and Salovey Model**, National Professional Resources, Inc., Dude Publishing, 2004.

Egorova, M. S.: **Psihologiya Individualnıh Razlıçiy**, M: Planeta Detey, 1997.

Fersht, Viktor: “Spontannost -Mat Udaçı?” (Çevrimiçi)
<http://psylive.ru/?mod=articles&gl=16&id=54>, 02.09.2012

Follett, Mary Parker: **The New State: Group Organization the Solution of Popular Government**, The Pennsylvania State University Press, 1998.

Gardner, Howard: **The Development and Education of the Mind: The Selected Works of Howard Gardner**, Taylor & Francis, 2006.

George, J. M., A. P. Brief: “Feeling Good Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work – Organizational Spontaneity Relationship”, **Psychological Bulletin**, 1992, Sep; 112 (2), 310-329.

Goleman, Daniel: **Duygusal Zekâ: Neden IQ’dan Daha Önemlidir?**, Çev.: Banu Seçkin Yüksel, Varlık Yayınları, 14.bs., 1999.

Goptareva, İ. B.: “Sotsialnyy Obmen Kak Priçina Konflikta i Kak Sposob Ego Razreşeniya”, **Credo New Teoretiçeskiy Jurnal**, (Çevirimiçi) <http://credonew.ru/content/view/75/23/>, 15.01.2012.

Göçet, Emine: “Üniversite Öğrencilerinin Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Stresle Başa Çıkma Tutumları Arasında İlişki”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2006.

Griffin, Ricky W., Gregory Moorehead: **Organizational Behavior: Managing People and Organizations**, Ninth Edition, Cengage Learning, 2010.

Gürbüz, Sait: “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Bahar 2006, Cilt: 3, Yıl: 2, Sayı: 1, 48-75.

Haigh, Michael M.: “Organizational Culture, Identity, Commitment, and Citizenship Behaviors: Antecedents, Change Over Time, Interrelationships, and Potential of Inoculation to Bolster Identity, Commitment, and Citizenship Behavior”, A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty, University of Oklahoma, 2006.

Haworth, Chera L., Paul E. Levy: “The Importance of Instrumentality Beliefs in the Prediction of Organizational Citizenship Behaviors”, **Journal of Vocational Behavior**, Volume 59, Issue 1, August 2001, 64-75.

Ilies, Remus, Jennifer D. Nahrgang, Frederick P. Morgeson: “Leader-Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis”, **Journal of Applied Psychology**, 2007, Vol. 92, No. 1, 269-277.

Jain, Ajay K.: “Exploring the Relative Relevance of Organizational Citizenship Behavior and Emotional Intelligence”, **Journal of the Indian Academy of Applied Psychology**, January 2009, Vol. 35, No. 1, 87-97.

James, Justine K., A. Velayudhan, S. Gayatri Devi: “Organizational Citizenship Behaviour and Emotional Intelligence of Corporate Executives”, **Journal of the Indian Academy of Applied Psychology**, July 2010, Vol.36, No.2, 262-267.

Jary, David, Julia Jary: **The Harper Collins Dictionary of Sociology**, HarperPerennial, 2001, (Çevirimiçi)
<http://voluntary.ru/dictionary/567/word/%D1%CF%D0%C0%C2%C5%C4%CB%C8%C2%CE%D1%D2%DC>, 02.02.2012.

Juravlev, P. V., M. N. Kulapov: **Mirovoy Opıt v Upravlenii Personalom: Obzor Zarubejnih İstočnikov / Monografiya** – M.: İzdatelstvo Ros. Ekon. Akad.: Ekaterinburg: Delovaya Kniga, 1998.

Karaaslan, Ahmet, Derya Ergun Özler, Ahmet Sami Kulaklıoğlu: “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, C.: XI, S.: II, 2009, 135-160.

Katz, Daniel, Robert Louis Kahn: **The Social Psychology of Organizations**, New York: Wiley, 1966.

Kidder, Deborah L., Judi McLean Parks: “The Good Soldier: Who is S(He)?”, **Journal of Organizational Behavior**, 22, 2001, 939-959.

Kornhaber, M., H. Gardner: **Critical Thinking Across Multiple Intelligences**, In S. Maclure & P. Davies (Eds.), *Learning to think, thinking to learn*, Oxford: Pergamon, 1991.

Kozlovskiy, Stanislav: “Labirinti İntellekta”, (Çevirimiçi)
<http://www.vokrugsveta.ru/vs/article/6729/>, 25.07.2012.

Köse, Sevinç, Burak Kartal, Nilgün Kayalı: “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 20, Ocak-Haziran 2003, 1-19.

Kuru, Emin: “Kinestetik Zekâ ve Beden Eğitimi”, **G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 21, Sayı 2, 2001, 217-229.

Levinson, H., C. R. Price, K. J. Munden, and C. M. Solley: **Men, Management, and Mental Health**, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1962.

Lewin, Kurt: **Teoriya Polya v Sotsialnih Naukah**, Çev.: SPb.: Sensor, 2000.

Liusin, D. V.: “Sovremennye Predstavleniya ob Emotsionalnom İntellekte, Sotsialny İntellekt: Teoriya, İzmerenie, İssledovaniya”, Pod. Red. D. V. Liusina, D. V. Uşakova, **İnstitut psihologii RAN**, 2004, 29-36.

MacKenzie, Scott B., Philip M. Podsakoff, Michael Ahearne: “Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance”, **Journal of Marketing**, Vol. 62, July 1998, 87-98.

Markóczy, Lívia, Katherine Xin: “The Virtues of Omission in Organizational Citizenship Behavior”, (Çevrimiçi) <http://goldmark.org/livia/papers/ocb/ocb.pdf>, 15.02.2012.

Matthews, Gerald, Moshe Zeidner, Richard D. Roberts: **Emotional Intelligence: Science and Myth**, MIT Press, 2004.

Mayer, John D., Casey D. Cobb: “Educational Policy on Emotional Intelligence: Does It Makes Sense?”, **Educational Psychology Review**, Vol. 12, No. 2, 2000, 163-183.

Mayer, John D., David R. Caruso, Peter Salovey: “Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence”, **Intelligence**, 27 (4), 2000, 267-298.

Mayer, John D., Peter Salovey, David R. Caruso: “Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications”, **Psychological Inquiry**, 2004, Vol. 15, No: 13, 197-215.

Mayer, J. D., P. Salovey: “What is Emotional Intelligence?”, In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.) **Emotional Development and Emotional Intelligence**, New York: Basic Books, 1997.

Mayer-Salovey Four Branch Model of Emotional Intelligence, (Çevrimiçi) <http://www.eqi.org/4bmodel.htm>, 05.08.2012.

Mayo, Elton: **The Social Problems of an Industrial Civilization; With an Appendix on the Political Problem**, London: Routledge & Kegan Paul, 1975.

Modassir, Atika, Tripti Singh: “Relationship of Emotional Intelligence with Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior”, **International Journal of Leadership Studies**, Vol. 4, Iss. 1, 2008, 3-21.

Moorman, Robert H.: “Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?”, **Journal of Applied Psychology**, 1991, Vol. 76, No. 6, 845-855.

Moorman, Robert H., Brian P. Niehoff, Dennis W. Organ: “Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Procedural Justice”, **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Vol. 6, No. 3, 1993, 209-225.

Nasledov, A.: **SPSS Kompyuterniy Analiz Dannih v Psihologii i Sotsialnih Naukah**, Piter, 2005.

Nakip, Mâhir: **Pazarlama Araştırmalarına Giriş (SPSS Destekli)**, 1. bs., Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006.

Niehoff, Brian P., Robert H. Moorman: “Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior”, **Academy of Management Journal**, 1993, Vol. 36, No. 3, 527-556.

Organ, Dennis W.: “Organizational Citizenship Behavior: It’s Construct Clean-Up Time”, **Human Performance**, 1997, 10 (2), 85-97.

Organ, Dennis W.: **Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome**, Lexington, MA: Lexington Books, 1988.

Organ, D. W.: “Personality and Organizational Citizenship Behavior”, **Journal of Management**, Volume 20 (2), 1994, s. 465-478.

Organ, D. W.: “The Subtle Significance of Job Satisfaction”, **Clinical Laboratory Management Review**, 1990, 4, 94-98.

Organ D. W., A. Lingl: “Personality, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior”, **Journal of Social Psychology**, 1995, 135: 339-350.

Organ, D. W., K. Ryan: “A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior”, **Personnel Psychology**, 1995, 48, 775-802.

Organ, Dennis W., Philip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie: **Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences**, Sage Publications, 2006.

Ölçüm Çetin, Münevver: **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**, 1. bs., Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2004.

Özaslan, Burcu Özge, Aslı Beyhan Acar, Ahmet Cevat Acar: “Duygusal Zekâ ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, Yıl: 20, Sayı: 64, Ekim 2009, 98-111.

Özen İşbaşı, Janset: “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2000.

Özen İşbaşı, Janset: “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Farklı Ölçeklerin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma”, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, 2000, 359-372.

Pearce, Jone L., Hal B. Gregersen: “Task Interdependence and Extrarole Behavior: A Test of the Mediating Effects of Felt Responsibility”, **Journal of Applied Psychology**, 1991, Vol. 76, No. 6, 1-8.

Peters, Thomas J., Robert H. Waterman Jr.: **In Search of Excellence: Lessons from America’s Best-Run Companies**, G. K. Hall & Co, 1997.

Pod. Red. Osipova, G.: **İstoriya Sotsiologii v Zapadnoy Evrope i SŞA: Uçebnik Dlya Vuzov**, Norma İnfra-M, 2001.

Podsakoff, Phillip M., Michael Ahearne, Scott B. MacKenzie: “Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance”, **Journal of Applied Psychology**, 1997, Vol. 82, No.2, 262-270.

Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Julie Beth Paine, and Daniel G. Bachrach: “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research”, **Journal of Management**, 2000, Vol. 26, No. 3, 513-563.

Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Robert H. Moorman, Richard Fetter: “Transformational Leader Behaviors and Their Effects On Followers’ Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors”, **Leadership Quarterly**, 1990, 1(2), 107-142.

Quinn, James Brian: “Psychological Contract”, (Çevrimiçi) http://www.elitarium.ru/2007/12/20/psikhologicheskij_kontrakt.html, 10.02.2012.

Robert, L. Miller, Ciaron Acton, Deirdre A. Fullerton, John Maltby: **SPSS for Social Scientists**, Consultant Editor: Jo Campling, Palgrave Macmillan, 2002.

Roberts, Richard D., Gerald Matthews, Moshe Zeidner, D. V. Liusin: “Emotional Intelligence: Problems of Theory, Measurement, Practical Application”, **Journal of Higher School of Economics**, 2004, P.:1, Nr: 4, 3-24.

Roethlisberger, F. J., W. J. Dickson: **Management and the Worker**, Harvard University Press, 1939.

Roethlisberger, F. J., William J. Dickson: **The Early Sociology of Management and Organizations Edited By Kenneth Thompson**, Volume V, Management and the Worker, London, 2003.

Romek, E. A., F. R. Filatov: “Çto Takoe REPT? Ratsionalnost Kak Obraz Jizni”, (Çevrimiçi) <http://www.rebt.ru/wasist01.htm>, 15.04.2012.

Salovey, Peter, John D. Mayer: “Emotional Intelligence”, **Imagination, Cognition and Personality**, Vol. 9 (3), 1989-1990, 185-211.

Sergienko E. A., I. I. Vetrova: “Emotional Intelligence: Russian-Language Adaptation of the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test”, Version 2.0, **Institute of Psychology of Russian Academy of Sciences**, (Çevrimiçi)

<http://psystudy.ru/index.php/eng/2009n6-8e/244-sergienko-vetrova8e.html>,

18.04.2012.

Schutte, Nicola S., John M. Malouff, Lena E. Hall, Donald J. Haggerty, Joan T. Cooper, Charles J. Golden, Liane Dornheim: "Development and Validation of a Measure of Emotional Intelligence", **Personality and Individual Differences**, 25, 1998, 167-177.

Shaffer, R. D., M. A. Shaffer: "Emotional Intelligence Abilities, Personality and Workplace Performance", **The Academy of Management Best Paper Proceedings**, 2005, Honolulu, HI.

Shnake, M., M. P. Dumler: "Levels of Measurement and Analysis Issues in Organizational Citizenship Behavior Research", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 2003, 76, 283-301.

Sipahi, Beril, E. Serra Yurkoru, Murat Çinko: **Sosyal Bilimlerde SPSS'de Veri Analzi**, 2. Bası, Beta Basım Yayım, Şubat, 2008.

Smith, C. A., D. W. Organ, J. P. Near: "Organizational Citizenship Behavior. Its Nature and Antecedents", **Journal of Applied Psychology**, 1983, 68(4), 653-663.

Spearman, Charles Edward: **The Abilities of Man: Their Nature and Measurement**, New York, AMS Press, 1970.

Stanley, Thomas J.: **The Millionaire Mind**, Kansas City: Andrews McMeel Publishing, 2001.

Stamper, Christina, L., Linn Van Dyne: "Diversity at Work: Do Men and Women Differ in their Organizational Citizenship Behavior?", **Performance Improvement Quarterly**, 1999, Volume 12, Number 1, pp. 59-76.

Stein, Steven J., E. Howard: **The EQ Edge: Emotional Intelligence and Your Success**, John Wiley & Sons Canada Ltd, 2006.

Şabanov, Sergey, Alena Aleşina: “Emotsionalnaya Kompetentnost, Emotsionalnıy İntellekt”, (Çevrimiçi) <http://www.eqspb.ru/eq.htm>, 23.02.2012.

Tang, Thomas Li-Ping, Abdul Hamid Safwat Ibrahim: “Antecedents of Organizational Citizenship Behavior Revisited: Public Personnel in The United States and in The Middle East”, **Public Personnel Management**, Winter, 1998, Volume 27, No. 4, 529-550.

Tekin Acar, Füsün: “Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001.

Turnipseed, David L., Ali Rassuli: “Performans Perceptions of Organizational Citizenship Behaviours at Work: a Bi-Level Study Among Managers and Employees”, **British Journal of Management**, 2005, Vol. 16, 231-244.

Turnley, William H., Mark C. Bolino, Scott W. Lester, James M. Bloodgood: “The Impact of Psychological Contract Fulfillment on the Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behavior”, **Journal of Management**, 2003, 29 (2), 187-206.

Türkçe Sözlük, Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu, Türk Dil Kurumu, Yeni Baskı, Ankara, 1988.

Ülgen, Hayri, S. Kadri Mirze: **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 4. bs., Literatür Yayınları, 2003.

Ünlü, Sezen: **Psikoloji**, A.Ü. Açıköğretim Fakültesi, Ön Lisans Programı, Yayın No: 1288, AÖF Yayın No: 710, Ed. Ayhan Hakan, 2001.

Vagin, Yuriy Robertoviç: **Kreativnie i Primitivnie: Osnovi Ontogeneticeskoy Personologii i Psihopotologii**, Perm: Permskaya Gosudarstvennaya Meditsinskaya Akademiya, 1996.

Vygotsky, L. S.: **“Umstvennoe Razvitiye Rebenka v Processe Obucheniya”**, M., L., 1935.

Yammarino, Francis J., Fred Dansereau: **Multi-Level Issues in Organizational Behavior and Leadership**, Research in Multi-Level Issues Volume 8, Emerald Group Publishing Limited, 2009.

Wayne, Sandy J., Shawn A. Green: “The Effects of Leader-Member Exchange on Employee Citizenship and Impression Management Behavior”, **Human Relations**, 1993, Vol. 46, No. 12, 1431-1451.

Wechsler, David: “Intelligence Defined and Undefined: A Relativistic Appraisal”, **Amer. Psychologist**, (30) 2, February, 1975, 135-139.

Williams, L. J., S. E. Anderson: “Job Satisfaction and Organization Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors”, **Journal of Management**, 1991, Vol: 17, No: 3, 601-617.

(Çevrimiçi) <http://www.6seconds.org/about/mission.php>, 04.09.2012.

(Çevrimiçi) <http://www.reuvenbaron.org/about-reuven-baron/>, 16. 04. 2012.

(Çevrimiçi) <http://www.mhs.com/Info.aspx?id=About>, 03.03.2012.

EKLER

EK 1. ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yapılmakta olan bir yüksek lisans tezi için hazırlanmış olup, çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin onların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır.

Üç bölümden oluşan bu anket çalışmasının birinci bölümünde kişisel bilgileriniz ile ilgili sorular, ikinci bölümünde duygusal zekâ düzeyinizi belirlemeye, üçüncü bölümünde örgütsel vatandaşlık davranışlarınızı belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır.

Çalışmanın amacı, Sizleri değerlendirmek değildir, dolayısıyla isim ve soyadınızı lütfen yazmayınız.

Şimdiden teşekkür ederim,

Alina Chegirova

I. BÖLÜM

Sayın Katılımcı, lütfen Size uygun seçeneği (x) işareti ile işaretleyiniz.

A. Cinsiyetiniz:

☐ Kadın ☐ Erkek

B. Yaşınız:

☐ 30'dan küçük ☐ 30-40 arası ☐ 41-50 arası ☐ 51'den büyük

C. Eğitim durumunuz:

☐ Temel Eğitim ☐ Lise ☐ Üniversite ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora

II. BÖLÜM

Sayın Katılımcı, cevap seçenekleri 1'den 5'e kadar aşağıdaki gibi derecelendirilmiştir:

1 – Kesinlikle katılmıyorum,

2 – Katılmıyorum,

3 – Kararsızım,

4 – Katılıyorum,

5 – Kesinlikle katılıyorum.

Aşağıdaki ifadeleri okuduktan sonra, her bir ifadeye katılma derecenizi belirten en uygun seçeneği işaretleyiniz.

İFADELER		1	2	3	4	5
1	Başkalarıyla kişisel problemlerim hakkında ne zaman konuşacağımı bilirim.					
2	Engellerle karşılaştığımda, benzer engellerle önceden de karşılaştığımı ve onların üstesinden geldiğimi anımsarım.					
3	Problemleri ele alırken ruh halimin etkisi azdır.					
4	İnsanlar bana kolaylıkla güvenir.					
5	Diğer insanlardan gelen sözel olmayan mesajları anlamakta güçlük çekerim.					
6	Hayatımdaki bazı önemli büyük olaylar neyin önemli olduğunu, neyin önemli olmadığını tekrar gözden geçirmeme yol açmıştır.					
7	Bazen konuştuğum kişinin espiri mi yaptığını, ciddi mi olduğunu çıkartamam.					
8	Ruh halim değiştiğinde yeni olanaklar görürüm / Yeni olanakların farkına varırım.					
9	Duyguların hayatımın niteliğinde / hayat tarzımda çok etkisi yoktur.					
10	Yaşadığım duyguların farkındayım.					
11	Genellikle, iyi şeyler olacağını beklemem.					
12	Olumlu bir duygu yaşadığımda bu duyguyu nasıl sürdüreceğimi bilirim.					
13	Sosyal olaylarda ne olup ne bittiğini genellikle yanlış yorumlarım.					
14	Beni mutlu eden aktiviteleri arayıp bulurum.					
15	Başkalarına yolladığım sözel olmayan mesajlarımın farkındayım.					
16	Başkalarının üstünde bıraktığım etkiyle çok fazla ilgilenmem.					

İFADELER		1	2	3	4	5
17	Olumlu bir ruh halinde iken problemleri çözmek kolay gelir.					
18	İnsanların yüz ifadelerini yanlış yorumlayabilirim.					
19	Yeni fikirlerle ortaya çıkmamda duygularımın bir yardımı olduğuna inanmam.					
20	Duygularımın neden değiştiğini çoğunlukla anlamam.					
21	Yeni fikirlerle ortaya çıkmamda olumlu ruh halimin etkili olduğunu düşünüyorum.					
22	Duygularımı kontrol etmeyi güç buluyorum.					
23	Yaşadığım duyguların kolayca farkında olabilirim.					
24	İnsanların konuşulması güç biri olduğumu söyledikleri olmuştur.					
25	Aldığım görevlerin iyi sonucunu hayal ederek kendimi motive ederim.					
26	İyi bir şey yaptıklarında insanları överim.					
27	Başkalarının gönderdikleri sözel olmayan mesajların farkındayım.					
28	Başka biri kendi hayatındaki önemli bir olayı benimle paylaşırsa, neredeyse o olayı kendim yaşamış gibi hissedirim.					
29	Duygularımda bir değişiklik hissettiğimde, yeni fikirlerle ortaya çıkmaya eğilimliyimdir.					
30	Problemleri nasıl ele alacağıma duygularım büyük bir rol oynamaz.					
31	Bir mücadeleyle / zorlukla karşı karşıya kaldığımda çabuk pes ederim, çünkü başarısız olacağımı düşünürüm.					
32	Diğer insanların ne hissettiklerini sadece onlara bakmakla anlarım.					
33	Kötü hissettiklerinde insanların kendilerini daha iyi hissetmelerine yardımcı olurum.					
34	Engellerle uğraşmayı sürdürmeme yardım için iyi ruh halimden faydalanırım.					
35	Başkalarının ses tonlarından nasıl hissettiklerini anlamayı güç bulurum.					
36	İnsanların bazı şeyleri neden hissettiklerini anlamakta güçlük çekerim.					
37	Yakın arkadaşlık kurmayı zor bulurum.					

II. BÖLÜM

Sayın Katılımcı, cevap seçenekleri 1'den 5'e kadar aşağıdaki gibi derecelendirilmiştir:

1 – Kesinlikle katılmıyorum,

2 – Katılmıyorum,

3 – Kararsızım,

4 – Katılıyorum,

5 – Kesinlikle katılıyorum.

Aşağıdaki ifadeleri okuduktan sonra, her bir ifadeye katılma derecenizi belirten en uygun seçeneği işaretleyiniz.

İFADELER		1	2	3	4	5
1	İş yükü ağır olan çalışma arkadaşlarıma işlerinde yardımcı olurum.					
2	Kuruma yeni katılan kişilerin işlerine uyum sağlamalarına yardımcı olurum.					
3	Herhangi bir sebeple işinin başında bulunamayan arkadaşlarımin yerini alarak onlara yardımcı olurum.					
4	Çay, kahve ve yemek aralarını asla uzatmam.					
5	Her zaman dakiğimdir.					
6	İşime belirlenmiş mola saatleri dışında ara vermem.					
7	Zamanımın çoğunu işimle ilgili önemsiz sorunlardan yakınlarak geçiririm.					
8	Pireyi deve yaparım.					
9	Sürekli işimden ayrılmak istediğimden bahsederim.					
10	Her zaman işteki durumumun olumlu yönlerinden ziyade olumsuz yönlerini vurgulamayı tercih ederim.					
11	Herhangi bir karar alırken, bu karardan etkileneceğini düşündüğüm kişilerin fikirlerini alır, onlara danışırım.					
12	İş arkadaşlarımin haklarını çiğnemem.					
13	İşimle ilgili önemli bir adım atmadan önce üstümü mutlaka bilgilendiririm.					
14	Kurum içi toplantılarda düzenli olarak yer alır ve tartışmalara aktif olarak katılırım.					
15	Kurumun imajına olumlu katkı sağlayacak bütün faaliyetlere gönüllü olarak katılırım.					
16	Kurumdaki gelişmelere rahatlıkla ayak uydururum.					

İFADELER		1	2	3	4	5
17	Kurumdaki değişimleri yakından izler ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynarım.					

Yardımlarınız ve zaman ayırdığınız için tekrar teşekkür ederim.

EK 2. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER

DUYGUSAL ZEKÂ ÖLÇEĞİ VE BOYUTLARI

İyimserlik Boyutu

1. Engellerle karşılaştığımda, benzer engellerle önceden de karşılaştığımı ve onların üstesinden geldiğimi anımsarım.
2. İnsanlar bana kolaylıkla güvenir.
3. Hayatımdaki bazı önemli büyük olaylar neyin önemli olduğunu, neyin önemli olmadığını tekrar gözden geçirmeme yol açmıştır.
4. Ruh halim değiştiğinde yeni olanaklar görürüm / Yeni olanakların farkına varırım.
5. Yaşadığım duyguların farkındayım.
6. Genellikle, iyi şeyler olacağını beklemem.
7. Olumlu bir duygu yaşadığımda bu duyguyu nasıl sürdüreceğimi bilirim.
8. Beni mutlu eden aktiviteleri arayıp bulurum.
9. Başkalarına yolladığım sözel olmayan mesajlarımın farkındayım.
10. Olumlu bir ruh halinde iken problemleri çözmek kolay gelir.
11. Yaşadığım duyguların kolayca farkında olabilirim.
12. Aldığım görevlerin iyi sonucunu hayal ederek kendimi motive ederim.
13. İyi bir şey yaptıklarında insanları överim.
14. Başka biri kendi hayatındaki önemli bir olayı benimle paylaşırken, neredeyse o olayı kendim yaşamış gibi hissedirim.
15. Duygularımda bir değişiklik hissettiğimde, yeni fikirlerle ortaya çıkmaya eğilimliyimdir.
16. Kötü hissettiklerinde insanların kendilerini daha iyi hissetmelerine yardımcı olurum.
17. Engellerle uğraşmayı sürdürmeme yardım için iyi ruh halimden faydalanırım.

Duygulardan Faydalanma Boyutu

1. Problemleri ele alırken ruh halimin etkisi azdır.
2. Duyguların hayatımın niteliğinde / hayat tarzımda çok etkisi yoktur.
3. Başkalarının üstünde bıraktığım etkiyle çok fazla ilgilenmem.
4. Yeni fikirlerle ortaya çıkmamda duygularımın bir yardımı olduğuna inanmam.
5. Yeni fikirlerle ortaya çıkmamda olumlu ruh halimin etkili olduğunu düşünüyorum.
6. Problemleri nasıl ele alacağıma duygularım büyük bir rol oynamaz.

Duyguların İfadesi Boyutu

1. Başkalarıyla kişisel problemlerim hakkında ne zaman konuşacağımı bilirim.
2. Diğer insanlardan gelen sözel olmayan mesajları anlamakta güçlük çekerim.
3. Bazen konuştuğum kişinin espi mi yaptığını, ciddi mi olduğunu çıkartamam.
4. Sosyal olaylarda ne olup ne bittiğini genellikle yanlış yorumlarım.
5. İnsanların yüz ifadelerini yanlış yorumlayabilirim.
6. Duygularımın neden değiştiğini çoğunlukla anlamam.
7. Duygularımı kontrol etmeyi güç buluyorum.
8. İnsanların konuşulması güç biri olduğumu söyledikleri olmuştur.
9. Başkalarının gönderdikleri sözel olmayan mesajların farkındayım.
10. Bir mücadeleyle / zorlukla karşı karşıya kaldığımda çabuk pes ederim, çünkü başarısız olacağımı düşünürüm.
11. Diğer insanların ne hissettiklerini sadece onlara bakmakla anlarım.
12. Başkalarının ses tonlarından nasıl hissettiklerini anlamayı güç bulurum.
13. Yakın arkadaşlık kurmayı zor bulurum.
14. İnsanların bazı şeyleri neden hissettiklerini anlamakta güçlük çekerim.

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ VE BOYUTLARI

Özgecilik ve Nezaket

1. İş yükü ağır olan çalışma arkadaşlarıma işlerinde yardımcı olurum.
2. Kuruma yeni katılan kişilerin işlerine uyum sağlamalarına yardımcı olurum.
3. Herhangi bir sebeple işinin başında bulunamayan arkadaşlarımın yerini alarak onlara yardımcı olurum.
4. İş arkadaşlarımla haklarını çiğnemem.
5. İşimle ilgili önemli bir adım atmadan önce üstümü mutlaka bilgilendiririm.
6. Herhangi bir karar alırken, bu karardan etkileneceğini düşündüğüm kişilerin fikirlerini alır, onlara danışırım.

Sivil Erdem

1. Kurumdaki değişimleri yakından izler ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynarım.
2. Kurumun imajına olumlu katkı sağlayacak bütün faaliyetlere gönüllü olarak katılırım.
3. Kurum içi toplantılarda düzenli olarak yer alırım ve tartışmalara aktif olarak katılırım.
4. Kurumdaki gelişmelere rahatlıkla ayak uydururum.

Vicdanlılık

1. Çay, kahve ve yemek aralarını asla uzatmam.
2. Her zaman dakiğimdir.
3. İşime belirlenmiş mola saatleri dışında ara vermem.

Centilmenlik

1. Zamanımın çoğunu işimle ilgili önemsiz sorunlardan yakınlarak geçiririm.
2. Pireyi deve yaparım.

3. Sürekli işimden ayrılmak istediğimden bahsederim.
4. Her zaman işteki durumumun olumlu yönlerinden ziyade olumsuz yönlerini vurgulamayı tercih ederim.