



T.C.
Hitit Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

**DUYGUSAL ZEKÂNIN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞINA ETKİSİ**

AYŞE NUR GÜNER

Yüksek Lisans Tezi

Çorum 2016

DUYGUSAL ZEKÂNIN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİ

Ayşe Nur GÜNER

Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Gökben BAYRAMOĞLU

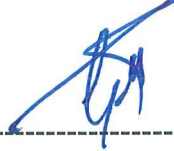
Çorum 2016

KABUL VE ONAY

Ayşe Nur GÜNER tarafından hazırlanan “Duygusal Zekâ’nın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi” başlıklı bu çalışma, 05.08.2016 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



Prof. Dr. İrfan ÇAĞLAR (Başkan)



Yrd. Doç. Dr. Gökben BAYRAMOĞLU (Danışman)



Yrd. Doç. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ (Üye)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.



Prof. Dr. Mehmet EVKURAN

Enstitü Müdürü

T.C.

HİTİT ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim.(05/08/2016)

Ayşe Nur GÜNER



ÖZET

GÜNER, Ayşe Nur. Duygusal Zekâ'nın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Çorum, 2016.

Bu çalışmada ana sınıfı öğretmenlerinin duygusal zekâ düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışına etki edip etmediği incelenmiştir. Araştırmanın ilk bölümünde duygusal zekâyâ ilişkin bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde örgütsel vatandaşlık davranışı incelenmiş ve kavramsal açıklamaları yapılmıştır. Son bölümde ana sınıfı öğretmenleri üzerinde anket çalışması yapılmış ve katılımcıların konuyla ilgili görüşleri alınmıştır. Elde edilen veriler istatistik paket programı ile analiz edilmiş ve bulgular değerlendirilmiştir.

Anahtar Kavramlar: Duygusal Zekâ, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

ABSTRACT

GÜNER, Ayşe Nur. The Effect Of Emotional Intelligence To Organizational Citizenship Behavior, Master Thesis, Çorum, 2015.

In this study it is examined whether the degree of the Kindergarten teachers' emotional intelligence affects organizational citizenship behavior or not. On the first part of the study there is some information on emotional intelligence. In the second part, organizational citizenship behavior is examined and its conceptual explanations are held. In the last part a questionnaire is carried out on Kindergarten teachers and their views are written. The data is analyzed through statistic package program and the findings are evaluated.

Key Words: Emotional intelligence, Organizational citizenship behavior.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLOLAR LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	viii
ÖNSÖZ.....	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. DUYGUSAL ZEKÂ İLE İLGİLİ KAVRAMLARIN AÇIKLANMASI	3
1.1. Duygu	3
1.1.1. Duygu Türleri.....	5
1.1.2. Duygunun Önemi	7
1.2. Zekâ	8
1.3. Duygu-Zekâ İlişkisi	9
2. DUYGUSAL ZEKÂNIN GELİŞİMİ VE TANIMI.....	11
3. DUYGUSAL ZEKÂ BİLEŞENLERİ.....	13
3.1. Bireysel Yeterlilikler	14
3.1.1. Kendiyle İlgili Farkındalık (Özbilinç).....	14
3.1.2. Kendini Yönetme (Öz yönetim)	14
3.1.3. Motivasyon.....	14
3.2. Sosyal Yeterlilikler	15
3.2.1. Empati.....	15
3.2.2. Sosyal Beceriler	15
4. DUYGUSAL ZEKÂNIN ÖNEMİ.....	16
5. DUYGUSAL ZEKÂ (EQ) VE AKADEMİK ZEKÂ (IQ) ARASINDAKİ İLİŞKİ	17
6. DUYGUSAL ZEKÂ EĞİTİMLE GELİŞTİRİLEBİLİR Mİ?	19
7. DUYGUSAL ZEKÂ MODELLERİ	22
7.1. Reuven Bar-On Modeli.....	24
7.2. John Mayer & Peter Salovey Modeli.....	26
7.3. Robert K. Cooper & Ayman Sawaf Modeli.....	29
7.4. Daniel Goleman Modeli	30

İKİNCİ BÖLÜM

1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ.....	33	
1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tarihsel Gelişimi.....	36	
1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı ve Önemi	39	
2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR	43	
2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Kültür	44	
2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Güven.....	45	
3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI.....	46	
3.1. Özgecilik (Altruism).....	49	
3.2. Vicdanlılık (Conscientiousness)	50	
3.3. Nezaket (Courtesy).....	50	
3.4. Sivil Erdem (Civic Virtue).....	51	
3.5. Centilmenlik (Sportsmanship).....	51	
4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI TEORİLERİ.....	52	
4.1. Sosyal Etkileşim Teorisi (Social Exchange Theory).....	52	
4.2. Eşitlik Teorisi (Equity Theory).....	53	
4.3. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi (Leader-Member Exchange Theory)	54	
4.4. Karşılıklılık Norm Teorisi	54	
4.5. Beklenti Teorisi	55	
5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINI ORTAYA ÇIKARAN FAKTÖRLER	56	
5.1. Bireysel Faktörler.....	56	
5.2. Çevresel/Durumsal Faktörler	59	
6. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL YAŞAM ÜZERİNDEKİ	ETKİLERİ VE ÖRGÜTSEL SONUÇLARI	60
7. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE DUYGUSAL ZEKÂ	64	

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKÂNIN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİ	70
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	70
1. ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	70
2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	70
3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	70
4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI	71
5. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ.....	72
6. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE DEĞİŞKENLERİ.....	72

7. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	73
8. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR	73
8.1. Örneklemi Tanıtıcı İstatistikler	74
8.2. Tanımlayıcı İstatistikler	75
8.3. Geçerlilik Ve Güvenilirlik Testleri	78
8.3.1. Güvenilirlik ve Keşifsel Faktör Analizi Sonuçları	79
8.4. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi	84
9. SONUÇ VE ÖNERİLER	87
KAYNAKÇA	95
EKLER	114
EK-1 DUYGUSAL ZEKÂ'NIN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK ANKET FORMU	114

TABLolar LİSTESİ

Tablo-1: Duygusal Zekâ Modelleri.....	24
Tablo-2: Bar-On Modelinin Yeniden Gruplandırılmış Şekli.....	26
Tablo-3: Daniel Goleman Duygusal Zekâ Modelinin Boyutları ve Boyutlara İlişkin Esaslar.....	32
Tablo-4: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Benzer Nitelikte Olan Davranışlar ve Boyutları	34
Tablo-5: ÖVD Tanımlarına Kronolojik Bir Bakış.....	38
Tablo-6: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tanımları	40
Tablo-7: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Temel Boyutları	48
Tablo-8: Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgütsel Performansa Etkisi.....	63
Tablo-9: Ana Sınıfı Öğretmenlerinin Demografik Özellikleri	74
Tablo-10: Duygusal Zekâ Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler	76
Tablo-11: ÖVD Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler	77
Tablo-12: Duygusal Zekâ Ölçeğine Ait Uygunluk Testi.....	80
Tablo-13: Duygusal Zekâ Ölçeği Faktör Analizi, Güvenilirlik Katsayısı Ve Açıklanan Varyans Yüzdesi Sonuçları.....	81
Tablo-14: ÖVD Ölçeğine Ait Uygunluk Testi	82
Tablo-15: ÖVD Ölçeği Faktör Analizi, Güvenilirlik Ve Açıklanan Varyans Yüzdesi Sonuçları	83

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil-1: Araştırma Modeli	73
Şekil-2: DZ Alt Boyutları İle Özgecilik Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi	84
Şekil-3: DZ Alt Boyutları İle Sivil Erdem Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi.....	87
Şekil-4: DZ Alt Boyutları İle Nezaket Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi	85
Şekil-5: DZ Alt Boyutları İle Centilmenlik Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi.....	86
Şekil-6: Araştırma Modeli	90

KISALTMALAR LİSTESİ

DZ : DUYGUSAL ZEKÂ

EQ : DUYGUSAL ZEKÂ

IQ : AKADEMİK ZEKÂ

EQ-I : DUYGUSAL KATSAYI ENVANTERİ

MEIS : ÇOK FAKTÖRLÜ DUYGUSAL ZEKÂ ÖLÇÜSÜ

MSCEIT V1 : MAYER-SALOVEY-CARUSO DUYGUSAL ZEKÂ TESTİ

MSCEIT V2 : MAYER-SALOVEY-CARUSO DUYGUSAL ZEKÂ TESTİ

ÖNSÖZ

Bu çalışmada okul öncesi eğitim veren özel ve kamu kurumlarında görev yapmakta olan ana sınıfı öğretmenlerinin duygusal zekâ düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Bireysel ve örgütsel anlamda değeri gittikçe artan duygusal zekâ kavramı başarıyı etkileyen unsurlar arasında en büyük paya sahiptir. Duygusal zekâ yetilerine sahip bireylerin yüksek akademik zekâyâ sahip kişilere göre çok daha başarılı olduğu araştırma sonuçlarıyla desteklenmektedir. Duygularını tanıyan ve onları etkin bir şekilde yönetebilen, empati yeteneği gelişmiş, sosyal ilişkileri kuvvetli ve yüksek motivasyona sahip bireyler örgütler için de son derece önemlidir. Örgütler belirli bir amacı gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelen bireylerden meydana gelmektedir. Dolayısıyla örgütler için hayatta kalmanın birinci aşaması bünyesinde bulundurduğu çalışanlarının çalışma sürelerini mümkün olduğunca uzatmaktır. Yani personel devir hızının düşük olması gerekmektedir. Bu bağlamda çalışanların örgütle olan ilişkileri onların örgüte kazandıracakları değerlerin niteliği açısından büyük öneme sahiptir. Duygusal zekânın örgütsel ve bireysel açıdan kazandırdığı faydalar ve olumlu etkiler düşünüldüğünde bu konunun araştırılması bireye başarıyı yakalamada yol gösterici olacaktır.

Tez çalışmamın planlanmasında, araştırılmasında, yürütülmesinde ve oluşumunda ilgi ve desteğini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren çok sevgili danışmanım Yrd. Doç. Dr. Gökben BAYRAMOĞLU başta olmak üzere, sayın hocam Yrd. Doç. Dr. Ömür DEMİRER'e ve bu süreçte bana destek olan aileme ve arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Saygılarımla

Ayşe Nur GÜNER

GİRİŞ

Küresel rekabetin bu denli yüksek olduğu günümüzde işletmeler rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlayarak var olmak için çabalamaktadırlar. Ayakta kalmak için verilen bu mücadele sonucunda başarı elde edebilmenin en önemli yolunun çalışanların güç ve yeteneklerinden maksimum derecede fayda sağlamak olduğu bir gerçektir. Örgütlerin başarılı olmalarında beşeri kaynakların her açıdan etkin kullanımı yanında bu kaynakların kendi içlerinde kurdukları güçlü ilişki ve iletişimin sinerjik etkisi büyüktür. Bu nedenle başarının elde edilmesi noktasında istihdam edilecek çalışanların yalnızca yüksek akademik zekâ, mantıksal ve teknik alanda gelişmiş olması yeterli olmamaktadır. Aynı zamanda kendini ve duygularını tanıyan, onları yönetebilen, diğer bireylerin duygularını algılayabilen yani yüksek duygusal ve sosyal kapasiteye sahip çalışanların varlığına da ihtiyaç duyulmaktadır.

Çalışanların bireysel duygusal zekasının artırılması ile örgüt içerisinde yaratılan sinerji örgütteki negatif duyguların pozitif duygulara dönüştürülmesine ve çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesine yardımcı olmaktadır. Duygusal zekâ örgüt içerisinde yaratıcı düşünceyi teşvik etmekte, dolayısıyla beşeri sermaye olarak adlandırılan çalışanın gelişimine de katkı sağlamaktadır. Aynı zamanda çalışanların rekabet gücünü arttırarak onları daha donanımlı çalışan konumuna getiren duygusal zekâ, örgüt adına rol fazlası davranış sergilemelerini, örgüte olan bağlılıklarını ve iş performanslarını da arttırmaktadır. İşle ilgili yeni uygulamalarda bireyi cesaretlendiren ve teşvik eden duygusal zekâ bu yönüyle örgüt içerisindeki anlaşmazlıkların çözümünde devreye girmekte ve personelin uyumlu bir şekilde çalışmalarına katkıda bulunmaktadır. Örgüt içinde bilgi paylaşımını hızlandıran duygusal zekâ örgüt kültürünü de geliştirmekte ve çalışanların karar verme düzeylerini arttırmaktadır. Örgütün duygusal alanda yönetim becerilerini geliştiren duygusal zekâ bu rekabetçi iş koşullarında örgütlerin devamlılığını sağlamada mihenk taşı olarak görev yapmaktadır.

Günümüzün iş koşulları dinamik bir şekilde değişen yapısıyla sürekli artarak devam eden olağan olmayan işlerden oluşmaktadır. Böyle bir çevrede ise bireylerin ve örgütlerin duygusal becerileri olmadan rekabet edemeyecekleri hatta ayakta kalmada zorluk yaşayacakları düşünülmektedir.

Bu çalışmada okul öncesi eğitim veren kurumlarda görev yapan öğretmenlerin duygusal zekâ düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık düzeyleri incelenmiştir.

Araştırmanın birinci bölümünde duygusal zekâyâ ait kavramlar açıklanmış, duygusal zekânın kavramsal çerçevesi, boyutları ve modelleri hakkında detaylı bilgi verilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde örgütsel vatandaşlık davranışının kavramsal çerçevesi açıklanmış, ilişkili olduğu kavramlar, boyutları, konuya ilişkin teoriler, örgütsel vatandaşlık davranışını ortaya çıkaran faktörler, örgütsel yaşam üzerindeki etkileri ve sonuçları, örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal zekâ arasındaki ilişki hakkında bilgilere yer verilmiştir.

Araştırmanın son bölümünde Çorum Şehir Merkezi'nde faaliyet gösteren okul öncesi eğitim veren kurumlarda görev yapmakta olan öğretmenlere anket çalışması yapılmış, elde edilen veriler tablolaştırılarak yorumlanmıştır. Kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış ve elde edilen bulgulara ilişkin bilgiler verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. DUYGUSAL ZEKÂ İLE İLGİLİ KAVRAMLARIN AÇIKLANMASI

1.1. Duygu

İnsan hayatında önemli bir yere sahip olan duyguları kavramsal olarak tanımlamada zorluk yaşanmıştır. Ancak bilimsel açıdan kavramları tanımlamaya ihtiyaç duyulmaktadır (Çeçen, 2002: 165). Türk Dil Kurumu'nda duygu en dar anlamıyla “ belirli bir nesne, olay ya da bireylerin insanın iç dünyasında oluşturduğu izlenim” olarak tanımlanmıştır (Türk Dil Kurumu, 2015).

İnsan beyni özelliği itibarıyla öğrenmeye, düşüncelerin geliştirilmesine, kavramların oluşturulmasına ve hatırlamaya imkân verecek bir yapıdadır. Başka bir ifadeyle, pek çok bilim adamı bireyin mantık yürütürken çeşitli duyguların, ihtirasların ve diğer duygusal faktörlerin etkisi altında kaldığını vurgulamaktadır (Çeçen, 2002: 165).

Latince duygunun tanımı “motus anima” “bizi harekete geçiren ruh” olarak yapılmaktadır (Geçgel, 2011: 3). Hayatın belirli evrelerinde kızgınlık, korku, üzüntü, öfke, kin, nefret, güven, güvensizlik, neşe, sevgi ve daha birçok benzer duygular davranışlara yön verebilmektedir. Bilişsel kuramcılar bireyi davranışa iten bu duyguların oluşması ve bireye göre farklılık göstermesini bilişsel süreçlere bağlamışlardır. Her insanda bilişsel kapasite farklıdır. Dolayısıyla bu fark duyguların işletilmesi ve yaşanması bakımından farklılara sebep olur (Bozoğlan ve Çankaya, 2012: 16).

İnsanoğlu yıllarca duygulardan ziyade akla yoğunlaşmıştır. Akıl ve zekâ aynı kapsamda değerlendirilmiştir. Akıllı olmak erkeklere has bir özellik kabul edilirken, duygusallık ise kadınlara atfedilen bir özelliktir. Duyguları ifade etmek daha çok sanatçıların ve annelerin görevi olarak nitelendirilirken; komutanlık ya da liderlik gibi maskülen görevler duygusallıkla birlikte değerlendirilemezdi (Atabek, 1999: 11). Tüm bu nedenlere bağlı olarak duygular insanın zayıf yanı olarak görüldü ve duyguların gücü yaklaşık olarak 20. yüzyıla kadar fark edilemedi (Babaoğlan, 2010: 120).

Duygular coşkunun, dinamizmin ve bilginin içsel kaynağıdır. Doğuştan iyi ya da kötü olarak nitelendirilemezler. Farklılığın nedeni, üretilen enerji ve bilgiyi referans

olarak gösterilen tepkilerdir (Baba, 2012: 22). Benzer düşüncelere ancak farklı duygulara sahip iki birey karşılaştırıldığında, bireylere has duyguların her ikisini de tamamen farklı davranışlara sevk ettiği görülmektedir. Bu durum herhangi bir duygunun, bireyi herhangi bir eylemi gerçekleştirmek üzere harekete geçirdiği ve çoğunlukla da bireyin hareket tarzlarına yön verdiği anlamını taşımaktadır (Çeçen, 2002: 165). Bu bağlamda duyguların iki amaca hizmet ettiği söylenebilir. Bunlardan ilki, bireyi harekete geçirecek enerjinin temin edilmesidir. İkincisi ise, bireyin kendi gereksinimlerini giderebilmesi için çevreyi etkileyebilmesi ya da buna uygun davranışları sergileyebilmesi için, yönlendirici ya da değerlendirici bir fonksiyon göstermeleridir. Bu enerji bireyi gereksinimlerini karşılamak için harekete geçiriyor ya da çevreyi manipüle etmesine olanak sağlıyorsa olumlu duygular ortaya çıkar. Eğer enerji, gereksinimlerin karşılanmasında etkisi olmayan ya da zararlı etkisi olan unsurlara yöneltilirse olumsuz duygular ortaya çıkar (Tuğrul, 1999: 13). Duygular tanınıp olumlu bir biçimde yönlendirildikleri takdirde zihinsel performansı artırırlar. Artık duygularını yönetemeyen bir bireyin, aklını da yönetemeyeceği bilinmektedir (Yeşilyaprak, 2001: 142).

Duygu ile ilgili çalışma yapan araştırmacıların tanımları aşağıda verilmiştir.

Daniel Goleman duyguları, “Bireyin öğrenme potansiyelini uyararak öğrenmesini sağlayan; soru sormaya yönlendiren meraklandırıran, bilinmeyen aramaya iten, kapasitesini geliştirerek öğrenileni pratiğe geçirmesini ve böylece bir davranış sergilemesini ifade eden özellikler bütünü” şeklinde tanımlamıştır (Acar vd., 2009: 100).

Mayer ve Salovey’e göre duygular; “fizyolojik, bilişsel, motivasyona dayalı ve deneysel psikolojik sistemleri içeren uyum sağlayıcı organize tepkiler olup bireyin fizyolojik tepkileri, bilişi, şuuru, farkındalığı gibi pek çok psikolojik alt sistemleri koordine eden içsel olaylar olarak etki göstermektedirler” (Doğan ve Şahin, 2007: 233).

Cooper ve Sawaf duyguları, “bireyin içinde yükselen değerleri harekete geçiren ve davranışları şekillendiren enerji akımları” şeklinde ifade etmektedirler. Dökmen ise duyguları, “bireyin yaşadığı sosyal çevreye ve doğaya ayak uydurmasını sağlayan bir süreç olarak” değerlendirmektedir (Arslan vd., 2013: 170).

Aristoteles'e göre algılarımız veya varsayımlarımızla birlikte duygular mutlu ya da mutsuz zamanlarımızda ortaya çıkan refakatçilerdir. İstek uyandırır ama bağımsız ölçüler olmadıklarından bilinç ile birlikte hareket ederler. Descartes ise duyguları tamamen akılcı bir yaklaşım içinde değerlendirerek, duyguların düşüncelerden türediğini savunmuştur. Platon ise tüm öğrenme sürecini tamamen duygusal temellere dayandırarak duygusal zekânın önemine işaret etmiştir (Konrad ve Hendl, 2003: 22).

Tüm bu tanımlardan çıkarılabilecek sonuç duygu çevreden ya da içten gelen belirli uyaranlar karşısında bireyi davranışsal tepkiler vermeye sevk eden özelliklerdir şeklinde özetlenebilir (Bozoğlan ve Çankaya, 2012: 16).

1.1.1. Duygu Türleri

Goleman (2007: 373) duyguyu "bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik haller ve bir dizi hareket eğilimi" anlamına geldiğini ileri sürmüştür. Duygular, bireye diğerlerinden gelen mesajlara cevap vererek iletişim kurmasını sağlayan ve yol gösteren içsel rehberlerdir. İlâveten, duygular, belirsiz ya da fiziki olarak varlık göstermeyen olgular değildir. Geleneksel bilimin görüşünden farklı olarak diğer algılar kadar duygularda bilişeldir ve duygular fiziksel olarak neokorteks ile amigdala arasındaki bağlantılardır (Somuncuoğlu, 2005: 271).

Duyguların ortaya çıkma süreçleriyle ilgili birçok teori ortaya atılmıştır. W. James ve C. Lange duyguların çevredeki uyaranlara karşı beden fizyolojik değişime uğraması sonucunda meydana geldiğini savunurken; Cannon ve Bard duyguların bedensel davranışlarımızla peş peşe değil, aynı anda ortaya çıktığını ve duyguların kaynağının görülen ve algılanan şeyler olduğunu belirtmişlerdir. Bilişsel teori ise bireyin durumları algılama ve olaylara yüklediği anlamlar neticesinde gösterilen tepkilerin zihinde yorumlanması ve bu tepkiyi hangi duygu ile isimlendirileceğinin karar verilmesiyle ortaya çıktığını savunmuştur (Yıldırım, 2012: 6).

İnsanlar yalnızca mantıklarını kullanarak karar vermemektedir. Geçmiş deneyimlerle elde edilen duygusal birikimler de insanların karar verme sürecinde etkili olmaktadır. Zekâ ile ilgili yapılan araştırmalarda odak noktasının beyin olması, beyinde yer alan duygusal bağların kopması üzerine karar verme mekanizmasında oluşan hasarlar

sonucunda basit sayılabilecek kararların bile alınamadığı gözlemlenmiştir (Somuncuoğlu, 2005: 271).

Duyguların her kültürde aynı algılanan belli başlı grupları vardır, ancak çerçevesi tam olarak belirlenmemiştir. Bünyede uyarıya sebep olan temel duygular; üzüntü, öfke, korku, sevgi, zevk, iğrenme, utanç ve şaşkınlık olarak sıralanabilir. Ancak San Francisco'daki California Üniversitesi'nden Paul Ekman vücudun tepki verdiği temel duyguların korku, öfke, üzüntü ve zevk olduğunu belirtmiştir. Ekman bu duyguların dünyanın her yerinde farklı kültürlerle sahip bireyler tarafından aynı şekilde algılandığını savunmuş ve duyguların evrensel olduğunu ileri sürmüştür (Goleman, 2007: 374).

Çeşitliliği, benzerliği ve farklılıklarıyla yüzlerce duygudan söz edilebilir. Ancak kuramcılar bu çeşitlilik ve duygu karışımları arasında hangi duygunun ilk sıralarda yer aldığı konusunda ortak bir paydada buluşamamıştır. Buna rağmen teorisyenlerin bazıları, aşağıda belirtilen temel duygu öbeklerinin var olduğunu savunmaktadırlar (Goleman, 2007: 373).

- **Öfke:** Hakaret, gazap, hiddet, tükenme, içleme, kızma, kin, sinirlenme, hınç, alınganlık, düşmanlık, rahatsızlık ve belki de en uç noktada patolojik şiddet ve nefret.

- **Üzüntü:** Neşesizlik, acı, kasvet, keder, yalnızlık, melankoli, umutsuzluk, can sıkıntısı, kendine acıma ve patolojik olduğunda şiddetli depresyon.

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

- **Zevk:** Mutluluk, coşku, rahatlama, tatmin, haz, sevinç, eğlenme, gurur, tensel zevk, heyecan, vecd hâli, hoşnutluk, kendinden geçme, aşırı zindelik, kapris ve en uç noktada mani.

- **Sevgi:** Sadakat, dostluk, güven, kabul görme, yakın ilgi, iyilik, muhabbet, hayranlık, aşırı tutkunluk.

- **Şaşkınlık:** Merak, afallama, hayret, şok.

- **İğrenme:** Tiksınme, küçümseme, hor görme, hoşlanmama, aşağılama, itici bulma, nefret etme.

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

Goleman, Paul Ekman ve diğer araştırmacıların yaptıkları araştırmaları izleyerek, bu ve benzeri duyguları kümeler veya boyutlar bağlamında değerlendirmiş, bu duygu kümelerinin bireylerin duygusal yaşantılarının sonsuz çeşitliliğinin bir kanıtı olarak kabul etmiştir. Bu sonsuz duygu çeşitlerinin özünde ana duygusal bir çekirdeğin bulunduğunu ve bu çekirdekten ana duygunun akrabalarının türediğini ve dolayısıyla bedeni harekete sevk eden duygu öbeklerinin oluştuğunu belirtmiştir (Goleman, 2007: 375).

1.1.2. Duygunun Önemi

Duygular doğuştan sahip olunan, bireyin mizacını belirleyen ve yaşam deneyimleriyle oluşmuş değerlerdir (Taşkın, 2008: 5). Bireylerin birbirinden ayrılmasını sağlayan onların fiziki özellikleri, alışkanlıkları ya da davranışları değil duygularıdır. Birey için önemsiz gibi görünen bir kelime, jest, herhangi bir ses ya da anların canlanmasına neden olan bir koku bireyin kendini nasıl hissettiğini birden değiştirebilir. Bu nedenle duygular hayatta önemli bir yer tutmaktadır.

Duygular insan hayatında fiziksel ve ruhsal sağlık ile bireylerarası ilişkilerin sağlıklı bir şekilde devam ettirilebilmesi açısından büyük önem taşımaktadır (Certel vd., 2011: 74). Birey bu ilişkilerini sağlıklı bir biçimde devam ettirebilmesinin yanı sıra hayatını kaliteli bir şekilde sürdürebilmesi ve motivasyonunu artırıcı bir unsur olarak kullanabilmesi için de duygulara gereksinim duymaktadır. Bu yönüyle duygular insanların yaşama tutunabilmesi, çevreye uyum sağlayabilmesi ve hayatta kalabilmesini kolaylaştırabilmektedir.

Duygular önemli yol göstericiler olarak nitelendirilmektedir. Bireyin karşı karşıya kaldığı tehlike, rahatsızlık, fırsatlar vb. gibi durumlar bireyi uyarırlar. Çevreden gelen bu uyarıcılar bireyin sergileyeceği her davranıştan önce hafızasında yer alan her türlü fiziksel ve duygusal deneyimlerini gözden geçirir ve bu tecrübelerle dayanarak herhangi bir eylemin ya da durumun kendisi için anlamını yoklar ve değerlendirirler. Duygular bu

noktada devreye girer tecrübeleri sınıflandırır ve organize ederler. Ardından devreye giren düşünme fonksiyonu duygulara ilişkin mantıksal analizleri yaparak bireyi harekete sevk eder (Gömlüksiz ve Kan, 2012: 1167). Şöyle ki birey herhangi bir durum veya olay karşısında verdiği yanlış kararların doğurduğu olumsuz sonuçlardan ders çıkararak bu hatayı tekrarlamayacak, doğru kararlar verilmesi neticesinde ise bunu pekiştirecektir (Gürsoy, 2005: 88).

Sonuç olarak duygular bireyin yaşamının her evresinde doğru kararlar verebilmesi ve bu kararlar doğrultusunda harekete geçmesi, kendini çevreden gelen sorunlardan koruyabilmesi, karşısına çıkan imkânları değerlendirebilmesi, çevreye uyum sağlayabilmesi, iş ortamı ve sosyal ilişkilerinde başarılı olabilmesi gibi hayatına yön verdiği durumlarda mihenk taşı olarak görev yapmaktadır denilebilir.

1.2. Zekâ

İnsan psikolojisini anlamak amacıyla yapılan tüm araştırmalarda en çok ilgi çeken kavram zekâ olmuş ve araştırmacılar en çok insan zekâsı üzerinde çalışmışlardır. Felsefe sözlüğünde zekâ kavramı, sembol ya da göstergeleri yorumlama ve ilişkileri kavrayarak gözlemlenen olayların ve eşyanın vasfını açıklama yetisi şeklinde ifade edilmiştir (Cevizci, 2000: 376). Bir başka deyişle zekâ, karmaşık durumlarla, ilişkilerle ve olaylarla ilgili ipuçlarını tanıma, kavrama, birleştirme, ayırıştırma, seçme ve yargılama yetisi olarak tanımlanmıştır (Akarsu, 1998: 203).

Wechsler'e göre zekâ dünyayı algılayabilme, düşünebilme ve zorluklarla karşılaştığında mevcut bilgilerini etkili bir biçimde kullanabilme yeteneğidir (Çakar ve Arbak, 2004: 26).

Reuven Bar-On, gerçek zeki insanın, akademik zekânın (cogtelligent) yanı sıra duygusal zekâyı (emtelligent) da sahip olan bireyler olduğunu savunmuştur.” (Acar F., 2002: 55).

Gardner, çağdaş yaklaşım açısından benimsenmiş zekâ yaklaşımından farklı olarak “içinde yaşadığımız çevrede, parçası olduğumuz topluma yararlı olabilecek birtakım şeyler yapabilme kapasitesi olarak” tanımlamaktadır. O zekâyı her insanda var olan öznel yetenek ve becerilerin tamamı olarak değerlendirmektedir. Bireyin sahibi

olduğu bu yeteneğini bulunduğu ortama ve zamana göre değiştirebileceğini belirtmektedir (Arslan vd., 2013: 170).

Hayatta başarılı olmayı etkileyen unsurların neler olduğuna ilişkin yapılan araştırmalar akademik zekânın (IQ) tek başına yeterli olmadığını, bununla beraber duygusal yetilerin de gerekli olduğunu ortaya koymaktadır (Doğan ve şahin, 2007: 232). Söz konusu çalışmalarda akademik zekâ değerleri yönünden son derece donanımlı olanlar başarısız olurlarken, bu değerlerin düşük olduğu bireylerin başarılı olabildiği gözlenmiştir. Eş değer IQ düzeyinde olan bireyler karşılaştırıldığında ise bireylerin çevreyle başa çıkabilmek açısından farklılıklar gösterdikleri ve bunun onların performanslarını etkilediği görülmektedir (akar ve Arbak, 2004: 28). Psikoloji bilimine göre ortaya çıkan bu farkın sebebi bireyin duygusal zekâsının yaptığı işe uygun olmamasıdır (Savaş, 2012: 140).

Stemberg'in "Başarılı Zekâ" adlı çalışmasında IQ'nun normal hayattaki başarının %4'n etkilediğine ilişkin sonuçlar elde edilmiştir. Böyle bir durumda bireyin çevresinden gelen her türlü istem ve zorlamalarla başa çıkabilme becerisini etkileyen bilişsel olmayan zihin fonksiyonunun araştırılması son derece isabetli bir karar olmuştur (akar ve Arbak, 2004: 25,28).

1.3. Duygu-Zekâ İlişkisi

İnsanın sahip olduğu duygu ve düşünceleri bir bütünün parçasıdırlar. Birbirlerinden ayrılmayan bu yetiler arasında da zıtlık olmadığı söylenbilir (Güllüce, 2010: 14). Duygularla ilgili birbirinden farklı zıt ve benzer görüşler bulunmaktadır. Kritik ve radikal görüş olarak ikiye ayrılan duyguların farklılığına ilişkin bu görüşler duyguların akılla olan ilişkisini açıklamaktadır. Kritik görüş duyguların akılı desteklediğini, radikal görüş ise duygularla aklın takip içerisinde olduğunu ve aynı şeyi farklı biçimlerde yapma eğiliminde olduklarını savunmuşlardır (Gömleksiz ve Kan, 2012: 1165).

Goleman 'Duygusal Zekâ Neden IQ'dan önemlidir?' adlı kitabında duygusal ve akılcı olmak üzere iki beyin, iki zihin farklı iki türde zekânın olduğundan bahsetmektedir. Hayatın akışı ikisinin uyumu ile belirlenmektedir. Duygu ve düşünce ortak çalışarak

kararları şekillendirirler. Duygu kimi zaman düşünceyi devreye sokarak kimi zaman devreden çıkararak bu sürecin sonuçlanmasına vesile olur (Goleman, 2007: 35).

Aristo duyguların akademik zekâ fonksiyonları ile birlikte meydana geldiğini ve çoğu zaman bu fonksiyonların gerçekleştirilmesinde yardımcı olduğunu belirtmektedir. Aristo' ya göre duygular çevreyi algılama ve anlamlandırma noktasında ortaya çıkan bilinçle birlikte hareket eden refakatçilerdir. Ancak Descartes Aristo'nun aksine; duyguların düşüncelerden türediğini ve zekâ tarafından kontrol edilmesi gereken ilkel unsurlar olduğunu savunmuştur (Güllüce, 2010: 14).

Her insan ortak duygulara sahiptir. Ancak bireylerin birbirlerinden farklı yapılarda olmasının altında duyguların kullanımlarının farklılaşması yatmaktadır (Deniz vd., 2013: 409). Öyle ki bireyler yaşamları boyunca karşılaştıkları olumlu ya da olumsuz durumlar karşısında farklı tepkiler verebilmektedirler. Bu noktada duygusal zekâ, bireylerin bu durumlar karşısında sahip oldukları duyguları düzenleyebilmeleri, etkin bir şekilde yönetebilmeleri, sorunlarla baş edebilmeleri, yaşanan durumu tehdit olarak değil gelişim fırsatı olarak değerlendirebilmeleri konusunda bireylere üstünlük kazandıran bir kavramdır. Duygusal zekâ düzeyleri yüksek bireyler yaşanan negatif durumlar karşısında durumun olumlu yanlarını görebilen, var olan olumsuz durumun çözümü hakkında hangi yolların izlenebileceği konusunda yeterli bilgi birikimine sahip ve kendilerinin önemli yönlerinin farkında olan bireylerdir (Özer ve Deniz, 2014: 1242).

Cooper ve Sawaf akıl ve duygu arasındaki ilişkinin birbirinden bağımsız olmaması gerektiğini savunmuşlar ve Senge'in şu sözünü kanıt göstererek açıklamışlardır: “ Akıl ile sezgi ve kafa ile kalp arasında seçim yapılmamalıdır. Eğer yapılırsa bu tek ayak üzerinde yürümek ya da tek gözle görmekten başka anlam ifade etmez” (Aslan, 2009: 33).

Lam ve Kirby' nin duygusal zekâyâ ilişkin yaptıkları araştırma da aklın ölçüsü olan akademik zekâ (IQ) ile duyguların ölçüsü olan duygusal zekâ (EQ) becerilerinin birbirine zıt olmadıkları hatta birbirlerini güçlendirip tamamladıkları hususunu destekleyici niteliktedir (Çakar ve Arbak, 2004: 33).

2. DUYGUSAL ZEKÂNIN GELİŞİMİ VE TANIMI

Duygusal zekânın geçmişinin yaklaşık olarak 2000 yıl öncesine uzandığı varsayılmaktadır. Platon'un "tüm öğrenme süreci aslında duygusal bir temele dayanır" inancı bu varsayımı kanıtlar niteliktedir (Arslan vd., 2013: 170). "Bazı insanların akademik ortamda başarısız olmalarına rağmen hayatta başarıyı yakalayabilmelerinin nedeni nedir?" Bu soru insanların başarı konusunu yeniden irdelemesine ve başarıyı oluşturan farklı etkenleri araştırmasına neden olmuştur (Erdoğdu ve Kenarlı, 2008: 298).

Bu araştırmalar iş yaşamı ve gerçek hayattaki başarının yalnızca akademik zekâya bağlı olmadığını, aynı zamanda diğer bireysel niteliklerin de etkili olduğunu ortaya koymuştur. Hayatta başarı elde etmeyi etkileyecek bireysel unsurların neler olabileceğine dair yapılan araştırmalarda, dikkat çeken en önemli kavramlardan biri "duygusal zekâ"dır (ubuku vd., 2010: 1). Araştırma sonuçlarının başarı seviyesini belirleyen tek ölçütün akademik zekâ (IQ) olmadığını göstermesi ile duygusal zekâ konusu 19. yüzyıldan sonra hızla daha fazla ilgi odağı haline gelmiştir (Arslan vd., 2013: 170). "Başarı" sözü ile anlatılmak istenen ise, sahip olunan statü, kariyer veya zenginlik değildir. Bireyin çevreyle uyumu, kendini iyi hissetmesi, yaşamdan keyif alıp almadığı, yaşamın niteliğinden memnuniyeti, insanlarla iyi geçinmesi yaşamda başarıyı belirleyen etkenler olarak ön plana çıkmaktadır (Doğan ve Demiral, 2007: 213). Dolayısıyla duygusal zekânın, başarı ve mutluluğu, zekâdan ziyade daha farklı şeylere bağladığı söylenebilir (ubuku vd., 2010: 1). Bu bağlamda duygusal zekâ kavramı, insanların bir konuyla ilgili başarılarını ölçmek için kullanılan standart testlerden (üniversite seçme sınavları, IQ testleri vs.) başarılı olan bireylerin çoğunun, gerçek hayatta başarısız olduklarının görülmesiyle ortaya çıktığı söylenebilir (Karadağ, 2012: 568).

Edward Lee Thorndike'in (1920) de ortaya attığı *Sosyal Zekâ Modeli* duygusal zekânın teorik alt yapısını oluşturmaktadır. Bu modele göre bireylerin diğerlerinin duygularını kavrama ve farkında olma yeteneğini ifade eden sosyal zekâsı bu bakımdan akademik zekâsından ayrılmaktadır. Thorndike sosyal zekâ teorisiyle duygusal zekâ tanımına çok yakın bir yapı geliştirmiştir. Bu teoride zekâ olgusunu sosyal, mekanik ve soyut olmak üzere üç değişkenin kombinasyonundan oluştuğunu savunmuştur. İnsanları anlayabilme ve yönetebilme yeteneğini sosyal zekâ, mekanizmaları, araç ve gereçleri anlayabilme ve yönetebilme yeteneğini mekanik zekâ, görüş ve sembolleri anlayabilme

ve yönetebilme yeteneğini de soyut zekâ olarak nitelendirmiştir (Newsome vd., 2000: 1006).

Thorndike'in (1920) "sosyal zekâ" kavramını kullanmasıyla birlikte 1943 yılında Wechsler'in akademik zekânın bir bölümü olarak "entelektüel olmayan zekâyı (nonintellective)" ele alan çalışması, 1983 yılında Gardner'in "çoklu zekâ" kavramının ve Sternberg'in (1997) "pratik zekâ" çalışmalarının da EQ' nun gelişimine katkı sağladığı bilinmektedir (Onay, 2011: 589).

Duygusal zekâ Thorndike'in (1920) geliştirdiği sosyal zekâ modelinin alt yapısı olarak ifade edilse de bu kavramı 1990 yılında ilk kez kullanan New Hampshire Üniversitesi üyesi John D. Mayer ve Yale Üniversitesi üyesi Peter Salovey olmuştur. Bu yazarlara göre duygusal zekâyı; çevreden gelen mesajları doğru algılayabilme, değerlendirebilme ve duyguyu ifade edebilme (Recepoglu, 2012: 150), kendinin ve başkalarının duygularını anlayabilme ve kontrol edebilme (Arıcıoğlu, 2002: 27), tüm bu süreçler sonucunda elde ettiği bilgiyi düşünce ve davranışlarında etkin bir şekilde kullanabilme becerisi olarak tanımlamışlardır (Demir M., 2010: 202).

Kavramsal nitelikte tanımlanan 'duygusal zekâ' bilimsel bir niteliğe sahip olma sürecini Goleman'ın 1995 yılında yazdığı 'Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Önemlidir' kitabıyla tamamlamış, akademik alanda bu kitap ile tanınmış ve kullanımı yaygınlaşmıştır.

Harvard Üniversitesi psikologlarından Daniel Goleman, yapmış olduğu araştırmalar neticesinde duygusal zekâ yeteneklerini iş yaşamındaki unsurlarla eşleştirmiş ve konuyu örgüt yaşamına taşıyarak önemli tespitlerde bulunmuştur (Cherniss, 2000: 7).

Goleman duygusal zekâyı Thorndike'nin sosyal zekâ modelini esas alarak tanımlamıştır. Bu tanıma göre duygusal zekâ, "bireyin zorluklara ve engellere karşı hedeflerinden şaşmaması, kendini harekete geçirebilmesi, ruh halini ve duygularını kontrol edebilmesi ve kendini başkalarının yerine koyabilmesidir." Kısaca, duygusal zekâ bireyin duygularını etkili bir şekilde yönetebilmesidir (Yaşlıoğlu vd., 2013: 193).

Dünyanın birçok ülkesinde geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş olan duygusal zekâ ölçeğini geliştiren, Haifan Üniversitesi psikologlarından Reuven Bar-On, duygusal zekâyı “bireyin çevresinden gelen baskı ve taleplerle başarılı şekilde baş edebilmesinde bireye yardımcı olacak, bireysel, duygusal ve sosyal yeterlilik ve beceriler dizini” olarak tanımlamaktadır (Acar F., 2002: 55). Bar-On duygusal zekâ ile ilgili Mayer ve Salovey’ in ortaya attıkları modeli geliştirmiş ve “Bilişsel Olmayan Zekâ” modelini ileri sürmüştür (Aslan, 2009: 35).

Tanımlardan yola çıkarak denilebilir ki duygusal zekâ yetilerine sahip bireyler, kendisinin ve karşısındakinin ne hissettiğinin bilincinde olan, bu hisleri kontrol edebilen, çevreden gelen olumsuz koşullara göğüs gerebilen ve kendini motive edebilen bireylerdir (Cingisiz ve Murat, 2010: 100). Goleman (2000)’ a göre, bu bireyler hayatlarının her alanından yüksek doyum sağlar ve yaşamlarını etkili bir şekilde sürdürebilirler.

3. DUYGUSAL ZEKÂ BİLEŞENLERİ

Duygusal zekâ kavramının çıkış temelleri bir seri disipline dayanmaktadır ve okullarda, örgütlerde ve günlük yaşam içerisinde insan ilişkilerini iyileştirmek, insan ilişkilerinden kaynaklanan problemlerin önüne geçmek ya da bu problemleri çözüme kavuşturmak için bir model oluşturmaya çalışmaktadır (Tekin Acar, 2001).

Konuya ilişkin pek çok model geliştirilmiştir. Bu çalışmada Daniel Goleman’ın geliştirdiği duygusal zekâ modeli incelenmiştir. Goleman duygusal zekâ yeteneklerini bireysel ve sosyal yeterlilikler şeklinde iki gruba ayırmış ve 5 ana boyut altında değerlendirmiştir. Bu boyutlar (Goleman, 2007):

- I. Özbilinç (Self-Awareness)
- II. Özyönetim (Self-Regulation)
- III. Motivasyon (Motivation)
- IV. Empati
- V. Sosyal becerilerdir (Social Skills)

3.1. Bireysel Yeterlilikler

Bireysel yeterlilikler bireye hem iş yaşantısında hem de çevreyle olan etkileşiminde fayda sağlayacak becerilerden oluşmaktadır. Kendiyle ilgili farkındalık (özbilinç), kendini yönetme (öz yönetim) ve motivasyon sahip olunan duygusal zekâ yeterliliklerini ifade etmektedir.

3.1.1. Kendiyle İlgili Farkındalık (Özbilinç)

Kendiyle ilgili farkındalık yani özbilinç bireyin güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmasıyla ilgilidir. Kendinin farkında olan bireyler özgüven sahibidirler. Kendini gözlemler, tecrübelerinden ders alırlar (Geçikli, 2012: 27).

Duyguları algılayabilme, bireyin başkalarının duygularını mimikler, sözel mesajlar, vücut hareketleri veya benzeri kanallar aracılığıyla edinilen ipuçları sayesinde gönderilen bilgileri yakalayabilmesidir (Günsel vd., 2010: 121). Bireyin sözü edilen bu ipuçları sayesinde elde ettiği bilgileri kullanarak kendi duygularını da karşı tarafa doğru bir şekilde iletebilmesi özbilinç boyutunu kapsamaktadır (Tatar vd., 2011: 326).

3.1.2. Kendini Yönetme (Öz yönetim)

Öz yönetim olarak da ifade edilen kendini yönetme yeteneği temelde bireyin sahip olduğu duygu ve düşüncelerini kontrol edebilmesi anlamına gelmektedir. Bu beceri sayesinde birey duygularını etkin bir şekilde yönlendirebilir ve böylece duygularının esiri olmaktan kurtulur (Çınar vd., 2014: 192). Bireyin bir problem veya aksilikle karşılaştığında paniğe kapılmayıp kendini sakinleştirebilmesi, alınganlıktan kurtulması, karamsarlığa düşmeyip soğukkanlı davranarak yapıcı çözümler üretmesi duyguları yönetebilmenin bir örneği olarak gösterilebilir (Delice ve Odabaşı, 2013: 77).

3.1.3. Motivasyon

En genel anlamıyla motivasyon, organizmayı belli bir nesne veya duruma ulaşma yönünde davranışa sürükleyen itici güç, ruhsal ve fiziksel etkinliği başlatan, sürdüren ve yönlendiren süreç olarak tanımlanır (Budak, 2009: 498).

Başka bir ifadeyle motivasyon duyguların belirlenen amaçlar doğrultusunda toparlanması, dikkatin bu yönde yoğunlaştırılması, kendini harekete geçirmesi, zorlayıcı koşullar karşısında kendine hakim olabilmesi gibi yetenekleri içermektedir (Özdevecioğlu vd., 2014: 7). Özellikle engellerle karşılaştığı durumlarda bu yetenek bireye amacından sapmamasında ve inancını kaybetmeden yoluna devam edebilmesinde cesaretlendirici ve yönlendirici bir rol oynamaktadır (Delice ve Günbeyi, 2013: 214).

3.2. Sosyal Yeterlilikler

Sosyal yeterlilikler bireyin iş, eğitim ve sosyal hayatında girdiği sosyal ilişkileri ve karşısındakinin duygularını anlamayı ifade eden empati kavramını içermektedir.

3.2.1. Empati

Empati, iletişime geçilen insanın bir durum ya da olay karşısında ne hissettiğini veya ne düşündüğünü anlayabilme yetisi olarak ifade edilmektedir (Doğan ve Oğuzhan, 2015: 4).

Harry S. Sullivan'ın kişilik teorisinde, tutumların, değer yargılarının, duygu ve inançlarının bir insandan diğerine sözlü olmayan, örtülü yollardan aktarılma süreci olarak ifade edilen empati kavramı hem bilişsel hem de duygusal bir süreçtir (Budak, 2009: 248).

3.2.2. Sosyal Beceriler

Sosyal beceriler bireyin bulunduğu ortamda iyi ilişkiler kurabilmesi ve sürdürebilmesi yeteneği olarak ifade edilebilir. Goleman'ın "sosyal sanatlar" ya da "ilişki sanatları" olarak ifade ettiği bu beceriler temel olarak empati ve özyönetim yetilerinin olgunlaşmasına bağlı olarak gelişmektedir (Recepoglu, 2012: 150).

Aslında sosyal beceriler, duygusal zekâyı meydana getiren tüm yeteneklerin başarılı bir şekilde kullanılması anlamına gelmektedir (Delice ve Günbeyi, 2013: 215).

4. DUYGUSAL ZEKÂNIN ÖNEMİ

İnsan ilişkilerinde duyguların dikkate alınması bireyi çevreye karşı daha hoşgörülü, güvenilir, sadık, duyarlı, sabırlı, kararlı, azimli ve değişime açık yapacaktır (Tekin Acar, 2001).

Araştırmacıların zekâya ilişkin yaptıkları çalışmalarla birlikte ortaya çıkan duygusal zekâ kavramı yirminci yüzyılın sonlarına doğru daha popüler hale gelmiş ve konu hakkında daha çok araştırma yapıldığı gözlemlenmiştir.

Hemen hemen bütün eğitim kurumları (okullar, üniversiteler vb.) veya programlarına kabul edilme şartı olan giriş sınavı sisteminde akademik zekâ düzeyi önemsenmektedir. Ancak akademik zekânın iş dünyasında veya günlük yaşantıda başarıyı elde etmede çoğu zaman yetersiz kaldığı yaşanan deneyimlerle ve konuyla ilgili yapılan araştırmalarla kanıtlanmıştır. Araştırmalarda bireylere uygulanan akademik zekâ testinden elde edilen puanlar ve bireyin kariyerindeki başarıları arasında bağlantı kurulduğunda, akademik zekânın maksimum %25 oranında başarıyı etkileyeceği düşünülmektedir. Titizlikle yapılan bir başka analizde bu oranın %10'dan fazla olamayacağı, belki de %4'e kadar düşebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Buradan da anlaşılacağı gibi, akademik zekâ tek başına iş dünyasındaki başarının en iyi olasılıkla %75'ini, en kötü olasılıkla %96'sını açıklayamamakta; başarılı olanları ya da başarısızlık yaşayanları belirlemekte yetersiz kalmaktadır (Goleman, 2000: 29).

Duygusal zekânın insan yaşamına katkıları düşünüldüğünde tek başarı ölçütünün akademik zekâ olmadığı kabul edilmeye başlanmıştır. Yapılan araştırmaların sonucunda bireyin bireysel ve mesleki başarısını etkileyen en önemli etkenin duygusal zekâ (EQ) olduğu ortaya çıkmıştır. Yapılan işin karmaşıklığı duygusal zekânın önemini arttırmaktadır. Ne kadar akıllı olursa olsun bireyin duygularını kontrol edememesi durumunda onun mesleki hayatında verimliliğinin büyük oranda düştüğü gözlemlenmiştir (Goleman, 2000: 33).

Duygusal zekânın bireysel olduğu kadar örgütsel yanı da vardır. Doğru stratejilerle işletmeye kazandırılan esnek, yenilikçi, deneyimli, uyumlu, motivasyonu yüksek, sorunlar karşısında yılmayan ve gönüllü çalışabilecek yüksek duygusal zekâya

sahip insan gücü işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayacaktır (Yalçın vd., 2014: 78). Aynı zamanda duygusal zekâ örgütte örgütsel öğrenmeyi destekleyerek örgütsel kültürü geliştirmekte ve çalışanların yüksek performans göstermelerine bağlı olarak örgütün sürekliliğini desteklemektedir (İnce vd., 2015: 228).

21. yüzyıl bilgi çağında artık işletmeler için bireysel üstünlükler ve başarılar değil, ekiplerin üstünlükleri ve başarıları önem arz etmeye başlamıştır. Ekip üyelerinin uyumlu bir şekilde çalışabilesinin, başarılı ve verimli olabilmesinin dayanağı, sahip oldukları duygusal zekâlarıyla yakından ilişkilidir (Bekmezci vd., 2014: 96).

5. DUYGUSAL ZEKÂ (EQ) VE AKADEMİK ZEKÂ (IQ) ARASINDAKİ İLİŞKİ

Zekâ kavramı, ilk zamanlarda araştırmacılar tarafından, sadece akademik yetkinliklere dayandırılırken; incelemeler sonucunda zekâ tanımının içerisine bireyin çevreye uyumu ve etrafındaki bireylerle ilişkisi özelliklerinin de dâhil edilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Çünkü insan zekâsının kapsamı ve işleyişi, mantık ve diğer bilişsel süreçlerle birlikte duygusal süreçleri de içermektedir. Zekâyâ ilişkin çalışmalar yapan araştırmacılar zekâ olgusunu tanımlarken, duyguları da dikkate almaları gerektiğini anlamışlardır. Dolayısıyla akıllı olmanın tek işaretinin akademik zekâ olamayacağı düşüncesi yerleşmeye başlamıştır (Çubukçu vd., 2010: 1).

Duyguların yalnızca akademik zekâyâ değil, hayattan doyum sağlamaya da katkısı olduğu düşüncesi yapılan çalışma sonuçlarıyla desteklenmektedir. Bireyin öznel yaşamındaki başarısıyla beraber iş yaşamında elde ettiği başarısını da saptamada klasik olarak IQ ile adlandırılan zekâ kadar önemlidir (Acar F., 2002: 54).

California Üniversitesi'nde yapılan bir araştırmada belli başlı sosyal ve duygusal zekâ becerilerini kapsayan bir ölçüt kullanılarak yüksek IQ'lu bireylerle, yüksek duygusal yetenekleri olan bireyler kıyaslanmıştır. Yüksek IQ'lu bireylerin, akıl alanında uzman, hırslı, istikrarlı, inatçı, tenkitçi, küçümser, duygusal açıdan mesafeli, kapalı, resmi ve umursamaz oldukları belirlenmiştir. Yüksek duygusal zekâyâ sahip bireylerin ise; sosyal alanda dengeli, girişken, keyifli, korkusuz bireyler olduğu gözlemlenmiştir. Yapılan

ayırmda cinsiyete göre de farklılıklar olduğu saptanmıştır. Kadınların daha fazla duygusal zekâ yeterliliklerine sahip olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Konakay, 2013: 123).

Goleman duygusal zekâyı, “mantıklı ve akıllı olmanın bir başka çeşidi” şeklinde ifade etmiştir (Ünsar ve Dinçer, 2014: 56). Bu kavram, hislerin ne olduğunu ve hisleri kullanarak doğru kararlar vermeyi içermektedir. Hüzünlü ruh haliyle baş edebilme ve dürtüleri kontrol altına alabilme anlamına gelir (Erdoğan, 2008: 64). IQ olarak tanımlanan akademik zekâ ile duygusal zekâ birbirinden bağımsız veya birbirlerine zıt kavramlar değildir. Aksine birbirleriyle hareketli bir etkileşim halindedirler (Ege, 2012: 51). Ancak birbirlerinden farklı bazı özellikleri bulunmaktadır. EQ, sadece duyguların denetimi değildir (Çubukçu vd., 2010: 3). Aynı zamanda akademik zekânın bir parçası ve destekleyicisi konumundadır (Babaoğlu, 2010: 120).

Duygusal zekâ, önemli sorunları çözmek ya da hayati bir karar vermek gerektiğinde, akademik zekânın karar verme sürecine destek olmakta ve en etkin kararların kısa sürede alınabilmesine olanak sağlamaktadır (Somuncuoğlu, 2005: 273).

Mayer, Salovey ve Caruso problem çözmeyi duygusal zekânın temeli olarak nitelendirmişlerdir (Köksal ve İşmen Gazioğlu, 2007: 136). Problem çözme becerisi, problemin doğru saptanması (Korkut, 2002: 178), bireyi çözüme götürecekt bilgilerin toplanması ve sistematik bir biçimde birleştirilerek kullanıma hazır hale getirilmesi ve en uygun çözümün uygulanması sürecidir (Yılmaz Karabulutlu vd., 2011: 76). Problem çözme süreci kavramsal olarak karar verme süreciyle benzeşmektedir. Her iki kavramda da çeşitli alternatifler arasından amaca uygun olanın seçimi veya tercihi söz konusudur (Köksal ve İşmen Gazioğlu, 2007: 136).

Duygusal zekâ, empati yapabilmeyi, bireylerin duyguları arasında ince ayrımları fark edip dikkate almayı, kendi hislerini ve başkalarının hislerini algılayıp doğru bir şekilde ölçebilmeyi, etkili duygu kontrolü yapabilmeyi, değişen çevre koşullarına göre bireylerin davranış ve duygularına yerinde ve uygun tepkiler verebilmeyi gerektirmektedir (Doğan ve Demiral, 2007: 212).

Duygusal zekânın duyguların yönetimi ile ilgili olduğu bilinmektedir. Bu bağlamda yüksek duygusal zekâyı sahip bireylerin negatif düşüncelerin olumsuz

etkisinden sıyrılarak pozitif düşüncelerini yüksek performansa çevirmesi ve giderek performansını artırması beklenmektedir (Wong ve Law, 2002: 247). Etkin bir şekilde yönetilen duygular bireyin davranışlarında olumlu katkılar sağlar. Şöyle ki yüksek duygusal zekâ yetilerine sahip çalışanların işlerine karşı yaklaşımları ve örgütün fayda sağladığı örgütsel vatandaşlık davranışları pozitif yönde değişebilir (Gürbüz ve Yüksel, 2008: 179).

EQ düzeyi yüksek çocukların eğitimine ilişkin bir kitap yazan Shapiro, EQ'nun IQ ya da bilişsel becerilere zıt olmadığını, aksine kavramsal olarak ve gündelik yaşamda aktif bir şekilde etkileşim halinde olduklarını belirtmiştir. Ona göre bu iki zekâ düzeyi arasındaki en temel fark kalıtım oranının daha düşük olduğu EQ'nun ailelere ve eğitimcilere, başarı şansının kaldığı yerden devam edebilme imkânını sağlamasıdır (Çubukçu vd., 2010: 8).

Kuşkusuz bireyin yaşam tarzı, akılcı ve duygusal olarak adlandırılan her iki zekâ türü tarafından belirlenir. Aklın verimli çalışabilmesini sağlamak için duygusal zekâyı ihtiyaç vardır. Duygu ile akıl arasındaki dengeyi bulup, zihinle kalbin uyumunu sağlamak bireyin hayatını kaliteli bir şekilde sürdürmesini sağlaması açısından son derece önemlidir (Goleman, 2007: 36).

6. DUYGUSAL ZEKÂ EĞİTİMİLE GELİŞTİRİLEBİLİR Mİ?

Küreselleşme ve gelişen teknolojilerin sonucu olarak bilgi paylaşımı artmaktadır. Artık her insan bulunduğu yerden istediği bilgiye ulaşabilme şansına sahiptir. Buna bağlı olarak toplumsal süreçlerin ve değer yargılarının değişmesi, farklı ahlaki anlayışların ve yaşam biçimlerinin ortaya çıkması, kendine ve içinde yer aldığı topluma yabancılaşan şiddet eğilimi yüksek bireylerin artması ve bunun okullara kadar uzanması, eğitimciler ve eğitim sistemini ağır suçlamalarla karşı karşıya getirmektedir. Öğretmenler çeşitli iletişim kanallarının etkisi altında kalan yeni öğrenci tiplerinin sorunlarına geleneksel eğitim yaklaşımıyla çözüm bulmakta zorluk çekmektedir. Bu yeni tip öğrencilerle iletişim kurabilmek ve onların sorunlarını anlayabilmek için zihinlerinin gelişimini sağlarken kullanılacak olan eğitim süreçlerinin onun zihnini bağımsız kılacak duygusal gelişimini destekleyici niteliklere sahip bir sistem olması gerekmektedir. Aynı zamanda yeni yetişecek bireylere rehberlik edecek ve geleceğin şekillenmesine doğrudan etki edecek

öğretmenlerin, görevlerini yerine getirebilmeleri için yeterli niteliklere sahip olması gerekmektedir. Öğretmenlerin gerekli olumlu düzenlemeler ve yaklaşımlarla öğrencilerinin duygusal zekâ düzeylerini olumlu yönde etkilemesi, onların eğitim yaşamları boyunca akademik başarılarını arttırarak gelecekte mesleki yaşamlarında başarılı olmalarına katkı sağlayacaktır. Bununla beraber çevreden gelen problemlere ve sosyal ilişkilerinde karşılaşılabilecek sorunlara karşı daha hazırlıklı olmalarına ve bu sorunların üstesinden gelmelerine yardımcı olabileceği düşünülmektedir (Yalız, 2013: 96; Somuncuoğlu, 2005: 286). Bugün sabit olan akademik zekâyı temsil eden IQ'nun geliştirilmesi mümkün görülmezken; duyguların ifade edilme şeklini ve zamanını belirleyen bir özellik olarak görülen duygusal zekâ becerilerinin eğitim aracılığıyla öğretilbilir ve geliştirilebilir beceriler olduğu kabul edilmiş ve yapılan incelemelerle de kanıtlanmıştır (Arslan vd., 2013: 170; Şahin Baltacı ve Demir, 2012: 2415).

İnsan beyninin olgunlaşma biçiminde gizlenen sebeplere dayanarak, duygusal yeteneklerin sabit veriler olmadığını söylemek mümkündür (Çubukçu vd., 2010: 8). İnsanların duygusal zekâlarının kalıtımsal olarak tayin edilmediği ve bireysel gelişim süresince edinilen deneyimlerle ve bu deneyimlerden ders aldıkça geliştirilebilir bir yetenek olduğu artık bilinmektedir (Polatçı ve Sobacı, 2014: 54). İnsanların duygusal zekâlarıyla ilgili birbiri ardına yapılan araştırmalar sonucunda insanların aslında duyguları ve dürtüleriyle baş edebildikleri, kendilerini motivasyonlarını sağlayabildikleri, empati kurabildikleri, sosyal becerilerinin farkında oldukları ve tüm bu yeteneklerini geliştirdikleri ortaya çıkmıştır (Yüksel, 2006: 19).

Duygusal zekâ yaşamın tüm alanlarında başarıyı elde etmede kilit rol oynamaktadır. Bu kavrama ilişkin yapılan incelemelerde; duygusal zekâ gelişiminin okul öncesi eğitimden yükseköğretime kadar bütün eğitim aşamasında önemli olduğu, bireyin duygularının öğrenmede etkili olduğu, duygusal zekânın geliştirilmesiyle birlikte akademik zekâ kapasitesinin çok daha verimli kullanılabileceği belirtilmiştir. Ayrıca öğretme-öğrenme sürecinde duygusal zekâyı geliştirmeye dönük eğitim uygulamalarına öncelik verilmesi gerektiği vurgulanmıştır (Karademir vd., 2010: 657).

Özellikle eğitim alanında duygusal zekânın varlığı ve bu farkındalığın eğitim süreçlerinde yer almasıyla birlikte öğrencilerin duygusal hayatının göz ardı ve ihmal edilmemesi sağlanarak onlara diğerlerine göre daha üstün beceriler kazandırılacağı

düşünülmektedir (Erdoğdu ve Kenarlı, 2008: 308). Bir öğrencinin derse katıldığında, akademik başarısı artmaktadır ancak duygusal ve sosyal becerileri sayesinde bireyler arası ilişkileri gelişmektedir (Emir ve Kaplan Sayı, 2013: 793). Salovey ve Sluyter'e göre çevre koşulları ve model alınan bireyler ile çocukların sahip oldukları duygusal zekâ düzeyleri önemli ölçüde paralellik göstermektedir. Bu noktada öğrenciler için en önemli rol model olan öğretmenler, eğitim ortamının çok daha bilinçli ve özenli bir şekilde düzenlemeleri konusunda önemli sorumluluklara sahiptir (Yeşilyaprak, 2001: 143).

Duygusal zekâ becerilerinin bireye kazandırılması süreci zor, uzun ve çok emek gerektirmektedir. Bu süreç içerisinde (Somuncuoğlu, 2005: 288)

- Duygusal yeterlilikleri geliştirmek için bir ders saati ya da bağımsız bir ders programından ziyade eğitim sürecinin tamamının planı yapılması gerekmektedir.
- Aileler dâhil olmak üzere okul yönetimi, öğretmenleri ve çalışanları bilinçlendirilerek eğitim süreçlerine doğrudan ve dolaylı katılımları sağlanmalı
- Sınıf içinde öğretmen ve sınıf dışında da tüm okul personelinin aktif olarak öğrencileri gözlemlemeli ve duygusal zekâyı geliştirici davranışları teşvik etmeli
- Ayrıca bu süreçte yer alan tüm görevliler de davranışlarıyla rol-model olmalıdır.
- Düzenli aralıklarla öğrencilerin EQ düzeylerindeki gelişimleri çeşitli ölçme araçları ile ölçülmeli ve elde edilen sonuçların okul ve ailelerle paylaşılmasını sağlayan toplantıların yapılması gereklidir.

Yukarıdaki belirtilen unsurlar nedeniyle eğitim alanlarında duygusal zekânın gelişimine yönelik programların uygulanması gerek öğrencilerin akademik başarılarını geliştirmede gerekse sosyal yaşantılarını düzenleme yönünden önemli sonuçlar elde edilmesine yardımcı olacaktır (Erdoğdu ve Kenarlı, 2008: 308).

Duygusal zekâ kavramı hakkında yapılan birçok araştırmanın sonuçları değerlendirildiğinde eğitim açısından elde edilen sonuçlar şu şekilde özetlenebilir (Yeşilyaprak, 2001: 144):

- Duygusal zekâ becerileri eğitimle geliştirilebilir ve pekiştirilebilir.

- Duygusal zekânın gelişimi okul öncesi eğitimden yükseköğrenime kadar her eğitim aşamasında önemlidir.
- Öğrencinin öğrenme kapasitesi duygularıyla paralel olarak gelişir.
- Bireyin akademik başarısının artması gelişmiş duygusal zekâ yeteneklerinin bir sonucudur. Duygusal zekâ yönünden yetersiz olan bireyler akademik zekâsını verimli kullanmakta zorluk çekerler.
- Öğretmenler, zekâ yönünden farklı olan tüm bireylere eşit derecede önem vermelidirler.
- Öğretmenler, duygusal zekâ becerilerini öğretim etkinliklerini değerlendirirken hesaba katmalıdır.
- Öğretmenler, öğrencilerini anlaşılması gereken düşünceleri, duyguları, sorunları ve gereksinimleri olan bireyler olarak görebilmelidir.
- Daha kalıcı ve zevkli ders uygulamaları duygusal zekânın devreye sokulmasıyla mümkün olur.
- Okuldaki disiplin sorunlarını, sosyal ve psikolojik sorunlar duygusal zekânın gelişimi ile ilgili çalışmalarla azaltılabilir.
- Duygusal zekâyı geliştirmeye yönelik etkinliklerde cinsiyet farkları göz önünde bulundurulmalıdır.
- Okuldaki rehberlik uzmanları duygusal zekâsı yüksek bireylerin geliştirilmesi noktasında yönetici ve öğretmenlere danışmanlık hizmeti vermelidir.

Günümüze kadar yapılan çalışmalar sonucunda zekânın yeni türü olan EQ düzeyinin kalıttan bağımsız olması ve IQ gibi kaderimiz olmaması bu kavramı eğitim araştırmaları için etkili bir konu haline getirmektedir. Bu yönüyle hayatın her döneminde değiştirilebilir ve geliştirilebilir olması ve başarıyı etkileyen unsurların başında gelmesi duygusal zekânın öneminin büyüklüğünü gözler önüne sermektedir (Çubukçu vd., 2010: 9; Arslan vd., 2013: 171).

7. DUYGUSAL ZEKÂ MODELLERİ

Duygusal zekâyâ ait modellerin fikri olarak birleştikleri nokta; bireyin kendisinin ve diğerlerinin duygularını tanıma, kavrama, düzenleme, kontrol etme ve amaca uygun,

etkili olarak kullanabilme becerisidir (Akbolat ve Işık, 2012: 111). Tüm bu becerileri farklı açılardan değerlendiren araştırmacıların edindikleri sonuçlar doğrultusunda literatürde kabul gören 4 ana model bulunmaktadır. Söz konusu modeller, Mayer ve Salovey, Cooper ve Sawaf, Bar-On ve Goleman modelleridir.

Zekâ ile ilgili yapılan araştırmalarda zekânın birden çok türünün olduğunun anlaşılmasıyla gündeme gelen duygusal zekâ, yetenek modeli ve karma model olmak üzere 2 temel boyut şeklinde kategorize edilmiştir. Bu modeller şu şekilde açıklanmaktadır;

Yetenek Modeli; duygusal zekânın yeteneklerden oluştuğunu ve mantık yürütürken duyguların kullanımının gerekli olduğunu belirten bir model olup bunun öneminden bahsetmektedir. Bu model zekâ ve duygunun etkileşiminin çevreye uyum için gerekli olduğunu savunmakta ve duygunun zekâyı tamamlayıcı bir görev üstlendiğini belirtmektedir (Sü Eröz, 2011: 56).

Karma Model; duygusal zekâ yeteneklerinin sosyal ilişkiler, beceriler, davranışlar ve özelliklerle ilişkisi üzerinde durmaktadır (Cobb ve Mayer, 2000: 14). Bu model yetenek modelinin dar kapsamını genişleterek iyimserlik, kendini geliştirme ve motivasyon gibi bireysel karakteristik özelliklerini de içine almıştır (Yüksel, 2006: 21). Karma model yetenek modeline göre daha çok tercih edilen ve araştırılan modeldir.

Araştırmacılar, zekâ alanında yeni bir kavram olan duygusal zekânın çerçevesini belirlemek adına yaptıkları çalışmalarda birbirinden farklı modeller geliştirmişlerdir (Dağlı, 2006: 28). Bu çalışmada ise yukarıda belirtilen ve en çok bilinen duygusal zekâ modelleri olan Mayer ve Salovey modeli, Bar-on modeli, Goleman modeli ve Cooper ve Sawaf modeli irdelenmiştir (Gün, 2012: 17).

Tablo-1: Duygusal Zekâ Modelleri

Mayer ve Salovey	Bar-On	Goleman	Cooper ve Sawaf
Duyguyu algılamak ve ifade etmek	Bireysel beceriler	Bireysel yeterlilik	Duyguları öğrenmek
Bireyin fiziksel durumuna, his ve düşüncelerine ilişkin duygularını algılayıp, ifade etmesi. Bireyin diğer bireylerin duygularını tanımlayıp, ifade etmesi.	Duygusal benlik bilinci, Kendine güven, Kendine saygı, Kendini gerçekleştirme, Bağımsızlık,	Öz bilinç, Duygusal bilinç, Öz değerlendirme, Özgüven, Kendine yön verme, Özdenetim, Güvenilirlik, Vicdanlılık, Uyumluluk, Yenilikçilik, Motivasyon, Başarma güdüsü, Bağlılık, İnisiyatif, İyimserlik,	Duygusal dürüstlük, Duygusal enerji, Duygusal geribildirim, Pratik sezgi,
Duyguyu düşüncede kaynaştırmak	Bireyler arası beceriler	Sosyal yeterlilik	Duygusal zindelik
Duygular, etkin ve verimli şekilde düşünmeyi sağlar, Duygular yargılara ve hafızaya yardım ederler	Empati, Bireyler arası ilişkiler, Sosyal sorumluluklar,	Empati, Başkalarını anlamak, Başkalarını geliştirmek, Hizmete yönelik olmak,	Özvarlık, Güven çemberi, Yapıcı hoşnutsuzluk, Esneklik ve yenileme,
	Uyumluluk boyutu		Duygusal derinlik
	Problem çözme, Geçerlilik ölçüsü, Esneklik,		Özgün potansiyel ve amaç Adanmışlık, Dürüstlüğü yaşamak, Yetki olmadan etki,
	Stresle başa çıkma boyutu		Duygusal simya
	Stres toleransı, Dürtü kontrolü,		Sezgisel akış, Düşünsel zaman değişimi, Fırsatı sezinlemek, Geleceği yaratmak,
	Genel ruh durumu		
	Mutluluk, İyimserlik,		

Kaynak: (Tekin Acar, 2001: 29)

7.1. Reuven Bar-On Modeli

Bar-On modeli bireysel açıdan duygusal ve sosyal becerilerin düzenlenmesiyle meydana gelen karma bir modeldir. Bar-On yaşamdaki beklenti ve zorlamalarla başa çıkabilmeyi sağlayan bireysel anlamda duygusal ve sosyal becerileri birbirleriyle entegre

bir düzen içerisinde ele almış ve EQ'yu, duygusal ve sosyal zekâ modeli şeklinde tanımlamıştır (Aslan, 2009: 36).

Bar-On duygusal zekâ modeli bireyin başarısında duyguların ne oranda etkili olduğunu incelemektedir. Bu modelin içeriği zekânın bilişsel olmayan (bireysel, duygusal, sosyal ve hayatta kalma özellikleri gibi) unsurlarından oluşmaktadır. Bu unsurların ortak noktası; bireyin gündelik yaşamla başa çıkabilmesi açısından akademik zekâdan daha etkin olmalarıdır (Çakar ve Arbak, 2004: 37). Bu açıdan Bar-On'un modeli öz farkındalık gibi zihinsel yeteneklerle bireysel bağımsızlık, kendine saygı ve ruh durumu gibi zihinsel özellikleri birleştiren karma bir modeldir (Erkuş ve Günlü, 2008: 189).

Bar-On' un duygusal zekâ tanımı (Ardahan, 2012: 22);

- Bireysel beceriler (duygusal benlik farkındalığı, güvenli girişkenlik, benlik saygısı, kendini gerçekleştirme, bağımsızlık),
- Bireyler arası beceriler (empati, bireyler arası ilişkiler, sosyal sorumluluk),
- Şartlara ve çevreye uyumu (problem çözme, gerçeklik testi, esneklik),
- Stres yönetimi unsurları (strese dayanıklılık, dürtü kontrolü),
- Genel ruh hali (mutluluk, iyimserlik) olmak üzere beş ana boyuttan oluşmaktadır.

Bar-On bu unsurları temel alarak Duygusal Katsayı Envanteri' ni (EQ-I) geliştirmiştir. Bu envanterle bireylerin başarı gücünü test etmeyi ve IQ ölçümlerinin yarım bıraktığı tarafları tamamlamayı amaçlamıştır. Bar-On modeli geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları 12 yıllık bir süreç (1985-1997) içerisinde tamamlanmıştır. Envanter 6 ayrı ülkede (Kanada, A.B.D. Arjantin, Almanya, Güney Afrika ve İsrail) test edilmiş ve geçerliliği ve güvenilirliği en yüksek envanter olarak kabul edilmiştir. Bar-On yaptığı bu araştırmalar sonucunda akademik zekâ ve duygusal zekâ arasında herhangi bir ilişkinin olmadığını ortaya koymuştur. Bar-On modeli aynı anda pek çok kavramı çözmeye çalışmasından dolayı sakıncalı bulunmuş ve model 2000 yılında yeniden düzenlenmiştir. 1997 yılında beş boyut olarak geliştirilen model, duygusal ve sosyal zekâ temelli yetenekler ile duygusal ve sosyal zekâyı harekete geçiren yetenekler olarak iki ayrı grup şeklinde düzenlenmiştir (Çakar ve Arbak, 2004: 38).

Tablo-2: Bar-On Modelinin Yeniden Gruplandırılmış Şekli

Grup	Grubu Oluşturan Yetenekler
Duygusal ve Sosyal Zekânın Temel Öğeleri	Öz-saygı, Duygusal farkındalık, Kendini ifade edebilme, Empati, Bireyler arası ilişkiler, Strese tolerans, Tepki kontrolü, Öznel/nesnel farkındalığı, Esneklik, Problem çözme.
Duygusal Zekâ ve Sosyal Zekâyı Harekete Geçiren Anahtar Unsurlar	Optimizm, Öz-gerçekleştirme, Mutluluk, Bağımsızlık, Sosyal sorumluluk.

7.2. John Mayer & Peter Salovey Modeli

Mayer ve Salovey tarafından ortaya atılan duygusal zekâ modeli, sosyal ve duygusal uyumun araştırılmasına yönelik bir yaklaşım ortaya koymaktadır. Bu yaklaşım öğrenme ve deneyimler yoluyla elde edilebilen duygusal becerilere odaklanmaktadır (Lopes vd., 2003: 643). Mayer ve Salovey bu modelde duyguların akademik zekâ ile etkileşim içerisinde olduğunu, söz konusu yeteneklerin akademik zekânın süzgecinden geçtiğini ifade etmektedirler. Kurdukları model, Gardner'ın bireysel zekâ kavramıyla benzeşmektedir (Güllüce, 2010: 29).

Mayer ve Salovey 1990'lı yıllarda oluşturdukları ilk modelde duygusal zekâ tanımını 3 boyut altında toplamışlardır. 1997'de bu bir adım daha ileri taşıyarak "*duyguları algılama ve ifade etme, duyguları düşüncenin içinde eritme, duyguyu anlama ve onunla mantık yürütme ve bireyin kendisinde ve diğerlerindeki duyguyu düzenleme yeteneği*" olarak tanımlamışlardır (Çakar ve Arbak, 2004: 35).

Mayer ve Salovey'in 4 yetenek alanından oluşan duygusal zekâ modeli aşağıdaki gibi açıklanabilir (Çakar ve Arbak, 2004:35):

Duyguları algılama ve ifade etme: Bireyin kendindeki ve karşısındaki hatta sanat eserlerindeki, dildeki ve diğer tüm durumlardaki duyguları algılaması, duyguları

tanınması ve ifade edebilmesi anlamına gelmektedir. Bu yetenek alanı duygusal açıdan bir tür hissedebilme ve tanıyabilme becerisidir (Çakar ve Arbak, 2004: 35).

Duyguları tanıma becerisi; karşıdaki bireyin yüz ifadelerinden ve davranışlarıyla ilettiği ipuçlarından bireyin ne hissettiğini çözebilme, anlayabilme becerisidir (Gallese, 2003). Beden diliyle kurulan iletişimin önemli bir unsuru olan diğer insanların duygu dışavurumlarını anlayabilme becerisi, bulunulan ortama uyum sağlamak, gerektiğinde ise bu ortamı düzenlemek için gerekli bir yetidir. Bireylerarası ilişkilerde tatmin edici ve güçlü bağlar kurmak, duygu dışavurumu gibi sözel olmayan ipuçlarının doğru yorumlanmasıyla ilintilidir. Yüzde dışarı vurulan duygular bireylerin içsel duygusal yaşantıları ve eğilimleri ile ilgili bilgi sağlayarak sosyal biliş ve iletişim için anahtar rol oynar. Yüzdeki duygu ifadelerini tanımak insanlar için temel sosyal-bilişsel becerilerin başında gelmektedir (Erol vd., 2009: 117).

Duyguları düşüncenin içinde eritme: İkinci yetenek duyguları kullanabilme, mantıklı düşünebilme, dikkati odaklayabilme ve doğru iletişim için duygu üretme, kullanma ve hissetme gibi yetenekleri içermektedir (Mayer vd., 2004: 199; Mayer vd., 2000: 270). Birey mevcut duygularını düşüncenin içinde eritebilmek için öncelikle duygularını değerlendirmeli ve bu duyguları hafızasına yardımcı olması için dışarı çıkarabilmelidir. Duygularını bu şekilde kullandığı zaman düşüncelerini üretken bir şekilde harekete geçirebilir. Burada kullanılan duyguların her zaman olumlu olması gerekmez. Birey gerektiğinde öfke, üzüntü, korku gibi olumsuz duygularını da düşüncesinin üretkenliğini artırmada kullanabilir. Bu süreç içerisinde yapılan değerlendirmeler ya da verilen kararların sonuca ulaşmasında hatırlatma ile yeniden canlandırılan duyguların kullanılması bireye bilinç dışı öğrenim mekanizmalarının sağladığı tecrübeleri de sunar. Düşünceyle birlikte duyguların kullanılmaması durumunda ise yapılan değerlendirmeler sonsuz olasılıklara sahip sonuçsuz kavramlar haline gelebilir (Çakar ve Arbak, 2004: 35).

Duyguyu anlama ve onunla mantık yürütme: Birey anlık hisleri dâhil olmak üzere sahip olduğu karmaşık duygularını adlandırabiliyor ve değişik duygu çeşitleriyle ortaya çıkan ilişkileri tanımlayabiliyorsa duygularını anlıyor ve onlarla mantık yürütebiliyor demektir (Çakar ve Arbak, 2004: 35). Bir başka deyişle bir olayın bireyde hangi duygunun yaşanmasına neden olacağını bilmeyi, karmaşık duygu demetlerinden

gerekli olanları harmanlayabilmeyi, duyguların zaman içinde nasıl geliştiğini anlayabilmeyi gerektirmektedir (Mayer vd., 2004: 199; Mayer vd., 2000: 270).

Duyguyu anlama becerisi bireyin yaşadığı deneyimlerle gelişmektedir. Deneyimler sonucunda olayların bireyde hangi duyguları açığa çıkaracağı öğrenilir. Dolayısıyla bireyin karşılıklı ilişkilerde karşı tarafın ne hissettiğini bilmesi bireye verilecek tepkiyi belirler (Durmuşoğlu Saltalı ve Deniz, 2010: 2110). Bu yetenek duyguları nitelendirmekten daha karmaşıktır. Birey duygularını tanımlayabilir ancak o duygunun anlık hisler mi, önceki duygunun devamı niteliğinde mi veya ruhsal durumunun getirdiği bir duygu mu olduğunu bilmesi zordur. Duygular zaman zaman karmaşık halde ortaya çıkarlar. Birey öfke ile beraber korku, mutlulukla birlikte suçluluk duygularını aynı anda yaşayabilir. Bu tür durumlarda bireyin sevginin kıskançlığa, coşkunun pişmanlığa, kaybetme korkusunun aşka dönüştüğü gibi durumları duyumsayabilmesi için bu duygular arasındaki ayrımı yapabilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir (Çakar ve Arbak, 2004: 36).

Bireyin kendisinde ve diğerlerindeki duyguyu düzenlemesi: Bu yeteneğin kullanılabilmesi için bireyin yaşanan duygulara karşı açık kalabilmesi ve duyguları takip edebilmesi gerekmektedir. Kendi ve karşısındakilerin duygularını düzenleyebilmek için de gerçek duygulara ulaşabilmek önemlidir. Ulaşılan duyguları tanımlamak ve analizini yapmak kolaydır ancak bunları hayata geçirmek çaba gerektirir (Çakar ve Arbak, 2004: 36).

Mayer ve Salovey'in modeli yetenek modelidir ve mutluluk, sevecenlik gibi yetenek kapsamına girmeyen duyguları içermemektedir. Çünkü bu model yetenek olarak kabul edilmeyen unsurların önemli olduğunu ancak duygusal zekâdan bağımsız olduklarını varsaymaktadır. Bu özelliğinden dolayı Mayer ve Salovey modeli diğer modellerden ayrılmaktadır (Çakar ve Arbak, 2004: 36).

Mayer ve Salovey modellerinde savundukları yetenek boyutlarını ölçmek amacıyla öncelikle *Çok Faktörlü Duygusal Zekâ Ölçüsü*'nü (MEIS) geliştirmişlerdir. Ölçeğin güvenilir ve geleneksel karakter özelliklerinden bağımsız olduğu yapılan araştırmalarla kanıtlanmıştır (Caruso vd., 2002: 308). Mayer ve Salovey ilerleyen zamanlarda ölçeğin psikometrik özellikleri iyi yansıtmadığını düşünmüş ve David R.

Caruso ile birlikte Mayer-Salovey-Caruso Duygusal Zekâ Testi (MSCEIT) V1.0 ve MSCEIT V2.0'ı geliştirmişlerdir (Çakar ve Arbak, 2004: 36). Deneysel araştırmalarda MSCEIT' te ölçülen duygusal zekâ becerileriyle bireylerin sosyal ilişkileri arasında pozitif yönde ilişki olduğu saptanmıştır (Lopes vd., 2003).

7.3. Robert K. Cooper & Ayman Sawaf Modeli

Cooper ve Sawaf modelinde duygusal zekâ örgüt ortamında irdelenmiş ve liderlikle olan ilişkisi üzerinde durulmuştur. Bu modelde duygusal zekâ, *duyguları öğrenmek*, *duygusal zindelik*, *duygusal derinlik*, *duygusal simya* olmak üzere 4 boyuttan oluşmaktadır (Çakar ve Arbak, 2004: 39).

Duyguları öğrenmek boyutunun temeli bireyin mevcut duygusal yeteneklerinin bilincinde olması ve bu özelliklerini kurduğu ilişkilerde gösterebilmesine dayanır. Bunun için birey duygusal enerjiye (bireyin enerjisi ve duyguları arasındaki bağı algılaması), duygusal dürüstlüğe (duygusal gerçeği tarafsız olarak algılama), duygusal geri bildirim (duyguların verdiği mesajları algılama) ve pratik sezgiye (duyguları pratik bir şekilde sezebilme) sahip olmalıdır.

Duygusal zindelik boyutunun anlamı, bireyin öz varlığa (bireyin duygusal açıdan öz varlığı), güven alanına, yapıcı hoşnutsuzluğa (hoşnutsuzlukların yapıcı birer bilgi ve eylem kaynağına dönüştürülmesi), esneklik ve yenilemeye sahip olmasıdır.

Duygusal derinlik boyutunda ise bireyin dürüstçe yaşaması, amaçlarını örgütün amaçları doğrultusunda tam anlamıyla belirleyip kendini onları gerçekleştirmeye adanması ve insanlarda etki uyandırması söz konusudur.

Duygusal simya boyutunda; duygusal zekâ bireyin potansiyelini ve özellikle yaratıcılığını artırmasına odaklanmaktadır. Düşük değerli bir maddenin daha değerli bir şey haline getirilme süreci simya olarak bilinmektedir. O halde duygusal simya da değersiz olduğu kabul edilen duyguların daha güçlü duruma getirilmeleri ve onlardan yararlanma sürecini ifade eder denilebilir.

Cooper ve Sawaf'ın modeli de Bar-On modeli gibi karma bir modeldir. Zihinsel yetenekler ve bunların haricindeki bazı olguları (geleceği yaratmak gibi) içermektedir.

7.4. Daniel Goleman Modeli

Goleman duygusal zekâ modelini oluştururken Mayer ve Salovey'in modelinden esinlenmiş ve duygusal zekânın bireyin kendinin ve başkalarının duygularını kavrayabilmesi, bireyin kendi duygularını yönetmesi, bireysel motivasyonunu sağlayabilmesi, empati kurabilmesi ve sosyal becerilerden oluştuğunu ifade etmiştir (Goleman D. , 2000). Mayer ve Salovey'in oluşturdukları modelden farklı olarak Goleman modeli zihinsel yetenekler ve diğer özellikleri kapsayan karma bir modeldir (Kaya, 2015: 128). Goleman' ın geliştirdiği bu model bireysel ve sosyal yeterlilikler olarak iki ana boyuttan ve beş alt boyut ve yapı taşlarından oluşmaktadır (Önal, 2010: 28).

Söz konusu boyutlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Çakar ve Arbak, 2004: 41):

İlk boyut olan ***kendiyle ilgili farkındalık (özbilinç)*** bireyin gereksinim duyduğu anlarda gerçek duygularına erişmesini sağlar. Eğer bu bilgi girişi olmazsa birey duygularını tanımlayamaz ve kontrol edemez.

İkinci boyut olan ***kendini yönetme (öz yönetim)*** bireyin hissettiği bütün duygularını yönetmesidir. Duyguların yönetilmesi bastırıldığı anlamına gelmemektedir. Duyguların bastırılması onların daha güçlü bir şekilde tekrar ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Burada yapılacak en uygun davranış duyguların, bireyi sevk ettiği anlık tepkiler vermekten kaçınmaya çalışmaktır. Duyguların güçlü etkilerinden dolayı tepki anında serinkanlılıkla davranıp bunu yapabilmek kolay olmamaktadır.

Üçüncü boyut olan ***motivasyon*** bireyin bütün başarısızlıklar, hayal kırıklıkları ve güçlüklerle rağmen mücadele etmekten vazgeçmemesi anlamına gelmektedir.

Dördüncü boyut olan ***empati*** ise bireyin kendisini karşısındakinin yerine koyup onun neler hissettiğini anlamaya çalışmasıdır. Tehlikeli çoğu ruh hastası (anti-sosyal bireylik bozukluğu gibi) karşısındakine zarar verdiğinde onun neler hissettiğini hiç düşünmemektedir.

Beşinci boyut olan *sosyal beceriler* bir bakıma diğer tüm alt boyutların etkin bir şekilde yönetebilmesi anlamına gelmektedir. Birey duygu yönetimini sorunsuz bir şekilde gerçekleştirdiği sürece diğerleriyle olan ilişkilerinde başarılı olmaktadır.

Goleman, Boyatzis ve McKee (2001) duygusal zekâ-liderlik ilişkisine bağlı olarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında duygusal zekâ boyutlarını liderlik açısından fonksiyonel olarak tekrar tanımlamışlardır. Tanımda duygusal zekâ boyutlarını *öz-farkındalık* (duygusal öz-farkındalık, kendini doğru değerlendirme, özgüven), *öz-yönetim* (otokontrol, şeffaflık, uyumluluk, gelişme, inisiyatif, optimizm), *sosyal farkındalık* (empati, örgütsel farkındalık, hizmet), ve *ilişki yönetimi* (esin kaynağı olma, etki, diğerlerini geliştirme, değişim hızlandırıcısı, çatışma yönetimi, takım çalışması ve iş birliği) şeklinde sınıflandırmışlardır (Çakar ve Arbak, 2004: 41).

Sonuç olarak Goleman'ın modeli Mayer ve Salovey'in temel yetenek modelinin geliştirilmesiyle elde edilmiş karma bir modeldir. Ancak Goleman'ın modeli bilişsel yetenekleri (bireyin kendi duygularının farkında olması) ve diğer özellikleri (bireyin kendini motive edebilmesi) içermesi bakımından farklılık göstermektedir. (Çakar ve Arbak, 2004: 41).

Tablo-3: Daniel Goleman Duygusal Zekâ Modelinin Boyutları ve Boyutlara İlişkin Esaslar

BOYUTLAR	BOYUTUN TANIMI	ESASLARI
Kendi duygularını tanımak	Bireyin hissettiği duyguları tanıyabilmesi ve bunu karar verme sürecine entegre edebilme yeteneği	-Bireyin özgüvenli olması -Dürüstçe kendini değerlendirebilmesi -Kendisiyle dalga geçebilmesi
Kendi duygularını yönetmek	Bireyin duygularını ve tepkilerini etkin bir şekilde yönetebilme, sakin kalabilme ve negatif duyguları kontrol edebilme yeteneği Bireyin kısa vadeli zevklerinin tatminini erteleyebilme yeteneği	-Bireyin dürüst ve güvenilir olabilmesi -Bireyin belirsizlik durumunda rahat olabilmesi -Bireyin değişikliği kabullenebilmesi
Kendini motive etmek	Bireyin sorunlar ve engeller karşısında pes etmeme, duygularını amaçları doğrultusunda yönlendirebilme yeteneği. Bireyin “akış” durumuna geçebilme yeteneği	-Bireyin başarmaya istekli olması -Bireyin başarısızlık durumunda bile umutlu kalabilmesi -Bireyin örgüte bağlanması
Empati	Bireyin diğer bireylerin duygu ve düşüncelerini nesnel bir şekilde değerlendirebilme yeteneği	-Bireyin yetenek geliştirme ve koruma açısından uzmanlaşması -Bireyin kültürlere duyarlı olması -Bireyin müşterilere hizmet edebilmesi
Sosyal beceriler	Bireyin sosyal ilişkilerinde karşısındakilerle iyi geçinebilme ve onların duygularını yönetebilme yeteneği	-Bireyin liderliği yönetmekte etkinlik gösterebilmesi -Bireyin ikna edici olabilmesi -Bireyin çalışma gruplarını oluşturabilmesi ve onlara liderlik edebilmesi

Kaynak: (Çakar ve Arbak, 2004: 42).

İKİNCİ BÖLÜM

1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Küresel rekabet, karmaşık iş dünyası, değişen ve gelişen teknolojiler ile hukuki sınırlamalar örgütleri ve yapılarını büyük oranda etkilemektedir. Örgütsel anlamda sorun teşkil eden bu unsurlarla etkin bir şekilde mücadele edebilmenin yolu, çalışanların iş görme potansiyellerinden maksimum seviyede faydalanmayı sağlayabilmekten geçmektedir. Bu kapsamda, örgütlerin başarıya ulaşmalarının çalışanların biçimsel rol tanımları olarak ifade edilen iş sözleşmelerindeki koşulların dışında ve gönüllü olarak, işini daha iyi yapabilmek için, yerine getirdiği davranışlara endeksli olduğu söylenebilir. Sözü edilen bu davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) adı altında birleşmiş ve literatürde kavramsal bir nitelik kazanmıştır (Çavuş ve Develi, 2015: 231).

Resmi görev tanımlarının ötesine geçen bu tip biçimsel olmayan davranışlar genel olarak *örgütsel vatandaşlık davranışı* (Organ,1988; Organ,1990; Graham, 1991; Schnake M., 1991; Morrison, 1994; Dyne, Graham ve Dienesch, 1994; Podaskoff ve MacKenzie, 1994; Podaskoff ve MacKenzie, 1997; Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bacrach,2000) olarak adlandırılmıştır. Ancak pek çok araştırmacı bu davranışları literatürde çok farklı şekillerde ifade etmişlerdir. Rol üstü davranışları işaret eden bu davranışları, Brief ve Motowidlo (1986) ve Puffer (1987) *pro-sosyal örgütsel davranış*, Dyne ve arkadaşları (1995) *ekstra-rol davranışı*, George ve Brief (1992) *örgütsel spontanlık/kendiliğindenlik* ve Staw ve Boettger (1990) *karşı-rol davranışı* olarak tanımlamışlardır (Acar A. Z., 2006: 2).

Aşağıdaki tabloda söz konusu tanımlamalarla ilgili bazı bilgilere ve farklı adlandırılmış modellere yer verilmiştir.

Tablo-4: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Benzer Nitelikte Olan Davranışlar ve Boyutları

Yazar(lar)	Kavram	Boyutlar
Brief ve Motowidlo, 1986.	Prososyal Örgütsel Davranışlar	<ul style="list-style-type: none"> •İşle ilgili konularda iş arkadaşlarına yardımcı olma •Hoşgörülü olma, •Çalışma ortamında yaşanan ilişkilerde esnek ve merhametli olma •Müşterilere örgütsel amaçlarla paralel nitelikte olan ürün veya hizmet sağlama, •Müşterilere örgütsel amaçlarla uyuşmayan hizmet ya da ürün sağlama, •Müşterilerin örgütün ürettiği ürün ve hizmetleri ile ilgili olmayan bireysel problemlerinin çözümüne yardımcı olma •Örgütsel değerlere, politikalara ve prosedürlere uyma •Örgütsel süreç, idari uygulamalar ya da gelişim konularında katkı sağlayıcı önerilerde bulunma •Uygun olmayan nitelikteki emir, prosedür ve politikalara itiraz etme •İşi yaparken ekstra çaba gösterme •İlave görevlendirmelere gönüllülük •Geçici sorunlarda örgüte sadık kalma •Örgütü dış çevrede olumlu şekilde temsil etme •Bireysel konularda iş arkadaşlarına yardımcı olma.
Organ, 1988	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	<ul style="list-style-type: none"> • Diğergamlık/Özgecilik (Altruism) • Vicdanlılık (Consciousnesses) • Centilmenlik (Sportsmanship) • Nezaket (Courtesy) • Sivil Erdem (Civic virtue)
George ve Brief, 1992.	Örgütsel Spontanlık Davranışları	<ul style="list-style-type: none"> • İş arkadaşlarıyla yardımlaşma • Örgütü koruma • Yapıcı önerilerde bulunma • Kendini geliştirme • İyi niyet ve duyguların yayılmasını sağlama
Raelin, 1994.	Profesyonel Aykırı-Uyumlu	<ul style="list-style-type: none"> • İş Ölçekli (Etik olmayan uygulamalar, devamsızlık, iş yavaşlatma, korsan iş yapma) • Kendi Ölçekli (Dış tekliflerin havasını atma, akla uygun kılma, yabancılaşıma, kayıtsız kalma) • Kariyer Ölçekli (Dışarı ile erken ilgi kurma, dışarıdaki performansı vurgulama).
Van Dyne, Cummings ve Parks, 1995.	Ekstra Rol Davranışı	<ul style="list-style-type: none"> • Yardımlaşma ve işbirliği davranışları • Yapısal zorluklar ile mücadele etme • Uygun olmayan davranışlara son vermek için durum kritiği yapma • Eşit olmayan güç ve otorite
Robinson ve Bennet 1995	Çalışan Anormallikleri	Mülkiyet anormalliği, Üretim anormalliği, Siyasi anormallik, Bireysel saldırganlık.

Hunt, 1996.	Özellikli Davranışları	İş	<ul style="list-style-type: none">•Çatışma kurallarına bağlılık,•Çalışkanlık,•Bütünleşme,•Program esnekliği,•Devamlılık,•Konuya ilgisiz davranışlar,•Haylazlıklar,•Hırsızlık,•Kötü amaçlı ilaç kullanma.
-------------	------------------------	----	--

Kaynak : (Rotundo ve Sacket, 2002: 68).

Prososyal örgütsel davranış kavramı literatüre Brief ve Motowidlo (1986) tarafından kazandırılmıştır. Prososyal örgütsel davranış, bireyin biçimsel sorumluluklarını yerine getirirken etkileşim halinde olduğu birey, grup ya da örgütün yararını sağlama amacı güden davranışlar şeklinde ifade edilebilir (Bolino vd., 2004: 231).

Ekstra rol davranışları, çalışanların kendi istekleriyle ve rol beklentilerinin üzerinde yerine getirdikleri, örgüte katkı sağlayan veya örgüte katkı sağlaması arzu edilen davranışlar şeklinde tanımlanmakta olup, bu tanımın gönüllülük, isteklilik, olumluluk ve beklentisizlik esaslarını içerdiği ifade edilmektedir (Dyne vd., 1995).

Örgütsel spontanlık/kendiliğindenlik bireyin özgür iradesine ve gönüllülük esasına dayanan, görev tanımlarında yer almamakla beraber örgütsel amaçlara ulaşmayı destekleyen davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık ile spontanlık arasındaki temel fark, örgütsel vatandaşlık davranışları resmi ödül sistemi tarafından dikkate alınmayan aktif ya da pasif davranışlar, örgütsel spontanlık davranışlarının ödül sistemince doğrudan ve açıkça dikkate alınabilen aktif davranışlardan oluşmasıdır (Karaman vd., 2008: 53).

Karşı rol davranışı bireyin otoriteye karşı geliştirdiği olumsuz davranışları ifade eder. Kuralların bilerek uygulanmaması, başkalarının işine karışmak, amirlere karşılık vermek suretiyle otoriteye direnmek veya baş kaldırmak; rakip kurumlara örgütle ilgili bilgi sızdırmak, örgütten malzeme çalarak bir nevi intikam almak; işi aksatmak hatta mümkün olduğu kadar iş yapmamak, mesai saatlerine uymamak, iş yapmadığı halde meşgul görünmek gibi olumsuz ve yıkıcı davranışları içermektedir (Çetin, 2011: 7).

1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tarihsel Gelişimi

Toplumların ekonomik, sosyal, ve politik olarak gelişmesinde, örgütlerin etkililiğinde ve verimliliğinde insan unsuru önemli bir yere sahiptir. Çünkü örgütlerin başarısı için gerekli olan tüm alt yapı sistemlerini ve teknolojilerini kullanan, örgütün sahip olduğu entelektüel sermayesi yani insan kaynağıdır. Bu bağlamda örgütlerin sürekli değişen koşullar karşısında başarıyı elde edebilmesi için resmi olarak tanımlanmış görev ve sorumluluklar dışında örgütsel etkililiğe, verimliliğe ve gelişime katkı sağlayan, kendisi için zorunlu olmayan görevleri üstlenen ve diğer üyelere yardım etmeye istekli çalışanlara ihtiyacı vardır. Örgütsel etkililiğin sağlanması noktasında çalışanların örgüt yararına gösterecekleri özveri örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını ortaya çıkarmıştır (Sezgin, 2005: 318).

Literatürde 1980’li yıllardan öncesi incelendiğinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kavramının net bir şekilde tanımlanmadığı görülmüştür. Ancak o yıllarda örgütlerle ilgili yapılan araştırmaların bazılarında örgütsel vatandaşlık davranışına kaynaklık eden başka kavramlara yer verilmiştir. Bu kavramlardan biri örgütsel vatandaşlık davranışının temeli kabul edilen Barnard’ın ortaya attığı “*olumlu ve olumsuz gönüllülük*” önerisidir (Kılınç, 2012: 11; Özcan, 2015: 39). Chester Barnard’ın 1938 yılında yazdığı “*yönetim fonksiyonları*” kitabında yer verdiği “*gönüllü işbirliği*” ile Daniel Katz’ın kullandığı “*güvenilir rol performansı*” ve “*yenilikçi ve spontan davranışlar*” kavramları örgütsel vatandaşlık davranışının hatlarının çizilmesinde yararlanılan kavramlardan bazılarıdır (Kılınç, 2012: 11).

Örgütsel vatandaşlık davranışının kavramsal olmayan temelleri ilk zamanlarda 1930’larda Chester Barnard tarafından atılmıştır. Barnard biçimsel rol davranışı dışında “ekstra rol davranışları” kavramını ilk kez kullanmıştır (Aygül, 2014: 2).

Biçimsel rol davranışı, en kısa tanımıyla örgüt içerisinde yapılması zorunlu olan davranışlardır. Örgütsel sistem, prosedür, kural, politika ve etkin üretim teknikleri, bireylerin biçimsel rol davranışlarını tanımlamaktadır (Acar A. Z., 2006: 3). ***Ekstra rol davranışları*** ise bireyin, biçimsel iş tanımının dışına çıkarak örgütün ve örgüt çalışanlarının yararı adına gönüllü olarak sergiledikleri tüm davranışları ifade etmektedir. Bu davranışların yerine getirilmemesi bireyin performansını olumsuz etkilememesine

rağmen gerçekleştirilmesi örgütün sosyal yapısını sağlamlaştırır (Taşcı ve Koç, 2007: 374).

Katz ve Kahn 1964 yılında örgütsel vatandaşlık davranışına benzer nitelikte olabilecek davranışları ilk kez incelemiştir. Katz bu davranışların yüksek derecede kendiliğindenliği içeren bir yapıya sahip olduğunu belirtmiş ve beş boyut şeklinde sınıflandırmıştır (Giderler Atalay, 2010: 49). Bunlar:

- Ekip çalışması,
- Örgütü koruma,
- Yapıcı fikirlere gönüllülük,
- Kişisel gelişim,
- İşletmeye karşı uygun tavır takınmaktır.

Katz ve Kahn 1966 da literatürde ilk defa ekstra rol davranışlarını tanımlamak için “vatandaşlık” terimini ortaya koymuşlardır. Bu araştırmacılar ekstra rol davranışını, işle ilgili problemlerde insan kaynaklarına yardımcı olma, iş grubundaki diğer bireyleri kabullenme, bireysel ve grupsal çatışmaları minimum seviyeye indirme ya da sonlandırma, işletmenin tüm varlık ve kaynaklarını koruma şeklinde tanımlamışlardır (Giderler Atalay, 2009: 54).

Daniel Katz’ın 1964 yılında başlattığı çalışmaları Dennis W. Organ tarafından geliştirilmiş ve “örgütsel vatandaşlık” kavramı literatüre kazandırılmıştır. Bu yönüyle Organ, örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) kavramının fikir babası olarak kabul edilmektedir (Kılınç, 2012: 11). ÖVD kavramının asıl çıkış noktasının Organ’ın 1977 yılında ortaya attığı “tatmin performansı sağlar” teorisi olduğu ileri sürülmüştür (Doğan E., 2013: 44). Organ’ın ortaya attığı bu teori ile pek çok araştırmacı konuya ilişkin çalışmalar yapmışlardır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramsal olarak ilk kez (1983) yılında Dennis W. Organ’ın Thomas S. Bateman ile birlikte yayınladıkları “Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship” başlıklı makalede kullanılmıştır. Yine (1983) yılında C.A.Smith, Dennis W.Organ ve J.P. Near’ın birlikte yayınladıkları “Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents”

başlıklı makalede örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ilk kez ortaya atılmıştır (Podsakoff vd., 2000: 513). Örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin bazı araştırmacıların yaptıkları tanımlar kronolojik olarak tablo-5 te gösterilmektedir.

Tablo-5: ÖVD Tanımlarına Kronolojik Bir Bakış

Yazar	Tarih	Tanım
Brief ve Motowidlo	1986	Örgütün devamlılığı için hayati önem taşıyan ve belirlenen rol beklentilerinin üzerindeki davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışıdır.
Organ	1988	Örgütün resmi ödül sisteminde doğrudan ve açık bir biçimde tanımlanmayan, ancak bir bütün olarak bakıldığında örgütün faaliyetlerini etkin bir şekilde yerine getirmesine yardım eden, gönüllülüğe dayalı davranışlardır.
George	1991	Örgütsel vatandaşlık davranışları rol kapsamı dâhilinde veya üzerinde özelliğe sahip, örgütün biçimsel ödül sistemi tarafından dikkate alınmayan davranışlardır.
Greenberg ve Bar-On	2000	Örgütsel vatandaşlık olgusu bir çalışanın örgütün biçimsel yöntemlerle belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapmasıdır.
Podsakoff vd.	2000	İş sözleşmelerinde ve görevlerde zorunlu olmayan, ihmali halinde yaptırım veya ceza gerektirmeyen ve daha çok bireysel tercih sonuçlarını içeren davranışlardır.
Ryan, J.	2001	Örgütsel vatandaşlık davranışı bireyin iradesi dahilinde sergilediği, açık ve direkt bir biçimde resmi ödül sisteminde yer almayan ve örgütün etkili çalışmasına katkı sağlayan bireysel davranışları temsil eder.
Wong vd.	2006	ÖVD bir çalışanın örgüt politikası ve iş tanımları gibi biçimsel yollarla belirlenen zorunlulukların ötesine geçen davranışlarını ifade eder.
Yılmaz ve Bökeoğlu	2008	ÖVD çalışanların isteyerek içlerinden gelerek işletme için yaptıkları fedakârlıklardır.
Robbins ve Judge	2012	Herhangi bir çalışanın resmi iş tanımlarında yer almayan ancak örgütün etkin işleyişine katkıda bulunan isteğe bağlı davranış biçimine ÖVD denir.

Kaynak: (Güler N. , 2013: 19).

1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı ve Önemi

Örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin literatürde en çok rastlanılan tanım Dennis W. Organ tarafından yapılan tanımdır. Organ'a göre örgütsel vatandaşlık davranışı; resmi ödül sistemi tarafından doğrudan ve açık olarak tanımlanmayan, isteğe bağlı gerçekleşen örgütün fonksiyonlarının etkili şekilde işlemlerini sağlayan bireysel davranışlardır (İlgin, 2013: 35). Organ'ın yaptığı bu tanımda ÖVD'yi diğer davranışlardan ayıran üç özellik ön plana çıkmaktadır (Aksoy, 2010: 43):

- Biçimsel ödül ve ceza politikaları kapsamında değerlendirilmemesi,
- Davranışın bireyin tercihine ve isteğine göre gerçekleşmesi,
- Örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmasıdır.

Katz ve Kahn, örgütsel davranış kavramına ilişkin yaptıkları çalışmada örgütsel vatandaşlık kavramını; örgütün verimliliğini ve etkinliğini geliştiren ekstra rol davranışları olarak tanımlamışlardır. Katz ve Khan'a göre ekstra rol davranışları (Özcan, 2015: 37);

- İşle ilgili sorunlarda çalışma arkadaşlarına yardım etmeyi,
- Küçük meseleleri sorun haline getirmeden diğer çalışanları kendi çalışma gruplarına girmelerini kabul etmeyi,
- İş ortamında yaşanacak çatışmaları önlemeyi veya çıkan çatışmalara katlanabilmeyi,
- Örgütün sahip olduğu kaynakları muhafaza edebilmeyi içermektedir.

Podsakoff ve arkadaşları (2000) örgütsel vatandaşlık davranışlarını, “görev ve iş tanımlarında zorunlu tutulmayan, ihmali halinde ceza gerektirmeyen ve daha çok bireysel tercih sonucu sergilenen davranışlar” olarak nitelendirmektedirler (Meydan ve Basım, 2015: 100).

Graham, örgütsel vatandaşlık davranışını sivil vatandaşlık davranışlarını temel olarak örgüt çalışanlarının örgütle ilgili tüm olumlu davranışlarını içeren bir kavram olarak nitelendirmektedir. Graham, örgütsel vatandaşlık davranışının itaat, sadakat ve örgüt içi katılım kavramlarını içerdiğini belirtmiştir (Dyne vd., 1994: 766).

Borman ve Motowidlo'ya göre örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların örgütünü benimsemeleri ve desteklemeleri, mesai arkadaşlarına yardım etmeleri, örgütsel, sosyal ve psikolojik koşulları paylaşmaları, mevcut iş tanımları dışındaki işler için de sorumluluk üstlenmeleridir (Giderler Atalay, 2010: 31). Bu araştırmacılar örgütsel vatandaşlık davranışlarının çalışanların asli görevi olmadığını sadece görev uygulamalarını destekleyerek örgütsel ve sosyal çevrenin şekillenmesi açısından örgütsel etkinliğe katkıda bulunduğunu savunmuşlardır (Güney, 2014: 39).

Greenberg ve Baron, örgütsel vatandaşlık kavramını “bir çalışanın örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapması” şeklinde nitelendirmişlerdir (Özdevecioğlu, 2003: 118). Bu tür davranışlar örgüt ortamına psikolojik ve sosyal açıdan katkı sağlayan davranışlardır.

Modassir and Singh (2008: 10)'e göre, örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların birbirlerine yardımcı olma ve olağan iş tanımlarının ötesine geçme istekliliği davranışı olmakla beraber, örgütün yararı için kendi bireysel çıkarlarını ikinci plana atma ve örgütün faaliyetleri ve misyonu için içtenlikle ilgi gösterme davranışlarıdır.

Tablo-6: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tanımları

Kaynak	Tarih	ÖVD
Organ	1988	İyi asker davranışı
Organ	1990	Örgüt üyelerinin herhangi bir zorlama veya teşvik olmadan gerçekleştirdikleri gayri resmi katkılar.
Moorman Niehoff ve Moorman Köse, Kartal, Kayalı	1991 1993 2003	İşle ilgili olarak örgütün etkinliğine yardımcı olan ve resmi ödül sistemiyle ilgili olmayan gönüllü davranışlar
Van Dyne, Graham, Dienesch	1994	Sergilendiğinde ödül gerektirmeyen, sergilenmediğinde ise cezai bir yaptırımın söz konusu olmadığı davranış şekli
Podsakoff, Ahearne, MacKenzie Farh, Zhong, Organ	1997 2004	Örgüt çalışmalarının etkili bir şekilde yürütülmesine imkân sağlayan davranışlar
Organ Lepine, Erez, Johnson Ahmadi, Forouzandeh, Kahreh	1997 2002 2010	Resmi rol gereklerinin ötesinde karşılık beklemeden örgüt yararına sergilenen davranışlar
Demirci ve Atalay	2010	Örgütle yapılan psikolojik sözleşme doğrultusunda bireysel bir seçim olarak sergilenen davranış

Kaynak: (Köksal O. , 2012: 72)

Yukarıdaki tabloda da literatürde yer alan çeşitli örgütsel vatandaşlık davranışı tanımlarına yer verilmiştir. Bütün bu tanımlar incelendiğinde hepsinin üstünde durduğu, yani ortak noktayı ifade eden bazı hususların olduğu görülmektedir. Bu ortak noktalar şu şekilde sıralanabilir (Ertürk, 2014: 6):

- Örgütsel vatandaşlık davranışları yazılı iş kurallarının ötesinde karşılık beklemezsiniz sergilenir,
- Gönüllülük esasına dayanır,
- Resmi ödül sistemiyle ilgili değildir,
- Herhangi bir yaptırım veya teşvik içermez,
- Örgüt faaliyetlerinin etkili bir şekilde yürütülmesine imkân tanır.

Genel itibariyle ifade edilecek olursa örgütsel vatandaşlık davranışı; bireyin çalıştığı örgüte karşı güçlü bir aidiyet duygusu geliştirmesi, bunun sonucunda iş tanımında belirtilmeyen ancak örgütün performansına, verimliliğine, etkililiğine, rekabet üstünlüğü elde edebilmesine katkı sağlayacak davranışları kendi isteğiyle sergilemesidir.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarına örnek olarak (İlgın, 2013: 35; Çavuş ve Develi, 2015: 233; Gallese, 2003).

- İşe ilişkin özverili faaliyetlerde bulunmak,
- Gerekenden daha fazla işe katılım gösterme ve işe gelmeyeceği zamanlarda önceden bilgi vermek,
- Çalışma arkadaşlarına yardımcı olmak
- Örgütsel politikalar ve prosedürler zor da olsa onlara istisnasız itaat etmek,
- Örgüt ve yönetim birimleriyle ilgili olumlu konuşmak,
- İş tanımında yer almasa bile yeni gelen çalışanların sosyalleşmelerine yardım etmek,
- İş yerini geliştirmeye yönelik yaratıcı ve yeni düşünceler önermek,
- Fazla mesai yapmaya gönüllü olmak gibi davranışlar gösterilebilir.

Günümüzde örgüt çalışanlarından öncelikle belirlenmiş olan yazılı kural ve formel iş tanımlarında belirtilen görevleri yerine getirmeleri beklenmektedir. Bunun yanı

sıra zorunluluk gerektirmeyen örgüt açısından yararlı olan içten gelen davranışları sergilemeleri de istenmektedir (Dyne vd., 1994; Hsiung, 2008).

Özellikle farklı disiplinleri içeren örgütler için örgütsel vatandaşlık davranışı son derece değerlidir. Verilen görevlerin karmaşıklığı ve örgütün dinamik yapısı takım çalışanlarının bireysel özellikleri nedeniyle bireysel davranışları tanımlamayı ve kontrol etmeyi güçleştirmektedir. Farklı eğitim seviyelerine sahip ve örgütün farklı bölümlerinde çalışan bireylerin ekip çalışması yapması veya takım ruhu oluşturması zor olabilmektedir (Acar A. Z., 2006: 12). Bu bağlamda örgüt yaşamında çalışanların hedeflerinin örgütün hedefleriyle birlikte gerçekleştirilmesi takım ruhunun oluşturulmasında önemli bir etki yaratabilir. Bir toplumun gelişmesi ve gelişen çevre şartlarına uyum sağlaması o toplumu oluşturan insanların sorumluluğunda olduğu gibi örgütün gelişmesi de o örgütte var olan bireylerin sorumluluğundadır. Örgütün rekabet üstünlüğü elde etmesi, çevresine uyum sağlayabilmesi, öğrenen bir kimliğe sahip olması; üyelerinin sadakatine, bağlılıklarına, çalışmasına ve özverisine bağlıdır. Bu nedenle örgüt, amaçlarına ulaşırken bireylerin de amaçlarına ulaşmasını sağlamalıdır (Bozkurt, 2007: 107).

Örgütsel vatandaşlık davranışının performansı etkilediği araştırmacılar tarafından kanıtlanmış durumdadır. Walz ve Niehoff, örgütsel vatandaşlık davranışının insan kaynağı performansı üzerinde %20 etkiye sahip olduğu sonuçlarını elde etmişlerdir (Giderler Atalay, 2010: 52). Bu noktada çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı algısındaki farklılığın performansında da farklılıklar yaratabileceği sonucuna ulaşılabilir. Çalışanlar bir davranışı biçimsel veya ekstra-rol davranışı kapsamında değerlendirebilir. Yani bir birey sergilediği bir davranışı “benim işim” diyerek iş tanımının içerisinde, bir başkası ise “benim işimin ötesinde” diyerek ekstra rol davranışı olarak görebilir. Bu durumda gerçekleştirilen davranışı biçimsel rol davranışı olarak değerlendiren bireyin performansı diğerine nazaran daha yüksek olacaktır (Acar A. Z., 2006: 10).

Çalışanların örgüt yaşamında motivasyonları, performansları, iş tatminleri moralleri ve örgütsel bağlılıkları açısından önem arz eden örgütsel vatandaşlık davranışlarının artması örgütün başarı düzeyinin artması noktasında anahtar rol oynamaktadır (Bozkurt, 2007: 105). Örgütsel vatandaşlık bilinci örgütün insan kaynağına değer olarak kazandırıldığında, müşteri ve işletme açısından karşılıklı bir uyum yaratarak, işletmenin müşteri istek ve gereksinimlerine daha erken cevap verebilmesini

sağlayacaktır. Böylece bireysel, örgütsel ve toplumsal çıktılarının niceliğinde ve niteliğinde artışa sebep olacaktır (Şanal, 2013: 536).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının geliştirilmesiyle iş grupları ve grup üyeleri arasındaki aktiviteleri etkili bir biçimde planlayarak örgütün performansı artırılabilir, düzene sokulabilir ve değişken çevre şartlarına uyumu kolaylaştırılabilir. Ayrıca bu davranışlar bulunulan örgüt ortamını ilgi çekici bir hale getirerek örgüte kalifiye iş gücünü çekme ve muhafaza etme imkânı sağlar (Korkmaz ve Arabacı, 2013: 773).

Özetle, ÖVD hem bireysel alanda hem de örgütün tamamında sağladığı faydalar açısından büyük bir öneme sahiptir. Kendini tamamen örgütle bütünleştiren çalışanların varlığı, bu çalışanların önceliğinin örgütün çıkarları olması o örgüte fayda sağlayacaktır. Örgütte verilmesi gereken önemli kararlara katılım yaratıcı fikirlerin artmasına ve örgüt içerisinde dolaşmasına fırsat tanır. Fikirlerine değer verildiğini ve kendilerine saygı duyulduğunu hisseden çalışanların iş tatminleri artacak dolayısıyla işgücü devir oranı düşecektir. İş tatminlerinin artmasıyla birlikte örgüt tam kapasiteyle çalışmaya başlayacak, böylece elde edilen çıktılarının kalite oranları artacak ve örgütün imajına katkı sağlayacaktır. Bu da işe alımlarda örgütün karşısına daha bilinçli, kalifiye ve donanımlı elemanların çıkmasına imkân sağlayacaktır. Çünkü çalışanların şahıslarına ve fikirlerine saygı gösterildiği, onlar arasında adaletin sağlandığı ve kendilerini rahat ifade edebilecekleri bir iş ortamı insanları bu işyerine çekecektir (Bozkurt, 2007: 108).

2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR

Biçimsel rol davranışlarından farklı olarak, resmi görev tanımlarının ötesinde değerlendirilen ve emre tabi tutulmayan, örgütün uzun vadeli başarısı ve verimliliği için gerekli olan faydalı davranış ve hareketler olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışı pek çok kavramla ilişkilendirilmiştir (Günbayı vd., 2013: 579). Bu çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel kültür ve örgütsel güven ile olan ilişkisi incelenmiştir.

2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Kültür

Belirli bir amaç için bir araya gelen bireylerin oluşturduğu örgütlerin, zamanla kendilerine has özellikler geliştirmesi ve bu özellikler sayesinde diğer örgütlerden ayrılması örgütsel kültür olarak adlandırılabilir (Şimşek vd., 2011: 46). Aynı zamanda örgüt çalışanlarının paylaştıkları ortak tarih, değerler, inançlar, varsayımlar ve normlar da örgüt kültürünü oluşturan faktörler olarak nitelendirilebilir (Pekcan, 2010: 91). Örgüt kültürü (Şahin, 2010: 24);

- Örgütün çalışma biçimi,
- Ücret ve maaş sistemi,
- Yöneticilerin çalışanlarına karşı tutumu,
- Örgütün hikâyeleri ve törenleri,
- Kullanılan dili,
- Ofis tasarımı,
- Örgüt planı,
- Personeller arasında geçerli olan kıyafet modeli gibi pek çok unsuru içermektedir.

Tek başına yaşama güçlüğü çeken bireyler mutlak suretle bir grubun ya da kurumun üyesi olmak zorundadırlar. Bunu guruba veya kuruma uyum sağlayarak onunla bütünleşerek gerçekleştirebilirler. Gruba uyum sağlamanın, grup ya da kurum tarafından benimsenmenin ana kuralı ise ortak amaçlar, değerler ve alışkanlıklar, felsefe ve ideolojileri paylaşmaktır (Şahin, 2010: 24). Ortak örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi ve örgütsel bütünleşmeyi sağlayabilme noktasında yöneticilerin önemli rol oynadığı söylenebilir. Yöneticilerin farklı yapı ve alt kültürlere sahip çalışanların arasında uyumu sağlaması, sosyalleşmelerine yardımcı olması ve onları ortak bir kültür çatısı altında toplayabilmesi örgüt kültürünün oluşumunda etkili olmaktadır. Oluşturulan ortak kültür sayesinde alt kültürler arasındaki çatışmalar önlenmiş olacak ve örgütün amaçlarına ulaşması kolaylaşacaktır. Ortak bir kültürün oluşturulmaması durumunda ise örgüt içi davranışlar olumsuz yönde etkilenecek ve olumlu davranışların sergilenmesi güçleşecektir (Akyel, 2011: 18). Örneğin örgüte yeni katılan çalışanlar örgütün mevcut değerlerini içselleştirebildiği ve bu değerleri paylaştığı derecede örgütsel

vatandaşlık davranışı göstereceklerdir. Bu çalışanların kendini örgüte kabul ettiremediği ve örgütü de benimseyemediği takdirde ise olumsuz bir tutum ve davranış sergileyecektir (Gök, 2007: 42).

Örgüt kültürünün, örgütsel vatandaşlığın ortaya çıkmasında etkili faktörlerden biri olduğu bilinmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışına örgüt kültürü açısından bakıldığında, bu davranışların belirli bireye ya da gruplara ve örgütlere yönelik olmak üzere iki şekilde gerçekleştiği belirtilmektedir. Bireyin iş ile ilgili problemlerde çalışma arkadaşlarına yardımcı olması bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışını; örgütün rekabet üstünlüğü elde edebilmesine yardımcı olacak yenilikçi fikirler sunması ise örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışını işaret etmektedir (Altunbaş, 2009: 19).

Sonuç olarak bireyin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme kararı bireyin örgütsel kültürü algılama biçimiyle paraleldir denilebilir. Yani bireyin davranışları üzerinde örgütsel kültürün etkili olduğu ve sahip olunan değerlere göre şekillendiği sonucu çıkmaktadır.

2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Güven

Örgütsel güven, bir örgüt içinde bulunan üyelerin tamamının katılımı ile gerçekleşecek olan psikolojik bir ortamdır. Bu ortamının gerçekleşmesinde yönetim kademesinin sorumluluklarını bilmesi, çalışanların işe yeterliliklerinin olması ve tüm örgüt üyelerinin birbirleriyle olan ilişkilerdeki samimiyetin maksimum düzeyde olması örgütün güvenilir bir yapıya sahip olmasını sağlayan önemli unsurlarındandır (Yaprak Kaya, 2015: 68). Bu bağlamda örgütsel kültürün olmadığı bir ortamda, örgüt içerisinde bulunan üyelerin birbirleri ile olan ilişkilerinde sağlıklı bir iletişimden, örgütsel performanstan, katılım ve bilgi paylaşımından söz etmek mümkün olmayacaktır (Baş ve Şentürk, 2011: 36).

Düşük güven duygusuna sahip örgütlerde, örgüt içinde çalışan üyelerin bir takım kurullarla sınırlanmakta ve sürekli kontrol altında tutulmakta olduğu gözlemlenmektedir. Örgüt yapısı, kültürü, iklimi, prosedür ve politikaları örgüt çalışanlarının davranış tarzlarını etkilediği bilindiğine göre örgütte güven ortamının olmaması grup üyelerinin takım çalışmasına katılmalarını ve ekstra rol davranışları sergileme eğilimlerini olumsuz

yönde etkileyecektir. Dolayısıyla takım çalışmasını reddeden ya da katılmamayı tercih eden çalışanların varlığı örgütte bilgi paylaşımı sisteminin bozulmasına, alınacak kararların belirsizliğe sürüklenmesine ve sonuç olarak da örgütte çatışmaların çıkmasıyla birlikte bölünmelere neden olacaktır (Kalemci Tüzün, 2007: 105). Diğer yandan yüksek güvenli örgütlerin, çalışanların görev tanımlarında esneklik sağladıkları, çalışanların inisiyatif almalarına ve sorumluluk üstlenmelerine izin verdikleri, çalışanların gözlemedikleri farklılıkları serbestçe dile getirmelerine ve verimliliği artırmaya yönelik çalışmaların yapılmasına önem verdikleri gözlemlenmektedir (Yaprak Kaya, 2015: 68). Buna göre üst düzey güven ortamı oluşturan örgütlerin düşük güvenli örgütlere oranla daha esnek, yenilikçi ve başarılı oldukları söylenebilir (Kalemci Tüzün, 2007: 105). Örgütlerin başarılı olma, rekabet üstünlüğü sağlama ve en önemlisi varlığını devam ettirebilme amaçlarını gerçekleştirebilme noktasında örgüt çalışanlarının önemli rol oynadığı bilinmektedir. Kendini güvende hissedenden grup ya da grup üyelerinin, örgüte karşı geliştirdiği bağlılık ve ait olma duygusu artacaktır. Böylece yüksek güven duygusunun hâkim olduğu örgütlerde, çalışanların iş tatminleri artacak ve kendini örgütün bir parçası olarak gören çalışan örgüt amaçlarını kendi çıkarları üstünde tutacak ve örgütün yararı için gönüllü olarak fazladan rol davranışlarını sergileyecektir (Yılmaz, 2009: 474).

Literatürün geneline bakıldığında ortaya çıkan sonuçta; örgüt içerisinde bulunan üyelerin psikolojik sözleşmelerinin kötüye kullanıldığını sezinledikleri takdirde örgüte karşı güven duygularının eksileceği ve güven boyutunu riske etme istekliliği, açıklık, güven duyulma, yardımseverlik, yeterlik, dürüstlük vb. gibi örgütsel erdem ve vatandaşlık davranışlarının giderek azalacağı gözlemlenmiştir (Uslu, 2011: 25). Kısaca belirtmek gerekir ki örgüt içerisinde oluşturulan güven ortamı dâhilinde hedeflenen amaçlara ulaşmak mümkün olacaktır.

3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları farklı araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde kategorize edilmiştir. Gerekli literatür taramaları sonucunda elde edilen bilgilerden yola çıkarak 4 temel model üzerinde durulduğu gözlenmiştir.

Graham (1991)'de örgütsel vatandaşlık davranışlarını klasik felsefe ve modern politik teori bakımından incelemiş ve '*aktif vatandaşlık sendromu*'ndan yola çıkarak sınıflandırmıştır. Aktif vatandaşlık sendromu, karşılıklı ilişki içerisinde olan itaat, sadakat ve katılım olarak adlandırılan üç ayrı sivil vatandaşlık davranışı boyutundan meydana gelmektedir. Graham bu boyutları örgüt yaşamında sergilenen vatandaşlık davranışlarına uyarlayarak, *örgütsel itaat*, *örgütsel sadakat* ve *örgütsel katılım* olmak üzere üç temel ÖVD boyutu olduğunu savunmuştur (Özen İşbaşı, 2000: 32).

William ve Anderson (1991) örgütsel vatandaşlık davranışlarının *bireye yönelik* ve *örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları* olmak üzere iki boyuttan oluştuğunu belirtmişlerdir. Bu davranışlar ya bireyin yararına ya da örgütün yararına katkı sağlamak amacıyla gerçekleşmektedir. Amaçların farklılığı ise davranışın sergilenmesinde farklı etkenlerin rol oynamasıdır. Bireye karşı yapılan örgütsel vatandaşlık davranışları sonucunda ödül beklentisi içerisine girilmemektedir. Ancak örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışlarında bu beklenti söz konusudur. Aynı zamanda cezadan kaçınmak için yapılan örgütsel vatandaşlık davranışları da örgüte yönelik davranışlar olarak ifade edilmektedir (Türker, 2006: 15).

Podsakof ve arkadaşları (2000: 516) örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarıyla ilgili olarak yaptıkları araştırmalar ve literatür incelemeleri sonucunda diğer kuramcıların ileri sürdükleri boyutları da kapsayan 30 farklı boyutun olduğunu tespit etmişlerdir. Elde ettikleri boyutları; *Yardımsızlık*, *Sportmenlik*, *Bireysel İnisiyatif*, *Örgütsel Sadakat*, *Erdemlilik*, *Örgütsel İtaat* ve *Kendini Geliştirme* davranışları olmak üzere yedi farklı başlık altında toplamışlardır.

Bu çalışmada örgütsel vatandaşlık boyutları Dennis W. Organ'ın yaptığı sınıflandırma esas alınarak incelenmiştir. Tablo-7'de Organ'ın sınıflandırmasına ilişkin temel bilgilere yer verilmiştir.

Tablo-7: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Temel Boyutları

Boyutlar	Tanım	Çalışma Grubu Örnekleri	Akademik Grup Örnekleri
Özgecilik (Altruism)	İş ile ilgili sorun yaşayan çalışanlara karşı gönüllü olarak yardımcı olma davranışlarıdır.	Çalışanlara bilgi edinebilmeleri, tam iş atamaları ve sunum hazırlayabilmeleri için bilgisayar donanımlarını kullanmada yardımcı olmak.	Diğer öğretmenlere okul çalışmalarında yardımcı olmak.(Örneğin; bir görevi tamamlamak, etkinlik düzenlemek gibi).
Sivil Erdem (Civic Vitire)	Hem sosyal hem de organizasyonla ilgili konularda örgütsel etkinliklere katılım ve destek sağlamak	Örgütsel politikalarının oluşumuna ve büyük işletmeleri ilgilendiren örgütsel toplantılara, forumlara eğitim programlarına, fırsat/tehlikelerinin saptanmasına, şirketin sponsor olduğu sosyal etkinliklere (şirket piknikleri) ve hayır işleri toplantılarına katılmak	Kampüs, sosyal olaylar, atletizm takımı, moral takımları gibi öğrencilerin yönetilmesini gerektiren okul aktivelerine yardımcı olmak için gönüllü olmak.
Vicdanlılık (Conscientiousness)	Minimum iş ve rol beklentilerinin ötesinde davranış örnekleri sergilemek	İşe erken gitmek ve geç çıkmak, kaytarma ve gereksiz aralardan kaçınma ve önceden belirlenmiş görevleri tamamlamak, işletmenin kaynaklarını israf etmemek, işleme yardımcı olmak üzere yapısal tedbirler ve öneriler sunmak	Derse tam zamanında gitmek, görevlerini zamanında tamamlamak, sınıf içerisinde iş gereklerinden daha fazlasını yapmak için gönüllü olmak ve diğer öğretmenleri de benzer şekilde davranmak için teşvik etme
Nezaket (Courtesy)	İşle ilgili problemleri önlemek için diğerlerine karşı saygılı ve düşünceli faaliyetleri gayri ihtiyari olarak yapmak	Bir birey işe gelmemişse ya da geç gelecekte işverene bildirmek, işgücünü etkileyecek kararlar için öncesinde onları bilgilendirmek, projenin ya da bir işin tamamlanmasındaki olası gecikmelerle ilgili olarak bilgilendirmek	Derse gitmeyecekse bilgi vermek, sınıf üyelerine toplantının ertelendiği konusunda bilgi vermek takımını ilgilendiren kararlar öncesinde geri bildirim sağlamak, dersin düzenini bozacak davranışlardan kaçınmak
Centilmenlik (Sportsmanship)	İşletmede şikâyetlere neden olan kaçınılmaz durumlar da anlayışlı olmak ve pozitif bir tutum sergilemek	Bir projeyi tamamlamak için fazla mesai yapmaktan, son teslim sürelerinin ertelenmesinden, zarar vermese de sıkıcı olan çalışma koşullarından ya da teklif ya da isteklerinin ret edilmesinden şikâyet etmeme	Sınıftaki ekipman arızalarından şikâyet etmemek ve takım çalışmasında herkesin eşit katkı sağlamasına yardımcı olmak

Kaynak: (Allison vd., 2001: 283).

3.1. Özgecilik (Altruism)

Bazı araştırmacılar tarafından diğerkâmlık ya da diğerlerini düşünme olarak da ifade edilen özgecilik hiçbir şekilde çıkar ilişkisine dayanmayan bir duygu olarak tanımlanır. Özgecilik Fransız düşünür Auguste Comte tarafından bencillik duygusuna karşıt olarak ileri sürülmüştür (Altay, 2011: 13).

Özgecilik, iş ile ilgili sorunları olan bir çalışana yardımcı olmayı içeren gönüllü faaliyetlerdir (Penner vd., 1997: 113). Çalışanların gereksinim duydukları bilgilere kolayca ulaşmalarına, araç-gereç kullanmalarına, proje ya da sunuyu yetiştirebilmelerine ve görevlerini tamamlamalarına yardımcı olmaya dönük davranışlar özgeciliğe örnek olarak gösterilebilir (Allison vd., 2001: 283). Örgüt içindeki diğer çalışanlara yönelik yardım etme davranışı olarak adlandırılan özgecilik, bireysel anlamda katkı sağlayan bir davranış olarak düşünülse de sonuç itibariyle bundan örgüt de fayda sağlamaktadır (Schnake ve Dumler, 2003: 284). ÖVD'nin özgecilik boyutunda, işin gerektirdiği sorumlulukları yerine getiremeyen ya da işinde zorlanan bir çalışana yardımcı olma davranışı vurgulanmaktadır (Sezgin, 2005: 323).

Özgecilik kapsamı içerisinde değerlendirilen örgütsel vatandaşlık davranışları (Kulaklıoğlu, 2009: 24);

- Verilen görevin üstesinden gelmekte zorluk çeken çalışma arkadaşlarına yardımcı olmak,
- Herhangi bir nedenden dolayı işe geç kalan çalışanın görevini üstlenmek,
- Örgüte yeni katılan çalışanların oryantasyon sorununu çözmek için yardımcı olmak,
- Sorumluluğu altındaki işlerden arta kalan zamanda diğer çalışanlara yardım etmek,
- Örgütü geliştirici fikirler sunmak şeklinde örneklendirilebilir.

Özgecilik boyutu kendi iş yükünün yanı sıra -yardım etmek maksadıyla- çalışma arkadaşlarının da iş yükünü gönüllü olarak üzerine alan, bunu yaptığında hiçbir ödül beklemeyen ve yapmayacağı durumda cezalandırılmayacağını bilen bireylerin davranışlarını ifade eder. Bu özverili davranış, örgüt içindeki anlaşmazlıkları çözmekte,

bireylerin birbirleriyle iyi ilişkiler kurmalarını sağlamakta ve örgütsel bağlılığı artırmaktadır (Podsakoff vd., 2000).

3.2. Vicdanlılık (Conscientiousness)

Vicdanlılık çalışanların belirli bir bireyin yararına değil tüm örgütün yararına sergiledikleri rol fazlası davranışları ifade eder. Özgecilik boyutuyla benzer nitelikte olduğu ileri sürülen vicdanlılık davranışının tek farklı yönü bireysel olmayışıdır. Yani vicdanlılık boyutu örgüt içerisindeki diğer bireylerden daha ziyade örgütün kendisini hedef alan davranışları içermektedir (Altay, 2011: 15).

Vicdanlılık, işe devam etmede istikrarlı davranma, çalışma zamanını verimli kullanma ve işle ilgili oluşturulan çeşitli normlara bağlı kalma gibi davranışları içermektedir (Organ ve Lingl, 1995: 341). Olumsuz hava şartları ya da önemsiz bir hastalığına rağmen işe devam etmek, öğle araları ya da mola zamanlarını aşmamak gibi davranışlar vicdanlılık boyutuna örnek olarak gösterilebilir.

3.3. Nezaket (Courtesy)

Nezaket, örgütte çalışan bireylerin işle ilgili problemlerle karşılaşmadan önce önlem alınmasına yardımcı olacak eylemleri ifade eder (Podsakoff ve MacKenzie, 1994: 351). Aynı zamanda çalışanların işlerini etkileyecek herhangi bir eylem gerçekleştirmeden önce tedbirli ve kontrollü davranmalarını sağlayıcı bilgilendirme davranışı olarak da ifade edilebilir (Allison vd., 2001: 284).

Snake ve Dumler (2003: 284) ise nezaket boyutunun örgütte bireylerin, grupların ya da örgütün kendisinin aldığı kararlar veya eylemlerden etkilenecek olan bireyleri konu hakkında bilgilendirmesi şeklinde açıklamışlardır. Nezaket boyutunda karşılaşılan sorunlara çözüm bulmak değil, sorunları çıkmadan önlem almak esastır.

Organ (1990)'ın nezaket boyutuna ilişkin çıkarımı bilgi aktarma, hatırlatma, uyarma, tavsiye etme, danışma ve faaliyetleri özet olarak aktarma şeklinde gerçekleştiği yönündedir.

3.4. Sivil Erdem (Civic Virtue)

Sivil erdem örgütün siyasi hayatına katılımı işaret eden faaliyetleri içermektedir (Deluga, 1994: 317). Siyasi yaşamdan kasıt yönetim faaliyetlerine (toplantılara katılmak, yönetim sorunlarıyla ilgili bilgi alışverişinde bulunmak, örgüt stratejilerini kabul etmek gibi) aktif ve gönüllü katılım, örgütün karşılaşacağı tehditleri ya da fırsatları takip etmek (sektördeki değişimlerden haberdar olmak), riskleri belirlemek, çalışanlara örgütsel anlamda yapılan değişim ve gelişimleri benimsetmektir. Bu katılımın sonucu olarak örgüt imajına katkı sağlanmış olacaktır (Kulaklıoğlu, 2009: 31).

Graham ve Van Dyne (2006), sivil erdem davranışlarını *etki uyandırıcı* (CV-influence) ve *bilgi sağlayıcı* (CV-information) *sivil erdem davranışı* olmak üzere iki grup altında incelemişlerdir. *Bilgi sağlayıcı sivil erdem davranışı*; örgütteki toplantılara ve resepsiyonlara katılmak, duyuru ve bültenleri okumak, örgüt açısından faydalı olabilecek diğer bilgi kaynaklarını takip etmek gibi davranışları içermektedir. Aynı zamanda sorumlu olan örgüt çalışanlarının kendi işlerini ilgilendiren ya da kendi işleri dışında gerçekleşen durum ve olaylardan çalışma grubunun ve örgütün haberdar olabilmesi için bilgi sağlayıcı davranışlarda bulunması gerekmektedir. *Etki uyandırıcı sivil erdem davranışı* ise çalışanların örgüt içerisinde yaşanan değişime veya gelişime uyum sağlayabilmeleri bakımından gerekli olan iletişim sistemini oluşturmaya yönelik davranışları içermekte olup, bu doğrultuda davranış gösteren üyelerin oluşabilecek sorunları ve faydalı önerileri belirleyebilmek için çözümsel düşünce yeteneklerini kullanmaları gerektiği ifade edilmektedir (Graham ve Van Dyne, 2006: 92).

Podsakoff ve MacKenzie (1994: 351)'ye göre sivil erdem, örgütün hayatı söz konusu olduğunda sorumlu birey, grup ya da departmanın katılımını işaret eder. Araştırmalarda sivil erdem boyutu kapsamına giren davranışların sergilenmesi neticesinde müşteri şikâyetlerinin azaldığı ve örgütsel düzeyde performansın arttığı sonuçları elde edilmiştir (Lo ve Ramayah, 2009: 49).

3.5. Centilmenlik (Sportsmanship)

Centilmenlik boyutu çalışma yaşamında karşılaşılan sıkıntılar ve zorluklara tahammül edebilmeyi, verilen görevleri şikâyet etmeden istekli bir şekilde yerine

getirebilmeyi içerir (Allison vd., 2001: 284; Schnake ve Dumler, 2003: 284). Örgütlerin çoğunda zorluklar yaşanmaktadır. Centilmence davranan bireyler bu zorluklara karşı hoşgörülü yaklaşmakta, sorunları gereksiz yere büyütmemekte aksine yapıcı davranarak çözüm üretmeye çalışmakta ve olumsuz davranışlardan kaçınmaktadırlar (Köse vd., 2003: 4) . Ayrıca örgüt ortamında yaşanan gerginliklerden doğabilecek olumsuzlukları gidermeye çalışmaktadırlar (Özdevecioğlu, 2003: 121).

Örgütlerin centilmenlik davranışı gelişmiş çalışanlara sahip olmaları yöneticilerin örgüt ortamında iş birliğini sağlamak için daha az enerji ve zaman harcamalarına imkân vermektedir. Çünkü centilmenlik boyutu çalışanların yönetici olmadan verimli çalışmasını sağlamaktadır. Diğer taraftan bu boyutun eksikliği örgüte karşı hissedilen bağlılık ve sadakat duygusunun azalmasına dolayısıyla iş yeri atmosferinin bozulmasına neden olacaktır. Buna bağlı olarak da çalışanın verimliliği olumsuz yönde etkilenecektir (Acar A. Z., 2006).

4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI TEORİLERİ

Bu çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin ortaya atılan teorilerden sosyal etkileşim teorisi (social exchange theory), eşitlik teorisi (equity theory), lider-üye değişim teorisi (leader-member exchange theory), karşılıklılık norm teorisi ve beklenti teorisi incelenmiştir.

4.1. Sosyal Etkileşim Teorisi (Social Exchange Theory)

Sosyal etkileşim teorisi, çıkarlarını maksimize etmeye çalışan bireyler arasındaki ilişkileri temel alan davranışın ekonomik boyutlarını inceleyen modellere dayanmaktadır (Deluga, 1994: 135).

Blau, teorisinin kaynağının *sosyal etkileşim ilişkisi ve ekonomik değişim ilişkisi* olmak üzere iki temele dayandığını belirtmektedir. *Sosyal etkileşim ilişkisinde* taraflar arasında kaynak tahsisi durumunda karşılık beklentisi doğmaktadır. Yani bir taraf diğer tarafa kaynak sağladığında bu kaynağa aynı şekilde -gönüllü olarak- karşılık verilmesi beklenmektedir. Bu teoriye göre, değişim sonrasında elde edilen kazanımların değeri parasal bir karşılıktan ziyade bireylerin takdirine bırakılmaktadır. *Ekonomik değişim ilişkisine* göre taraflar gerekli olmadıkça gönüllü ve kolektif davranışlar sergilemezler.

Bu değişim sonucunda sosyal etkileşim ilişkisinin aksine maddi bir kazanım elde edilmesi beklenmektedir. Çalışanlar, arzu ettikleri sonuçlara ulaşmak için birbirleriyle, gruplarla ya da örgütlerle işbirliği yaparlar (Beşiktaş, 2009: 44) .

Organ (1990: 51), çalışanların işveren ile ilişkilerinin adil bir sosyal etkileşim temeline dayandığını anladıklarında, motive olduklarını ve ekstra rol davranışında bulduklarını ifade etmiştir. Blau, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki bu sosyal değişimin, çalışanları biçimsel rol tanımlarının dışında davranışlar sergilemek için motive ettiğini, iş ile ilgili yaratıcı fikirler üreterek örgütün siyasi yaşantısına katkılar sağladığını, çalışanları sözleşmelerinde belirtilen görevleri için daha fazla enerji ve zaman harcamaya teşvik ettiğini belirtmiştir (Özen İşbaşı, 2000: 15).

4.2. Eşitlik Teorisi (Equity Theory)

J. Stack Adams 1965 yılında örgütsel adalet ile ilgili yaptığı çalışmaların neticesinde *eşitlik teorisini* geliştirmiştir (Çelik, 2007: 96). Bu teorinin temelinde çalışanların hem maddi hem manevi olarak adaletli ve eşit bir şekilde muamele görmek istemeleri yatmaktadır (Koçel, 1995: 398). Gösterilen muamele çalışanların iş tatminini, başarısını, etkililiğini, motivasyonunu, performansını ve rol üstü davranış göstermelerini çalıştıkları örgüt ortamında algıladıkları eşitlik veya eşitsizliğe bağlı olarak olumlu ya da olumsuz şekilde etkilemektedir (Güler B., 2009: 17).

Eşitlik teorisinde çalışanların örgüt adına gösterdikleri çabanın yöneticiler tarafından adil bir şekilde değerlendirilip değerlendirilmediğini, elde ettikleri sonuçları diğer çalışanların sonuçlarıyla karşılaştırmak suretiyle ölçtükleri söylenebilir. Birey kendi ile eş değerde çaba gösteren diğer çalışanların kazanımlarıyla kendi kazanımlarını karşılaştırır. Böylece sezinlediği herhangi bir eşitsizlik durumunda; öncelikle kendi kazanımlarını arttırma yoluna giderler. Ancak bunu başaramadıklarında ya performansını düşürmeyi ya da örgütün yararına gönüllü faaliyetler gerçekleştirmemeyi yani örgütsel vatandaşlık davranışı sergilememeyi seçerler (Koçel, 2001: 524).

Sonuç olarak çalışanların, karar vericilerin örgütün mevcut ya da sonradan elde edilmiş kaynak veya olanaklarının dağıtımında ve ödüllendirme konusunda adaletin, eşitliğin ve dengenin sağlandığını algılamaları onları motive edecek ve çalışanlar arasında

dayanışma ve yardımlaşmanın temeli olan örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemelerini kolaylaştıracaktır.

4.3. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi (Leader-Member Exchange Theory)

Lider-üye etkileşim teorisi, örgütsel liderlik konusunda liderlik süreci ve bu sürecin sonuçları arasındaki ilişkiyi inceleyen ilgi çekici teorilerden biridir (Aslan ve Özata, 2009: 97). Danserau, Grean ve Haga tarafından 1975 yılında ortaya atılmış olan bu teori önceleri Dikey İkili Bağlantı Modeli (Vertical Dyad Linkage Model) olarak adlandırılmıştır. Daha sonra bu model Graen ve arkadaşları tarafından geliştirilmiş ve literatürde “Leader-Member Exchange Theory (LMX)” adıyla kullanılmaya başlanmıştır (Özutku vd., 2008: 194).

Lider üye etkileşimi teorisi liderler ve astlar arasındaki farklı yapılarıdaki ikili ilişkileri esas almaktadır. Lider, zamanının ve kaynaklarının kısıtlı olması sebebiyle çalışma grupları içindeki tüm üyelere aynı liderlik tarzıyla yaklaşmamaktadır. Çünkü zamanı verimli kullanabilmesi için bazı astlarıyla daha yakın ilişkiler kurması gerekmektedir. Böylece onlarla yetki, güç, kaynak ve olanakları paylaşarak üzerindeki iş yükünü hafifletmiş ve zamanını daha verimli kullanabilme imkânı bulmuş olacaktır. Diğer yandan liderin her üye ile bu şekilde yakın ilişkiler kurması söz konusu olmamaktadır. Dolayısıyla diğer üyelerle kurulan ilişkiler daha çok biçimsel nitelikte gerçekleşmektedir (Gündüz Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014: 37).

Diğer yandan liderlerin çalışanlarla kurdukları ilişkilerle birlikte ortaya çıkan duygusal bağ liderin astlarına olan güvenlerini ve hoşgörülü tutumlarını etkilemektedir. Çalışanlar liderlerinin bu tutumlarına karşılık olarak daha fazla sorumluluk alma, kararlara katılma, örgütü geliştirici fikirler sunma ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğiliminde olacaktırlar (Çelik, 2007: 95).

4.4. Karşılıklılık Norm Teorisi

Sosyal etkileşim ilişkisi içerisinde oluşan sosyal ilişkiler Gouldner’ın *karşılıklılık normu teorisi*’ne temel oluşturmuştur (Gouldner, 1960). Gouldner’ın ileri sürdüğü bu teori; bireylerin kendine yardım edenlere karşı minnet duygusu içine girerek yardım etmeleri ya da bu yardım karşısında onlara zarar vermemeleri gerektiğini düşünerek

hareket etmelerini esas almaktadır. Yöneticilerin adaletli davranışları ve tutumları çalışanların karşılık verme güdüsüyle hareket etmelerine neden olacaktır. Bu karşılığı örgütsel vatandaşlık davranışı şeklinde göstereceklerdir (Geçgel, 2011: 56).

Barr ve Pawar (1995: 303), yöneticisine güvenen çalışanların olumlu davranışlar gösterdiğini belirtmişlerdir. Böylece yönetici ile çalışan arasında karşılıklılığa dayanan bir ilişki doğmaktadır (Özen İşbaşı, 2000: 13)

4.5. Beklenti Teorisi

Victor H. Vroom, eyleme geçme sürecinde hareket grubu içerisinde seçimler yaparken psikolojik faktörlerinde seçimde etkili olduğunu belirtmiştir. Çalışanlar belirli bir harekete geçmek için öncelikle amacına ulaşım ulaşamayacağını hesabını yapmakta ve ona göre harekete geçmektedir (e-motivasyon.net, 2016).

Victor H. Vroom'un ileri sürdüğü bu teorinin temelinde beklenti ve elde edilen kazanım arasındaki ilişki yer almaktadır. Çalışanlar davranışlarını, gösterdikleri gayret karşılığında elde ettikleri ödüllere göre sergilerler. Çalışanların gösterecekleri rol üstü davranışlar da Vroom'un "*Beklenti Teorisi*" içerisinde incelenebilir. Bu kurama göre "belirli bir şekilde davranma eğilimi oranı, beklenen sonucun davranışı etkileme oranına ve bu sonucun birey için çekiciliğine bağlıdır" (Güler B., 2009: 18). Beklenti teorisinde çalışanlar (Haworth ve Levy, 2001: 64);

- Çabalarının sonucunda ödül kazanacaklarını algırlarsa,
- Emekleri ile iş performansları arasında bağlantı olduğunu bilincinde olurlarsa,
- Gösterdikleri yoğun çalışmalar ve faaliyetler sonucunda elde edecekleri ödülün daha büyük başarılar vesile olduğunu öngördüklerinde motive olmakta, daha verimli çalışmakta ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğiliminde olmaktadırlar.

Örgütsel vatandaşlık davranışının ödül beklemezsin gönüllü olarak gerçekleştirilen davranışlar olduğu bilinmektedir. Ancak yöneticilerin iradelerine bağlı olarak gerçekleştirilen ödüllendirme faaliyetlerinin çalışanın motivasyonunu arttırdığı

araştırmalarla kanıtlanmıştır. Ödüle ulaşma düşüncesiyle çalışanlar daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyeceklerdir (Çelik, 2007: 99).

5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINI ORTAYA ÇIKARAN FAKTÖRLER

Günümüzde sosyal, ekonomik, teknolojik ve kültürel alanda gerçekleşen hızlı değişimler karşısında örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmek, fark yaratmak, başarılı ve verimli olabilmek ve yaşanan bu değişimlere adapte olabilmek için çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermesi zorunlu hale getirmiştir (Koşar ve Yalçınkaya, 2013: 604).

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütün başarısında önemli bir etken olduğu artık bilinmektedir. Örgütün gereksinim duyduğu bu davranışların sergilenmesinin altında yatan nedenlerin neler olduğuna ilişkin sorular araştırmacıları bu konu hakkında araştırma yapmaya itmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışını ortaya çıkaran unsurların neler olduğuna ilişkin yapılan çalışmalardan yola çıkarak bu davranışın bireysel ve çevresel/durumsal özellikler olarak iki grupta incelendiği görölmektedir. Bu çalışmada bu unsurlar iki grup altında incelenecektir.

5.1. Bireysel Faktörler

Bu çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında etki eden bireysel faktörler; örgütsel bağlılık, iş tatmini, gereksinimler, entelektüel sermayenin ruhsal durumu (moral), bireylik özellikleri, çalışanların adalet algıları, kıdem, hiyerarşik düzey ve yaş olarak incelenmiştir.

- **Örgütsel bağlılık:** Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün tüm etkinliğini, başarı ve amaçlarını içselleştirmesidir (Özgan, 2011: 230). Başka bir ifadeyle örgütsel bağlılık çalışanların örgüte karşı hissettikleri güçlü bağlılık duygusunu ve sadakatini ifade etmektedir (Bayram, 2005: 125). Bu durum, örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tutmasıyla da açıklanabilir. Örgüte olan bağlılığın yüksek düzeyde olması bireyin örgüt amaçları ve değerlerini benimseyerek, örgüt için yararlı faaliyetlerde bulunmasına ve örgütte kalmaya istekli olmasına yardımcı olur (Baysal ve Paksoy, 1999: 8).

- **İş tatmini:** İş tatmini çalışanların işine karşı genel tutumunu ifade eder (Pirecioğlu, 2010: 21). Isaiah O. Ugboro ve Kofi Obeng (2000: 253) iş tatminini bazı araştırmacıların, “birey ile iş koşulları arasındaki uyumun bir sonucu olan memnuniyet hissi olup bireyin işine karşı olumlu tutumu” olarak ifade ettiklerini belirtmişlerdir.

Örgütte çalışanlarının iş tatminlerinin artması, beklentilerinin karşılanmasına bağlıdır (Örücü vd., 2010: 1). Beklentileri karşılanan bireyin iş tatmini artacak dolayısıyla işe karşı pozitif bir tutum geliştirecektir. İş alanında tatmin olamayan birey ise negatif bir tavra sahip olacaktır (Şeşen, 2010: 201).

Örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamında çalışanların ekstra rol davranışı gösterme eğilimleri işinden ve iş yerlerinden duydukları memnuniyete bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Alparslan, 2015: 202). İş tatmini, çalışanların işletmedeki davranışını ve mutluluğunu olumlu olarak etkilemektedir (Yeşilyurt ve Koçak, 2014: 307).

- **Gereksinimler:** Schnake bireyleri hareket etmeye sevk eden ve içsel güdülenmeyle ortaya çıkan bazı gereksinimlerin olduğunu belirtmiştir. Bu gereksinimlerden olan sosyal kabul ve başarılı olma gereksinimleri bireylerin ekstra rol davranışı sergilemelerine neden olduğu saptanmıştır (Barbuto vd., 2001: 545).

Bireyin örgüte karşı aidiyet duygusu, işverenleri tarafından onaylanma ve takdir edilme isteği, sosyal kabul beklentisi, örgütsel kararlarda söz hakkı verilmesi, örgütte aktif bir rol üstlenme gibi gereksinimlerinin karşılanması bireyin çok daha kolay örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesine neden olacaktır (Kaymakçı, 2013: 54).

- **Entelektüel sermayenin ruhsal durumu (moral):** Sosyal psikoloji konusuna ilişkin yapılan araştırmalarda pozitif ruhsal yapıya sahip bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdikleri ve moralinin yüksek tutulduğu örgüt ortamında özgecilik davranışlarında artış olduğu gözlenmiştir (İman Çam, 2010: 53).

Brief ve Motowidlo (1986: 717) bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını diğer bireylere göre daha fazla sergilemelerini ruh hallerinin olumlu yani morallerinin yüksek oluşuna dayandırmaktadır. Yüksek moral ile birlikte gelişen bu davranışlar olumlu ruh halinin devamlılığını da sağlamaktadır. Bireylerin olumlu halleri çalışma arkadaşlarına, iş yerindeki olaya ve durumlara da olumlu yansıtacaktır (George, 1991: 300).

- **Bireylik özellikleri:** Bireylik, bireyin sezgilerini, düşünce tarzını ve davranış şekillerini etkileyen unsurların kendine has dışavurumudur. İçsel ve çevresel

faktörlerin etkisinde kalan bireylik, bireyin doğuştan sahip olduğu ya da deneyimlerle edindiği bütün becerilerini, güdülerini, hislerini, beklentilerini, alışkanlıklarını ve bütün davranışlarını içine alır (Yelboğa, 2006: 198).

Örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen unsurlardan birisi de bireylik özellikleridir. Konuyla ilgili yapılan araştırmalarda bireyin zekâsı, sahip olduğu yetenekleri, bilgi düzeyleri vb. özellikleri bireyin örgütsel davranışlarını etkilediği görülmüştür (Harbalıoğlu, 2014: 46).

Smith, Organ ve Near, çevreden gelen uyaranlara karşı daha duyarlı olan bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışını sergilemeye daha yatkın olduklarını belirtmişlerdir. İçine kapanık hatta nevrotik bireylik özelliğine sahip olan bireylerin ise kendi problemleriyle ilgilenmekten, örgütün gereklerine ve çevrede olup bitenlere karşı yeterli hassasiyet gösteremediklerini ifade etmişlerdir. Böylece dış çevreyle ilişkisinin neredeyse tamamen kapanması nedeniyle bu bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışını sergileyemediklerini belirtmişlerdir (İlusu, 2012: 42).

- ***Çalışanların adalet algıları:*** Adalet algısı çalışanların örgüt ortamındaki davranış şekillerini belirleyen unsurlar arasında yer almaktadır (Nasurdin ve Khuan, 2007). Bireyler, çalışanlar arasında örgütsel süreçlerin, mekanizmaların, görevlerin, ödüllerin, sorumlulukların dağıtımında ve kendilerine yapılan muamelenin adaletli olup olmadığı konusunda yargıya varmaktadırlar. Bu süreçte algıladıkları olumlu ya da olumsuz bir durumun neticesinde vardıkları yargılar sonucunda örgüte ve işlerine karşı tutum geliştirmektedirler (Greenberg, 1990: 399).

Çalışanların adalet algılamalarıyla ilgili yapılan çalışmalarda bu algının iş tatmini, performans, iş gücü devri ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi faktörleri etkilediği görülmüştür. Örgütsel vatandaşlık davranışının kaynağının araştırıldığı çalışmalarda davranışı etkileyen unsurların başında çalışanların adalet algılarının olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Meydan vd., 2011: 48).

Örgüt yöneticisinin çalışanlarla olan ilişkileri onlara karşı geliştirdiği tutum ve davranışlar örgütsel anlamda gereken davranışların sergilenmesinde önemli role sahiptir (Konovsky ve Pugh, 1994). Moorman (1991) yöneticinin tüm çalışanlara adil davrandığını düşünen bireylerin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerini belirtmiştir. Bunun tam aksine bireyler adaletsiz bir durumun varlığını algıladıkları takdirde bilişsel iş tanımlarında yer alan görevleri azaltmak ya da yavaşlatmak yerine

örgüte yarar sağlayacak fazladan rol davranışlarını sergilememe yoluna gideceklerdir. Bireylerin bu tutumunun nedeni ise belirtilen görevleri yerine getirmediği takdirde mevcut ödül sisteminden yararlanamaması ya da cezai işleme tabi tutulabileceği düşüncesidir (Meydan vd., 2011: 49).

- **Kıdem, hiyerarşik düzey ve yaş:** Van Dyne ve Graham, kıdemli çalışanların yüksek örgütsel bağlılıkları ve aidiyet duygusuna sahip olduklarını, işlerini yerine getirme noktasında yüksek bir özveri gösterdiklerini saptamışlardır.

Bireylerin yaşının ve kıdemlerinin artmasıyla birlikte örgüte olan bağlılıkları ve örgüt yararına sergiledikleri rol fazlası davranışları da artmaktadır. Kıdemli bireyler yöneticilerine daha fazla güvenmekte ve sadık kalmaktadırlar. Buna bağlı olarak da daha fazla sorumluluk hisseden birey örgütün yararı için ilave uygulamaları rol kapsamı içinde algılayarak örgütsel vatandaşlık gösterme eğiliminde bulunmaktadır (Ayvaz, 2012: 44).

Örgütte üst düzey yönetici olarak görev yapan bireylerin çalışanlara oranla daha çok söz sahibi olması ve yaptırım gücünün yüksek olması aidiyet duygusunun gelişmesine dolayısıyla daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesine neden olacaktır (Demir A., 2014: 41).

5.2. Çevresel/Durumsal Faktörler

Bu çalışmada çevresel/durumsal faktörler olarak, liderin özellikleri, işin özellikleri, örgütün özellikleri ve örgütsel vizyon kavramları incelenmiştir.

- **Liderin özellikleri:** Liderler, örgütsel vatandaşlık davranışlarının saptanmasında kilit rol oynamaktadırlar. Liderleri tarafından desteklenen çalışanlar bu desteğin karşılığında daha fazla gayret ve ÖVD göstermektedirler (Acar D., 2014: 13).

John Kenrick Butler (1991) işinde yeterli ve tutarlı, dürüst, sözünün eri, adil, tarafsız, açık ve gereken durumlarda çalışanın yanında olan liderlerin çalışanlar tarafından yüksek derecede güven duymalarını sağladığını belirtmiştir. Liderlerinin kendilerinin yanında olduğunu bilmeleriyle ilgili olarak güvende olduklarını hisseden çalışanlar da bu güvene karşılık vermek adına örgütsel vatandaşlık sergilemektedirler (Ay, 2007: 31).

- **İşin özellikleri:** Bireyin anlamlı olduğunu düşündüğü işler, esnekliği teşvik eden bir yönetim anlayışı, sorumluluğu paylaşmaya izin veren bir çalışma ortamı

işsel motivasyonla birlikte örgüte olan bağlılığı ve sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışını artırmaktadır (Dyne vd., 1994: 774). Bir işyerindeki düzen ve yapılacak işlerin sistematikliği o işyerinde çalışanların yapılacak iş için sorumluluk duygusu geliştirmesini sağlar. Çalışan bireyin yaptığı işin bir faydası olduğunu bilmesi onu çalışmaya daha çok itecek ve bu şekilde verimli çalışmasına neden olacaktır (Karaduman, 2013: 43).

- **Örgütün özellikleri:** Örgütsel özellikler kapsamında, çalışanların mevcut çalışma koşullarından rahatsız olduklarında ya da işe yeni alınan çalışanları kendileri için tehdit olarak algıladıklarında örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamında yer alan davranışları göstermeyecek olmalarıdır. Aksi durumda ise; mesai arkadaşlarını destekleyecekler, yeni görevleri öğrenmelerinde yardımcı olacaklar, örgüte fayda sağlayacak faaliyetlere gönüllü katılacaklar ve işe yeni alınanların oryantasyon süreçlerini kolaylaştıracaklardır (Acar A. Z., 2006: 12).

Çalışanların işlerinde birbirlerine karşı açık ve dürüst olmaları, kendi faaliyetlerine yönelik sorumluluk üstlenmeleri, yaptıkları hataları detaylıca incelemeleri ve ders çıkarmaları örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri üzerinde olumlu etki yaratır (Arslantaş, 2006: 167).

- **Örgütsel vizyon:** Örgütsel vizyon, üyeler arasındaki bağlılığı artırır, hedeflere yön vererek kararlarda ve değişim etkinliklerinde bir temel sağlar. Çalışanların daha çok çalışmasını sağlamak için bir vizyon belirlenmelidir. Bu vizyon çalışanları bir amaca veya stratejiye bağladığı için onları daha çok çalışmaya heveslendirir. Yöneticilerin çoğu, vizyonların, çalışanlarına güç verdiğini ve artan isteklerle baş etmede güçlerine güç kattığını düşünmektedirler (Pirecioğlu, 2010: 25).

6. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL YAŞAM ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE ÖRGÜTSEL SONUÇLARI

Literatürde ÖVD ile ilgili pek çok araştırmanın yapıldığı görülmektedir. Söz konusu araştırmalar genel itibariyle örgütsel vatandaşlık davranışının kavramsal çerçevesi (tanımı, boyutları, öncüleri vb.) üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu kavrama ilişkin yeni dönemde yapılan çalışmalarda örgütsel vatandaşlık kavramının nelere etki ettiği yani bu davranışların sergilenmesi neticesinde ne gibi sonuçlar elde edildiği hususu da incelenmiştir.

Organ, örgütsel vatandaşlık davranışının çatışmaları azaltarak örgütün sosyal mekanizmasının işlemesine yardımcı olduğunu ve etkinliği arttırdığını ifade etmiştir. Dolayısıyla bireysel ve örgütsel performans da artmaktadır. Performansın artmasıyla birlikte yönetsel fonksiyonlara kaynak tahsisi azaltılarak; söz konusu kaynakların (insan kaynakları ve finansal kaynaklar) örgütün daha üretken hedefleri için kullanılarak örgütsel başarının artırılması sağlanmaktadır (Sofuoğlu Çiçek, 2010: 7).

Katz'a göre; başarılı bir örgüt olabilmek için çalışanların üç faktöre hassasiyet göstermeleri gerekmektedir. Bunlar (Çavuş ve Develi, 2015: 232);

1. Zamanında işbaşı yapmaları,
2. Sözleşmelerinde belirtilen görevleri eksiksiz, zamanında ve istenildiği şekilde yapmaları,
3. Formel iş tanımları içerisine girmeyen faaliyetleri gönüllü olarak yapmalarıdır.

Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütlerin değişen ortamlara uyum sağlama yeteneklerini çeşitli yollarla artırmasına yardımcı olur. Çalışanların toplantılara gönüllü ve aktif olarak katılmaları önemli bilgilerin daha çabuk ve kolay yayılmasını sağlamakta ve örgütün tepki verme yeteneğini geliştirmektedir. Ayrıca, çalışanlar yeni sorumluluklar üstlenme ve yeni yetenekler edinme istekliliğini göstererek centilmenlik sergiledikleri zaman, örgütün kendi ortamında meydana gelen değişikliklere uyum sağlaması kolaylaşır (Topaloğlu, 2005: 40).

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel yaşamı üç noktada etkilemektedir (Özdevecioğlu, 2003: 19):

1. Bireylerin örgüt içerisindeki yardımlaşma davranışlarını artırır. Yardımlaşma, örgütün daha önceki mensupları ile birlikte yeni katılanlara da üstünlük sağlar. Aynı zamanda örgüt ortamında bilgi paylaşımı ve bilgi edinme oranını da artırır.
2. Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütün yanında olmayı, onu düşünmeyi ve gerekli durumlarda fazladan sorumluluk almayı gerektirdiği için çalışanların sorumluluk duygularını geliştirir.

3. Çalışanların pozitif tutumları örgütün diğer üyeleriyle iyi geçinmeyi ve olgulara pozitif yaklaşmayı sağlayarak iş başarıma düzeylerini de olumlu etkilemektedir.

Podsakoff ve MacKenzie (1997), ÖVD'nin örgütsel performans üzerindeki önemli etkilerini şu şekilde sıralamışlardır (Cohen ve Vigoda, 2000: 617).

- Çalışanın ve yöneticinin verimliliklerini artırır.
- Kaynakları artırarak, daha verimli amaçlar için kullanılabilmesini sağlar.
- Örgüt fonksiyonlarının sürdürülebilmesi için kıt kaynaklara olan ihtiyacı azaltır.
- Ekip içinde ve ekipler arası uygulamaların koordinasyonuna yardım eder.
- Kalifiye çalışanları örgüte çekme ve muhafaza etmek için örgütsel yeteneği güçlendirir.
- Örgütsel performansa ait optimum noktaya ulaşmayı ve bu düzeyin korunmasını sağlar.
- Örgütün, çevresel değişime daha etkin bir şekilde uyum sağlamasını kolaylaştırır.

Podsakoff ve MacKenzie (1997: 136)'in örgütsel vatandaşlık davranışının örgüte ve örgüt performansına etkilerini belirlemek için yaptıkları araştırmanın sonuçları tablo-8'de gösterilmiştir.

Tablo-8: Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgütsel Performansa Etkisi

Potansiyel etkiler	Örnekler
ÖVD insan kaynaklarının verimliliğini artırır.	<ul style="list-style-type: none">• İşin kural ve ilkelerini bilen elemanların diğer çalışanların bu kural ve ilkeleri öğrenmesinde yardımcı olması, bu çalışanları daha çabuk verimli hale getirir.• Yardım etme davranışı zamanla işin en iyi yapılma yönteminin çalışma grubu içerisinde yayılmasını sağlar.
ÖVD yönetsel etkinliği artırır.	<ul style="list-style-type: none">• Örgütsel erdem gösteren çalışanlara sahip liderler kendi biriminin etkinliğini arttırmada faydalı önerilerde bulunur ve geribildirim alabilir.• Nezaketli çalışanlar sorun yaratmaktan kaçındıklarından yöneticilerinin kriz yönetimiyle uğraşmasını engellemiş olurlar.
ÖVD takım üyeleri ve çalışma grupları arasındaki ilişkilerin etkili uyumunu sağlamaktadır.	<ul style="list-style-type: none">• Çalışma grubu faaliyetlerine gönüllü katılmak takım üyeleri arasındaki koordinasyonu ve grubun etkinlik ve verimliliğini artırır.• Takım üyelerinin ve ilişkide bulunulan diğer grupların birbirlerini etkilenecekleri konularda birbirlerini bilgilendirmeleri zaman ve çaba harcamayı gerektirecek sorunların ortaya çıkmasını engeller.
ÖVD idari işlemlere çok fazla kaynak ayrılması ihtiyacını kaldırır.	<ul style="list-style-type: none">• Yardım etme davranışı sayesinde artan takım ruhu, moral ve bağlılık, yöneticinin ve grup üyelerinin grubun idaresiyle ilgili ekstra enerji ve zaman harcamalarına gerek kalmaz.• Nezaket erdemine sahip olan çalışanlar grup içinde çıkabilecek çatışmaları engelleyerek, çatışma yönetimine zaman ayrılmasını önlerler.
ÖVD kaynakların artırılmasına ve daha verimli amaçlar için kullanılmasına yardımcı olur.	<ul style="list-style-type: none">• İşle ilgili konularda yardımlaşmak, yöneticinin bu konularla ilgilenmesini gerektirmez ve daha önemli konulara ayıracak zamanı kalır.• Yöneticinin vicdan sahibi çalışanlara daha fazla sorumluluk vermesi kolaylaşır ve böylece iş yoğunluğu azalır.• Deneyimli çalışanlar yeni çalışanların eğitimi ve oryantasyonu konusunda destek verdiklerinde örgütün bu işlemler için fazlaca kaynak ayırmasına gerek kalmaz.• Çalışanların sportmenlik özelliğine sahip olması, yöneticilerin ufak sorun ve şikâyetlerle ilgilenmek için zaman harcamaları gerekliliğini ortadan kaldırır.
ÖVD örgüt ortamını daha cazip bir yer haline getirerek, nitelikli çalışanları örgüte çekmeyi ve onları elinde tutma potansiyelini artırır.	<ul style="list-style-type: none">• Yardımlaşma davranışı çalışanların moralini, ekibin birbiriyle uyumunu ve aidiyet duygusunu artırarak performansı yükseltir. Böylelikle nitelikli yeni insanları örgüte çekme ve bünyesinde tutma olasılığı artar.• Ufak sorunları büyütmemekle sportmenlik davranış sergilemek diğer çalışanlara örnek teşkil ederek onların örgütsel bağlılıklarını ve sadakatini güçlendirir.
ÖVD örgütsel performansın aynı seviyede sürdürülmesine yardımcı olur.	<ul style="list-style-type: none">• Örgüt içinde iş yükü ağır ve izinli olanlara yardım etmek ekibin performans düzeyinin korunmasına olanak tanır.• Vicdanlı çalışanlar iş çıktılarını tutarlı bir şekilde yapabilecekleri maksimum düzeyde tuttuklarından örgütün performans seviyesi değişkenlik göstermez.
ÖVD örgütün dış çevre değişimlerine uyum sağlama yeteneğini artırır.	<ul style="list-style-type: none">• Piyasalarla sürekli irtibat halinde olan çalışanlar çevredeki değişimler hakkında bilgi toplayacaklarından ve bu değişimler konusunda öneriler sunacaklarından örgütte uyum yeteneği artacaktır.• Çalışanların örgüt içerisindeki toplantılara katılmaları bilgi dağılımını kolaylaştırır ve yeniliklere yanıt verme hızını artırır.• Sorumluluk üstlenerek ya da yeni beceriler edinerek sportmenlik gösteren çalışanlar örgütün çevresel değişikliklere adaptasyonunu kolaylaştırırlar.

Kaynak: (Podsakoff ve MacKenzie, 1997: 136).

Örgütsel vatandaşlık davranışının kurumsal ve bireysel alanda pek çok etkisi vardır (Varlı, 2014: 62; Özer S., 2009: 48):

Kurumsal alanda;

- Çalışanlar arasında yardımlaşmayı arttırdığı için muhtemel sorunların ortaya çıkmasını önleyici veya azaltıcıdır.
- Çalışanların görev tanımlarını üst düzeye taşır.
- Kaliteli sonuçlar elde edilir.
- Örgüt çevresel değişikliklere daha iyi ve daha çabuk uyum sağlar.
- Örgüt performansının sürekliliğini sağlar.

Bireysel alanda;

- Çalışanlar arasında geniş ölçüde ilgi ve adanmışlık sağlar.
- Örgütsel bağlılığı geliştirerek korumacı tavır sergileme eğilimini artırır.
- İş ile ilgili sorumluluk duygusunu güçlendirir ve içselleştirilmesini sağlar.
- Bireysel performans ve girişimi artırır, ilave sorumluluk alınmasını sağlar.
- Çalışanların kendilerini geliştirmelerine katkı sağlar.
- Yöneticilerin bireysel kararlarını pozitif yönde etkiler.
- Kurum içinde yardımlaşan çalışanların karşılıklı olarak iş tatmini artar.
- Motivasyonu artırır.
- Çalışanların ve yönetimin verimliliğini artırır.

Bu tür özellikleri nedeniyle örgütsel vatandaşlık davranışı, hem bireyler hem de örgütler için pozitif sonuçlara yol açan bir davranış şekli olarak dikkat çekmektedir. Bu anlamda, örgütsel vatandaşlık davranışının, gerek örgütler gerek üyeler için örgütsel yaşama olumlu anlamda etkisi olan bir davranış olduğu söylenebilir (Köksal O., 2012: 83).

7. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE DUYGUSAL ZEKÂ

Duygular gündelik yaşamla beraber örgütsel yaşamın da ayrılmaz öğeleridir (Çakar ve Arbak, 2004: 45). Uzun yıllar boyunca, bireylerin sosyal hayatlarında önemli olan duygular, iş hayatında önemsenmemiş, birçok durumda zarar verici olduğuna

inanılmıştır. Hâlbuki günümüzde bireyin duygularının farkında olması, bu duygularını etkin bir şekilde yönetebilmesi ve çevresiyle iyi ilişkiler kurabilme yeteneği başka bir ifadeyle yüksek duygusal zekâyâ sahip olması sosyal hayatının yanında iş hayatında da başarıyı yakalamasında mihenk taşı olarak görülmektedir (Çetinkaya ve Alparslan, 2011: 364).

Duygular her insanda vardır. Ancak bu duygulara sahip olmak yeterli olmamaktadır (Babaoğlan, 2010: 120). Duygusal zekâ; bireyin kendisinin ve diğerlerinin duygularını anlama ve değerlendirmesi ile birlikte duygulara ait verileri ve duyguların enerjisini sivil hayat ve iş hayatına dinamik bir şekilde yansıtarak onlara uygun reaksiyon vermeyi sağlamaktadır. Bireyin duygusal zeki olarak nitelendirilmesi, bu bireyin iş, eğitim ve özel yaşantısında istediği sonuçları elde edebilmesi için duygularını istediği yönde akıllıca kullanabilmesiyle ilgilidir (Yeşilyaprak, 2001: 140).

Duygusal zekânın etkin bir şekilde kullanılması insanların hoşgörü gösterme ve kendilerini sınırlama becerilerini geliştirmektedir. Bu gibi duygusal zekâ yeteneklerinin gelişimi örgüt içi davranışların yönetilmesi, örgütsel sadakatin, karşılıklı güven ilişkilerinin ve bağlılığın oluşmasını sağlamaktadır (Alparslan ve Tunç, 2009: 152). Cooper (1997), yüksek duygusal zekâyâ sahip olan çalışanların çok daha başarılı kariyerlere sahip olduğunu, daha başarılı yöneticilik yapabildiğini ve stres seviyelerinin minimum düzeyde olduğunu belirtmiştir. Duygusal zekânın örgütsel ve bireysel anlamda kazandırdığı katkılar sebebiyle örgütsel davranış alanında bu kavram oldukça sık bir şekilde araştırılmıştır (örn. (Salovey ve Mayer, 1990); (Abraham, 2000); (Wong ve Law, 2002); (Goleman D. , 2007); (Kafetsios ve Loumakou, 2007); (Gürbüz ve Yüksel, 2008); (Polat ve Aktop, 2010)), (Tokmak vd., 2013: 97). Araştırmaların sonucunda teknik olarak yeterli seviyede ve yüksek duygusal zekâ becerilerine sahip yönetici ya da bireylerin (Toytok, 2013: 28);

- Çözümlemesi gereken çatışmaları,
- Giderilmesi gereken bireysel, grupsal veya kurumsal eksiklikleri,
- Doldurulması veya üzerinden atlanması gereken boşlukları,
- Kâr potansiyeline sahip gizli ilişki ya da etkileşimleri diğerlerine göre daha rahat, daha ustaca ve daha hızlı kavrayabildikleri gözlenmiştir.

Bilgi çağı toplumunda artık bilmek başarılı olmak demek değildir (Somuncuoğlu, 2005: 270). Duyguların doğru ifade edilebilme, empati kurabilme, gelişen ve değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilme, bireylerarası problemleri çözüme kavuşturabilme, sebat edebilme, saygı, nezaket ve benzeri duygusal niteliklerin kombinasyonu ile oluşan duygusal zekâ bireyi günümüz şartlarında başarıya götürecektir en önemli araçtır (Doğan ve Demiral, 2007: 227). İş yaşamındaki çalışan personelin donanımındaki esneklik, özeleştirici yapabilmesi, yeni fikirler üretebilmesi, kendi ve karşısındaki bireyin duygularını anlayıp yönetebilmesi, motivasyonunu sağlayabilmesi ve empati kurabilmesi yüksek duygusal zekâ yeteneklerine sahip olduğunun bir kanıtıdır (Alparslan ve Tunç, 2009: 156).

Örgütsel davranış olgusunun asıl konularından biri olan duygusal zekâ, duyguların iş hayatındaki önemine vurgu yapmaktadır. Örgütte yaratıcı düşüncenin yaygınlaşmasını öngören duygusal zekâ kavramı aynı zamanda entelektüel sermaye olarak kabul edilen insan gücünün de gelişmesini sağlamaktadır. Küreselleşmeyle birlikte gelen ve yaygınlaşmaya başlayan olumsuz tutum ve yargılar, doyurucu olmayan duygusal ve sosyal ilişkiler, iş kayıpları, maruz kalınan mobing ya da fiziksel anlamda verilen rahatsızlıklar gibi olumsuz şartlarda duygusal zekâ örgütün kurtarıcısı olmuştur. Bu olumsuz iş ve sivil yaşam koşulları ile mücadele edebilmek amacıyla geliştirilmiş olan bu kavram çalışanlara daha iyi bir yaşam tarzı sunmayı hedeflemektedir (İnce vd., 2015: 228, 232). İşyerlerinde çalışan bireyler arasında sağlanan "olumlu iş ortamı" çalışanın rol belirliliğini ve iş tatminini sağlayacak, örgütsel bağlılığını güçlendirecek, rol çatışmasını önleyecek ve işten ayrılma niyetini minimum seviyeye indirgeyecektir (Onay, 2011: 588).

Bireylerin örgütü algılamaları ve ona karşı geliştirdikleri tutumları örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilemektedir. Bireyin tutum ve davranışları bireysel özelliklerinin yanı sıra örgüt içi dinamiklerin etkisi yoluyla da oluşmaktadır (Songür vd., 2008: 79). Örgütsel vatandaşlık davranışlarının genel olarak iki temel niteliği vardır; birincisi bu davranışlar bireyin isteğine bağlı olarak sergilediği davranışlardır, zorla yaptırılamazlar (örneğin, bireyin işinin bir parçası olarak talep edilemezler). İkincisi vatandaşlık davranışları örgütün başarı elde edebilmek için çalışan personelden gereksinim duyduğu özel veya ekstra çabayı temsil eder (Dirican, 2013: 14).

Örgütlerin rekabet üstünlüğü elde etme ya da mevcut üstünlüklerini muhafaza etmeleri noktasında, bünyelerinde bulundukları beşeri ya da entelektüel sermaye olarak da nitelendirilen, eğitilmiş ve değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmesini kolaylaştıran duygusal zekâ becerilerine sahip çalışanlar önemli rol oynamaktadır. (Akbolat ve Işık, 2012: 109). Pek çok işletmenin iş ilanlarında, alanında uzman bireylerin tercih edilmesi işe alım süreçlerinde yeterli görülmemektedir. Bunun yanı sıra yeniliklere ve gelişime açık, sosyal ilişkileri kuvvetli, girişimci, kendi motivasyonunu sağlayabilen, sorunlara pratik ve doğru çözümler getirebilen yani duygusal zekâsı yüksek bireyler aranmaktadır (Somuncuoğlu, 2005: 270).

Çalışan seçimi, işletme faaliyetlerinin etkin bir biçimde yürütülmesinin ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yerine getirilmesinin ön koşuludur. Çalışan seçimindeki başarı, diğer insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yerine getirilmesindeki başarıyı etkileyici bir role de sahiptir (Bingöl, 2010: 233). Tüm bu sonuçlar göz önüne alındığında işletmeye seçilecek personelin eğitilmesi, uyumu ve elde tutulması gibi insan kaynakları yönetimi aşamalarında duygusal zekâ yeterliliklerinin işe alımlarda bir ölçüt olarak dikkate alınması fayda sağlayacaktır (Gül vd., 2014: 31,34). Benzer şekilde kariyer planlamasında, terfi ve yükseltmelerde sahip olunan bu yeni zekâ türü bir ölçüt olarak değerlendirmeye konulabilir (Tokmak vd., 2013: 108).

Duygusal zekâ becerilerinin yönetim faaliyetlerinde önemli etkiye sahip olduğu bilinmektedir. Bazı örgütlerin çalışan geliştirme programı kapsamında duygusal zekâ becerilerinin kazandırılmasını teşvik eden çalışmalar yaptığı ve bazı üniversitelerin de eğitim uygulamaları çerçevesinde duygusal zekâ becerileri dersinin verildiği belirtilmektedir (Gürbüz ve Yüksel, 2008: 175). Çalışan geliştirme programları, bireyde bulunan bilgi ve yeteneklerin söz konusu iş için yeterli olsa dahi, bireyin hem daha verimli çalışması hem de gerektiği takdirde farklı pozisyonlarda çalışabilmesi için yeni bilgi ve yeteneklerin kazandırılması ya da mevcut olanların geliştirilmesi süreci olarak ifade edilebilir (Çavuş ve Develi, 2015: 239). Bu süreç sayesinde örgüt, iyi eğitilmiş, örgütle bütünleşmiş, sürekliliği olan, duygusal zekâ düzeyi yüksek, örgütsel norm ve ilkeleri anlayışla karşılayan, örgütte yapılması istenilen davranışlara karşı hassasiyet gösterebilen ve örgütteki bütün bireylere yardımsever davranan işgücüne sahip olacaktır (Bingöl, 2010: 282).

Günümüzde yüksek performans için gerekli olan unsurların başında duygusal zekâ yetilerine sahip olmak gelmektedir. Duygusal zekânın (Tiryaki Şen vd., 2013: 19);

- Çalışanlar arasında saygı ve sevgiyi artırdığı,
- İş tatmini sağladığı,
- Rol üstü davranış sergileme oranını yükselttiği,
- Çalışanların mesleki tükenmişlik düzeylerini ve personel devrini azalttığı,
- Örgütsel anlamda sorumluluk duygusuna olumlu etkisinin olduğu,
- Daha etkili sosyal ilişki ve iletişim sağladığı,
- Çalışanların moral ve motivasyonlarını sağlayarak üretkenliğini artırdığı,
- İş ortamının çok daha huzurlu ve mutlu olmasıyla birlikte iş hayatının kalitesini artırarak iş performansını da olumlu yönde etkilediği bilinmektedir.

Aynı zamanda örgütlerde duygusal zekâ bireysel ve örgütsel açıdan pek çok konuda etkili olmaktadır (Demir M., 2010a: 199; Gül vd., 2014: 34);

Örgütsel açıdan;

- Örgüt içi etkin iletişim,
- İş yeri güvenliği,
- Müşteri memnuniyeti,
- Kalite,
- Personel devir hızı
- Örgütün değişimlere hızlı adaptasyonu
- Teknik ve stratejik planlama,
- İnsan kaynakları temini, eğitimi ve işletmede tutulması,
- Güvenilir ilişkiler ve ekip çalışması,
- Değişim, gelişim ve yenilik,
- Verimliliğinin artması,
- İşgücü devrinin düşmesidir.

Bireysel açıdan;

- İş memnuniyeti,
- Karar alma,

- Liderlik,
- Kariyer planlama,
- Yüksek performans,
- İş doyumu,
- Çalışma yaşamı kalitesinin iyileştirilmesi,
- Çalışanların güçlendirilmesi,
- Strestir.

Örgüte sağladığı faydalar göz önüne alındığında insan kaynakları departmanının işletme için seçecekleri çalışanları birçok aşamadan geçirerek işe almaları doğru olacaktır. Bu sonuçlara göre bu aşamalarda adaylara uygulanacak detaylı duygusal zekâ testleri ile adayların duygusal zekâ düzeyleri belirlenerek yüksek duygusal zekâ düzeyine sahip çalışanların işletmede istihdam edilmesi ile birlikte gelecekte iş tatmini yüksek ve gönüllü davranışlar sergilemeye eğilimli çalışanlara sahip olmaları sağlanacaktır (Tokmak vd., 2013: 108).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKÂNIN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde; araştırmanın konusu, amacı, önemi, kapsamı ve kısıtları, veri toplama yöntemi, araştırmanın modeli ve değişkenleri, hipotezleri, verilerin analizi ve bulgular ele alınmıştır.

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Duygusal zekâ ve örgütsel vatandaşlık davranışına dair pek çok deneysel araştırma yapılmış ve farklı unsurlarla olan ilişkisi incelenmiştir. Bu çalışmada duygusal zekânın örgütsel vatandaşlık davranışına etki edip etmediğinin incelenmesi araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Duygusal zekâ, kişinin duygularını kontrol altına alabilmesi ve duygusal anlamda elde ettiği kazanımlarını, başarıyı yakalamada etkin bir şekilde kullanabilmesi olarak yorumlanabilir. Bu anlamda çalışanların sahip olduğu duygusal zekâ becerileri örgüte karşı sergileyecekleri örgütsel vatandaşlık davranışının yönünü de etkileyebilir. Yüksek duygusal zekâ becerilerine sahip çalışanların işlerine ve örgüte karşı tutumları olumlu yönde değişebilir. Bu çalışmanın amacı da; Çorum Şehir Merkezi'ndeki mevcut anaokullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri ile duygusal zekâ düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin mevcut olup olmadığını ortaya koymaktır.

3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Özel ve kamu kurumlarında çalışan ana sınıfı öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri ile duygusal zekâ düzeylerini ve bunlar arasındaki ilişkiye dair verileri belirleyerek okul idaresine konuya ilişkin detaylı bir çerçeve sunmak, bu doğrultuda gerekli olan eğitimleri belirlemek ve örgütsel bağlılığı yüksek bireyler yetiştirilmesinde yol gösterici olmak araştırmanın önemini oluşturmaktadır.

Öğrencilerinin duygularını, isteklerini anlayabilen, jestlerini ve beden dillerini okuyabilen öğretmenlerin, öğrencilerinin öğrenmelerini kolaylaştıracağı ve onları daha iyi donatacağı düşünülmektedir.

Bunun yanı sıra okul öncesi eğitimin, çocukların okul hayatının geleceğinin tayininde hayati bir önem taşıdığı düşünülürse; duygusal zekâ becerilerine sahip öğretmenlerle bu vasfa sahip olmayan öğretmenlerin yetiştireceği öğrenciler arasında önemli bir başarı farkı olacağı açıktır. Okul hayatına ilk kez atılan çocuğun, hayatında bir yeni döneme başlamanın yaratacağı stresle mücadele etme sürecinde anaokulu öğretmeninde göreceği desteğin hayati bir önemi bulunmaktadır. Okul ve öğretmen korkusunu yenebilen öğrencilerin, bundan sonraki eğitim hayatlarının başarılı geçme olasılığı önemli ölçüde artmaktadır. Bu nedenle, anaokulu öğretmenlerinin duygusal zekâ becerilerine sahip olması hem kurumları ile bütünleşmelerine hem de öğrencilerin yaşayacağı okul şokunun başarılı bir şekilde atlatılmasında etkili olduğu düşünülmektedir. Duygusal zekâ ile çalışmalarının hızla artması ve bu konuda kapsamlı ampirik araştırmalar olmasına rağmen bu çalışma hizmet ettiği amaçların farklılığı nedeniyle özgün olduğu düşünülmektedir.

Sonuç olarak duygusal zekâ ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki olması durumunda kuruma yeni öğretmen seçilirken duygusal zekâ düzeylerinin bir kriter olarak değerlendirilmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir.

4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI

Duygusal zekânın örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini araştıran bu çalışmanın örneklemini Çorum Şehir Merkezi'nde faaliyet gösteren özel ve devlet kurumlarında görev yapmakta olan ana sınıfı öğretmenleri oluşturmaktadır. Anket formu araştırma kapsamında yer alan 225 ana sınıfı öğretmeninden yalnızca 136'sı tarafından cevaplanmıştır. Örneklem büyüklüğünün yeterli olup olmadığı yapılan keşifsel faktör analizinde hesaplanan Kaiser-Meyer-Olkin örnekleme yeterliliği ölçüsüyle test edilmiş ve örneklemin araştırma için yeterli büyüklüğe sahip olduğu belirlenmiştir.

5. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

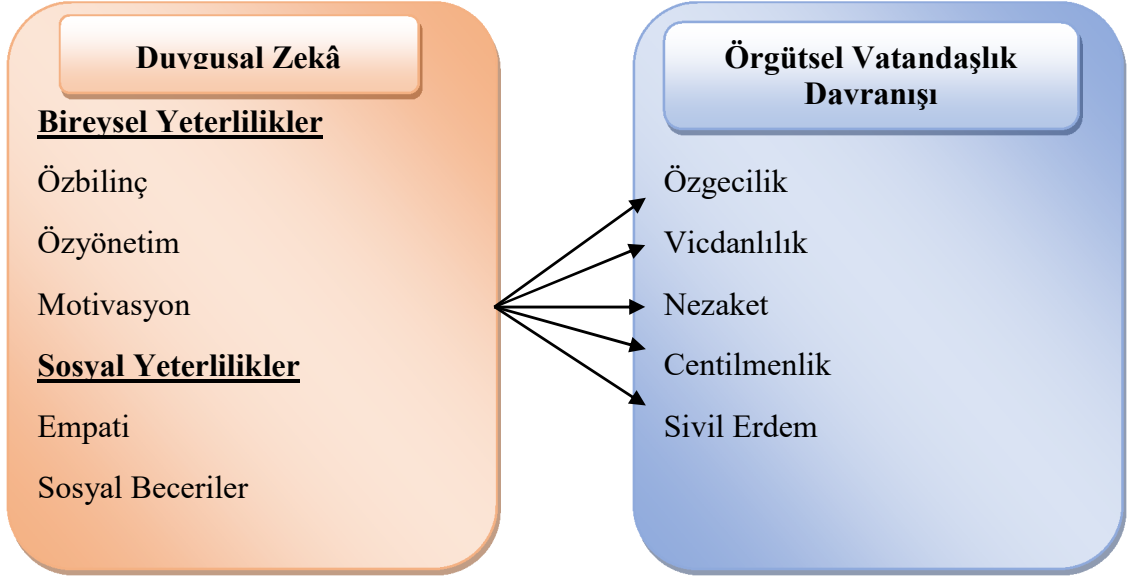
Araştırma için veri toplamada anket tekniği kullanılmıştır. Katılımcıların duygusal zekâ düzeylerini ölçmek için Hall (1999) tarafından geliştirilmiş ve Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması “Üniversite öğrencilerinin sahip oldukları duygusal zekâ düzeyi ile 16 kişilik özelliği arasındaki ilişki üzerine bir araştırma” isimli yayımlanmış yüksek lisans tezi ile F. Elif Ergin (2000) tarafından yapılan duygusal zekâ ölçeği kullanılmıştır. Ölçek beş boyuttan ve 30 maddeden oluşmaktadır. Söz konusu boyutlar; özbilinç (6 madde), özyönetim (6 madde), empati (6 madde), motivasyon (6 madde) ve sosyal beceriler (6 madde) olmak üzere sınıflandırılmıştır. 5’li likert tipi ölçeği şeklinde hazırlanan ölçek, 1-kesinlikle katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-kararsızım, 4-katılıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum şeklinde puanlanmıştır (Kuzu, 2008: 26; Özer A., 2013: 54).

Örgütsel vatandaşlık düzeylerini ölçmek için Vey ve Campbell (2004) ve Williams ve Shiaw (1999) tarafından geliştirilen, Basım ve Şeşen (2006) tarafından Türkçe’ye çevrilen ÖVD ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 19 maddeden ve beş ayrı bölümden meydana gelmektedir. Bu bölümler özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem olarak sınıflandırılmıştır. Cevaplar 6’lı likert tipi ölçek kullanılarak; 1-hiçbir zaman, 2-nadiren, 3-ara sıra, 4-sıklıkla, 5-çoğunlukla, 6-herzaman şeklinde derecelendirilmiştir.

6. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE DEĞİŞKENLERİ

Araştırma ana modeli Şekil 1’de gösterilmiştir. Modelde duygusal zekâ ve örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin boyutlar yer almaktadır. Duygusal zekânın iki temel ve onlara ait beş adet alt boyut değişkenleri ve örgütsel vatandaşlık davranışına ait beş temel boyut değişkenleri bulunmaktadır.

Şekil-1: Araştırma Modeli



7. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmada ölçülmek istenen temel hipotezler aşağıdaki gibi sıralanmıştır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisinin araştırıldığı bu çalışmada bir ana hipotez ve ona ait beş alt hipotez test edilmektedir.

H1: Duygusal zekâ ÖVD üzerinde etkisi vardır.

H1a: Duygusal zekânın ÖVD alt boyutlarından özgecilik üzerinde etkisi vardır.

H1b: Duygusal zekânın ÖVD alt boyutlarından vicdanlılık üzerinde etkisi vardır.

H1c: Duygusal zekânın ÖVD alt boyutlarından nezaket üzerinde etkisi vardır.

H1d: Duygusal zekânın ÖVD alt boyutlarından centilmenlik üzerinde etkisi vardır.

H1e: Duygusal zekânın ÖVD alt boyutlarından sivil erdem üzerinde etkisi vardır.

8. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR

Araştırma sonuçlarının değerlendirilmesinde SPSS 18 programı kullanılmıştır. Araştırmanın bulguları, ölçeklere ait tanıtıcı istatistikler, tanımlayıcı istatistikler, geçerlilik ve güvenilirlik analizi, regresyon analizi incelenerek elde edilmiştir.

8.1. Örnekleme Tanıtıcı İstatistikler

Ölçekler aracılığıyla elde edilen verilere ait yapılan analizlerde ilk olarak, ölçeğin birinci bölümünü oluşturan ve katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini belirlemek üzere hazırlanmış sorulara ilişkin değerlendirmeler yapılmıştır. Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinin ait bilgiler frekans tabloları ve yüzdeler dağılım tabloları kanalıyla düzenlenmiştir. Hesaplanan frekans değerleri ve yüzdeleri Tablo-9'da verilmiştir.

Tablo-9: Ana Sınıfı Öğretmenlerinin Demografik Özellikleri

		F	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	129	94,9%
	Erkek	7	5,1%
Yaş	25 yaş altı	6	4,4%
	26-35 yaş arası	66	48,5%
	36-45 yaş arası	62	45,6%
	46-55 yaş arası	2	1,5%
	56 ve üzeri	0	,0%
Eğitim durumu	Lise	0	,0%
	Önlisans	7	5,1%
	Lisans	124	91,2%
	Yüksek lisans	5	3,7%
	Doktora	0	,0%
Görev (yıl)	1-4 yıl	18	13,2%
	5-8 yıl	60	44,1%
	9-12 yıl	26	19,1%
	13-16 yıl	16	11,8%
	17-20 yıl	11	8,1%
	21 ve üzeri	5	3,7%
Meslek (yıl)	1-4 yıl	15	11,0%
	5-8 yıl	59	43,4%
	9-12 yıl	30	22,1%
	13-16 yıl	16	11,8%
	17-20 yıl	11	8,1%
	21 ve üzeri	5	3,7%

Katılımcıların %94,9'u kadın, %5,1'i erkektir. Eğitim düzeyi itibariyle katılımcıların %91,2'si lisans mezunu ve %48'i 26-35 yaş aralığındadır. Melekteki yılına göre katılımcıların %44,1 ile 5-8 yıl aralığında dağıldığı görülmektedir. Çalışmakta olduğu kurumdaki görev yılı 5-8 yıl aralığında olup %43,4 oranında değer almıştır.

8.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Ana sınıfı öğretmenlerinin duygusal zekâlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi olup olmadığına yönelik yapılan bu araştırma için hazırlanmış olan 5'li likert tipi DZ ölçeği ile 6'lı likert tipi ÖVD ölçeğine verilen puanlamalarla her iki ölçeğe ait boyutların ayrı ayrı tüm değişkenlerine ait skorlar hesaplanmış ve verilere ilişkin tanımlayıcı istatistik sonuçları Tablo-10'da gösterilmiştir.

Tablo-10: Duygusal Zekâ Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Tanımlayıcı İstatistikler											
	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. sapma	Çarpıklık			Basıklık		
	İstatistik	İstatistik	İstatistik	İstatistik	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	t	İstatistik	Std. Hata	t
Özbilinç1	136	1	5	4,08	0,826	-1,273	0,208	-6,126	2,526	0,413	6,116
Özbilinç2	136	1	5	3,66	1,042	-0,879	0,208	-4,232	0,255	0,413	0,617
Özbilinç3	136	1	5	4,03	0,825	-1,26	0,208	-6,065	2,459	0,413	5,954
Özbilinç4	136	1	5	4,34	0,647	-1,294	0,208	-6,228	4,838	0,413	11,714
Özbilinç5	136	1	5	4,49	0,71	-1,93	0,208	-9,288	5,565	0,413	13,475
Özbilinç6	136	1	5	4,59	0,694	-2,215	0,208	-10,659	6,575	0,413	15,920
Özyönetim1	136	1	5	2,52	1,154	0,4	0,208	1,924	-0,741	0,413	-1,794
Özyönetim2	136	1	5	4,37	0,738	-1,381	0,208	-6,645	3,666	0,413	8,877
Özyönetim3	136	1	5	3,46	1,032	-0,311	0,208	-1,497	-0,706	0,413	-1,709
Özyönetim4	136	1	5	3,64	0,979	-0,568	0,208	-2,733	-0,319	0,413	-0,772
Özyönetim5	136	1	5	3,71	0,912	-0,808	0,208	-3,891	0,616	0,413	1,492
Özyönetim6	136	1	5	3,43	0,994	-0,529	0,208	-2,547	-0,256	0,413	-0,620
Motivasyon1	136	1	5	3,74	0,913	-0,694	0,208	-3,339	0,277	0,413	0,671
Motivasyon2	136	1	5	3,3	1,077	-0,087	0,208	-0,417	-0,906	0,413	-2,194
Motivasyon3	136	1	5	4,15	0,839	-1,353	0,208	-6,514	2,62	0,413	6,344
Motivasyon4	136	1	5	4,39	0,634	-1,43	0,208	-6,883	5,633	0,413	13,639
Motivasyon5	136	2	5	4,17	0,694	-0,779	0,208	-3,748	1,233	0,413	2,985
Motivasyon6	136	1	5	4,12	0,761	-1,021	0,208	-4,915	2,613	0,413	6,327
Empati1	136	1	5	4,6	0,6	-2,079	0,208	-10,004	8,302	0,413	20,102
Empati2	136	1	5	4,53	0,608	-1,721	0,208	-8,281	6,818	0,413	16,508
Empati3	136	1	5	4,3	0,648	-1,216	0,208	-5,852	4,587	0,413	11,107
Empati4	136	1	5	4,26	0,76	-1,499	0,208	-7,213	4,206	0,413	10,184
Empati5	136	1	5	3,9	0,791	-0,724	0,208	-3,484	1,451	0,413	3,513
Empati6	136	1	5	3,63	1,002	-0,684	0,208	-3,294	0,176	0,413	0,426
Sosyal Beceriler 1	136	1	5	3,97	0,74	-0,844	0,208	-4,064	1,8	0,413	4,358
Sosyal Beceriler 2	136	1	5	3,88	0,898	-0,933	0,208	-4,492	0,883	0,413	2,138
Sosyal Beceriler 3	136	1	5	3,64	0,979	-0,76	0,208	-3,659	0,604	0,413	1,462
Sosyal Beceriler 4	136	1	5	3,87	0,718	-0,772	0,208	-3,717	2,421	0,413	5,862
Sosyal Beceriler 5	136	1	5	3,82	0,862	-0,759	0,208	-3,655	0,808	0,413	1,956
Sosyal Beceriler 6	136	1	5	4,07	0,879	-1,324	0,208	-6,372	2,396	0,413	5,801

Duygusal zekâ veri setine uygulanan tanımlayıcı istatistikler sonucunda elde edilen bulgular Tablo-10’da gösterilmiştir. Ortalamalara ait değerlere bakıldığında **4.60** oranında *empati1* en yüksek, **2,52** oranıyla *özyönetim1* en düşük değeri almıştır. Tabloda gösterilen *t* değeri modelin histogram grafiğinin çarpıklık-basıklık durumunu göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğu 5’li likert tipi anket formunda yer alan sorulara en fazla 5 en az 1 puan verdikleri tabloda minimum ve maksimum değerleriyle gösterilmiştir. Standart sapma değerlerine bakıldığında katılımcıların sorulara verdikleri cevaplarla hemfikir oldukları ya da söz konusu soruyla ilgili aynı görüşte olmadıkları görülmektedir. Standart sapma değeri yüksek olan değişkenler katılımcıların aynı görüşte olmadığını, düşük olanlar ise hemfikir olduklarını göstermektedir. Bu değerler Tablo-10’da SS sütununda koyu renk ile gösterilmiştir.

ÖVD değişkenlerine ait tanımlayıcı istatistikler Tablo-11’de gösterilmiştir.

Tablo-11: ÖVD Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	Tanımlayıcı İstatistikler										
	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık		Basıklık			
	İstatistik	İstatistik	İstatistik	İstatistik	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	t	İstatistik	Std. Hata	t
Özgecilik1	136	1	6	3,93	1,484	0,018	0,208	0,084	-1,377	0,413	-3,334
Özgecilik2	136	2	6	4,69	1,214	-0,443	0,208	-2,134	-1,135	0,413	-2,748
Özgecilik3	136	2	6	5,36	0,908	-1,382	0,208	-6,652	1,286	0,413	3,114
Özgecilik4	136	2	6	5,57	0,804	-2,283	0,208	-10,987	5,737	0,413	13,891
Özgecilik5	136	3	6	5,29	0,958	-1,273	0,208	-6,127	0,611	0,413	1,479
Vicdanlılık1	136	2	6	4,88	0,887	-0,543	0,208	-2,613	0,285	0,413	0,690
Vicdanlılık2	136	2	6	5,31	0,978	-1,525	0,208	-7,34	1,722	0,413	4,169
Vicdanlılık3	136	1	6	2,51	1,743	0,597	0,208	2,874	-1,466	0,413	-3,550
Nezaket1	136	4	6	5,79	0,462	-2,077	0,208	-9,997	3,666	0,413	8,877
Nezaket2	136	3	6	5,59	0,638	-1,64	0,208	-7,893	2,96	0,413	7,167
Nezaket3	136	4	6	5,64	0,567	-1,314	0,208	-6,322	0,773	0,413	1,872
Centilmenlik1	136	1	6	5,32	1,167	-2,39	0,208	-11,505	5,77	0,413	13,971
Centilmenlik2	136	2	6	5,11	0,883	-0,938	0,208	-4,516	0,662	0,413	1,603

Centilmenlik3	136	2	6	4,61	1,069	-0,716	0,208	-3,448	-0,262	0,413	-0,634
Centilmenlik4	136	1	6	4,48	1,288	-0,573	0,208	-2,759	-0,736	0,413	-1,782
Sivil Erdem1	136	1	6	4,65	1,232	-0,882	0,208	-4,244	0,155	0,413	0,375
Sivil Erdem2	136	1	6	5,13	1,081	-1,448	0,208	-6,967	1,954	0,413	4,731
Sivil Erdem3	136	3	6	5,38	0,751	-0,975	0,208	-4,693	0,204	0,413	0,494
Sivil Erdem4	136	2	6	4,9	1,141	-0,873	0,208	-4,201	-0,247	0,413	-0,598

ÖVD'ye ait veri setine ilişkin tanımlayıcı istatistik sonuçları Tablo-11'de gösterilmektedir. Katılımcılara verilen 6'lı likert tipi anket formundan elde edilen cevaplar tabloda minimum ve maksimum değerler olarak gösterilmektedir. Katılımcıların verdikleri puanların farklılık gösterdiği görülmektedir. Veri setine ilişkin ortalamalara bakıldığında **5,79** oranla en yüksek değeri alan *nezaket1* değişkenidir. *Vicdanlılık3* ise **2,51** ile en düşük değeri almıştır. Tablo-11'de SS değerlerine bakıldığında katılımcıların çoğu *vicdanlılık3* değişkenine farklı puanlar vermiştir. Bu durum katılımcıların *vicdanlılık3* sorusunda aynı görüşte olmadığını göstermektedir. SS değerinin en düşük olduğu *nezaket1* değişkenine verilen cevaplara bakıldığında katılımcıların hemfikir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Modelin histogram grafiğinin çarpıklık ve basıklığını gösteren *t* değerleri de Tablo-11'de gösterilmektedir.

8.3. Geçerlilik Ve Güvenilirlik Testleri

Güvenilirlik analizi, araştırılacak konuyu ölçmek için önceden belirlenen ölçek türüne göre hazırlanmış ankete verilen cevapların içsel tutarlılığını ölçmektedir. Kullanılacak ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek için pek çok analiz yöntemi geliştirilmiştir. Bu çalışmada literatürde en çok kullanılan ve ikiye bölme yöntemlerinden biri olan Cronbach Alpha (α) güvenilirlik testi kullanılmıştır. Ölçekte yer alan her bir boyutun ayrı ayrı alfa (α) değerleri hesaplanabileceği gibi boyutlara ait ortalama bir alfa (α) değeri de hesaplanabilir. Ankete verilen cevapların tamamından elde edilen alfa (α) değeri ölçeğin güvenilirliğini göstermektedir. Bu değer 0,70'ten büyük olması tercih edilmektedir. Eğer anketin güvenilirliğini artırılması isteniyorsa tek tek sorulara dair elde edilen α değeri gözden geçirilir. Bu sorulardan hangi alfa (α) değeri, toplamda elde edilen alfa (α)

değerini düşürüyorsa o soru çıkartılarak anketin güvenilirliği yükseltilebilir (EkonomiAnaliz, 2016).

Araştırmada katılımcıların duygusal zekâ düzeylerini ölçmek için 30, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerini ölçmek için de 19 değişken kullanılmıştır. Duygusal zekâ ve ÖVD'ye ilişkin ifadelerin yer aldığı veriler boyutlar şeklinde SPSS 18 programında test edilmiş ve Cronbach's Alpha yöntemi ile her bir boyutun ayrı ayrı güvenilirlik düzeyi hesaplanmıştır.

Anketlerin geçerlilik düzeylerini hesaplamak için keşifsel faktör analizinde çoklu olabilirlik yöntemi uygulanmıştır. Veri setine ilişkin en doğru çözümü elde etmek için faktörlerin 1'den büyük özdeğere sahip olmaları ve faktör yüklerinin 0.50'den büyük olması koşulu aranmıştır. Ayrıca analizde yer almayan bazı maddeler faktör çıkarma metodu olarak *Temel Bileşenler Yöntemi (Principal Component Analysis)*, rotasyon metodu olarak *Varimax ile Kaiser Normalleştirme (Varimax with Kaiser Normalization)* yöntemleri kullanılarak ölçekten çıkarılmış ve değerlendirmeye alınmamıştır.

8.3.1. Güvenilirlik ve Keşifsel Faktör Analizi Sonuçları

Araştırma ana modelinde yer alan bağımlı (ÖVD) ve bağımsız (DZ) değişkenler için ayrı ayrı faktör analizi ve güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Faktör analizi SPSS 18 paket programında hesaplanmıştır. Ölçeklerin güvenilirliğinin ölçülmesinde ise en çok tercih edilen metot olan Cronbach Alpha testi uygulanmıştır. Bu katsayının 0,70'den büyük olması tercih edilmektedir.

Keşifsel Faktör Analizinden önce, her bir değişkenin güvenilir olduğu tespit etmek amacıyla verilerin Cronbach Alpha katsayıları (α) hesaplanmıştır. Daha sonra faktör analizi verilere uygulanmıştır. KMO and Bartlett's Test'i hesaplanmış ve verilerin analizi yapmaya uygunluğu test edilmiştir.

KMO Testi örneklemin analiz için yeterli olup olmadığını gösteren bir ölçüttür. KMO 0 ile 1 arasında değer almaktadır. Bu değer 1'e ne kadar yakınsa örneklem o kadar faktör analizine uygundur denir. KMO değerinin 0,50 den büyük olması tercih edilmektedir (Akın vd., 2009: 137).

Tablo-12: Duygusal Zekâ Ölçeğine Ait Uygunluk Testi

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,827
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1293,537
	Df	190
	Sig.	,000

Tablo-12’de KMO değeri **0,827** olarak görülmektedir. Bu sonuç örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmaya elverişli olduğunu göstermektedir. Ayrıca verilerin faktör analizine uygunluğunu test eden Bartlett’s Sphericity Test’inde boyutlara ilişkin $\chi^2 = 1293,537$ ve $p:0,000 < 0,05$ olarak bulunmuştur. Sig. (p) değerinin $p=0,000$ çıkması örneklemimizin faktör analizi yapılabilecek kalitede olduğunu veya başka bir ifade ile verilerin çoklu normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo-13’te modelde yer alan her bir değişkenin içsel tutarlılıklarını gösteren Cronbach alfa katsayıları (α), her bir yapının açıkladığı varyans (VE), KMO değerleri ve faktör yükleri gösterilmiştir.

Tablo-13: Duygusal Zekâ Ölçeği Faktör Analizi, Güvenilirlik Katsayısı Ve Açıklanan Varyans Yüzdesi Sonuçları

	Faktörler					Güvenilirlik Katsayısı	Açıklanan Varyans Yüzdesi
	Empati	Sosyal Beceriler	Öz yönetim	Öz bilinç	Motivasyon		
Empati3	,830					0,869	32,112%
Empati4	,812						
Empati5	,745						
Empati2	,724						
Empati1	,699						
Sosyal Beceriler 3		,828				0,847	13,265%
Sosyal Beceriler 4		,730					
Sosyal Beceriler 5		,727					
Sosyal Beceriler 6		,647					
Sosyal Beceriler 1		,640					
Sosyal Beceriler 2		,613					
özyönetim3			,845			0,841	8,790%
özyönetim6			,832				
özyönetim4			,827				
özyönetim5			,715				
özbilinç2				,827		0,723	6,880%
özbilinç3				,767			
özbilinç1				,754			
Motivasyon3					,791	0,677	5,414%
Motivasyon4					,729		

Faktör çıkarma yöntemi: Principal Component Analysis.
Rotasyon yöntemi: Varimax with Kaiser Normalization.

Analizde yer almayan Empati6, Özyönetim1, Özyönetim2, Özbilinç4, Özbilinç5, Özbilinç6, Motivasyon1, Motivasyon2, Motivasyon5 ve Motivasyon6 maddeleri kimi çapraz faktör yükü alması, kimi içsel tutarlılığı bozması ve kiminin hiçbir faktör yükü almaması gerekçesiyle ölçekten çıkarılmıştır.

Mevcut boyutlara ait alfa katsayıları incelendiğinde genel itibariyle ölçeklerin içsel tutarlılığının yüksek olduğu görülmektedir. Boyutlara ait alfa değerleri empati için **0,869**, sosyal beceriler için **0,847**, özyönetim için **0,841**, öz bilinç için **0,723** ve motivasyon için **0,677** olarak bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar ölçeklerin güvenilir olduğunu ve ölçülmek istenilen yapının yüksek olasılıkla doğru şekilde ölçüldüğünü göstermektedir. Motivasyon boyutuna ait alfa değeri her ne kadar 0,70'den küçük olsa da modelin güvenilirliğini bozmamaktadır.

Tablo-13'te görüldüğü üzere boyutlara ilişkin açıklanan varyans değerlerine göre ölçeğin %32,112 sini empati, %13,265'ini sosyal beceriler, %8,790'ını özyönetim, %6,880'ini öz bilinç ve %5,414'ünü motivasyon açıklamaktadır. Ölçeğin faktör yükleri ise 0,613-0,845 değerleri arasında değişmektedir. Faktör analizi sonuçlarına göre ölçek 5 faktör olarak bulunmuştur.

Örgütsel vatandaşlık davranışı yapısının güvenilirliği belirlendikten sonra faktör analizi verilere uygulanmıştır. KMO and Bartlett's Test analizleriyle örneklem büyüklüğünün faktör analizine uygunluğu test edilmiştir.

Tablo-14: ÖVD Ölçeğine Ait Uygunluk Testi

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,814
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	702,101
	Df	91
	Sig.(p)	,000

Tablo-14'te KMO değeri **0,814** olarak görülmektedir. Örneklem büyüklüğü faktör analizi yapmak için yeterlidir. Ayrıca verilerin faktör analizine uygunluğunu tespit eden Bartlett's Sphericity Test'inde boyutlara ilişkin $\chi^2 = 702,101$ ve $p:0,000 < 0,05$ olarak bulunmuştur. Sig. (p) değerinin $p=0,000$ çıkması örneklemimizin faktör analizi yapılabilecek kalitede olduğunu göstermektedir.

KMO değerinin hesaplanmasıyla ölçeğin faktör analizi yapmaya elverişli bir yapıda olduğu sonucu elde edilmiş ve verilere ilişkin faktör analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo-15'da gösterilmektedir.

Tablo-15: ÖVD Ölçeği Faktör Analizi, Güvenilirlik ve Açıklanan Varyans Yüzdesi Sonuçları

	Faktörler				Güvenilirlik Katsayısı	Açıklanan Varyans Yüzdesi
	Özgecilik	Sivil erdem	Nezaket	Centilmenlik		
Özgecilik2	,829				0,790	35,963%
Özgecilik3	,783					
Özgecilik1	,736					
Özgecilik5	,609					
Sivil_erdem2		,866			0,777	11,790%
Sivil_erdem4		,771				
Sivil_erdem3		,689				
Sivil_erdem1		,620				
Nezaket3			,780		0,712	9,452%
Nezaket1			,732			
Nezaket2			,706			
Centilmenlik2				,804	0,679	7,673%
Centilmenlik3				,779		
Centilmenlik4				,596		
Faktör çıkarma yöntemi: Principal Component Analysis.						
Rotasyon yöntemi: Varimax with Kaiser Normalization.						

Analizde, *özgecilik4* ve *centilmenlik1* maddeleri içsel tutarlılığı bozduğu gerekçesiyle ölçekten çıkarılmıştır. Yapılan analizde *vicdanlılık* boyutu ise örneklemimiz tarafından ÖVD'nin bir boyutu olarak algılanmadığı için ölçekten çıkarılmış ve ölçek dört boyut olarak değerlendirmeye alınmıştır.

Tablo-15'te görüldüğü üzere boyutlara ilişkin elde edilen alfa değerleri özgecilik için **0,790**, sivil erdem için **0,777**, nezaket için **0,712** ve centilmenlik için **0,679** olarak bulunmuştur. Bu oranlar ölçeğin güvenilir bir ölçüt olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo-15 incelendiğinde bütün boyutların faktör yüklerinin 0.50'den büyük olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar ışığında her iki ölçeğin de belirlenen yapıyı ölçtüğü yani yapısal geçerliliğinin mevcut olduğu söylenebilir. Her bir boyuta ilişkin açıklanan varyanslara bakıldığında ise özdeğerleri 1'den büyük olan faktörlerin yaklaşık olarak **%36**'sını özgecilik, yaklaşık **%12**'sini sivil erdem, **%10**'unu nezaket ve yaklaşık **%8**'ini centilmenlik boyutu açıklamaktadır.

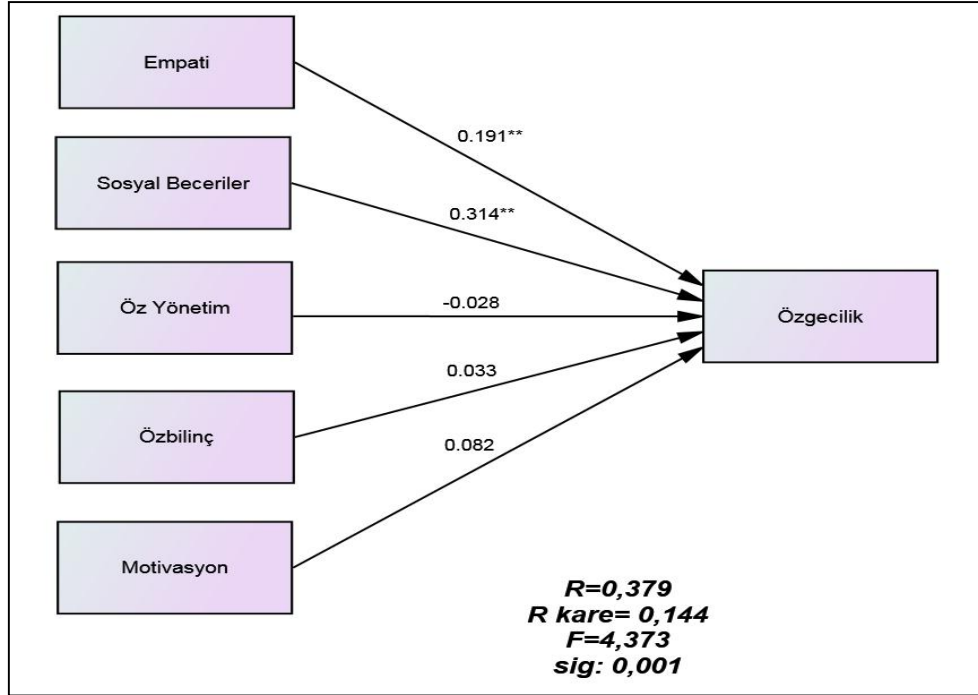
8.4. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Araştırma hipotezlerinin yazıldığı bölümde bahsedilen hipotezlerden sırasıyla tüm hipotezler sınanacaktır.

H1a: Duygusal zekânın ÖVD alt boyutlarından özgecilik üzerinde etkisi vardır.

Bu aşamada bağımlı (ÖVD) ve bağımsız (DZ) değişkenlerin beta katsayılarına bakılarak aralarındaki ilişki incelenmiş ve iddiasında bulunulan bu hipoteze ilişkin sonuçlar Şekil-2’de verilmiştir.

Şekil-2: DZ Alt Boyutları İle Özgecilik Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi



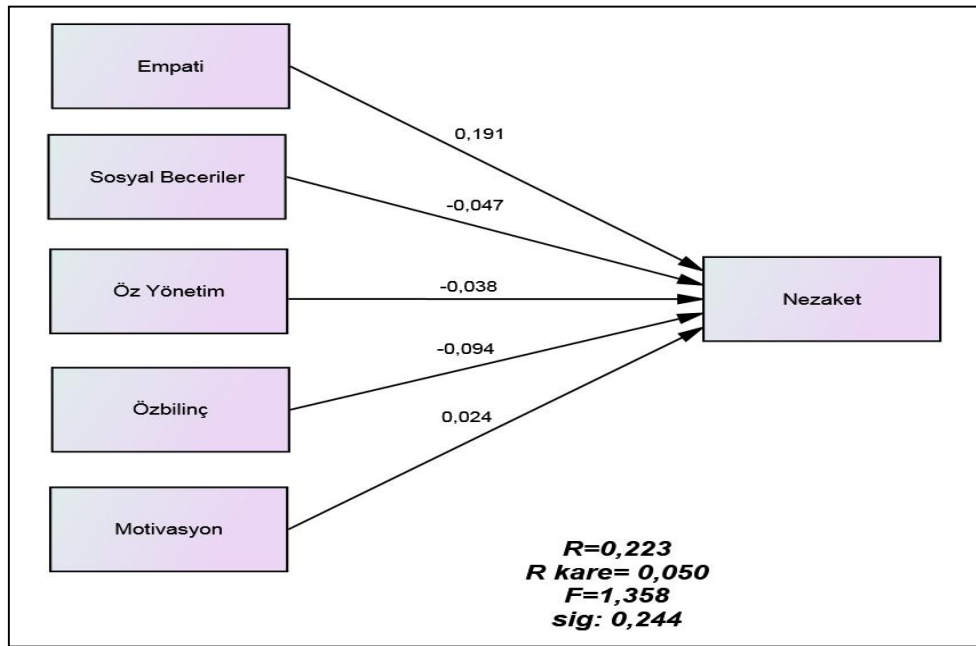
Şekil-2’de modelin anlamlılık düzeyini gösteren F değeri bu araştırmada **4,373** olarak hesaplanmıştır. Bu değer modelin 0,05 seviyesinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Duygusal zekâ ile ÖVD’nin alt boyutu olan özgecilik arasındaki regresyon analizinde görüldüğü gibi, $R= 0,379$ ve $R^2= 0,144$ olarak hesaplanmıştır. Buna göre özgeciliği modeldeki duygusal zekâyâ ait boyutların tamamı % **14,4** oranında açıklayabilmektedir. Modelde duygusal zekânın *empati* ve *sosyal beceriler* alt boyutları ile *özgecilik* arasında $\text{Sig.} = 0,001$ düzeyinde pozitif ve güçlü bir ilişki bulunmaktadır.

Modelde duygusal zeka alt boyutlarından empati ve sosyal beceriler ile özgecilik arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

H1c: Duygusal zekânın ÖVD alt boyutlarından nezaket üzerinde etkisi vardır

Bu aşamada bağımlı (ÖVD) ve bağımsız (DZ) değişkenlerin beta katsayılarına bakılarak aralarındaki ilişki incelenmiş ve iddiasında bulunulan bu hipoteze ilişkin sonuçlar Şekil-3'te verilmiştir.

Şekil-3: DZ Alt Boyutları İle Nezaket Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi

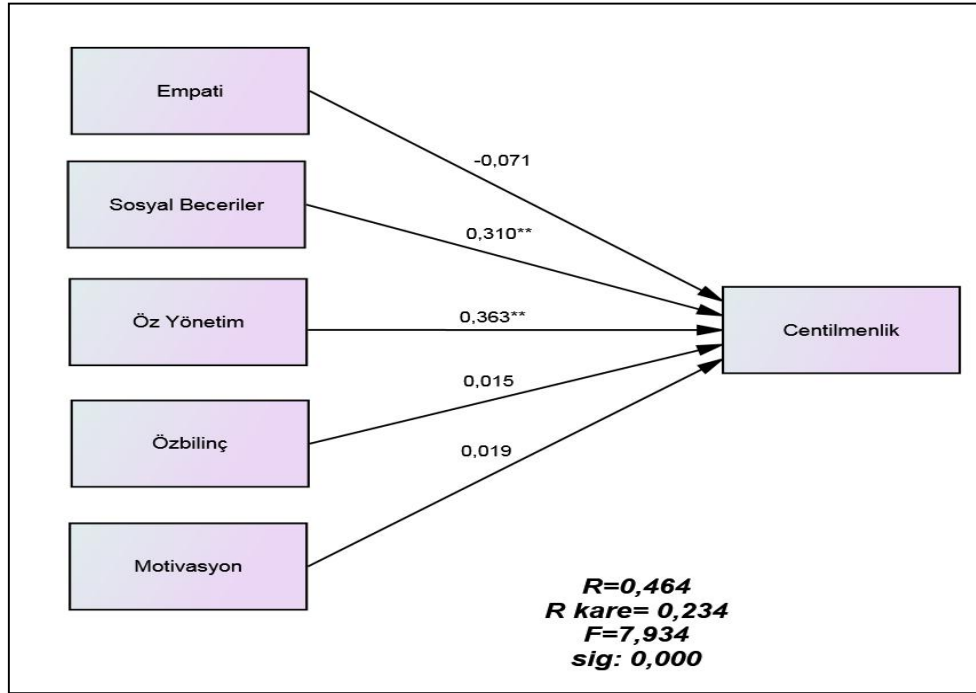


Şekil- 3'de ÖVD'nin nezaket alt boyutuna ait regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Modelde değişkenlerin istatistik değerlerini ölçen anlamlılık düzeyi 0,05'ten büyüktür. Bu durumda kurulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ve değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren beta (β) katsayılarını yorumlamaya gerek olmadığı sonucuna varılmıştır. Model parametreleri incelendiğinde bağımlı (ÖVD) ve bağımsız (DZ) değişkenler arasında ilişkilerin anlamsız çıkması bu sonuca neden olmuştur.

H1d: Duygusal zekânın ÖVD alt boyutlarından centilmenlik üzerinde etkisi vardır.

Bu aşamada bağımlı (ÖVD) ve bağımsız (DZ) değişkenlerin beta katsayılarına bakılarak aralarındaki ilişki incelenmiş ve iddiasında bulunulan bu hipoteze ilişkin sonuçlar Şekil-4'te verilmiştir.

Şekil-4: DZ Alt Boyutları İle Centilmenlik Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi

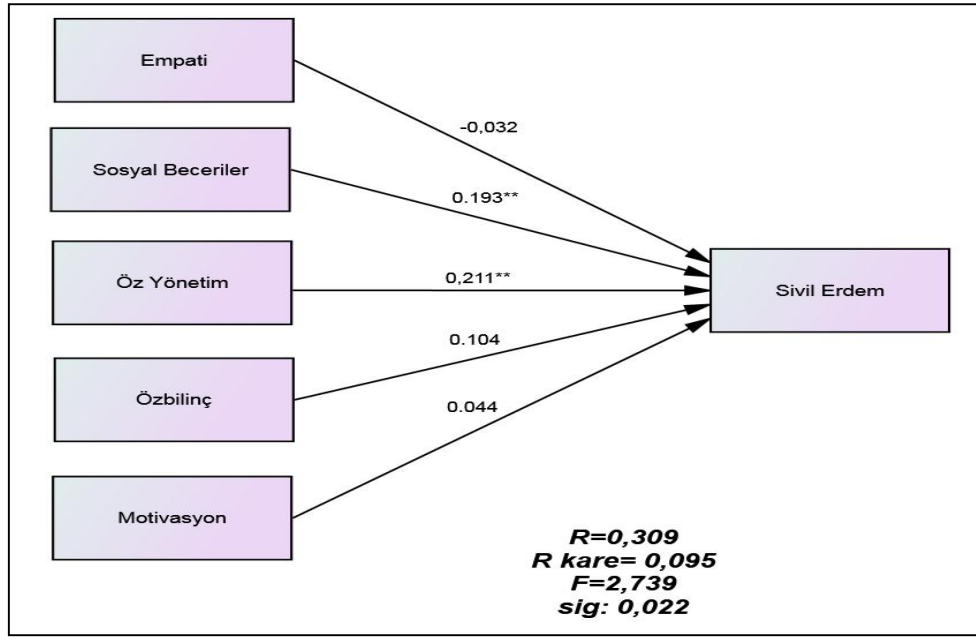


Şekil-4'de görüldüğü üzere F değeri 7,934 olarak bulunmuştur. Modelin 0,05 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. DZ ile ÖVD'nin alt boyutu olan centilmenlik arasında yapılan regresyon analizi sonucunda, $R= 0,464$ ve $R^2= 0,234$ olarak bulunmuştur. R^2 bağımlı değişkenin bağımsız değişken üzerinde yarattığı değişimi açıklamaktadır. Buna göre modelde duygusal zekâ ya ait bütün boyutların centilmenliği açıklama oranı 23,4'tür. Modeldeki bağımsız değişkenlerden duygusal zekânın sosyal beceriler ve özyönetim alt boyutları ile centilmenlik arasında $Sig.= 0,000$ düzeyinde pozitif yönde ve kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Modelde oklar üzerinde gösterilen β değerlerinden üzeri çift yıldızlı olanlar boyutlar arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.

H1e: Duygusal zekânın ÖVD alt boyutlarından sivil erdem üzerinde etkisi vardır.

Bu aşamada bağımlı (ÖVD) ve bağımsız (DZ) değişkenlerin beta katsayılarına bakılarak aralarındaki ilişki incelenmiş ve iddiasında bulunulan bu hipoteze ilişkin sonuçlar Şekil-5'te verilmiştir.

Şekil-5: DZ Alt Boyutları İle Sivil Erdem Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi



Şekil-5'te, modelin anlamlılığını gösteren F değeri **2,739** olarak bulunmuştur. Bu değer modelin 0,05 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Duygusal zekâ ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutu olan sivil erdem arasındaki regresyon analizinde görüldüğü gibi, $R= 0,309$ ve $R^2= 0,095$ olarak bulunmuştur. Dolayısıyla sivil erdemi modeldeki duygusal zekâ boyutlarının tamamı % **9,5** oranında açıklayabilmektedir. Modelde duygusal zekânın *empati* ve *sosyal beceriler* alt boyutları ile *özgecilik* arasında **Sig.= 0,022** düzeyinde pozitif yönde bir ilişki söz konusudur.

9. SONUÇ VE ÖNERİLER

Duygusal zekâ, bireylerin iş yaşamlarında pek çok alanda etkili olmaktadır. Çalışanların iş doyumunu, performansları, elde ettikleri başarıları, statüleri, karar alma düzeyleri ve yöneticilik özellikleri gibi birçok faktörü etkilediği aynı zamanda örgüt içerisindeki iletişimin ve etkileşimin geliştirilmesi başta olmak üzere örgütün itibarına,

müşteri memnuniyetinin artmasına, kaliteli ürün ve hizmet verme faaliyetlerine, personel devir hızının düşmesine, örgütün esnek bir yapıya sahip olmasına, insan kaynakları ve stratejik ve teknik planlama gibi pek çok alanın gelişimine katkı sağladığı bilinmektedir. Tüm bunlar göz önüne alındığında örgütler için artık çalışanların bilişsel zekâlarının (IQ) yüksek düzeyde olması işe alımlarda bir kriter olarak yeterli görülmemektedir. Çalışanların örgüt ortamında mesai arkadaşlarıyla kurdukları iyi ilişkiler ve karşılıklı anlayış içerisinde sürdürdükleri yardımlaşma, iş birliği ve fedakârlık gibi özverili davranışlar örgütlerin sürekliliği, başarısı ve verimliliği açısından oldukça önem taşımaktadır. Duygusal zekânın örgütlere sağladığı yararların anlaşılmasıyla birlikte işe alım sürecinde çalışan adaylarının seçimi aşamasında duygusal zekâ becerilerine sahip olup olmadıklarının tespitine yönelik çalışmaların yapılması adayların istihdamında örgüte ışık tutmaktadır. Böylece örgüte seçilen çalışanların sahip olduğu bu beceriler yönetim birimleri dâhil olmak üzere tüm fonksiyonlarında olumlu etkiler yaratacak, farklı ve yaratıcı düşünce yapıları sayesinde örgütün özgün niteliklere sahip olmalarını sağlayarak rekabet üstünlüğünü korumalarına yardımcı olacaktır.

Gerek örgütsel gerek bireysel yararları bakımından duygusal zekâ ve örgütsel vatandaşlık davranışının ne kadar önemli olduğu görülmektedir. Bu bağlamda pek çok araştırmaya konu olan bu iki kavramın aralarındaki ilişki de önem arz etmektedir.

Kamu ve özel kurumlarda çalışan ana sınıfı öğretmenlerinin katılımıyla gerçekleştirilen bu çalışmada duygusal zekânın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Verilerin elde edilmesi aşamasında anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma kapsamında uygulanacak ölçeklerin tespitinde araştırmanın çerçevesine en uygun olan, literatürde geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ve pek çok araştırmacı tarafından kullanılmış olan duygusal zekâ ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçekleri tercih edilmiştir.

Araştırmada savunulan hipotezler doğrultusunda duygusal zekânın alt boyutlarının tamamının örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının her birini ayrı ayrı etkileyip etkilemediğini belirlemek üzere veri setine ilişkin regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına ait 4 adet model oluşturulmuştur. Yapılan analiz sonucunda; birinci modelde, DZ boyutlarından *empati* ve *sosyal beceriler* ile ÖVD boyutlarından *özgecilik* arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu durumda araştırma hipotezi

olarak belirlenen H1a hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Özgecilik en kısa tanımıyla iş ortamındaki bireysel ya da örgütsel anlamda yardımlaşmayı ifade etmektedir. Bu durumda duygusal zekâ yeteneklerinin varlığına dair göstergelerden biri olan empati becerisinin kişinin çalışma arkadaşlarına karşı tutumlarını olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Şöyle ki empati düzeyi yüksek bireyler, kendini karşısındakinin yerine koyarak ağır iş yükü altında verimli çalışamayan, verilen sorumlulukları yerine getirmede zorluk çeken ya da çalışma ortamına yeni katılmış çalışanın neler hissettiğine dair fikir yürüterek onlara yardımcı olma eğilimde olacaktır. Diğer yandan sosyal beceriler genel itibariyle diğer duygusal zekâ boyutlarının etkin kullanımını anlamına gelmektedir. Yani bu beceriye sahip bireyler kendini tanıyan, empati kurabilen, başkalarını anlayabilen, motivasyonu yüksek bireyler olması sebebiyle özgecilik davranışı sergileme oranları yüksek olmaktadır.

Araştırmanın ikinci modelinde duygusal zekâ boyutlarından *sosyal beceriler* ve *özyönetim* ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu olan *sivil erdem* arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Dolayısıyla araştırmanın beşinci alt hipotezini temsil eden H1e hipotezi de kısmen kabul edilmiştir. Sivil erdem davranışı en genel anlamıyla örgütsel faaliyetlere ilgi duymayı ve istekli bir biçimde katılmayı ifade etmektedir. Sosyal ilişkileri kuvvetli ve otokontrolü yüksek bireylerin iş ortamında aktif rol aldıkları, geliştirici fikirler sunarak işletmeye katkı sağlayıcı faaliyetlerde buldukları, karar alma sürecine katılarak örgüte katkı sağladıkları sonucuna varılabilir.

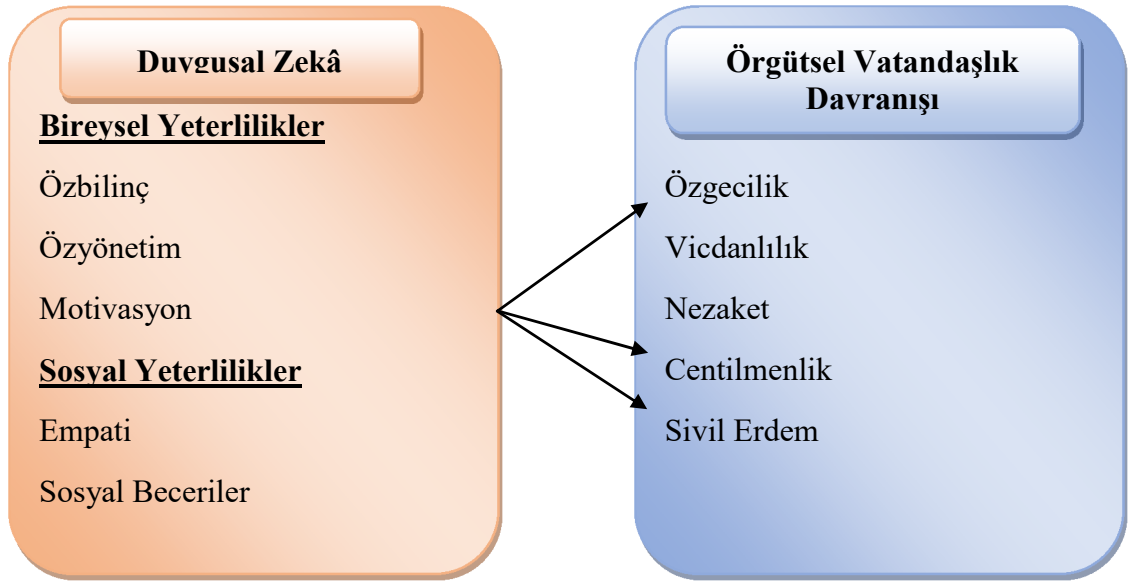
Araştırmaya ait üçüncü modelde, anlamlılık düzeyini gösteren Sig. değerinin 0,05'ten büyük olması ve elde edilen β katsayılarının anlamsız çıkması bağımlı değişken (ÖVD) ve bağımsız değişken (DZ) arasında bir ilişkinin mevcut olmadığını göstermektedir. Buna göre araştırmanın üçüncü alt hipotezi H1c red edilmiştir. Duygusal zekâyâ ait hiçbir boyut örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu üzerinde etkiye sahip değildir. Bireyin sahip olduğu duygusal zekâ becerileri nezaket davranışı sergileme eğilimini olumlu yönde etkilememektedir.

Dördüncü modelde görüldüğü üzere *sosyal beceriler* ve *özyönetim* boyutları ile *centilmenlik* boyutu arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur. Buna göre araştırmada savunulan H1d hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Sosyal anlamda dışa dönük, çevresiyle ilişkileri kuvvetli, insanların neler hissettiğinin ya da düşündüğünün farkında olan,

kendini tanıyan bireylerin centilmenlik davranışı sergileme olasılığının yüksek olduğu söylenebilir. Centilmen bireyler, sadece kendine yapılan rahatsızlık verici davranışlara karşı hoşgörülü olan bundan şikâyet etmeyen değil, diğerleriyle aynı fikirde olmamasına rağmen onların düşüncelerine saygı duyan, iş ortamında oluşan olumsuzluklara karşı pozitif bakışını değiştirmeyen ve yapıcı tavır takınan bireyler olarak ifade edilebilir. Bu durumda bireylerin sahip olduğu özyönetim ve sosyal becerileri onların centilmenlik davranışı sergilemelerinde etken rol oynamaktadır.

Araştırma hipotezlerinin yapılan regresyon analizi sonucunda değişkenler arasında anlamlı ilişkilerin bulunduğu hipotezler kısmen kabul edilmiş, aralarında herhangi bir ilişkinin olmadığı hipotezler ise reddedilmiştir. Bu sonuçlar ışığında araştırma modeli yeniden düzenlenmiştir. Modelde aralarında ilişkinin tespit edildiği değişkenler ok işaretleriyle gösterilmiştir.

Şekil-6: Araştırma Modeli



Sonuç itibariyle literatür incelemeleri sonucunda edinilen bilgiler dahilinde duygusal zekanın iş tatmini, çalışanların performansı, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi değişkenlerle ilişkisinin olduğuna dair bulgular bu becerilerin örgüt açısından hayati önem taşıdığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere verilen iş ile ilgili sorumlulukların üzerinde rol fazlası davranışlar sergileyen duygusal zekâ becerilerine sahip çalışanların örgüte

kazandırılması, personel seçimi ve işe yerleştirilmelerinde bu becerilerin belirleyici olmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

Duygusal zekânın son dönemlerde bu derece popüler hale gelmesi ve geliştirilebilir olması bu zekâ türüne olan ilgiyi arttırmakta ve konuya ilişkin pek çok araştırma yapılarak bu becerilerin nasıl geliştirilebileceği tartışılmaktadır. Sivil hayatta ve iş yaşamında başarılı olma konusunda akademik zekâ (IQ)'ya olan mahkûmiyet bu yeni kavramın ortaya çıkmasıyla birlikte sona ermiştir. Araştırma sonuçlarında bireyin başarısında duygusal zekânın akademik zekâdan çok daha fazla etkili olduğunun ortaya çıkması bu mahkûmiyetin son bulduğunu destekler niteliktedir.

Pek çok alanda olumlu etkiye sahip olan duygusal zekânın geliştirilmesi açısından sunulabilecek öneriler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Zekâ gelişiminin çocukluk dönemlerinde geliştiği bilinmektedir. Duygusal açıdan da bu gelişimin sağlanacağı açıktır. Bu dönemde çocuklar en fazla aileleriyle vakit geçirmektedirler ve aileler duygu gelişimini sağlamada kilit rol oynamaktadır. Dolayısıyla çocuğun bu becerilere sahip olabilmesi noktasında ailelere önemli görevler düşmektedir. Ailelerin çocuğa yaklaşım biçimi, onun kendini ifade edebilme ve düşüncelerini rahatça söyleyebilmesi için teşvik edilmesi, çevresiyle ilişkilerinde yol gösterici rol üstlenmek, mevcut araç gereçleri kullanabilmesine izin vermek, onu cesaretlendirmek, kendi kararlarını alabileceklerine dair onları güdülemek, büyükleriyle düzenli olarak karşılıklı sözlü iletişimde bulunmasına müsaade etmek, başarılarını takdir etmek, başarısızlıklarını ise teskin etmek ve kendilerine güven duymalarını sağlamak çocuğun duygusal zekâsını geliştirici davranışlardır. Bu bağlamda ailelerin çocuklarının başarı grafiğinin sürekli artan seyirde ilerlemesi ve geleceklerinde daha özverili bireyler olabilmelerine katkıda bulunabilmeleri noktasında bu hususlara dikkat etmeleri ve uygulamaya koymalarıyla gerçekleştirebilecekleri düşünülmektedir.

- Duygusal zekânın boyutlarından biri olan bireyin kendini ve duygularını tanıması duygusal zekâ gelişiminde önemli bir aşamadır. Bireyin gerçek duygularını bilmesi onları doğru yönlendirebilmesine olanak sağlamaktadır. Ayrıca hissedilen duygunun farkında olunması bireyi dengeli ve tutarlı bir şekilde hareket etmeye yönlendirmektedir. Örneğin öfke anında beyne ulaşan sinyaller mantıksal süzgeçten

geçmeyip tamamen o duygunun güdülemesiyle davranışa sebep olursa, hissedilen duygunun etkisinden kurtulduktan sonra pişmanlıklar yaşanacaktır. Öfkenin getirmiş olduğu bir takım refleksler sebebiyle bireyin çevresindekilere karşı istenilmeyen davranışlar sergilemesi söz konusu olacaktır. Başta hissedilen bu öfke duygusunun sonucunda pişmanlıkların yaşanmamasını sağlamak hissedilen duygunun tanınması ve farkında olunması ile mümkün olacaktır. Bireyin, bu ve benzeri duygularının iç dünyasında yaşattığı karmaşa, duygularını tanınması ve onların farkında olmasıyla azalacaktır. Bireyin duygusal zekâsını geliştirmede duygularını tanınması gerekmektedir.

- Olumlu ya da olumsuz duyguların tanınması aşamasından sonra duygusal zekânın gelişimine katkı sağlayan diğer bir etken duyguların olduğu gibi kabullenilmesidir. İnsanların birbirleriyle olan ilişkilerinde zaman zaman sevgiyle birlikte nefretin, hayranlıkla birlikte gıpta, başarının yanında endişe duygularının da hissedildiği durumlar söz konusu olmuştur. Olumlu duyguların yanı sıra olumsuz ve çelişkili bu duyguların da geçerli olduğunun kabul edilmesi içselleştirilmesi gerekmektedir. Çocukluk dönemlerinde olumsuz duyguların kötü olduğu, hissedilmemesi gerektiği ve bu duyguların hissedilmesinin utanç verici olduğu öğretilmiştir. Ancak, hiçbir duygu iyi ya da kötü olarak nitelendirilemez. Kötü ya da iyi olan davranışlardır. Suçlanması ya da övülmesi gereken unsurlar davranışlardır, duygular değildir. Bu bağlamda duygusal zekânın gelişmesinde olumlu, olumsuz ya da çelişkili duyguların tamamının hangi koşul altında olursa olsun olduğu gibi kabul edilmesi gerekmektedir.

- Bireyin problemleri giderebilmesi, sorunlara anında ve pratik çözümler getirebilmesi duygusal zekânın bireye kattığı önemli becerilerdir. Bu becerilerin geliştirilebilmesi doğru ve sistemli olarak çalışmak, istikrarlı ve kararlı bir şekilde sorunların karşısında durabilmek, bu sorunları kriz olarak değil kendini yetiştirme, geliştirme ve ispatlama fırsatı olarak görmekle mümkün olacaktır. Bu bağlamda bireylerin yüksek duygusal zekâyâ sahip olma yolunda bu faaliyetleri gerçekleştirmeleri gerekecektir.

- Duygusal zekânın gelişiminde en büyük katkı tartışmasız bireyin yaşam tecrübeleridir. Bireyin gereksinimleri, istekleri ve yaşam biçimi edinilen tecrübelerin alt yapısını oluşturan unsurlardır. Toplumdan topluma hatta kişiden kişiye değişen bu unsurlar bireylerin duygusal gelişimlerini etkilemektedir. Çoğu zaman birey ailenin, kültürün ve çevrenin dikte ettiği bir takım davranışları sergilemek zorunda

kalabilmektedir. Çocukluk dönemlerinde ne söyleyip söylenmemesi gerektiğinden, ne yapıp yapmamak gerektiğine hatta ne hissedilmesi gerektiğine kadar her türlü davranış büyükler tarafından hep söylenmiş ve yönlendirilmiştir. Ancak duyguların içten geldiği ve düşüncelerle bir araya gelerek hayat tecrübelerini oluşturduğu hep göz ardı edilmiştir. Büyüklerin çocuklarla olan ilişkilerinde onlara kazandırdıkları tecrübeler, çocuğun duygusal ve akademik zekâlarının gelişimlerinin yanında onların gelecekteki tutum ve davranışları üzerinde de etkili olacaktır. Bu bağlamda duyguların bastırılmaması ya da kültürün getirdiği bir takım yaptırımların kalıbı içerisine sokulmaması bireyin duygusal zekâ gelişimini olumlu yönde etkileyecek hayati bir değere sahiptir.

- Duygusal zeka gelişiminde empati becerilerinin de kazanılması veya kazandırılması gerekmektedir. Aile ortamında kurulan samimi, sıcak, güvenli ve kuvvetli bağ ile çocukların olumsuz duygularıyla başa çıkabilmelerinin sağlanabileceği ve empati becerilerinin geliştirilebileceği düşünülmektedir.

- Aile içerisinde duygusal gereksinimlerine karşılık bulan, duyguları eleştirilmeyen hatta önemsenen buna paralel olarak kendilerini ifade edebilme fırsatı elde eden çocuklar ebeveynlerine karşı güven duyarlar. Herhangi bir sorunları olduğunda ya da yardıma ihtiyaçları olduğunda rahatça aileleriyle paylaşırlar. Burada çocukların yapmak ya da sahip olmak istedikleri şeylerle ilgili seçim hakkına sahip olmaları kendilerini tanımalarına, ne sevip sevmediklerini, ne hissettiklerini anlamalarına olanak sağlayacaktır. Yani özbilinçlerini geliştirecektir. Özbilinçleri gelişmiş çocuklar aynı zamanda sosyal yaşantılarında da zorluk yaşamayacaktır. Bireye duygusal anlamda katkı sağlamanın yolu onun özgüven duygusunun geliştirilmesi ve çevresiyle iyi ilişki kurabilmesini sağlamaktır.

- Bireyi hem akademik alanda hem de sosyal alanda yetiştiren ve geliştiren eğitim hayatının, onun duygusal gereksinimlerini ve güdülerini karşılayabilecek niteliklere sahip olması duygusal zekâsının geliştirilmesinde atılacak önemli adımlardan bir diğeridir. Duygusal becerilerin kazandırılmasında ise eğitim sistemine getirilecek belirli bir zaman dilimine sıkıştırılmış duygusal zekâ dersleri yerine eğitimin tümüne bu uygulamanın adapte edilmesi bireyi hem akademik anlamda hem de sosyal anlamda başarıya götürecektir.

- Birey okul çağına geldiğinde çevresiyle yaşayacağı olumsuzluklarla baş edebilmesinde ve bu yeni yaşama adapte olabilmesinde en büyük destekçileri kuşkusuz

öğretmenleri olacaktır. Dolayısıyla geleceğin şekillenmesine doğrudan katkı sağlayan öğretmenler bireyi geleceğe hazırlama noktasında gerekli niteliklere sahip olmalıdır. Öğretmenlerin yol gösterici rol üstlenmeleriyle birlikte bireyin eğitim, sosyal ve mesleki yaşamlarında karşılaşacakları olumsuzluklara hazırlıklı olmalarını ve bunların üstesinden gelmelerini sağlayarak duygusal zekâ gelişimine katkı sağlayacakları düşünülmektedir.

Araştırma sonuçlarına bakıldığında bazı duygusal zekâ boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarına etki ettiği görülmektedir. Bu araştırmanın örneklemini oluşturan ana sınıfı öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinde duygusal zekânın etkisinin artırılmasına yönelik şu hususların göz önünde bulundurulmasında yarar vardır.

- Kurumda çalışan öğretmenlerin duygusal zekâlarının örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimlerini olumlu etkilediği sonucuna dayanarak onların bu davranışları sergileme düzeylerini arttırmak için duygusal zekâ gelişimini sağlayıcı çalışmaları ve düzenlemeleri yapmak, konuyla ilgili geliştirici eğitimlere yer vermek,
- Çalışma ortamının ifade özgürlüğünü kısıtlayıcı unsurları içermemesini aksine öğretmenlerin fikir ve önerileri alınarak süreçlere aktif katılımını sağlamak,
- Öğretmenlerin yaratıcılıklarını arttırıcı yeni fikirleri uygulayabileceği, onları motive eden ve takım ruhunun hâkim olduğu, hem kurumsal hem kişisel gereksinimlerinin karşılandığı, empati becerilerini geliştiren bir kurum kültürü oluşturmak,
- Sosyal ilişkilerinin etkili bir şekilde sürdürüldüğü bir çalışma ortamı oluşturmak,
- Çalışanlara değer verildiğinin bir göstergesi olarak kişiye özel teşekkür belgeleri, hizmet armağanları, kurumun ambleminin yer aldığı plaketler ve benzeri teşvik edici uygulamaları yaygınlaştırmak,
- Çalışanların niteliklerine göre görevlendirilmesi,
- Son olarak işle ilgili inisiyatif alabilmelerine olanak sağlayarak onların gereksiz gözetiminden uzak durmak çalışanların duygusal zekâlarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini arttıracığı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000). The Role of Job Control as a Moderator of Emotional Dissonance and Emotional Intelligence–Outcome Relationships. *Journal of Psychology*, 134(2), 169-184. doi:10.1080/00223980009600860
- Acar, A. C., Özaslan, B. Ö., & Acar, A. B. (2009). Duygusal Zeka Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim*, 98-111.
- Acar, A. Z. (2006). Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi İle Kişisel Ve Örgütsel Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 1-14.
- Acar, D. (2014). Çalışanlarda Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Motivasyonun İşten Ayrılma Niyetine Ve İş Tatminine Etkileri Ve Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Acar, F. (2002). Duygusal Zeka ve Liderlik. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(12), 53-68.
- Akarsu, B. (1998). *Felsefe Terimleri Sözlüğü* (7. b.). İstanbul: İnkılâp Kitabevi Yayın Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- Akbolat, M., & Işık, O. (2012). Sağlık Çalışanlarının Duygusal Zeka Düzeylerinin Motivasyonlarına Etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(32), 109-123.
- Akın, M., Çiçek, R., & Demirer, Ö. (2009). Tüketici Algılamalarının Market Markalı Ürün Tercihlerindeki Etkisinin Belirlenmesi: Niğde İlinde Bir Uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2), 129-144.
- Aksoy, E. Ş. (2010). İşyerlerinde Mobing İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akyel, Y. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Ve Duygusal Zekâ Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Spor Yönetiminde GSGM Ve Özerk Spor Federasyonları Örneği. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Allison, B. J., Voss, R. S., & Dryer, S. (2001). Student Classroom and Career Success: The Role of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Education for Business*, 76(5), 282-288. doi:10.1080/08832320109599650
- Alparslan, A. M. (2015). Emek İşçilerinde Fazladan Rol Davranışının Öncülü: İş Tatmini Mi İş Yerinde Mutluluk Mu? *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 30(1), 201-213.
- Alparslan, A. M., & Tunç, H. (2009). Mobing Olgusu Ve Mobing Davranışında Duygusal Zeka Etkisi. *SDÜ Vizyoner Dergisi*, 1(1), 146-159.

- Altay, M. (2011). Hastane Çalışanlarının İşyerindeki Duyguları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Özel Sağlık Kurumlarına Yönelik Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altıntaş, Ö. C. (2009). *Duygusal Zeka Elemanlarının Liderlik Tarzları Ve Örgütsel Sonuçlar Üzerindeki Etkisi: Isparta İli İlköğretim Okullarında Bir Uygulama*. Gebze: T.C. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Altunbaş, A. (2009). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ve Çalışma Değerlerinin Analizi (Altındağ İlçesi Örneği). *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ardahan, F. (2012). Duygusal Zeka Ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkinin Doğa Sporü Yapanlar Örneğinde İncelenmesi. *Pamukkale Spor Bilimleri Dergisi*, 3(3), 20-33. <http://psbd.pau.edu.tr/article/view/1062000119/1062000062> adresinden alındı
- Arıcıoğlu, M. A. (2002). Yönetmel Başarının Değerlendirilmesinde Duygusal Zekanın Kullanımı: Öğrenci Yurdu Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma. *Akdeniz İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*(4), 26-42. <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423868918.pdf> adresinden alındı
- Arlı, D. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüt Kültürü Algıları Ve Örgütsel Güven Düzeyleri Açısından İncelenmesi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arslan, R., Efe, D., & Aydın, E. (2013). Duygusal Zeka Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5(3), 169-180.
- Arslantaş, C. C. (2006). Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(3), 153-170.
- Aslan, Ş. (2009). *Duygusal Zeka Ve Dönüşümcü, Etkileşimci Liderlik* (1. b.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aslan, Ş., & Özata, M. (2009). Lider-Üye Etkileşiminin (LMX) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(17), 95-116.
- Atabek, E. (1999). *Bizim Duygusal Zekamız* (1. b.). İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Ay, B. (2007). Öğretmenlerin Öz-Yeterlikleri Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Aygül, Z. (2014). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Çalışan Yenilikçiliğine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ayvaz, A. (2012). Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Toplumsal Vatandaşlık İçerisindeki Konumu Ve Birbirleriyle Olan Etkileşimi Üzerine Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Sıçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baba, H. (2012, haziran). Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokulundaki Öğrencilerin Kinestetik Ve Duygusal Zekalarının, İç-Dış Kontrol Odaklarının Akademik Başarılarına Etkisi. Ankara.
- Babaoğlu, E. (2010). Okul Yöneticilerinde Duygusal Zekâ. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 119-136.
- Barbuto, J. E., Brown, L. L., Wilhite, M. S., & Wheeler, D. W. (2001). Testing the Underlying Motives of Organizational Citizenship Behaviors: A Field Study of Agricultural Co-Op Workers. *28th Annual National Agricultural Education Research Conference*, (s. 539-553).
- Barr, S. H., & Pawar, B. S. (1995). Organizational Citizenship Behavior: Domain Specifications for Three Middle Range Theories. *Best Papers Proceedings* (s. 302-306). Academy of Management Journal.
- Basım, H. N., & Şeşen, H. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama Ve Karşılaştırma Çalışması. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 61(4), 83-101.
- Baş, G., & Şentürk, N. (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Ve Örgütsel Güven Algıları. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(1), 29-62.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595. doi:10.2307/255908
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*(59), 125-139.
- Baysal, A. C., & Paksoy, M. (1999). Mesleğe Ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(1), 7-15.
- Bekmezci, H., Ejder Apay, S., & Özkan, H. (2014). Duygusal Zeka Ve Ebelik. *Sağlık Bilimleri Ve Meslekleri Dergisi*, 1(2), 95-101. <http://www.journals.istanbul.edu.tr/iuhsp/article/view/5000047743/5000066104> adresinden alındı

- Beşiktaş, İ. (2009). İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bingöl, D. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (7. b.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Niehoff, B. P. (2004). The other side of the story: Reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior. . *Human Resource Management Review*, 14(2), 229-246. doi:10.1016/j.hrmr.2004.05.004
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10(2), 99-109. http://dx.doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3 adresinden alındı
- Bozkurt, F. (2007). Denizcilik Sektöründe Çalışan Gemi Adamlarının Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bozoğlan, B., & Çankaya, İ. (2012). Psikolojik Danışmanların Duygularla Başa Çıkma Yollarının İncelenmesi. *Ahi Evren Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(2), 15-27.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725. doi:10.5465/AMR.1986.4283909
- Budak, S. (2009). Psikoloji Sözlüğü. 1-975. Ankara: Bilim Ve Sanat Yayınları.
- Butler, J. K. (1991). Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory. *Journal of Management*, 17(3), 643-663. doi:10.1177/014920639101700307
- Büyükbayram, A., & Gürkan, A. (2014). Hemşirelerin İş Doyumunda Duygusal Zekanın Rolü. *Psikiyatri Hemşireliği Dergisi*, 5(1), 41-48.
- Cacioppo, J. T., & Gardner, W. L. (1999). Emotion. *Annual Reviews*, 50, 191-214. <https://www.homeworkmarket.com/sites/default/files/q2/08/04/emotion.pdf> adresinden alındı
- Caruso, D. R., Mayer, J. D., & Salovey, P. (2002). Relation of an Ability Measure of Emotional Intelligence to Personality. *Journal of Personality Assessment*, 79(2), 306-320.
- Certel, Z., Çatıkkaş, F., & Yalçınkaya, M. (2011). Beden Eğitimi Öğretmen Adaylarının Duygusal Zeka ile Eleştirel Düşünme Eğilimlerinin İncelenmesi . *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi Ve Spor Bilim Dergisi*, 13(1), 74-81.

- Cevizci, A. (2000). *Paradigma Felsefe Terimleri Sözlüğü* (1. b.). İstanbul: Engin Yayıncılık.
- Cherniss, C. (2000). Emotional Intelligence: What It is and Why it Matters. *The Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, 15, 1-14. http://www.eiconsortium.org/pdf/what_is_emotional_intelligence.pdf adresinden alındı
- Cingisiz, N., & Murat, M. (2010). Evlenmek İçin Birbirlerini Tercih Eden Çiftlerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi . *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 9(1), 99-114.
- Cobb, C. D., & Mayer, J. D. (2000). Emotional Intelligence: What the Research Says. *Educational Leadership*, 58(3), 14-19.
- Cohen, A., & Vigoda, E. (2000). Do Good Citizens Make Good Organizational Citizens? An Empirical Examination of the Relationship Between General Citizenship and Organizational Citizenship Behavior in Israel. *Administration & Society*, 32(5), 596-624.
- Çakar, U., & Arbak, Y. (2004). Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 23-48.
- Çarıkçı, İ., Kanten, S., & Kanten, P. (2010). Kişilik, Duygusal Zeka Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(11), 41-65.
- Çavuş, M. F., & Develi, A. (2015). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri. *TİSK Akademi*, 10(20), 230-249.
- Çeçen, A. R. (2002). Duygular İnsan Yaşamında Neden Vazgeçilmez Ve Önemlidir? *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(9), 164-170.
- Çelik, M. (2007). Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bir Uygulama. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetinkaya, Ö., & Alparslan, A. M. (2011). Duygusal Zekanın İletişim Becerileri Üzerine Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 363-377.
- Çınar, H., Özden, S., Özkuk, Ö., & Çokay, F. (2014). Büro Yönetimi Ve Sekreterlik Öğrencilerinin Duygusal Zeka Düzeyleri İle Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkisi: Dumlupınar Üniversitesi Örneği. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 4(3), 189-197. Kasım 10, 2015 tarihinde <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/ejovoc/article/view/5000085233/5000079319> adresinden alındı

- Çubukçu, İ., Özkan, Ç., Birgül, S., İlaslan, M., & Özbayrak, H. (2010). MYO Öğrencilerinin Dugusal Zeka(EQ) Derecelerinin Okudukları Bölümlere ve Başarı Durumlarına Göre Değerlendirilmesi. *Ulusal Meslek Yüksekokulları Öğrenci Sempozyumu* , (s. 1-14). Bayburt.
- Dağlı, M. E. (2006). *Ergenlikte Zeka Bölümü, Duygusal Zeka Ve Akademik Başarı Arasındaki İlişki*. Mersin: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Delice, M., & Günbeyi, M. (2013). Duygusal Zeka Ve Liderlik İlişkinin İncelenmesi: Polis Teşkilatı Örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 209-239.
- Delice, M., & Odabaşı, M. (2013). Polis Meslek Yüksek Okulu Öğrencilerinin Duygusal Zeka Düzeylerinin İncelenmesi. *Polis Bilimleri Dergisi*, 15(3), 73-93.
- Deluga, R. J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(4), 315-326.
- Demir, A. (2014). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülü Olarak Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Demir, M. (2010). Örgütsel Çatışma Yönetiminde Duygusal Zekanın Etkisi: Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2), 199-211.
- Demir, M. (2010a). Örgütsel Sapma Davranışının Kontrolünde Duygusal Zekânın Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(26), 196-207.
- Deniz, M. E., Özer, E., & Işık, E. (2013). Duygusal Zeka Ölçeği-Kısa Formu: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. *Eğitim Ve Bilim*, 38(169), 407-419. <http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/2485/522> adresinden alındı
- Dirican, A. H. (2013). Duygusal Zekânın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, 1-107. Gebze.
- Doğan, E. (2013). Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlıkla İlgili Görüşleri (Sinop Örneği). *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 6(1), 43-55.
- Doğan, S., & Demiral, Ö. (2007). Kurumların Başarısında Duygusal Zekanın Rolü Ve Önemi. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 14(1), 209-230.
- Doğan, S., & Oğuzhan, Y. S. (2015). Çalışanların Duygusal Zeka Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi Üzerine Bir Çalışma. *Niğde Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 1-12.

- Doğan, S., & Şahin, F. (2007). Duygusal Zeka: Tarihsel Gelişimi Ve Örgütler İçin Öneme Kavramsal Bir Bakış. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 231-252.
- Durmuşoğlu Saltalı, N., & Deniz, M. E. (2010). Duygu Eğitimi Programının Okul Öncesi Eğitime Devam Eden Altı Yaş Çocuklarının Duygusal Becerilerine Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(4), 2105-2140.
- Dyne, L. V., Cummings, L. L., & McLean Parks, J. (1995). Extra-Role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity (A Bridge Over Muddied Waters). *Research in Organizational Behavior*, 17, 215-286.
- Dyne, L. V., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
http://www.jstor.org/stable/256600?seq=1#page_scan_tab_contents adresinden alındı
- Edizler, G. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde 'Duygusal Zeka' Ölçüm Ve Modelleri. *Journal of Yaşar University*, 5(18), 2970-2984.
- Ege, R. (2012). Duygusal Zeka Ve Din Öğreimi: İlköğretim Din Kültürü Ve Ahlak Bilgisi Dersi Ve Duygusal Zeka Gelişimi İlişkisi. *Dini Araştırmalar Dergisi*, 15(40), 47-64.
- Ekman, P. (1994). P. Ekman, & R. J. Davidson içinde, *The Nature of Emotion: Fundamental Questions* (s. 15-20). New York: Oxford University Press.
<https://www.paulekman.com/wp-content/uploads/2013/07/All-Emotions-Are-Basic.pdf> adresinden alındı
- EkonomiAnaliz. (2016). *EkonomiAnaliz*. Mayıs 10, 2016 tarihinde EkonomiAnaliz Web Sitesi: <http://www.ekonomianaliz.com> adresinden alındı
- Emir, S., & Kaplan Sayı, A. (2013). Öğrenme Stilllerinin Duygusal Zeka Üzerine Etkisinin İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 21(2), 791-804.
- e-motivasyon.net. (2016). *Motivasyon Teorileri: Beklenti Kuramı (Expectancy Theory)*. Mart 13, 2016 tarihinde e-motivasyon.net Web Sitesi: <http://www.e-motivasyon.net/beklenti-kurami-expectancy-theory.html> adresinden alındı
- Erdemir, S., & Murat, M. (2014). İlköğretim Öğretmenlerinin Duygusal Zeka Düzeyleri İle Yaşadıkları Psikolojik Yıldırma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(25), 323-340.
- Erdoğan, M. Y. (2008). Duygusal Zekâ'nın Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(23), 62-76.
- Erdoğan, M. Y., & Kenarlı, Ö. (2008). Duygusal Zeka İle Akademik Başarı Arasındaki İlişki. *Milli Eğitim*(178), 297-310.
https://www.academia.edu/4591026/Duygusal_Zeka_ile_Akademik_Basari_Ara_sindaki_Iliski adresinden alındı

- Erkuş, A., & Günlü, E. (2008). Duygusal Zekanın Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 9(2), 187-209.
- Erol, A., Keleş Ünal, E., Gülpek, D., & Mete, L. (2009). Yüzde Dışavuran Duyguların Tanınması Ve Ayırt Edilmesi Testlerinin Türk Toplumunda Güvenilirlik Ve Geçerlilik Çalışması . *Anatolian Journal of Psychiatry* , 10(2), 116-123.
- Ertürk, E. (2014). Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi Ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gallese, V. (2003). The roots of empathy: The shared manifold hypothesis and the neutral basis of intersubjectivity. *Psychopathology*, 36, 171-180. doi:10.1159/000072786
- Geçgel, S. (2011, Nisan). Duygusal Zekanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Aksaray.
- Geçikli, F. (2012). Liderlik Ve Duygusal Zeka. *Atatürk İletişim Dergisi*(3), 19-37. <http://e-dergi.atauni.edu.tr/atauniiletisim/article/view/1025008052/1025006954> adresinden alındı
- George, J. M. (1991). State or Trait: Effects of Positive Mood on Prosocial Behaviors at Work . *Journal of Applied Psychology* , 76(2), 299-307.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310-329. doi:10.1037/0033-2909.112.2.310
- Giderler Atalay, C. (2009). Personel Güçlendirmeye Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Ve Eczacıbaşı Topluluğu'nda Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Doktora Lisans Tezi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Giderler Atalay, C. (2010). *Personel Güçlendirme Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Goleman, D. (1998). What Makes a Leader? *Harvard Business Review*, 76(6), 93-102.
- Goleman, D. (2000). *İşbaşında Duygusal Zeka* (1. b.). İstanbul: Varlık Yayınları A.Ş.
- Goleman, D. (2007). *Duygusal Zeka Neden IQ'dan Önemlidir?* (31. b.). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2001). Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance. *Harvard Business Review*, 79(11), 42-51.
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.

- Gök, E. E. (2007). Örgütsel Kültür Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık Olgusu Ve Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gömlüksiz, M. N., & Kan, A. Ü. (2012). Eğitimde Duyuşsal Boyut Ve Duyuşsal Öğrenme. *Turkish Studies*, 7(1), 1159-1177.
- Graham, J. W. (1991). An Essay on Organizational Citizenship Behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249-270.
- Graham, J. W., & Van Dyne, L. (2006). Gathering Information and Exercising Influence: Two Forms of Civic Virtue Organizational Citizenship Behavior. *Employee Responsibilities & Rights Journal*, 18(2), 89-109. doi:10.1007/s10672-006-9007-x
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432. file:///C:/Users/User/Downloads/0343d1380cf2b4fe15881ef6.pdf adresinden alındı
- Gül, H., İnce, M., & Korkmaz, O. (2014). Çalışma Yaşamında Duygusal Zeka Ve Bireylerin Duygusal Zeka Düzeylerini Kullanabilme Becerileri Üzerine Bir Araştırma. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 30-49.
- Güler, B. (2009). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Örgüt İçi Çatışma Arasındaki İlişki: Sağlık Sektörü Uygulaması. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi.
- Güler, N. (2013). Üniversite Çalışanlarında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Gazi Üniversitesinde Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, 1-99. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Güllüce, A. Ç. (2010). Duygusal Zekanın İşyerindeki Psikolojik Taciz Algısındaki Rolünün Bireyin Tolerans Düzeyi Açısından İncelenmesi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, 1-260. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gün, P. (2012). *Okul Öncesi Öğretmenlerinin Duygusal Zeka Yeterlilikleri İle Öğretimsel Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Gaziantep İli Örneği)*. Gaziantep: T.C Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Günbayı, İ., Dağlı, E., & Kalkan, F. (2013). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Destekleyici Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(4), 575-602.
- Gündüz Çekmecelioğlu, H., & Ülker, F. (2014). Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28, 35-58.
- Güney, T. (2014). Çalışanların Duygularını Yönetme Becerilerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Sabiha Gökçen Havalimanı Çalışanları Üzerine Bir

Uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Düzce: Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Günsel, A., Akgün, A. E., & Keskin, H. (2010). Duygusal Zeka Takım Öğrenmesi İlişkisi: Yazılım Geliştirme Takımları Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdai Bilimler Dergisi*, 24(3), 117-138.
- Gürbüz, S., & Yüksel, M. (2008). Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2), 174-190.
- Gürsoy, A. (2005). Liderlikte Duygusal Zeka(Liderlik Özellikleri İle Duygusal Zekalı Liderlere Ulaşılması) Türk Silahlı Kuvvetlerinde Örnek Bir Uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, 1-119. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Harbalıoğlu, M. (2014). Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Haworth, C. L., & Levy, P. E. (2001). The Importance of Instrumentality Beliefs in the Prediction of Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 64-75. doi:10.1006/jvbe.2000.1784
- Hsiung, H.-H. (2008). A Comparison of Affiliative Organizational Citizenship Behavior and Challenging Organizational Citizenship Behavior. *Proceedings for the Northeast Region Decision Sciences Institute* (s. 74-79). Northeast Decision Sciences Institute Proceedings .
- İlgin, B. (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda Lider Üye Etkileşimi Niteliğinin Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 33-56.
- İlisu, İ. (2012). Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İman Çam, Y. (2010). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İnce, M., Gül, H., & Gözükara, M. Y. (2015). Duygusal Zeka İle İşgören Performansı Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*(12), 226-245.
- Kafetsios, K., & Loumakou, M. (2007). A Comparative Evaluation of the Effects of Trait Emotional Intelligence and Emotion Regulation on Affect at Work and Job Satisfaction. *International Journal of Work Organization and Emotion*, 2(1), 71-87. doi:10.1504/IJWOE.2007.013616

- Kalemci Tüzün, İ. (2007). Güven, Örgütsel Güven Ve Örgütsel Güven Modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 93-118.
- Karadağ, Ö. (2012). Duygusal Zeka Açısından Türkçe Dersi Öğretim Programı (6,7,8. Sınıflar). *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(20), 567-579.
- Karademir, T., Döşyılmaz, E., Çoban, B., & Kafkas, M. E. (2010). Beden Eğitimi Ve Spor Bölümü Özel Yetenek Sınavına Katılan Öğrencilerde Benlik Saygısı Ve Duygusal Zeka. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 18(2), 653-674.
- Karaduman, M. (2013). İş Yaşamında Yalnızlık Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisi ve Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karaman, K., Yücel, C., & Dönder, H. (2008). Öğretmen Görüşlerine Göre, Okullardaki Bürokrasi ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 53, 49-74.
- Kaya, A. (2015). Duygusal Zeka Ve Yatırımcı Tercihleri. 19. *Finans Sempozyumu* (s. 123-146). Çorum: Finans Bilim Platformu.
- Kaymakçı, K. (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kellowey, E. K., Loughlin, C., Barling, J., & Nault, A. (2002). Self-Reported Counterproductive Behaviors and Organizational Citizenship Behaviors: Separate but Related Constructs. *International Journal Of Selection and Assessment*, 10(1/2), 143-151.
- Kılınç, E. (2012). Hekim Ve Hemşirelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sessizlik, Çalışan Performansı Ve Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Koçel, T. (1995). *İşletme Yöneticiliği* (5. b.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği* (8. b.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Konakay, G. (2013). Akademisyenlerde Duygusal Zeka Faktörlerinin Tükenmişlik Faktörleri İle İlişkisine Yönelik Bir Araştırma: Kocaeli Üniversitesi Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 121-144.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669. <http://www.jstor.org/stable/256704> adresinden alındı
- Konrad, S., & Hendl, C. (2003). *Duygularla Güçlenmek*. (M. Taştan, Çev.) İstanbul: Hayat Yayınları.

- Korkmaz, C., & Arabacı, B. İ. (2013). İlköğretim ve Ortaöğretim Okulları Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Algıları (Malatya İli Örneği). *İlköğretim Online*, 12(3), 770-783. <http://ilkogretim-online.org.tr> adresinden alındı
- Korkut, F. (2002). Lise Öğrencilerinin Problem Çözme Becerileri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(23), 177-184. <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/hunefd/article/view/5000048860> adresinden alındı
- Koşar, D., & Yalçınkaya, M. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Yordayıcıları Olarak Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Güven. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(4), 603-627.
- Köksal, A., & İşmen Gazioğlu, A. E. (2007). Ergenlerde Duygusal Zeka İle Karar Verme Stratejileri Arasındaki İlişki. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(7), 133-146.
- Köksal, O. (2012). Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Güven Ve Algılanan Aidiyet Durumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Saldırgan Davranışlar Üzerine Etkisi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Köse, S., Kartal, B., & Kayalı, N. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 1-19.
- Kulaklıoğlu, A. S. (2009). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bilgi Paylaşımı İlişkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kuzu, A. (2008). Hemşirelik Öğrencilerinin Duygusal Zekâ Ve İletişim Becerilerinin Eşdeğer Öğrenim Gören Öğrencilerle Karşılaştırmalı Olarak Değerlendirilmesi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Düzce: Düzce Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Lo, M.-C., & Ramayah, R. (2009). Dimensionality of organizational citizenship behavior (OCB) in a multicultural society: The case of Malaysia. *International Business Research*, 2(1), 48-55.
- Lopes, P. N., Salovey, P., & Straus, R. (2003). Emotional Intelligence, Personality, and the Perceived Quality of Social Relationships. *Personality and Individual Differences*, 35, 641-659.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2000). Emotional intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional Intelligence: Theory, Findings, And Implications. *Psychological Inquiry*, 15(3), 197-215.

- Meydan, C. H., & Basım, H. N. (2015). Örgütsel Vatandaşlık Davranışında Kontrol Odağı, Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Etkisi . *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 15(1), 99-116.
- Meydan, C. H., Şeşen, H., & Basım, H. N. (2011). Adalet Algısı ve Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Öncüllük Rolü. "*İş, Güç*" *Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 41-62.
- Mikolajczak, M., & Luminet, O. (2008). Trait emotional intelligence and the cognitive appraisal of stressful events: An exploratory study. *Personality and Individual Differences* , 44(7), 1445-1453. doi:10.1016/j.paid.2007.12.012
- Modassir, A., & Singh, T. (2008). Relationship of Emotional Intelligence with Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Leadership Studies*, 4(1), 3-21.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855. doi:10.1037/0021-9010.76.6.845
- Morrison, E. W. (1994). Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective. *Academy of Management Journal* , 37(6), 1543-1567.
- Nasurdin, A. M., & Khuan, S. L. (2007). Organizational Justice As An Antecedent Of Job Performance. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 9(3), 325-343.
- Newsome, S., Day, A. L., & Catano, V. M. (2000). Assessing the predictive validity of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences* , 29(6), 1005-1016. doi:10.1016/S0191-8869(99)00250-0
- Onay, M. (2011). Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekasının Ve Duygusal Emeginin, Görev Performansı Ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(4), 587-600.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Mass, USA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72. doi: 10.1002/bs.3830090206
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time . *Human Performance*, 10(2), 85-97. doi:10.1207/s15327043hup1002_2
- Organ, D. W., & Lingl, A. (1995). Personality, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Social Psychology*, 135(3), 339-350.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802. doi: 10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x

- Önal, M. (2010). *Eğitim İşgörenlerinin Duygusal Zekaları İle Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Örücü, E., Kılıç, R., & Aksakal, M. (2010). Çalışma Yaşamında İş Doyumu Ve Balıkesir Emniyet Müdürlüğü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Mevzuat Dergisi*, 13(145), 1-9. <http://www.mevzuatdergisi.com/2010/01a/01.htm> adresinden alındı
- Özcan, G. T. (2015). Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri Ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(20), 117-135.
- Özdevecioğlu, M., Akın, M., Karaca, M., & İştahlı, B. (2014). Kötü Niyetli Yönetim Algılamasının Çalışanların Performansları Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zekânın Rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1), 1-18.
- Özen İşbaşı, J. (2000). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özer, A. (2013). Psikolojik Danışmanların Yardım Etme Stillerinin A Tipi Kişilik Özellikleri Ve Duygusal Zekaları İle Yordanabilirliği. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü .
- Özer, E., & Deniz, M. E. (2014). Üniversite Öğrencilerinin Psikolojik Sağlık Düzeylerinin Duygusal Zeka Açısından İncelenmesi. *İlköğretim Online*, 13(4), 1240-1248. <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/ilkonline/article/view/5000075272> adresinden alındı
- Özer, S. (2009). Eğitim Örgütlerinde Lider Davranış Biçimleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki (Nevşehir İli Örneği). *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi* . Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özgan, H. (2011). Örgütsel Davranış Bağlamında Öğretmenlerin Örgütsel Adalet, Güven, Bağlılık, Yönetici değerlendirme ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Algıları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Kuram Ve Algılamada Eğitim Bilimleri*, 11(1), 229-247.
- Özutku, H., Ağca, V., & Cevrioğlu, E. (2008). Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi İle Örgütsel Bağlılık Boyutları Ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi*, 22(2), 193-210.

- Pekcan, A. (2010). Yöneticiye Güvenin Yenilikçi Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisinde Örgüte Güvenin Etkisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Penner, L. A., Midili, A. R., & Kegelmeyer, J. (1997). Beyond Job Attitudes: A Personality and Social Psychology Perspective on the Causes of Organizational Citizenship Behavior. *Human Performance*, 10(2), 111-131.
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2003). Trait Emotional Intelligence: Behavioural Validation in Two Studies of Emotion Recognition and Reactivity to Mood Induction. *European Journal of Personality*, 17(1), 39-57. doi: 10.1002/per.466
- Pirecioğlu, F. M. (2010). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pirecioğlu, F. M. (2010). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. 2010: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31(3), 351-363. <http://www.jstor.org/stable/3152222> adresinden alındı
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research. *Human Performance*, 10(2), 133-151. http://dx.doi.org/10.1207/s15327043hup1002_5 adresinden alındı
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Polat, S., & Aktop, E. (2010). Öğretmenlerin Duygusal Zekâ Ve Örgütsel Destek Algılarının Girişimcilik Davranışlarına Etkisi. *Akademik Bakış Dergisi*(22), 1-19.
- Polatçı, S., & Sobacı, F. (2014). Öğrencilerin Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri Üzerinde Kişilik Özellikleri Ve Duygusal Zeka Düzeylerinin Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(4), 50-71.
- Puffer, S. M. (1987). Prosocial Behavior, Noncompliant Behavior, and Work Performance Among Commission Salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 615-621.
- Recepoğlu, E. (2012). Öğrtmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Duygusal Zeka Düzeylerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Milli Eğitim*(194), 149-165. http://uvf.ulakbim.gov.tr/uvf/index.php?cwid=9&vtadi=TSOS&c=ebsco&ano=144011_da9bcd86b5ed0b5da3d989f14b2b7f9d&? adresinden alındı

- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80. doi:10.1037//0021-9010.87.1.66
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211. doi:10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG
- Savaş, A. C. (2012). Okul Müdürlerinin Duygusal Zeka Ve Duygusal Emek Yeterliliklerinin Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerine Etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(33), 139-148.
- Schnake, M. (1991). Organizational citizenship behavior: A review, proposed model, and research agenda. *Human Relations*, 44(7), 735-759.
- Schnake, M. E., & Dumler, M. P. (2003). Levels of Measurement and Analysis Issues in Organizational Citizenship Behaviour Research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 283-301.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317-339.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 655-663.
- Sofuoğlu Çiçek, S. (2010). Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler: Bir Model Önerisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Hatay: Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Somuncuoğlu, D. (2005). Duygusal Zeka Yeterliliklerinin Kuramsal Çerçevesi Ve Eğitimdeki Rolü. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*(11), 269-293.
- Songür, N., Basım, H. N., & Şeşen, H. (2008). Örgütsel Vatandaşlık Davranışında Adalet Algısının Öncüllük Rolü. *Amme İdaresi Dergisi*, 41(4), 79-100.
- Staw, B. M., & Boettger, R. D. (1990). Task Revision: A Neglected From Of Work Performance. *Academy of Management Journal* , 33(3), 534-559.
- Sternberg, R. J. (1997). The Concept of Intelligence and Its Role in Lifelong Learning and Success . *American Psychologist*, 52(10), 1030-1037.
- Sü Eröz, S. (2011). *Duygusal Zeka Ve İletişim Arasındaki İlişki: Bir Uygulama*. Bursa: T.C Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahin Baltacı, H., & Demir, K. (2012). Sınıf Öğretmeni Adaylarının Duygusal Zekaları Ve Öfke İfade Tarzları. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(4), 2413-2428.
<https://edam.com.tr/kuyeb/pdf/tr/96461aa3d7577beb7ab19977dc186e53altaci.pdf> adresinden alındı

- Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi Ve Yönetimsel Etkinlik. *Maliye Dergisi*(159), 21-35.
- Şanal, M. (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşletmeler Açısından Önemi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(1), 529-538.
- Şeşen, H. (2010). Kontrol Odağı, Genel Öz Yeterlik, İş Tatmini Ve Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Ankara'da Bulunan Kamu Kurumlarında Bir Araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(2), 195-220.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., & Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış* (7. Baskı b.). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Taşcı, D., & Koç, U. (2007). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Örgütsel Öğrenme Değerleri İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 373-382.
- Taşkın, A. K. (2008). Beden Eğitimi Öğrencilerinde Duygusal Zeka Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, 1-49. Konya: Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Tatar, A., Tok, S., & Saltukoğlu, G. (2011). Gözden Geçirilmiş Schutte Duygusal Zeka Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması Ve Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi. *Klinik Psikofarmakoloji Bülteni*, 21(4), 325-338.
- Tekin Acar, F. (2001). Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, 1-169. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and Its Uses. *Harper's Magazine*, 140, 227-235.
- Tiryaki Şen, H., Taşkın Yılmaz, F., Özcan, D., & Bahçecik, N. (2013). Kamu Hastanelerinde Görev Yapan Başhekim ve Başhemşirelerin Duygusal Zeka Düzeyleri ile Etik Muhakeme Yetenekleri ve Etkileyen Faktörler . *Hemşirelikte Eğitim Ve Araştırma Dergisi*, 10(3), 18-26.
- Tokmak, İ., Yıldız, E., & Turgut, H. (2013). Duygusal Zekanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(10), 96-114.
- Topaloğlu, G. (2005). Dönüştürücü Liderlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Toytok, E. H. (2013). Öğretmenlerin Duygusal Zeka Yeterliklerini Sınıf Yönetimi Sürecinde Kullanma Düzeyleri: Sakarya İli Örneği. *Anadolu Eğitim Liderliği Ve Öğretim Dergisi* , 1(1), 27-43.
- Tuğrul, C. (1999). Duygusal Zeka. *Klinik Psikiyatri*, 12-20.

- Tuna, Y. (2008). Örgütsel İletişim Sürecinde Yöneticilerin Duygusal Zeka Yeterlilikleri. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, 1-200. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Türk Dil Kurumu. (2015). *Güncel Türkçe Sözlük: Türk Dil Kurumu*. Mart 3, 2015 tarihinde Türk Dil Kurumu: <http://www.tdk.gov.tr/> adresinden alındı
- Türker, M. (2006). Çalışanların Rol Tanımlamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ugboro, I. O., & Obeng, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study. *Journal of Quality Management*, 5(2), 247-272.
- Uslu, B. (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: (Manisa İl Örneği). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ünsar, A. S., & Dinçer, D. (2014). Duygusal Zekanın İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 55-66.
- Varlı, H. (2014). Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Aksaray: Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Wong, C.-S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274. doi:10.1016/S1048-9843(02)00099-1
- Yalçın, İ., Şeker, M., & Bayram, A. (2014). Yöneticilerin Kişilik Özellikleri Ve Duygusal Zekaları İle Yönetim Bilişim Sistemleri Kullanımları Arasındaki Etkileşimin Tespitine Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*, 7(13), 75-92.
- Yalız, D. (2013). Anadolu Üniversitesi Beden Eğitimi Ve Spor Öğretmenliği Bölümü Öğrencilerinin Duygusal Zeka Düzeyleri İncelenmesi. *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, 4(2), 94-111.
- Yaprak Kaya, Ö. (2015). Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi (Balıkesir İli Merkez İlçe Örneği). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yaşlıoğlu, M. M., Pekdemir, I., & Toplu, D. (2013). Duygusal Zeka Ve Çatışma Yönetimi Yöntemleri Arasındaki İlişki Ve Bu İlişkide Lider Üye Etkileşiminin Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 191-220.

- Yelboğa, A. (2006). Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 196-211.
- Yeşilyaprak, B. (2001). Duygusal Zeka Ve Eğitim Açısından Doğurguları. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*(25), 139-146.
- Yeşilyurt, H., & Koçak, N. (2014). İş Doyumu Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Otel İşletmeleri Açısından İncelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 303-324.
- Yıldırım, B. N. (2012). Liderlik Özellikleri Ve Liderlik Tarzlarının Duygusal Zeka Perspektifinden İncelenmesi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, 1-107. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz Karabulutlu, E., Yılmaz, S., & Yurttaş, A. (2011). Öğrencilerin Duygusal Zeka Düzeyleri İle Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki . *Psikiyatri Hemşireliği Dergisi* , 2(2), 75-79.
- Yılmaz, K. (2009). Özel Dershane Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* , 15(59), 471-490.
- Yücel, C., & Samancı Kalaycı, G. (2009). Örgütsel Güven Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 19(1), 113-132.
- Yüksel, M. (2006). Duygusal Zeka Ve Performans İlişkisi (Bir Uygulama). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

EKLER

EK-1 DUYGUSAL ZEKÂ'NIN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK ANKET FORMU

Değerli katılımcı,

Bu anket, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda "*Duygusal Zeka'nın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi*" başlıklı yüksek lisans tezinin uygulama kısmına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Anketten elde edilecek veri ve sonuçlar sadece akademik amaçlar için kullanılacak ve hiçbir kişi ya da kuruma verilmeyecektir. Çalışmamıza yaptığınız katkı bizim için çok değerlidir. Bu anketi doldurmak için zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

1. BÖLÜM

DEMOGRAFİK BİLGİLER				
Cinsiyet	Yaşınız	Eğitim durumunuz	Kaç Yıldır Bu Görevde Çalışmaktasınız	Kaç Yıldır Bu Meslekte Çalışmaktasınız
1) Kadın 2) Erkek	1) 25 yaş altı 2) 26-35 yaş arası 3) 36-45 yaş arası 4) 46-55 yaş arası 5) 56 ve üzeri	1) Lise 2) Ön lisans 3) Lisans 4) Yüksek lisans 5) Doktora	1) 1-4 yıl 2) 5-8 yıl 3) 9-12 yıl 4) 13-16 yıl 5) 17-20 yıl 6) 21 ve üzeri	1) 1-4 yıl 2) 5-8 yıl 3) 9-12 yıl 4) 13-16 yıl 5) 17-20 yıl 6) 21 ve üzeri

2. BÖLÜM

No	DUYGUSAL ZEKÂ YETERLİLİKLERİ	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
ÖZBİLİNÇ						
1	Sağduyumun bir ürünü olan olumlu ve olumsuz duygularımın her ikisini de hayatıma yön vermede kullanırım.					
2	Olumsuz duygularımla hayatımda ne gibi değişiklikler yapmam gerektiğini ortaya koyarım					
3	Duygularımı her an kendime uygun bir şekilde ifade ederim					

4	Zaman uygunsa olumsuz duygularımı, hatalarımı değerlendirir ve olumsuzluk sebebinin ne olduğunu bulmaya çalışırım.					
5	Sağlığım için gerçek duygularımdan haberdar olmak çok önemlidir.					
6	Gerçek duygularından haberdar olan insanlar kendi hayatlarını daha kolay yönetirler.					
ÖZYÖNETİM						
7	Baskı altında sakinimdir.					
8	Neler hissettiğimin farkındayım.					
9	Bazı şeyler yolunda gitmeyip alt üst olduğu zaman yeniden kolayca soğukkanlı olabilirim.					
10	Olumsuz duyguların beni uzun süre etkilemesine izin vermem.					
11	İşler yolunda gitmediği zaman kendime hâkim olurum.					
12	Olumsuz duygularımdan kolayca sıyrılabilirim.					
MOTİVASYON						
13	Kendimi tehlike altında hissettiğim zaman sakin kalarak ne yapmam gerektiği konusunda kendimi odaklayabilirim.					
14	Kendimi tehlike altında hissettiğim zaman büyük ölçüde olumlu duygularla hareket ederim (mizah, şaka, mücadeleci vb.)					
15	Bir başarısızlık durumunda başarabilmek için tekrar tekrar deneyebilecek gücüm vardır.					
16	Hayatta karşılaştığım güçlüklerle çözüm bulmaya çalışırım.					
17	Kolayca sükûnet, dikkat ve hazır olmayı gerektirecek durumlara girebilirim.					
18	Bir görev söz konusu olduğu zaman olumsuz duygularımdan kolayca sıyrılabilirim.					
EMPATİ						
19	Başkalarının problemlerini dinlemede oldukça iyiyim.					
20	Başkalarının duygusal ihtiyaçlarına duyarlıyım.					
21	Doğrudan ifade edilmese bile başkalarının duygularını kolayca anlayabilirim.					
22	İnsanların duygularını yüz ifadelerinden anlamada başarılıyım.					
23	Başkalarının belirgin olmayan ihtiyaçlarını kolayca sezebilirim.					
24	Başkalarının duygularına güçlü bir şekilde uyarım.					
SOSYAL BECERİLER						
25	Başkalarının üzerinde sakinleştirici bir etkim var.					
26	Diğer insanların mizacına, ihtiyaçlarına ve güdülerine tepkilerde bulunurum.					
27	İnsanlar benim diğer insanların duygularını etkilediğimi düşünürler.					
28	Genellikle başka insanların karamsarlıklarını kolaylıkla iyimserliğe çevirebilirim.					
29	Bir ilişkiyle ilgili tavsiye isteyenler için uygun birisiyim.					
30	Kendi kişisel amaçlarına ulaşmada başkalarına yardımcı olurum.					

3. BÖLÜM

No	ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI	Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Sıklıkla	Çoğunlukla	Her zaman
ÖZGECİLİK							
1	Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.						
2	Aşırı iş yükü ile uğraşan iş arkadaşşıma yardım ederim.						
3	Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum.						
4	İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.						
5	İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.						
VİCDANLILIK							
6	Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm.						
7	Okulum için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.						
8	Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.						
NEZAKET							
9	Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.						
10	Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.						
11	Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim.						
CENTİLMENLİK							
12	Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam.						
13	Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.						
14	Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam.						
15	Okul içinde çıkan çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol alırım.						
SİVİL ERDEM							
16	İl veya ilçe tarafından yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.						
17	Okulun sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.						
18	Okul yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum.						
19	Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.						

