

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI
SPOR YÖNETİM BİLİMLERİ PROGRAMI**

**ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK VE DUYGUSAL ZEKÂ DAVRANIŞLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: SPOR YÖNETİMİNDE GSGM VE ÖZERK
SPOR FEDERASYONLARI ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yusuf AKYEL

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Tekin ÇOLAKOĞLU**

**ANKARA
Temmuz 2011**

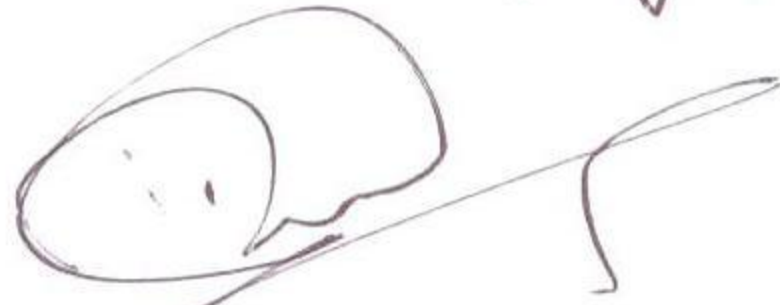
T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Beden Eğt. ve Sp. Bil. Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı
çerçevesinde yürütülmüş olan bu çalışma aşağıdaki jüri tarafından
Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi : /././2011


İmza
Ünvanı Adı ve Soyadı
Gaz. Üniversitesi
Jüri Başkanı

Prof. Dr. A. Azmi YETİM



Yrd. Doç. Dr. Tekin GÖLALIOĞLU

İmza

Ünvanı Adı ve Soyadı
Gaz. Üniversitesi



Yrd. Doç. Dr. Yeliftin BALCI

İmza

Ünvanı Adı ve Soyadı
Ank. Üniversitesi

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	II
TABLolar	IVII
ŞEKİLLER	VI
KISALTMALAR	VIII
ÖNSÖZ	VIII
1. GİRİŞ	1
2. GENEL BİLGİLER	5
2.1. Davranış ve Örgütsel Davranış Kavramları	5
2.1.1. Örgütlerde Davranışı Anlamak	8
2.1.2. Örgütsel Davranışları Etkileyen Faktörler	13
2.1.3. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi	13
2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Kavramsal Çerçeve	22
2.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın Tanımlanması: Literatür Görüşleri	25
2.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın Boyutları	31
2.2.2.1. Özgecilik (Altruism)	31
2.2.2.2. Nezaket (Courtesy)	33
2.2.2.3. Vicdanlılık (Conscientiousness)	35
2.2.2.4. Centilmenlik (Sportmanship)	38
2.2.2.5. Erdemlilik (Virtuousness)	40
2.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın Önemi	42
2.2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın Fonksiyonları	44
2.2.4.1. Performans Artışı Sağlama	47
2.2.4.2. Kaynaklarının Verimli Kullanılmasını Sağlama	48
2.2.4.3. Örgütsel Çatışmaları Azaltma	49
2.2.4.4. İş Tatminini Artırma	51
2.2.4.5. Takım Çalışmasına Yönelme	52
2.2.4.6. Kişisel Gelişimi Sağlama	54
2.2.4.7. Stresi Önleme	55
2.2.4.8. Çevresel Uyumu Sağlama	57

2.2.4.9. Örgüsel Bağlılığı Güçlendirme	58
2.3. Duygusal Zekâ: Kavramsal Çerçeve	60
2.3.1. Duygusal Zekâ Kavramının Tarihsel Gelişimi	65
2.3.2. Duygusal Zekânın Özellikleri	68
2.3.3. Duygusal Zekâ Modelleri	70
2.3.3.1. Mayer ve Salovey Modeli	71
2.3.3.2. Bar-On Modeli	73
2.3.3.3. Goleman Modeli	74
2.3.3.4. Cooper ve Sawaf Modeli	77
2.4. Duygusal Zekânın Örgütsel Açıdan Önemi	79
2.4.1. Duygusal Zekânın Örgütsel Verimlilikteki Rolü	82
2.4.2. Duygusal Zekâ ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi	83
2.5. Türkiye’de Spor Yönetimi ve Spor Örgütleri	89
2.5.1. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (GSGM).....	90
2.5.2. Spor Federasyonları	92
2.5.3. Spor Yönetimi	93
2.5.4. Spor Yöneticisi.....	94
3. GEREÇ VE YÖNTEM	96
3.1. Araştırmanın Yöntemi.....	96
3.2. Evren ve Örneklem	96
3.3. Veri Toplama Aracı	97
3.4. Verilerin Analizi	97
4. BULGULAR.....	99
5. TARTIŞMA	132
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	142
7. ÖZET	145
8. SUMMARY	147
9. KAYNAKLAR	149
10. EKLER	160
11. TEŞEKKÜR.....	160
12. ÖZGEÇMİŞ.....	164

TABLolar

<u>No</u>	<u>Tablo Adı</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo-1	Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.	89
Tablo-2	Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre “Örgütsel Vatandaşlık” Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlara İlişkin T-Testi Sonuçları.	91
Tablo-3	Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre “Duygusal Zeka” Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlara İlişkin T-Testi Sonuçları.	93
Tablo-4	Katılımcıların Yaşlarına Göre “Örgütsel Vatandaşlık” Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlara İlişkin Anova Sonuçları.	94
Tablo-5	Katılımcıların Yaşlarına Göre “Duygusal Zeka” Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlara İlişkin Anova Sonuçları.	96
Tablo-6	Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre “Örgütsel Vatandaşlık” Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlara İlişkin T-Testi Sonuçları.	97
Tablo-7	Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre “Duygusal Zeka” Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlara İlişkin T-Testi Sonuçları.	98
Tablo-8	Katılımcıların Çalıştığı Kuruma Göre “Örgütsel Vatandaşlık” Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlara İlişkin T-Testi Sonuçları.	100
Tablo-9	Katılımcıların Çalıştığı Kuruma Göre “Duygusal Zeka” Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlara İlişkin T-Testi Sonuçları.	102
Tablo-10	Katılımcıların Görev Yaptıkları Yönetim Düzeylerine Göre “Örgütsel Vatandaşlık” Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlara İlişkin Anova Sonuçları.	103

Tablo-11	Katılımcıların Görev Yaptıkları Yönetim Düzeylerine Göre “Duygusal Zeka” Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlara İlişkin Anova Sonuçları.	105
Tablo-12	Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre “Örgütsel Vatandaşlık” Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlara İlişkin Anova Sonuçları.	106
Tablo-13	Katılımcıların Kamu Hizmetinde Çalışma Sürelerine Göre “Duygusal Zekâ” Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlara İlişkin Anova Sonuçları.	107
Tablo-14	Katılımcıların Bulunduğu Görevdeki Çalışma Sürelerine Göre “Örgütsel Vatandaşlık” Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlara İlişkin Anova Sonuçları. . .	109
Tablo-15	Katılımcıların Bulunduğu Görevdeki Çalışma Sürelerine Göre “Duygusal Zeka” Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlara İlişkin Anova Sonuçları.	110
Tablo-16	Katılımcıların “Örgütsel Vatandaşlık” Ölçeğinin Alt Boyutlarından Elde Edilen Ortalama Puanlara İlişkin Pearson Korelasyon Sonuçları.	112
Tablo-17	Katılımcıların “Duygusal Zeka” Ölçeğinin Alt Boyutlarından Elde Edilen Ortalama Puanlara İlişkin Pearson Korelasyon Sonuçları.	114
Tablo-18	Katılımcıların “Örgütsel Vatandaşlık” ve “Duygusal Zekâ” Ölçeklerine İlişkin Ortalama puanları ve Standart Sapma Değerleri.	116
Tablo-19	Katılımcıların “Örgütsel Vatandaşlık” ve “Duygusal Zekâ” Ölçeklerine İlişkin Ortalama puanları ve Standart Sapma Değerleri.....	117

ŞEKİLLER

<u>No</u>	<u>Şekil Adı</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1.	Yönetmel Açıdan Örgütsel Davranış Modeli	10
Şekil 2.2.	Örgütsel Davranışları Etkileyen Faktörler	16
Şekil 2.3.	ÖVD Fonksiyonlarının İşgören Davranışları Üzerindeki Etkisi	41
Şekil 2.4.	Duygusal Zekâ Kavramının Tarihsel Gelişim Aşamaları	62
Şekil 2.5.	Duygusal Zekâ Modelleri	66

KISALTMALAR

a.g.e.	Adı Geçen Eser
a.g.m.	Adı Geçen Makale
A.Ü.	Ankara Üniversitesi
AİD	Amme İdaresi Dergisi
C.	Cilt
Çev.	Çeviren
DZ	Duygusal Zekâ
ed.	Editör
eds.	Editörler
EQ-i	Emotional Quotient
GSGM	Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü
IQ	Intelligence Quotient
İ.Ü.	İstanbul Üniversitesi
ODTÜ	Ortadoğu Teknik Üniversitesi
ÖVD	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
ÖZ	Örgütsel Zekâ
s.	Sayfa
S.Ü.	Selçuk Üniversitesi
SBE	Sosyal Bilimler Enstitüsü
SBF	Siyasal Bilgiler Fakültesi
ss.	Sayfadan Sayfaya
Vol.	Volume
Yay.	Yayın

ÖNSÖZ

Son yıllarda gerçekleştirilen çalışmalarda, duyguların iş yaşamındaki rolüne odaklanılmış ve duyguların örgütsel yaşamın ayrılmaz bir parçası olduğu vurgulanmıştır.

Bireylerin örgüte ya da örgüt üyelerine yönelik olarak, rol gerekleri ve asgari zorunlulukların ötesinde sergiledikleri davranışlar olan örgütsel vatandaşlık ve duygusal zeka arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik özellikle spor yönetimi alanında bugüne kadar fazla araştırma yapılmamıştır.

Nitelikli çıktı üretmeyi hedefleyen örgütlerde, çalışanların daha yüksek performans göstermesi ve kaliteli bir ürün/hizmet verilmesinde yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının uygulanması önem taşımakta ayrıca İşgörenin başarısının ve doyumunun üst düzeylere çıkarılabilmesi için, hem bilişsel hem de duygusal açıdan yüksek becerilere sahip olması gerekir. Bu bağlamda ülkemizde bu alanda yapılmış çalışmaların az olması büyük bir eksiklik olarak görülmekte, araştırma ile ilgili literatüre destek ve katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Yusuf AKYEL
Haziran 2011, Ankara

1. GİRİŞ

Küreselleşme sürecinin hızlanmasıyla birlikte siyasal, ekonomik, teknolojik ve sosyal alanlarda değişimin geçmişe oranla daha sık yaşandığı günümüzde örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve fark yaratabilmeleri için en önemli kaynak “insan kaynağı” olmuştur. Bu da çalışan tüm insan ve grupların ilişki ve davranışlarını inceleyen örgüt yönetim psikolojisi alanına verilen önemi arttırmıştır. Bilindiği gibi, işgörenlerin örgüte ve örgütün geçirdiği süreçlere ilişkin tutumları örgütün başarısında ve rekabet edebilme kapasitesinde büyük rol oynamaktadır. Bu açıdan, işgörenlerin değişime karşı tutumları, değişimi kabullenmeleri ve desteklemeleri örgütün değişim sürecini başarıyla geçirmesinde önem taşımaktadır. Aynı şekilde, çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olması da örgütün devam edebilirliğini sağlamasında önemli bir faktördür.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı değişen yönetim anlayışlarının, durmaksızın yükselen kalite kaygısının, ekonomik ve teknolojik şartların yarattığı böyle bir ortamda gittikçe daha fazla önem kazanmaktadır. Çalışandan en fazla verimi alabilmek için bu davranış şeklinin geliştirilmesi gereği tartışılmaktadır. Her örgütün başarısı, kadrosunun katılımı ve iyi çalışması üzerine kurulu olduğu için, örgüt liderleri kurumu bir ülke olarak görüp örgütsel vatandaşlık davranışını oluşturmaya çalışmalıdırlar¹.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışları; emir vermeye dayalı olmayan, organizasyonel fayda sağlayan, biçimsel olmayan davranışları içerir. Aynı zamanda şikâyet etme gibi istenmeyen davranışları azaltan, işi zamanında bitirme, yenilikçi olma ve diğerlerine gönüllü yardım etme davranışlarını da kapsar. Bu anlamda, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün performansı ile ilgilidir. Fakat nitelikli çıktı üretmeyi hedefleyen örgütlerde, çalışanların daha yüksek performans göstermesi ve kaliteli bir ürün/hizmet verilmesinde örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının uygulanması önem taşımaktadır. İşgörenlerin kurumlarına, yöneticilerine,

Üretim aktivitelerine, mesleklerine ve çalışma arkadaşlarına bağlılığı; diğer bir deyişle, biimsehciliğin ötesinde örgütsel tutumları, bu grupların normatif beklentilerine ve örgütün etkililiğine amaçlı bir etki yapar¹.

Örgütlerin iş hayatının rekabetçi ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri, gelişmeleri ve ayakta kalabilmeleri için, sadece maddi güce ve teknolojik donanıma sahip olmaları yeterli değildir. Bunlarla birlikte, nitelikli işgücünü bünyelerine katabilmeleri, onları örgütte tutabilmeleri ve onlardan azami performansı alabilmeleri de gereklidir. Bütün bunların yanında, işgörenlerin de işlerinden memnuniyet düzeylerini maksimize etmeleri gerekmektedir. İş doyumuna sahip mutlu işgörenlerin hem performansları olumlu yönde etkilenecek hem de örgütsel bağlılıkları olumlu yönde olacaktır. İşgörenin başarısının ve doyumunun üst dzeyele çıkarılabilmesi, hem bilişsel hem de duygusal becerilerine bağlıdır.

Diğer taraftan, örgütsel davranış alanında son yıllarda yapılan araştırmaların çoğu, duyguların iş yaşamındaki rolüne odaklanmıştır. Bu alışmalar, örgütsel yaşamla duyguların i ie olduğunu ve duyguların örgüt yaşamının ayrılmaz bir parçası olduğunu vurgulamaktadırlar. Bu nedenle, işgörenlerin duygusal yapıları üzerinde önemle durulması gerektiği dşnlmeye başlanmıştır. İşgörenlerin başarı ve mutluluklarının sağlanabilmesinde, entelektüel zekâ (Intelligence Quotient-IQ) düzeyi kadar, duygusal zekâya (Emotional Quotient-EQ) da sahip olmalarının gerekliliği fikri ortaya atılmıştır. Duygusal zeka, duyguları doğru ifade edebilme, duyguları bilişsel süreçlere entegre edebilme ve duyguların çeşitli durumlar üzerindeki etkilerini anlayabilme gibi yetenekleri iermektedir².

Duygusal açıdan örgütlerine bağlı işgörenler ve bu işgörenlerin işteki olumlu davranışları örgütlerin başarısını sağlamaktadır. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek işgörenlere sahip örgütler için insan kaynağı bir rekabet avantajı olarak değerlendirilebilmektedir. Dolayısıyla,

bu avantajı elde etmede ve işgörenlerin örgütle uyumunu sağlamada duygusal zekânın önemli bir yere sahip olduğu düşünülebilir.

Duygusal beceriler, verimlilik artışı isteyen örgütler için temel anahtar ve öncelikli değer olmaktadır. Örgütler bundan dolayı, işgörenlerin işe alım aşamasından başlayarak, işten çıkarılmalarına ve terfi ettirileceklerin belirlenmesine kadar uzanan geniş bir alanda duygusal zekâ becerilerini bir kriter olarak benimsemektedir. Duygusal zekânın öneminin kavrandığı örgütlerde, işgörenlerin duygusal becerilerini yükseltmek için duygusal duyarlık eğitimleri uygulamaları giderek yaygınlaşmaktadır. İşgörenlerin duygusal zekâ becerilerine sahip olmaları ve bunu sürekli geliştirme gerekliliği örgütler için kabul edilmesi gereken önemli bir gerçek olmuştur.

Bu sorunlardan yola çıkılarak gerçekleştirilen bu çalışmanın temel amacı olarak, örgütler için önemli bir şekilde performans artışına sebep olan örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşumu ve bu davranışların çalışanlar üzerindeki varsayılan etkisi temel alınmıştır. Bu doğrultuda, hem örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşumunda, hem de örgütsel vatandaşlık davranışları ile performans arasındaki ilişkide çalışanların duygusal zekâ seviyelerinin etkileşiminin niteliğinin rolü araştırılmıştır.

Bu açıklamalara paralel biçimde bu tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde; ilk başta Davranış ve Örgütsel Davranış kavramları ortaya konulmakta daha sonra örgütsel davranışları etkileyen faktörlere çeşitli başlıklar halinde değinilmektedir. Daha sonra Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın kavramsal çerçevesi ele alınarak bu kavramın gelişimi ve temel nitelikleri üzerinde durulmaktadır. Takip eden kısımda, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın boyutları konusunda ayrıntılı bilgi verilerek bu kavramın zihinsel arka planı sorgulanmaktadır. Son kısımda,

Örgütsel Vatandaşlık Kavramının önemi ve fonksiyonları analiz edilerek bu konuda kavramsal bir düzlem oluşturulmaktadır.

İkinci bölümde ise, ilk önce Duygusal Zekâ'nın kavramsal çerçevesi açıklanmaktadır. Daha sonra, Duygusal Zekâ kavramının tarihsel gelişim aşamaları hakkında ayrıntılı bilgi verilmekte ve Duygusal Zekâ Modelleri literatürdeki bilgi, bulgu ve değerlendirmeler yardımıyla açıklanmaya çalışılmaktadır. Bu bölümün son kısmında ise, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Duygusal Zekâ arasındaki ilişkilere değinilmektedir.

Tez çalışmasının üçüncü bölümünde ise kullanılan ölçeklerden elde edilen veriler ışığında istatistiksel analizler ve yorumlanması yer almıştır.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Davranış ve Örgütsel Davranış Kavramları

Örgütler, insan yaşamında önemli rol oynamaktadırlar. Modern toplum bir bakıma bir örgütler / kurumlar kompleksidir. Örgütlenmenin taşıdığı avantajlar, hemen her işin görülmesinde örgütsel yapıları zorunlu hale getirerek, insan yaşamının her alanını kapsayacak bir yaygınlığa kavuşmalarına neden olmuştur. İnsanlar, sadece çalışma / iş saatlerini değil, hemen tüm zamanlarını örgütlerde geçirmektedirler. Okulda, hastanede, fabrikada, askeri ve adli örgütlerde ya çalışmakta ya da hizmet almak için bulunmaktadır. Hemen her gün bu örgütlerle iç içe yaşamakta ve hatta örgütler içinde gözünü açmakta ve yine hayatı örgütler vasıtasıyla öğrenmektedir.

İnsan yaşamı için bu kadar önem arz eden örgütün genel bir tanımı yapılacak olunursa; örgüt, bir grup insanın, iş bölümü içinde, otorite ve sorumluluk hiyerarşisi altında, belirli ortak bir amacı veya hedefi gerçekleştirmek amacıyla oluşturdukları, akılcı, planlı ve eşgüdümlü bir yapılanmadır³.

Diğer taraftan, bilindiği gibi canlılarda davranış tek hücreli ilkel canlıdan insana kadar farklı boyutlardadır. Tek hücrelilerde uyarılardan uzaklaşma ya da uyarana yaklaşma şeklinde gerçekleşir. Daha ileri canlılarda örneğin ayçiçeğinde, güneşe yönelme şeklinde görülen refleks davranışlarda belli uyarılar belli tepkileri getirir. İçgüdüsel davranışlar doğuştan getirilmiş, değişmez kalıpta ve otomatik nitelikte davranışlardır. Bununla beraber daha komplike davranışlar da sözkonusudur. Edinik davranışlar –konuşma gibi- buna örnek olarak verilebilir⁴.

Yukarıdaki açıklamanın ışığında genel anlamıyla “davranış”, bireyin herhangi bir durum karşısındaki toplam (total) tepkisidir. Belli bir

davranış biçimi belli bir durumdan kaynaklanırken belli tepkileri de beraberinde getirir. Araba kullanmak, bale yapmak, çiçek koklamak hep birer davranıştır. Her davranış bireylerde hoş ya da nahoş duygular yaratır. Bu davranışı sergileyen ve gözleyen bireyde de aynı veya farklı duygular ortaya çıkabilir.

Önceleri davranış görülebilen ya da işitilebilen bedensel hareketler olarak kabul edilirdi. Bugün, buna her türlü etkinlik katılmıştır. Duygu, düşünce, algılama, problem çözme gibi zihinsel süreçler ve etkinliklerde bir tür davranıştır. Öğrencinin sınıfa gelip oturması gibi, hocasının anlattıklarını dinlemesi, bir başka şey düşünmesi de davranış kapsamına girer⁴.

Davranış, sistemli bir sürecin ürünüdür. Her sistem gibi, davranış sisteminin de çeşitli öğeleri vardır³.

- *Çevre:* Davranış bir çevrede oluşur. Davranışın biri dışsal öbürü içsel olmak üzere iki çevresi vardır. Dışsal çevre insanın davranışı yaparken yaşadığı çevredir. İçsel çevreyse yapılacak davranışın, aynısı ya da benzeri olup da insanın daha önce yaşadığı etkileri içeren ve belleğinde sakladığı yaşantılarıdır.

- *Girdiler:* Davranışın oluşması için insana dış çevreden etkiler gelmesi ve insanın bu etkileri duyması gerekir. Dış çevreden gelen etkiler, bilgi, beceri ve tutum türünden olabilir.

- *Dönüşüm:* Dış çevreden gelen dış güç, insanın bilişsel gücü ile kendi gücüne dönüştürülür. İnsanın kendi gücüne dönüştüremediği dış güç, ya anımsanamaz ya da kısa bir süre sonra unutulur. Dış güç insanın bilişsel gücü ile iç çevrede işlenir.

- *Çıktılar*: İnsanın bilişsel gücü ile işlenen girdiler (dış güç) çıktıları dönüştürölür. Çıktılar insanın bilişsel gücü ile işlediğı ürünler, başka bir deyişle davranışlarıdır. Bu davranışlar bilgi, beceri ve tutum türünden çıktıların bir ya da birkaçı ile yüklü olabilir.

- *Dönüt (geribesleme)*: İnsan bir davranışı yaptıktan sonra bu davranışı değerlendirir; yanlış, kötü, çirkin bulduğu davranışından aldığı geribeslemeyle bir daha bu tür davranışı yapmamak için etkilendir; doğru, iyi, güzel bulduğu davranışından aldığı geribeslemeyle de bu davranışını pekiştirir.

Bilindiğı gibi, birey günlük yaşantısında çeşitli örgütlerle ilişki halindedir. Bu ilişkiler bir organizasyonu oluşturmak, bir diğer sosyal grubun ürünlerinden yararlanmak veya belirli bir organizasyonca oluşturulan kurallara uymak şeklinde görülebilir. Birey bulunduğu bir örgütün yapısal özellikleri ile bütünleşmek istiyorsa veya bu örgütü oluşturup onu yönetmeyi arzuluyorsa, her şeyden önce bu örgütün nasıl işleyeceğini bilmek zorundadır⁵. Çünkü örgütler son derece karmaşık bir sosyal sistem niteliğı taşırlar. Fakat örgütler ne kadar karmaşık olursa olsun, toplumun bunları anlaması ve iyi kullanması zorunludur.

Örgütlerde yer alan insan davranışını önceden tahmin etmek oldukça güçtür. Bunun nedeni, insan davranışının bir takım köklü ihtiyaçlardan kaynaklanmasıdır. Bununla birlikte, davranış bilimleri, yönetim ve diğer disiplinlerin katkıları ile insan davranışlarının anlaşılması ve tahmin edilmesi ihtimalini arttırmıştır.

2.1.1. Örgütlerde Davranışı Anlamak

Örgütsel bağlamdaki davranışlarda örgütsel yapı içindeki insanların faaliyetleri ile ilgili olarak hissettikleri kızgınlıklar, moral bozuklukları, açık veya kapalı çatışmalar, ceza uygulamaları ve uygulama tehditleri, örgüt içi politika, güç mücadelesi gibi çeşitli ölçülerde sık sık ortaya çıkan durumlar sözkonusu olabilmektedir⁶. Örgütsel davranış terimi; işletme, hükümet, okul gibi her tür organizasyonda insanların etkileşimini belirtir. İnsanlar belirli bir amaca ulaşmak için bir tür biçimsel yapı içinde bir araya geldiklerinde organizasyon ortaya çıkar. Organizasyonu oluşturan bu insanlar amaçlarına ulaşmak için bir tür teknoloji kullanırlar. Böylece; insan, teknoloji ve yapı ilişkisi ortaya çıkar. Bu unsurların üçü de dış çevreden etkilendikleri gibi, onu da etkileri altına alırlar. Bu temel unsurların oluşturduğu karışım örgütün kapsamını da belirlemektedir.

Örgütün kapsamını oluşturan bu temel unsurlar şu şekilde açıklanabilir⁷. :

- *İnsanlar:* Organizasyonun iç sosyal sistemini oluşturur. İnsanlar birey ve grupları kapsar. Organizasyon bu insanların amaçlarına ulaşmasını sağlar.
- *Yapı:* Organizasyondaki insanların rol ilişkilerini belirler. İnsanların değişik türde işler yapabilmeleri için, işin bölünmesi gerektiğinden değişik rol ilişkileri sözkonusudur. İşin etkin bir biçimde uyumlaştırılması için işletmede çalışan insanların yapısal bir biçimde ilişkide bulunmaları gerekir.
- *Teknoloji:* İnsanların içinde çalıştıkları fiziki ve ekonomik şartları sağlar. Teknolojinin niteliği insanların iş ilişkilerini büyük ölçüde etkiler. Teknolojinin en

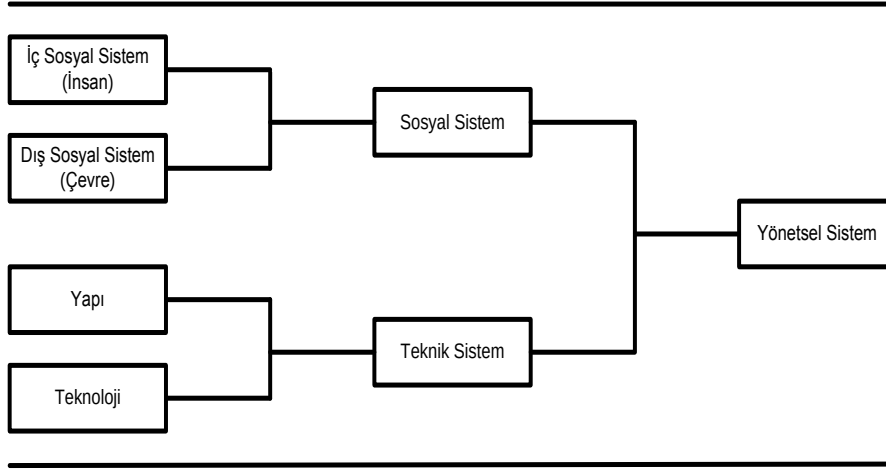
büyük yararı insanların verimli bir biçimde çalışmalarına imkan sağlamasıdır.

- *Sosyal Çevre:* Organizasyonun içinde yer aldığı dış çevreyi ifade eder. Organizasyon, binlerce başka örgütü kapsayan daha geniş bir dış çevre içinde yer alır. Tüm bu organizasyonlar, insanların yaşam tarzı haline gelen karmaşık bir sistem içinde birbirlerini karşılıklı olarak etkilerler.

Örgütsel davranış; organizasyonlar içindeki insan davranışlarının, yapı, teknoloji ve sosyal sistem ilişkisi açısından incelenmesi sonucu biriken bilgi topluluğu ve bilgilerin uygulanmasıdır.

Organizasyonun tüm üyelerinin, örgütsel davranışın iyileşmesiyle ilgisi vardır. Bu nedenle çalışanların tümü işletme içi davranışsal yaşamın niteliğini etkiler. Bununla birlikte, yöneticilerin organizasyon içi davranışsal yaşam üzerindeki etkileri daha fazladır. Yöneticiler, yönetimi temsil edenler ve organizasyonel davranışta sosyal sistem ile teknik sistemi birleştirmek ve insan-örgüt ilişkilerini geliştirmekle görevlidirler. Buna “Yönetmel Açıdan Örgütsel Davranış” denilmektedir ⁸.

Yönetmel Açıdan Örgütsel Davranış Şekil 2.1.’deki gibi sistematik bir biçimde göstermek mümkündür.



Kaynak: Savage, Stephen P. (2009). *The Theories of Talcott Parsons: The Social Relations of Action*. London: Mc. Millan Press. s. 26.

Şekil 2.1. Yönetsel Açıdan Örgütsel Davranış Modeli

Yukarıdaki Şekil 2.1.'de de görüleceği gibi, bir örgütün işleyişi sadece örgütlerin sahip oldukları teknik sistemle ya da örgüt kültürünün ortaya çıkardığı sosyal sistemle sağlanamaz. Bu sistemleri ortaya çıkaran bütün maddi ve beşeri kaynakların uyumlu bir şekilde bir araya gelmesi gerekmektedir. Bu açıdan, örgütlerin beşeri kaynağını oluşturan insan unsuru günümüz örgütlerinde daha önemli bir varlık olarak düşünülmekte ve çalışan olarak rolü yeniden sorgulanmaktadır. Aynı zamanda insan, makinenin –teknik sistemin- bir parçası olmaktan öte, üretim ve hizmet sürecini belirleyen, yönlendiren ve koordine eden sosyal sistemin bir gücü olarak önem kazanmaktadır. Bu gelişmelerle birlikte örgüt yönetimlerinde bireyin karar süreçlerine tam katılımını sağlayacak önemli yapısal değişimler gözlenmektedir. Organizasyonlarda mevki ve yetki farklılığına dayanan hiyerarşik yapının önemini yitirmesi ve kademelerin azaltılarak yalınlaştırılması önemli bir değişimdir ⁶.

Diğer taraftan, işgörenlerin güçlendirilmesi ve karar süreçlerine katılımının sağlanması gibi, "*yönetimin insanileşmesi*" diye

nitelendirilen diğerk önemli gelişmeler, örgütsel bağlılığı arttırarak *örgütsel vatandaşlık* kültürünün oluşturulmasına neden olmaktadır. Organizasyonlarda insanın öneminin ve pazarlık gücünün artmasına neden olan diğerk bir gelişme ise, geleneksel istihdam yapılarındaki köklü değişimdir. Yüksek teknolojilere dayalı yeni bilişim ve hizmet sektörlerinin hızlı gelişme göstermesi, istihdamın üretim sektöründen hizmetler sektörüne kaymasına neden olmaktadır.

Bu gelişim ve oluşumlar giderek örgütsel davranış yaklaşımının ana amacını belirlemiştir. İnsan ve onun işle olan ilişkilerinin psikolojik ve sosyal yapısını anlamada ve daha etkin yol yöntemlerinin araştırılması; yönetici ve işgörenlerce, maksimum yaratış gücünün onaya konabilmesi için, bu yol ve yöntemlerin birer araç olarak serilmesi ve kişiyi motive ederek, üretimin, nicelik ve nitelik olarak daha yüksek bir düzeye ulaştırılması amaçlanmıştır⁹.

Örgütsel davranış kültürü aynı zamanda örgütlerin yeni üyeleri sosyalleştirmek ve örgütsel kültüre katmak için kullandıkları sistematik bir süreçtir. Bu süreçte, örgütün kıdemli yöneticileri, yeni üyelere örgütte geçerli mevzuatı ve davranış kalıplarını aktarırlar ve böylece örgüt içindeki görev ve yetkilerin daha etkin bir şekilde yerine getirilmesini sağlarlar. Örgüte yeni girenler bu süreçte, örgütün işleyişi ve genel yapısı hakkında bilgi sahibi oldukları gibi, örgütsel değer ve anlayışları, kuralları, prosedürleri ve normları öğrenme ve grup içinde nasıl hareket edeceklerini de öğrenirler¹⁰.

Her örgüt işlevselliği için belli kültürel kalıplar oluşturur. Bunun işgörenler tarafından özümzenmesini, ona uygun davranışlar gösterilmesini ister. Örgütsel davranış aslında, bir tür "*örgüt insanı*" haline gelme sürecidir. Örgütün asli bir üyesini örgütsel hedefleri ileri götüren bir aktör haline getirme, örgütsel davranış kültürünün hedefleri arasındadır¹¹.

Örgütler bir davranış kültürü oluşturlarken ve bünyelerine kattıkları yeni üyelerini bu davranış kültürü bağlamında eğitirlerken şu süreçlerden geçmelerini sağlarlar ¹⁰.

- Örgütler, standart prosedürler kullanarak uygun elemanları seçerler.
- Yeni üyeye örgüt içerisinde bir takım önceden planlanmış deneyimler yaşatılarak, o kişilerin örgütün değer ve normlarını kabul edip etmeyecekleri, işe ne ölçüde alışıp adapte olacaklarını ölçmeye çalışırlar.
- Örgüt, iyi hazırlanmış eğitim programları ve saha deneyimleri ile çalışanın deneyimini artırmaya ve işte ustalaşmasına çalışır.
- Çalışmalar, titiz bir şekilde değerlendirilir ve bireysel performans ödüllendirilir.
- Örgüt, önemli gördüğü ilke ve değerlere bağlılığı sağlamak suretiyle, çalışanların örgüte azami güven ve özveri göstermelerini sağlar.
- Örgüt, üyelerine, kendi felsefesini, çalışma etiğini, hizmet anlayışını güçlendirecek özellikler kazandırır, bunlara uyumu teşvik eder.
- Örgüt, işlerini iyi yapan üyelerini ödüllendirerek, ilerde bir rol modeli oluşturacakların tanınmasını ve takdir edilmesini sağlar.

Örgütsel sosyalleşmenin önemli işlevlerinden biri de, örgüte sadakati ve bağlılığı artırmaktır. Örgüt üyeleri örgütsel amaçlara odaklandıkça, örgüt kültürüyle uyumlandıkça, örgütsel hedeflere bağlılıkları da o oranda artar. Örgütsel sadakat ve bağlılığı artırmak için aynı zamanda, üyelerin tatmin düzeylerinin de azami noktada tutulmasına gereksinim vardır ¹².

2.1.2. Örgütsel Davranışları Etkileyen Faktörler

Yukarıda da ifade edildiği gibi, örgütsel davranış, örgütün kural ve ilkeleri doğrultusunda biçimlenmiş, örgütsel amaçlara yönelik davranış türüdür. Ayrıca önceden kestirilebilir, düzenli ve tutarlı bir davranış biçimidir. Genellikle üstlerce ya da örgütün egemen anlayışına uygun düşen örgütsel ideoloji tarafından onanmış bir özelliğe sahiptir ¹³. Birey ile örgüt arasındaki karşılıklı etkileşim örgütsel davranışa temel teşkil eder. Birey, örgüte girdiği andan itibaren orada geçerli olan kural ve davranış ölçüsünün muhatabıdır artık. Kurumsal hedeflere katkı sağlaması için tutum ve davranışlarında değişiklikler yapması, kendisini o sürece adapte etmesi gerekir. İçindeki sosyalizasyon düzeyine bağlı olarak yeni davranışlara sahip olur. Bu davranış, tutum ve etik ölçüler, kuşkusuz, iş göreni, kurumsal hedeflere odaklamak açısından gerekli unsurlar olarak görülür ¹⁴.

Örgütsel davranış, örgütsel sosyalizasyon süreci içerisinde oluşur. Örgütsel davranış, örgütün yapısal özellikleri biçimler. Örgüt üyesinin kişisel özellikleri, eğitimi, değer ve etiksel anlayışı örgütün yapısal özelliklerine uygun ise üyenin örgütsel davranışlar edinmesi ve örgütle bütünleşmesi daha kolay olur.

Herhangi bir örgüte katılmak, bir bakıma örgütsel hedeflere yönelik bir tutum ve davranış göstermeye yatkın olmayı önceler. Bu örgütsel süreçte giderek kalıplaşır. Örgütsel davranışları kısa sürede edinmek ve

buna uygun davranmak, örgütsel hedeflere ulaşmayı kolaylaştırır. Bu süreçte bireysel kişilik örgütsel kültüre eklemli hale gelir. Yani örgütün yapısal ve işlevsel özellikleri hem bireyin örgüte ve üyelerine karşı hem de örgüt dışındaki tutum ve davranışlara yön ve şekil verir ¹⁵. Örgütlerin kendi içinde, belirli kural, ilke ve yönergelerle dayanması, belli tutum ve davranışları üyelerinden beklemesi ve bunu zorunlu görmesi, hiç kuşkusuz, tutum ve davranışlarda benzerliklere yol açar.

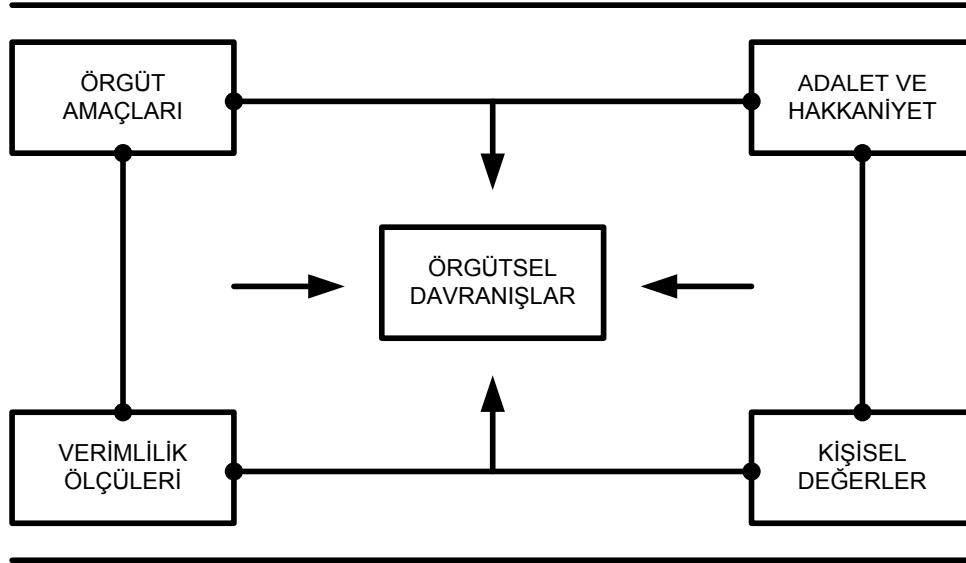
Örgütsel davranışın kökeninde üyenin kendisini güvencede kılma isteği yatmaktadır. Örgütle çelişmeyen tavırlar gösterdiği takdirde üyenin ceza almaması hatta ödüllendirilmesi söz konusu olmaktadır. Üyenin örgütsel çerçevenin dışına çıkması halinde ise, bir takım müeyyideler devreye girmektedir. Bundan başka, üyenin örgütsel düzene direnme, kasıtlı biçimde inat etme, kendini haklı çıkarmaya çalışma duygusal tavırlara başvurması halinde örgütten dışlanma ile karşı karşıya kalır. Örgüt, bu yaptırımlar sayesinde kendi düzenini muhafaza etmektedir. Bu durum, bazı yönetim anlayışlarına göre de bir istikrar unsuru olarak görülmektedir ¹⁶.

İnsan ögesini dışarıda tutarak yapılacak tüm düzenlemeler işlev bozucu sonuçlar doğuracaktır. Hiyerarşik yapılarda resmi ilişki yapılarına karşı oluşan bu ilişki ağları –gruplaşmalar- aslında her örgütsel yapıda görülebilecek bir doğal ilişkiler sisteminden başka bir şey değildir. Bu doğal ilişkiler sistemi, gerçekte örgüt yaşamının dışarıdan görünmeyen, derin, insani, duygusal hatta kimi zaman da dramatik yüzünü yansıtmaktadır. Bu ilişkiler, örgüt içinde kendiliğinden ortaya çıkarlar ve örgüt yaşamının beklenmeyen bir sonucu olarak da görülürler¹⁷. Ayrıca örgütlerin bu yapısı, kişiliğin katı kodlanmasında etkili olmaktadır. Esnek örgüt yapılarında, örgütsel kişilik, bireysel / sosyal etkenlere de açıklık gösterirken katı örgüt yapılarında bireysel / sosyal etkenler baskılanarak daha tek biçimli kişilikler türemektedir. Ancak, sonuçta, örgütler katı ya da

esnek yapıda olsunlar, üyelerin kişilik yapılarını biçimlemede, "örgüt insanı" yapmada önemli olanaklara sahiptirler¹⁸.

Diğer taraftan, davranışlar örgütler yönünden değerlendirilirken bilinçli ve ussal davranışlar söz konusu edilmelidir. Bununla beraber insan davranışlarının birçoğu ne bilinçli ne de ussaldır. Birçok durumda davranışta bulunan kimse niçin o şekilde hareket ettiğini açıklayamaz, bazı durumlarda açıklama biçimi bilinçsiz nedenleri haklı kılma çabasına yönelir. Bu nedenle, örgütlerin başarıları yanında başarısızlıklarına da değinmek gerekirse, akıl dışı davranışları ve nedenleri de incelenmelidir¹⁹. Çünkü örgütleri oluşturan insanlar, herhangi bir konu hakkında karara varmadan önce, değer unsurlarına dayanarak birtakım amaçlar belirlerler. Bu amaçlara götürecek yolların seçiminde de gerçek unsurlar denen bazı unsurların etkileri dikkate alınmalıdır.

Bu tez çalışmasının bu kısmında bireyin örgütsel davranışlarını etkileyen faktörler Eren'in (1993) sınıflandırması doğrultusunda analiz edilecektir. Bu yazara göre, bireyin örgütsel davranışlarını etkileyen değer unsurlarının başında, ussal kararları en çok etkileyenler; örgüt amaçları, verimlilik ölçüleri, adalet ve hakkaniyet ölçüleri, karar veren kimsenin kişisel değerleridir¹⁹.



Kaynak: Eren, Erol (1993). **Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Yayıncılık. s. 126'dan uyarlanmıştır.

Şekil 2.2. Örgütsel Davranışları Etkileyen Faktörler

Yukarıda Şekil 2.2.'de de görüldüğü gibi, gerek örgütün kuruluşunda, gerekse kuruluştan sonra örgütün hangi gereksinimleri ya da hangi hedefleri gerçekleştireceği saptanır ve örgüt üyelerine –bireylere- bu amaçlar bildirilir ve benimsetilir. Bu amaçlar bireylerin örgüt içinde davranışlarında ussallığı zorunlu kılan değerler olarak etkili olurlar.

Diğer taraftan, yönetsel kararlarda ikinci bir değer öncülü, verimlilik ölçütüdür. Verimlilik; örgütü amacına ulaştıracak olan iki çözüm yolu aynı sonucu verecekse bunlardan en ucuza mal olanı seçmedir. Eğer, iki çözüm yolunun maliyeti eşit ise, amaca en etkin ulaştıracak olan sonuç tercih edilmelidir. Bu davranış öncülü, hemen tüm ussal faaliyetlerin temel hareket noktasıdır. Eldeki kaynakların en verimli bir biçimde kullanılması ancak bu şekilde mümkün olabilir. Yönetsel davranışların temel ilkesi budur.

Bir kuruluşun kişilerin faaliyetlerini düzenlediği hallerde, özel önem taşıyan üçüncü bir değer faktörü, adalet ve hakkaniyet ölçütleri olarak görülür. Gerek sosyal, gerekse ekonomik örgütlerde kanunlar ve yönetmeliklerle düzenleyici faaliyetlerde bulunurken, kişisel haklara gereken saygının gösterilmesi zorunludur. Kural koyma ve onları uygulama yöntemleri keyfi olmamalı, herkese ayrıcalık yapmaksızın eşit biçimde dağıtılmalıdır. Kişinin hak ve malları yeterli ölçüde güvence altına alınmalıdır. Usul ve kurallar adil olmalı ve kayırmaya olanak vermemelidir.

Yukarıda ele alınan değerlerin hepsi örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yönelmiş olmaları açısından önemlidir. Burada ele alınmak istenen değer yargıları örgütün gereklerine olduğu kadar, bireyin kişisel rahatına ve takdir edilmek konusundaki arzusunun derecesine bağlıdır. Personel kararlarını, her zaman farkında olarak ya da olmayarak, kendi kişisel amaçları, büyük olasılıkla ücret artışları ya da terfileri ast ya da astlarla olan ilişkileri, örgüt içindeki statüleri, kişisel rahatlıkları ve bunlara benzer amaçlar açısından tartar ve değerlendirir.

Sonuç olarak, örgüt olumlu yönden, işgörenlerin kişisel değerlerini örgüt değerleri ile uyuşturan ve bütünleştiren özendirici bir etkide bulunarak davranışlarını etkiler. Bu özendirme de örgüt, kendi değerlerinin gerçekleşmesine hizmet eden davranışları özendirir ve ödüllendirir, fakat bu arada örgütün, amaç ve değerlerine aykırı düşen davranışları da cezalandıracağı unutulmamalıdır. Dolayısıyla, kişisel değerlerin gerçekleşme olanakları, örgütsel değerlerin benimsenmesi ve bunlara uygun hareket edilmesiyle artar.

2.1.3. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Örgütsel davranışları etkileyen ve yukarıda ifade edilen faktörler aslında örgütlerin temel yapılanmalarını ve davranış kalıplarını geliştirdikleri örgütün kültürü ve iklimi ile yakından ilişkilidirler. Bu düşünceden hareketle, örgütsel davranışların yönlerini ve fonksiyonlarını yakından ilgilendiren “örgüt kültürü” ve “örgüt iklimi” kavramlarının açıklanması gerekmektedir.

Bilindiği gibi, toplumun ve onun içinde yer alan örgütlerin temel yapı taşı olan insanların örgütlere dâhil olurlarken taşıdıkları maddi ve manevi değerler gerek örgüt içindeki diğer çalışanları, gerekse örgütün kendisini etkilemekte, bu değerler de diğer çalışanlardan ve örgütün kendisinden etkilenmektedir. Buna bağlı olarak, örgütte karşılıklı etkileşimler sonucunda şekil değiştirerek ve getirilenden daha büyük daha karmaşık, ancak varolan örgüte özgü yeni bir kavrama ulaşılmaktadır ki, örgütün yapabileceklerinin sınırlarını belirleyen bu kavram “örgüt kültürü”dür. Etkin ve verimli örgütlere ulaşabilmek için özellikle yöneticilerin, örgüt kültürü ile birlikte düşünmeleri gereken bir diğer kavram da “örgüt iklimi”dir¹⁹. Çünkü örgütler, örgütün gözle görülen varlık ve gerçeğinin ötesinde, büyük ölçüde soyut bir özellik taşımakta, değişik kültürel çevrelerden gelmiş; farklı inanç, değer ve beklentilere sahip insanlardan oluşmaktadır. İster yönetici, isterse çalışan olsun bir örgüt içinde yer alan bu insanlar örgüte gelirken milli, bölgesel, etnik, dinsel ve mesleki birtakım inanç ve değerlere sahip olarak gelmektedirler.

Yöneticilerin, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek ve örgütsel bütünleşmeyi sağlayabilmek için değişik alt kültürlerden gelen bu insanları, ortak bir kültür çevresinde bütünleştirmesi, yeniden sosyalleştirmesi gerekmektedir. Bu ortak kültür oluşmadıkça, örgütte çeşitli alt kültürlerin gelişmesi, alt kültürler arası birtakım çatışmaların meydana gelmesi her zaman mümkündür. Bir örgütte alt kültürlerin çok sayıda

olması ise örgüt amaçlarının gerçekleşmesini olduğu kadar, örgüt içi davranışları da olumsuz yönde etkiler ve güçleştirir²³.

Bilindiği gibi, bireyler örgütün asli unsuru oldukları için, ailesel, dinsel ve ahlaki değerlerini de örgüte taşırlar. Yasalar, fiziksel koşullar, kalkınmışlık seviyeleri, rakip örgütler vb. gibi diğer çevresel unsurların da etkisiyle, örgüt kültüründe zenginleşme olabilir. Ancak bütün bunlar kurulu bir örgüt için geçerlidir. Yeni kurulan bir örgüt açısından durum biraz farklılık gösterecektir. Yeni kurulan örgüt, bünyesinde topladığı bütün içsel unsurlarla, etkisinde kaldığı bütün dışsal unsurların katkısıyla kendisine özgü bir kültür oluşturmaya başlayacaktır. Sözgelimi, kalabalık nüfuslu bir örgüt için, her ayın belirli bir gününde düzenlenmeye başlayan tanışma toplantıları geleneksel hale gelerek kültürel bir faaliyet halini alabilir. Söz konusu örgütün üyeleri, artık bu toplantıları örgütle özdeşleştirecek ve onun bir parçasıymış gibi kabul edeceklerdir.

Örgüt kültürünün dış etkenlerle veya bizzat örgüt tarafından oluşturulduğuna dair farklı görüşler olmasına rağmen, her iki boyutun da örgüt kültürünün oluşumuna katkısı olduğu bir gerçektir. Örgüt yönetiminin başarısı üzerinde önemli bir rol oynayan teknolojik yapı, sosyal organizasyon, siyasal yaşam, inanç-tutum-değer sistemleri ve eğitim, kültürün belirgin öğelerindendir. Diğer kültürel faktörlerle birlikte toplum kültürünü oluşturan bu öğelerin birçoğunu bir örgütte de görmek mümkündür. Bütün bunlardan hareketle, kültür ve örgüt arasındaki ilişkinin, özellikle çevre analizi, amaç ve yön belirleme, faaliyet ve kaynak tahsisini düzenlemeye dayanan ve günümüz örgütleri için son derece önemli hale gelen etkili yönetim için büyük bir önem ifade ettiği ortaya çıkmaktadır. Bu ilişkiyi iyi kavrayan yöneticinin, özellikle bireysel ve örgütsel davranışları örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirmek için avantaj elde ettiği söylenebilir⁸.

Belli amaçları gerçekleştirmek için kurulan rgterin, zaman içinde kendilerine özgü olarak oluşturdukları ve onları diğerk örgütlerden farklı kılan kimliklerinin özünde “rgt kültürü” yer almaktadır. Çalışanların yönetilmesi, istenilenlerin kolaylıkla yaptırılması ve yeni değerk, davranış ve anlayışların benimsetilmesi için onlarca, örgütteki kültürel değerk ve ilkelerin bilinmesi gerekmektedir. Bu anlamda, özellikle yöneticiler, gerek örgüt içinde yer alan bireylerin, gerekse bu rgt çevreleyen toplum bireylerinin davranışlarını ve kültürlerini bilmek zorundadırlar. Çünkü, rgt kültürünün özü, karşılığın kültürel değerklerde bulmaktadır. Ancak, her ne kadar, örgüt kültürünü oluşturan öğeler toplumsal kültürü oluşturan öğelerle aynı ise de; her örgütte yer alan insan yapısının farklılığı, kültürü oluşturan öğelerin örgütlerde taşıdıkları anlamın ve tepki düzeylerinin de farklı olması sonucunu getirmektedir. Eğerk alışanların uzun bir süre boyunca davranışları önceden öngörülmek isteniyorsa, inanç ve tutumların gelişmeleri ve bunların değışmeleri sırasında ortaya çıkan süreçlerin izlenmesi ve bilgi edinilmesi gerekmektedir⁶.

Başka bir husus, bilindiğı gibi insan, kişiliğini örgütün kapısında bırakamaz. Beraberinde isteklerini, dertlerini, sevinçlerini ve kızgınlıklarını da işyerine getirir. Bu duyguların toplamına “rgt iklimi” denir. Bunun iyi olup olmadığı, örgütte duygusal problemin zmlenip zmlenmediğıne baėlıdır⁸. Örgüt kültürü ile çokça karıştırılan ancak ayrı kavramlar olmakla beraber, birlikte düşünülmesi gereken bir kavram olan “rgt iklimi”, örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava ya da atmosferdir. Yöneticiler ya da çalışanlar tarafından farklı biçimlerde algılanabilir. nemli olan iklimin; çalışanların bireysel, yöneticilerin yönetimsel amaçlarıyla paralellik göstermesidir. Çalışanın kendisini o örgütün bir parçası olarak kabul etmesi, bireysel çıktı niceliğini ve verimliliğini olumlu yönde etkileyecektir²³.

Örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, üyelerin örgütsel davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan

tüm özelliklerdir. Bu açıdan, iş çevresinin, bu çevrede yaşayan ve çalışan bireyleri tarafından doğrudan doğruya ya da dolaylı olarak algılanan ve onların isteklendirilmesine ve davranışlarına etkide bulunduğu kabul edilen ölçülebilir özellikler örgüt iklimi kavramına dâhildirler.

Örgütün yönetim biçimi ve örgütte oluşturulan iklimin çalışanların işten doyumu ile bağlantısı yüksektir. Güven veren, dürüst, adil davranılan, ilişkilerin iyi olduğu, çatışmaların en aza indiği bir ortam, işgörenlerin işten doyumunu olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanları, örgüt ve kümle içinde, örgütün karşılayamadığı ama toplumsal etkileşimle kendilerinin karşılayabildiği ruhsal ve toplumsal ihtiyaçlarının çokluğu, örgütün işten doyuma elverişli ikliminin olduğunu gösterir⁶.

Bilindiği gibi insanlar, kendilerini kabul eden bir örgütle, kendilerini iten bir örgüte göre daha fazla ve ayrıca, kişisel amaçlarını karşılama imkanını veren bir örgütle bunu kısıtlayan bir örgüte göre daha fazla özdeşleşme eğilimindedir. Bu bakımdan, çalışanları örgüte bağlamanın bir yolu da kültürel bir “consensus” sağlamaktır. Bu consensus’un amacı herkesin aynı fikri paylaşması değil, ayrı fikirlerin, oluşturulacak rahat ve açık ortamda tartışılabilmesi ve bir sonuca varabilmesini sağlamaktır⁵.

Etkili bir yönetim için, örgüt içinde takım ruhunun çalışanlarca benimsenmiş olması gerekir. Emirlerin kişisel olarak yerine getirilmesi çoğu kez beklenemez. İnsanlar amaçlara ulaşmak için önemli bir araç olarak düşünülürse, örgüt içinde grup birliği ve düşüncenin önemi açığa çıkar. Farklı bünyesel ve sosyal yapılara sahip olan çalışanlar arasındaki takım ruhunu hem örgütün kültürü ve hem de örgütün iklimi etkileyecektir.

2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Kavramsal Çerçeve

Dünyada özellikle 1980'li yılların başlangıcından itibaren söz konusu olan teknolojik gelişmeler ve küreselleşme politikaları nedeniyle ülkeler arası sınırlar kalkmakta, dünya bir köy halini almakta ve buna bağlı olarak ulusal ya da uluslararası işletmelerin rekabet sınırları genişlemektedir. Küreselleşme denilen bu olgu, dünyanın herhangi bir yerinde üretim yapan ve kendi bölgesinde malını satan işletmelere, dünyanın diğer ucundan rakipler çıkarmaktadır. Bu rekabetin galipleri faaliyetlerine devam etmekte, mağlupları ise piyasadan çekilmektedir.

Bilindiği gibi, işletmelerin üretimlerini yapabilmeleri için öncelikle hammadde, teknoloji, mali kaynak ve işgücüne ihtiyaçları bulunmaktadır. Bunlardan hammadde temini konusunda, tam rekabet şartlarında faaliyet gösteren tedarikçiler arasında da rekabetin olduğu ve aynı ürünü üreten rakiplerin pazar hakkında eşit oranda bilgilendikleri küresel pazarda, işletmelerin hammadde girdi maliyetlerinde önemli bir fark bulunmamaktadır. Dolayısıyla rekabet yarışında hammadde maliyetleri işletmelere avantaj sağlamamaktadır. Teknoloji, teknolojiyi yaratana kısa bir süre avantaj sağlasa da, daha sonra bu durum ortadan kalkmaktadır. Çünkü rakip işletmeler teknolojiyi ya satın almakta veya taklit yoluyla kullanmaktadırlar. Sermaye maliyetleri ise, fırsat maliyetleri açısından değerlendirilirse, dünyanın bir ülkesindeki kaynak değerlendirme fırsatı tüm rakipler için aynıdır. Çünkü sermaye için sınır yoktur. Günümüzde sermaye her sınırdan içeriye kolaylıkla girebilmekte, hatta girmesi için özel kolaylıklar sağlanmaktadır ²⁰.

Yukarıda da ifade edildiği gibi artık günümüzde ülkeler arasında katı sınırlar bulunmamakta ve mallar serbestçe dolaşabilmektedirler. Bununla birlikte, üretimin içinde bulunan, teknolojiyi hem yaratan hem de kullanarak işletmelere avantaj sağlayan faktör olan

işgücünün serbest dolaşımında halen sıkıntılar söz konusudur. Dünyada tutsak olan ve sınırları geçmesi gün geçtikçe zorlaştırılan işgücü, işletmeler için rekabette ayırıcı bir faktör ve kıt kaynaktır. İşletmeler, kapasitesini bildikleri makineleri ile saatte veya günde ne kadar üretim yapabileceklerini önceden kestirebilmektedirler. Fakat kapasitesi konusunda herhangi bir tahminde bulunulamayan insan kaynakları, farklı şartlarda farklı performans gösterebilmektedir. İnsan faktörü, işletmeler için tek rekabet dayanağıdır. Kim insan faktörünü uygun kullanır ve en fazla verim alabilirse, o rekabet yarışında galip gelmektedir. Ancak, günümüzde nitelikli hale gelen eğitilmiş işgücünden zorlamalarla verim alınamayacağı ortaya çıkmıştır. Gönülden alışan, kendiliğinden sorumluluklarını yerine getiren, takım çalışması konusunda özverili çalışan işgücü; emirlere itaat eden ve sadece kendilerine verilen görevleri tarif edildiğı şekilde gözetim altında iken yapan işgücüne göre daha verimli çalışmaktadır ¹.

Bilindiğı gibi, örgütlerin/sistemlerin temel amacı yaşamlarını sürdürmektir. Her sistem bu amacını gerçekleştirmek için ürün üretmek zorundadır. Toplumsal açık sistemler de yaşamak için mal, hizmet ve düşünce türlerinden ürün ortaya koymak durumundadır³. Örgütlerin üretimleri, işgörenler ve onların sahip oldukları emek, bilgi ve becerinin işe yoğunlaştırılmasıyla gerçekleştirilir. Mal, hizmet ya da düşünce şeklinde gerçekleştirilen üretim sürecinin niteliğı, işgörenlerin yeterliliğı ile doğrudan ilişkilidir. Yeterlik kavramı, bilgi, beceri ve tutumları içeren ve işgörenin kendinden beklenen rolleri, beklenen nicelik ve nitelikte gerçekleştirilmelerini anlatan bir kavramdır²¹. Bununla birlikte sadece yeterlik üzerinde odaklanma yetmez. Çünkü iyi işler yapmak için yetenekli olan fakat bağılılık duymayan işgörenlere sahip olmak, tümü yıldızlardan oluşan bir spor takımının maçları kazanmaya çalışmasına benzer. Bireysel olarak her biri ayrı yetenek olsa bile bu oyuncular, bir takım oyunu ortaya koyamazlar ²².

Örgütlerde personelin iyi seçilmesi ve yetiştirilmesi, çağdaş ve etkili donatım sağlanması, onun, işini nicelik ve nitelik olarak daha iyi yapması için yetmemektedir. Önemli olan personelin, işinde yeterli nicelik ve nitelikte üretim için güdülenmesidir²³. Öyleyse, işgörenlerin yeterliliklerinden söz etmek, temelde gerekli fakat yeterli koşul değildir. Bunun için, işin gerektirdiği bilgi ve beceriler kadar, işe ve çalışma alanına ilişkin olumlu tutumlara da sahip olmak gerekmektedir. İşgörenlerin mesleki karar, davranış ve ilişkilerinde temel alacakları değerlerle bunlara ilişkin yargıların yanısıra, çalışma yaşamına ilişkin bakış açıları, onların örgütte kalma istekleri kadar, örgütsel gelişim açısından da büyük önem taşımaktadır²¹. Bu yaklaşım, bir örgütte çalışanların yeterliliklerinin arttırılabileceğini, fakat başarı için yeterliğin tek başına yetmeyeceğini; yüksek yeterliğe sahip ve fakat düşük bağlılık tutumu besleyen örgüt çalışanlarının işleri yapmada yeterince istekli olamayacaklarının anlatmaktadır. Gönüllü çalışanlar, duygusal bağları nedeniyle örgüte yüksek düzeyde bağlılık gösterir, işin ekonomik getirisinden çok, anlamı ile ilgilenirler²². Dolayısıyla, örgütlerin başarılı olabilmeleri için çalışanların temelde üç hususa riayet etmeleri gerekmektedir²⁴. Bunlardan ilki; çalışanların işlerine zamanında gelmeleri, ikincisi; çalışanların sözleşmelerinde belirtilen görevleri eksiksiz, zamanında ve istenildiği şekilde yapmaları, üçüncüsü ise; çalışanların örgüt lehine sözleşme dışı faaliyetler yapmaları ve bu konuda gönüllü olmaları.

İşe zamanında gelme ve verilen görevleri yapma dışında, çalışanların birbirleri ile görüşmelerine ve birlikte dayanışma içerisinde çalışmalarına, içerde ve dışarıda yapılan suçlamalar karşısında örgütü savunmalarına, kaliteyi ve verimliliği sağlamak için değişimi desteklemelerine, işle ilgili bilgileri birbirleri ile paylaşmalarına ve huzurlu bir iş ortamı yaratma konusunda gayretlerine ihtiyaç bulunmaktadır. Kendilerine verilen görevleri ve daha fazlasını karşılık beklemeden kendiliğinden yapan, huzurlu bir iş ortamı yaratılması için emek sarf eden,

ait olduğu örgüte değer veren ve gönül bağı hisseden işgücünün davranışları *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*’ndan başka bir şey değildir. Nasıl toplumda yasalara uyan, ülkesi ve milleti için her zaman özveride bulunan, canı ve malı pahasına ülkesini koruyan insanlar iyi vatandaş ise; örgütler için de durum aynıdır.

2.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı’nın Tanımlanması: Literatür Görüşleri

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) kavramı ilk olarak 1930’larda Chester Barnard tarafından ele alınmış ve Barnard biçimsel rol davranışı dışında “ekstra rol davranışları” kavramını ilk kez kullanmıştır¹.

Biçimsel rol davranışı, örgütte hiyerarşini gerektirdiği olması gereken davranışlardır. Bu davranışlar olmazsa örgüt yaşamını sürdüremez. Biçimsel rol davranışı, örgütlerde biçimsel ödül sistemi olarak da adlandırılmaktadır. Çalışanlar işin gerektirdiği davranışlarda bulunmazsa başarılı olamayacaklar ve örgütün vereceği ödülleri almaları da mümkün olmayacaktır. Dolayısıyla biçimsel rol davranışı, biçimsel örgütlerdeki organizasyonel sistemler, politikalar, kurallar ve etkin üretim tekniklerinin uygulanması olarak ifade edilebilir²⁵.

Ekstra Rol Davranışı, organizasyon tarafından önceden belirlenmemiş, işverenin vereceği ödüle bakılmaksızın; işgörenlerin gönüllü olarak örgüt adına faaliyetlere katılmalarını içerir. Bu davranış, işgörenlerin içten gelerek yaptıkları davranışlardır. Sosyal davranışlar, ekstra rol davranışları, örgütsel etkinliği arttıran, biçimsel olmayan ortak eylemleri, gönüllü davranışları ve yardımseverliği kapsamaktadır. Örgütte yeni işe girenlere yardım edilmesi bu davranışa örnek olarak verilebilir. Bu tür davranışlara görev üstlenme de (*taking change*) denilmektedir. Tamamen yapıcı ve gönüllü çaba ve davranışları içermektedir²⁶.

Yukarıda sözü edilen örgütsel davranış teorilerinin devamı olarak, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı daha sonra ilk olarak Amerikalı yönetim bilimcileri Organ, Smith ve Near'ın 1980'lerin ilk yarısında yayınladıkları bir çalışmalarında ortaya atılmış ve toplam olarak örgütün etkili çalışmasını artıran resmi ödüllendirme sistemi tarafından doğrudan ya da açıkça belirlenen, isteğe bağlı bireysel davranış olarak tanımlanmıştır²⁷. Organ'a göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, doğrudan olmayan ya da resmi ödül sisteminde açık olarak anlaşılmayan ve bir bütün olarak örgütün etkililiğini arttıran isteğe bağlı bireysel davranıştır²⁸. Organ, isteğe bağlı davranışı da şöyle tanımlamıştır: "Rolün ya da iş tanımının gerektirmediği ve işgörenin örgütle sözleşmesinde açıkça belirlenmemiş; bireysel seçime bağlı olan ve uygulanmadığında herhangi bir ceza gerektirmeyen davranıştır"²⁹.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının iç rol davranışından farklı olup olmadığıyla ilgili literatürde bir tartışma başlamıştır. Kimi yazarlar Organ'ın "isteğe bağlı" ve "örgütsel ödüllendirme" sistemi tarafından çalışanların resmi olarak ödüllendirilmediğini ayrıca birçok özel davranışların çalışanların rollerinin gereğinin bir parçası olduğunu iddia etmişlerdir. İsteğe bağlı davranışlar Organ tarafından ödüllendirilmeyen davranışlar olduğunu düşünseler bile, Moorman (1993) deneklerinden iç rol gereklerini tanımlamalarını istediği zaman bu sonuçların küresel olduğunu belirtmiştir. Sözelimi; birçok çalışandan, örgütün etkililiğini arttırmaya yardımcı olacak her şeyi yapmalarının beklendiği düşünülebilir²⁶. Bu yüzden Organ'ın (1994) tanımına göre, bu davranışları "isteğe bağlı" ve "resmi ödüllendirme sistemi tarafından direkt olarak ya da açıkça görülmeyen davranışlar olarak görülseler de, örgütsel vatandaşlık davranışının her çeşidi çalışanlar tarafından yaptıkları işlerin beklenen bir parçasıdır"²⁸.

Örgütsel vatandaşlık kavramının içeriği önceleri "örgütsel davranışla" ilgili çalışmalarda açıklanmaya çalışılmış ve bu içeriğe farklı

yazarlar farklı isimler koymuşlardır. Sözgelimi Katz (1964) ve Katz ve Kahn (1978) örgütün etkililiğini geliştiren üstün rol davranışlarını tanımlamışlar ve ÖVD' nin, bağımlı rol performansı, yenilikçi ve kendiliğinden oluşan davranışlar arasındaki fark olarak görmüşlerdir²⁹.

Katz ve Kahn (1966)'a göre “ekstra rol davranışları, örgütün sosyal mekanizmasının bir şekilde çalışmasını sağlayan her türlü jesti ve sıradan görev performansı davranışları ile doğrudan ilgili olmadığını düşünmüşlerdir. Buna göre ekstra rol davranışları; işle ilgili problemlerde diğer çalışanlara yardım etmeyi, ufak meseleleri sorun yapmadan diğer çalışanların çalışma gruplarına girmelerini kabul etmeyi, örgütlerdeki bireylerarası çatışmalara tahammül etmeyi ya da çatışmaları azaltmayı ve örgütsel kaynakları korumayı içermektedir. Katz ve Kahn, bu ekstra rol davranışlarını gösteren çalışanların vatandaşlık davranışında bulunduklarını söylemektedirler²⁹.

Yukarıda da ifade edildiği gibi, Organ, Smith ve Near 1983 yılında Katz ve Kahn (1966) tarafından geliştirilen rol üstü davranışları kavramlarını kaynak olarak kullanarak örgütsel vatandaşlık davranışının yapısını ortaya çıkarmışlardır²⁷. Organ Örgütsel Vatandaşlık Davranışını “ihtiyari olan, resmi ödül sistemi tarafından direkt olarak veya açıkça tanınmayan ve toplamda örgütün etkili bir şekilde işlerliğini sağlayan kişi davranışı” olarak tanımlar. Ortaya çıkarılmasından beri, konu birçok araştırmacının dikkatini çekmiştir. Örgütsel vatandaşlık literatürünün bir incelemesinde, araştırmacılar genellikle Örgütsel Vatandaşlık Davranışların iki güdüsel esastan geldiğini iddia ederler: (1) iş davranışları ve (2) eğilim/kişilik³⁰. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile iş davranışları arasındaki ilişki sosyal değişim teorisinde, çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına kendi örgütlerinin aksiyonlarına karşılık vermek için meşgul olmasını içerir. Diğer bir mantık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının bir kişinin eğiliminin yardımcı, işbirlikçi veya dürüst olabileceğini göstereceğine inanır³¹.

Bu alışmalar arasındaki ortak payda, örgütsel vatandaşlığın bir kişinin eğilim veya zorunluluk hissinden dolayı değil, diğerlerine veya örgüte yardım etme arzusundan geldiği fikridir; böyle kişileri “iyi askerler” veya “iyi vatandaşlar” olarak tanımlayarak bu fikri kuvvetlendirmişlerdir³¹.

Bu açıklamalardan sonra rgtsel Vatandaşlık Davranışının kavramsal çerçevesini büyük ölçüde içeren bir tanım yapılacak olunursa; *“rgtsel vatandaşlık davranışları, isteğe bağlı olan, doğrudan ve açıkça resmi ödül sistemi tarafından tanınmayan ve birikimi sonucunda örgütün etkili işlev görmesini tetikleyen bireysel davranışlar”* şeklinde bir tanım yapılabilir.

Organ’ın “rgtsel vatandaşlık davranış”ının zgn tanımının ana prensibi, bu davranışın zaman ve insanlarla birleştirilirse örgütsel etkililiği artıracadına dair inançtır. Bu düşünceden hareketle adı geçen yazar rgtsel Vatandaşlık Davranış’larının örgütsel başarıda sağlayacağı faydaları şu şekilde sıralamıştır³⁰.

- İşgörenlerin ve yöneticilerin verimliliğini arttırır,
- Kaynakları verimli amaçlarda kullanabilmek için serbest bırakır,
- Çalışma gruplarının içinde ve aralarında işleri düzenlemeye yardım eder,
- En iyi çalışanları çekmek ve elinde tutmak için örgütün gücünü arttırır,
- Örgütün performansının istikrarını arttırır,
- Örgütün evresel değişimlere adapte olmasını sağlar.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, “örgütte çalışanların işlerini gerçekleştirdikleri sosyal ya da psikolojik çevredeki performansını artıran” davranış olarak da tanımlanabilir²⁸. Bu açıdan sözkonusu davranışı, örgütün sosyal mekanizmasının bakıma alınması olarak da tarif edilebilir. İşgörenlerin bulundukları örgütün resmi sorumluluklarının ötesinde çalışma istekliliği, öteden beri örgütler için gerekli bir etken olmuştur. Bireyler örgüt içindeki toplu çalışma gayretlerini artırma eğilimindedirler. Örgütsel vatandaşlık davranışları genelde gereğinden fazla yapılan iş davranışı olarak da nitelendirilmiştir. Bunlar ne zorunluluktur, ne de emirdir, fakat yine de örgütün işleyişi için önemlidirler.

Diğer taraftan, örgütlerin verimlilik düzeylerinde artışa neden olma bakımından Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının yapmış oldukları katkılar şu şekilde sıralanabilir³².

- ÖVD’ler yönetsel etkinliği arttırabilir.
- ÖVD’ler üretkenliği arttırabilir.
- ÖVD’ler örgüt için daha verimli olan amaçların gerçekleşmesini sağlar. Örneğin, çalışanlar sportmenlik davranışı gösterirlerse, bu durum yöneticinin önemsiz şikayetlerle uğraşmasını önler ve zamanını örgüt için daha verimli olacak amaçlara yöneltir.
- ÖVD’ler, devamlılığı sağlayan fonksiyonlara (takım ruhunun oluşturulması, moral vb.) harcayacağı enerji ve zamandan tasarruf eder.
- ÖVD’ler, takım üyeleri içinde (gönüllü ve aktif katılımı kendiliğinden oluşturduğu için) etkili koordinasyon oluşumunu sağlar.

- ÖVD'ler örgütü çalışanlar açısından daha cazibeli duruma getirirler. Örgüt, en iyi çalışan kişileri etkiler ve kendine çeker.
- ÖVD'ler, değişen ve gelişen teknolojiye, örgütün uyum sağlama yeteneğinin arttırabilir.
- ÖVD'ler, örgütsel başarının devamlılığını arttırabilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarına örgütün ödül sistemi tarafından önem verilmemesine ve gözlenmemesine rağmen, bunlar örgüte uzun vadeli kalıcılık ve gelişim için gerekli olan uyum ve değişimi sağlar. Bu davranışları tasvir edip tanımlayarak, bu davranışları çağrıştıracak bir örgüt oluşturulabilir. Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel performansa katkıda bulunur; çünkü bu davranışlar bir iş ünitesinin bireyleri arasındaki karşılıklı dayanışmayı yönlendirecek etkin vasıtayı sağlarlar ve bunun sonucu olarak birliktelik giderek artar²⁷. Yöneticiler tarafından etkin olarak kabul edilen çalışanlar, sadece kendileri üretici olmayıp aynı zamanda yardım ederek, insani erdem sergileyerek çevresindekileri de üretken hale getirirler. Bunun sonucu olarak daha fazla etkinlik ve artma eğilimindeki tatminkârlık ortaya çıkar.

Sonuç olarak Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, çalışanların sağduyularına bağlı, örgütün çalışma ahengini düzenleyen olumlu ve rol fazlası davranışlar ile olumsuz kaçınma davranışlarını kapsayan davranışlar olarak tanımlanabilmektedir. Sağduyu'nun içerisinde gönüllülük ve takdir hakkı bulunmaktadır. Çalışanların belli beklentiler ve korkuya dayanan davranışları Örgütsel Vatandaşlık Davranışları olarak kabul edilmemektedir. Bir çalışanın yakın zamanda yapılacak terfi kararını etkilemek için fazla mesaiye kalması, patronlarının gördüğü zamanlarda arkadaşlarına yardımcı olması Örgütsel Vatandaşlık Davranışları olarak

değerlendirilmemektedir. Bu davranışlar sonuç itibarıyla işletme için faydalı davranışlardır, fakat bir ödülden faydalanmak niyetiyle yapıldığından Örgütsel Vatandaşlık Davranışı olarak kabul edilmemelidirler.

2.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın Boyutları

Bu tez çalışmasının daha önceki bölümlerinde de ifade edildiği gibi, 1980'li yılların ilk yarısından itibaren başlayan Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarıyla ilgili araştırmalar işgörenlerin performanslarını geliştirmek için alınması gerekli tedbirleri ortaya koymaya çalışmışlardır. Bu çalışmaların sonucunda, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın çeşitli boyutları geliştirilmiştir. Literatürde çokça kullanılan ve genel kabul gören ve Bateman ve Organ (1983) tarafından geliştirilen bu boyutlar; Özgecilik (*Altruism*), Vicdanlılık (*Conscientiousness*), Nezaket (*Courtesy*), Erdemlilik (*Virtuousness*) ve Centilmenlik (*Sportmanship*) boyutlarıdır. Bu tez çalışmasının bu kısmında Örgütsel Vatandaşlık Davranışları'nın boyutları Organ'ın belirlemiş olduğu boyutlar doğrultusunda analiz edilecektir³³.

2.2.2.1. Özgecilik (Altruism)

Bu boyut bir çalışanın işyerinde amiri, iş arkadaşı, herhangi bir müşteri gibi belli bir kişiye yardımcı olmasını ifade etmektedir³⁴. Örgütteki işgörenlerin belirgin olarak uzman işgörelere ve diğer işgörelere yardım ederek onların performanslarının arttırmaya yönelik davranışlardır. Uzman kişilerin ya da işgörelerin hiçbir ücret almaksızın yeni meslektaşlarına yardım etmesidir. Bu tür davranışlar, bireylerin performanslarını geliştirerek grup verimliliğine katkıda bulunurlar¹.

Bilindiği gibi, herhangi bir örgüt içersisinde çalışanlar birbirleri ile sürekli etkileşim halindedir. Bu etkileşim sonucunda, birbirlerinin sıkıntılarını fark etmekte ve bu sıkıntıları çözebilmek için gayret göstermektedirler. Bu husus tamamen insani bir davranıştır. Çalışanların

sıkıntıları işleri ile ilgili olabildiği gibi iş dışından da kaynaklanabilmektedir. Örneğin; bir çalışan için ailesinde ortaya çıkan bir problem de, kendisine verilen işi zamanında yetiştirememek de sıkıntı kaynağıdır. Özgecilik kavramı, örgütle ilgili görevlerde ve karşılaşılan sorunlarda diğer örgüt bireylerine yardım etmek şeklindeki davranışlar olarak tanımlanabilir. Çalışanların işe yeni giren ya da, daha az kalifiye olan veya iş yükleri ağır olan çalışma arkadaşlarına birikmiş işlerini yetiştirmeleri konusunda gönüllü olarak yardımcı olmaları, en sık rastlanan özgecilik davranışlarıdır³².

Yardım etmeye neden olan davranışın direkt olarak örgütle ilgili bir durum ya da konu olması, davranışın özverili olma boyutunda ele alınmasında önemli bir etkidir. Örneğin; bir işgörenin, rahatsızlığından dolayı işe gelemeyen arkadaşının işini üstlenebilmesi, tipik bir özverili olma davranışıdır. Özverili olmak yönünde sergilenen bu tarz davranışlar, örgüt içindeki bireyler veya iş grupları arasındaki işbirliğine yönelik davranışların gönüllü olarak gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Dolayısıyla, örgüt içerisinde meydana gelebilecek çatışmalar ve gerginlikler azalmakta, böylece kişiler birbirine yardım etmekte, birbiriyle iyi ilişkiler kurmakta ve örgüte yakınlaşmaktadırlar¹.

Çalışanların dışarıda ortaya çıkan ve işle ilgili olmayan sıkıntılarına sağlanan destek özgecilik boyutunun dışında tutulmaktadır. İşgörenlerin, zor zamanlarda ustabaşlarına yardım etmeleri, yöneticilerine destek olmaları da özgecilik davranışı içerisinde yer almaktadır. Örneğin; alınan bir siparişin zamanında yetiştirilebilmesi için işini yetiştiremeyenlere gerektiğinde fazla mesai yaparak destek olunması da, yönetim tarafından ortaya koyulan bir yeniliğin çalışanlara kabul ettirilmesinde önderlik yapılması da birer özgecilik davranışıdır.

Çalışanların bütün yardımlaşma faaliyetleri özgecilik olarak görülmemektedir. Sergilenen bu davranışların, örgüt tarafından kabul

edilebilir nitelikte olması önemlidir. Koyulan kuralları ortadan kaldırmak, örgüt yönetimiyle ortaya çıkan fikir ayrılıklarında örgüt yönetimini dize getirmek için bir araya gelen çalışan davranışları, özgecilik boyutu içerisine girmemektedir. Zaten bu davranışlar Örgütsel Vatandaşlık Davranışı olarak da görülmemektedir³⁵.

Sonuç olarak, özgecilik davranışı çalışanların ait oldukları örgütün menfaatine olacak şekilde, birbirlerine yardımcı olmalarını, işle ilgili konularda birbirlerinin yükünü taşıma konusunda gönüllü olmalarını, diğer çalışanlara yardım etmeyi ve işle ilgili sorunların çıkmasını önlemeye yönelik davranışları kapsamaktadır. Özgeci davranış sergileyen bireyler; sorunların ortaya çıkmasını önleyici davranışların yanı sıra, arkadaşlarını rahatlatıcı ve destekleyici davranışlar da sergilemektedirler. Bir çalışanın, işini zamanında bitiremeyen, işine alışamayan arkadaşlarına vermekte olduğu destek, özgecilik davranışına örnek verilebilmektedir.

2.2.2.2. Nezaket (Courtesy)

İlk kez Organ'ın dile getirdiği ve tanımladığı nezaket boyutu, örgütte iş yükümlülükleri nedeniyle sürekli iletişim içinde olmaları gereken ve birbirlerinin işlerinden ve kararlarından etkilenen üyelerin sergiledikleri olumlu davranışları ifade etmektedir. Organ'ın bu davranışlara verdiği kimi örnekler, önceden haberdar etme, hatırlatma, bilgi aktarma, danışma ve yapılacakları özet halinde aktarmayı içerir. Nezaket duygusal açıdan istikrarlılığı koruyarak çatışmaları önler. Görevler konusunda önceden iletişimi sağlayarak, bağımsız çalışılacak işlerin programlanmasını ve işlerin yürümesini kolaylaştırır³⁶.

Bilindiği gibi, nezaket davranışı; başkalarının işlerini etkileyecek hareketler yapmadan veya kararlar almadan önce diğerlerini bilgilendirmeye dayanan davranışlardır. Bu nedenle, bu boyut problemleri önlemede önemli rol oynar ve zamanın yapıcı bir biçimde kullanılmasını kolaylaştırır. Nezakete dayalı davranışlar, daha çok gelecek odaklı

davranışlar olarak ifade edilmektedir. Diğerlerini düşünme biçimsel görevlerin ötesinde performans faaliyetleri ile ilişkiliyken, nezaket tabanlı bilgilendirme doğru ve uygun gelecekte olası problemlerin oluşmasını engelleyen davranışları kapsamaktadır¹.

Gerçekten de örgütler birer makineye benzetilecek olunursa, faaliyetlerini devam edebilmeleri için bütün parçaların eşgüdüm içerisinde çalışmaları gerekir. Parçalardan bir tanesi arızalandığında, diğer bütün parçalar çok iyi seviyede çalışabilseler bile makine üretim yapmayacaktır. Örgütlerde, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları'nın nezaket boyutu bu noktada önem kazanmaktadır. "Nezaket" kavramı, örgütün ortak amaçları doğrultusunda çalışan örgüt bireylerinin sürekli birbirleri ile etkileşim içerisinde bulunmaları, yerine getirdikleri görevleri veya aldıkları kararları diğer örgüt bireyleri ile paylaşmaları, gelişmelerden onları haberdar etmeleri şeklindeki kolektif ve olumlu davranışları ifade etmektedir.

Önemli kararların alınmasında, karardan etkilenebilecek tüm tarafların kararın alınmasına katkı sağlayabilecekleri bir ortamın yaratılması, ihtiyaç duyulan ve hayati öneme haiz olan iletişim için kanallar açacaktır. Kararlarından ve davranışlarından etkilenenlerin fikirlerini alan, iş arkadaşlarının hakkını gözetken ve ortaya çıkan sorunlar karşısında felaket tellallığı yapmak yerine yapıcı davranışlar sergileyen kişilerin davranışları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları'nın nezaket boyutu içerisinde değerlendirilmektedir³⁵.

Çalışanların, diğerlerini ilgilendiren konulardaki olası problemler konusundaki tespitlerini arkadaşlarına iletmesi, kendi işiyle ilgili ortaya çıkan değişimleri önceden arkadaşlarına bildirmesi, nezaket davranışının kapsamı alanındadır. Yakın zamanda üretimi yapılacak bir ürün konusunda, üretim biriminin pazarlama birimini bilgilendirmesi veya müşterilerden gelen geri beslemeler konusunda pazarlama ve halkla

ilişkiler biriminin üretim birimini bilgilendirmeleri nezaket davranışına verilebilecek örnek davranışlardır³⁶.

Nezaket kavramını farklı açıdan değerlendiren yazarlarda vardır. Onlara göre nezaket kavramı, çalışanların örgüt içerisinde gelecekte ortaya çıkacağını öngördükleri problemleri, iş arkadaşları ve yöneticileri ile paylaşmaları ve bu problemin çözümünde onlara yardım etme davranışlarıdır. Üretim esnasında herhangi bir yerinden alışılmamış sesler gelen bir makinenin üretim dışı kalmasını beklemeden yönetime veya bakım ekibine haber verilmesi, ertesi günü bakım nedeniyle su kesintisinin tüm çalışanlara duyurulması, çalışanların sağlığını etkileyen bazı olumsuzlukların ortadan kaldırılması konusunda tekliflerde bulunulması ve korunma tedbirleri konusunda iş arkadaşlarının bilgilendirilmesi nezaket davranışlarına birer örnek niteliğindedir³².

2.2.2.3. Vicdanlılık (Conscientiousness)

Bu boyut bir çalışanın iş tanımının gerektirdiği asgari gerekliliklerin ötesine geçmesi ve örgütüne fazladan katkı sağlaması olarak tanımlanmaktadır. Vicdanlılık boyutuna örnek olarak devamlılık, iş saatlerinin verimli kullanımı, sadakat gibi iş davranışları gösterilebilir³⁶.

Aynı şekilde bu boyut, işgörenlerin kendilerinden beklenen rol davranışının üzerinde bir davranışı anlatır. İşgörenlerin olumsuz koşullarda bile işlerine zamanında gelmeye çalışmaları bu boyuta diğer bir örnek olarak verilebilir. Yani olması gerekenden daha fazlasını yapmayı ifade eder. Bir başka örnek ise, işgörenin bitirmesi gereken iş bitmemiş fakat mesai saati bitse de işgörenin işini yapmaya devam etmesidir. Bu davranış biçiminin, biçimsel rol performansının üzerinde olduğu görünen bir gerçektir. Bu durum da ustabaşların performansını arttıran rol modellerini içermektedir¹.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, örgütü düşünmeyi ve örgüt için fedakârlıklarda bulunmayı gerektirmektedir. İnsanların bir şeyler için

fedakârlık yapmaları, kendilerini o şeyden sorumlu hissetmeleri ile mümkün olmaktadır. Çalışanların, kendilerine güvenilerek verilen yetkileri, sorumlulukları çerçevesinde hassasiyetle kullanmaları ve hiç denetim gerektirmeden kendilerine verilen işi fazlasıyla yapmaları ve bu davranışları alışkanlık (kültür) haline getirmeleri, yöneticilerin işlerini kolaylaştırmaktadır. Kazanılan bu kültür, çalışanların aynı zamanda vicdani sorumluluk duygularını da geliştirmektedir³⁷.

Gerçekten de vicdanlılık kavramı, örgüt bireylerinin kendilerinden beklenen biçimsel rol davranışlarının dışında, ekstra bir davranış sergilemeye gönüllü olmaları ve örgüte katılım, iş zamanının verimli kullanımı ve kurallara uyma gibi minimum standartlardaki davranışlar olarak tanımlanabilir. Organ'ın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı literatürüne kazandırdığı yardımseverlik ve kuralları içselleştirme temeline dayalı olan bu kavram, çalışanların kendi davranışlarını sorgulamasını ve yargılamasını sağlayan, kendi ahlak anlayışını sorgulayarak en iyi davranış modelini bulma gayretlerini ateşleyen bir içsel güçtür³⁶.

Diğer taraftan, vicdanlılık davranışının örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilmesinin temel nedeni, çalışanların her zaman koyulan kurallara uyma konusunda istekli davranmamalarıdır. Çalışanların örgütün kural ve düzenlemelerini ve süreçlerini içselleştirmesi nedeniyle, hiçbir denetim olmadan örgüt tarafından koyulan kurallara uymaları vatandaşlık davranışı sayılmaktadır³². Dolayısıyla; vicdanlılık çalışanların kurallara itaatini vurgulamaktadır. Çalışanlar, amirlerinin kontrolünde çalışırken verilen emirlere ve koyulan kurallara itaat etmek zorundadır. Zaten itaat etmezse iş sözleşmesi son bulabilecektir. Fakat hiç kimsenin olmadığı ve denetimin olmadığından emin olunan ortamlarda dahi, çalışanların kurallara uyma gayreti, bir vatandaşlık davranışdır ve vicdanlılık boyutu içerisinde yer almaktadır³⁵.

Örgütlerde vicdanlılık davranışları tamamen gerekli olandan fazlasını yapmayı içeren ve minimum rol gereklerinin ötesindeki davranışlar olarak da tanımlanabilirler. İşe devamlılık ve zamana uyma konusundaki hassasiyet, vicdanlılık davranışlarına verilebilecek en iyi örneklerdendir. Çalışanların en zor hava şartlarında, ulaşım imkânlarının en kısıtlı olduğu bir durumda ve işe gelmeme konusunda yönetimin kabul edebileceği mazeretleri olmasına rağmen işlerinin başına gelmeleri, vicdanlılık davranışı için örnek teşkil edebilecek davranışlardır. Verilen çay ve yemek molalarına uyma ve mola bitiminde vakit geçirmeden işinin başına dönme vicdanlılık boyutu içerisinde yer almaktadır. Çalışanların özveride bulunarak örgüt içi toplantılara katılmaları ve sorumluluk alarak kararların alınmasında fikir beyan etmeleri, fazla mesai ücreti ödenmediği halde kendilerine verilen veya kendilerinin belirlediği bir işi bitirebilmek için fazladan çalışmaları vicdanlılık davranışı kapsamındaki davranışlardır¹.

Çalışanların ait oldukları örgütün mallarını dikkatle kullanmaları, kullandıkları alet ve teçhizatın bakımını yapmaları, kırtasiye ve büro malzemeleri gibi sarf malzemeleri israf etmeden tasarruf anlayışı içerisinde kullanmaları örgütü ekonomik olarak rahatlatan vicdanlılık davranışlarıdır. Ayrıca; devamsızlık ve zamana uymama konusunda gösterilen hassasiyet örgütün işgücü maliyetlerini düşürmektedir.

Sonuç olarak, çalışanların örgütün faydasına olabilecek faaliyetler için özverili davranışlar sergilemeleri, bunları yaparken herhangi bir menfaat beklentisi içerisinde olmamaları vicdanlılık davranışının genel çerçevesini oluşturmaktadır. Bu maksatlarla yapılan her tür davranış bu boyut içerisinde yer almaktadır. Vicdanlılık boyutu ile özgecilik boyutu birbirine benzemekte ve hatta bazı araştırmacılar tarafından tek boyut olarak ele alınmaktadır. Bu benzerliğin sebebi, her iki boyutun da yardımseverlik temeline dayanmasıdır. İki boyutu birbirinden ayıran ise; yapılan yardımların odaklandığı noktadır. Özgecilik boyutunda yardım etme davranışı kişilere odaklanırken, vicdanlılık boyutu örgütün kendisini

hedef almaktadır. Her ne kadar vicdanlılık davranışı gösteren bireylerin özgecilik davranışı da gösterecekleri varsayımıyla, her iki boyutun tek boyut olarak kabul edilmesi gerektiği iddia edilse de, özel ve genel yararlar ayrımı olarak özetlenebilecek somut farklılık nedeniyle iki boyutun tek bir kategoride yer almaları uygun olmamaktadır²⁰.

2.2.2.4. Centilmenlik (Sportmanship)

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın bu boyutu işteki sıkıntılara karşı hoşgörülü olmayı içermektedir. Bu boyuta, işgörenler şikâyet etmeden birçok zahmet ve zorluklara katlanılabilişmesi örnek olarak verilebilir. Bu davranış biçimi, örgütteki olumlu çabalar üzerinde harcanan zamanı arttırır. Olumsuzluklara karşı olumlu yaklaşımı tercih eder. Çalışanların işbirliği yapması konusunda bir yönetici daha az zaman ve enerji harcaması ve de işgörenlerin bir yönetici olmaksızın diğer işgörenlerle verimli olmasını sağlayan davranış boyutudur. Diğer bir açıdan bakıldığında, bu boyutun olmaması işgörenlerin örgüte karşı sadakat (bağlılık) duygusunun azalmasına sebep olacaktır³⁸.

Rekabet şartlarının ağırlaştığı günümüzde iş yerlerinde yapılan işler gün geçtikçe farklılaşma ve kas gücü yerine daha fazla bilgiye dayalı yetenekler istemektedir. Bu durum hem işletmelerin yönetim anlayışında, sahip-yönetici anlayışından profesyonel yönetici anlayışına doğru bir değişimi zorlamakta, hem de çalışanlarda ve yöneticilerde gerginliklere sebep olmaktadır. İşyerinde, tüm çalışanların birbiri ile iletişim halinde olmaları ve yaşanan hızlı değişimler, çalışanların kendi aralarında veya yöneticilerle aralarında çatışmalara sebep olmaktadır. Bu şartlarda, tarafların olgun davranışlar sergilemesi, piyeyi deve yapmak yerine sorunlara anlayışla yaklaşmaları büyük önem kazanmaktadır. İşte, işyerinde sakinliğin ve huzurun tesisinde önemli katkılar sağlayan bu tip davranışlar centilmenlik davranışları olarak nitelendirilmektedir²⁰.

Organ'ın Bateman ile birlikte 1983 yıllarında yapmış oldukları çalışmaların sonuçlarını değerlendirerek ortaya koyduğu centilmenlik boyutu; işe ilişkin kaçınılmaz sorunları ya da zorlukları şikayet etmeden kabul etme istekliliği olarak da tanımlanmaktadır. Çalışanların örgüt içerisinde küçük sorunları büyütmeden, zamanın önemli bir kısmını problemlerden yakınlarak geçirmek yerine işle ilgili faaliyetlere harcayarak geçirmeleri, çalışma arkadaşlarına saygısızca davranıp onların kalplerini kırarak huzursuzluk yaratmak yerine basit hataları görmezden gelerek hoşgörölü olmaları, bardağın dolu tarafını görerek iş konusunda kendisine ve arkadaşlarına motivasyon sağlamaları centilmenlik boyutuna verilebilecek örneklerdendir²⁰.

Podsokoff ve arkadaşlarının yaptıkları tanımda; centilmenlik davranışlarını sakınma davranışları olarak görmekte ve örgüt bireylerinin örgüt içerisinde herhangi bir tartışmaya veya gerilime neden olabilecek olumsuz davranışlardan kaçınması şeklinde tanımlamaktadırlar³². Yapılan çalışmalar; centilmenlik davranışları sayesinde sağlanan huzur ortamının müşteri ilişkilerine yansıdığını göstermektedir. Güler yüzlü satış elemanları, birbirine destek olan ve müşterinin taleplerini karşılamaya çalışan personel, müşterilerin kendilerini rahat hissetmelerine sebep olmaktadır. İşletmeler, müşteriler ve iş arayanlar için cazibe merkezi haline gelmektedir²⁰.

Sportmenlik, örgütsel vatandaşlık davranışları türlerinden literatürde en az ilgi görenidir. Organ (1990) sportmenliği "işin kaçınılmaz sıkıntılarına ve yüklerine şikayet etmeden katlanma istekliliği" olarak tanımlamıştır. Ancak, bu tanım kavramın yapısının ima ettiği anlamdan daha dar kapsamlıdır³². Örneğin, "iyi sporcular" sadece diğerleri tarafından rahatsız edildiklerinde şikâyet etmeyen insanlar değil, aynı zamanda işler yolunda gitmediğinde bile olumlu tavırlarını sürdürebilen, önerilerine uyulmadığında diğerlerine gücenmeyen, iş grubunun iyiliği için kendi

kişisel meraklarından fedakârlık eden ve fikirlerinin reddedilmesini kişisel olarak almayan insanlardır³².

Sonuç olarak; centilmenlik davranışları, örgüt içi huzurun tesisinde ve çalışanların performansları üzerinde etkili olan hoşgörü ve katlanabilme temeline dayalı davranışlardır. Huzurlu bir ortam aramak yerine huzurlu ve barışçıl bir çalışma ortamı yaratmayı arzulayan çalışanlar centilmen insanlardır. Bu insanların sayısının fazlalığı ve hoşgörünün bir kültür haline gelmesi, örgütsel barışa önemli katkılar sağlayacak, yöneticilerin işlerini kolaylaştıracaktır.

2.2.2.5. Erdemlilik (Virtuousness)

Erdemlilik yani organizasyonun gelişimine destek verme, örgütü direkt ya da dolaylı olarak etkileyen olaylara karşı işgörenlerin komitelere hizmet etmesi ve buna benzer diğer işlemlere gönüllü olarak katılarak kendilerini bilgili kılmaları ve hazırlamalarıdır. Bu davranışlar, örgütlerin verimliliğinin artmasına katkıda bulunurlar³¹.

Literatürde Graham tarafından örgütsel katılım (Graham, 2000), Brief tarafından ise, örgütsel koruma olarak ifade edilen sivil erdem davranışı (Brief, 1996); bütün yönleriyle örgüte duyulan bağlılık ve üst seviyede ilgiyi kapsamaktadır^{38 39}. Bu davranış, çalışanların yönetime gönüllü olarak katılmaları (toplantılara katılma, örgüt politikasının belirlenmesi ile meşgul olmak, örgütün hangi stratejileri takip etmesi konusunda fikir beyan etmek), çevreyi tehditler ve fırsatlar açısından sürekli gözlemlmeleri (örgütü etkileyecek endüstriyel değişimleri takip etmek), ilgi ile etrafa bakmaları (yangın tehlikesi veya şüpheli olayları rapor etme, kapıları kilitleme) şeklinde kendini göstermektedir. Bu davranışlar, kişilerin kendilerini bir grubun parçası, bir örgütün elemanı olarak görmeleri ve kendilerine yüklenen sorumlulukları kabul etmeleri şeklinde yansımaktadır²⁰.

Çalışanların görüşlerini açıkça ortaya koyma ve görüşlerinin arkasında durma konusundaki cesaretleri, iddialı fikirler ortaya koymaları ve değişime öncülük etmeleri örgüt için yapılan fedakârlıkları göstermekte ve sivil erdem davranışı kapsamında değerlendirilmektedir³⁹. Erdemli olma davranışları, çalışanların yüklenmeye gönüllü oldukları sorumluluk seviyesi hakkında bilgi vermektedir. Bu yaklaşımda erdemli olma davranışı, örgütün politik yaşamına aktif ve sorumlu biçimde katılmayı ifade etmektedir. Örgüt içerisindeki zorunlu olmayan toplantılara gönüllü ve düzenli olarak katılma, örgüt yararına alınan kararların uygulanmasına yardımcı olma şeklindeki davranışlar, bu boyuta örnek olarak verilebilmektedir. Söz konusu toplantılara katılımın, çalışanlar arasında işbirliğini geliştirdiği ve işletme içinde takım ruhu yarattığı da iddia edilmektedir.

Bu tarz davranışlarda, bireysel inisiyatif söz konusudur. Bireysel inisiyatif de; bireylerin örgütle ilgili konularda tartışmasını, sorunlara yönelik çözüm önerileri getirmesini ve alınan kararlara katılımını içermektedir. Örgüt içerisinde, düşünceyi ifade etme davranışı olarak da ortaya konulan “erdemli olmak” boyutu, çalışanların desteklediği ve benimsediği politikalara sahip çıkmasını, örgütsel ve bireysel sorunlara ilişkin olarak görüş bildirmeyi, iddialı fikirler ortaya koymayı ve elde edilen bilgiyi eleştirisel bir şekilde değerlendirmeyi de kapsamaktadır²⁰.

Erdemlilik davranışı, otoriter yönetimin hüküm sürdüğü ve kararların yönetim tarafından alındığı örgütlerde uygulama alanı bulmakta zorlanmaktadır. Hatta bu tip örgütlerde, yöneticiler çalışanların bu tip davranışlarını, işlerine karışılması olarak kabul etmekte ve izin vermemektedirler. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın bu boyutu kapsamındaki davranışlar, daha çok çalışanlara inisiyatif tanınan, yetki ve sorumluluk devredilen örgütlerde veya sektörlerde daha sık görülmekte ve çalışanların performansını artırmaktadır²⁰.

Yukarıda da ifade edildiği gibi, erdemlilik davranışı, örgütün vatandaşları olarak çalışanların sorumluluklarına dair tartışmasından türetilmiş bir boyuttur. Bu boyut, örgütün bütününe makro düzeyde bir ilgi veya bağlılığı ifade etmektedir⁴⁰. Bu ilgi ve bağlılık;

a) Toplantılara katılmak, politika tartışmalarında bulunmak, örgütün izlemesi gereken strateji hakkındaki fikirlerini ifade etmek gibi örgütün yönetimine aktif olarak katılmaya isteklilikle;

b) Endüstrideki örgütü etkileyebilecek değişiklikleri takip etmek gibi yöntemlerle çevreyi tehditler ve fırsatlar açısından gözlemlemekle;

c) Yangın risklerini veya şüpheli aktiviteleri rapor etmek ve kapıları kilitlemek gibi temkinli davranışlarla tehlikelere karşı önlemler almakla, kendini göstermektedir.

Vatandaşlık erdemine ilişkin davranışlar, aynı vatandaşların bir ülkenin üyeleri olması gibi, bireyin büyük bir bütünün parçası olma ve bununla ilişkili sorumluluklarını kabul etme isteğini ifade etmektedir³².

Sonuç olarak; erdemli olmak boyutunda yer alan davranışların sergilenmesi, örgüt çalışanlarının zaman ve enerjilerinden fedakârlık etmelerini, sorumluluklar almalarını gerektirmektedir. Sorumluluk kabul etmeden, sadece başkalarını yaptığı işler konusunda konuşan, başkalarının işlerine karışan ve yöneticilerin gözüne girmek için yapılan sahte davranışlar, erdemlilik davranışları ve dolayısıyla vatandaşlık davranışları olarak kabul edilmemektedir.

2.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın Önemi

Başarılı örgütler, alışlageldik iş görevlerinden fazlasını yapan ve beklentilerin ötesinde performans gösteren çalışanlara ihtiyaç

duymaktadırlar. Çalışanların buyurulmuş rol gerekliliklerinin üstüne ve ötesine geçmeye istekli çalışanların hareketlerini ifade eden örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütsel etkililiğe katkıda bulunduğu düşüncesini destekleyen göstergeler de literatürde mevcuttur⁴¹.

Smith ve arkadaşları (1983) örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütün sosyal mekanizmasının işlevlerini kolaylaştırdığı için önemli olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca, öngörülemeyen olasılıklar içinde çalışabilmek için gerekli esnekliği sağlamasının ve çalışanların bir bakıma korkutucu olan birbirlerine bağımlılıklarıyla başa çıkabilmelerine yardımcı olmasının da, bu davranışların önemini vurguladığını da ilave etmişlerdir²⁷.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının uygulamadaki esas önemi resmi rol yükümlülüklerine bağlı olmayan katkıları temsil etmesinden kaynaklanmaktadır. Bu katkıların çoğunun, zamanla biriktikçe, örgütsel etkililiği arttıracak varsayılmaktadır. Bu varsayım, ampirik destekten ziyade inandırıcılığa dayanmaktadır. Organ (1994) örgütsel vatandaşlık davranışlarının, resmi bir şekilde yapılması halinde maliyetli mekanizmalarla üstesinden gelinebilecek işlevlerin basitçe gerçekleştirebileceğini ve böylelikle örgüt yönetimine daha fazla kaynak sağlayabileceğini ileri sürmüştür⁴².

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının teorik önemi ise, biçimsel rol davranışlarını güçlendiren güdülerle açıklanamadığının gözlemlenmesinden kaynaklanmaktadır. Buna göre ise örgütsel vatandaşlık davranışlarının önemi, kaynak dönüşümlerine, yenilikçiliğe ve uyum sağlama yeteneğine katkıda bulunarak örgütsel etkinliği ve etkililiği geliştirmesinden kaynaklanmaktadır⁴¹.

2.2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın Fonksiyonları

Bu tez çalışmasının önceki bölümlerinde de ifade edildiği gibi, örgütsel vatandaşlık davranışları örgütün sosyal mekanizmasının işlevini kolaylaştırdığı, anlaşmazlıkları azalttığı ve etkinliği arttırdığı için bunların sonucu olarak da performansı artırabilir. Vatandaşlık davranışlarının örgütsel performansı artırması sonucunda, yönetsel fonksiyonlara kaynakların tahsisi azaltılmış olur. Böylece, serbest kalan bu kaynakların -finansal ve insan kaynakları- daha verimli amaçlar için kullanılması sağlanır ve örgütsel başarı artırılır. Örgütsel vatandaşlık davranışları ile yönetici ve çalışanların verimlilikleri artar⁴³.

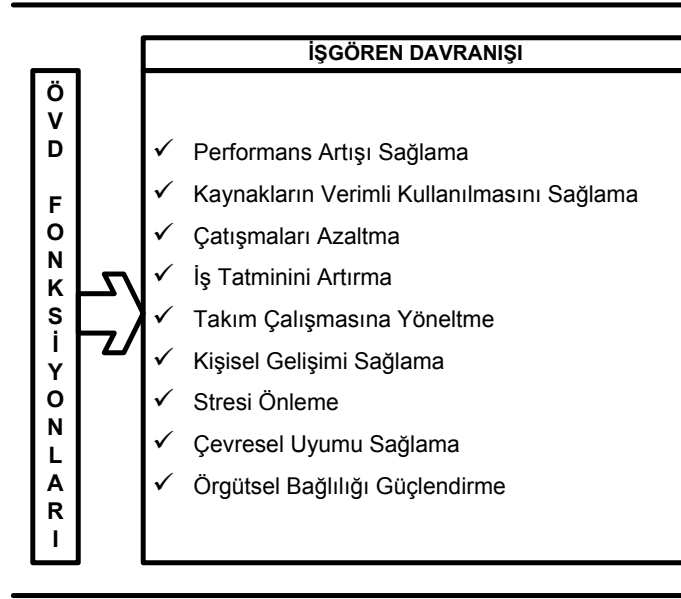
Örgütsel vatandaşlık davranışları, takım arkadaşları ve işgrupları arasındaki aktiviteleri etkili bir şekilde koordine ederek, örgütsel performansın atmasını sağlarlar Kıdemli olan çalışanların yeni elemanlarla eğitim ve oryantasyonları için çalışmaları örgütün bu gibi aktivitelere aktarması gereken kaynak açısından tasarruf sağlanır⁴⁴.

Örgütsel vatandaşlık davranışları ile yönetici ve çalışanların verimlilikleri artar. Örgütsel vatandaşlık davranışları, takım arkadaşları ve iş grupları arasındaki aktiviteleri etkili bir şekilde koordine ederek örgütsel performansın artmasını sağlarlar. Örgütsel vatandaşlık davranışları çalışılan örgüt ortamını cazip bir hale getirerek örgütün nitelikli iş gücünü çekme ve elinde tutma yeteneğini sağlar. Örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütün performansındaki değişkenlik azaltılabilir ve örgütün değişen çevre koşullarına adaptasyonunu kolaylaştırabilir⁴⁴.

Vatandaşlık davranışları yöneticilerin performans değerlendirmelerini etkiler. Performans değerlendirme sonuçlarının terfi, transfer, eğitim, işten çıkarma gibi fonksiyonların rol oynadığı düşünülürse örgütsel vatandaşlık davranışlarının önemi de ortaya çıkmaktadır. Fakat çalışanların bu değerlendirmeyi anlamaları sağlanmalıdır⁴⁴.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kavramının, örgütün işleyişine ve sosyal sistemine katkıda bulunan, örgütün ve departmanların daha etkili çalışmasını sağlayan davranış şekli olduğuna bu çalışmanın önceki kısımlarında değinilmişti. Bu açıdan, rol fazlası davranış olarak Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gerek örgüt, gerekse örgüt çalışanları açısından önemli etkiye sahiptir.

Literatür incelendiğinde birçok araştırmacının, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın performans üzerindeki önemini açıklamaya yönelik çalışmalarına rastlamak mümkündür. Bu akademisyenlerden Podsakoff ve MacKenzie'ye göre; Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kavramı, işletmelerdeki çalışanların ve yöneticilerin verimliliğini artırmakta, örgütün kaynaklarının üretken amaçlar için doğru bir şekilde kullanılmasına ve takım üyeleri ile çalışma gruplarının arasındaki koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olmakta, örgütü işgörenler için daha tatmin edici bir çalışma ortamı haline getirmektedir. Dolayısıyla, örgüte yaratıcı ve üretken çalışanların çekilmesi ve mevcut olanların da örgütte kalmaları konusunda da yardımcı olmaktadır²⁰.



Kaynak: Münevver Ölçüm Çetin (2004). **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**. Ankara: Nobel Yayıncılık'tan uyarlanmıştır.

Şekil 2.3. ÖV D Fonksiyonlarının İşgören Davranışları Üzerindeki Etkisi

Yukarıdaki Şekil 2.3.'te de görüleceği gibi, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, örgütler için olduğu kadar örgütün çalışanları açısından da önemli bir kavramdır. Buna göre, eğer çalışanlar tarafından sergilenen bu ekstra rol davranışları, örgüt yöneticileri tarafından olumlu bir şekilde değerlendirilirse, bu faaliyetlerde bulunan örgüt çalışanlarının iş memnuniyetlerinde ve örgütsel bağlılıklarında pozitif yönde gelişmeler olmaktadır. Ayrıca, örgüt yöneticileri Örgütsel Vatandaşlık Davranışını çalışanların performanslarının ölçülmesinde birer etken olarak görmekte ve dolaylı olarak değerlendirmeye almaktadırlar. Bu bağlamda; rol fazlası davranış olarak Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, hem örgüt yöneticileri hem de örgüt çalışanları açısından performans değerlendirme ve örgüt bireylerinin motivasyonu gibi stratejik konularda önemli bir rol oynamaktadır.

Bu tez çalışmasının bu kısmında, Münevver Ölçüm Çetin'in (2004), belirlediği başlıklara sadık kalınarak Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın fonksiyonları analiz edilecektir¹.

2.2.4.1. Performans Artışı Sağlama

Örgütlerin performanslarının çalışanların performanslarına bağlı olduğu bir gerçektir. Zira çalışanların performanslarının örgütün performansını etkilemesi gayet mantıklı bir olaydır. Herhangi bir örgütte işgörenler iş saatlerinin üzerinde çalışıyorlarsa, örgütsel verimliliğin artmasının normal olduğunu pek çok araştırmacı iddia etmektedir. Çalışanların işleri doğru, hızlı ve zamanında yapabilmek için birbirleri ile yardımlaşmaları, yenilikleri teşvik etmeleri performansı artıracak davranışlardır²⁴. Her ne kadar Borman ve Motowidlo, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile örgüt performansını inceleyen yeterli çalışma olmadığını iddia etse de; bu konuda yine de çeşitli çalışmalar yapılmıştır⁴⁵. Daha sonra, Podsakoff ve MacKenzie tarafından yapılan çalışmalar, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile performans arasında ilişki olduğu konusunda ciddi sonuçlara ulaşmışlardır³².

Podsakoff ve MacKenzie tarafından, çalışanların performanslarını direkt olarak etkileyen üç Örgütsel Vatandaşlık Davranışı boyutu tespit edilmiştir. Bunlar; yardımcı olma, sivil erdem ve gönüllülük davranışlarıdır. Bilim adamlarına göre; performansı etkileyen değişkenlerden % 17'sini sivil erdem ve gönüllülük davranışlarının oluşturduğunu, üç boyutun ise toplam % 48 oranında performans üzerinde etkili olduğunu tespit etmişlerdir²⁴.

Sonuç olarak, bir örgütte çalışan insanların, zamanında işlerine başlamaları, özverili çalışmaları, işle ilgili konularda birbirlerine yardımcı olmaları, problemleri kendileri çözmeleri, her türlü yeniliğe ayak uydurma konusunda gayret göstermeleri, uyum sıkıntısı yaşayanları ikna etmeleri, çalışanların kararların alınmasında etkin rol oynayarak

sorumluluklarının artmasından çekinmeden yönetime katılmaları performans üzerinde olumlu etki yapmaktadır.

2.2.4.2. Kaynaklarının Verimli Kullanılmasını Sağlama

Bilindiği gibi, zaman telafisi mümkün olmayan ve depolanamayan önemli kaynaktır. Rekabet sınırlarının genişlemesi, işletmelerin ilgi sahalarını genişletmekte ve yöneticilerin faaliyetlerini daha da karışık hale getirmektedir. Bu şartlarda zaman, yöneticiler için en kıt kaynak halini almaktadır. Yöneticiler, günlük faaliyetlere ne kadar az zaman ayırırlarsa, kritik ve geleceğe yönelik faaliyetlerin planlanmasına daha fazla zaman ayırabilmektedirler. Zira kullanılabilir zaman sınırlıdır²⁰.

Çalışanların birbirleri ile uyum içerisinde çalıştıkları örgütlerde; yöneticiler, personel arasında ortaya çıkan problemlerin çözümü için zaman ayırmamaktadır. Örgüte yeni katılanların örgüte alışmaları için, kıdemli işgörenler tarafından verilen destek, mümkün olduğu kadar fonksiyonel olmayan çatışmaların önlenmesi, kararlara katılım, örgüt ve yöneticiler adına faaliyetlere katılarak gönüllü olarak örgütün temsil edilmesi, örgütü dışarıda savunmak ve örgüt aleyhine olabilecek her türlü olay veya bilgidен yönetimin haberdar edilmesi hep yöneticiler için zaman kazanmak anlamına gelmektedir. Bu sayede yöneticiler stratejik planlama, iş süreçlerini geliştirme gibi daha kritik konulara zaman ayırabilmektedirler²⁰.

Çalışanların işlerini özenle yapmaları, yöneticilerin astlarına daha fazla yetki devretmelerine ve sorumluluk vermelerine sebep olmaktadır. Bu sayede, çalışanların kontrol ve gözetimi maksadıyla daha az zaman ayrılmaktadır. Zor şartlarda, çalışanların centilmenlik göstererek işlerinden ve arkadaşlarından daha az şikâyetçi olmaları ve şartlara katlanarak yüksek verimlilikle çalışmaları da, yöneticileri önemsiz şikâyetlerle uğraşmaktan alıkoymaktadır.

Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları göstermeleri, maddi olarak bir değer ifade etmekte ve örgütü ilâve masraflardan korumaktadır. Aksi halde, işletmeler işgörenlerin gönüllü yaptıkları bu faaliyetleri maliyet ödeyerek yaptırmak zorunda kalacaklardır. Ayrıca, işletmeye ait her türlü makine ve teçhizatın itinayla kullanılması, ortaya çıkacak problemler konusunda yönetimin önceden ikaz edilmesi suretiyle daha büyük hasarların ortaya çıkmasının engellenmesi, kaynakların tasarruf edilmesi demektir. Örneğin; bir pimi çıkan ve herhangi bir yerinden ses gelen makineyi kullanmaya devam etmek yerine görev tanımında olmadığı halde bakımını yapmak veya yapılmasını sağlamak daha büyük arızaların oluşmasını engelleyeceğinden, kaynak tasarrufu demektir. İşgörenlerin bu tip kendiliğinden davranışları örgüt kaynaklarının tasarruf edilmesine katkı sağlamaktadır²⁰.

Özetle, örgüt çalışanlarının ve yöneticilerinin kendi aralarında yardımlaşmaları, problemleri kendi aralarında çözmeleri, yönetime katılarak ve fikirlerini ifade ederek karar alma süreçlerini hızlandırmaları, kıt kaynak olarak değerlendirilen zamanın tasarrufunu sağlamaktadır. Örgüte ait her türlü makine ve teçhizat ile hammaddeyi, çalışanların kendi malları gibi kullanmaları ise, maddi yönden bir tasarruf sağlamaktadır. Kısaca, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları örgütler için bir tasarruf aracıdır ve rekabet yarışının kazanılmasında etkilidir.

2.2.4.3. Örgütsel Çatışmaları Azaltma

Çatışma türleriyle örgüt performansı arasında sistemli bir bağlantı mevcuttur. Aşırı ilişki çatışması ve aşırı süreç çatışması, açık bir şekilde, çok düşük performansa yol açar ve bunların etkileri bir temel oluşturur¹. Dolayısıyla, bir örgütte bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanan çatışma, örgüt yönetimleri tarafından belli noktaya kadar istenilen ve belli noktadan sonra sakınılan bir durumdur. Çatışma, yapıcı olur ve ortaya yeni fikirlerin

çıkmasına katkı sağlayarak değişimi körüklerse, örgüt için faydalıdır, fakat personel arasında uyum problemleri yaratır ve koordinasyonu zorlaştırırsa, istenmeyen bir durumdur ve yapıcı olmayan çatışma olarak nitelendirilmektedir.

Kişiler, örgütlere kendi hedeflerine ulaşabilmek amacıyla katılmaktadır. Aynı örgüt içerisinde üyeler birbirleri ile rekabet halindedirler. Nihayetinde, bir kişi terfi edecek veya sınırlı miktardaki ödülünden birileri faydalanamayacaktır. Her ne kadar rekabet ile işbirliği bir birine ters gibi görünse de, üyeler kendi amaçlarına ulaşmalarının olmazsa olmazı olarak örgütün faaliyetlerine devam etmesini görmeleri, onları işbirliği konusunda motive etmektedir. İşbirliği, kişinin kendi amaç ve çıkarlarını bir kenara bırakması anlamına gelmemektedir. İşbirliği, hem kendi amaç ve çıkarlarını korumak, hem de başkalarının çıkar ve amaçlarına dikkat ederek birlikte çalışmak demektir²⁰.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışının özünde, yardımlaşma ve gönüllülük bulunmaktadır. Sosyal değişim teorisine göre de, insanların birbirlerine duydukları minnetin seviyesi, ihtiyacın şiddeti ile doğru orantılıdır. Bu yüzden, çalışanların en zor günlerinde arkadaşlarından yardım almaları ve sıkıntılı dönemlerini dayanışma içinde geçirmeleri yapıcı olmayan çatışmayı önleyici bir etki yapmaktadır⁴⁶. Çalışanların yaptıkları her davranışı çalışma arkadaşları açısından sorgulamaları, diğerlerini etkileyen karar ve uygulamalardan onları haberdar etmeleri de çatışmayı önleyici etkiler yapmakta ve koordinasyonu artırmaktadır.

Çalışanların hoş görülmesi olmaları, mümkün olduğu kadar sorunları büyütmeden ve bunlardan şikâyetçi olmadan işlerine devam etmeleri, yöneticilerin faaliyetlerini kolaylaştırmaktadır. Çatışmanın azalması, örgütlerde alınan kararların hiç tartışılmadan konsensüs içerisinde alınması ve statükocu bir örgüt yapısının kabul edilmesi anlamına gelmemektedir. Zira Örgütsel Vatandaşlık Davranışları'nın

erdemlilik boyutu, çalışanların yönetime katılmalarını ve kendi doğrularını dile getirmelerini öngörmektedir. Dolayısıyla, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları fonksiyonel olmayan çatışmayı en aza indirmekte ve fonksiyonel çatışmayı da desteklemektedir.

2.2.4.4. İş Tatminini Artırma

İş tatmini zaman içerisinde farklılık gösteren bir kavramdır. İş değiştirme, terfi, yaşam tarzında meydana gelen değişiklik gibi örgüt içi ve örgüt dışı sosyal ve ekonomik durumlarda meydana gelen değişimlere bağlı olarak iş tatmini artmakta ya da azalmaktadır⁴⁷.

İş tatmini, işgörenlerin iş davranışları ve örgütsel ortamda yaşadığı olumlu ya da olumsuz duygularından kaynaklanmamaktadır. Bu his ya da duygular iç ve dış kaynaklardan doğmaktadır. Tatminin içsel kaynağı içsel ödüllerdir. Dilediği bir işte çalışma kişide tatmin yaratacaktır. Dış kaynaklar ise örgütsel özendiricilerdir¹.

İş tatmini konusunda birçok tanım bulunmaktadır. Fakat en basit anlamıyla iş tatmini; işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk seviyesi olarak tanımlanmaktadır⁴⁸. İş tatmini bir duygudur. Çalışanlar, işlerinden ve iş ortamından beklentilerinin karşılandığı konusunda olumlu bir algı içerisindeyse, iş tatmini artmaktadır. Burada algı, önem arz etmektedir. Yönetim, çalışanların tüm beklentilerinin karşıladığını düşünse bile, çalışanların algıları aynı istikamette değilse, iş tatmin düzeyi düşük olmaktadır²⁰.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı konusunda yapılan birçok çalışma, iş tatmini ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı boyutlarından özgecilik ve vicdanlılık boyutlarının ilişkili olduğunu, iş tatmininin birçok faktörden etkilendiğini ortaya koymaktadır. Bunlardan en önemlileri; çalışanların işlerini yaparken duymakta oldukları hazdır. İnsanlar, işe yaradıklarını hissettikleri sürece mutlu olmakta ve yaptıkları işlerden haz duymaktadır. İşe yarama, sadece makinenin başına geçip ürün üretmek

değildir. Problemlı bir çalışana destek verilerek onun mesleğe kazanılması da işe yaramaktır. Bu kapsamda, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileyenler hem işlerini fazlasıyla yapmakta, hem de diğer çalışanlar ile yöneticilerin sıkıntılarına destek olmaktadır. Bu durum çalışanların işle ilgili tatminlerinde artış sağlamaktadır²⁰.

Diğer taraftan, gelişen teknoloji, sınırsız iş olanakları ve bunlara bağlı olarak gelişen ve değişen örgüt koşulları; örgüt yapılarını etkilemiş, farklı yapılanmalara yol açmıştır. Örgütlerde personelin iyi seçilmesi, yetiştirilmesi, çağdaş ve etkili donatım sağlanması, bireyin işini nicelik ve nitelik olarak daha iyi yapması için yetmemektedir. Önemli olan personelin işinden tatminini sağlayarak yeterli nicelik ve nitelikte üretim için güdülenmesidir. Yöneticiler, alışanların görevlerini onların bireysel özelliklerine göre belirledikleri ve işgörenlere beklenen değeri verdikleri zaman büyük olasılıkla işlerini daha kolay hale getirecekler ve böylece işgörenlerin motivasyonları, iş tatminleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme eğilimleri artacaktır.

2.2.4.5. Takım alışmasına Yönelme

Örgütlerde alışanlar bir takım ruhu ile çalışıyorlarsa, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı göstermeleri muhtemeldir. Örgütsel vatandaşlık Davranışının temelinde takım çalışması yatmaktadır. Çoğu organizasyonlarda yöneticilerin takım olarak adlandırdığı grupların büyüklüğüne bakılmakta ki temel şart performanstır. Bir takım tanımlanmış iş rolleri ve sorumluluklarıyla hareket eden bireyler topluluğundan daha iyi sonuçlar alınır. Takımlar, büyük organizasyonel gruplardan daha esnektir. Çünkü daha çabuk bir araya gelirler, konuya odaklanırlar ve sonra dağılırlar. Takımlar, net performans amaçları olmayan gruplardan çok daha üretkendirler. Çünkü takım üyelerinin, elle tutulur performans sonuçları getirme taahhütleri vardır. Takımlar ve performans, ayrılmaz bileşkedir⁴⁹.

Bilindiği gibi, işgörenler örgüt içerisinde işlerini yaparken birbirleriyle etkileşim halindedirler. Bu etkileşim sayesinde birbirlerinin eksikliklerini kapatmakta ve örgüt içi takımlar ortaya çıkmaktadır. Takımlardaki arkadaşların birbirlerine karşı saygılı olmaları, birbirlerini dinlemeleri, birbirlerine zaman ayırmaları oluşturulan takımların sağlamlığı konusunda ipuçları vermektedir. Takımların tüm üyeleri, örgütün hedeflerini benimsemişler ve bu hedeflere ulaşmak için çalışıyorlarsa, ortada kalan sahipsiz işleri gönüllü sahipleniyorlarsa ve örgütün geleceği için özveride bulunuyorlarsa, her üye iyi bir örgüt vatandaşı demektir. İyi vatandaşlardan oluşan takımlar ise; takım ruhu taşımakta, ortak hedefler istikametinde gönüllü olarak gerektiği kadar çalışmaktadırlar²⁰.

Çalışanların hiçbir karşılık gözetmeksizin birbirleri ile yardımlaşması ve amirlerinin işlerini kolaylaştırmak için gayret göstermeleri anlamına gelen özgecilik boyutu, örgüt içi dayanışmayı artırmakta ve takımların verimliliği üzerinde olumlu etki yapmaktadır. Nezaket tabanlı bilgilendirme boyutunun göstergesi olan, yapılan faaliyetlerden üstleri ve iş arkadaşlarını bilgilendirme davranışı, takım çalışmasının verimliliğine katkı sağlamaktadır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışları, örgüt içi yardımlaşma ve dayanışma davranışlarını artırmaktadır. Genel eğilim, yardımlaşan çalışanların iyi vatandaşlar oldukları istikametindedir. Yardımlaşma davranışı sayesinde örgüt içi bilgi akışı artmakta, takım çalışması güçlenmektedir. Örgüte yeni katılanlar, örgüt içi yardımlaşma sayesinde kısa sürede sosyalleşmekte, örgütün kültürünü benimsemekte ve takımın bir üyesi haline gelmektedirler³⁷.

Özetle, örgütlerin tüm çalışanları takımın birer üyesidir. Örgütlerin uzun süre yaşaması takımların sağlıklı çalışmalarına ve değişime ayak uydurmalarına bağlıdır. Takım içi uyumda etkili olan ve

takımların hayat çizgisini uzatan Örgütsel Vatandaşlık Davranışları dolaylı olarak örgütün de ömrünün uzamasına katkı sağlamaktadır.

2.2.4.6. Kişisel Gelişimi Sağlama

Bilindiği gibi, bilgi üretiminin hızlandığı ve değişimin baş döndürdüğü günümüzde, çalışanların işlerine başlarken sahip oldukları yetenekleri ile işlerine devam etmeleri mümkün görülmemektedir. Kendisini geliştirmek ve çağı yakalamak için gayret göstermeyenler ya işlerini kaybetmekte ya da ait oldukları işletmeler yok olmaktadır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının özünde gönüllülük olduğu, daha önceki bölümlerde belirtilmişti. Çalışanların işlerini kaybetme korkusu yaşamadan sadece, işletmelerine daha faydalı olabilmek için kendilerini geliştirmeleri, kurslara katılmaları, yayınları takip etmeleri ve bu amaçla kendilerine ait zaman ve kaynakları kullanmaları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın erdemlilik boyutunun sonucudur²⁰.

Kişisel gelişim Katz, George ve Brief, gibi araştırmacılar tarafından Örgütsel Vatandaşlık Davranışların boyutları arasında sayılmakta ve açılan hizmet içi kurslarından istifade etmeyi, kendi alanlarında ortaya çıkan en son gelişmeleri takip etmeyi ve örgüte katkıyı artıracak yeni yetenekler öğrenmeyi kapsadığı iddia edilmektedir⁴²⁶. Buna göre, çalışanların örgüt için daha faydalı olabilmek ve verimliliklerini artırabilmek amacıyla, gönüllü olarak kendilerini geliştirme gayreti içerisinde olmaları, bu amaçla zaman ve kaynak ayırmaları Örgütsel Vatandaşlık Davranışı olarak kabul edilmektedir. Bu kabulde de önemli olan, çalışanların herhangi bir baskıya maruz kalmadan kendiliğinden bu gayret içerisine girmeleridir²⁰.

Meydana gelen gelişmeler ve teknolojik değişim nedeniyle, işlerini kaybetme korkusunun yönlendirdiği gayretler, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı olarak kabul edilmemektedir. Birçok araştırmacının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı literatüründe kabul dahi etmediği "kendini geliştirme

davranışları”, kavramsal olarak diğer boyutlardan ayrıldığından, örgütsel verimliliği diğer davranışlar gibi etkilediğinden ve isteğe bağlı olduğundan vatandaşlık davranışının bir fonksiyonu olarak kabul edilmesi gerekmektedir. Bu yönüyle daha bilgili ve çağı yakalamış çalışanlar, Örgütsel Vatandaşlık Davranışın bu boyutunun sonucunda ortaya çıkmaktadır.

2.2.4.7. Stresi Önleme

Örgütlerde çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterebilmeleri örgütteki stresin yoğunluğuna bağlıdır. Örgütlerdeki her türlü değişim ve düzenleme stres yaratabilmektedir. Stres giderilemez veya tamamen ortadan kaldırılamaz. Yalnızca azaltılması veya kontrol edilmesi sağlanabilir¹.

Özellikle günümüzde hızlı değişme; teknolojik, sosyal, politik ve ekonomik konularda pek çok yeni, bilinmeyen ve çözümü güç sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu nedenlerle stresin nelerden kaynaklandığını, ne gibi etkileri olduğunu, onunla baş etme teknikleri gibi konular son derece önem kazanmıştır.

Stres, bireysel farklar ve/veya psikolojik süreçler yoluyla gösterilen uyumsuz bir davranış olup, kişi üzerinde aşırı psikolojik ve/veya fiziksel baskılar yapan herhangi bir dış (çevresel) hareket, durum veya olayın, organizmaya yansıyan sonucudur⁵⁰. Dolayısıyla, stres hayatın bir gerçeğidir ve tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir. Çalışanların belli bir seviyeye kadar stres yaşamaları, performansları açısından faydalı bile olabilmektedir. Fakat kontrol edilemeyen aşırı stres, çalışanlarda psikolojik ve fiziki problemlerin oluşmasına sebep olmaktadır.

Örgütler de stresin en önemli kaynağı; yönetimde hoşgörü olmaması ve çalışanların her hatasının cezalarla sonuçlanması, yönetim tarafından alınan ve çalışanların katılım sağlamadıkları kararları uygulamak, yöneticiler ve iş arkadaşları ile uyumsuzluktur. Bununla

birlikte, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın erdemlilik boyutunda çalışanlar, düşündüklerini rahatlıkla ifade edebilmekte ve arkadaşlarını da bu konuda teşvik etmektedir. Diğer bir stres kaynağı; işyerinde yüklenilen ağır iş yüküdür. Verilen işleri zamanında ve istenilen kalitede yapamama korkusundan dolayı, çalışanlar strese girmektedirler. Örgütsel Vatandaşlık Davranışın özgecilik boyutu, çalışanların birbiri ile yardımlaşmalarını ve yükü ağır olanların iş yüklerinin bu yolla hafifletilmesini öngörmektedir. Dolayısıyla, Örgütsel Vatandaşlık Davranışının iş yükünden kaynaklanan stresi azalttığı söylenebilir²⁰.

Diğer taraftan, rol belirsizliğine bağlı streste örgütlerde sık görülmektedir. Çalışanlar işlerinin sınırlarını bilmedikleri için, işin ne kadarını yapacakları konusunda tereddüt duymaktadırlar. Rol fazlası davranışları içeren örgütsel vatandaşlık özelliği gösteren çalışanlar, yapabildikleri kadar işlerini yapmakta ve bir sınır tanımamaktadırlar. Çalışanların kendilerini yalnız hissetmeleri ve örgüt içinden gerekli desteği alamamaları da strese neden olmaktadır. Yönetimin ve iş arkadaşlarının işle ilgili her konuda yardımlarının alındığı Örgütsel Vatandaşlık Davranışı koşullarında, çalışanların kendilerini yalnız ve emniyetsiz hissetmeleri mümkün değildir. Çalışanların kendi aralarında yardımlaşmaları ve birbirlerinin sıkıntılarına duyarsız kalmamaları, çalışanların kendilerini güven içerisinde hissetmelerine sebep olmaktadır. Bu güven duygusu, işyerinde stresin azaltılmasına katkı sağlamaktadır²⁰.

Çalışanların örgüt içi zorluklara katlanma konusundaki gönüllülüklerinin ifadesi olan centilmenlik davranışı, çalışanların da mutluluklarının bir yerde teminatı olmaktadır. Çalışanların küçük sorunları şikâyet konusu yapıp sürekli yakınmak yerine, çözümüne katkıda bulunmaları veya çözüm bulunana kadar gönüllü olarak sıkıntılara katlanmaları, örgüt içinde olumlu bir hava yaratarak karamsar insanlar yerine mutlu insanlar ortaya çıkaracaktır.

2.2.4.8. Çevresel Uyum Sağlama

Bilindiği gibi, örgütler de insanlar gibi sosyal varlıklardır. Belli bir toplum içerisinde doğmakta ve yaşamlarını bu toplum içerisinde devam ettirmektedirler. Örgütlerin çevresinde müşterileri, çalışanları, tedarikçileri ve rakipleri bulunmaktadır. Müşterileri ve tedarikçileri ile iyi geçinip çalışanlarından en yüksek faydayı sağlayabilen, tüketicilerin isteklerini en erken tespit ederek bu istekleri karşılayacak değişimi yaratan işletmeler, rakiplerini alt etmektedirler. Aksi halde, kendileri, rakiplerinin altında ezilmektedirler. Bu yüzden, örgütlerin çevreleri ile olan diyalogları önem kazanmaktadır. Çalışanların örgütlerini temsil etme konusundaki isteklilikleri ve hassasiyetleri de örgütün çevre ile olan ilişkilerini güçlendirmekte ve saygınlığını artırmakta, imajını iyileştirmektedir. Örgütün ödül sisteminden nemalanmayı hedeflemeyen Örgütsel Vatandaşlık Davranışları, örgütün yaşamını devam ettirmesinde önemli olan çevreye uyum ve değişimi desteklemektedir. Çalışanların her türlü ortamda örgütlerini gönüllü olarak savunma gayreti içerisinde olmaları ve temsil etmeleri örgütün çevreye uyumunu kolaylaştırmaktadır²⁰.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışları, örgütün değişen çevre şartlarına uyum yeteneğini birkaç şekilde güçlendirmektedir. Bunlardan ilki; çevre ile irtibatı devam ettirerek örgütler için hayati önem taşıyan bilgilerin derlenmesidir. Sözelimi, piyasa ile yakın temas içinde olan çalışanlar, çevredeki değişimlerle ilgili bilgi elde etmekte ve bu değişimlere nasıl cevap verileceği konusunda yönetime önerilerde bulunmakta, bu süreç örgütün çevreye uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır. Benzer bir şekilde, toplantılara gönüllü katılan çalışanlar, çevreden elde edilen bilgilerin örgüt içerisinde yayılmasını sağlamakta ve örgütün değişime uyum yeteneğini geliştirmektedirler. Ayrıca sorumluluk alma ve risk kabul etme konusunda gönüllü olan çalışanlardan oluşan örgütler, değişime uymak yerine değişimi yaratmakta ve rekabet ortamında önemli bir avantaj elde etmektedirler²⁰.

Sonuç olarak Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, çalışanların çevre ile örgüt arasında bir köprü olmasına ve çevre ile iletişimin sağlıklı tesisine yardımcı olmaktadır. Bu sayede, çevrenin talepleri konusunda bilgiler elde edilebilmektedir. Çalışanların örgüt yönetimine gönüllü katkıları sayesinde ise; çevrenin isteklerine en kısa sürede cevap verilebilmekte ve pazar payı yükseltilebilmektedir.

2.2.4.9. Örgütsel Bağlılığı Güçlendirme

Örgütsel bağlılık kavramı, çalışanlar ile örgüt arasındaki uyumun bir göstergesi olarak, örgütün hedeflerine ulaşması ve başarılı olabilmesi için kişilerin bu yönde gösterdikleri istek ve çabalardan oluşan duygusal bir ilişki olarak görülebilir⁵¹. Bir başka yazar ise, örgütsel bağlılığı, çalışanların kimliklerini örgütle özdeşleştirdikleri ve örgüte yönelik tutum ve yönelişler olarak tanımlamaktadır⁵².

Bazı araştırmacılar örgütsel bağlılığı çalışan ile örgüt arasında açıkça belirlenmiş bir psikolojik sözleşme olarak görmektedir. Bu görüşe göre örgütsel bağlılık, kişilerin örgüt özelliklerini içselleştirme, örgütsel bakış açısına uyum gösterme derecesi olarak açıklanmaktadır⁵³. Bu açıdan bağlılık, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi yönünde çalışanların içsel olarak geliştirdikleri normatif baskılar bütünü olarak ifade edilmektedir⁵⁴. Örgütsel bağlılık, farklı bir bakış açısıyla, çalışanların örgüte yaptıkları yatırımlar sonucu gelişen ve çalışılan süre içinde sarf edilen emek, süre, çaba ve edinilen statü ve para gibi değerleri örgütten ayrıldığı zaman kaybedebileceği ve tüm yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonucunda geliştirdikleri bir bağlılık davranışı olarak ifade etmektedir⁵⁵.

Örgütsel bağlılık genel olarak çalışanların örgütlerine karşı hissettikleri duygular olarak kavramsal bazı inanç ve davranışları kapsamaktadır⁵⁶, örgütün hedeflerini ve değerlerini benimseme ve bunlara yönelik güçlü bir inanış, örgüte yönelik olarak beklenilenden daha fazla

aba ve azim sergileme ile rgtte kalma yönünde gl bir isteğin olması olarak sıralanabilir. Davranışsal bir bakış açısı ise örgütsel bağlılığı, kişinin davranışlarıyla sınırlı olan ve bu davranışları sayesinde bağlılığı devam ettirme inancı olarak aıklamaktadır⁵⁷. Bu bakış açısına göre bağlılığın oluşmasında davranışların  özelliği ön plana çıkmaktadır. Bunlar davranışların görülebilir ve değiştirilemez olmaları yanında davranışların kişisel iradeye dayanmasıdır.

Yapılan alışmalar incelendiğinde, örgütsel bağlılık kavramı üzerinde çeşitli bakış açılarıyla araştırmacıların kavrama ilişkin tam anlamıyla ortak bir tanım birliğine ulaşamadıkları görülmektedir. Bu alışma kapsamında örgütsel bağlılık, çalışanların kendisini örgütün bir parçası olarak görerek, rgtte kalma isteği, örgüt amaçlarını ve değerlerini benimsemesi ve bunlara bağlı olması şeklinde tanımlanabilir.

Diğer taraftan, bilindiği gibi, kurumlarda her çalışanın işi öğrenerek verimli bir çalışma seviyesine gelebilmeleri için bazı maliyetlere katlanılmaktadır. Kurslar, oryantasyon eğitimleri, verimli olunmayan dönemler için ücret ödenmesi, makine ve teçhizatın zarar görmesi gibi bir çok fedakarlık, işi bilen ve verimli çalışan iřėrenler yaratmak içindir. Örgütler, bu konulardaki maliyetlerini iki şekilde minimize etmektedirler. Birincisi; verimlilik seviyesi yüksek personeli elde tutarak, yani iřėc değişim hızını düşürerek, diğeri ise; yetenekli insanları isteklendirip örgüte kazandırarak¹.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, alışanlarda yarattığı iş memnuniyeti, güven hissi, huzurlu iş ortamı sayesinde çalışanların örgütten ayrılma isteklerini azaltmaktadır. Çalışanların üzerinde artan stres ve baskılar, huzursuz iş ortamı iřėc değişim hızını artırmaktadır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, yarattığı ortam ve hava ile yetenekli çalışanların rgtte kalmasında rol oynamaktadır. Bu bağlamda, örgütsel vatandaşlık davranışının teşvik edildiği işletmelerde personel devri düşük

olmaktadır. Diğer bir deyişle, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını benimseyen çalışanların örgütü terk etmeleri oranları düşük olduğundan, örgütün işe eleman alıp çıkartma maliyetleri düşük olmaktadır. Bu durum işletmenin finansal performansı açısından olumlu bir gelişme olarak değerlendirilebilmektedir⁵⁸.

Örgütler, kıt olan mesleklerden işgören bulmakta zorluklarla karşılaşmaktadır. Yine aynı şekilde iyi eğitilmiş çalışanlar iş konusunda seçici davranmaktadırlar. Bu seçimde, bir çok kriter rol oynamaktadır. Örgüt çalışanlarının, örgütleri hakkında dışarıda büyük bir övünçle bahsetmeleri, iş arayanlara kendi şirketlerini tavsiye etmeleri iş arayanlar için örgütü cazibe merkezi haline getirmektedir. Yardım etme davranışı morali, grup uyumluluğunu ve bir takıma ait olma duygusunu geliştirerek böyle bir ortamın oluşmasına direkt olarak katkıda bulunabilmekte ve böylece kurumu çalışmak için daha çekici bir hale getirmektedir.

Çalışanların ortaya çıkan problemlerden yakınmak yerine, bu problemlerin çözümüne katkı sağlamaları veya kaçınılmaz problemleri büyütmeyle centilmenlik davranışları sergilemeleri, çalışanların moral durumunu olumlu etkilemektedir. Yüksek moralli işgörenler ise; örgütte kalma ve bağlılık konusunda gayret göstermektedirler. Çalışanların gösterdikleri Örgütsel Vatandaşlık Davranışları, onların örgütte kalma konusundaki isteklilikleri konusunda bilgi vermektedir. Bu yönüyle de Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, işgörenlerin örgütle olan bağlarının seviyesi konusunda da önem arz etmektedir.

2.3. Duygusal Zekâ: Kavramsal Çerçeve

Küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin yol açtığı hızlı değişim süreci ve gittikçe zorlaşan rekabet koşulları içinde çoğu örgüt 'duygusal zeka'nın önemini farkına varmaktadır. Bunun sonucunda da çeşitli eğitimlerle çalışanların duygusal zekâlarını belirli bir düzeyde

geliştirmelerini sağlamaya çalışmaktadırlar. Liderlerin ve çalışanların duygu yönetimini ve etkin iletişimi geliştirebilmesi, uzlaşma ve ekip çalışmasını getirebilmeyi, başarılı olmayı amaçlayan örgütler açısından bakıldığında 'duygusal zekâ', çalışma yaşamının en önemli unsurlarından biri haline gelmiş durumdadır. Günümüzde çalışma dünyasında kalıcı olabilmek için yalnızca 'beyin gücünün' etkili olmadığı, 'duygusal becerilerin' de sahip olunanları doğru bir biçimde kullanabilme açısından bir değer haline dönüşmüştür.

Bilindiği gibi, insan sosyal bir varlıktır ve tüm yaşamı boyunca başka insanlarla etkileşim içerisindedir. Etkileşime, duyguları olan insanın, yine duyguları olan bir başka insanla olan ilişkisi olarak bakılacak olursa insan ilişkileri, aslında birer duygu oyunu olarak tasvir edilebilmektedir. Buradaki oyun kavramı iki insanın ilişkisi, iki insanın ilişkisi de duygularının stratejik birer karşılaşması olarak nitelenirse; çeşitli oyun teorisi modellerini de (sıfır toplamlı, işbirlikçili, iki oyunculu, eksik bilgili) bu duruma uyarlamak mümkündür. Sözgelimi, insanlar kendilerini bazılarının yanında rahat, mutlu, güvende hissederken bazılarının yanında ise sıkılmaktadır. Bu durum tüm ilişkiyi, tüm insan kimyasını başka bir ifadeyle tüm oyunu etkilemektedir. Teorinin amacı iki veya daha fazla oyuncunun yer aldığı oyunlarda kendi hareketlerini ve karşının muhtemel hareketlerini değerlendirerek, rasyonel davranmak ve uygun stratejiyi belirlemektir⁵⁹.

İnsan ilişkilerinde bu durumu becerebilmek ve uygun stratejiyi belirleyebilmek için kendi duygularını tanıyor olmak, karşı tarafın olası olaylar karşısında ne gibi tepkiler vereceğini, ne gibi duygularla hareket edeceğini veya başka bir ifadeyle ne gibi stratejiler belirleyeceğini kestirebilme becerisi gösterebiliyor olmak gerekmektedir. Bu durum başkalarının tepkilerini, duygularını iyi okuyor olmayı gerektirmektedir.

Bazı insanların yanında mutlu ve güvende hissederken bazılarının yanında sıkılmanın, rahat olamamanın nedeni koordinasyon

kavramıyla yakından ilişkilidir. Koordinasyon; bilişsel yeteneklerle, duyguların eşgüdüm içerisinde dile getirilmesidir⁵⁹. Bu durum, ilişkilerde bilişsel zekâ ile birlikte duygularında yer aldığı bir zekâ tipini işaret etmektedir.

Yukarıdaki açıklamadan hareket edilerek bir tanımlama yapılacak olunursa; duygusal zekâ; kendi duygu ve yeteneklerini tanıma, bu duygu ve yetenekleri kabul ederek geliştirmeye çalışma, kendine ve işine ait hedeflere istekle ve başarıyla kilitlenme, diğerlerinin duygu gereksinim ve problemlerini anlama, onları önemseyerek iletişim kurma, ekip çalışması için gereken iletişim, ikna etme, uzlaşma gibi yeteneklerdir⁶⁰. Bu durum, bireyin oynadığı oyunda diğer oyuncularla da düşünerek stratejiler belirleyebilmesi ve hayatta başarılar elde edebilmesi için duygusal zekâyâ sahip olması gerektiğini işaret etmektedir. Bu düşünceden yola çıkarak duygusal zekâ kavramını tanımlamaya çalışan araştırmacıların literatürde yer alan tanımları şu şekildedir;

Duygusal zekâ; duyguları algılama ve ifade etme, duyguları düşünce içinde özümseyebilme, duygularla anlayabilme ve sorgulayabilme, kendinde ve başkalarındaki duyguları düzenleyebilme yeteneği olarak tanımlanabilir⁶¹. Bir başka yazara göre ise duygusal zekâ; kişinin kendinin ve başkalarının duygularını tanıması ve anlaması; kendini motive etmesi; kendi içinde ve ilişkilerinde duygularını doğru yönetmesiyle ilgili yetenektir⁶². Başka bir tanımda da duygusal zekâ, kişiliğin çeşitli yönlerini başarılı bir şekilde bütünleştirme yeteneği olarak tanımlanarak benlik bütünlüğü olarak adlandırılmaktadır⁶³.

Tanımlardan hareket edilirse; duygusal zekânın, kişinin kendinin ve başkalarının hislerini ve duygularını denetleme, bunları birbirinden ayırma ve bu bilgileri, düşünce ve davranışlarında rehber olarak kullanabilme yeteneği olduğu ortaya çıkmaktadır⁶⁴. Çünkü duygusal zekâ; duyguların gücünü ve hızlı anlayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri

ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir.

Bu tanımlamalar ışığında duygusal zekânın temel boyutları kısaca şu şekilde sınıflandırılabilir⁶¹.

- *Duyguları tanıma*: Kişinin kendinin ve çevresindekilerin nasıl hissettiklerini anlama yeteneği,
- *Düşünceyi kolaylaştırmak için duyguları kullanma*: Bir duygu yaratma ve sonra da bu duyguya bağlı olarak düşünme yeteneği,
- *Duyguları anlama*: Karışık duyguları ve duyguların bir aşamadan diğerine nasıl geçtiğini anlama yeteneği,
- *Duyguları yönetme*: Kişinin kendisindeki ve başkalarındaki duyguları yönetebilme yeteneği.

Bu boyutlar çerçevesinde değerlendirilirse; duygusal zekâ, kişinin sadece hisleriyle hareket ettiği akıllı dışlayan bir kavram olarak düşünülmemelidir. Zihnin mekanik yapısına, kalbin hissel duyarlılığının da eklenerek sinerjik bir bütün oluşturulmasıdır.

Diğer taraftan, Goleman (2005) “Duygular, geleneksel düşüncelerin aksine doğaları gereği ne olumlu ne de olumsuzdurlar; daha çok, insan enerjisi, içtenliği ve güdüsünün en güçlü biricik kaynağı olarak işlev görür ve bize sezgisel bilgeliğin sonsuz kaynağını sunarlar” biçiminde bir duygu tanımında bulunmuş ve duygusal zekâyı, empati, duyguları ifade etme ve anlama, mizacını kontrol etme, uyum sağlayabilme, kişiler arası sorunları çözme, sebat, sevecenlik, nezaket, saygı gibi kavramları içeren bir yapı çerçevesinde sınıflandırmıştır⁶⁵. Bu açıdan duygusal zekâ, kendini harekete geçirebilme, dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruh

halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendini başkasının yerine koyabilme ve umut besleme olarak ifade edilebilmektedir.

Bilindiği gibi, başarı kişinin önüne çıkan engelleri aşmasını ifade etmektedir. Bu engeller, akli ve duyguları ahenk içerisinde harmanlayan, duyguları tanıyan, anlayan ve anlamlandıran, dolayısıyla insan ilişkilerinde başarılı kişiler tarafından aşılabilmektedir. Bu nedenle kendi duygularını tanıyan, karşısındakilerin duygularını tanıyıp, anlayan olaylar karşısında nasıl hissedeceğini bilen kimseler insan ilişkileri kuvvetli olan bunun sonucunda başarılı olan kimselerdir⁶⁶. Bu açıdan duygusal zekâ, kişinin kendisi hakkında dikkatli, doğru bir model oluşturup bunu etkili bir yaşam sürdürebilmek için kullanma becerisidir.

Günümüzde artık çalışma yaşamında zeki olmanın ve deneyim kazanmanın başarı elde etmek için yeterli olmadığı anlaşılmış durumdadır. Duyguları dikkate almak, duygusal iletişimde bulunmak, bireyleri daha fazla insan, daha fazla güvenilir ve değişime daha açık bireyler yapacaktır. Burada duygusal zekânın önemini savunan tez, duyarlılık, kişilik ve ahlaki güdüler arasındaki bağlantıya dayanır. Gitgide artan sayıdaki bulgular hayattaki etik tavrın, temelinde de duygusal yeteneklerin olduğunu gösteriyor. Çevresinde olup bitenlere duyarlı, insan ilişkilerinde yetenekli, kendini tanıyan, olumsuz duygularını denetleyen, enerjisini olumlu ve yaratıcı etkinliklere yönlendiren, sabırlı, kararlı, azimli bireyler, duygusal zekâ seviyesi yüksek olan kişilerdir.

Eşit zekâyâ sahip iki kişiden biri hayatta başarılı olurken, diğerinin nasıl çıkmaza girdiğini anlamak için, bu kişilerin bu alanlarda ne kadar yetenekli olduğunu bilmek çok önemlidir⁶⁵. Yaşamda, kişiler arası farklılığın ne ölçüde duygusal zekâdan kaynaklandığı hakkında kesin bir şeyler söylemek henüz zordur. Ancak eldeki veriler duygusal zekânın,

oldukça güçlü, hatta zaman zaman salt zekâdan daha güçlü bir belirleyici olduğunu göstermektedir.

2.3.1. Duygusal Zekâ Kavramının Tarihsel Gelişimi

Yirminci yüzyılın başlarında zekâ kavramı henüz üzerinde tartışılan, psikoloji ve ilgili dallardaki kitaplarda yer almayan bir kavramdı. Yirmi birinci yüzyılın başında da duygusal zekâ kavramı aynı süreci yaşamaktadır. Yani henüz çok yeni bir kavram olduğundan duygusal zekâyı tanımlamak zordur. İngilizcede '*Emotional Intelligence*' olarak tanımlanan ve Türkçeye '*Duygusal Zekâ*' olarak çevrilebilecek yeni zekâ kavramı, hem duygu hem de zekâ konusunda geçmişte, bugün ve gelecekte yapılmış, yapılmakta ve yapılacak olan araştırmaları gündeme getirmiştir.

Kavrama ilişkin ilk çalışmalar Thorndike tarafından 1920'lerde geliştirilen sosyal zekâ kavramına dayanmaktadır. Sosyal zekâ insanları anlama ve insanlarla olan ilişkilerde bilgece hareket etme yeteneğidir². Thorndike'in sosyal zekâ kavramı Gardner'ın (1983) çoklu zekâ kavramının içinde de vücut bulmuştur⁶⁷.

Thorndike zihinsel fonksiyonların üç ana sınıfı arasındaki ayrıma dikkat çekmiştir. Yazara göre standart zekâ testleri yalnızca "soyut zekâ"yı ölçebilmektedir. Bununla birlikte "mekanik zekâ-nesneler arasındaki ilişkileri gözünde canlandırmak ve fiziksel dünyanın nasıl işlediğini anlamak" ve "sosyal zekâ-insanlar arası ilişkilerde başarılı bir şekilde davranma yeteneği" de ölçülmelidir. Bu sebeple, Thorndike diğer zekâ çeşitlerini de ölçebilmek için çeşitli yollar geliştirmeye uğraşmıştır⁶⁵.

Duygusal zekâ kavramı ilk kez Peter Salovey ve John Mayer tarafından kullanılmıştır. Yazarların tanımına göre; "Duygusal zekâ, bireyin kendisinin ve diğerlerinin hislerini ve duygularını gözlemleme, bunlar

arasında ayırım yapma ve bu süreçten elde ettiği bilgiyi, düşünce ve davranışlarında kullanabilme yeteneğini içeren sosyal zekânın bir alt formudur”⁶⁵. Bu tanım dikkat çekicidir, çünkü burada duyguları dikkate alan, yüksek duygusal ve zihinsel yetenekleri yansıtan bir anlatım vardır.

1990’larda duygusal zekâ popülarite ve akademik ilgi kazanmıştır. Bu zaman esnasında, iş, örgüt ve genel hayatta başarıyı önceden tahmin etmede duygusal zekâ yeteneğine sahip olma hakkında cüretkâr iddialar ortaya atılmıştır. Bu dönemin başlangıcında New Hampshire Üniversitesi'nden Peter Salovey ve Yale Üniversitesi'nden John Mayer 1990 yılında duygusal zekâ üzerine iki makale yayınlamışlardır. Bu iki akademisyen, duygusal zekâ’yı ölçebilen iki test geliştirmiştir. Sonraki yıllarda Salovey ve Mayer çalışmalarını Gardner’ın Çoklu Zekâ Kuramı ile temellendirmişlerdir, ancak duygusal zekâ kavramını yaygınlaştıran isim Harvard Üniversitesi’nden Daniel Goleman olmuştur⁶¹.

Aşağıda Şekil 2.4.’te duygusal zeka kavramının başlangıcından itibaren geçirdiği aşamalar görülmektedir

1900–1969	1970–1989	1990–1993	1998 -
Sosyal zekâ kuramı ilk kez ortaya çıkmıştır. Zekâ için psikolojik test sahası bu dönem içerisinde geliştirilmiş ve zekâ testleri teknolojisi ortaya çıkmaya başlamıştır.	Yapay zekâ hakkında yapılan çalışmalarla bilgisayarların nasıl anlayabileceği ve duygusal görüş hakkında mantık yürütebilecekleri incelenmiştir. Sosyal zekâ üzerinde deneysel çalışmalar yapılmış ve sosyal zekâ yüzdelik bölümlere ayrılmıştır. Beyin gelişimi konusunda yapılan araştırmalar duygu ve mantık arasındaki bağlantıyı ayırmaya başlamış ve bu dönemde duygusal zekâ terimi nadiren kullanılmaya başlanmıştır.	Daniel Goleman' ın Duygusal Zekâ adlı popüler kitabı yayımlanmıştır. Kitap, Dünya çapında en çok satan ve en çok alanda kopyalanan yapıt olmuştur. Time Dergisi, "EQ" terimini kapağında kullanmış ve bir kaç kişilik ölçümünü de, yine Duygusal zekâ kavramı adı altında yayımlamıştır.	Yeni araştırmalar sonucunda değişik zekâ modelleri oluşturulmaktadır.

Kaynak: Mayer John D., Salovey P., Caruso D. R, (2004). **A Furter Consideration of the Issues of Emotional Intelligence**. New Hampshire: Psychological Inquiry, s.250'den uyarlanmıştır.

Şekil 2.4. Duygusal Zeka Kavramının Tarihsel Gelişim Aşamaları

Mayer ve Salovey duygusal zekânın, sosyal zekâ modelinin bir formu olduğunu ifade etmektedirler. Sosyal zekâ, insan ilişkilerinde zekice davranmaktır. Sosyal zekâ kavramı, daha çok duygusal zekânın sosyal yetenekleriyle benzerlik göstermektedir. Yine Mayer ve Salovey duygusal zekânın sadece tek bir özellik veya yeteneği ifade etmediğini bireyin, kendisinin ve başkalarının duygularını değerlendirmeye ve ifade etmeye katkıda bulunan, kendisinin ve başkalarının duygularını kontrol etmeye yardımcı olan ve bireyin kendi yaşamında motivasyonunu, başarısını ortaya çıkartan duyguları kullanmayı sağlayan çok sayıdaki yeteneklerin bir kombinasyonu olduğunu belirtmişlerdir⁶¹.

Duygusal zekâ üzerine araştırmalar 1995 yılında Daniel Goleman yayınladığı *“Duygusal Zekâ”* kitabıyla gündeme gelmeye başlamıştır. Yazar “kişinin hayatta başarılı olmasını etkileyen özellikler kümesi olarak nitelendirdiği duygusal zekâyı, kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek, tatmini erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendisini başkalarının yerine koyabilme ve ümit besleyebilme” olarak tanımlamıştır⁶².

1990'lı yıllardan itibaren iyice yaygınlaşan kavramın ana boyutları şu şekilde sıralanabilir ⁶².

- *Özbilinç*: Kişinin kendi iç hallerini, tercihlerini, kaynaklarını ve sezgilerini bilmesidir.
- *Kendine çekidüzen verme*: Kendi iç hallerini, dürtülerini ve kaynaklarını yönetmektir.
- *Motivasyon*: Hedeflere ulaşmayı sağlayan ve kolaylaştıran duygusal eğilimdir.
- *Sosyal Yeterlilikler*: İlişkilerde başarılı olmayı belirlerler.
- *Empati*: Başkalarının hislerini, ihtiyaçlarını ve endişelerini anlamak
- *Sosyal Beceriler*: Başkalarında istenen tepkileri uyandırmakta usta olmaktır.

Diğer taraftan, duygusal zekâ araştırmalarında 'zekâ' terimini kullanmaları nedeniyle Mayer ve Salovey'e eleştiriler de yapılmıştır. Bunun üzerine yazarlar, kullandıkları duygusal zekâ konseptinin bir yandan Gardner'ın kişisel zekâ tanımı ile benzerlik gösterdiğini, diğer yandan burada zihinsel kabiliyetler söz konusu olduğundan literatürle ilişkilendirmeyi tercih ettiklerini açıklamışlardır⁶⁸.

2.3.2. Duygusal Zekânın Özellikleri

Yukarıda da ifade edildiği gibi, duygusal zeka çok yeni ve üzerinde tartışılan bir konudur. Bu nedenle bir takım yanlış tanımlamalar ve yorumlar yapılmaktadır. Bu tez çalışmasının bu kısmında Goleman'ın

(2005) tanımlamış olduğu sınıflandırma çerçevesinde duygusal zekânın genel özellikleri açıklanacaktır⁶⁵.

- Duygusal zekâ, her şeyden önce insanın kendisini ve başkalarının hislerini tanıma, kendisini motive etme, içindeki ve ilişkilerindeki duyguları iyi yönetme becerisidir.
- Duygusal zekâyâ sahip olmak, duygusal olmak veya duyguları görmezden gelmek anlamına gelmez.
- Duygusal zekâyâ sahip olmak, duyguların uygun ve etkin şekilde ifade edilebilmesi için onları yönetebilme yeteneğine sahip olmak demektir.
- Duygusal zekânın temeli duygular ve beyin üzerindedir.
- Duygusal zekâ IQ' dan ayrı, fakat onu tamamlayan bir yetidir. Bu iki zekâ çeşidi, beynin farklı bölümlerinin etkinliğini ifade eder.
- Yüksek duygusal zekâyâ sahip olmak, her zaman iyi bir kişi olmak anlamına gelmez. Kişi yüksek duygusal zekâsı sayesinde kendisi ve diğerlerinin duygularını, kendi hedefleri doğrultusunda diğerlerince istenmeyen şekilde yönetiyor olabilir.
- Duygusal zekâ duyguları bastırmak anlamına gelmez. Onları kontrollü bir şekilde dışa vurma, ifade etmektir.

- Duygusal zekâ ile IQ'nun birbirinden üstün olduğunu söylemek oldukça zordur. Ancak iki yetiye de sahip olanlar üstün başarılarla imza atabilmektedir.

- Duygusal zekanın bir unsuru olan empati bazıları tarafından yanlış anlaşılmaktadır. Empati, karşıdaki kişi ile aynı fikirde olmak değil, karşısındakinin yerine kendisini koyabilme yeteneğidir. Çevresindekilerin düşüncelerini, duygu durumlarını ve nedenlerini anlayabilmek için gerekli olan özelliktir.

- Duygusal zekâ, tecrübeyle, öğrenme ile kazanılır. İnsanlarda yaş ilerledikçe duygusal zekâ yetilerinde de artış gözlemlenmektedir.

2.3.3. Duygusal Zekâ Modelleri

Duygusal zekâ kavramı, ilk kez 1990 yılında literatüre kazandırıldıktan sonra duygusal zekâ adı altında çeşitli modeller geliştirilmiştir. Duygusal zekânın kavramsal teorisi yetenek modeli ve karışık model olmak üzere iki bakış açısıyla incelenmektedir. Yetenek modeli, duygusal zekâyı zihni yeteneklerin yani zekânın merkezi gibi görmektedir. Yetenek modeli kendi içinde, duyguları anlama, duyguları algılama, duygulara uyum gösterme ve duyguları yönetme olmak üzere dört bölüme ayrılmaktadır. Karışık model, zihni yeteneklerle iyimserlik, kendini geliştirme gibi kişisel karakteristik özelliklerini birlikte incelemektedir. Karışık model yetenek modelinin içerdiklerine ek olarak idrak, motivasyon ve sosyal ilişkileri kapsamaktadır⁶⁹. Mayer ve Salovey modeli bir yetenek modeli olup, diğer üç model ise karma modellerdir⁶¹.

Mayer ve Salovey (1997)	Bar-On (1997)	Goleman (1995)	Cooper ve Sawaf (1997)
Temel Boyutlar - Duyguların algılanması - Duyguyu Düşüncede Kaynaştırmak - Duyguyu Anlamak ve Analiz Etmek - Duyguyu Kontrol Etmek	Temel Boyutlar - Kişisel Beceriler - Kişilerarası Beceriler - Uyumluluk - Stresle Basa Çıkma Boyutu - Genel Ruh Durumu	Temel Boyutlar - Kişisel Yeterlilik - Sosyal Yeterlilik - Motivasyon - Sosyal beceriler	Temel Boyutlar - Duyguları Öğrenmek - Duygusal Zindelik - Duygusal Derinlik - Duygusal Simya

Kaynak: Mayer John D., Salovey P., Caruso D. R, (2004). **A Furter Consideration of the Issues of Emotional Intelligence**. New Hampshire: Psychological Inquiry, s.401'den uyarlanmıştır.

Şekil 2.5. Duygusal Zeka Modelleri

Bu tez çalışmasının bu kısmında yukarıda Şekil 2.5'te de görülen duygusal zekâ kavramına ilişkin Mayer ve Salovey, Bar-on, Cooper ve Sawaf ve Goleman'ın modelleri incelenecektir⁶¹.

2.3.3.1. Mayer ve Salovey Modeli

Mayer ve Salovey, duygusal zekânın, sosyal zekânın bir tipi olduğunu ve kişinin kendisinin ve başkalarının hislerini ve duygularını denetleme, bunları birbirinden ayırma ve bu bilgileri, düşünce ve davranışlarında rehber olarak kullanabilme yeteneği olarak tarif etmişlerdir. 1990'lı yıllarda yapmış oldukları bu tanımlamanın ardından 1997 yılında Mayer ve Salovey (1997) bu tanımlamayı daha da geliştirerek mevcut modelinin duyguların algılanışı, asimile edilmesi, anlaşılması ve yönetimiyle ilgili olduğunu belirtmişlerdir⁷⁰. Kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını gözlemlene yeteneğini, onları ayırt edebilmeyi ve bu bilgiyi düşünce ve davranışlarına rehber olarak kullanabilmeyi içeren bir sosyal zekâ türü olarak tanımlamışlardır. Mayer, Salovey ve Caruso (2004) duygusal zekâ'nın bazı tanımlarının zekâdan çok kişilikle alakalı olduğunu iddia etmişlerdir. Mayer ve Salovey, modellerinde sözünü ettikleri duygusal yeterliliklerin zekâ olarak ele alınabileceklerini belirtmekte ve bunun nedenlerini şu şekilde açıklamaktadırlar: Duygusal

zekâ, kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını gözlemleme yeteneğini, onları ayırt edebilmeyi ve bu bilgiyi düşünce ve davranışlarına rehber olarak kullanabilmeyi içeren bir sosyal zekâ türüdür⁶¹.

Bu yazarlar bir sosyal zekâ türü olarak betimledikleri duygusal zekayı şu temel bölümler içerisinde incelemiştir⁷¹.

- *Duyguları Algılama*; kişinin kendi duygularının farkında olabilme ve bu duygularını ve duygusal ihtiyaçlarını başkalarına anlatabilme yeteneğidir. Duyguları algılama aynı zamanda duyguların dürüst ve dürüst olmadığını ayırt etmeyi içermektedir.

- *Duyguları Özümseme*; kişinin hissettiği farklı duyguları birbirinden ayırabilme ve tanımlayabilme yeteneğidir. Bu alanda güçlü yeteneklere sahip olan insanlar diğer birçok insana nazaran kendi duygularını daha iyi hissetmekte ve tanımlamaktadır. Bu bölüm duygusal deneyimleri hayata uyarlamaktadır.

- *Duyguları Anlama*; tıpkı iki duyguyu aynı anda hissetmek gibi karışık duyguları anlayabilme, birinden diğerine geçişi tanımlayabilme yeteneğidir. Bu alanda güçlü yeteneklere sahip olan insanlar diğer insanlara nazaran başkalarının duygularını hissetmekte ve empati kurmakta daha başarılıdırlar.

- *Duyguları Yönetebilme*; verilen durumlardan faydalı olmayan duygular ile bağlantı kurma veya kurmama yeteneğidir.

Bu modele göre, kişinin duygu durumunu tanımlayıp, etkili olmasını engelleyen bir takım olumsuz duygular ve düşünceleri analiz

ederek düzenleyebilmesi diğerleriyle etkili ilişkiler kurabilmesinde ilk adım olacaktır. Yalnızca kendi duygularını tanıması yeterli değildir. Diğerlerinin de duygu durumunu, ne hissettiklerini kavraması, onlarla iletişimi en iyi şekilde düzenlemesine yardımcı olacaktır.

Mayer ve Salovey'in modeli yetenek modelidir. Yetenek olarak kabul edilmeyen mutluluk ve yakınlık gibi sıfatlar bu modelde yer almamaktadır. Bu yaklaşım yeteneğe dayalı olmayan faktörlerin önemli olduğunu kabul etmekle beraber, bunların duygusal zekâdan bağımsız olduklarını varsaymaktadır. İnsanlar üzerinde etkili olabilmek için kişinin kendisindeki ve diğerlerindeki duyguları denetleyebilmesi açısından, kişinin esnek düşünebilme becerisinin olması gerekir. Aksi halde gerçekleri görmez, anlamaz, ilişkilerinde başarısız olur. Mayer ve Salovey'in modeli bu özelliğiyle diğerlerinden farklıdır⁶⁸.

2.3.3.2. Bar-On Modeli

Duygusal zekâ üzerine geliştirilmiş bir diğer model İsrailli bir psikolog olan Reuven Bar-On'a aittir. 1988'de doktora tezinde öne sürdüğü modelin geliştirme amacı, duygusal ve sosyal fonksiyonların psikolojik anlamda iyi durumda olma üzerindeki etkisini test etmektir. Bunu üzerine Duygusal Katsayı Envanteri (EQ-i) adını verdiği bir envanter geliştirmiş ve ilk kez zeka katsayısı (*IQ-Intelligence Quotient*) teriminden yola çıkarak duygusal katsayı (*EQ-Emotional Quotient*) kavramını kullanmıştır⁷².

Bar-on (1985) duygusal zekâyı; kişinin kendisini ve başkasını anlama, insanlarla ilişki kurabilme ve ani oluşan olaylara karşı çok çabuk adapte olarak sorunların üstesinden gelebilme ve çevresel isteklere karşı daha başarılı olabilme yeteneği olarak tanımlamıştır. 1985 yılında Reuven Bar-on, zihinde "Duygusal Alan" olarak adlandırdığı bir zekâ bölümünü düşünerek kafasındaki bu soruların yanıtları üzerinde paralellikler keşfetmeye başlamıştır. Nitekim geliştirmiş olduğu ölçekle duygusal zekâyı

ölçen ilk kişidir. Bar-on; gerçek zeki insanı, sadece bilişsel zekâya değil, aynı zamanda duygusal zekâya da sahip olan kişi olarak tanımlamaktadır⁶⁸.

Bar – On’un duygusal zekâ modeli, performans ve başarının kendisinden ziyade, performans ve başarıyı bir potansiyel olarak göstermektedir ve gidiş yolundan ziyade sonuç ile ilgilenmektedir. Bu model, kişinin kendisinin ve başkalarının duygularının farkında olabilme, duygularını kontrol edebilme, kendisinin ve başkalarının duygularını açıklayabilme, güçlü duygularla baş edebilme ve oluşan problemlere adapte olarak onları çözebilme yeteneklerini içeren duygusal ve sosyal yeteneklerin düzenlenmesine odaklanmaktadır⁷¹. Bar-On’un duygusal zekâ modeli, “Neden bazı bireyler hayatta diğerlerine göre daha başarılı olma kabiliyetine sahiptirler?” sorusuna cevap vermek niyetindedir.

Akademik zekâ olarak kabul edilen bilişsel zekâ açısından zeki oldukları kabul edilen birçok insanın, şaşırtıcı bir şekilde sosyal yaşamda başarıyı yakalayamadıkları gözlenmiştir. Yapılan araştırmalar bu insanlarda eksik olan tarafın duygusal zekâ olduğunu ortaya koymaktadır. Duygusal zekâ, akademik zekânın karşıtı olarak algılansa da aslında akademik zekânın kullanımını kolaylaştırmakta ve onu tamamlamaktadır⁷².

Bar-on modelinin boyutları incelendiğinde modelin; niçin bazı insanlar duygusal açıdan kendilerini diğerlerine göre daha sık iyi hissetmektedir? Neden bazıları çok daha başarılı olmaktadır? En önemlisi, bazı kişiler tanrı vergisi yetenekleri veya zekâlarına rağmen başarılı olamazken, diğerleri çeşitli yeteneklerden yoksun olmalarına rağmen nasıl başarılı olmaktadır? Sorularına yanıt aradığı görülmektedir.

2.3.3.3. Goleman Modeli

Goleman (1995), Gardner’ın çoklu zekâ modelindeki, kişisel zekâ ve kişilerarası zekâyı, psikolojik teorilere ve nörolojik bilime dayandırarak oluşturmaktadır. Salovey ve Mayer’in 1990’lı yıllardaki

alışmalarından etkilenen Goleman, bu alanda kendi çalışmasını yönetmeye başlamış ve 1995 yılında “Duygusal Zeka” adlı, duygusal zeka fikrinin özel sektörde ve halk tarafından tanınmasını sağlayan kitabını yazmıřtır⁷¹.

Goleman bu eserinde Mayer ve Salovey’in modelini temel olarak kendi modelini beş temel unsur üzerine kurmuřtur⁶⁵.

- Özbilinç (*Self Awareness*): Kişinin içinde bulunduğu anda neler hissettiğini bilmesi ve karar tercihlerinde bu bilgiyi kullanması; kişinin kendi yetilerine yönelik gerçekçi bir değerlendirmeye ve sağlam temellere dayanan bir zgven hissine sahip olması.

- Kendine ekidzen Verme (*Self Regulation*): Kişinin duygularını, kendisini engellemek yerine kolaylaştıracak şekilde idare edebilmesi; bazı isteklerini erteleyebilmesi; kişinin kendini duygusal sıkıntılardan uzaklaştırması.

- Motivasyon (*Self Motivation*): Kişinin duygularını bir hedefe doğru yöneltmek ve kendini harekete geçirebilme dürtüsü ve azimi.

- Empati (*Empathy*): Kişinin kendini başkalarının yerine koyabilme ve başkalarının neler hissettiğini anlayabilmesi, olaylara karşındakinin bakış açısından bakabilmesi.

- Sosyal Beceriler (*Social Skills*): İlişkilerde duyguları idare edebilme, sosyal ilişki ağlarını doğru algılama, insanlarla srtşmesiz etkileşim içinde olma,

anlaşmazlıklarda uzlaşma ve çözüm sağlama, işbirliği ve ekip çalışmasına önem vermesidir.

Goleman araştırmalarını bilişsel zekâyâ sahip zeki fakat duygusal zekâdan yoksun pek çok kişinin IQ düzeyleri düşük ama duygusal zekâ becerileri yüksek olan kişilere göre iş ve sosyal yaşamlarında sorun yaşadıkları ve bu sorunları yüksek IQ düzeylerine rağmen çözemeyişleri üstüne kurguludur. Goleman (2005) kişinin, başkalarının ve kendi duygularını tanımasının, değerlendirmesinin, öğrenmesinin tüm bunların yanı sıra duygulara ilişkin bilgilerin ve duyguların enerjisini günlük yaşantısına ve işine etkin bir biçimde yansıtarak onlara uygun tepkiler vermenin IQ ile izahının olmadığı düşüncesindedir. Goleman'a göre kişinin kendisinin ve başkalarının hislerini tanıma, kendisini motive etme, içindeki ve ilişkilerindeki duyguları yönetme yetisi duygusal zekâyı tanımlamaktadır⁶⁵.

Goleman, duygusal zekânın IQ'nun karşıtı olmadığını, az da olsa aralarında bağıın olduğunu ve ikisinin birbirini tamamlayıcı, bağımsız özellikler olduğunu belirtiyor. IQ testlerine karşın daha kesin düzeyini belirleyen EQ testleri yoktur. Bunun nedeni sürekli gelişen, öğrenilebilir değişken olduğu için, ölçmek zordur.

Araştırmalar sonucunda yazar, IQ'nun tek başına iş dünyasında veya hayatta başarı düzeyini açıklamakta yetersiz kaldığını ancak yüzde 25'inde payı olduğunu tahmin etmekte. Buna göre akademik açıdan zeki ama duygusal zekâsı düşük bir kişinin, IQ'su daha düşük ama duygusal zeka becerisi daha üstün olan kişilerin emri altında çalıştığına rastlanılabılır.

Goleman, kendi modelinin tanımladığı duygusal zekânın Gardner'in çoklu zekâ teorisinde açıkladığı kişisel zekâ ile örtüştüğünü belirtmektedir ve duygusal zekânın bir tür zekâ olduğunu ileri sürmektedir. Buna örnek olarak kendi modelinde yer alan 'kendinin farkında olma' ve

‘kendini yönetme’ boyutlarının Gardner’in ‘içsel zeka’ olarak tanımladığı zekaya, diğer iki bileşenin de Gardner’in ‘kişilerarası zeka’ olarak adlandırdığı zekaya karşılık geldiğini belirtmektedir²⁹.

Duygusal zekâ yeterlilikleri liderler için araçtır. Kişilerde empati kabiliyeti düşükse, çevresindekilerin duygularını okumayı beceremiyorsa uyumsuzluk ortaya çıkar. Her ne kadar Goleman, söz konusu çalışmanın duygusal zekanın başarı üzerindeki etkisini göstermede çeşitli açılardan yetersiz kaldığını öne sürse de araştırmacıların ölçtükleri yetkinliklerin bir kısmı Goleman’ın modelinde yer alan yetkinliklerle örtüşmektedir.

Goleman duygusal zekânın başarı üzerindeki etkisine değinirken her çeşit iş için duygusal yetkinliklerin teknik beceri ve bilişsel yeteneklerden iki kat daha fazla yaygın olduğunu vurgulamaktadır. Yine genel anlamda yüksek pozisyonlarda kişinin IQ’sundan daha çok duygusal zekâsının ön plana çıktığını öne sürmektedir²⁹.

2.3.3.4. Cooper ve Sawaf Modeli

Robert Cooper ve Ayman Sawaf 1989 yılında geliştirdikleri duygusal zekâ modelini “Dört Köşe Taşlı Model” olarak adlandırmaktadır⁷⁰. Liderlikte duygusal zekânın “Dört Köşe Taşı” modeli Sawaf tarafından ortaya atılmıştır. Modelde sırasıyla, duyguları öğrenmek, duygusal zindelik, duygusal derinlik ve duygusal simya köşe taşları olarak nitelendirilen duygusal zekâ unsurları mevcuttur.

Robert Cooper ve Ayman Sawaf (2000) “Liderlikte Duygusal Zeka” adlı eserlerinde, pek çok lider ve yöneticinin çalışanlarıyla ilişkilerine duygularını kattıkları takdirde etkinlik ve otoritelerinin sarsılacağını düşündükleri ifade etmiştir oysa duygular güven, bütünlük, empati, esneklik, güvenilirlik, yaratıcılık, işbirliği ve inisiyatifi harekete geçirmektedir. Duygular motive edicidir; gidilecek yönü tayin etmektedir; duygular insanı iş gören makineler olmaktan çıkarıp insan yapmaktadır,

yapılan işe amaç ve anlam katmaktadır; duyguyla inşa edilen her şey kalıcıdır. IQ başarısının bir ayağıysa, EQ onu dengeye getiren sağlamlık ve kalıcılık katan diğer ayak olduğunu belirtmektedirler. Bu nedenle de ilişkilerinde EQ'yu göz ardı eden bireylerin tek ayak üzerinde yürümeye çalıştıkları benzetmesinde bulunmaktadır⁷³.

Bu düşünceler altında oluşturulan modelin köşe taşlarını oluşturan alt unsurlar ise aşağıdaki gibidir⁷³.

- *Duyguları öğrenme:* Duygusal dürüstlük, enerji, farkında olma, geribildirim, pratik sezgi, sorumluluk ve ilişki aracılığıyla bir kişisel etkinlik ve güven mekânı inşa etme.
- *Duygusal zindelik:* İçtenlik, inanılrlık ve esnekliği inşa ederek güven çemberini genişletme, çatışmaları dinleme ve yönetme yeteneğini artırma.
- *Duygusal derinlik:* İş yaşamını ve günlük yaşamı, potansiyel ve amaçla uyumlu hale getirme yollarını ve bunları, doğruluk, adanmışlık ve sorumlulukla destekleme yollarını önerme.
- *Duygusal simya:* Sorun ve baskılarla birlikte yaşamayı öğrenme, bunları birer öğrenme fırsatı olarak değerlendirme ve gelecek için rekabet etme gücünü artıracığını öngörme, yaratıcı güdülerini geliştirme.

Başarının belirlenmesi ve örgütsel ilişkileri anlamlandırılması açısından daha yararlı olacağı ve bu modelin çalışmaya zenginlik katacağı düşünülmüştür. Cooper ve Sawaf'ın modeli bir yandan zihinsel yetenekleri ve diğer yandan da bu konu dışından bazı kavramları içerdiği için karma model olarak tanımlanmaktadır.

2.4. Duygusal Zekânın Örgütsel Açıdan Önemi

Günümüz örgütlerinde, insana verilen önemin artmasıyla başlayan insan kaynaklarına geçiş sürecinin ardından ve yeni yönetim anlayışlarındaki farklılaşmalarla birlikte, duyguların iş yaşamında yerinin ve öneminin daha fazla kavrandığına tanık olunmaktadır. Duygusal zeka özellikleri, işe alım sürecinden performans yönetimi, kariyer gelişimi, eğitim gibi pek çok insan kaynakları yönetimi aşamasında belirleyici ve önemli birer kriter olarak kullanılmaktadır⁷⁴. Sözgelimi, işe alım sürecinde pek çok şirket tarafından yöntem olarak tercih edilen “Yetkinlik Bazlı Mülakat Teknikleri” ve “Değerlendirme Merkezi” uygulamalarında ölçülen iletişim, duyarlılık, inisiyatif kullanma, zorluklar karşısında dayanıklılık, olumlu düşünme, motivasyonu koruma, kişilerarası ilişkilerde başarılı olma gibi yetkinliklerin çoğunun kişisel ve kişilerarası alanlara ilişkin olduğunu potansiyel bir çalışanın iş yaşamında elde edebileceği başarıyı öngörebilmek için temelde kişinin duygusal zeka özelliklerinin ölçülmesinin hedeflendiği görülmektedir⁷⁵.

Benzer bir biçimde, performans değerlendirme ve terfi aşamalarında da çalışanların teknik yeterliklerinin yanı sıra duygusal zeka özelliklerinin önemle dikkate alındığı ve verilen karar üzerinde büyük rol oynadığı açıkça görülmektedir. Örgütler, insanların kişisel etkileşimlerine gereksinim duyarlar. Bu etkileşimlerin birçoğu iş performansını ve işteki görevleri etkilemektedir. Mesela; müşterilere hizmet ederken, bölüm şefinden bilgileri alırken ya da rapor ederken, ya da meslektaşlarla bir araya gelirken ve ya bir olayı koordine ederken kişilerarası ilişkilerde duygusal zekâ önem kazanmaktadır.

Duygusal zekâ düzeyi yüksek olan işgörenler çevresine karşı duygularını kontrol edebilen insanlardır ve başkalarına karşı algıları çok daha etkili kişilerdir. Mesela, iyimser algı içeren bir satış danışmanı kötümser algı içeren bir satış danışmanından daha başarılıdır. Bu yüzden duygusal zekâ iş performansını doğrudan ilgilendiren bir durumdur.

Duygusal zekâ doğal olarak iş tatmini, örgütsel sorumluluk, personel devri gibi iş çıktıları da etkilemektedir. İçsel ve çevresel duyguları kontrol edebilme yeteneği işgörenlerin şefler ve bölüm şefleriyle iyi ilişkiler kurmasını olanaklı kılar ve bu durum iş tatminin yükseltir. İşgörenlerin devam eden pozitif duygusal durumları iş çevresi ve organizasyon için olumlu etki yaratmaktadır. Nitekim zararlı sosyal yargılar, iş kayıpları, tatmin etmeyen duygusal ilişkiler, fiziksel ve davranışsal rahatsızlıklar gibi birçok sorun küreselleşen yapıya paralel olarak yaygınlaşmaktadır. Bu olumsuz gelişmelere karşılık da olumlu yapı, duygusal zekânın ortak bir payda olarak artmasını sağlamaktadır⁷⁴.

Bir örgütte duygusal yapının olması çalışma performansını olumlu yönde etkileyecektir. Bu bağlamda duygusal zeka, görüldüğü üzere bireylerin günlük yaşamlarının ötesinde iş yaşamlarındaki performanslarını ölçebilen, başarılarını arttıran/azaltan, yöneticilik niteliklerinin ölçülmesine katkı sağlayan, örgüt içi iletişimi ve etkileşimi geliştiren önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitekim takım performansının duygusal zekâdan etkilenmesine yönelik ölçümlere bakıldığında, özellikle bilgi tabanlı çalışmalarda veya hizmetin artan değere sahip olmasında yapılan analizler olumlu sonuçlar vermektedir⁷⁵.

Örgütsel yaşamda gerçekleştirilen liderlik, motivasyon, grup çalışması, kurumsal iletişim gibi pek çok yönetsel ve örgütsel değer, gerçekleştirilen duygusal zeka uygulamaları sonucunda arttığı istatistiksel değerlerle ortaya konulmuştur. İş yerindeki iletişimin yanı sıra gerginlik ve benzeri olumsuz faktörleri ortadan kaldıracı planlama ve pozitif çalışma önerileri, duyguları öğrenme ve buna göre hareket etme yetenekleri, bu anlamda yöneticilerin edinmesi gereken önemli unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Gerek değişim ile baş edebilme ve uyum sağlama, gerekse kontrollü hareket ederek karar verme sürecinde tutarlı davranma

özelliklerine sahip olabilmek, duygusal zeka yardımıyla kazanılan önemli faktörler olarak bilinmektedir. Özellikle müşteri odaklı anlayışın önem kazanması, yaygınlaşması ve tatminine yönelik ölçümlerde, duygusal zeka ölçümü yüksek olan çalışanların ve örgütlerin başarılı oldukları görülmektedir. Bunların edinilebilmesinde Cooper ve Sawaf'ın yapmış oldukları çalışmalar ve bu amaçla ortaya koydukları ölçüm değerleri, birçok yöneticinin çevresi ve işgörenlerin yanı sıra, müşteri odaklı anlayış içerisinde performans ölçümüne önemli katkı sağlamaktadır.

Sıra dışı iş performansının belirlenmesinde IQ duygusal zekâdan sonra gelmektedir. Dünya çapında beş yüze yakın şirket, devlet kurumu ve kar amacı gütmeyen kuruluşta düzinelerce farklı uzman tarafından yapılan araştırmalar benzer sonuçlara ulaşmıştır ve elde edilen bulgular ikna edicidir. Bu analizlerin ulaştığı sonuçların tümü duygusal zekanın iş başında mükemmelliği yakalamada üstün bir rol oynadığına işaret etmektedir⁶⁵.

Örgütsel ilişkiler alanında deneyimli ve gerekli tüm teknik bilgiye sahip bir yöneticinin astlarıyla etkin iletişim kuramaması, onları motive ederek harekete geçirememesi; şirketin farklı departmanlarından iki çalışan arasında yaşanan çatışmanın uzun süreli ve çözümsüz bir gerilime dönüşmesi, olumsuz etkilerin şirket genelinde hissedilmesi; bir çalışanın zaman zaman yaşadığı duygu patlamalarının ekip üyeleri tarafından anlayışsızlıkla karşılanması; şirket çalışanıyla yaptığı uzun bir görüşmenin ardından müşterinin anlaşılmadığı hissini paylaşarak şirket ile ilişkisini kesmek istediğini dile getirmesi gibi durumlarda başarısız olunmasının ardında yatan etkenler incelendiğinde; yöneticinin ve çalışanın kişisel farklılığa sahip olmadığı, olumsuz koşullar altında (stres karşısında, çatışma durumunda, kriz anlarında vb.) kendine ve duygularına hakim olamadığı, olaylara tek taraflı yaklaşarak çalışanların, yöneticilerin ya da müşterilerin durumlarına ve ihtiyaçlarına duyarlılık göstermediği (empati kuramadığı) ve kişinin astlarıyla, yöneticileriyle, öteki çalışanlar ve

müşterilerle olumlu kişilerarası ilişkiler kuramaması sık sık karşılaşılabilecek olaylardır. Bu olayların çözüme kavuşturulamamasında veya çalışanın başarısızlığında büyük oranda kişinin duygusal zekâsını etkili kullanmamasının rolü olduğu ileri sürülebilir.

2.4.1. Duygusal Zekânın Örgütsel Verimlilikteki Rolü

Duygusal zekâsı yüksek örgüt kültürlerinde duygusal zekâsı yüksek insanlar mesleki anlamda başka insanlar ile iyi iletişim kurabildiklerinden ve yönetme becerisine sahip olduklarından genellikle çok başarılı olurlar. Özellikle orta kademe yöneticilerinin beşeri becerilerinin gelişmiş olduklarını görmekteyiz. Bu sayede organizasyon çapında bir iletişim sağlanabilmekte ve kurumsal hedefler çalışanlara aktarılabilmektedir. Günlük hayatta duygusal zekâ insanların iş arkadaşları ve aile bireyleri ile iyi anlaşabilmelerini sağladığı için, kendileri ve çevresindekiler ile ilgili sorunları çabuk çözümlenir.

Örgüt yaşamında bireyin gösterdiği performansı etkilemede duygusal zekânın; teorik zekâ ve uzmanlığa göre daha önemli ve belirleyici bir değişken olduğunu ortaya koyan araştırma bulguları, konuya gösterilen ilginin artmasına neden olmuştur. Son yıllarda duygusal zekâ alanında yapılan çalışmalar; duygusal zekâyı ölçme yöntemlerini belirleme, bir insanın etkili olabilmesi için duygusal zeka yeteneklerinin önemi, bu yeteneklerin değişik alanlar ve durumlarda uygulanması ve uyarlanması konularını kapsamaktadır⁷⁶.

Kuskusuz ki en yoğun çalışmalar örgüt yaşamında etkili liderlik ve verimi artırma açısından yönetim ve organizasyonlarda duygusal zekânın geliştirilmesi ile ilgili olarak yapılanlardır. Kurum içinde duygusal zekâlı insanlar diğer insanları olduğu gibi kabul edip, onları dinleyip anladıkları için sevilirler ve arkadaşlık ilişkileri daha güçlü olur. Genellikle kendileri ile barışık ve kolay memnun olurlar. Duygusal zekâsı yüksek

insanlar kendilerine devamlı; Kendimi ne kadar iyi tanıyorum? Bazı hallerde nasıl ve neden bu şekilde hareket ettiğimi biliyor muyum? İradem güçlü mü, yoksa duygularımın esiri mi oluyorum? Kin, nefret, mutluluk, beğeni vb. gibi sorular sorarak aslında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergilerler.

Duygusal olarak zeki örgütler, yani bireylerin öğrenme süreçlerini yönlendirebilen ve bunun sonucunda onların empatik yeteneklerini örgütsel zekaya çevirebilen organizasyonlar kendi insan sermayelerine yoğun olarak odaklanmışlardır. Kurumsal sermayelerini bu yönde yoğunlaştıran örgütlerde şu kurumsal duygusal zekâ alanları ortaya çıkmaktadır: Kurumsal duyguları tanımak, kurumsal duyguları yönetmek, kurumsal motivasyon, kurumsal sosyal farkındalık, kurumsal sosyal yetiler⁷⁷.

Sonuç olarak, Örgütsel Vatandaşlık Davranış kültürüne sahip örgütlerin duygusal zekâsı yüksek kurumlar olduğu ileri sürülebilir. Duygusal zekâsı yüksek örgütlerin karakteristik özelliklerine bakıldığında, bu örgütlerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı prensiplerinin çalışanlar tarafından tam anlamı ile benimsendiği görülmektedir. Sözelimi, kurumsal zekâsı yüksek bir örgütte öncelikle insan önemlidir, gelişim süreci sadece makinelere değil insan faktörüne odaklanılır. Bu tip örgütlerde çalışanlar tarafından benimsenen bir örgüt kültürü inşa etmek mümkündür. Bu örgüt kültüründe çalışanların aidiyeti ve bağlılıkları artmaktadır.

2.4.2. Duygusal Zekâ ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Bu tez çalışmasının önceki bölümlerinde de değinildiği gibi, Duygusal Zekâ konusu Örgütsel Davranış Bilimi disiplinlerinde son yıllarda sıkça araştırılan bir konu olmuştur. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

kavramı da özellikle Örgütsel Davranış Bilimleri ve İnsan Kaynakları disiplinlerinde yaygın olarak ele alınan bir konudur. Bu sebeple Duygusal Zekâ ile Örgütsel Vatandaşlık konuları arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Gerek Duygusal Zeka gerekse de Örgütsel Vatandaşlık Davranışına ilişkin birçok ampirik araştırma yapılmış ve bunların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları'nın birçok faktörle ilişkisi incelenmiştir. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Zekâ arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sayısı gittikçe artmaktadır.

Duygusal zekâ bileşenlerinden duygusal farkındalık, bireyin güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olması, kendisini ve iş performansını etkileyen dinamikleri bilmesi, dolayısıyla kendini her yönü ile tanımasıdır. Duygusal farkındalık ile bütünleştirilen örgüt kimliği ise, örgüt felsefesi, örgütsel davranış öğelerini içermektedir. Örgüt kimliği, bir örgütün karakteristiğini ortaya koyarken, hedef kitleler nezdinde olumlu ve istenilen imajın oluşturulması ve bunun sağlamlaştırılmasını sağlar⁶⁶.

Duygusal zekâ boyutlarından kendini yönetme boyutu, bireyin duygularını denetleyebilmesi, neyi, neden yaptığını bilmesi ve olayları kendi lehine çevirmesidir. Örgütsel Vatandaşlık Davranışını bir kültür olarak benimseyen ve uygulayan tüm bireylerin, hedef kitleye yönelik eylem ve söylemlerinde bilinçli, dengeli ve tutarlı davranması gerekir⁷⁸.

Duygusal zekâ bileşenleri arasında yer alan sosyal bilinç yardımıyla birey, başkalarının bakış açısını kavrayabilir, onların ihtiyaçlarını dikkate alarak gidermeye çalışır. Bu öge, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı boyutunda incelendiğinde, örgütün kendi çıkarlarını gözetmesinin yanısıra, içinde bulunduğu toplumun yararına hizmet etme çabası şeklinde tanımlanabilecek örgütsel sosyal sorumluluk kavramına gönderme yapmaktadır. Örgütsel iletişim çalışmaları sonucu ortaya çıkan

örgütsel imaj, örgütün örgütsel duygusal zekâya sahip olarak nasıl algılandığını ortaya koymaktadır⁷⁸.

Gerçektende son yıllarda artan rekabet koşullarıyla başa çıkabilmek için daha nitelikli işgörenlerle beraber olma gerekliliği tüm örgütler açısından büyük önem taşımaktadır. Ancak girdisi ve çıktısı insan olan örgütlerde konunun taşıdığı değer daha da açıktır. Duygusal zekâ seviyesi yüksek işgören, kendine güvenen, yetkinliklerinin farkında olan özgüveni yüksek işgöreindir. Bünyesinde böyle işgörenleri istihdam eden örgütler, rakip örgütler karşısında rekabet avantajı sağlamaktadır. Rekabet şartlarında ve yönetim paradigmalarında yaşanan hızlı değişimler, işgörenlerin bağlılık ve sadakat duygularını artırıcı şekilde örgütlerin yeniden yapılanmalarını gerektirmektedir. Bu nedenle örgütler için, işgörenlerinin yaptıkları işten ve çalıştıkları örgütten memnun olmalarını sağlamak, mal ve/veya hizmet üretmek kadar önemlidir.

Kendisini ifade edebilen, sorumluluk almaktan çekinmeyen inisiyatif sahibi, yüksek duygusal zekâya sahip işgörenin örgüte daha fazla verim vereceği beklenmektedir. Konuyla ilgili araştırmalar yüksek düzeyde duyulan bağlılığın, çoğu zaman daha fazla sorumluluk sahibi olma, daha fazla sadakat ve daha yüksek verimlilikle sonuçlandığını göstermektedir. İşgörenin çalıştığı örgüt ile özdeşleşerek, örgütün ilke, amaç ve değerlerini benimsemesinin, kurumsal kazançlar için çaba göstermesinin ve örgütte çalışmayı sürdürme isteğinin ölçüsü olarak tanımlanan örgütsel bağlılığın kişisel, örgütsel ve çevresel faktörler ile belirlendiği ifade edilebilir.

Bu çalışmanın yukarıdaki kısımlarında duygusal zekâ; bireyin kendisine veya başkalarına ait duyguları anlama ve bunları yönetme becerisi olarak tanımlanmıştı. Duygusal zekâsı yüksek kişilerin iş hayatlarında başarılı oldukları ve doğru yerde doğru karar verdikleri bilinen bir gerçektir. Duygusal zekâsı yüksek insanlar daha sağlıklı ilişkiler kurabilen, iletişim sorunları olmayan, disiplin sahibi, çevresindekiler ile

uyumlu, çalışmaya istekli, problem çözücü kişiler olarak bilinirler. Duygusal zekâya sahip işgörenler, örgütlerinde karşılaştığı problemlerle başa çıkabilme ve duygularını kontrol edebilme becerilerine sahiptirler. Örgütler açısından ele alındığında duygusal zekâ seviyesi yüksek işgörenlerle çalışmak bütün örgütlerin arzuladığı bir durum olmaktadır. Çünkü duygusal zekâ yeterliğine sahip olmak, işgörenin örgütsel vatandaşlık bilincinin artmasına katkıda bulunmaktadır.

İşgörenlerin örgütün amaçlarına bağlılığı ve örgütün başarısında sorumluluk hissetmesi onların örgütü sahiplenmeleri ile ilişkilidir. Bu sahiplenme işgörenlerin kendi görüşlerinin örgütsel açıdan önemsendiği, fark yarattığı ve değer gördüğü inancından kaynaklanmaktadır. Duygusal zekâ seviyesi yüksek işgörenler, örgütün kendi görüşlerine değer verdiğini bilmektedir. Örgüt ve yöneticilerin, işgörenlerin inisiyatif kullanmalarına imkan vermemesi, onların örgütsel vatandaşlık bilinçlerini azaltacaktır. İşgörenlerin bağlılığını ve güvenini kazanmak, onların güçlendirilmesini, inisiyatif kullanmalarına izin verilmesini gerektirmektedir⁷⁹.

İşgörenlerde örgütsel vatandaşlık bilincinin sağlanabilmesi için örgütler işgörenlerin istek, ihtiyaç ve beklentilerini iyi anlamak ve bunları karşılamak durumundadır. Duygusal zekâ seviyesi yüksek işgören, kendini ifade edebilen, ne istediğini bilen ve bunu ifade etmede zorluk yaşamadan karşısındakine anlatabilen kişidir. Bu nedenle örgütten beklentilerini açıkça ifade edebilmektedir. İşgörenlerin istek, ihtiyaç ve beklentileri gerek maddi (ücret, teşvik primi gibi) unsurlarla gerekse maddi olmayan (yükselme fırsatları, eğitim olanakları gibi) unsurlarla ilgili olabilmektedir. Bu istekler örgütler tarafından karşılandığında, işgörenler örgüt için etkili ve verimli çalışma göstereceklerdir. İşgörenler, örgütlerinin kendilerine değer verdiklerini hissetmek istemektedirler. Duygusal zekâ yeterliğine sahip işgörenler, örgütlerinin kendi görüşlerine değer verdiğini, fikirlerini önemsendiğini bilmektedir. İşgören örgüt için önemli biri

olduğunun bilincindedir ve kendisine değer verildiğini bildiği bir ortamda çalışmaktan dolayı memnuniyet duyacaktır⁸⁰.

Daha öncede ifade edildiği gibi, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olan örgütler daha etkindir. Çünkü örgütsel bağlılıkları güçlü işgörenlerin işten ayrılma, işe geç kalma, devamsızlık gibi olumsuz davranışlar sergileme olasılığı, bağlılığı güçlü olmayan işgörenlere göre daha düşüktür. Örgüt amaçlarını benimseyen ve bu amaçlara ulaşmak için kendilerinden beklenenin üstünde çaba harcayan işgörenler, örgütün rekabet gücünü artırmaktadırlar. Ayrıca örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenler, örgüt hakkında çevredekilere olumlu görüşte bulunmaktadır. Bu durum da örgütün kaliteli elemanı kendisine çekmesini kolaylaştırmaktadır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışları'nın geliştirilmesi, işgörenlerin duygusal enerji ve dikkatlerinin birbirleriyle ilişkilendirilmesine bağlı olmaktadır. Bu durum, işgörenlerin birbirleriyle nasıl bir ilişki içinde olduklarını ve örgüt hakkındaki duygularını yansıtmaktadır. Duygusal zekâ seviyesi yüksek işgörenler sosyal becerileri güçlü kişilerdir. Dolayısıyla diğer insanlarla kolay ve sağlıklı iletişim kurabilmektedirler. Birbirleriyle iyi ilişki içinde olan işgörenler olumlu duyguları da birlikte paylaşmaktadırlar. Birlikte çalışmaktan, bir ekip olmaktan dolayı mutluluk duymaktadır. Hedefleri aynı olan işgörenler bu hedeflere ulaşmayı arzulamakta ve gerçekleştirmek için bütün güçlerini ortaya koymaktadırlar. Çağdaş insan, toplumsal yaşama ve özellikle de iş yaşamına giderek daha çok kişilik katmak istemektedir. İşin insani yönü daha önemli hale gelmekte, işgörenin, duyguları, ilgileri ve güdüleri daha çok dikkate alınmaktadır. Bu yüzden çağdaş insan, teknolojik imkânları gelişmiş ve parasal sorunları çözülmüş olarak iş çevrelerine, iş ve örgütün şekillenmesinde güçlü bir katılım istemektedir. Bu konudaki bulgular, çağdaş işgörenin paradan çok özerklik, kişisel seçim ve özgürlük istediğini ortaya koymaktadır⁸¹.

İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık bilinçlerini artırmak için, onları anlamlı bir iş yaptıklarına inandırmak, yaptıkları işin önemini takdir etmek, işlerini sevmelerini sağlamak ve onları verilen işi yapan bir üretim faktörü olarak değil, üretime katılan, inceleyen, araştıran, düşünen işgörenler olarak görmek gerekmektedir. Duygusal zekâya sahip işgören, örgüt için önemli biri olduğunu ve örgüte değer kattığının bilincinde olan kişidir.

Diğer taraftan, örgütsel vatandaşlık bilincinin artırması için yöneticilerin işgörelere adil davranması, onların yaratıcılıklarını geliştirmelerine yardımcı olması ve yönetim kademesi ile işgörel arasında iyi bir iletişim sisteminin oluşturulması gerekmektedir. İyi iletişim kurma yolu da işgörelin kendisini işverene doğru ifade etmesi ile mümkün olmaktadır. Duygusal zekâ yeterliği olan işgörel kendini ifade edebilen ve ne istediğini bilen kişidir. Bu nedenle örgütün kendisinden beklentilerini ve ne yapması gerektiğini de bilmektedir⁸⁰.

Duygusal zekâ seviyesi yüksek çalışanlara sahip olmak örgütlerin, arzuladıkları bir durumdur. Duygusal zekâ seviyesi yüksek işgörel, müşterilerin ne istediğini anlayabilmekte ve ihtiyaçlarına cevap verebilmektedir. İstenmeyen bir durumla karşılaşıldığında ise anında çözüm getirebilmektedir. Yüksek duygusal zekâlı işgörel, daha mutlu, sağlıklı ve ilişkilerinde daha başarılıdır. Hayata olumlu tarafından bakabildikleri için, içinde bulundukları şartlar zor olsa bile başa çıkabilme becerilerine sahiptirler. Teknik açıdan yeteri kadar donanıma sahip olmak, istenilen başarı düzeyini yakalamaya tek başına yetmemektedir. Örgütlerde başarı; takım çalışmasına, birlikte hareket etmeye ve iyi insan ilişkilerine dayanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, örgütlerin başarısının, duygusal zekâ seviyeleri yüksek işgörelin örgütsel vatandaşlık bilincinin sağlanması ile mümkün olabileceği düşünülmektedir.

Duygusal zekânın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın alt boyutları olan, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığa olan etkisi de göz önünde bulundurulmalıdır. Duygusal zekâ seviyesi yüksek işgörenlerin; duygusal, devam ve normatif bağlılıklarının yüksek olması ve örgüte bağlı kalmaları beklenir. Şöyle ki; duygusal zekâsı yüksek işgörenlerin devam bağlılıklarının yüksek olacağı beklenir. Duygusal zekâsı yüksek işgörenler; kendilerini ifade yetenekleri gelişmiş ve sosyal ilişkileri kuvvetli kişilerdir. Bu kişilerin, kendilerini ifade etmelerine olanak sağlayan ve yeteneklerini rahatlıkla kullanabilecekleri çalışma ortamı sunan örgütlerde çalışmak istemeleri beklenmektedir⁸⁰.

Diğer taraftan, duygusal zekâ seviyesi yüksek işgörenlerin devam bağlılıklarının da yüksek olacağı beklenmektedir. Devam bağlılığında işgören, iş alternatiflerinin azlığından dolayı örgüt üyeliğini sürdürmektedir. İçinde bulunan kriz dönemi ve yoğun işsizliğin yaşandığı günümüzde işgörenin, mevcut işinden daha iyi bir iş bulacağı inancını taşınamaması nedeniyle örgüt üyeliğini sürdüreceği beklenebilir.

Sonuç olarak, duygusal zekâsı yüksek işgörenlerin aynı zamanda yüksek normatif bağlılık gösterecekleri beklenmektedir. Çünkü duygusal zekâ seviyeleri yüksek işgörenler, empati yetenekleri gelişmiş, bu nedenle kendilerini karşısındaki kişi yerine koyup onların duygu ve düşüncelerini anlayan kişilerdir. Bu nedenle kendilerini ilk yetiştiren örgütten ayrılmanın, örgüt açısından vefasızlık olarak algılanacağı, örgütte çalışmaya devam etmek ile vefa borcunun ödeneceğini düşünen işgörenler örgütte kalacaklardır.

2.5. Türkiye'de Spor Yönetimi ve Spor Örgütleri

Türkiye'de spor yönetimi kronolojik olarak kısaca özetlendiğinde; kurumsal yapı başlıkları altında, özerk federatif bir yapıyı simgeleyen TİCİ (1922-1936), devletin sporu yarı resmi biçimde yönettiği,

parti yan kuruluşu niteliğindeki TSK (1936-1938), sporun bir devlet hizmeti olarak görüldüğü ve resmi biçimde yönettiği BTGM (1938-1986) ve devamı niteliğindeki GSGM olarak sıralanır. Spor yönetiminin sevk ve idaresinden günümüzde de sorumlu olan ve örgütsel açıdan, BTGM'nin devamı niteliğindeki Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün temel yapısının şekillenmesi ve günümüze kadar gelen özerkleşme çabalarının başlangıcı, 1982'de yapılan yeni Anayasa ve 1983 seçimlerinde iktidara gelen Anavatan Partisi ile başlayan yeni liberal politikalara dayanmaktadır⁹⁴.

2.5.1. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (GSGM)

7 Kasım 1982 tarihli yeni Anayasa'da ise ilk kez spora yer verilmiştir. Böylece ülkemizde ilk kez spor ve sporcu anayasa'nın teminatı altına alınmıştır. Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü'nce yönetilen Türk sporu 14.12.1983 tarihinde de 179 sayılı kanun hükmünde kararnameyle Milli Eğitim ve Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde yer aldı. 1986 yılında 3289 sayılı yasayla BTGM olan adı, Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü olarak değiştirildi. 1989 yılında Başbakanlık Devlet Bakanlığı'na bağlanması nedeniyle adı "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü" oldu. 3289 ve 3703 sayılı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün kuruluş yasasında yer alan federasyon başkanlarının seçimle iş başına gelmesi, spor federasyonlarının özerkleştirilmesi ve demokratik bir yapıya kavuşturulması çalışmaları, 3461 sayılı Türkiye Futbol Federasyonu'nun kuruluş ve görevleri hakkındaki kanunla başladı. 1993 yılında ise federasyon başkanlarının seçimle iş başına gelmesine ilişkin yönetmelik çıkarılarak uygulamaya kondu ve ilk seçimler 5230 delegenin katılımıyla 5 Aralık 1993'te yapıldı. 14.07. 2004 tarih ve 25522 sayılı Resmi Gazete' de yayımlanarak yürürlüğe giren Özerk Spor Federasyonları Çerçeve Statüsü ile halen Genel Müdürlük bünyesinde bulunduran 59 Spor Federasyonundan 54 Spor Federasyonu İdari ve Mali yönden özerkliğe kavuşturulmuştur⁹⁵.

Kısa bir tarihi sürecine değindiğimiz Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü [GSGM], 21.05.1986 tarih ve 3289 sayılı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunla kurulmuş ve faaliyetlerini bu Kanuna göre yürüten tüzel kişiliğe sahip, katma bütçeli bir kamu kuruluşu olarak Türk sporuna ilişkin karar ve denetim yetkilerini elinde bulundurmaktadır. Bu nedenle; Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, Türkiye'deki spor örgütlenmesinin en başında bulunan ve kendi yetki alanındaki spor faaliyetleriyle ilgili olarak bağlayıcı kararlar alan bir kamu kuruluşudur⁹⁶.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, Başbakanlığa bir devlet bakanlığı aracılığıyla bağlı, merkez ve taşra teşkilatlarından oluşmaktadır. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı, idari teşkilat ve sürekli kurullardan oluşur. İdari teşkilat; Ana Hizmet Birimleri, Danışma ve Denetim Birimleri (Teftiş Kurulu Başkanlığı, Hukuk Müşavirliği, Spor Kontrolleri Kurul Başkanlığı), Yardımcı Birimler (Personel ve Eğitim Dairesi Başkanlığı, İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı, Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı ve Savunma Uzmanlığı) ve Bağlı Birimler (Spor Toto Teşkilat Başkanlığı)'dan meydana gelir. Sürekli Kurullar ise, Gençlik ve Spor Şuraları, Merkez danışma Kurulu, Merkez Ceza Kurulu, Genel Müdürlük Ceza Kurulu ve İl Ceza Kuruludur.

Taşra teşkilatı, il ve ilçe müdürlüklerinden oluşmaktadır. İllerde, Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü, ilçelerde Gençlik ve Spor İlçe Müdürlüğü kurulur. İllerde vali, ilçelerde kaymakam, Gençlik ve Spor başkanıdır. Bu teşkilatın hizmetleri illerde il müdürü, ilçelerde ilçe müdürü tarafından yürütülür. Hizmetlerin yürütülmesinden dolayı il müdürü valiye, ilçe müdürü kaymakama karşı birinci derecede sorumludurlar⁹⁷.

GSGM'nin görevleri 3289 sayılı Kanunun 2. maddesinde sayılmıştır. Bu görevlere bakıldığında GSGM'nin, sportif faaliyetlerin yapımında ve gelişiminde teşvik edici, düzenleyici ve denetleyici bir otorite

konumunda olduğu ortaya çıkmaktadır. GSGM bu niteliği itibariyle, kanunen getirilmiş istisnalar -futbol ve at yarışları- dışında tüm spor branşları konusunda genel yetkili kurumdur.

GSGM kendine 3289 sayılı Kanunla verilen yetkiler dâhilinde sportif faaliyetleri, çıkarmış olduğu yönetmeliklerle düzenlemektedir. Bu bağlamda, sporcu ve spor kulüpleri ile gençlik derneklerinin tescil, vize, aktarma işlemleri, federasyonlar, federasyon başkanlarının seçimi, disiplin cezaları, dopingle mücadele, beden eğitimi, sporcu sağlığı, bedensel engellilerin spor yapmaları, başarılı sporcuların ödüllendirilmesi, sponsorluk ve spor tesislerinin tahsisi gibi birçok husus GSGM tarafından düzenlenmiş bulunmaktadır.

Burada değinilmesi gereken diğerk bir husus da, 3289 sayılı Kanuna 04.03.2004 tarih ve 5105 sayılı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanunun 2. maddesi ile eklenen ek madde 9 hükmüdür. Bu hükümle birlikte, GSGM'nin gözetim ve denetiminde faaliyette bulunan federasyonlar özerk ve özerk olmayan federasyonlar olarak iki gruba ayrılmış bulunmaktadır. “Özerklik” başlığını taşıyan ek madde 9'a göre, talepte bulunan federasyonların, belirtilen şartları taşımaları halinde malî ve idarî yönden özerk sayılmaları mümkün hale gelmiştir. Özerk federasyonlar hükümde, “organları genel kurulu tarafından seçimle göreve gelen, her türlü kararlarını kendi organları içerisinde alan, bütçesi genel kurul tarafından onaylanan ve ibra edilen federasyonlar” olarak tanımlanmıştır (3289 sayılı Kanun Ek madde 9/II)⁹⁷.

2.5.2. Spor Federasyonları

Ulusal spor federasyonları ilgili branşın ülke sınırları içerisinde en üst karar ve yönetim organıdır. Bağımsız spor federasyonları (Bu madde başlığı “Özerklik” iken, 29.3.2011 tarihli ve 6215 sayılı

Kanunun 10 uncu maddesiyle metne işlendiği şekilde, madde metninde yer alan “özerk” ibareleri ise “bağımsız” olarak değiştirilmiş ve metne işlenmiştir.) Spor dalı ile ilgili faaliyetleri ulusal ve uluslararası kurallara göre yürütmek, gelişmesini sağlamak, sporcu sağlığı ile ilgili konularda gerekli önlemleri almak, teşkilatlandırmak, federasyonu uluslararası faaliyetlerde temsil etmek ve Tahkim Kurulu kararlarını uygulamakla görevli ve yetkili, özel hukuk hükümlerine tabi bağımsız spor federasyonları kurulur. Federasyonlar, Merkez Danışma Kurulunun uygun görüşü, Bakanın teklifi ve Başbakanın kararı ile kurulur ve kararın Resmi Gazetede yayımlanması ile tüzel kişilik kazanır. Bu Kanunda belirtilen yükümlülüklerini yerine getirmeyen federasyonların tüzel kişilikleri bu maddede belirtilen usulle iptal edilir ve mal varlıkları Genel Müdürlüğe devredilir. Genel Müdürlük tarafından bağımsız spor federasyonlarına yapılan yardımlar ile Genel Müdürlük bütçesinden bu federasyonlara tahsis edilen kaynaklar kullanılarak edinilen her türlü taşınır ve taşınmazlar edinim amacı dışında kullanılamaz ve Genel Müdürün izni alınmadan üçüncü kişilere satılamaz ve devredilemez. Genel Müdürlük tarafından yapılan yardımlar ve tahsis edilen kaynaklar kullanılarak alınan taşınmazların mülkiyeti Genel Müdürlüğe ait olur. Bu taşınmazlar Genel Müdürlüğün mevzuatı çerçevesinde kullanılır. Federasyon malları Devlet malı hükmündedir, haczedilemez. Federasyon faaliyetlerinde görevli bulunanlar, görevleriyle ilgili olarak işlemiş oldukları suçlar bakımından kamu görevlisi sayılır⁹⁸.

2.5.3. Spor Yönetimi

Spor yönetimi, Sporda yönetimi meydana getiren unsurların kuruluş ve işleyiş biçimlerini inceleyen ve bu unsurların en iyi şekilde sevk ve idaresi için gereken yönetim tekniğini bulmaya çalışan spor biliminin bir koludur⁹⁹.

Genel yönetimin bir parçası olan spor yönetimini, genel yönetimden ayırmak mümkün değildir. Bir başka ifade ile, genel yönetimde kullanılan kavram ve yöntemler spor yönetimi içinde aynen geçerlidir. Bu noktadan hareketle spor yönetimi, genel yönetimin ilke, yönetim ve kurallarının spor alanına uygulanması olarak da kabul edilebilir. Temel amacı da, spor faaliyetlerinin akılcı ve bilimsel bir biçimde yürütülmesinin yollarını araştırmak, bulmak ve bunları genel ilkelere dönüştürüp uygulamaktır. Başka bir ifade ile spor yönetimi, spor alanına ilişkin karar ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetlerle ilgilenir. Ayrıca, beden eğitimi ve spor programlarının geliştirilmesi, personel sağlanması ve yetiştirilmesi, spor kurum ve tesislerinin sevk ve idare edilmesi, denetlenmesi gibi konuları kapsar¹⁰⁰.

Spor yönetimi, sporda yönetimi meydana getiren unsurların kuruluş ve işleyiş biçimlerini inceleyen ve unsurların en iyi şekilde sevk ve idaresi için gereken yönetim tekniğini bulmaya çalışan spor biliminin bir koludur Spor yönetimi, sosyal, ekonomik ve kültürel boyutlar ihtiva eden kapsamlı ve karmaşık sorunlarla karşı karşıya bulunmaktadır. Bu nedenle bugün sporu sosyal, ekonomik, siyasal ve diğer kurumlar gibi düşünmek zorundayız. Sözü edilen bu kurumların etkili ve verimli çalışabilmeleri büyük ölçüde iyi yönetilmelerine bağlıdır¹⁰¹.

2.5.4. Spor Yöneticisi

Spor yöneticisi, “spor hizmet ve faaliyetlerinin sevk ve idaresinde çeşitli şekillerde görev alan (başkan, idareci, antrenör vs.) bu hizmet faaliyetlerinin yürütülmesinde emeği geçen profesyonel ya da gönüllü bireyler” olarak ifade edilmektedir¹⁰².

Biçer (2004) spor yöneticisi spor hizmet ve faaliyetlerinin, sevk ve idaresinde çeşitli şekillerde görev alan (başkan, idareci, antrenör v.s) bu hizmet faaliyetlerinin yürütülmesinde emeği geçen profesyonel

yada gönüllü bireyler olarak ifade ederken¹⁰³. Yetim (1992) spor yöneticisi için, sporu ve sporcuyu seven, sosyal liderlik niteliklerini taşıyan, yenilik ve gelişmelere açık olan, değişim ve gelişmelerin gerisinde kalmayan, çağdaş yöneticinin tüm niteliklerini taşıyan, amaçları doğrultusunda severek, isteyerek, bilerek ve fedakârca hizmet verendir, tespitinde bulunmaktadır¹⁰⁴.

Kısaca spor yöneticisi, beden eğitimi ve spor alanlarında amaçlanan hedeflere ulaşılabilmesi ve işlerin yerine getirilebilmesi için, spor kurumlarında çalışan insanları teşkilâtlandıran, emirler veren, grup çalışmalarını aynı amaca yönlendirip düzenleyen, her türlü sorumluluğu üzerine alan ve işleyişi denetleyen kişidir. Bir başka ifadeyle spor yöneticisi, spor hizmet ve faaliyetlerinin sevk ve idaresinde çeşitli şekillerde görev alan ve spor teşkilâtlarını, kuruluş amaçları doğrultusunda başarıya götürecek işleri yürüten yetkili ve sorumlu kişi olarak tanımlanmıştır¹⁰⁵.

3. GEREÇ VE YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama araçları ile bunların geçerlik ve güvenirlik değerleri, verilerin toplanması için izlenen yol ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel tekniklerle ilgili açıklamalar yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada Gençlik Spor Genel Müdürlüğü bünyesinde görev yapan yönetici personele ayrıca Özerk Spor Federasyon Başkanları ve Genel Sekreterlerine “Örgütsel Vatandaşlık” ve “Duygusal Zekâ” ölçekleri uygulanarak iş yaşamındaki davranışları tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu yönüyle araştırma tarama modelindedir. Karasar (2007)’a göre, tarama modeli geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Gençlik Spor Genel Müdürlüğü bünyesinde görev yapan yönetici personel, Özerk Spor Federasyon Başkanları ve Genel Sekreterleri oluşturmaktadır. Örneklem grubunu ise, GSGM bünyesinde “Şef” olarak çalışan 26, “Şube Müdürü” olarak çalışan 41, “Daire Başkanı” olarak çalışan 11 ve “Genel Müdür/Genel Müdür Yrd.” olarak çalışan 4, Özerk Federasyonlarda “Genel Sekreter” olarak çalışan 42, “Federasyon Başkanı” olarak görev yapan 50 katılımcı olmak üzere toplam 174 katılımcı oluşturmaktadır.

3.3. Veri Toplama Aracı

Çalışmanın amacına uygun olarak 3 bölümden oluşan bir veri toplama aracı kullanılmıştır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini ortaya çıkarmak için araştırmacı tarafından kişisel bilgi formu geliştirilmiştir. Diğer iki kısımda ise Özaslan, Acar B. ve Acar C. (2009) tarafından geliştirilen 25 ifadeden oluşan “Duygusal Zeka” ve 21 ifadeden oluşan “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” ölçeklerinden yararlanılmıştır. ÖVD ölçeği üzerinde yapılan güvenirlik analizi sonucunda cronbach’s alpha değeri “0,720”; DZ ölçeği üzerinde yapılan güvenirlik analizi sonucunda ise cronbach’s alpha değeri “0,854” çıkmış ve buradan da her iki ölçeğin güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır⁷⁸.

“Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” ölçeğindeki ifadelerden dört tanesi özgecilik boyutunu, üç tanesi vicdanlılık boyutunu, dört tanesi sportmenlik boyutunu, dört tanesi nezaket boyutunu ve altı tanesi de örgütsel erdem boyutunu ölçmek üzere oluşturulmuştur. “Duygusal Zeka” ölçeğinde beş boyut ölçülmüş ve her bir boyut için beş ifade kullanılmıştır. Bu boyutlar kendini tanıma, duygusal farkındalık, motivasyon, empati, iliksi yönetimidir. Anketler araştırma grubuna elden teslim edilmek suretiyle doldurulmuştur. Ulaşılamayan katılımcılara e-posta ile gönderilmiştir. Anket formunun ikinci ve üçüncü bölümlerinde Likert’in 5’li ölçeği temel alınmıştır. Buna göre; 1- Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Fikrim yok, 4-Katılıyorum, 5-Tamamen Katılıyorum cevaplarına göre değerlendirmeler dikkate alınacaktır.

3.4. Verilerin Analizi

Çalışma kapsamına uygun olarak personelin kurumdaki davranışlarını ortaya çıkarmak için uygulanan iki ölçekten ve kişisel bilgi formundan elde edilen veriler SPSS-15 paket programına işlenmiştir.

Kişisel bilgi formundan elde edilen verilerden katılımcıların demografik özelliklerine uygun olarak frekans ve yüzde dağılımlarına bakılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerinden belirlenen alt problemler incelendiğinde; “Cinsiyet, Medeni Durum” ve “Çalıştığı Kurum” özelliklerine ölçeklerin alt boyutlarından ve genelinden elde edilen ortalama puanlar arasındaki farklılığa bağımsız örneklem t-testi analizi ile bakılmıştır. “Yaş”, “Görev Yapılan Yönetim Düzeyi”, “Kamu Hizmetinde Çalışılan Süre” ve “Şuan ki Görevde Çalışma Süresi” değişkenlerine göre ölçeklerin alt boyutlarından ve genelinden elde edilen ortalama puanlar arasındaki farklılığa tek yönlü varyansa analizi ile bakılmıştır. “Lisans veya Lisansüstü Mezuniyet Alanı” değişkenine göre fikir belirten olmadığı için ve Eğitim Durumu değişkeni açısından ise 1 kişi diğer olarak eğitimini ifade ettiği için karşılaştırma yapılamamaktadır. “Örgütsel Vatandaşlık Davranış” ölçeği ile “Duygusal Zeka” ölçeğine ait alt boyutlara ilişkin her bir ölçeğin kendi içindeki alt boyutları arasındaki ilişkiye ise pearson korelasyon analizi ile bakılmıştır.

4. BULGULAR

Bu bölümde araştırma kapsamında belirlenen veri toplama aracının katılımcılara uygulanması sonucu edilen veriler ve belirlenen alt problemlere ait bulgular yer almaktadır.

Tablo–1 Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

		<i>F</i>	%
Cinsiyet	Bay	150	86,2
	Bayan	24	13,8
Yaş	25 ve Altı	2	1,1
	26–35	27	15,5
	36–45	66	37,9
	46–55	61	35,1
	56 ve Üzeri	18	10,3
Medeni Durum	Evli	150	86,2
	Bekar	24	13,8
Eğitim Durumu	Lise ve Dengi	8	4,6
	Ön Lisans	15	8,6
	Lisans	109	62,6
	Y. Lisans	37	21,3
	Doktora	4	2,3
	Diğer	1	,6
Lisans veya Lisans Üstü Mezun Alan	Beden Eğitim Branşları	59	33,9
	Beden Eğitimi Dışında Bir Alan	78	44,8
	Fikir Belirtmeyen	37	21,3
Çalıştığı Kurum	GSGM Bünyesinde	83	47,7

	Özerk Federasyon Bünyesinde	91	52,3
Görev Yapılan Yönetim Düzeyi	Şef	26	14,9
	Şube Müdürü	41	23,6
	Genel Sekreter	42	24,1
	Federasyon Başkanı	50	28,7
	Daire Başkanı	11	6,3
	Genel Müdür/Genel Müdür Yrd.	4	2,3
Toplam Çalışılan Süre	1-4	27	15,5
	5-8	34	19,5
	9-12	17	9,8
	13-16	18	10,3
	17-20	18	10,3
	21 ve Üzeri	60	34,5
Şuan ki Görevde Çalışma Süresi	1-4	46	26,4
	5-8	62	35,6
	9-12	31	17,8
	13-16	7	4,0
	17-20	10	5,7
	21 ve Üzeri	18	10,3
TOPLAM		174	100,0

Tablo-1'e bakıldığında katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları incelendiğinde; %86,2'sinin erkek, %13,8'nin kadın, %1,1 "25 ve altı" yaş aralığında, %37,9'nun ise "46-55" yaş aralığında ve %86,2'sinin evli, %13,8'nün ise bekar olduğu görülmektedir.

Araştırma grubunun, %4,6'sının "Lise ve Dengi" %2,3'nün "Doktora", %62,6'sının ise "Lisans" eğitimi aldığı ve sadece %33,9'nun "Beden Eğitimi Branşları" ile ilgili bir bölümden mezun olduğu, %47,7'sinin "GSGM", %52,3'nün ise "Özerk Federasyon" bünyesinde görev yaptığı. Görev yaptıkları yönetim düzeylerine göre dağılımlarına bakıldığında; %14,9'nun "Şef", %23,6'sının "Şube Müdürü", %6,3 "Daire Başkanı", %2,3 "Genel Müdür/Genel Müdür Yrd." olarak görev yaptığı, %28,7'sinin "Federasyon Başkanı" ve %24,1'nin "Genel Sekreter" olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların çalıştıkları süreye göre dağılımlarına bakıldığında; "1-4" yıl aralıklarında %15,5, "5-8" yıl aralığında %19,5, "9-12" yıl aralığında %9,8, "13-16" yıl aralığında %10,3, "17-20" yıl aralığında %10,3 ve "21 ve üstü" yıldır çalışan %34,5 kişi bulunmaktadır.

Tablo-2 Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre "Örgütsel Vatandaşlık" Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlara İlişkin T-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ortalama	S	t	sd	p
Özgecilik	Bay	150	3,63	,86	-,963	172	,337
	Bayan	24	3,81	,66			
Örgütsel Erdem	Bay	150	3,67	,85	,335	172	,738
	Bayan	24	3,61	,46			
Üstün Görev Bilinci	Bay	150	3,86	,90	,187	172	,852
	Bayan	24	3,82	,58			
Centilmenlik	Bay	150	3,81	,83	-,292	172	,770
	Bayan	24	3,87	,52			
Nezaket	Bay	150	4,12	,90	-,679	172	,498
	Bayan	24	4,25	,51			
ÖDV Genel Ortalama	Bay	150	3,83	,80	-,268	172	,789
	Bayan	24	3,88	,34			

*p<,05

Tablo-2'ye bakıldığında katılımcıların cinsiyetlerine ilişkin "Örgütsel Vatandaşlık" ölçeğinin alt boyutlar ve genelinden aldıkları ortalama puanlar incelendiğinde; Her iki cinsiyetinde en yüksek ortalama olarak nezaket alt boyutunu seçtikleri. "Örgütsel Davranış Ölçeği" genel ortalama puanlar arasında $t_{(172)}=-,268$, $p>,05$ 'e göre bayların ortalama puanları ($\bar{X}=3,83$, Düşük Davranışa sahip) ile bayanların ortalama puanları ($\bar{X}=3,88$, Yüksek Davranışa Sahip) arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Bununla birlikte "Özgecilik" alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $t_{(172)}=-,963$, $p>,05$ 'e göre bayların ortalama puanları ($\bar{X}=3,63$, Düşük Davranışa sahip) ile bayanların ortalama puanları ($\bar{X}=3,81$, Yüksek Davranışa Sahip) arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Ölçeğin "Örgütsel Erdem" alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $t_{(172)}=,335$, $p>,05$ 'e göre bayların ortalama puanları ($\bar{X}=3,67$, Yüksek Davranışa sahip) ile bayanların ortalama puanları ($\bar{X}=3,61$, Düşük Davranışa Sahip) arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. "Üstün Görev Bilinci" alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $t_{(172)}=,187$, $p>,05$ 'e göre bayların ortalama puanları ($\bar{X}=3,86$, Yüksek Davranışa sahip) ile bayanların ortalama puanları ($\bar{X}=3,82$, Düşük Davranışa Sahip) arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. "Centilmenlik" alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $t_{(172)}=-,292$, $p>,05$ 'e göre bayların ortalama puanları ($\bar{X}=3,81$, Düşük Davranışa sahip) ile bayanların ortalama puanları ($\bar{X}=3,87$, Yüksek Davranışa Sahip) arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. "Nezaket" alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $t_{(172)}=-,679$, $p>,05$ 'e göre bayların ortalama puanları ($\bar{X}=4,12$, Düşük Davranışa sahip) ile bayanların

ortalama puanları ($\bar{X}=4,25$, Yüksek Davranışa Sahip) arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Tablo-3 Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre “Duygusal Zeka” Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlara İlişkin T-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ortalama	S	t	sd	p
Duygusal Farkındalık	Bay	150	3,50	,589	-1,142	172	,255
	Bayan	24	3,65	,53			
Motivasyon	Bay	150	3,89	,67	-,665	172	,507
	Bayan	24	3,98	,54			
Kendini Yönetme	Bay	150	3,45	,68	-1,526	172	,129
	Bayan	24	3,67	,44			
Empati	Bay	150	3,79	,74	-1,102	172	,272
	Bayan	24	3,96	,48			
İlişki Yönetimi	Bay	150	3,33	,68	,158	172	,874
	Bayan	24	3,31	,70			
DZ Genel Ortalama	Bay	150	3,59	,56	-1,022	172	,308
	Bayan	24	3,71	,43			

*p<,05

Tablo-3’e bakıldığında araştırma grubunun cinsiyetlerine ilişkin “Duygusal Zeka” ölçeğinin alt boyutlar ve genelinden aldıkları ortalama puanlar incelendiğinde; bayanların ($\bar{X}=3,71$) genel ortalamasının baylardan ($\bar{X}=3,59$) daha yüksek olduğu, ayrıca cinsiyet değişkeni açısından “Duygusal Zeka Ölçeği” genel ortalama puanlar arasında $t_{(172)}=-1,022$, $p>,05$ ’e göre anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Katılımcıların “Duygusal Farkındalık” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $t_{(172)}=-1,142$, $p>,05$ ’e göre bayların ortalama puanları ($\bar{X}=3,50$, Düşük Davranışa sahip) ile bayanların ortalama puanları ($\bar{X}=3,65$, Yüksek Davranışa Sahip) arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Yöneticilerin “Motivasyon” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $t_{(172)}=-,665$, $p>,05$ ’e göre bayların ortalama puanları ($\bar{X}=3,89$, Düşük Davranışa sahip) ile bayanların ortalama puanları ($\bar{X}=3,98$, Yüksek Davranışa Sahip) arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. “Kendini Yönetme” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $t_{(172)}=-1,576$, $p>,05$ ’e göre bayların ortalama puanları ($\bar{X}=3,45$, Düşük Davranışa sahip) ile bayanların ortalama puanları ($\bar{X}=3,67$, Yüksek Davranışa Sahip) arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. “Empati” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $t_{(172)}=-1,102$, $p>,05$ ’e göre bayların ortalama puanları ($\bar{X}=3,79$, Düşük Davranışa sahip) ile bayanların ortalama puanları ($\bar{X}=3,96$, Yüksek Davranışa Sahip) arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. “İlişki Yönetimi” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $t_{(172)}=,158$, $p>,05$ ’e göre bayların ortalama puanları ($\bar{X}=3,33$, Yüksek Davranışa sahip) ile bayanların ortalama puanları ($\bar{X}=3,31$, Düşük Davranışa Sahip) arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Tablo-4 Katılımcıların Yaşlarına Göre “Örgütsel Vatandaşlık” Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlara İlişkin Anova Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Özgecilik	Gruplar Arası	2,637	4	,659	,947	,438
	Gruplar İçi	117,665	169	,696		
	Toplam	120,302	173			
Örgütsel Erdem	Gruplar Arası	3,859	4	,965	1,492	,207
	Gruplar İçi	109,279	169	,647		
	Toplam	113,138	173			
Üstün Görev Bilinci	Gruplar Arası	2,424	4	,606	,814	,518
	Gruplar İçi	125,838	169	,745		
	Toplam	128,263	173			
Centilmenlik	Gruplar Arası	3,298	4	,825	1,314	,267
	Gruplar İçi	106,027	169	,627		
	Toplam	109,325	173			
Nezaket	Gruplar Arası	2,738	4	,684	,923	,452
	Gruplar İçi	125,296	169	,741		
	Toplam	128,034	173			
ÖDV Genel Ortalama	Gruplar Arası	2,883	4	,721	1,267	,285
	Gruplar İçi	96,150	169	,569		
	Toplam	99,033	173			

*p<,05

Tablo-4 incelendiğinde yöneticilerin yaşlarına ilişkin “Örgütsel Vatandaşlık” ölçeğinin alt boyutları ve genelinden aldıkları ortalama puanlar incelendiğinde; “Örgütsel Davranış Ölçeği” genel ortalama puanlar arasında $F_{(4-169)}=1,267$, $p>,05$ ’e göre anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Ayrıca “Özgecilik” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $F_{(4-169)}=,947$, $p>,05$ ’e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. “Örgütsel Erdem” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar

arasında $F_{(4-169)}=1,492$, $p>,05$ 'e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. “Üstün Görev Bilinci” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $F_{(4-169)}=,814$, $p>,05$ 'e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. “Centilmenlik” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $F_{(4-169)}=1,314$, $p>,05$ 'e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. “Nezaket” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $F_{(4-169)}=,923$, $p>,05$ 'e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo-5 Katılımcıların Yaşlarına Göre “Duygusal Zeka” Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlara İlişkin Anova Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
	Gruplar Arası	,999	4	,250		
Duygusal Farkındalık	Gruplar İçi	57,600	169	,341	,733	,571
	Toplam	58,599	173			
	Gruplar Arası	,246	4	,062		
Motivasyon	Gruplar İçi	73,174	169	,433	,142	,966
	Toplam	73,420	173			
	Gruplar Arası	,067	4	,017		
Kendini Yönetme	Gruplar İçi	74,941	169	,443	,038	,997
	Toplam	75,008	173			
	Gruplar Arası	,659	4	,165		
Empati	Gruplar İçi	86,322	169	,511	,323	,863
	Toplam	86,981	173			
	Gruplar Arası	,304	4	,076		
İlişki Yönetimi	Gruplar İçi	79,212	169	,469	,162	,957
	Toplam	79,516	173			
	Gruplar Arası	,162	4	,041		
DZ Genel Ortalama	Gruplar İçi	50,709	169	,300	,135	,969
	Toplam	50,871	173			

* $p<,05$

Tablo-5’de katılımcıların yaşlarına ilişkin “Duygusal Zeka” ölçeğinin alt boyutlar ve genelinden aldıkları ortalama puanlar incelendiğinde; “Duygusal Zeka Ölçeği” genel ortalama puanlar arasında $F_{(4-169)}=,135$, $p>,05$ ’e göre anlamlı farklılık olmadığı bulunmuştur.

Araştırma grubunun “Duygusal Farkındalık” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $F_{(4-169)}=,733$, $p>,05$ ’e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. “Motivasyon” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $F_{(4-169)}=,142$, $p>,05$ ’e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. “Kendini Yönetme” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $F_{(4-169)}=,038$, $p>,05$ ’e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. “Empati” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $F_{(4-169)}=,323$, $p>,05$ ’e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. “İlişki Yönetimi” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $F_{(4-169)}=,162$, $p>,05$ ’e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo-6 Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre “Örgütsel Vatandaşlık” Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlara İlişkin T-Testi Sonuçları

	Medeni Durum	N	Ortalama	S	t	sd	p
Özgecilik	Evli	150	3,6511	,86211	-,085	172	,933
	Bekar	24	3,6667	,64456			
Örgütsel Erdem	Evli	150	3,6547	,84342	-,208	172	,836
	Bekar	24	3,6917	,55632			
Üstün Görev Bilinci	Evli	150	3,8250	,89309	-1,090	172	,277
	Bekar	24	4,0313	,60931			
Centilmenlik	Evli	150	3,8100	,83379	-,431	172	,667
	Bekar	24	3,8854	,49442			
Nezaket	Evli	150	4,1360	,90408	-,118	172	,906
	Bekar	24	4,1583	,52080			
ÖDV Genel Ortalama	Evli	150	3,8308	,79828	-,420	172	,675
	Bekar	24	3,9008	,41606			

*p<,05

Tablo-6’ya bakıldığında katılımcıların medeni durumlarına ilişkin “Örgütsel Vatandaşlık” ölçeğinin alt boyutlar ve genelinden aldıkları ortalama puanlar incelendiğinde; bekar yöneticilerin ($\bar{X}=3,90$), evlilere göre ($\bar{X}=3,83$) daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu fakat, $t_{(172)}=-,420$, $p>,05$ ’e göre medeni durum değişkeni açısından, anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Ölçeğin “Özgecilik” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $t_{(172)}=-,085$, $p>,05$ ’e göre evlilerin ortalama puanları ($\bar{X}=3,65$, Düşük Davranışa sahip) ile Bekar ortalama puanları ($\bar{X}=3,67$, Yüksek Davranışa Sahip) arasında, “Örgütsel Erdem” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $t_{(172)}=-,208$, $p>,05$ ’e göre evlilerin ortalama puanları

($\bar{X}=3,66$, Düşük Davranışa sahip) ile bekarların ortalama puanları ($\bar{X}=3,69$, Yüksek Davranışa Sahip) arasında, “Üstün Görev Bilinci” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $t_{(172)}=-1,090$, $p>,05$ ’e göre evlilerin ortalama puanları ($\bar{X}=3,83$, Düşük Davranışa sahip) ile bekarların ortalama puanları ($\bar{X}=4,03$, Yüksek Davranışa Sahip) arasında, “Centilmenlik” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $t_{(172)}=-,431$, $p>,05$ ’e göre evlilerin ortalama puanları ($\bar{X}=3,81$, Düşük Davranışa sahip) ile bekarların ortalama puanları ($\bar{X}=3,89$, Yüksek Davranışa Sahip) arasında ve “Nezaket” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $t_{(172)}=-,118$, $p>,05$ ’e göre evlilerin ortalama puanları ($\bar{X}=4,14$, Düşük Davranışa sahip) ile bayanların ortalama puanları ($\bar{X}=4,16$, Yüksek Davranışa Sahip) arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Tablo-7 Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre “Duygusal Zeka” Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlara İlişkin T-Testi Sonuçları

	Medeni Durum	N	Ortalama	S	t	sd	p
Duygusal Farkındalık	Evli	150	3,5293	,58350	,294	172	,769
	Bekar	24	3,4917	,58378			
Motivasyon	Evli	150	3,8787	,67273	-1,139	172	,256
	Bekar	24	4,0417	,48626			
Kendini Yönetme	Evli	150	3,4667	,67582	-,517	172	,606
	Bekar	24	3,5417	,54527			
Empati	Evli	150	3,8240	,70963	,634	172	,527
	Bekar	24	3,7250	,71460			
İlişki Yönetimi	Evli	150	3,3147	,70866	-,683	172	,495
	Bekar	24	3,4167	,44101			
DZ Genel Ortalama	Evli	150	3,6027	,55738	-,340	172	,734
	Bekar	24	3,6433	,44463			

*p<,05

Tablo-7’incelendiğinde araştırma kapsamına alınan yöneticilerin, medeni durumlarına ilişkin “Duygusal Zeka” ölçeğinin alt boyutlar ve genelinden aldıkları ortalama puanlar incelendiğinde; “Duygusal Zeka Ölçeği” genel ortalama puanlar arasında $t_{(172)}=-340$, $p>,05$ ’e göre evli olan personelin ortalama puanları ($\bar{X}=3,60$,) ile bekar olan personelin ortalama puanlarının ($\bar{X}=3,64$) birbirine yakın olduğu ve aralarında %95 güven aralığında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

Ölçeğin “Duygusal Farkındalık” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $t_{(172)}=,294$, $p>,05$ ’e göre evli olan personelin ortalama puanları ($\bar{X}=3,53$, Yüksek Davranışa sahip) ile bekar olan personelin ortalama puanları ($\bar{X}=3,50$, Düşük Davranışa Sahip) arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. “Motivasyon” alt boyutuna ilişkin ortalama

puanlar arasında $t_{(172)}=-1,139$, $p>,05$ 'e göre evli olan personelin ortalama puanları ($\bar{X}=3,88$, Düşük Davranışa sahip) ile bekar olan personelin ortalama puanları ($\bar{X}=4,04$, Yüksek Davranışa Sahip) arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. “Kendini Yönetme” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $t_{(172)}=-,517$, $p>,05$ 'e göre evli olan personelin ortalama puanları ($\bar{X}=3,47$, Düşük Davranışa sahip) ile bekar olan personelin ortalama puanları ($\bar{X}=3,54$, Yüksek Davranışa Sahip) arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. “Empati” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $t_{(172)}=,634$, $p>,05$ 'e göre evli olan personelin ortalama puanları ($\bar{X}=3,82$, Yüksek Davranışa sahip) ile bekar olan personelin ortalama puanları ($\bar{X}=3,73$, Yüksek Davranışa Sahip) arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. “İlişki Yönetimi” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $t_{(172)}=-,683$, $p>,05$ 'e göre evli olan personelin ortalama puanları ($\bar{X}=3,32$, Düşük Davranışa sahip) ile bayanların ortalama puanları ($\bar{X}=3,42$, Yüksek Davranışa Sahip) arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Tablo-8 Katılımcıların Çalıştığı Kuruma Göre “Örgütsel Vatandaşlık” Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlara İlişkin T-Testi Sonuçları

	Kurum	N	Ortalama	S	t	sd	p
Özgecilik	GSGM Bünyesinde	83	3,6667	,77214	-,202	172	,840
	Özerk Federasyon Bünyesinde	91	3,6410	,89060			
Örgütsel Erdem	GSGM Bünyesinde	83	3,6675	,76591	-,120	172	,905
	Özerk Federasyon Bünyesinde	91	3,6527	,85001			
Üstün Görev Bilinci	GSGM Bünyesinde	83	3,8795	,83316	-,380	172	,704
	Özerk Federasyon Bünyesinde	91	3,8297	,88966			
Centilmenlik	GSGM Bünyesinde	83	3,7982	,75653	-,351	172	,726
	Özerk Federasyon Bünyesinde	91	3,8407	,83210			
Nezaket	GSGM Bünyesinde	83	4,1928	,80513	-,785	172	,433
	Özerk Federasyon Bünyesinde	91	4,0901	,90934			
ÖDV Genel Ortalama	GSGM Bünyesinde	83	3,8577	,71163	-,287	172	,775
	Özerk Federasyon Bünyesinde	91	3,8247	,79903			

*p<,05

Tablo-8’e bakıldığında araştırma kapsamına alınan yöneticilerin, çalıştığı kuruma ilişkin “Örgütsel Vatandaşlık” ölçeğinin alt boyutlar ve genelinden aldıkları ortalama puanlar incelendiğinde; GSGM bünyesinde görev yapanların ortalama puanlarının ($\bar{X}=3,86$), Özerk Federasyon bünyesinde yöneticilik yapanların ortalama puanlarına göre ($\bar{X}=3,83$) daha yüksek olduğu ve $t_{(172)}=-,287$, $p>,05$ ’e göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Ölçeğin “Özgecilik” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $t_{(172)}=-,202$, $p>,05$ ’e göre GSGM bünyesindeki yöneticilerin

ortalama puanları ($\bar{X}=3,67$, Yüksek Davranışa sahip) ile Özerk Federasyonlarda görev yapan yöneticilerin ortalama puanları ($\bar{X}=3,64$, Düşük Davranışa Sahip) arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. “Örgütsel Erdem” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $t_{(172)}=,120$, $p>,05$ ’e göre GSGM bünyesindeki yöneticilerin ortalama puanları ($\bar{X}=3,67$, Yüksek Davranışa sahip) ile Özerk Federasyonlarda görev yapan yöneticilerin ortalama puanları ($\bar{X}=3,65$, Düşük Davranışa Sahip) arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. “Üstün Görev Bilinci” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $t_{(172)}=,380$, $p>,05$ ’e göre GSGM bünyesindeki yöneticilerin ortalama puanları ($\bar{X}=3,88$, Yüksek Davranışa sahip) ile Özerk Federasyonlarda görev yapan yöneticilerin ortalama puanları ($\bar{X}=3,83$, Düşük Davranışa Sahip) arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. “Centilmenlik” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $t_{(172)}=-,351$, $p>,05$ ’e göre GSGM bünyesindeki yöneticilerin ortalama puanları ($\bar{X}=3,80$, Düşük Davranışa sahip) ile Özerk Federasyonlarda görev yapan yöneticilerin ortalama puanları ($\bar{X}=3,84$, Yüksek Davranışa Sahip) arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. “Nezaket” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $t_{(172)}=,785$, $p>,05$ ’e göre GSGM bünyesindeki yöneticilerin ortalama puanları ($\bar{X}=4,19$, Yüksek Davranışa sahip) ile Özerk Federasyonlarda görev yapan yöneticilerin ortalama puanları ($\bar{X}=4,09$, Düşük Davranışa Sahip) arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Tablo-9 Katılımcıların Çalıştığı Kuruma Göre “Duygusal Zeka” Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlara İlişkin T-Testi Sonuçları

	Kurum	N	Ortalama	S	t	sd	p
Duygusal Farkındalık	GSGM Bünyesinde	83	3,5301	,56864	,129	172	,897
	Özerk Federasyon Bünyesinde	91	3,5187	,59701			
Motivasyon	GSGM Bünyesinde	83	3,9253	,65794	,466	172	,642
	Özerk Federasyon Bünyesinde	91	3,8791	,64833			
Kendini Yönetme	GSGM Bünyesinde	83	3,5759	,62422	1,906	172	,058
	Özerk Federasyon Bünyesinde	91	3,3868	,67909			
Empati	GSGM Bünyesinde	83	3,8217	,70470	,201	172	,841
	Özerk Federasyon Bünyesinde	91	3,8000	,71678			
İlişki Yönetimi	GSGM Bünyesinde	83	3,3133	,69856	-,287	172	,775
	Özerk Federasyon Bünyesinde	91	3,3429	,66218			
DZ Genel Ortalama	GSGM Bünyesinde	83	3,6333	,56922	,579	172	,563
	Özerk Federasyon Bünyesinde	91	3,5855	,51858			

*p<,05

Tablo-9’da katılımcıların çalıştığı kuruma ilişkin “Duygusal Zeka” ölçeğinin alt boyutlar ve genelinden aldıkları ortalama puanlar incelendiğinde; “Duygusal Zeka Ölçeği” genel ortalama puanları açısından GSGM bünyesindeki yöneticilerin ($\bar{X}=3,63$), Özerk Federasyon bünyesindeki yöneticilere göre ($\bar{X}=3,59$) daha yüksek ortalama puan aldığı, ancak $t_{(172)}=,579$, $p>,05$ ’e göre aralarında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Ölçeğin “Duygusal Farkındalık” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $t_{(172)}=,129$, $p>,05$ ’e göre GSGM bünyesindeki

yöneticilerin ortalama puanları ($\bar{X}=3,53$, Yüksek Davranışa sahip) ile Özerk Federasyonlarda görev yapan yöneticilerin ortalama puanları ($\bar{X}=3,51$, Düşük Davranışa Sahip) arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. “Motivasyon” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $t_{(172)}=,466$, $p>,05$ ’e göre GSGM bünyesindeki yöneticilerin ortalama puanları ($\bar{X}=3,93$, Yüksek Davranışa sahip) ile Özerk Federasyonlarda görev yapan yöneticilerin ortalama puanları ($\bar{X}=3,88$, Düşük Davranışa Sahip) arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. “Kendini Yönetme” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $t_{(172)}=1,906$, $p>,05$ ’e göre GSGM bünyesinde çalışan personelin ortalama puanları ($\bar{X}=3,58$, Yüksek Davranışa sahip) ile Özerk Federasyonlarda görev yapan yöneticilerin ($\bar{X}=3,39$, Düşük Davranışa Sahip) arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. “Empati” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $t_{(172)}=,201$, $p>,05$ ’e göre GSGM bünyesindeki yöneticilerin ortalama puanları ($\bar{X}=3,82$, Yüksek Davranışa sahip) ile Özerk Federasyonlarda görev yapan yöneticilerin ortalama puanları ($\bar{X}=3,80$, Düşük Davranışa Sahip) arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. “İlişki Yönetimi” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $t_{(172)}=-,287$, $p>,05$ ’e göre GSGM bünyesindeki yöneticilerin ortalama puanları ($\bar{X}=3,31$, Düşük Davranışa sahip) ile Özerk Federasyonlarda görev yapan yöneticilerin ortalama puanları ($\bar{X}=3,34$, Yüksek Davranışa Sahip) arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Tablo-10 Katılımcıların Görev Yaptıkları Yönetim Düzeylerine Göre “Örgütsel Vatandaşlık” Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlara İlişkin Anova Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Özgecilik	Gruplar Arası	,583	5	,117		
	Gruplar İçi	119,719	168	,713	,164	,975
	Toplam	120,302	173			
Örgütsel Erdem	Gruplar Arası	1,354	5	,271		
	Gruplar İçi	111,784	168	,665	,407	,843
	Toplam	113,138	173			
Üstün Görev Bilinci	Gruplar Arası	2,676	5	,535		
	Gruplar İçi	125,587	168	,748	,716	,612
	Toplam	128,263	173			
Centilmenlik	Gruplar Arası	1,782	5	,356		
	Gruplar İçi	107,543	168	,640	,557	,733
	Toplam	109,325	173			
Nezaket	Gruplar Arası	1,344	5	,269		
	Gruplar İçi	126,690	168	,754	,357	,878
	Toplam	128,034	173			
ÖDV Genel Ortalama	Gruplar Arası	1,193	5	,239		
	Gruplar İçi	97,840	168	,582	,410	,842
	Toplam	99,033	173			

*p<,05

Tablo-10’a bakıldığında katılımcıların görev yaptıkları yönetim düzeylerine ilişkin “Örgütsel Vatandaşlık” ölçeğinin alt boyutları ve genelinden aldıkları ortalama puanlar incelendiğinde; “Örgütsel Davranış Ölçeği” genel ortalama puanlar arasında $F_{(5-168)}=,410$, $p>,05$ ’e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir.

Araştırma kapsamına alınan yöneticilerin “Özgecilik” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $F_{(5-168)}=,164$, $p>,05$ ’e göre anlamlı farklılık olmadığı, “Örgütsel Erdem” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $F_{(5-168)}=,407$, $p>,05$ ’e göre anlamlı farklılık olmadığı, “Üstün Görev Bilinci” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $F_{(5-168)}=,716$, $p>,05$ ’e göre anlamlı farklılık olmadığı, “Centilmenlik” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $F_{(5-168)}=,557$, $p>,05$ ’e göre anlamlı farklılık olmadığı, “Nezaket” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $F_{(5-168)}=,357$, $p>,05$ ’e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo-11 Katılımcıların Görev Yaptıkları Yönetim Düzeylerine Göre “Duygusal Zeka” Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlara İlişkin Anova Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
	Gruplar Arası	,939	5	,188		
Duygusal Farkındalık	Gruplar İçi	57,660	168	,343	,547	,741
	Toplam	58,599	173			
	Gruplar Arası	1,112	5	,222		
Motivasyon	Gruplar İçi	72,307	168	,430	,517	,763
	Toplam	73,420	173			
	Gruplar Arası	3,032	5	,606		
Kendini Yönetme	Gruplar İçi	71,976	168	,428	1,416	,221
	Toplam	75,008	173			
	Gruplar Arası	2,293	5	,459		
Empati	Gruplar İçi	84,689	168	,504	,910	,476
	Toplam	86,981	173			
	Gruplar Arası	1,384	5	,277		
İlişki Yönetimi	Gruplar İçi	78,133	168	,465	,595	,704
	Toplam	79,516	173			
	Gruplar Arası	,756	5	,151		
DZ Genel Ortalama	Gruplar İçi	50,116	168	,298	,507	,771
	Toplam	50,871	173			

*p<,05

Tablo-11’de araştırma grubunun, görev yaptıkları yönetim düzeylerine ilişkin “Duygusal Zeka” ölçeğinin alt boyutlar ve genelinden aldıkları ortalama puanlar incelendiğinde; “Duygusal Zeka Ölçeği” genel ortalama puanlar arasında $F_{(5-168)}=,507$, $p>,05$ ’e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir.

Katılımcıların ölçeğin “Duygusal Farkındalık” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $F_{(5-168)}=,547$, $p>,05$ ’e göre anlamlı farklılık olmadığı, “Motivasyon” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $F_{(5-168)}=,517$, $p>,05$ ’e göre anlamlı farklılık olmadığı, “Kendini Yönetme” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $F_{(5-168)}=1,416$, $p>,05$ ’e göre anlamlı farklılık olmadığı, “Empati” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $F_{(5-168)}=,910$, $p>,05$ ’e göre anlamlı farklılık olmadığı ve “İlişki Yönetimi” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $F_{(5-168)}=,595$, $p>,05$ ’e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo-12 Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre “Örgütsel Vatandaşlık” Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlara İlişkin Anova Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
	Gruplar Arası	2,201	5	,440		
Özgecilik	Gruplar İçi	118,101	168	,703	,626	,680
	Toplam	120,302	173			
	Gruplar Arası	3,196	5	,639		
Örgütsel Erdem	Gruplar İçi	109,943	168	,654	,977	,434
	Toplam	113,138	173			
	Gruplar Arası	2,554	5	,511		
Üstün Görev Bilinci	Gruplar İçi	125,709	168	,748	,683	,637
	Toplam	128,263	173			
	Gruplar Arası	2,675	5	,535		
Centilmenlik	Gruplar İçi	106,650	168	,635	,843	,521
	Toplam	109,325	173			
	Gruplar Arası	2,655	5	,531		
Nezaket	Gruplar İçi	125,379	168	,746	,711	,616
	Toplam	128,034	173			
	Gruplar Arası	1,977	5	,395		
ÖDV Genel Ortalama	Gruplar İçi	97,056	168	,578	,684	,636
	Toplam	99,033	173			

*p<,05

Tablo-12’ye bakıldığında katılımcıların, çalışma sürelerine ilişkin “Örgütsel Vatandaşlık” ölçeğinin alt boyutları ve genelinden aldıkları ortalama puanlar incelendiğinde; “Örgütsel Davranış Ölçeği” genel ortalama puanlar arasında $F_{(5-168)}=,684$, $p>,05$ ’e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir.

Ölçeğin alt boyutlarına yönelik veriler incelendiğinde, “Özgecilik” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $F_{(5-168)}=,626$, $p>,05$ ’e göre anlamlı farklılık olmadığı, “Örgütsel Erdem” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $F_{(5-168)}=,977$, $p>,05$ ’e göre anlamlı farklılık olmadığı, “Üstün Görev Bilinci” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $F_{(5-168)}=,683$, $p>,05$ ’e göre anlamlı farklılık olmadığı, “Centilmenlik” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $F_{(5-168)}=,843$, $p>,05$ ’e göre anlamlı farklılık olmadığı, “Nezaket” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $F_{(5-168)}=,711$, $p>,05$ ’e göre anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo-13 Katılımcıların Kamu Hizmetinde Çalışma Sürelerine Göre “Duygusal Zeka” Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlara İlişkin Anova Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
	Gruplar Arası	,946	5	,189		
Duygusal Farkındalık	Gruplar İçi	57,652	168	,343	,551	,737
	Toplam	58,599	173			
	Gruplar Arası	1,603	5	,321		
Motivasyon	Gruplar İçi	71,817	168	,427	,750	,587
	Toplam	73,420	173			
	Gruplar Arası	3,431	5	,686		
Kendini Yönetme	Gruplar İçi	71,577	168	,426	1,610	,160
	Toplam	75,008	173			
	Gruplar Arası	2,106	5	,421		
Empati	Gruplar İçi	84,876	168	,505	,834	,528
	Toplam	86,981	173			
	Gruplar Arası	2,351	5	,470		
İlişki Yönetimi	Gruplar İçi	77,165	168	,459	1,024	,405
	Toplam	79,516	173			
	Gruplar Arası	1,104	5	,221		
DZ Genel Ortalama	Gruplar İçi	49,768	168	,296	,745	,591
	Toplam	50,871	173			

*p<,05

Tablo-13’e göre araştırma kapsamına alınan yöneticilerin, çalışma sürelerine ilişkin “Duygusal Zeka” ölçeğinin alt boyutlar ve genelinden aldıkları ortalama puanlar incelendiğinde; “Duygusal Zeka Ölçeği” genel ortalama puanlar arasında $F_{(5-168)}=,745$, $p>,05$ ’e göre anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Katılımcıların “Duygusal Farkındalık” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $F_{(5-168)}=,551$, $p>,05$ ’e göre anlamlı farklılık olmadığı, “Motivasyon” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $F_{(5-168)}=,750$, $p>,05$ ’e göre anlamlı farklılık olmadığı, “Kendini Yönetme” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $F_{(5-168)}=1,610$, $p>,05$ ’e göre anlamlı farklılık olmadığı, “Empati” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $F_{(5-168)}=,834$, $p>,05$ ’e göre anlamlı farklılık olmadığı, “İlişki Yönetimi” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $F_{(5-168)}=1,024$, $p>,05$ ’e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo-14 Katılımcıların Bulunduğu Görevdeki Çalışma Sürelerine Göre “Örgütsel Vatandaşlık” Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlara İlişkin Anova Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Özgecilik	Gruplar Arası	4,052	5	,810			
	Gruplar İçi	116,250	168	,692	1,171	,325	
	Toplam	120,302	173				
Örgütsel Erdem	Gruplar Arası	8,394	5	1,679			1-4,
	Gruplar İçi	104,745	168	,623	2,692	,023*	3-4,
	Toplam	113,138	173				5-4,
Üstün Görev Bilinci	Gruplar Arası	9,669	5	1,934			6-4
	Gruplar İçi	118,594	168	,706	2,739	,021*	1-2,
	Toplam	128,263	173				1-4
Centilmenlik	Gruplar Arası	2,015	5	,403			
	Gruplar İçi	107,310	168	,639	,631	,676	
	Toplam	109,325	173				
Nezaket	Gruplar Arası	5,457	5	1,091			
	Gruplar İçi	122,577	168	,730	1,496	,194	
	Toplam	128,034	173				
ÖDV Genel Ortalama	Gruplar Arası	5,481	5	1,096			
	Gruplar İçi	93,552	168	,557	1,968	,086	
	Toplam	99,033	173				

*p<,05 Kategoriler: “1-4 yıl=1”, “5-8 yıl=2”, “9-12 yıl=3”, “13-16 yıl=4”, 17-20 yıl=5” ve “21 ve Üzeri=6”

Tablo-14’e bakıldığında katılımcıların, bulunduğu görevdeki çalışma sürelerine ilişkin “Örgütsel Vatandaşlık” ölçeğinin alt boyutları ve

genelinden aldıkları ortalama puanlar incelendiğinde; “Örgütsel Davranış Ölçeği” genel ortalama puanlar arasında $F_{(5-168)}=1,968$, $p>,05$ ’e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir.

Ancak ölçeğin “Örgütsel Erdem” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $F_{(5-168)}=2,692$, $p<,05$ ’e göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı fark; “13-16” yıl bulunduğu görevde çalışan personelin ortalama puanı ($\bar{X}=3,03$, Düşük Davranışa Sahip), “1-4” yıl bulunduğu görevde çalışan personelin ortalama puanından ($\bar{X}=3,90$, Yüksek Davranışa Sahip), “9-12” yıl bulunduğu görevde çalışan personelin ortalama puanından ($\bar{X}=3,68$, Yüksek Davranışa Sahip), “17-20” yıl bulunduğu görevde çalışan personelin ortalama puanından ($\bar{X}=3,84$, Yüksek Davranışa Sahip) ve “21 ve Üstü” yıl bulunduğu görevde çalışan personelin ortalama puanından ($\bar{X}=3,79$, Yüksek Davranışa Sahip) daha küçük olmasından kaynaklanmaktadır. Personelin “Üstün Görev Bilinci” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $F_{(5-168)}=2,739$, $p<,05$ ’e göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı fark; “13-16” yıl bulunduğu görevde çalışan personelin ortalama puanı ($\bar{X}=3,36$, Düşük Davranışa Sahip), “5-8” yıl bulunduğu görevde çalışan personelin ortalama puanından ($\bar{X}=3,60$, Düşük Davranışa Sahip) ve “1-4” yıl bulunduğu görevde çalışan personelin ortalama puanından ($\bar{X}=4,11$, Yüksek Davranışa Sahip) düşük olmasından kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte yöneticilerin, “Özgecilik” $F_{(5-168)}=,325$, “Centilmenlik” $F_{(5-168)}=,631$ ve “Nezaket” $F_{(5-168)}=1,496$ ’ya göre anlamlı farklılık yoktur.

Tablo-15 Katılımcıların Bulunduğu Görevdeki Çalışma Sürelerine Göre “Duygusal Zeka” Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlara İlişkin Anova Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
	Gruplar Arası	1,194	5	,239		
Duygusal Farkındalık	Gruplar İçi	57,404	168	,342	,699	,625
	Toplam	58,599	173			
	Gruplar Arası	2,660	5	,532		
Motivasyon	Gruplar İçi	70,760	168	,421	1,263	,282
	Toplam	73,420	173			
	Gruplar Arası	2,280	5	,456		
Kendini Yönetme	Gruplar İçi	72,728	168	,433	1,054	,388
	Toplam	75,008	173			
	Gruplar Arası	3,012	5	,602		
Empati	Gruplar İçi	83,970	168	,500	1,205	,309
	Toplam	86,981	173			
	Gruplar Arası	2,429	5	,486		
İlişki Yönetimi	Gruplar İçi	77,087	168	,459	1,059	,385
	Toplam	79,516	173			
	Gruplar Arası	1,724	5	,345		
DZ Genel Ortalama	Gruplar İçi	49,148	168	,293	1,178	,322
	Toplam	50,871	173			

***p<,05**

Tablo-15’deki verilere göre katılımcıların, bulunduğu görevdeki çalışma sürelerine ilişkin “Duygusal Zeka” ölçeğinin alt boyutlar ve genelinden aldıkları ortalama puanlar incelendiğinde; genel ortalama puanlar arasında $F_{(5-168)}=1,178$, $p>,05$ ’e göre anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Yöneticilerin “Duygusal Farkındalık” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $F_{(5-168)}=,699$, $p>,05$ ’e göre anlamlı farklılık olmadığı, “Motivasyon” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $F_{(5-168)}=1,263$, $p>,05$ ’e göre anlamlı farklılık olmadığı, “Kendini Yönetme” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $F_{(5-168)}=1,054$, $p>,05$ ’e göre anlamlı farklılık olmadığı, “Empati” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $F_{(5-168)}=1,205$, $p>,05$ ’e göre anlamlı farklılık olmadığı ve “İlişki Yönetimi” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $F_{(5-168)}=1,059$, $p>,05$ ’e göre anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo-16 Katılımcıların “Örgütsel Vatandaşlık” Ölçeğinin Alt Boyutlarından Elde Edilen Ortalama Puanlara İlişkin Pearson Korelasyon Sonuçları

		Örgütsel Erdem	Üstün Görev Bilinci	Centilmenlik	Nezaket
Özgecilik	r	,71(**)	,70(**)	,77(**)	,73(**)
	p	,000	,000	,000	,000
	N	174	174	174	174
Örgütsel Erdem	r		,78(**)	,80(**)	,81(**)
	p		,000	,000	,000
	N		174	174	174
Üstün Görev Bilinci	r			,78(**)	,83(**)
	p			,000	,000
	N			174	174
Centilmenlik	r				,83(**)
	p				,000
	N				174

** $p<,01$

Tablo-16’ya bakıldığında katılımcıların, “Örgütsel Vatandaşlık” ölçeğine ait alt boyutlardan elde edilen ortalama puanlar arasındaki ilişki düzeyleri incelendiğinde; “Özgecilik” boyutundan elde

edilen ortalama puanlar ile “Örgütsel Erdem” boyutundan elde edilen ortalama puanlar arasında $r=,71$, $p<,01$ ’e göre pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. “Özgecilik” boyutundan elde edilen ortalama puanlar ile “Üstün Görev Bilinci” boyutundan elde edilen ortalama puanlar arasında $r=,70$, $p<,01$ ’e göre pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. “Özgecilik” boyutundan elde edilen ortalama puanlar ile “Centilmenlik” boyutundan elde edilen ortalama puanlar arasında $r=,77$, $p<,01$ ’e göre pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. “Özgecilik” boyutundan elde edilen ortalama puanlar ile “Nezaket” boyutundan elde edilen ortalama puanlar arasında $r=,73$, $p<,01$ ’e göre pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.

“Örgütsel Erdem” boyutundan elde edilen ortalama puanlar ile “Üstün Görev Bilinci” boyutundan elde edilen ortalama puanlar arasında $r=,78$, $p<,01$ ’e göre pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. “Örgütsel Erdem” boyutundan elde edilen ortalama puanlar ile “Centilmenlik” boyutundan elde edilen ortalama puanlar arasında $r=,80$, $p<,01$ ’e göre pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. “Örgütsel Erdem” boyutundan elde edilen ortalama puanlar ile “Nezaket” boyutundan elde edilen ortalama puanlar arasında $r=,81$, $p<,01$ ’e göre pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.

“Üstün Görev Bilinci” boyutundan elde edilen ortalama puanlar ile “Centilmenlik” boyutundan elde edilen ortalama puanlar arasında $r=,78$, $p<,01$ ’e göre pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. “Üstün Görev Bilinci” boyutundan elde edilen ortalama puanlar ile “Nezaket” boyutundan elde edilen ortalama puanlar arasında $r=,83$, $p<,01$ ’e göre pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.

“Centilmenlik” boyutundan elde edilen ortalama puanlar ile “Nezaket” boyutundan elde edilen ortalama puanlar arasında $r=,83$, $p<,01$ ’e göre pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo-17 Katılımcıların “Duygusal Zeka” Ölçeğinin Alt Boyutlarından Elde Edilen Ortalama Puanlara İlişkin Pearson Korelasyon Sonuçları

		Motivasyon	Kendini Yönetme	Empati	İlişki Yönetimi
	r	,58(**)	,59(**)	,66(**)	,53(**)
Duygusal Farkındalık	p	,000	,000	,000	,000
	N	174	174	174	174
	r		,64(**)	,72(**)	,64(**)
Motivasyon	p		,000	,000	,000
	N		174	174	174
	r			,60(**)	,51(**)
Kendini Yönetme	p			,000	,000
	N			174	174
	r				,57(**)
Empati	p				,000
	N				174

**p<,01

Tablo-17’ye bakıldığında araştırma kapsamında yer alan yöneticilerin “Duygusal Zeka” ölçeğine ait alt boyutlardan elde edilen ortalama puanlar arasındaki ilişki düzeyleri incelendiğinde; “Duygusal Farkındalık” boyutundan elde edilen ortalama puanlar ile “Motivasyon” boyutundan elde edilen ortalama puanlar arasında $r=,58$, $p<,01$ ’e göre pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. “Duygusal Farkındalık” boyutundan elde edilen ortalama puanlar ile “Kendini Yönetme” boyutundan elde edilen ortalama puanlar arasında $r=,59$, $p<,01$ ’e göre pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. “Duygusal Farkındalık” boyutundan elde edilen ortalama puanlar ile “Empati” boyutundan elde edilen ortalama puanlar arasında $r=,66$, $p<,01$ ’e göre pozitif yönde yüksek düzeye yakın anlamlı bir ilişki vardır. “Duygusal Farkındalık” boyutundan elde edilen ortalama puanlar ile “İlişki Yönetimi” boyutundan elde edilen

ortalama puanlar arasında $r=,53$, $p<,01$ 'e göre pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.

“Motivasyon” boyutundan elde edilen ortalama puanlar ile “Kendini Yönetme” boyutundan elde edilen ortalama puanlar arasında $r=,64$, $p<,01$ 'e göre pozitif yönde yüksek düzeye yakın anlamlı bir ilişki vardır. “Motivasyon” boyutundan elde edilen ortalama puanlar ile “Empati” boyutundan elde edilen ortalama puanlar arasında $r=,72$, $p<,01$ 'e göre pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. “Motivasyon” boyutundan elde edilen ortalama puanlar ile “İlişki Yönetimi” boyutundan elde edilen ortalama puanlar arasında $r=,64$, $p<,01$ 'e göre pozitif yönde yüksek düzeye yakın anlamlı bir ilişki vardır.

“Kendini Yönetme” boyutundan elde edilen ortalama puanlar ile “Empati” boyutundan elde edilen ortalama puanlar arasında $r=,60$, $p<,01$ 'e göre pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. “Kendini Yönetme” boyutundan elde edilen ortalama puanlar ile “İlişki Yönetimi” boyutundan elde edilen ortalama puanlar arasında $r=,51$, $p<,01$ 'e göre pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.

“Empati” boyutundan elde edilen ortalama puanlar ile “İlişki Yönetimi” boyutundan elde edilen ortalama puanlar arasında $r=,57$, $p<,01$ 'e göre pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo-18 Katılımcıların “Örgütsel Vatandaşlık” ve “Duygusal Zeka” Ölçeklerine İlişkin Ortalama Puanları ve Standart Sapma Değerleri

	N	Ortalama	S
Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği	174	3,84	,76
Duygusal Zeka Ölçeği	174	3,61	,54

Tablo-18'e bakıldığında araştırma grubunun "Örgütsel Vatandaşlık" ölçeğine ait ortalama puanı $\bar{X}=3,84$ ($S=,76$) olarak bulunmuştur. Personelin "Duyusal Zeka" ölçeğine ait ortalama puanı ise $\bar{X}=3,61$ ($S=,54$) olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların Örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortalama puanları duygusal zeka davranışlarının ortalama puanlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Elde edilen verilere göre araştırma kapsamına alınan yöneticilerin örgütsel vatandaşlık düzeylerinin 3,8'in üstünde olduğu için yüksek, duygusal zeka düzeylerinin ise 3,7'nin altında olduğu için düşük ortalamaya sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo-19 Katılımcıların "Örgütsel Vatandaşlık" ve "Duyusal Zeka" Ölçeklerinden Elde Edilen Ortalama Puanlara İlişkin Pearson Korelasyon Sonuçları

Duyusal Zeka Ölçeği		
Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği	r	,35(**)
	p	,000
	N	174

*p<,01

Tablo-19'a bakıldığında katılımcıların, "Örgütsel Vatandaşlık" ölçeğine ait elde edilen ortalama puanlar ile "Duyusal Zeka" ölçeğine ait elde edilen ortalama puanlar arasındaki ilişki düzeyleri, $r=,35$, $p<,01$ 'e göre pozitif yönde düşük düzeyde de olsa anlamlı bir ilişki vardır. Bu iki ölçek arasında birbirlerini çok fazla etkilemeyecek düzeyde ilişki olduğu görülmektedir.

5. TARTIŞMA

Bu bölümde, kullanılan ölçeklerden elde edilen veriler yorumlanarak ve literatür temelli olarak tartışılmıştır.

Araştırmada elde edilen veriler ışığında araştırma kapsamına alınan yöneticilerin, %86,2'sinin erkek, %13,8'nin kadın, %1,1 "25 ve altı" yaş aralığında, %37,9'nun ise "46-55" yaş aralığında ve %86,2'sinin evli, %13,8'nün ise bekar olduğu, eğitim durumlarına bakıldığında, %4,6'sının "Lise ve Dengi" %2,3'nün "Doktora", %62,6'sının ise "Lisans" eğitimi aldığı ve sadece %33,9'nun "Beden Eğitimi Branşları" ile ilgili bir bölümden mezun olduğu ayrıca %47,7'sinin "GSGM", %52,3'nün ise "Özerk Federasyon" bünyesinde görev yaptığı. Görev yaptıkları yönetim düzeylerine göre dağılımlarına bakıldığında; ise %14,9'nun "Şef", %23,6'sının "Şube Müdürü", %6,3 "Daire Başkanı", %2,3 "Genel Müdür/Genel Müdür Yrd." olarak görev yaptığı, %28,7'sinin "Federasyon Başkanı" ve %24,1'nin "Genel Sekreter" olduğu tespit edilmiştir (Tablo 1).

Katılımcıların çalıştıkları süreye göre dağılımlarına bakıldığında; "1-4" yıl aralığında %15,5, "5-8" yıl aralığında %19,5, "9-12" yıl aralığında %9,8, "13-16" yıl aralığında %10,3, "17-20" yıl aralığında %10,3 ve "21 ve üstü" yıldır çalışan %34,5 kişi bulunmaktadır (Tablo 1).

"Örgütsel Vatandaşlık" ölçeğinin alt boyutlar ve genelinden aldıkları ortalama puanlar incelendiğinde; Her iki cinsiyetinde en yüksek ortalama olarak nezaket alt boyutunu seçtikleri. "Örgütsel Davranış Ölçeği" genel ortalama puanlar arasında $t_{(172)}=-,268$, $p>,05$ 'e göre bayların ortalama puanları ($\bar{X}=3,83$) Düşük Davranışa sahip) ile bayanların ortalama puanları ($\bar{X}=3,88$) Yüksek Davranışa Sahip) arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamış ancak bayanların örgütsel vatandaşlık düzeyi daha yüksek çıkmıştır (Tablo 2).

Örgütsel vatandaşlık davranışının cinsiyet değişkeni ile olan ilişkisi literatürde yapılan bazı çalışmaların sonucuyla elde edilen bulgular benzer sonuçlar göstermektedir. Özarslan ve arkadaşlarının (2009) araştırma görevlileri üzerine yaptığı çalışmada cinsiyetleri bakımından ÖVD düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır⁷⁸. Titrek ve arkadaşlarının (2009) çalışmasında örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik öğretmen görüşleri incelendiğinde, kadınların genel puan ortalaması ($\bar{X} = 3,64$) erkeklerin genel puan ortalamasından ($\bar{X} = 3,63$) yüksek olduğu tespit edilmiş ve cinsiyet değişkenine göre [$t(759)=0.46$; $p>0.05$] öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı fark bulunamamıştır⁸².

“Duygusal Zeka” ölçeğinin alt boyutlar ve genelinden aldıkları ortalama puanlar incelendiğinde; bayanların ($\bar{X}=3,71$) genel ortalamasının baylardan ($\bar{X}=3,59$) daha yüksek olduğu, ayrıca cinsiyet değişkeni açısından “Duygusal Zeka Ölçeği” genel ortalama puanlar arasında $t_{(172)}=-1,022$, $p>,05$ ’e göre anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Ölçeğin alt boyutlarına yönelik verilere göre bayların sadece “İlişki Yönetimi” boyutunda ($\bar{X}=3,33$), bayanlardan daha yüksek ($\bar{X}=3,31$) bir ortalamaya sahip olduğu sonucuna ulaşılmış fakat $t_{(172)}=,158$, $p>,05$ ’e göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farka rastlanılmamıştır (Tablo 3).

Araştırmanın sonuçları benzer çalışmalarla karşılaştırıldığında destekler verilere ulaşılmıştır, örneğin Acar (2001) banka müdürlerinin duygusal zeka yetenekleri üzerine yaptığı çalışmada kadın yöneticilerin duygusal zeka puanlarının ortalamasının ($\bar{X} = 4,02$), erkek yöneticilerin duygusal zeka ortalamasından ($\bar{X} = 4,01$) az bir farkla da olsa yüksek bulunmuş ve yöneticilerin duygusal zekaları ile cinsiyetleri arasında istatistiksel bir farklılık olmadığı $t = .022$ ve $P > 0.05$ tespit edilmiştir⁸³. Ergin (2000)’in “Üniversite Öğrencilerinin Sahip Oldukları Duygusal Zeka Düzeyi İle 16 Kişilik Özelliği Arasında İlişki Üzerine Bir

Araştırma” isimli çalışmasında duygusal zekânın alt boyutları ile 16 kişilik özelliği arasında yer alan 10 kişilik özelliği cinsiyete göre incelenmiş ve 10 kişilik özelliğinin cinsiyete göre değişmediği bulunmuştur⁸⁴. Diken (2007) yüksek lisans çalışmasında, yapılan t-testi analizi sonucunda fen bilgisi öğretmen adaylarının duygusal zeka puanlarının cinsiyete göre anlamlı bir şekilde değişmediği tespit edilmiştir ($t = 1,531$ ve $p > 0,05$)⁸⁵.

Yöneticilerin yaşlarına ilişkin “Örgütsel Davranış Ölçeği” genel ortalama puanlar arasında ($F_{(4-169)}=1,267$), arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı, yine katılımcıların yaşlarına ilişkin “Duygusal Zeka” ölçeğinin alt boyutlar ve genelinden aldıkları ortalama puanlar incelendiğinde; “Duygusal Zeka Ölçeği” genel ortalama puanlar arasında $F_{(4-169)}=,135$, $p > ,05$ ve tüm alt boyutlar anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 4-5).

Gürbüz ve Yüksel (2008) çalışmasındaki duygusal zeka puanlarının yaş değişkenine göre incelenmesinde çalışmamızla benzer sonuçlara ulaşılarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamış. Ancak Varyans analizine göre, yaş grupları itibarıyla, sadece kişisel farkındalık alt boyutunda % 95 güven düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır. Farklılığın hangi yaş gruplarından kaynaklandığını tespit etmek için Bonferroni (post hoc) analizi uygulanmıştır. Bonferroni analizine göre, 41 yaş ve üstündeki işgörenlerin kişisel farkındalık ortalama değeri (Ort.=4,06), 18-27 yaş grubundaki işgörelere göre (Ort.=3,75) daha yüksektir ve bu farklılık anlamlıdır⁸⁶.

Katılımcıların medeni durumlarına ilişkin “Örgütsel Vatandaşlık” ölçeğinin alt boyutlar ve genelinden aldıkları ortalama puanlar incelendiğinde; bekar yöneticilerin ($\bar{X}=3,90$), evlilere göre ($\bar{X}=3,83$) daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu fakat, $t_{(172)}=-,420$, $p > ,05$ ’e göre medeni durum değişkeni açısından, anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir (Tablo 6).

Gündüz (2008) çalışmasında çalışanların örgütsel vatandaşlık sergilemeleri ile medeni durumları arasında ($p=0.378$) anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır⁸⁷. Bununla birlikte Bolat ve arkadaşlarının (2009) akademisyenler üzerinde yaptığı çalışmada, medeni durumun örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları üzerinde önemli bir değişken olduğu sonucuna varması çalışmamızın sonuçlarıyla farklılık arz etmektedir⁸⁸.

Araştırma kapsamına alınan yöneticilerin, medeni durumlarına ilişkin “Duygusal Zeka” ölçeğinin alt boyutlar ve genelinden aldıkları ortalama puanlar incelendiğinde; “Duygusal Zeka Ölçeği” genel ortalama puanlar arasında $t_{(172)}=-340$, $p>,05$ ’e göre evli olan personelin ortalama puanları ($\bar{X}=3,60$,) ile bekar olan personelin ortalama puanlarının ($\bar{X}=3,64$) birbirine yakın olduğu ve aralarında %95 güven aralığında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 7).

Turanlı (2007) doktora çalışmasında, İlköğretim okulu müdürlerinin ve ilköğretim okulu öğretmenlerinin medeni durumları ile duygusal zeka genel puan ortalaması ve alt boyutları arasında %95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamaması çalışmamızı destekler niteliktedir⁸⁹.

Araştırmada yöneticilerin çalıştığı kuruma ilişkin, “Örgütsel Vatandaşlık” ölçeğinin alt boyutlar ve genelinden aldıkları ortalama puanlar incelendiğinde; GSGM bünyesinde görev yapanların ortalama puanlarının ($\bar{X}=3,86$), Özerk Federasyon bünyesinde yöneticilik yapanların ortalama puanlarına göre ($\bar{X}=3,83$) daha yüksek olduğu ve $t_{(172)}=,287$, $p>,05$ ’e göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir (Tablo 8).

Yöneticilerin çalıştığı kuruma ilişkin “Duygusal Zeka” ölçeğinin alt boyutlar ve genelinden aldıkları ortalama puanlar

incelendiğinde; “Duygusal Zeka Ölçeği” genel ortalama puanları açısından GSGM bünyesindeki yöneticilerin ($\bar{X}=3,63$), Özerk Federasyon bünyesindeki yöneticilere göre ($\bar{X}=3,59$) daha yüksek ortalama puan aldığı, ancak $t_{(172)}=,579$, $p>,05$ ’e göre aralarında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir (Tablo 9).

Katılımcıların görev yaptıkları yönetim düzeylerine ilişkin “Örgütsel Vatandaşlık” ölçeğinin alt boyutları ve genelinden aldıkları ortalama puanlar incelendiğinde; “Örgütsel Davranış Ölçeği” genel ortalama puanlar arasında $F_{(5-168)}=,410$, $p>,05$ ’e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Ayrıca görev yaptıkları yönetim düzeylerine ilişkin “Duygusal Zeka” ölçeğinin alt boyutlar ve genelinden aldıkları ortalama puanlar incelendiğinde; “Duygusal Zeka Ölçeği” genel ortalama puanlar arasında $F_{(5-168)}=,507$, $p>,05$ ’e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir (Tablo 10-11).

Araştırma kapsamına alınan yöneticilerin, çalışma sürelerine ilişkin “Örgütsel Vatandaşlık” ölçeğinin alt boyutları ve genelinden aldıkları ortalama puanlar incelendiğinde; “Örgütsel Davranış Ölçeği” genel ortalama puanlar arasında $F_{(5-168)}=,684$, $p>,05$ ’e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Yine yöneticilerin, çalışma sürelerine ilişkin “Duygusal Zeka” ölçeğinin alt boyutlar ve genelinden aldıkları ortalama puanlar incelendiğinde; “Duygusal Zeka Ölçeği” genel ortalama puanlar arasında $F_{(5-168)}=,745$, $p>,05$ ’e göre anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 12-13).

Çalışmada elde edilen verilere göre katılımcıların, bulunduğu görevdeki çalışma sürelerine ilişkin “Örgütsel Vatandaşlık” ölçeğinin alt boyutları ve genelinden aldıkları ortalama puanlar incelendiğinde; “Örgütsel Davranış Ölçeği” genel ortalama puanlar arasında $F_{(5-168)}=1,968$, $p>,05$ ’e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir.

Ancak ölçeğin “Örgütsel Erdem” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında $F_{(5-168)}=2,692$, $p<,05$ ’e göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı fark; “13-16” yıl bulunduğu görevde çalışan personelin ortalama puanı ($\bar{X}=3,03$, Düşük Davranışa Sahip), “1-4” yıl bulunduğu görevde çalışan yöneticilerin ortalama puanından ($\bar{X}=3,90$, Yüksek Davranışa Sahip), “9-12” yıl bulunduğu görevde çalışan yöneticilerin ortalama puanından ($\bar{X}=3,68$, Yüksek Davranışa Sahip), “17-20” yıl bulunduğu görevde çalışan yöneticilerin ortalama puanından ($\bar{X}=3,84$, Yüksek Davranışa Sahip) ve “21 ve Üstü” yıl bulunduğu görevde çalışan yöneticilerin ortalama puanından ($\bar{X}=3,79$, Yüksek Davranışa Sahip) daha küçük olmasından kaynaklanmaktadır.

Diğer bir alt boyut olan “Üstün Görev Bilinci” alt boyutuna ilişkin yöneticilerin ortalama puanlar arasında $F_{(5-168)}=2,739$, $p<,05$ ’e göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı fark; “13-16” yıl bulunduğu görevde çalışan yöneticilerin ortalama puanı ($\bar{X}=3,36$, Düşük Davranışa Sahip), “5-8” yıl bulunduğu görevde çalışan yöneticilerin ortalama puanından ($\bar{X}=3,60$, Düşük Davranışa Sahip) ve “1-4” yıl bulunduğu görevde çalışan yöneticilerin ortalama puanından ($\bar{X}=4,11$, Yüksek Davranışa Sahip) düşük olmasından kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte yöneticilerin, “Özgecilik” $F_{(5-168)}=,325$, “Centilmenlik” $F_{(5-168)}=,631$ ve “Nezaket” $F_{(5-168)}=1,496$ ’ya göre anlamlı farklılık yoktur (Tablo 14).

Araştırmada elde edilen bulgular ilgili literatürle karşılaştırıldığında farklılık göze çarpmaktadır. Elde edilen bulgulara göre yöneticilik kıdemi fazla olanların “Örgütsel Erdem” “13-16” yıl ve “Üstün Görev Bilinci” “21 ve Üstü” yıl alt boyutlarına ilişkin ortalama puanlar arasındaki anlamlı farklılık bulunduğu yani mesleki kıdemi fazla olanların alt boyut puanlarının düşük olmasından kaynaklanmaktadır. Oysaki Titrek ve arkadaşlarının (2009) çalışmasında kıdem değişkeni açısından ise, genç ve kıdemi az öğretmenlerin vatandaşlık algısının, kıdemi fazla olan

öğretmenlerden daha olumsuz olduğu⁸². Morrison'a (1994) göre, kıdemin artmasıyla birlikte işverene ve örgüte olan güven ve bağlılık artmakta, buna bağlı olarak da daha fazla yükümlülük ya da sorumluluk hisseden birey rol kapsamını genişleterek daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiği⁴⁴. Yine Türkiye'de hem eğitim örgütlerinde, hem de diğer bazı örgütlerde yapılan çeşitli araştırmalara göre çalışanlar, örgütte çalıştıkları yıllar arttıkça, daha fazla işlerine bağlanmakta, işlerini daha titiz ve ciddi yapmakta ve daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedirler⁹⁰⁻⁹¹⁻⁹². Bu sonuçlar araştırmamızla farklılık arz etmektedir.

Çalışma sonucunda elde edilen verilere göre katılımcıların, bulunduğu görevdeki çalışma sürelerine ilişkin "Duygusal Zeka" ölçeğinin alt boyutlar ve genelinden aldıkları ortalama puanlar incelendiğinde; genel ortalama puanlar arasında $F_{(5-168)}=1,178$, $p>,05$ 'e göre anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 15).

Acar (2001) araştırmasında ANOVA analizinden elde edilen sonuçlara göre ($F = .316$ $p=.729$) istatistiksel olarak yöneticilerin duygusal zekaları ile çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır⁸³. Bu durum çalışmamızı destekler yöndedir.

Veri toplama aracı olarak kullanılan "Örgütsel Vatandaşlık" ölçeğine ait alt boyutlardan elde edilen ortalama puanlar arasındaki ilişki düzeyleri incelendiğinde; "Özgecilik" boyutundan elde edilen ortalama puanlar ile "Örgütsel Erdem" boyutundan elde edilen ortalama puanlar arasında $r=.71$, $p<,01$ 'e göre pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. "Özgecilik" boyutundan elde edilen ortalama puanlar ile "Üstün Görev Bilinci" boyutundan elde edilen ortalama puanlar arasında $r=.70$, $p<,01$ 'e göre pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. "Özgecilik" boyutundan elde edilen ortalama puanlar ile "Centilmenlik" boyutundan elde edilen ortalama puanlar arasında $r=.77$, $p<,01$ 'e göre pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. "Özgecilik"

boyutundan elde edilen ortalama puanlar ile “Nezaket” boyutundan elde edilen ortalama puanlar arasında $r=,73$, $p<,01$ ’e göre pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.

“Örgütsel Erdem” boyutundan elde edilen ortalama puanlar ile “Üstün Görev Bilinci” boyutundan elde edilen ortalama puanlar arasında $r=,78$, $p<,01$ ’e göre pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. “Örgütsel Erdem” boyutundan elde edilen ortalama puanlar ile “Centilmenlik” boyutundan elde edilen ortalama puanlar arasında $r=,80$, $p<,01$ ’e göre pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. “Örgütsel Erdem” boyutundan elde edilen ortalama puanlar ile “Nezaket” boyutundan elde edilen ortalama puanlar arasında $r=,81$, $p<,01$ ’e göre pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.

“Üstün Görev Bilinci” boyutundan elde edilen ortalama puanlar ile “Centilmenlik” boyutundan elde edilen ortalama puanlar arasında $r=,78$, $p<,01$ ’e göre pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. “Üstün Görev Bilinci” boyutundan elde edilen ortalama puanlar ile “Nezaket” boyutundan elde edilen ortalama puanlar arasında $r=,83$, $p<,01$ ’e göre pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.

“Centilmenlik” boyutundan elde edilen ortalama puanlar ile “Nezaket” boyutundan elde edilen ortalama puanlar arasında $r=,83$, $p<,01$ ’e göre pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vardır (Tablo 16).

Bolat O ve Bolat T (2008) Otel İşletmeleri üzerine yaptığı çalışmada değişkenler arasındaki korelasyon sonuçlarına göre, özgecilik ($r=,567^{**}$), vicdanlılık ($r=,646^{**}$), nezaket ($r=,568^{**}$), centilmenlik ($r=,463^{**}$) ve sivil erdem ($r=,525^{**}$) boyutları arasında orta düzeyde ve pozitif bir ilişkinin tespiti mevcut çalışmanın sonuçlarıyla benzerlik gösterse de. Nezaket ($r=,364^{**}$) ve centilmenlik ($r=,341^{**}$) boyutları ile ise zayıf ve

pozitif bir ilişkinin bulunması⁹³ araştırma sonuçlarıyla farklılık göstermektedir.

Araştırma kapsamında yer alan yöneticilerin “Duygusal Zeka” ölçeğine ait alt boyutlardan elde edilen ortalama puanlar arasındaki ilişki düzeyleri incelendiğinde; “Duygusal Farkındalık” boyutundan elde edilen ortalama puanlar ile “Motivasyon” boyutundan elde edilen ortalama puanlar arasında $r=,58$, $p<,01$ ’e göre pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. “Duygusal Farkındalık” boyutundan elde edilen ortalama puanlar ile “Kendini Yönetme” boyutundan elde edilen ortalama puanlar arasında $r=,59$, $p<,01$ ’e göre pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. “Duygusal Farkındalık” boyutundan elde edilen ortalama puanlar ile “Empati” boyutundan elde edilen ortalama puanlar arasında $r=,66$, $p<,01$ ’e göre pozitif yönde yüksek düzeye yakın anlamlı bir ilişki vardır. “Duygusal Farkındalık” boyutundan elde edilen ortalama puanlar ile “İlişki Yönetimi” boyutundan elde edilen ortalama puanlar arasında $r=,53$, $p<,01$ ’e göre pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.

“Motivasyon” boyutundan elde edilen ortalama puanlar ile “Kendini Yönetme” boyutundan elde edilen ortalama puanlar arasında $r=,64$, $p<,01$ ’e göre pozitif yönde yüksek düzeye yakın anlamlı bir ilişki vardır. “Motivasyon” boyutundan elde edilen ortalama puanlar ile “Empati” boyutundan elde edilen ortalama puanlar arasında $r=,72$, $p<,01$ ’e göre pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. “Motivasyon” boyutundan elde edilen ortalama puanlar ile “İlişki Yönetimi” boyutundan elde edilen ortalama puanlar arasında $r=,64$, $p<,01$ ’e göre pozitif yönde yüksek düzeye yakın anlamlı bir ilişki vardır.

“Kendini Yönetme” boyutundan elde edilen ortalama puanlar ile “Empati” boyutundan elde edilen ortalama puanlar arasında $r=,60$, $p<,01$ ’e göre pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. “Kendini Yönetme” boyutundan elde edilen ortalama puanlar ile “İlişki Yönetimi”

boyutundan elde edilen ortalama puanlar arasında $r=,51$, $p<,01$ 'e göre pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.

“Empati” boyutundan elde edilen ortalama puanlar ile “İlişki Yönetimi” boyutundan elde edilen ortalama puanlar arasında $r=,57$, $p<,01$ 'e göre pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır (Tablo 17).

Araştırma grubunun “Örgütsel Vatandaşlık” ölçeğine ait ortalama puanı $\bar{X}=3,84$ ($S=,76$) olarak bulunmuştur. Personelin “Duyusal Zeka” ölçeğine ait ortalama puanı ise $\bar{X}=3,61$ ($S=,54$) olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların Örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortalama puanları duygusal zeka davranışlarının ortalama puanlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Elde edilen verilere göre araştırma kapsamına alınan yöneticilerin örgütsel vatandaşlık düzeylerinin 3,8'in üstünde olduğu için yüksek, duygusal zeka düzeylerinin ise 3,7'nin altında olduğu için düşük ortalama sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 18).

Elde edilen sonuçlara göre, ÖVD düzeyi 3,8'in altında çıkanlar genel ortalamaya göre düşük, üstünde çıkanlar ise yüksek ÖVD'ye sahiptirler” anlamına gelmektedir. Bu durumda Araştırma kapsamına alınan spor yöneticilerinin genel olarak ortalamanın üzerinde ÖVD düzeyine sahip olduğu ifade edilebilir. Ancak yöneticilerin ortalama Duygusal Zeka düzeyi 3,7 altında tespit edildiği için Duygusal Zeka seviyeleri düşük olarak yorumlanmaktadır.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, son yıllarda üzerinde oldukça fazla araştırma yapılan duygusal zekâ ve örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özelliklerle ilişkisinin tespit etmek amacıyla yapılmıştır.

Araştırmamızın bulgularına göre, cinsiyet değişkeni açısından "Örgütsel Davranış Ölçeği" ve "Duygusal Zekâ" ölçeğinin genel ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamış ancak bayanların hem örgütsel vatandaşlık düzeyi hem de Duygusal Zeka düzeyi daha yüksek çıkmıştır.

Diğer bir değişken olarak yöneticilerin yaşlarına ilişkin "Örgütsel Davranış Ölçeği" genel ortalama puanlar arasında ($F_{(4-169)}=1,267$), arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı, yine katılımcıların yaşlarına ilişkin "Duygusal Zekâ" ölçeğinin alt boyutlar ve genelinden aldıkları ortalama puanlar incelendiğinde; "Duygusal Zekâ Ölçeği" genel ortalama puanlar arasında $F_{(4-169)}=,135$, $p>,05$ ve tüm alt boyutlar anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Katılımcıların medeni durumlarına ilişkin olarak ise "Örgütsel Vatandaşlık" ölçeğinin alt boyutlar ve genelinden aldıkları ortalama puanlar incelendiğinde; bekar yöneticilerin ($\bar{X}=3,90$), evlilere göre ($\bar{X}=3,83$) daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu ifade edilebilir, ancak Duygusal Zeka Ölçeği" genel ortalama puanlar birbirine yakın çıkmıştır.

Araştırma grubunu oluşturan spor yöneticilerin görev yaptıkları kurum açısından değerlendirildiğinde GSGM bünyesinde görev yapanların ortalama puanlarının, Özerk Federasyon bünyesinde yöneticilik yapanların ortalama puanlarına göre daha yüksek olduğu yani GSGM'deki yöneticilerin "Örgütsel Vatandaşlık" ve "Duygusal Zekâ" düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

Katılımcıların, bulunduğu görevdeki çalışma sürelerine ilişkin “Örgütsel Vatandaşlık” ölçeğinin “Örgütsel Erdem” ve “Üstün Görev Bilinci” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar arasında anlamlı farklılık vardır, bu farklılığın daha az çalışma süresine sahip yöneticilerin aldıkları yüksek puandan kaynaklanması dikkat çekicidir. Çünkü ilgili literatür incelendiğinde örgütte çalıştıkları yıllar arttıkça daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilendiği vurgulanmaktadır.

“Örgütsel Vatandaşlık” ölçeğine ait alt boyutlardan elde edilen ortalama puanlar arasındaki ilişki düzeyleri incelendiğinde, “Örgütsel Erdem” ile “Özgecilik”, “Üstün Görev Bilinci”, “Nezaket” ve “Centilmenlik” boyutunda, “Özgecilik” ile “Üstün Görev Bilinci”, “Centilmenlik” ve “Nezaket”, ayrıca “Centilmenlik” boyutu ile “Nezaket” boyutunda pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.

Duygusal Zekâ Ölçeğine ait alt boyutlardan elde edilen ortalama puanlar arasındaki ilişki düzeyleri incelendiğinde ise, “Motivasyon” boyutu ile “Kendini Yönetme”, “Empati” ve “İlişki Yönetimi” boyutlarında pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki saptanırken, diğer boyutlar arasında tespit edilen ilişki pozitif yönde orta düzeyde kalmıştır.

Sonuç olarak elde edilen verilere göre araştırma kapsamına alınan yöneticilerin örgütsel vatandaşlık düzeyleri yüksek, duygusal zekâ düzeyleri ise düşük bulunmuştur.

ÖVD ve DZ konuları hemen hemen aynı dönemlerde önem kazanmaya başlamış ve farklı disiplinler altında ele alınan konulardır. ÖVD ile ilgili yapılan ampirik çalışmaların genellikle özel sektördeki örgütleri ve askeri örgütleri kapsadıkları görülmektedir. DZ düzeyi ölçümlerinin ise genellikle bireysel düzeylerde yapıldığı görülmektedir. Akademik ortamda ÖVD ile DZ arasında hem bir ilişki arayan hem de ÖVD-DZ düzeylerini ortalamaya göre belirleyen bu

Çalışmanın sonuçlarının Spor yönetimi açısından aydınlatıcı olacağı düşünülmektedir.

ÖVD'nin, işbirliğıne dayalı etkinliklerin düzenlendiğı, informal yanı güçlü, sosyal bir örgüt olan spor yönetimi alanında etkililiğıne katkıda bulunabileceğı açıktır. Bu nedenle ÖVD'nin gerçekleştirilebilmesi için, yöneticilerin bu yönde teşvik edici, katılımcı ve karşılıklı etkileşime dayalı, bilgi alış-verişinin önemli görüldüğü bir örgüt ikliminin oluşturması önerilebilir. Bu nedenle, yöneticilerin sahip olduğu VD alışanlar arasında iletişimi, bilgi alış-verişini, yardımlaşmayı ve paylaşımı kolaylaştırabilir.

Kendi kişisel duygularını tanıma, sınırlarının farkında olma diğerklerinin duygularını anlama ve önem verme, stres ve öfkeyi kontrol altına alma, empatik olma, insan ilişkilerinde başarılı olma yetenek ve becerilerine sahip lider her zaman başarılı olacaktır. Araştırma sonuçları dikkate alındığında; Gerek federasyonlarda gerekse GSGM'de yöneticileri de kapsayan duygusal zekâ eğıtimi bağlamında, duygularını yönetme, empati ve ilişkileri yönetme konularında hizmet içi eğıtım almaları önerilebilir.

Bu alışma, yalnızca yöneticiler üzerinde yapılmıştır. Yeni bir çalışma ile personelin duygusal zekâ düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık düzeyleri ve aralarında ki ilişkinin incelendiğı çalışmalar önerilebilir. Aynı araştırmanın sporla ilgili (spor kulübü) diğerk kurumlarda da yapılması, spor alanında farklılıklarının belirlenmesine imkn verecektir.

7. ÖZET

Bu çalışmada, gerek örgüt performansına gerekse bireysel performansa olumlu etkileri olduğu düşünülen örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi ile duygusal zeka düzeyi ve ilgili değişkenlerle arasındaki ilişki GSGM yöneticileri ile Özerk Spor Federasyonu başkanları ve genel sekreterleri perspektifinde hareketle incelenmiştir.

Bu çerçeveden hareketle tarama modelinde olan çalışmanın amacına uygun olarak 3 bölümden oluşan bir veri toplama aracı kullanılmıştır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini ortaya çıkarmak için araştırmacı tarafından kişisel bilgi formu geliştirilmiştir. Diğer iki kısımda ise Özaslan, Acar B. ve Acar C. (2009) tarafından geliştirilen 25 ifadeden oluşan “Duygusal Zeka” ve 21 ifadeden oluşan “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” ölçeklerinden yararlanılmıştır.

Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde istatistikî yöntem olarak frekans, yüzde dağılımları, bağımsız gruplar için T-Testi ve bağımsız gruplar için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve alt boyutlar arasında ilişkiyi incelemek için Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, yöneticilerin örgütsel vatandaşlık düzeyleri yüksek, duygusal zeka düzeyleri ise düşük bulunmuştur. cinsiyet değişkeni açısından “Örgütsel Davranış Ölçeği” ve “Duygusal Zeka” ölçeğinin genel ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamış ancak bayanların hem örgütsel vatandaşlık düzeyi hemde Duygusal Zeka düzeyi daha yüksek çıkmıştır. Katılımcıların medeni durumlarına ilişkin olarak ise “Örgütsel Vatandaşlık” ölçeğinin alt boyutlar ve genelinden aldıkları ortalama puanlar incelendiğinde ise bekar yöneticilerin ($\bar{X}=3,90$), evlilere göre ($\bar{X}=3,83$) daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu ifade edilebilir, ancak Duygusal Zeka Ölçeği” genel ortalama puanlar birbirine yakın çıkmıştır. Bununla birlikte GSGM’deki yöneticilerin

“Örgütsel Vatandaşlık” ve “Duygusal Zeka” düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Vatandaşlık, Duygusal Zekâ, Spor Yönetimi

8. SUMMARY

This work has been studied on the perspectives of the GSGM administrators and autonomous sports federation chairmans and general sekretars about the organizational citizenship behavior level and emotional intelligence level and the relation with its variables, which is thought is influential at organization performance and individual performance.

In This scanning type study, which has been setout on the above frame, has been used 3 section data gathering tools. In the first part has been developed an individual info form by the researcher to expose the demographic feature of the participants. And in the other 2 parts it has been utilized from the “emotional intelligence” consist of 25 expressions and “organizational citizenship behavior” consist of 21 expressions, developed by Özaslan, Acar B. and Acar C. (2009).

By evaluating the researching datas it has been used statistical methods such as frequency, percentage distributions, T-Test for independent groups and one-way variance analysis for independent groups (ANOVA) and Pearson correlation analysis to research the relation among the sub-dimensions.

According to the research indication it has been obtained that the levels of the administrators for organizational citizenship are high and for emotional intelligence are low. In terms of variable of the gender there has been encountered no meaningful differences between the “organizational behavior scale” and the “emotional intelligence scale” in general average points. Merely the organizational citizenship level and also the emotional intelligence level of the women was higher. Regarding the comparison of the general points of the participants according their marital status it can be stated that the single administrators average points

(=3,90) are higher than the married administrators (=3,83) but the “emotional intelligence scale” general average points was close. However the “organizational citizenship” levels and the “emotional intelligence” levels of the GSGM administrators have been identified higher.

Keywords: Organizational Citizenship, Emotional Intelligence, Sports Management

9. KAYNAKLAR

1. Çetin MÖ. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. Ankara: Nobel Yayıncılık; 2004.
2. Law KS, Wong C, Song LJ. "The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and its Potential Utility for Management Studies". Journal of Applied Psychology 2000: 89(3); 252-301.
3. Başaran İE. Türkiye Eğitim Sistemi. Ankara: A.Ü Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No: 108; 1993.
4. Sayıl I. Davranış Bilimlerine Giriş. Ankara: A.Ü. Tıp Fak. Antıp A.Ş. Yayınları; 1996.
5. Erdoğan İ. İşletmelerde Davranış, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını, No: 3456; 1987.
6. Şimşek Ş, Tahir A, Adnan Ç. Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Ankara: Nobel Yay; 2001.
7. Tosun K. İşletmelerde İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No: 199; 1988.
8. Kaya EÜ. "Davranış Bilimleri ve Davranış Bilimlerini Oluşturan Disiplinler", Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler. Tikici M (Ed). Ankara: Nobel Yay; 2010.
9. Kaynak T. Beşeri İlişkiler, Örgütsel Davranış ve Personel Yönetimi Üzerine Notlar. İ.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi 2005: 5;7-18.
10. Hellriegel D, John WS. Organizational Behavior. U.S.A.: South-Western; 2007
11. Eroğlu F. Davranış Bilimleri. İstanbul: Beta Yayıncılık; 2000

12. Güven M. “Davranış Bilimleri ve Davranış Bilimlerini Oluşturan Disiplinler”, Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler. Tikici M (Ed). Ankara: Nobel Yay; 2010.
13. Sanay E. Genel Sosyoloji Dersleri. İstanbul: Der Yayınları; 1991.
14. Özakpınar Y. Modern Psikolojinin Gelişimi. Konya: Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları; 2009.
15. Kızılcılık S. Sosyoloji Teorileri. Konya: Yunusemre Yayıncılık; 2000.
16. Başaran İE. Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü. Ankara: Turhan Yayınevi; 2000.
17. Erkal M. Sosyoloji (Toplumbilim). İstanbul: Der Yayınları; 1999.
18. Doğan İ. Sosyoloji: Kavramlar ve Sorunlar. Ankara: Pegem Yay; 2000.
19. Eren E. Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayıncılık; 1993.
20. Çelik M. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Bir Uygulama. Doktora. Erzurum: Atatürk Üniversitesi; 2007.
21. Pehlivan İ. İş Yaşamında Stres. Ankara: Pegem Yayıncılık; 2000.
22. Ulrich D. “Intellectual Capital, Competence and Commitment”, Sloan Management Review 1998: Winter; 15-26.
23. Balcı A. Örgütsel Sosyalleşme: Kuram, Strateji ve Taktikler. Ankara: Pegem Yayıncılık; 2000.
24. Hill TM. Jop Attitudes and Personality: Predictors of Organizational Citizenship Behaviour, Saint Mary’s University: Nova Scotia; 2002.

25. T D, G M. "Organizational Citizenship Behaviour an Examination of Influence the Workplace", Leadership and Organizational Development Journal 1996: 17; 19-42.
26. M R, G. B. "Individualism-Collectivism as an Individual Difference Piedictor of Organizational Citizenship Behaviour". Journal of Organizational Behaviour 1995: 16; 53-72.
27. Smith, CA, Organ DW, Near Y. "Organizational Citizenship Behaviour: Its Nature and Antecedents". Journal of Applied Psychology 1983: 68; 42-76.
28. Organ DW, Linal A. "Personality and Organizational Citizenship Behaviour". The Journal at Social Psychology 1994: 42(17);32-56.
29. Ortiz L. A Comrehensive Literature Rewiev of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Is There a Connection to International Business and Cross-Cultural Research?. Pan American: Universty of Texas; 1999.
30. Organ DW. "The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior", Research in Organizational Behavior. Staw BM, LL Cummings (Eds). Greenwich: CT, JAI Pres; 1990.
31. Bolino M. Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors. Academy of Management Review 1999: January; 45-63.
32. Podsakoff PM, MacKenzie SB. Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness. Journal of Marketing Research 1994: 3(1); 85-102.

33. Bateman TS, Organ DW. Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship. *Academy of Management Journal* 1983; 26(4): 587-595.
34. Barksdale K, Werner JM. Managerial Ratings Of In-Role Behaviors, Organizational Citizenship Behaviors, and Overall Performance: Testing Different Models of Their Relationship. *Journal of Business Research* 2001; 51; 145-155.
35. Bingöl D, Naktiyok A, İşcan ÖF. Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi Afyon; 11. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi; 2003.
36. Gürbüz S. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi* 2006; 3(1); 48-75.
37. Özdevecioğlu M. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi, İİBF Dergisi* 2003; 20; 25-43.
38. Brief AP. Prosocial Organizational Behaviours. *Academy of Management Review* 1996; 11; 125-147.
39. Graham JW. Promoting Civic Vitue Organizational Citizenship Behaviour: Contemporary Questions Rooted in Classical Quandaries from Political Philosophy. *Human Resourca Management Review* 2000; 10(1); 78-102.
40. Podsakoff PM, MacKenzie SB, Paine JB, Bachrach DG. Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management* 2000; 26; 513-563.

41. İşçi M. Davranış Bilimleri. Ankara: Der Yayınları; 1999.
42. Organ DW. Personality and Organizational Citizenship Behaviour. Journal of Management 1994: 32(1); 15-40.
43. Aktay A. Yönetici ve Öğretmenlerin Değer Tercihleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek lisans. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi; 2008.
44. Kamer M. Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri. Yüksek lisans. İstanbul: Marmara Üniversitesi; 2001.
45. Schnake ME, Dumler MP. Level of Measurement and Analysis Issues in Organizational Citizenship Behavior Research. Journal of Occupational and Organizational Psychology 2003: 76; 280-295.
46. Finkelstein MA. Predicting Organizational Citizenship Behavior: Integrating The Functional and Role Identity Approaches. Social Behavior and Personality, 2004: 32(4); 373-395.
47. Yeşilyurt N. Örgütlerde Personel Motivasyonunun Yönetici Personel Açısından Ele Alınması. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları; 1991.
48. Akıncı Z. Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi 2002: 4; 2-17.
49. Johns T. Business Basic: Organizational Behaviour. London: BPP Publishing; 1995.
50. Tüzel Y. Örgütsel Stres Kaynaklarının İş Tatminine Etkisi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayınları; 2002.

- 51.** Steers RM. Introduction to Organizational Behavior. Santa Monica-California: Goodyear Publishing Company Inc; 1981.
- 52.** Sheldon ME. Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. Administrative Science Quarterly 1971: 16; 143-150.
- 53.** McDonald DJ, Makin PJ. The Psychological Contract, Organisational Commitment and Job Satisfaction Of Temporary Staff. Leadership & Organization Development Journal 2000: 21(2) 84-91.
- 54.** Weiner Y. Commitment in Organizations: A Normative View. Academy of Management Review 1982: 7(3); 418-428.
- 55.** Becker HS. Notes on the Concept of Commitment. American Journal of Sociology 1990: (66); 32-42.
- 56.** Nijhof WJ, DeJong MJ, Beukhof G. Employee Commitment in Changing Organizations: An Exploration. Journal of European Industrial Training 1988: 22(6) 243–248.
- 57.** Salancik G. Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief. Staw B, Salancik G (Eds). New Directions in Organizational Behavior, Chicago: St. Clair Pres; 1997.
- 58.** Dyne L, Van JW, Graham R, Dienesch M. Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. Academy of Management Journal :37; 142-176.
- 59.** Aktaş H. İnsanda Duygusal Yaşantı. İstanbul: Palme Yayıncılık; 2004.
- 60.** Bridge B. Duyguların Eğitimi. İstanbul: Beyaz Yayınları; 2003.

61. Mayer JD, Salovey P, Caruso DR. A Further Consideration of the Issues of Emotional Intelligence. New Hampshire: Psychological Inquiry; 2004.
62. Goleman D. Emotional Intelligence. New York: Bantam Books; 1995.
63. James DA. Disorders of Affect Regulation: Alexithymia in Medical and Psychiatric Illness. Cambridge: Cambridge University Press; 1997.
64. Cumming EA. An Investigation into the Relationship Between Emotional Intelligence and Workplace Performance: An Exploratory Study. Leadership & Organization Development Journal 2005; 26(5); 288-399
65. Goleman D. Emotional Competency. Executive Excellence Journal 2005; February; 77-99.
66. Goleman D, Boyatzis R, McKee A. Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence. Boston MA: Harvard Business Press; 2002.
67. Gardner H. Frames Of Mind: The Theory of Multiple Intelligence. New York: Basic Books; 1983.
68. Acar F. Duygusal Zekâ ve Liderlik. E.Ü. S.B.E. Dergisi 2002;12; 53-68.
69. VanRooy DL, Alonso A, Visweswaran C. Group Differences in Emotional Intelligence Scores: Theoretical And Practical Implications. Personality and Individual Differences 2000; 38(3); 689-700
70. Jordan PJ, Ashkanasy NM, Hartel CEJ, Hooper GS. Workgroup Emotional Intelligence Scale Development and Relationship to Team

Process Effectiveness and Goal Focus. Human Resources Management Review 2002: 12; 180-201.

71. Shelley B, Stys Y. A Review of the Emotional Intelligence Literature and Implications for Corrections. Research Reports March 2004: Düzenleyen; Correction Service Of Canada Research Branch.Canada.
72. Güney S. Davranış Bilimleri. Ankara: Nobel Yayınları; 2000.
73. Cooper R, Sawaf A. Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership And Organizations. USA: Perigee; 1999.
74. Arıcıoğlu A. Yönetmel Başarının Değerlemesinde Duygusal Zekanın Kullanımı. A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi 2002: Nisan; 25-38.
75. Yüksel M. Duygusal Zekâ ve Performans İlişkisi. Yüksek lisans. Erzurum: Atatürk Üniversitesi; 2006.
76. Hacıoğlu B. Duygusal Zekânın Örgütsel İletişim Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma. Yüksek lisans. İstanbul: Kadir Has Üniversitesi; 2007.
77. Moller C. Heart Work: Emotional Intelligence - Improving Personal and Organisational Effectiveness. New York: TMI Publishing; 2000
78. Özaslan ÖB, Acar AB, Acar CA. Duygusal Zekâ ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Yönetim 2009: 20(64) 98-111.
79. Demirel Y. Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. Celal Bayar Üniversitesi İİBF Manisa Yönetim ve Ekonomi Dergisi 2008: 15(2) 179–194

- 80.**Akın S. Banka Çalışanlarının Duygusal Zekâlarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans. Niğde: Niğde Üniversitesi; 2010.
- 81.**Balay R. Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel Yayınları; 2000.
- 82.** Titrek O, Bayrakçı M, Zafer D. Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Görüşleri. Akademik Bakış 2009: 17; 1-28
- 83.** Acar FT. Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik Ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi. Doktora. İstanbul: İstanbul Üniversitesi; 2001.
- 84.**Ergin FE. Üniversite Öğrencilerinin Sahip Oldukları Duygusal Zekâ Düzeyi İle 16 Kişilik Özelliği Arasında İlişki Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans. Konya: Selçuk Üniversitesi; 2000
- 85.** Diken EH. Fen Bilgisi Öğretmen Adaylarının Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Fen Başarıları (Genetik Konusunda) Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans. Ankara: Gazi Üniversitesi; 2007.
- 86.**Gürbüz S, Yüksel M. Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi. Doğu Üniversitesi Dergisi 2008: 9(2); 174-190.
- 87.** Gündüz G. İşletmelerde Kurumsallaşma Uygulamalarına Yönelik Çalışan Tutumlarının Örgütsel Vatandaşlık İle İlişkisine Yönelik Bir Uygulama. Yüksek Lisans. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi; 2008.
- 88.** Bolat Oİ, Bolat T, Seymen OA. Güçlendirici Lider Davranışları Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele

Kuramından Hareketle İncelenmesi. BAÜ SBED 2009: 12(21); 215-239

89. Turanlı A. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Duygusal Zeka Ve Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri. Doktora İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi; 2007.

90. Ay B. Öğretmenlerin Öz-yeterlikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. Yüksek Lisans. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi; 2007.

91. Dilek H. Liderlik Tarzlarının Ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. Doktora. İzmit: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü; 2005

92. Dönder HH. Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ve Bürokrasi. Yüksek Lisans. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi; 2006.

93. Bolat Oİ, Bolat T. Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. BAÜ SBED 2008: 11(19); 75-94.

94. Şahin MY. Türkiye’de Spor Siyaset Etkileşimi. Doktora. Ankara: Gazi Üniversitesi; 2011.

95. GSGM 2010-2014 Stratejik Planı.

96. Gök Y, Sunay H. Türkiye ve Fransa’da Uygulanan Spor Yönetiminin Kamu Yönetimi Açısından Karşılaştırılması. SPORMETRE 2010; VIII(1): 7-16.

97. Erten R. Türk Sporunun Yapısal Düzeni. G.Ü. Hukuk Fakültesi Dergisi 2006; X(1-2): 117-136.

98. Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun 29.3.2011-6215/10 md.

- 99.**Demirci N. Spor Yönetimi ve Organizasyonu. Milli Eğitim Basımevi: İstanbul; 1986
- 100.**Yetim A, Şenel Ö. Türkiye’de Spor Yöneticisi Yetiştirme Faaliyetlerinin Görünümü, Milli Eğitim Dergisi 2001; 150: 22-30.
- 101.** Mirzeoğlu N. Spor Bilimlerine Giriş, Ankara: Bağırhan Yayınevi; 2003.
- 102.** İkizler C. Sporda Sosyal Bilimler. 1. Baskı. İstanbul: Alfa Basım; 2000.
- 103.** Biçer S. Spor Yönetimi, Organizasyonu, Ekonomik Bir Birim Olarak Spor işletmeleri ve Uygulamadan Bir Örnek. Doktora. İstanbul: Marmara Üniversitesi; 1994.
- 104.**Yetim A. Başarılı Bir Spor Yöneticisinin Özellikleri. G.Ü. Eğitim Fak. Dergisi 1992: 8(1); 14-19.
- 105.** Cankalp M. Sporda Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım; 2002.

10. EKLER



T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü

SAYI : B.30.2.GÜN.0.42.00.00/548
KONU : İzin Hk.

ANKARA
07.03.2011

GENÇLİK VE SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜNE
ANKARA

Enstitümüz Spor Yönetim Bilimleri Yüksek Lisans Öğrencisi Yusuf AKYEL'in yürütmekte olduğu "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişkinin İncelenmesi:Spor Yönetiminde GSGM ve Özerk Spor Federasyonları Örneği "konulu tezi ile ilgili olarak Genel Müdürlüğünüzde yapacağı tez ve anket çalışması için gerekli iznin verilmesi bilgilerinize saygı ile arz olunur.


Prof.Dr. Harış YILMAZ
ENSTİTÜ MÜDÜR V.

EK:Anket Formu

Adres : Bandırma Sok:No:6 Etiler/Ankara
Tel : 0-312-2226208
Faks : 0-312-2124985

E-Mail: saglikb @ gazi.edu.tr
Web: www.Saglikb.gazi.edu.tr

Değerli katılımcılar bu anket sizlerin iş yaşamında **Örgütsel Vatandaşlık** ve **Duygusal Zeka** Davranışlarınızı belirlemeye yönelik olarak hazırlanmıştır.Sorulara vereceğiniz samimi cevaplar araştırmanın güvenilirliği açısından oldukça önemli olup, elde edilen veriler bilimsel amaçlarla kullanılacaktır.

Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Yusuf AKYEL
y_vakiflar@hotmail.com

Cinsiyetiniz

☐ Bay ☐ Bayan

Yaşınız

☐ 25 yaş altı ☐ 26-35 yaş arası ☐ 36-45 yaş ☐ 46-55 yaş ☐ 56 ve üzeri

Medeni Durumunuz

☐ Evli ☐ Bekar

Eğitim Durumunuz

☐ Lise ve dengi ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Y. Lisans ☐ Doktora ☐ Diğer

Lisans ve üstü mezunu iseniz mezun olduğunuz alan

☐ Beden eğitimi ile ilgili bir bölüm ☐ Beden eğitimi dışındaki bir bölüm

Çalıştığınız Kurum

☐ GSGM Bünyesinde ☐ Özerk Federasyon Bünyesinde

Görev yaptığınız yönetim düzeyi

☐ Şef ☐ Şube Müdürü ☐ Genel Sekreter ☐ Federasyon Başkanı ☐ Daire Başkanı ☐ Genel Müdür / Genel Mdr. Yrd.

Kamu Hizmetinde kaç yıldır çalışmaktasınız?

☐ 1-4 ☐ 5-8 ☐ 9-12 ☐ 13-16 ☐ 17-20 ☐ 21 ve üzeri

Kaç Yıldır bu görevde çalışmaktasınız?

☐ 1-4 ☐ 5-8 ☐ 9-12 ☐ 13-16 ☐ 17-20 ☐ 21 ve üzeri

Not: Lütfen diğer sayfaya geçiniz.

Aşağıdaki ifadeler kutuların içerisindeki sayılara eşdeğerdir. Yazılı metnin yanındaki 1' den 5' e kadar numaralandırılmış cevap kutucuklarından birini seçerek içine (x) işareti koyunuz.

	1	2	3	4	5
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1) Çalışma ortamımda işle ilgili ortaya çıkan problemlerde iş arkadaşlarıma karşılıksız olarak yardım ederim.					
2).Kurumum tarafından düzenlenen seminer ve etkinliklere düzenli olarak katılırım.					
3) İşyerimde zamanımın büyük bir kısmını işimle ve birimim ilgili çalışmalara harcarım.					
4). Çalıştığım kurumda veya birimde iş arkadaşlarımla yaşadığım ufak problemleri büyütmem.					
5) Genel olarak işimde devamsızlık göstermem					
6) Amirim benden talep etmese de astımın ya da herhangi bir iş arkadaşımın ihtiyaç duyduğu zamanlarda ona yardım ederim.					
7) Çalıştığım işyeri tarafından düzenlenen piknik,eğlence gibi aktivitelere ve sosyal faaliyetlere katılırım					
8)Çalıştığım kurum için olumlu imaj oluşturacak her türlü çalışmaya katılmayı arzularım.					
9) Kurum içerisinde arkadaşlarımla kaynaşmaya önem veririm.					
10) Birlikte çalıştığım iş arkadaşlarımla haklarına saygı gösteririm					
11) İş arkadaşlarımla kendi sorumluluklarında olan işleri, problem yaşasalar dahi kendi başlarına halletmeleri gerektiğini düşünürüm, bu konuda onlara yardım etmeyi gereksiz bulurum.					
12).Genel olarak kurum yönetimi tarafından konulmuş kurallara uyarım.					
13) Periyodik olarak hazırladığım raporlar doğrultusunda,üst yönetime sunmak üzere,departmanımın gelişimine yönelik stratejiler belirlemeye çalışırım					
14) Kendi departmanımda çıkan çatışmaları önlemek için üzerime düşeni her zaman yaparım.					
15) Üstlerimle sık sık iletişime geçerim ve problem yaşadığım konuları onlarla paylaşıyorum.					
16) Bana verilen görevleri zamanında ve titizlikle yerine getiririm					
17) Çalıştığım işletmede boş pozisyonlar olduğu zaman çevremdeki insanlara işyerimi tavsiye ederim ve görüşmeye gelmelerini sağlarım.					
18) Yaşanan problem benimle alakalı değilse ilgilenmemeyi tercih ederim					
19) İş arkadaşlarımla iletişimimin yüksek olmasına dikkat ederim.					
20) İşletme yönetimi tarafından belirlenmiş bazı kuralları anlamsız bulurum ve bu konularda bana doğru gelen şekilde hareket ederim.					
21) İşyerimde ast üst ayrımı yapmadan tüm arkadaş grupları ile görüşürüm.					

Not: Lütfen diğer sayfaya geçiniz.

Aşağıdaki ifadeler kutuların içerisindeki sayılara eşdeğerdir. Yazılı metnin yanındaki 1' den 5' e kadar numaralandırılmış cevap kutucuklarından birini seçerek içine (x) işareti koyunuz.

	1	2	3	4	5
DUYGUSAL ZEKA DAVRANIŞLARI	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1) Duygularımı doğru tanımlarım.					
2) Engeller ve aksilikler beni kısa bir süre için yolumdan alıkoyabilir ancak durduramaz.					
3) Gergin ortamlarda sakinleşip, yaşamın (durumun) gerektirdiği yöne yönelirim.					
4) Kiminle konuşsam konuşayım iyi bir dinleyiciyimdir.					
5) Başka insanların ruh haline, motivasyonuna ve isteklerine uygun davranırım.					
6) Duygularımdan hareketle kendimi tanırım.					
7) Teşvik edici hedefler belirlemeyi severim ve onlara ulaşmak için hesaplanmış riskler alabilirim					
8) Beni tedirgin eden bir olaydan sonra kendimi sakinleştiririm.					
9) Başkalarının duygusal ihtiyaçlarına duyarlıyım.					
10) Yeni tanıştığım insanları kendileri hakkında konuşurabilirim.					
11) Negatif duygularımın nedenlerini bilirim.					
12) Başkalarının olumsuz ruh halini çoğunlukla düzeltebilirim.					
13) Stres altındayken bile, elimdeki iş üzerinde sağlıklı düşünebilirim ve işimin üzerine odaklanırım.					
14) Doğrudan ifade etmeseler de başkalarının duygularını çok iyi anlarım.					
15) Başkalarının hatalarını yüzlerine vururum.					
16) Uygun zamanda negatif duygularımla yüzleşir ve onları gözden geçiririm.					
17) Kişisel hedeflerine ulaşmaları için kendi motivasyonlarını artırmada kişilere yardım ederim.					
18) Verimli olmam gereken bir durumda, negatif duygularımı hemen bir kenara bırakırım.					
19) Başkalarının neler hissettiklerini gözlerinden ve mimiklerinden anlarım.					
20) Çevremdekilere gültünç görünmemek için herşeyi yaparım.					
21) Hatalarımı kolay kolay kabul edemem.					
22) Engeller karşısında kendimi sürekli olarak motive etme yeteneğim vardır.					
23) Olumsuz duygu ve dürtülerim işimde elimden gelenin en iyisini yapmama engel olur.					
24) Kendi görüşlerimi açıklamadan önce başkalarının neler hissedeceğini düşünürüm.					
25) Kişileri tanımadan haklarında olumsuz yargılara kapılmam.					

11. TEŞEKKÜR

Gerek lisans ve lisansüstü akademik eğitimim, gerekse mesleki yaşamım boyunca yardım ve teşviklerini benden hiçbir zaman esirgemeyen, bu çalışmanın şekillenmesi ve ortaya çıkmasında çok önemli katkılarını gördüğüm danışman hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Tekin ÇOLAKOĞLU'na müteşekkirim.

Tez'i araştırırken ve yazarken her aşamada kendilerine sürekli müracaat ettiğim, yapıcı ve teşvik edici eleştirileriyle bu çalışmaya katkı sağlayan ve kıymetli zamanlarını aldığım Sayın Prof. Dr. A. Azmi YETİM ve Sayın Yrd. Doç. Dr. İdris YILMAZ hocalarıma da teşekkür ederim.

Tezin yapım sürecinin başından sonuna kadar benimle birlikte aynı sıkıntı ve stresi yaşattığım, kaynakların birçoğuna ulaşmamı sağlayan ve yazım aşamasında da çok büyük desteğini gördüğüm Dr. M. Yaşar ŞAHİN'e de teşekkür ederim.

Son olarak bu çalışma ancak, ağabeylerim Dr. Recai AKYEL ve Öğr.Gör.Yakup Akyel'in desteği ve sevgili annem ve babam'ın fedakârlıklarıyla mümkün olabilmektedir. Çalışma sürecinde en önemli motivasyon kaynağım onlardı. Eğer bu tezin ithaf değeri varsa ve onlardan çaldığım zamana küçük bir karşılık olabiliyorsa, bu çalışmayı aileme ithaf ediyorum.

12. ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Yusuf AKYEL

Doğum Yeri ve Tarihi : Kırşehir, 01.06.1981

Eğitim Bilgileri:

2008-2011 Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Yüksek Lisans Programı

1999-2003 Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor
Yüksekokulu (Lisans)

1992-1999 Anadolu İmam Hatip Lisesi / Kırşehir

Yabancı Dil İngilizce