



T.C.  
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**BANKACILIK SEKTÖRÜNDEKİ KADIN  
ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL ZEKÂ DÜZEYLERİ  
İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI  
ARASINDAKİ İLİŞKİ: İZMİR İLİ ÖRNEĞİ**

**Doktora Tezi**

**MÜGE DOĞANER DEMİRTAŞ**

**İZMİR - 2020**

T.C.  
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**BANKACILIK SEKTÖRÜNDEKİ KADIN  
ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL ZEKÂ DÜZEYLERİ  
İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI  
ARASINDAKİ İLİŞKİ: İZMİR İLİ ÖRNEĞİ**

Doktora Tezi

**MÜGE DOĞANER DEMİRTAŞ**

**DANIŞMAN: PROF. DR. NEZİH METİN ÖZMUTAF**

**İZMİR - 2020**

## YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “Bankacılık Sektöründeki Kadın Çalışanların Duygusal Zeka Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki: İzmir İli Örneği” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../2020

Müge DOĞANER DEMİRTAŞ



TS EN ISO  
9001:2015

T.C.  
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü



TEZ SINAVI TUTANAK FORMU

Dok. No: FR/604/21

İlk Yayın Tar.: 03.10.2017

Rev. No/Tar.: 00/..

Sayfa 1 / 1

GÖNDEREN : İşletme Anabilim Dalı Başkanlığı.

GÖNDERİLEN : Sosyal Bilimler Enstitüsü

Anabilim Dalımız Doktora Programı öğrencisi Müge DOĞANER DEMİRTAŞ ile ilgili Tez Sınav Tutanağı aşağıdadır.

Tarih:

Sayı :

Prof. Dr.  
Nezih Metin ÖZMUTAF  
İşletme Anabilim Dalı Başkanı

İmza

SINAV TUTANAĞI

Tez Sınav Jürimiz tarafından incelenen “*Bankacılık Sektöründeki Kadın Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki: İzmir İli Örneği*” başlıklı doktora tezi ile ilgili olarak jürimiz 03.06.2020 tarihinde toplanmış ve adı geçen öğrenciyi Tez Sınavına tabi tutmuştur. Sınav sonucunda adayın tezi hakkında ~~OYBİRLİĞİ~~ **OYÇOKLUĞU** ile aşağıdaki karar verilmiştir.

KABUL

Kabul Edilen Doktora tezi:

- i) Bilime yenilik getirmiştir
- ii) Yeni bir bilimsel yöntem geliştirmiştir
- iii) Bilinen bir yöntemi yeni bir alana uygulamıştır
- iv) Uygulama yapmıştır (sadece Yüksek Lisans'ta geçerlidir)

RED

DÜZELTME \*

Tez Sınav Jürisi	Unvanı ve Adı Soyadı	İmza
Tez Danışmanı	Prof. Dr. Nezih Metin ÖZMUTAF	
Üye	Prof. Dr. Nesrin DEMİR	
Üye	Prof. Dr. Mustafa Zihni TUNCA	
Üye	Doç. Dr. Evrim MAYATÜRK AKYOL	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Ebru TOLAY	

Eki : Tez Değerlendirme Formu (Her bir jüri için).

\* Tez sınavında düzeltme kararı verilmesi halinde jüri tarafından öngörülen düzeltmelere ilişkin bir jüri raporu eklenmelidir. Düzeltmeler için Ek süre her defasında en fazla yüksek lisans öğrencileri için 3 ay, doktora öğrencileri için 6 aydır.

# ÖZET

Doktora Tezi

## BANKACILIK SEKTÖRÜNDEKİ KADIN ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL ZEKA DÜZEYLERİ İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: İZMİR İLİ ÖRNEĞİ

Müge DOĞANER DEMİRTAŞ

İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Günümüz değişen piyasa koşullarında, örgütsel etkinliğe katkı sağlayan dinamiklere sahip olmak, kurumlar için kaçınılmaz bir unsur haline gelmiştir. Bu bağlamda ikamesi olmayan tek üretim faktörü, insan kaynağının sahip olduğu beceriler ve sergilediği davranışlar ayrıca ilgi çekmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada duygusal zeka düzeyinin, rol fazlası gönüllü davranışlar olarak da adlandırılan örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyeceği görüşünden hareket edilmiştir. Bu kapsamda çalışmanın teorik bölümünde duygusal zeka ile örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları ayrı ayrı ve birbirleriyle olan ilişkileri bakımından ele alınmış ve kadın çalışanlar gerek toplumsal yaşam gerekse iş yaşamı bakımından değerlendirilmiştir.

Uygulama bölümünde ise, araştırmanın teorik modeli doğrultusunda geliştirilmiş olan hipotezleri test etmek amacıyla İzmir'de bulunan özel bir bankanın 416 kadın çalışanına anket uygulaması yapılmıştır. Araştırmayla, katılımcıların değişkenlerin tüm alt boyutlarını ileri düzeyde önemli olarak algıladıkları, yönetici ve çalışanlar arasında faktörlere bakış açısı bakımından algı farklılığı bulunmadığı, bazı faktörler arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu; bazılarında ise ilişkiye rastlanılmadığı ve duygusal zeka ile örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik olarak kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal Zeka, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Bankacılık, Kadın Çalışanlar.

# **ABSTRACT**

**Doctoral Thesis**

## **THE RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL INTELLIGENCE LEVELS AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS OF FEMALE EMPLOYEES IN THE BANKING SEKTOR: SAMPLE OF IZMIR PROVINCE**

**Müge DOĞANER DEMİRTAŞ**

**İzmir Katip Çelebi University**

**Graduate School of Social Sciences**

**Department of Business Program**

In today's changing market conditions, having dynamics contributing to organizational effectiveness has become an inevitable factor for institutions. In this context, the only production factor without substitution, the skills of human resources and the behaviors exhibited are also of interest. Therefore in this study, it is considered that the level of emotional intelligence will affect organizational citizenship behavior, also called voluntary surplus behaviors. In this context emotional intelligence and organizational citizenship behavior concepts are discussed separately and in relation to each other in the literature section of study and female employees are evaluated in terms of both social and work life.

In the application section, in order to test the hypotheses developed in line with the theoretical model of the research, a questionnaire was applied to 416 female employees of a private bank in Izmir. According to the research, it was observed that the participants perceived all sub-dimensions of the variables as highly important, there was no difference in perception between the managers and employees in terms of the perspectives of the factors and there was a positive relationship between some factors; in some cases, the relationship was not found and the regression model for emotional intelligence and organizational citizenship behavior was significant.

**Anahtar Kelimeler:** Emotional Intelligence, Organizational Citizenship Behavior, Banking, Female Employees.

## İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ.....	ii
TEZ SINAVI TUTANAK FORMU .....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
TABLolar LİSTESİ .....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xi
KISALTMALAR LİSTESİ .....	xii
ÖNSÖZ.....	xiii
GİRİŞ.....	1

### 1. DUYGUSAL ZEKANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ VE KADIN ÇALIŞANLAR

1.1. DUYGUSAL ZEKA KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ.....	3
1.2. DUYGUSAL ZEKA KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ .....	11
1.2.1. Duygusal Zeka ile İlgili Yurtdışında Yapılan Araştırmalar.....	12
1.2.2. Duygusal Zeka ile İlgili Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar .....	14
1.3. DUYGUSAL ZEKA KAVRAMININ BOYUTLARI .....	15
1.3.1. Kendini Tanıma .....	15
1.3.2. Kendi Duygularını Yönetme .....	16
1.3.3. Motivasyon .....	16
1.3.4. Empati .....	17
1.3.5. Sosyal Beceriler .....	18
1.4. DUYGUSAL ZEKA MODELLERİ .....	18
1.4.1. Reuven Bar-on Modeli.....	20
1.4.2. John Mayer ve Peter Salovey Modeli .....	22
1.4.3. Robert K.Cooper ve Ayman Sawaf Modeli.....	23
1.4.4. Daniel Goleman Modeli.....	24
1.5. DUYGUSAL ZEKA ve DİĞER ZEKA TÜRLERİ .....	25

1.5.1. Bilişsel Zeka.....	25
1.5.2. Bilişsel Olmayan Zeka.....	27
1.5.2.1. Sosyal Zeka.....	27
1.5.2.2. Pratik Zeka.....	28
1.5.2.3. Çoklu Zeka.....	29
1.6. KADIN ÇALIŞANLAR, DUYGUSAL ZEKA VE BANKACILIK SEKTÖRÜ .....	33
1.6.1. Toplumsal Yaşamda ve İş Yaşamında Kadınlar.....	34
1.6.2. Kadın Çalışanlarda Duygusal Zeka ve Bankacılık Sektörü.....	36

## 2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

2.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMININ TANIMI, ÖNEMİ VE NİTELİKLERİ .....	50
2.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı ve Önemi.....	50
2.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Nitelikleri.....	59
2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ.....	60
2.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Yurtdışında Yapılan Araştırmalar.....	62
2.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar.....	64
2.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMININ BOYUTLARI.....	65
2.3.1. Özgecilik .....	66
2.3.2. Vicdanlılık .....	67
2.3.3. Sivil Erdem .....	67
2.3.4. Centilmenlik .....	68
2.3.5. Nezaket .....	68
2.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI TEORİLERİ .....	69
2.4.1. Sosyal Mübadele Teorisi.....	70
2.4.2. Eşitlik Teorisi.....	71
2.4.3. Lider – Üye Değişim Teorisi .....	71
2.4.4. Karşılıklılık Norm Teorisi.....	72



2.4.5. Beklenti Teorisi.....	73
2.5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER .....	73
2.5.1. Kişisel Faktörler.....	74
2.5.1.1. Örgütsel Bağlılık.....	74
2.5.1.2. İş Tatmini .....	75
2.5.1.3. Ruhsal Durum .....	75
2.5.1.4. Kişilik Özellikleri.....	76
2.5.1.5. İhtiyaçlar .....	77
2.5.1.6. Demografik Değişkenler.....	78
2.5.1.7. Örgütsel Adalet.....	79
2.5.2. Durumsal Faktörler .....	80
2.5.2.1. İşin Özellikleri .....	80
2.5.2.2. Liderin Özellikleri.....	81
2.5.2.3. Örgütün Özellikleri.....	81
2.6. DUYGUSAL ZEKA İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ VE LİTERATÜRDEKİ ARAŞTIRMALAR .....	82

**3. BANKACILIK SEKTÖRÜNDEKİ KADIN ÇALIŞANLARIN  
DUYGUSAL ZEKA DÜZEYLERİ İLE ÖRGÜTSEL  
VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ:  
İZMİR İLİ ÖRNEĞİ**

3.1. ARAŞTIRMA.....	99
3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	99
3.1.2. Araştırmanın Temel Hipotezleri .....	100
3.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	102
3.1.4. Veri Toplama Araçları ve Kullanılan Yöntem.....	103
3.1.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	105
3.1.6. Araştırmanın Teorik Modeli .....	105
3.1.7. Verilerin Analizi .....	106
3.1.8. Bulgular.....	106
3.1.8.1. Demografik Değişkenler ile İlgili Bulgular .....	106

3.1.8.2. Ölçüm Aracının Geçerlilik ve Güvenilirliği.....	110
3.1.8.3. Araştırmanın Sonuç Modeli.....	116
3.1.8.4. Faktörlere Yönelik Bulgular .....	116
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>122</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>129</b>
<b>EK-1. Araştırmanın Anket Formu.....</b>	<b>157</b>



## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Duygusal Zeka Modellerinin Karşılaştırmalı Tablosu.....	19
Tablo 1.2. Duygusal Zeka Kavramı ile İlgili Yönetim Alanında Yapılan Çalışmalara İlişkin Yazın Taraması, Kullanılan Ölçekler ve Ulaşılan Bulgular.....	40
Tablo 2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı ile İlgili Yönetim Alanında Yapılan Çalışmalara İlişkin Yazın Taraması, Kullanılan Ölçekler ve Ulaşılan Bulgular.....	88
Tablo 3.1. Katılımcıların Yaş Dağılımları.....	107
Tablo 3.2. Katılımcıların Eğitim Durumu Dağılımları.....	107
Tablo 3.3. Katılımcıların Pozisyon Dağılımları.....	107
Tablo 3.4. Katılımcıların Deneyim Süresi Dağılımları.....	108
Tablo 3.5. Katılımcıların Duygusal Zeka Boyutlarının Önem Sırasına İlişkin Görüşlerinin Dağılımları.....	108
Tablo 3.6. Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarının Önem Sırasına İlişkin Görüşlerinin Dağılımları.....	109
Tablo 3.7. Sahip Olunan Duygusal Zekanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bakımından Önem Seviyesi Dağılımları.....	110
Tablo 3.8. Duygusal Zeka Değişkenine İlişkin Önermeler, Açıklayıcı Faktör Analizleri ve Güvenilirlik Analizleri.....	114
Tablo 3.9. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Değişkenine İlişkin Önermeler, Açıklayıcı Faktör Analizleri ve Güvenilirlik Analizleri.....	114
Tablo 3.10. Katılımcıların Faktörlerin Öneme İlişkin Verdikleri Yanıtların Dağılımı.....	117
Tablo 3.11. Katılımcıların Pozisyonlarına Göre Duygusal Zeka ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi.....	118
Tablo 3.12. Faktörler Arası Korelasyon.....	120
Tablo 3.13. Duygusal Zeka Düzeyinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinin Değerlendirilmesi.....	121

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Çoklu Zeka Türleri .....	30
Şekil 3.1. Araştırmanın Teorik Modeli.....	106
Şekil 3.2. Araştırmanın Sonuç Modeli .....	116



## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>Akt</b>	Aktaran
<b>DKEIT</b>	Deepa Krisknaveni Emotional Intelligence Test
<b>DZ</b>	Duygusal Zeka
<b>EI</b>	Emotional Intelligence
<b>EQ</b>	Emotional Quotient
<b>Inc</b>	Incorporated
<b>IQ</b>	Intelligence Quotient
<b>IT</b>	Information Technology
<b>İİBF</b>	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
<b>KSSGM</b>	Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü
<b>ÖVD</b>	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
<b>Ph.D.</b>	Doctor of Philosophy
<b>SPSS</b>	Statistical Package for the Social Sciences
<b>TDK</b>	Türk Dil Kurumu
<b>TKI</b>	Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument
<b>WDB</b>	Workplace Deviant Behavior
<b>Yy</b>	Yüzyıl
<b>P</b>	Page
<b>S</b>	Sayfa
<b>Vb</b>	Ve Benzeri
<b>Vd</b>	Ve Diğerleri
<b>Vs</b>	Ve Saire

## ÖNSÖZ

Emek yoğun sektörlerin başında gelen bankacılık sektöründe, gerek stresli çalışma koşulları gerekse kaçınılmaz insan ilişkileri bakımından en önemli unsurun işgücü olduğunu söylemek mümkündür. Bu çalışmada algılama becerileri, bireylerarası uyum ve empati yetenekleri noktasında erkeklerden daha gelişmiş oldukları varsayılan kadın çalışanların, ayrıca araştırılması ve derinlemesine incelenmesi amaçlanmıştır. Günümüz rekabetçi piyasa koşullarında, kendi duygularının farkında olan ve bu duyguları doğru bir şekilde ifade ederek, yönetebilen çalışanların varlığı; örgütsel çatışmaların önlenmesi ve etkinliğin sağlanması bakımından kurumlar için göz ardı edilemez bir değere sahiptir. Bu noktada oldukça hassas bir konu olan duygusal zekanın, çalışanların kendi istekleriyle gerçekleştirecekleri rol fazlası davranışlar sergilemelerine katkısı olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla araştırma değişkenleri üzerinde detaylı bir şekilde durulmuş, benzer araştırmalar incelenmiş ve elde edilen bulgular sonucunda, gelecek çalışmalar için dikkate alınması gereken önerilere yer verilmiştir.

Tez çalışma sürecimde bilgi birikimiyle bana yol gösteren, kendisiyle çalıştığım için bana kendimi şanslı hissettiren, örnek aldığım değerli danışman hocam Prof. Dr. Nezih Metin ÖZMUTAF'a, bir kadın olarak kültürüne ve duruşuna hayran olduğum kıymetli hocam Prof. Dr. Nesrin DEMİR'e, her daim yapıcı ve destekleyici tavırlarıyla yardımlarını esirgemeyen, kalbi gibi kendi de güzel olan hocam Doç. Dr. Evrim Mayatürk AKYOL'a, akademik kariyer yolculuğumda lisans sürecimden itibaren varlığına duacı olduğum, hayatımın akışını değiştiren, değerli büyüğüm ve kıymetli hocam Prof. Dr. M. Şerif ŞİMŞEK'e sonsuz teşekkür ve saygılarımı arz ederim.

## GİRİŞ

Teknolojik gelişmelere paralel olarak değişen ve küreselleşme olarak da adlandırılan günümüz yeni dünya düzeninde, örgütlerin rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlayarak varlıklarını sürdürebilmeleri oldukça önemli bir hale gelmiştir. Ayakta kalmak ve fark yaratmak büyük ölçüde çalışanların başarısına bağlıdır. Bu noktadan hareketle örgütlerin sahip oldukları insan kaynağını etkin bir şekilde kullanmaları ve çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinde sinerjiyi yakalamaları gerektiğini söylemek mümkündür. Stratejik başarıya ulaşma noktasında, işe alınacak personelin teknik bakımdan gelişmiş ve yüksek akademik zekaya sahip olmaları yeterli olmamakta aynı zamanda kendi duygularının farkında olan, bu duyguları kontrol edebilen, sosyal becerileri ve empati yeteneği gelişmiş çalışanların varlığına da gereksinim duyulmaktadır. Entellektüel sermaye olarak da adlandırılan çalışanlar örgüt içerisinde oluşan birtakım olaylara anlık ve birbirinden farklı duygusal tepkiler vermekte; bu tepkiler de zaman içerisinde gönüllülük esasına dayanan, resmi olmayan ancak örgütün varlığına olumlu katkılar sağlayan örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedirler. Yaratıcılık, sadakat ve motivasyon gelişimine yardımcı olan duygusal zeka, çalışanların örgüt adına ekstra rol davranışları sergilemelerini sağlayarak örgütsel bağlılıklarını ve dolayısıyla verimliliklerini artırmaktadır. Bu bağlamda günümüz kurumsal dünyasında varlığını sürdüren birçok örgütün teknolojik bakımdan gelişmiş olduğunu, bunun tek başına bir anlam ifade etmediğini; fark yaratmak ve rekabet avantajı elde edebilmek için sosyal ve duygusal becerileri gelişmiş çalışanlara ihtiyaç duyulduğunu bilmek önemlidir.

Bu çalışmada empati, yardımseverlik ve duygusallık gibi dışil özelliklere sahip kadın çalışanların, bankacılık sektöründeki, duygusal zeka düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın birinci bölümünde duygusal zeka kavramı genel bir çerçevede detaylı bir şekilde değerlendirilmiş, sözkonusu kavramın tanımı, önemi, tarihsel gelişimi ve boyutları açıklanmış, toplumsal yaşamda ve iş yaşamında kadın konusu ele alınarak bankacılık sektöründeki kadın çalışanların duygusal zeka düzeyleri ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde örgütsel vatandaşlık davranışının tanımı, önemi,

nitelikleri, tarihsel gelişimi, boyutları, kavrama etki eden faktörler hakkında bilgi verilmiş ve her iki bölümde de duygusal zeka ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yurt içi ve yurt dışındaki araştırmalar ile elde edilen bulgular tablo ve alt başlıklar halinde sunulmuştur. Üçüncü ve son bölümde ise, geliştirilen hipotezler doğrultusunda kadın banka çalışanlarının duygusal zeka düzeylerini ortaya koyabilmek ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile bağlantısını açıklayabilmek amacıyla yapılan anket uygulaması ve elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Sonuç ve öneriler bölümünde ise, araştırmanın bulguları özet olarak ele alınarak, söz konusu çalışmanın literatüre olan katkısına ve konuyla ilgili önerilere değinilmiştir.





# 1. DUYGUSAL ZEKANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ VE KADIN ÇALIŞANLAR

## 1.1. DUYGUSAL ZEKA KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ

Duygusal zekâ kavramı, insan davranışlarının nedenlerini açıklamak amacıyla yapılan araştırmalara konu olan ve son yıllarda önemi gittikçe artan bir kavramdır. Rekabet şartlarının giderek zorlaştığı, değişimlerin her geçen gün arttığı ve örgütlerin hem bu koşullara ayak uydurabilmek hem de uzun dönemde varlıklarını sürdürebilmek amacıyla kendilerini kalıcı olarak geliştirmeye gayret ettikleri günümüzde, ileri bilişsel zekaya ve akademik becerilere sahip çalışanların varlığının verimlilik için tek başına yeterli olmayacağı fark edilmesiyle birlikte; duygularını yönetebilen ve başkalarının duygularına empati besleyebilen çalışanların önem kazanmış olduğunu söylemek mümkündür.

Duygusal zekanın temelinde duygular yatmaktadır. Sahip olduğumuz duygu ve düşünceler ise gündelik yaşamdaki davranışlarımızı şekillendirmektedir (Akt. Özgen, 2006: 6).

Araştırmacıların uzun yıllar boyunca anlamı üzerinde tartıştıkları duygunun, birbirinden farklı pek çok tanımı olduğunu söylemek mümkündür. Antik Yunan filozoflarından Aristoteles (M.Ö. 384-322)'e göre duygular, mutlu veya mutsuz anlarımızda düşünce ya da beklentilerimiz sonucunda ortaya çıkan ve bizimle beraber var olan, bize eşlik eden hislerimizdir (Koçak, 2002: 183). Latince'de "motus anima" olarak ifade edilen duygu kavramı "davranışlarımıza neden olan izlenim" anlamına gelmektedir (Atabek, 1999: 11).

Türk Dil Kurumu Sözlüğü, duyguyu (Parlatır vd, 2000: 308);

- Duyusal bilginin anlamlandırılması, herhangi bir şeyi değerlendirme yeteneği
- Bir durumun insan beyininde edindiği yer
- İçeride doğma
- Etik değerleri ve ahlaki olguları algılayabilme ve uyum gösterme yeteneği
- Kişinin iç dünyasına özgü bir devingenlik, canlılık olarak tanımlanmaktadır.

Duygular insanın deneyimleri sonucunda ortaya çıkan ve kendini tanıma, yapabileceklerinin sınırlarını kavrama yeteneği ile bunların davranışlara yansımaları gibi birden fazla ruh halini koordine eden ve insanın iç dünyasında gerçekleşen olaylardır (Mayer vd, 2000: 267).

Birtakım olaylardan elde ettiğimiz tecrübeler sonucunda oluşan duygularımız, bedenimizdeki diğer tüm organlar gibi belirli işlevlere sahip olduğundan, insanlığın değişim ve gelişim süreci boyunca varlığını sürdürmüştür. Duyguların işlevi genel olarak, ortama ayak uydurmaktır (Dökmen, 2004: 107-108).

Araştırmacılar duygu çeşitliliğini oluşturan temel duyguların hangileri olduğu ve esasen bu duyguların var olup olmadığı konusunda farklı görüşlere sahiptir. Fikir birliği sağlanamamış olsa da, bazı düşünürler temel duygu grupları olduğunu öne sürmektedirler. Bu kümelerin bazı üyeleri şöyle sıralanabilir (Goleman, 2009: 373):

- **Öfke:** Saldırganlık, incinme, kızgınlık, takıntılı hiddet.
- **Üzüntü:** Ruh tedirginliği, teessür, elem, gam, ızdırap, tasa ve işlevsel bozukluk haline geldiğinde ise şiddetli depresyon.
- **Korku:** Kaygı, tedirginlik, gerilme, endişe, işlevsel bozukluk haline geldiğinde ise yılgı ve panik.
- **Zevk:** Beğeni, mutluluk, güzel ile çirkini ayırt etme yetisi, coşku, hoşlanma, heyecan.
- **Sevgi:** Yakın ilgi duyma, bağlılık, güven, iyilik, inanç, beğenme, sadakat, tutku.
- **Şaşkınlık:** Kararsızlık, gerçeği ayırt edememe, hayret etme.
- **İğrenme:** Kötü ve aşağılık bulma, nefret etme, hoşlanmama
- **Utanç:** Üzüntü duyma, mahçubiyet, sıkılma, suçluluk hissi.

Duygular bireyin sahip olduğu gücün ve bilginin; gerçekleştirdiği eylemlerin temel kaynağıdır (Cooper ve Sawaf, 2003: 15). Duyguların çoğu belirtilen temel duyguların karışımı olarak nitelendirilebilir. Örneğin; sevgi duygusu, öfke, korku, zevk ve kıskançlığın bir karışımı olarak görülebilir (Titrek, 2007: 50). Bu nedenle karışımları, türleri ve ince ayrıntılarıyla yüzlerce duygudan söz etmek mümkündür (Koçak, 2002: 184).

Duygular, bireyi farklı birçok yolla etkilediği gibi, bireyin içinde bulunduğu topluluğu da etkilemektedir. Aynı duygular farklı bireyleri değişik şekilde etkilediği gibi, aynı birey için farklı duygular da farklı etkiler yaratabilir. Bu etki, hem bedensel hem de olgusal süreçlerle ilgilidir. Özellikle, bireyin hafıza, düşünme ve hayal kurma becerilerini etkiler. Duyguların etkilediği algı süreçleri, bilişsel süreçlerle de paralellik gösterir. Hareketlerimiz, organize olan duygulara ve temel algılara göre şekillenir. Duygusal tepkilerin temelinde, bir obje ya da durumun varlığı söz konusudur (Canbulat, 2007: 56).

Duyguyla ilgili literatür incelendiğinde klasik ve modern olmak üzere iki yaklaşım görülmektedir (Doğan, 2009: 7-8).

➤ **Klasik Yaklaşım:** Rasyonalizm olarak da adlandırılan klasik yaklaşıma göre duygular insanı olumsuz yönde etkilemektedir. İlk Çağ felsefesinde, yaşamın temel amacının mutluluk olduğunu ve bunun da insanın kendisine bağlı olduğunu savunan Stoacılar, olgun ve iyi ahlaklı kişinin olumlu veya olumsuz hiçbir duygunun tesiri altında kalmayan kişi olduğunu savunmuşlardır. Platon ise, duyguların herhangi bir amacı olmadığını ve tüm koşullarda akıl süzgecinden geçirilmeleri gerektiğini savunmuştur. Gerek Ortaçağ döneminde gerekse Rönesans dönemine gelindiğinde dinin de etkisiyle, duygular, kötü unsurlar olarak görülmüşlerdir.

➤ **Modern Yaklaşım:** Modern yaklaşım, 60'lı yıllarda Amerika ve Avrupa'da vuku bulan birtakım sosyal hareketlere dayanarak, aklın duygular üzerindeki hakimiyetini yeniden sorgulamaya başlamıştır. Bu dönemde insanlar, duygu ve düşüncelerini daha rahat bir şekilde ifade etmeye başlamışlardır. Sonraki araştırmalar akıl ile duygu ilişkisini yeniden ele almış ve zihnin karmaşık yapısından yola çıkarak, öncelikli olarak insanın dünyaya gelmek suretiyle varlığını ortaya koyduğunu, daha sonra ise düşünme işlevini yerine getirmeye başladığını öne sürmüşlerdir.

Duygusal zekanın bir diğer bileşeni olan zeka kavramı da araştırmacıların ilgi alanına girmiş ve bu nedenle birçok tanımı yapılmıştır. Latince "Intelligentia" kökünden türemiş olan, kendi içinde karmaşık bir yapıya sahip ve çoğu tarafından doğru anlaşılmayan zekâ kavramının ilk kullanımını Antik Yunan filozoflarından Aristoteles'e kadar uzanmaktadır. Alan yazınında ise ilk olarak Çiçero tarafından kullandığı düşünülmektedir (Bümen, 2004: 1).

Genel bir ifade ile zekayı; doğru yerde ve doğru zamanda özgün ve farklı davranışlar sergileyebilme, olaylara doğru anlamlar yükleyebilme, zorluklara akılcı çözümler getirebilme ve pozitif bir bakış açısıyla iyi ve kötüyü birbirinden ayırt edebilme yetisi olarak tanımlamak mümkündür (Yelkikalan, 2006: 2).

Türk Dil Kurumu zekâyı; “İnsanın idrak etme, aklını kullanma, anlama kabiliyeti gibi yeteneklerinin tümü ve uyanık olma hali, kavrayış, sezgi” olarak tanımlamıştır (www.tdk.gov.tr, E. T.: 21. 06. 2018).

Sternberg’e göre zeka, içinde bulunulan ortama karar vermek, onu biçimlendirmek ve ona ayak uydurmak için ihtiyaç duyulan algılama becerileridir (Sternberg, 1997: 77-101).

Descartes’e göre ise zeka, herhangi bir konuda doğru yargıya varabilme ve kötüyü algılayabilme yeteneğidir (Özgen, 2006: 6).

Mayer, Salovey ve Goleman gibi psikologlar bireyin hem iş hem de günlük yaşamda isteklerini elde edebilmesi ve mutlu olabilmesi için, doğuştan getirilen beyin gücüyle akıl yürütmenin yeterli olmadığını, insanların bir ya da birkaç zeka yetisinin diğerlerinden daha üstün olabileceğini, özellikle uyum sağlama, empati ve önderlik etme gibi yeterliliklerin bu anlamda daha dikkate değer olduğunu yaptıkları çalışmalarla ortaya koymuşlardır. Bu bakış açıları zekâ kavramının yeniden tanımlanmasına ve bilişsel yeterliliklere dönük tek faktörlü zekâ tanımı yerine sosyal ve duygusal yeterlilikleri de içeren çok faktörlü zekâ tanımlarının ortaya konmasına yol açmıştır (Titrek, 2007: 100).

Yapılan çalışmalarda elde edilen bir çok bulgu; iş yaşamında diğerleri tarafından kabul görmeyi, motive olmayı ve beklenenin ötesinde davranış sergilemeyi sağlayan yetkinliklerin, zihinsel yetilerden çok duygusal yetkinlikler olduğunu göstermiştir. En iyi sonucu elde eden ve nihai amaca ulaşan kişilerin, yüksek diploma notlarına ya da üstün zeka seviyesine sahip olmaktan ziyade, sosyal yönü kuvvetli, kendi duygularının farkında olan ve bunları yönetebilen, insanlarla iyi iletişim kurabilen, inisiyatif alabilen, özgül yeterliliğe sahip kişiler olduğunu söylemek mümkündür (Baltaş, 2006: 50).

Alan yazın incelemesi ile, duygusal zekâ kavramının daha önce pek çok çalışmaya konu olduğu ve söz konusu kavramla ilgili bir çok farklı tanım yapıldığı

görülmektedir. Bu farklılık, bir kavram kargaşasına neden olmanın aksine, duygusal zekanın tüm yönleriyle ele alınmasına ve çok daha iyi anlaşılmasına olanak sağlamaktadır (Baltaş, 2006: 7).

Duygusal zeka, kişinin sahip olduğu duygular hakkında fikir sahibi olmasının yanı sıra bir takım deneyimler sonucunda elde ettiği uzsal yeteneklerdir. Buradan hareketle duygu ve aklın birbirini tamamlayıcı kavramlar olduğu ifade edilebilir. Aklın olmadığı bir duygudan söz etmek mümkün olmasa da; insanı akla ulaştıran ve yeni fikirler ortaya koymasını sağlayan şey yine duygulardır (Epstein, 1998: 9).

İngilizceden Türkçeye “Duygusal Zekâ” olarak çevrilen ve “Emotional Intelligence-EI” olarak adlandırılan kavram, psikolog Salovey ve Mayer tarafından, zekanın sosyal, duygusal ve kültürel yönlerine ilişkin geçmiş yıllarda yapılan araştırmaları takiben, 1990 yılında kaleme alınmış olan bireylerin duygusal yeterlilikleri ile ilgili model önerisini içeren makaleleri ile literatüre kazandırılmıştır. Salovey ve Mayer (1990), duygusal zekayı bireyin kendisinin ve iletişimde bulunduğu diğer insanların duygularını izleyerek, bu duyguları birbirinden ayırabilme, süreçten edinmiş olduğu bilgileri ise davranışlarında yol gösterici olarak kullanabilme yeteneği ile ilgili sosyal zekanın bir çeşidi olarak tanımlamışlardır (Jordan vd, 2002: 195).

Baron’a göre duygusal zeka, bireylerin amaçlarına ulaşmalarını sağlayan ve yaşamdaki zorluklarla mücadele etmelerini kolaylaştıran duygusal, sosyal ve yaşamsal bir takım yetkinliklerdir (Weerdts ve Rossi, 2012: 145).

Gardner duygusal zekayı, kişilerarası ilişkilerde başarılı olma, hislerinin ve onu diğerlerinden farklı kılan yeteneklerinin farkında olma ve tüm bu özelliklerini yaşamını güzelleştirecek şekilde kullanabilme becerisi olarak tanımlamıştır (Wells vd, 2000: 4).

Daniel Goleman’a göre ise duygusal zeka; bir işi başarmak konusunda kararlı olma, kendi kendini motive edebilme, başkalarına karşı empati besleyebilme ve içsel gerilimlere engel olabilmeyi kapsayan hayata dair önemli bir yetenektir (Goleman, 1995: 8-9).

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda yüksek duygusal zekâyâ sahip bireylerin gerek kendisine gerekse başkalarına ait duyguları kolayca kavrayabilen, duygusal

farkındalığı olan, duyarlı, azimli, sabırlı ve kendi kendilerini harekete geçirebilen bireyler olduğunu söylemek mümkündür (Cingisiz ve Murat, 2010: 100). Goleman'a (2000) göre, söz konusu bireyler bu özellikleri sayesinde gönül doygunluğuna ulaşmakta ve yaşamlarını daha anlamlı kılmaktadırlar.

Duygusal zeka kavramının önemi, girdikleri tüm sınavlarda (üniversite sınavı, zeka ölçüm testleri vs.) başarı elde eden belirli bir düzeyin üzerinde bilişsel zekaya ve yüksek diploma notlarına sahip olan insanların pek çoğunun, kişilerarası ilişkilerde ve gündelik hayatta o denli başarılı olamadıklarının anlaşılmasıyla ortaya çıkmıştır (Cumming, 2005: 3).

Duygusal zeka, kendimizi tanımayı, neyi neden yaptığımızı bilmeyi ve başkalarıyla etkili bir iletişim kurabilmemizi sağlayan duygusal farkındalık halidir. Başka bir ifadeyle, doğru bir değerlendirmeyle iyiyi kötüden ayırt edebilmek ve toplumda kabul gören biri olabilmek için gerekli olan yetkinliktir (Acar, 2007: 31).

İnsanlarla olan ilişkilerde duyguları iletişimin temeline koymak bireyleri daha mücadeleci, içten, sakin, sabırlı, uyumlu ve yeniliklere açık yapacaktır (Peace, 1991: 40-47).

Kendi duygularının bilincinde olan, bu duygulara yön verebilen ve başkalarının duygu ve düşüncelerine empati duyabilen bireyler, örgüt tarafından belirlenmiş olan ilkelere bağlı kalmak suretiyle, daha fazla ekstra rol davranışı sergileme eğilimindedirler (Carmeli ve Josman, 2006: 403-419). Söz konusu bireyler kariyer basamaklarını hızla tırmanırken, çalışma ortamından kaynaklanan çatışmaları daha doğru yönetebilmekte, iş arkadaşları ve yöneticileriyle pozitif ilişkiler kurabilmektedirler. (Tokmak vd, 2013: 96-97).

Harvard Üniversitesi profesörlerinden David Mc Clelland, 1973 tarihli "Zeka Yerine Yeterliliğin Sınanması" adlı tezi ile insanların ikili ilişkilerinde mutluluğu ve uyumu yakalayıp yakalayamayacaklarının, işbaşında arzu edilen sonucu elde edip edemeyeceklerinin, geleneksel akademik beceriye, yüksek notlara ve zihinsel gelişmişliğe bakılarak tahmin edilemeyeceğini, fark yaratanları diğerlerinden ayıran en önemli şeyin, öz farkındalık, empati ve doğru zamanda doğru kararı verebilme yeteneklerini kapsayan kişiye özgü bir takım yeterlilikler olduğunu öne sürmüştür (Goleman, 2001: 25-26).

Duygusal zekâ kavramı, örgütlerin nihai amaçlarını gerçekleştirebilmesi, bireysel, örgütsel ve yönetsel başarıya ulaşabilmesi ve uzun dönemde varlıklarını sürdürebilmesi bakımından önemli bir role sahiptir. Bir işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayan şey üretim faktörlerinin etkin kullanımı olduğu kadar, üretim faktörlerini biraraya getiren insan faktörünün performansını artırma yeteneği ve yüksek duygusal zekaya sahip çalışanlardır (Karabulutlu vd, 2011: 79). Günümüzde küreselleşmenin de etkisiyle ekip çalışması ve bireylerarası olumlu ilişkiler bir örgütte verimlilik için ön şart olmaya başlamıştır. Çalışanların uyum içinde çalışabilmeleri de duygusal zekaları ile oldukça ilgilidir (Bekmezci vd, 2014: 96).

Araştırmacılar duygusal zekanın ortak amaç doğrultusunda üstün performans sergilemeyi, yenilikleri kabul etmeyi ve örgüte ait temel değerleri, norm ve kuralları benimsemeyi kolaylaştırdığını beyan etmişlerdir (Fernandez-Araoz, 1999: 108-120).

Duygusal zeka, örgütlerde grup dayanışmasını ve iç huzuru artıran, rekabet avantajı sağlayan, büyümeyi ve dolayısıyla karlılığı teşvik eden bir araç görevi görmektedir. Bir işletme, sosyal becerilerden, empatiden ve öz kontrolden oluşan yeterliliklere sahip değilse çatışma ve stres yönetimi gibi konularda daha zayıf olacaktır (Doğan, 2005: 133-134).

Etkin insan kaynakları yönetimi ve personel seçimi ile edinilmiş olan, azimli, uyumlu, değişime açık ve ekstra rol davranışı sergilemeye istekli çalışanlar yüksek duygusal zekaları sayesinde hem işletmelerin uzun dönemde varlıklarını sürdürmelerine yardımcı olacak hem de amaçlara ulaşmada önemli rol oynayacaktır (Yalçın vd, 2014: 78).

Çalışanların bilişsel olmayan zekalarının arzu edilen pek çok örgütsel sonucu olumlu yönde, istenmeyenleri ise olumsuz yönde etkilediğinin anlaşılması ve bunun giderek daha çok bilinmesi; örgütleri çalışanlarının duygusal zekalarını artırma yolları aramaya teşvik etmiştir. Örgütler, rekabetçi avantajlar yakalayabilmek adına duygusal açıdan zeki bir işgücü geliştirebilecek çeşitli programlar için, araştırmacılar ve danışmanlar ile çalışmaktadırlar. Fast Company, Johnson and Johnson gibi kuruluşlar çalışan geliştirme programlarına duygusal zekayı dahil etmişler; bunun yanı sıra bazı iş okulları da müfredatlarına duygusal beceri eğitimlerini eklemişlerdir (Boyatzis vd, 2002: 150-162).

Duygusal zekânın, örgütteki tüm kademelerle ilgili çatışmaları yönetme, problem çözüme, karar verme ve yönetim becerileri gibi konularda sağladığı olumlu gelişmeler söz konusu kavramın, araştırmacıların ilgi odağı olmasını sağlamış; hem yerli hem de yabancı yazındaki çalışmaların giderek artmasına neden olmuştur (Avunduk, 2016: 57).

Duygusal zekânın, liderlik ve performans üzerindeki etkisini araştıran Sosik ve Megerian (1999) hem bireysel hem de bireylerarası farkındalığın dönüşümcü liderlik ve performans arasındaki bağlantıyı güçlendirdiğini ortaya koymuştur (Çakar ve Arbak, 2003: 87).

Malek (2000) duygusal zekâ ile işbirlikçi çatışma yönetimi arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla, Bar-On'un duygusal zekâ ölçeğini ve Thomas Kilman Farklılık Yönetimi testini (TKI test) kullanarak gerçekleştirdiği çalışmada, duygusal zekâ ile işbirlikçi çatışma yönetimi arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığına rastlamıştır (Avunduk, 2016: 59).

Duygusal zekâ, yöneticilerin iş hayatında karşılaştıkları olaylara farklı açılardan bakmalarını ve daha hoşgörülü olmalarını sağlamaktadır. Farklı bakış açıları, alınan kararların işleyişini etkileyerek yönetim faaliyetlerinin işlerliğini arttırmaktadır. Fakat hedefe ulaşmada etkili takımların oluşturulması, motive edilmesi, verimlilik ve iş tatmininin artırılması yalnızca yönetici yada liderlerin değil çalışanlarında duygusal zekâ düzeylerinin üst seviyelerde çıkmasına bağlı olduğu kabul edilmektedir. Duygusal zekâ, kişinin hem kendi içinde hem de başkalarıyla olan iletişimde doğrudan bir etki yaratmak suretiyle, gerek kendi kişisel gelişimi gerekse diğer insanlarla uyumu, bakımından olumlu katkılar sağlamaktadır (Eymen, 2007: 15).

Bir yöneticinin, lider olarak farklılaşması ve liderliğini kanıtlaması için, kronik hale gelmiş sorunlara çözüm bulma becerisine sahip olması gerekmektedir (Akdemir, 2018: 74). Etkin yöneticileri, diğerlerinden belirgin şekilde ayıran özellik ise, yüksek duygusal zeka puanına sahip olmalarıdır. Sorun çözmede, duygusal zeka yeterliliklerinden inisiyatif ve iyimserlik öne çıkmaktadır. Amaca ulaşmak için kararlı bir tutum sergilemek, problemler ortaya çıkmadan önce çözüm yolları bulmak ve olumlu koşullara hazırlıklı olmak gibi durumları da içine alan sözkonusu duygusal



zeka kapasitesine sahip olan insanlar aşağıdaki özellikleri taşımaktadırlar (Goleman, 2010: 157):

İnisiyatif bakımından;

- Elverişli durumların ve olanakların farkındadırlar.
- Kendilerinden istenmese de ekstra rol davranışları sergilemeye ve belirlenen amaçlardan fazlasına ulaşmaya isteklidirler.
- Hedeflerine ulaşabilmek için engel olarak gördükleri, yönetimdeki hantal işleyişi daha uygulanabilir hale getirirler.
- Alışılmışın dışında farklı, yeni fikirlerle çevresindeki insanları da motive eder.

İyimserlik bakımından;

- Zorluklar karşısında yılmayarak; değişik çıkış yolları ararlar.
- Pozitif bir bakış açısıyla yalnızca başarmaya odaklanırlar.
- Başarısızlığı kendi hatalarının bir sonucu olarak görmezler.

## **1.2. DUYGUSAL ZEKA KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ**

“Yaşamda sahip olduğumuz pek çok yatkınlık ve yetenek duygu ve düşüncelerimizin eseridir.” ifadesi duygusal zeka kavramının ortaya çıkmasında etkili olmuştur (Doğan, 2009: 2).

İslam dünyasında Eflatun olarak bilinen Antik Dönem Yunan filozofu Platon, öğrenilen tüm bilgilerin duygusal bir nedeni olduğunu varsaymıştır. Bu noktadan hareketle duygusal zekânın geçmişinin 5.yy.’a kadar uzandığını ifade etmek mümkündür (Arslan vd, 2013: 170).

Duygusal zeka kavramının temelleri, 1920’li yıllarda sosyal beceriler üzerine yaptığı çalışmalarla tanınan eğitim psikoloğu Thorndike tarafından atılmıştır. Thorndike’ye göre sosyal zeka, diğer insanlarla olumlu ilişkiler kurma ve buna uygun davranış geliştirme yeteneğidir (Hançer ve Tanrıverdi, 2003: 213–227).

Thorndike’nin sosyal zekâ kuramı, duygusal zeka kavramınının sahip olduğu özelliklerle benzer bir yapıya sahiptir. Bu kurama göre, zekayı oluşturan üç farklı bileşen vardır. İnsanlarla iyi ilişkiler kurma ve bunu sürdürebilme yeteneği sosyal zekâ, makina ve aletleri kullanabilme yeteneği mekanik zekâ, çeşitli fikirleri ve

simgeleri anlayabilme yeteneği ise soyut zekâ olarak tanımlanmıştır (Newsome vd, 2000: 1006).

Thorndike'in sosyal zekâ kavramı ile ilgili çalışmalarını takiben, 1943 yılında Wechsler'in akademik alandaki bilişsel olmayan zekayı inceleyen çalışması ve Howard Gardner'ın 1983 yılındaki çoklu zekâ kuramı ile ilgili araştırmalarının da duygusal zeka kavramının tarihsel gelişimine katkısı olduğu bilinmektedir (Onay, 2011: 589).

Duygusal zeka kavramının temelleri özellikle 1970-1989 yılları arasındaki dönemde yapılan çalışmalarla atılmıştır. Bu dönemden önce, “duygu” ve “zeka” kavramları birlikte ele alınmamış; hatta “duygu” kavramı uzak durulması gereken bir kavram olarak değerlendirilmiş; ancak söz konusu dönemden sonra her iki kavramı bir bütün olarak ele alan detaylı araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Bu dönemdeki zeka ve duygular üzerine yapılan araştırmalar, duyguların anlamı, ne zaman ortaya çıktığı ve davranışlar üzerindeki etkilerinin neler olduğu sorularına yanıt aramıştır. “Duygusal zeka” sözcük olarak bu dönemde az da olsa kullanılmış fakat hiçbir zaman tanımı yapılmamıştır (Mayer vd, 2000: 267-298).

### **1.2.1. Duygusal Zeka ile İlgili Yurtdışında Yapılan Araştırmalar**

Bilimsel anlamda duygusal zeka kavramı ilk kez 1985 yılında Wayne Leon Payne tarafından hazırlanmış olan “Duygulara Yönelik Bir Çalışma” adlı doktora tezinde kullanılmıştır. Bu çalışmayı takiben 1990 yılında, Peter Salovey ve John Mayer adlı iki psikolog, olayların insanların iç dünyalarında yarattığı etkilerle ilgili psikiyatri alanındaki çalışmaları incelemiş ve konuyla ilgili bir ön çalışma niteliği taşıyan, aynı zamanda kendi görüşlerine de yer verdikleri makaleyi kaleme almışlardır (Salovey ve Mayer, 1990: 185-211).

Daniel Goleman ise (1995) “Duygusal Zeka Neden IQ'dan Önemlidir” adlı kitabıyla kavramın daha popüler bir hale gelmesini ve bilimsel çevrelerden çıkarak tüm insanlara ulaşmasını sağlamıştır (Çakar ve Arbak, 2004: 34). Goleman söz konusu kitabında Salovey ve Mayer'in çalışmalarını temel olarak almış ve duygusal anlamda diğerlerine göre daha fazla beceriye sahip olan bireylerin, kişilerarası ilişkilerde daha başarılı olduklarını ifade etmiştir (Mayer vd, 2000: 396).

Daniel Goleman, araştırmaları sonucunda duygusal zeka ile iş yaşamı ve çalışanlar arasındaki bağlantıya dikkat çekmiş ve konuyla ilgili önemli çıkarımlar elde etmiştir (Cherniss, 2000: 7).

Duygusal zekânın iş performansında, işgücü devir oranında, iş tatmininde, örgütsel bağlılık, iş sadakati ve liderlik gibi örgütsel birçok konuda ilgili değişkenleri etkilediği öngörülerini mevcuttur (Megerian ve Sosik, 1997: 31-48).

Duygusal zekâya dayanarak, liderlik ve performans arasındaki ilişkiyi inceleyen Megerian ve Sosik (1999), bireysel ve bireylerarası farkındalığın, dönüşümcü liderlik ile performans arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirdiğini ortaya koymuştur (akar ve Arbak, 2003: 87).

Malek (2000), duygusal zekâ ile işbirlikçi çatışma yönetimi hakkında Bar-On'un duygusal zekâ ölçeğini kullanarak yaptığı araştırmada, her iki kavram arasında olumlu bir ilişki tespit etmiştir.

Duygusal zekânın modern yönetim eğitimi ile ilişkisini araştıran Dhar (2001) ise, duyguların dengelenmesinin yönetimde başarıyı ne şekilde etkilediğini açıklamaya çalışmıştır. Bu araştırma ile akıl sağlığı biriminde çalışan hemşireler üzerindeki duygular ve stres durumu incelenmiştir.

İş yerindeki performansın, tutum ve davranışların duygusal zeka ile ilişkisini araştıran Salovey (2006), duygusal zekaya sahip çalışanların meslektaşlarına göre, kişilerarası uyum ve stresi yönetme gibi konularda daha başarılı olduklarını saptamıştır.

Stein (2009) araştırmasında, Kanada'da bulunan toplam 186 yönetici (159 erkek ve 27 kadın) üzerinde Bar-On'un duygusal zekâ ölçeğini kullanarak ölçüm yapmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda, yöneticilerin duygusal zekaları 15 alt boyutun 8 tanesinde önemli ölçüde farklılık göstermiştir. Söz konusu kişiler yüksek ölçüde empati, öz saygı ve problem çözme yeteneğine sahip olduğundan; şirketlerin buna bağlı olarak kar elde etme ihtimalinin artacağı öngörölmüştür.

Singh (2010), duygusal zeka ile kişisel yetkinlikler arasındaki ilişkiyi tanımlamak amacıyla, Hindistan'da bulunan çeşitli sektörlerde çalışan 378 yönetici

üzerinde yapmış olduğu araştırmada, her iki değişkenin birbiriyle önemli ölçüde ilişkili olduğunu tespit etmiştir.

Dhani (2017) ise araştırmasında, duygusal zekanın cinsiyet bağlamında iş performansına etkilerini, 157 orta düzey yönetici üzerinde incelemiştir. Kadın yöneticilerin hem duygusal zeka düzeylerinin hem de iş performanslarının erkeklerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

### **1.2.2. Duygusal Zeka ile İlgili Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar**

Duygusal zekâ üzerine ülkemizde de çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Atay'ın (2002) araştırmasında, ilköğretim okulu müdürleri örneklem olarak seçilmiş ve müdürlerin duygusal zeka seviyeleri ile çatışmaları çözümleme stratejileri arasındaki bağlantı incelenmiştir. Veriler sonucunda, duygusal zekanın boyutları ile çatışmaları çözümleme stratejilerinden biri olan destekleme arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin genel duygusal zeka seviyelerinin, her bir alt boyuta dağılımı incelendiğinde, arzu edilenin altında bir sonuç gözlenmiştir.

Diğer yandan, Çakar ve Arbak (2003) duygusal zekâ ve dönüşümcü liderlik ilişkisi ile ilgili olarak toplam 106 yönetici üzerinde çalışmış ve yüksek duygusal zekaya sahip çalışanların daha fazla dönüşümcü liderlik davranışı sergilediklerini ortaya koymuşlardır.

Tetik ve Açıkğöz, yüksek duygusal yeterliliğe sahip olan kişilerin sorunların üstesinden gelmede duygusal zekâsı belirli bir seviyenin altında olanlara göre daha başarılı olacağı varsayımından hareketle, meslek yüksekokulu öğrencilerinin duygusal zekâ seviyeleri ile problem çözme kabiliyetleri arasındaki ilişkiyi irdelemiş ve sonuçta öğrencilerin duygusal zekâları ile problem çözme yetenekleri arasında pozitif yönde, anlamlı ve güçlü bir ilişkinin varlığını tespit etmişlerdir (Tetik ve Açıkğöz, 2013: 94).

Gül ve arkadaşları (2014) aracılığı ile yapılan araştırmada ise Kaymakamlık çalışanlarının duygusal zekalarını kullanabilme becerileri irdelenmiş; elde edilen

bulgulara göre çalışanların en yüksek duygusal zekaya sahip oldukları boyut, iyimserlik ruh halinin düzenlenmesi olarak belirlenmiştir.

Duygusal zeka düzeyinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini araştıran Günlük ve arkadaşları (2016), Türkiye'nin çeşitli illerindeki muhasebe bürolarında çalışan 470 meslek mensubu üzerinde çalışma yapmış ve yüksek duygusal zekaya sahip kişilerin örgüte bağlılıklarının arttığını tespit etmiştir.

Türkiye'deki kamu ve özel banka yöneticileri üzerinde, duygusal zeka ve liderlik arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla gerçekleştirilen bir başka araştırmada ise kadınlar ve erkeklerin duygusal zeka düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Araştırmacılar bu sonucu, Türk toplumundaki kadınların, klasik ve ataerkil bir yönetim anlayışının sonucu olarak, erkeklerin yöneticilik konusunda daha başarılı ve onların bu makama daha yatkın olduklarını düşünmelerinden dolayı, kadın yöneticilerin duygusal anlamdaki yeteneklerini ön plana çıkarmamaları ve bu özelliklerini geliştirmemeleri olarak yorumlanmıştır (Acar, 2002: 53-68).

### **1.3. DUYGUSAL ZEKA KAVRAMININ BOYUTLARI**

İnsan davranışlarının ortaya çıkmasında etkili olan beş temel duygusal zeka boyutundan söz etmek mümkündür. Bu unsurların genel özellikleri şöyle özetlenebilir (Akt. Düzgün, 2004: 59):

#### **1.3.1. Kendini Tanıma**

Kendini Tanıma (Duygusal Farkındalık), bireyin kendisine ait iyi ve kötü özellikleri hakkındaki farkındalığı, hangi davranışı sergileyip sergilemeyeceği konusunda fikir sahibi olması, deneyimleri sonucu elde ettiği tecrübelerle kendisini doğru ifade edebilmesidir (Goleman, 2005: 38-39).

Kendini tanıma, insanın duygu ve düşünceleri ile ilgili kendi iç dünyasıyla sürekli iletişim halinde olmasıdır. Özgüven sahibi ve ne istediğini bilen bir insanın davranışları daha tutarlı olacaktır. Başkalarıyla sağlıklı ilişkiler kurmak isteyen bireylerin öncelikle kendi duygularının farkında olmaları gerekmektedir. Bu

noktadan hareketle kendini tanıyan insanın diğer insanları anlamak konusunda daha başarılı olduğunu söylemek mümkündür (Kasatura, 1998: 246).

Duyusal zekanın temelinde kişinin kendi duygularının farkında olması vardır ve tüm diğer boyutlar bununla bağlantılıdır. Goleman'ın ifadesiyle kişinin gerçek duygularını fark edememesi, kişiyi duygularının insafına bırakır. Kişinin duygularının farkında olması aynı zamanda güçlü ve zayıf yönlerinin bilincinde olmasını da kapsar (Dulewicz ve Higgs, 1999: 341-372).

Duyuların ve davranışların bilincine varmak, üstelik de başkalarının bizim hakkımızdaki yargılarını fark edebilmek, hareketlerimizi kendi yararımıza olacak şekilde yönlendirebilmemize imkan sağlar (Weisinger, 1998: 21).

### **1.3.2. Kendi Duygularını Yönetme**

Kendi Duygularını Yönetme (Duygu Kontrolü), kişinin istediği duyguları yaşayabilmesi ve istemediği duygulardan uzaklaşabilmesini içeren bir yetenektir. Bu yeteneği olan kişi, bir işi başarmak konusunda kendini heyecanlandırabilir veya endişelerden kendini uzaklaştırabilir (Goleman, 1998: 56).

Her insan hayatının en az bir döneminde içinden çıkılması güç bir durumla karşı karşıya kalarak, karamsarlığa kapılmış olabilir. Bazı insanlar duygularını kontrol etmek suretiyle, mevcut durumu avantaja çevirmeyi başarabilmekte ve doğru bir düşünce yapısıyla isteklerine ulaşabilmektedir (Akt. Alici, 2011: 15).

Görünürdeki duygu, düşünce ve isteklerimizin bir basamak altında, farkettiğimiz zaman bizi şaşırtacak birtakım duygular, düşünce ve istekler bulunabilir. Bunlarla tanışıp yüzleşmek gerekir. Çünkü tanışmadığımız duygu, düşünce ve isteklerimiz bizi yönetirken; tanıştığımız zaman bunları yönetme imkanına kavuşabiliriz (Dökmen, 2002: 169).

### **1.3.3. Motivasyon**

Motivasyon, bireyleri amaçlarına yönelten ve belirli bir çaba gerektiren itici kuvvettir (Koçel, 2005: 633). Kişinin hedeflerine ulaşabilmek için her türlü koşul altında mücadele edebilmesi yeteneğini ifade etmektedir (Sudak, 2011: 22).

Motive olmuş bir birey, kendisinden beklenenden daha fazlasını yapabilmek için ekstra bir güç sarf ederek yalnızca başarıma güdüsüyle hareket edecektir. Bireyin kendisini harekete geçirebilmesi için olumlu bir ruh halinin yanı sıra güçlü ve yoğun duygulara sahip olması gerekmektedir. Özellikle istenmeyen bir durumla karşı karşıya kalındığında, bu özellikler sayesinde başarıya ulaşmak mümkün olacaktır. Bu nedenle motivasyonu yüksek olan bir bireyin aynı zamanda dayanma gücünün de yüksek olduğunu söylemek mümkündür (Becerren, 2002: 1-2).

Duygusal zeka bağlamında ise, bireyin duyguları yardımıyla bir işe başlamasından ve o işi kolaylıkla halletmesinden söz edilmektir (Doğan, 2006: 70).

#### **1.3.4. Empati**

Empati, kişinin diğer bireylerin herhangi bir konuda neler hissettiğini ve o anda zihninden geçen düşüncelerin neler olduğunu anlayabilme, ihtiyaç halinde onlara manevi anlamda destek olabilme ve başkalarının hisleri ile eylemleri arasındaki ilişkiyi kavrayabilme yeteneğidir. Kendini tanıyan, diğer insanların duygu ve düşüncelerini dikkate alan bireylerin adalet duygusu yüksektir, sosyal sorumluluk duyguları fazladır, başkalarının duygularını anlamada empatik yaklaşımları vardır. Böylece bu kişiler, diğerlerinin motivasyonel bakış açılarını daha iyi görebilir ve değerlendirebilirler (Brief ve Motowidlo, 1986: 717).

Empati becerisi gelişmiş olan bireyler, başkalarının içinde buldukları durumları içselleştirebilen, onların olaylara hangi açıdan baktıklarını anlayabilen, ne zaman ne şekilde konuşmaları gerektiğini bilen ve iyi birer dinleyici olan bireylerdir (Doğan ve Demiral, 2007: 216-217).

Empatinin ön koşulu, kendi duygularının farkında olma becerisidir. Kendini anlamakla, kendini başkalarının yerine koyabilmek arasında doğru orantılı ve oldukça güçlü bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Empatinin aynı zamanda insanlar tarafından uyulması beklenen ve toplum tarafından belirlenmiş olan kurallara adapte olabilmek için bireyleri arzu edilen davranışa yönlendirme özelliği mevcuttur. Sonuç olarak empati, kişilerarası çatışmalara engel olan ve toplumsal huzuru sağlayan oldukça önemli bir beceridir (Konrad ve Hendl, 2001: 27).

### **1.3.5. Sosyal Beceriler**

Sosyal beceriler, kişinin kendi ayaklarının üzerinde durmak suretiyle sorunların üstesinden gelebilme ve hislerine kapılmadan strese neden olabilecek her türlü tehdidi ortadan kaldırabilme yeteneğini ifade etmektedir (Özdemir ve Özdemir, 2007: 393-410).

Sosyal beceri içerisinde bazı temel yeterlilikler vardır. Bunlar; etkili iletişim, kriz yönetimi, liderlik ve ekip çalışması olarak sayılabilir (Goleman, 1995: 124). Sosyal becerilerin arzu edilen seviyede olması durumunda, bir durumu doğru ifade edebilme, dinleme, algılama, katılımcı olma, hatalarının farkına varma, çatışmaları yönetebilme, duyguları ile davranışlarını dengeleyebilme, saygılı davranma ve saygınlık kazanma, öfkesini kontrol edebilme, öz saygı ve öz güven gibi becerilerin ortaya konması mümkün olmaktadır (Hargie, 1994: 4-5).

## **1.4. DUYGUSAL ZEKA MODELLERİ**

Alan yazındaki duygusal zeka kavramı ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, iki tür duygusal zeka modeline rastlandığı görülmektedir. Bunlar; yetenek modeli yaklaşımı ve karma model yaklaşımıdır (Doğan, 2009: 25). Tablo 1.1' de bu modellerin boyutları ile bu boyutların altındaki yeteneklere yer verilmiştir:



**Tablo 1.1. Duygusal Zeka Modellerinin Karşılaştırmalı Tablosu**

<b>Bar-On Modeli</b>	<b>Mayer &amp; Salovey Modeli</b>	<b>Cooper &amp; Sawaf Modeli</b>	<b>Goleman Modeli</b>
<p><b>Kişisel Yetenekler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Duygusal benlik bilinci</li> <li>-Kendine güven</li> <li>-Kendine saygı</li> <li>-Kendini gerçekleştirme</li> <li>- Bağımsızlık</li> </ul> <p><b>Kişilerarası Yetenekler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Empati</li> <li>-Bireylerarası ilişkiler</li> <li>-Sosyal sorumluluk</li> </ul> <p><b>Uyumluluk Yeteneği</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Problem çözme</li> <li>-Gerçeklik ölçüsü</li> <li>- Esneklik</li> </ul> <p><b>Stresle Başa Çıkabilme Yeteneği</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Stres toleransı</li> <li>-Dürtü kontrolü</li> </ul> <p><b>Genel Ruh Durumu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mutluluk</li> <li>- İyimserlik</li> </ul>	<p><b>Duyguları Tanımlama</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Duygularını fark etmesi</li> <li>-Duygularını tanımlayıp, ifadeetmesi</li> <li>-Diğer kişilerin neler, hissettiğini fark etmesi, duygularını tanımlaması</li> </ul> <p><b>Duyguları Kullanma</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Duyguyu, düşüncede kaynaştırma</li> <li>-Duyguların etkin ve verimli düşündürmesi</li> <li>-Duyguların yargılara ve hafızaya yardım etmesi</li> </ul> <p><b>Duyguları Anlama</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Temel duyguların nasıl karmaşık duygulara dönüştüğünün bilinmesi</li> <li>-Duyguların bir aşamadan diğer bir aşamaya nasıl geçtiğinin anlaşılması</li> </ul> <p><b>Duyguları Yönetme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Kendini, arzularını ve dürtülerini kontrol edebilmesi</li> <li>-Kendisinin ve diğer kişilerin duygularını yönetebilmesi</li> </ul>	<p><b>Duyguları Öğrenmek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Duygusal dürüstlük</li> <li>-Duygusal enerji</li> <li>-Duygusal geribildirim</li> <li>- Pratik sezgi</li> </ul> <p><b>Duygusal Zindelik</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Özvarlık</li> <li>-Güven çemberi</li> <li>-Yapıcı hoşnutsuzluk</li> <li>-Esneklik ve yenilenme</li> </ul> <p><b>Duygusal Derinlik</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Özgün potansiyel, amaç</li> <li>-Adanmışlık</li> <li>-Dürüstlüğü yaşamak</li> <li>-Yetki olmadan etki</li> </ul> <p><b>Duygusal Simya</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sezgisel akış</li> <li>-Düşüncesel zaman değişimi</li> <li>-Fırsatı sezinlemek</li> <li>-Geleceği yaratmak</li> </ul>	<p><b>Kişisel Yeterlilikler Özbilinç</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Duygusal bilinç</li> <li>-Doğru özdeğerlendirme</li> <li>- Özgüven</li> </ul> <p><b>Kendini Yönetme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Özdenetim</li> <li>-Güvenilirlik</li> <li>-Vicdanlılık</li> <li>-Uyumluluk</li> <li>-Yenilikçilik</li> </ul> <p><b>Motivasyon</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Başarma dürtüsü</li> <li>-Bağlılık (Kendini adama)</li> <li>- İnisyatif</li> <li>- İyimserlik</li> </ul> <p><b>Sosyal Yeterlilikler Empati</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Başkalarını anlamak</li> <li>-Başkalarını geliştirme</li> <li>-Hizmete yönelik olma</li> </ul> <p><b>Sosyal Beceriler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Etki</li> <li>- İletişim</li> <li>-Çatışma yönetimi</li> <li>-Liderlik</li> <li>-İlişki kurmak</li> <li>-İşbirliği, dayanışma</li> <li>-Ekip çalışmasına Yatkinlik</li> </ul>

**Kaynak:** (Acar, 2007: 34; Canbulat, 2007: 67; Acar, 2001: 29-30)

Yetenek modeline kısaca akılcı düşünmek için duyguları kullanma yeteneği diyebiliriz. Mayer ve Salovey tüm bu yeteneklerin, algılama, öğrenme, dikkat ve problem çözme becerilerini içeren ve doğuştan sahip olduğumuz bilişsel zeka ile yakından ilgili olduğunu ifade etmiştir (Gürbüz ve Yüksel, 2008: 177). Yetenek modeli, insanın başkalarına yansıtmadığı, iç dünyasında olup bitenlerle ilgili zeka kapasitesini ve bunu eylemlerine dönüştürme şeklini açıklayan modeldir. Karma model ise, duygusal zekayı tanımlarken, bireylerin manevi ve şahsi özelliklerini, yatkınlık ve yeteneklerini de dahil eder. Karma model ile ilgili araştırma yapan kişiler arasında Daniel Goleman, Reuven Bar-On, Peter Salovey ve John Mayer, Ayman Sawaf ve Robert K. Cooper bulunmaktadır (Acar, 2001: 31). Aşağıda her bir modele ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

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

Dr. Reuven Bar-On'a göre duygusal zeka, kişinin herhangi bir sorunla karşı karşıya kaldığında, içinde bulunduğu durumun kolaylıkla üstesinden gelmesini sağlayacak, bireye özgü yetenek ve kabiliyetlerinin toplamıdır (Goleman vd, 2005: 446).

Bar-On, geliştirmiş olduğu duygusal zekâ modeli ile bireyin sosyal yaşamında duyguların ne denli önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu model, zekânın algılama, bellek, problem çözme ve öğrenme gibi unsurlarının dışında kalan kısmını, his ve düşüncelerimizi temel almıştır. Bu öğelerin ortak özelliği; bireyin sosyal ilişkilerini sağlıklı bir biçimde yürütebilmesi noktasında, bilişsel zekadan daha başarılı olmalarıdır (Çakar ve Arbak, 2004: 37). Bu noktadan değerlendirildiğinde Bar-On'un modeli, duygusal farkındalık, özbilinç gibi zihinsel yeteneklerle öz güven, öz saygı, manevi hissiyat gibi zihinsel özellikleri bir arada ele alan karma bir modeldir (Erkuş ve Günlü, 2008: 189).

Bar-On' un modelinde 5 alt boyut bulunmaktadır. Bunlar; kişisel yetenekler, kişilerarası yetenekler, uyumluluk yeteneği, stresle başa çıkabilme yeteneği ve genel ruh durumudur (Acar, 2007: 35-36):

➤ **Kişisel Yetenekler:** Bireyin kendini tanıma ve duygularını kontrol altında tutabilme yeteneğini ifade etmektedir.

- Duygusal Benlik Bilinci: Bireyin duygularının bilincinde olması, bu duyguları hissetme nedenlerini idrak edebilmesi ve sahip olduğu duygular sonucunda gerçekleştirdiği eylemlerin diğer insanlara ne şekilde yansıdığına farkında olmasıdır.
- Kendine Güven: Kişinin bir durum hakkında zihninden geçenleri ve o andaki hislerini doğru olarak aktarması ve bu duygulara sahip çıkabilmesidir.
- Kendine Saygı: Kişinin kendini olumlu ve olumsuz tüm özellikleriyle kabul edebilmesidir.
- Kendini Gerçekleştirme: Kişinin varlığının ve gücünün farkında olması, sahip olduğu başarılarla mutluluk duymasıştır.
- Bağımsızlık: Kendi kendine yetme ve kendini yönetebilme becerisidir.

➤ **Kişilerarası Yetenekler:** Bu yetenekler başkalarıyla olan sosyal ilişkilerimizin başarı derecesini gösterir.

- Empati: Olaylara karşıdaki kişinin bakış açısıyla bakabilme ve mevcut durumda onun ne hissettiğini anlayabilme yeteneğidir.
- Bireylerarası İlişkiler: Kişinin bir ilişkiyi başlatma ve devam ettirme yeteneği ile diğer insanlarla duygusal bağ kurabilme kabiliyetini gösterir.
- Sosyal Sorumluluk: Sosyal konularda gönüllü ve yardımsever bir tutum sergileyebilmektir.

➤ **Uyumluluk Yeteneği:** Kişinin her türlü eleştiriye açık ve objektif bir yapıya sahip olmasıdır.

- Problem Çözme: Kişinin üzerinde düşünüp çözüm bulması gereken zor durumlar karşısında yapıcı çözümler bulabilme yeteneğidir.
- Gerçekçilik Ölçüsü: Kişinin olayları kendi düşüncelerini katmadan mevcut durumuyla, objektif olarak değerlendirebilmesidir.
- Esneklik: Kişinin değişime ayak uydurabilme, duygu ve düşüncelerini bu yönde kullanabilme yeteneğidir.

➤ **Stresle Başa Çıkabilme Yeteneği:** Kişinin içinde bulunduğu gerilimli ruh halini yönetebilme kabiliyetidir.

- Strese Karşı Tolerans: Kişinin sıkıntılı bir durumla karşı karşıya kaldığında sükunetini koruyabilmesi ve söz konusu durumu kendi lehine çevirebilmesidir.
- Dürtü Becerisi: Kişinin öfkesini kontrol etmek suretiyle, anlık çıkışlar yapmadan, içinde bulunduğu durumu yönetebilme yeteneğidir.
- **Genel Ruh Durumu:** İki göstergesi vardır. Bunlar; iyimserlik ve mutluluktur.

İyimserlik: Pozitif bir bakış açısına sahip olmak ve bunu sürdürebilmektir.

- Mutluluk: Hayattan tat almak ve içsel huzura sahip olmaktır.

#### 1.4.2. John Mayer ve Peter Salovey Modeli

Mayer ve Salovey tarafından geliştirilen duygusal zeka modeli, toplumsal ilişkiler ile içinde bulunulan duygu durumu arasındaki bağlantıyı açıklamaya yönelik bir modeldir. Bu model, bir olay veya duruma bağlı olarak edinilen tecrübeler sonucunda sahip olunan duygusal yetenekler üzerinde yoğunlaşmaktadır (Lopes vd, 2003: 643). Mayer ve Salovey, geliştirmiş oldukları modelde akademik başarılarla yön veren bilişsel zeka ile duyguların karşılıklı olarak birbirini etkilediğini ifade etmektedirler. Söz konusu model, Howard Gardner'ın bireysel zekâ kavramı ile benzerlik göstermektedir (Güllüce, 2010: 29).

Mayer ve Salovey'in 4 alt boyuttan oluşan duygusal zekâ modeline ilişkin açıklamalara aşağıda yer verilmiştir (Çakar ve Arbak, 2004: 35):

➤ **Duyguları Tanımlama:** Kişinin hangi duygulara sahip olduğunu bilerek, bu duygular arasındaki farkı ortaya koyabilme becerisidir. Diğer insanların ruh halini anlayarak, hem kendisinin hem de karşısındakinin neler hissettiğini fark edebilmesidir. Vücut dilinden sonuçlar çıkarabilme kabiliyetidir (Acar, 2007: 37).

➤ **Duyguları Kullanma:** Kişinin kendi hislerinden emin olma ve bu hislerini ihtiyaçları doğrultusunda kullanabilme yeteneğidir. Başka bir deyişle duyguyu üretmek ve onu yorumlamaktır.

➤ **Duyguları Anlama:** Kişinin sahip olduğu karmaşık duyguları tanımlayabilme becerisidir. Neden o şekilde hissettiğinin bilincinde olması halidir. Başka bir ifadeyle duyguları anlama, bir olayın bireyin duygularını ne yönde

etkileyeceğini kavramayı ve bu duyguların zaman içerisindeki gelişimini fark etmeyi de gerekli kılmaktadır (Mayer vd, 2004: 199; Mayer vd, 2000: 270).

➤ **Duyguları Yönetme:** Kişinin sahip olduğu olumlu ya da olumsuz tüm duyguları benimseyerek, bunları birbiriyle uyumlu hale getirebilmesidir (Gürbüz ve Yüksel, 2008: 177).

#### 1.4.2. Robert K. Cooper ve Ayman Sawaf Modeli

Robert K. Cooper ve Ayman Sawaf tarafından geliştirilen duygusal zeka modeli, bilişsel yetenekleri de içine alan karma bir modeldir. Bu yönüyle Bar-On'un duygusal zeka modeline benzemektedir. Cooper ve Sawaf modeli, birbirine benzeyen ve birbiriyle etkileşim halinde olan; özgün potansiyel ve amaç, geleceği yaratmak gibi alt boyutlardan oluşmaktadır. Bu model soyut manada bir kavram kargaşasına yol açsa da, iş hayatında duygusal zekanın oldukça önemli olduğuna dair geçerli tespitlere sahiptir. Robert K. Cooper ve Ayman Sawaf duygusal zekayı duyguları öğrenmek, duygusal zindelik, duygusal derinlik, duygusal simya olmak üzere 4 alt boyutta incelemişlerdir (Çakar ve Arbak, 2004: 38-39):

➤ **Duyguları Öğrenmek Boyutu:** Kişinin sahip olduğu duygusal becerilerinin farkında olması ve bu özelliklerini sosyal ilişkilerine yansıtabilmesidir. Bu boyuta göre duyguları öğrenmek için , duygusal enerjiye (kişinin sahip olduğu hisler ile benliğindeki güç arasındaki ilişkinin farkında olması), duygusal dürüstlüğe (kişinin hislerini objektif bir şekilde kabul etmesi), duygusal geri bildirim (kişinin hislerinin ona ilettiği mesajı kavrayabilmesi) ve pratik sezgiye (kişinin duyguları içgüdüsel olarak kolay bir şekilde algılayabilmesi) sahip olmak gerekmektedir.

➤ **Duygusal Zindelik Boyutu:** Kişinin öz varlığını (kişinin duygusal yapısını oluşturan öz benliği), güven alanını (kişinin korkmadan inanabileceği bir çevre oluşturması), yapıcı hoşnutsuzluğunu (kişinin memnun olmadığı bir durumu avantaja çevirmesi), esneklik ve yenilemeye (kişinin değişime açık olması) sahip olmasını ifade etmektedir. Öte taraftan duygusal zindelik boyutu, günlük hayatta karşılaşılan zorluklara karşı, bireyin dayanma gücünü artırarak; esenlik sağlamaktadır (Cooper ve Sawaf, 2000: 85).

➤ **Duygusal Derinlik Boyutu:** Kişinin erdemli bir yaşam sürmesini, bireysel amaçları ile örgütün amaçlarını uyumlu bir hale getirerek, bu amaçları

gerçekleştirebilmek için kendisinden beklenenin üzerinde bir performans sergilemesini ve diğer çalışanları da bu yönde motive edebilmesini ifade etmektedir.

➤ **Duygusal Simya Boyutu:** Kişinin sahip olduğu güce ve özellikle yeni bir şeyler ortaya koyabilme yeteneğine odaklanmaktadır. Değersiz bir madeni, altın ya da daha değerli başka bir madene dönüştürme süreci simya olarak adlandırılmaktadır. Bu noktadan hareketle duygusal simyanın, değer verilmeyen ve dikkate alınmayan duyguların etkin bir şekilde kullanılmasını ve bu dönüşümden fayda sağlanmasını içeren bir boyut olduğunu söylemek mümkündür.

#### 1.4.4. Daniel Goleman Modeli

Goleman, yeni bir duygusal zeka modeli geliştirirken, Salovey ve Mayer'in modelinden etkilenmiş ve duygusal zekayı; kişinin kendi duygularını ve başkalarına ait duyguların neler olduğunu anlayabilme, kendi duygularına doğru yön verebilme, amaca ulaşmak için sahip olduğu gücü harekete geçirebilme, bir olay hakkında başkalarının ne hissettiğini algılayabilme ve kişilerarası iletişimde başarıyı yakalayabilme yeteneği olarak tanımlamıştır (Goleman, 2000: 1-13). Goleman'ın modeli bireysel ve toplumsal yeterlilikleri kapsayan iki temel boyuttan ve beş alt boyuttan oluşmaktadır (Önal, 2010: 28).

Genel kabul görmüş bu boyutlara aşağıda yer verilmiştir (Çakar ve Arbak, 2004: 41):

➤ **Kendiyle İlgili Farkındalık:** Kendiyle ilgili farkındalık (Özbilinç), kişinin kendini tanıması ve sahip olduğu gerçek duyguları bilmesidir. Bu boyut, kişinin kendini kontrol etmesine yardımcı olur.

➤ **Kendini Yönetme:** Kendini yönetme (Özyönetim), kişinin sahip olduğu tüm duyguları benimsemesi, onları yok saymaksızın, doğru bir şekilde yönlendirebilmesidir. Duyguların görmezden gelinmesi, onların zamanla daha büyük anlamlar kazanmasına ve yeniden ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu noktada kişiye düşen en önemli görev, mevcut duygularını davranışlarına yansıtırken mümkün olduğunca soğukkanlı olması ve kolay olmasa da hislerini kontrol ederek, anlık tepkilerden uzak durmasıdır.

➤ **Motivasyon:** Motivasyon, kişinin içinde bulunduğu tüm zorluklara rağmen, yılmadan amacına ulaşmaya çalışmasını ifade etmektedir.

➤ **Empati:** Empati, kişinin bir olaya karşısındaki insanın gözüyle bakarak, onun duygularını anlamaya çalışmasıdır. Akıl sağlığı yerinde olmayan, ruh sağlığı bozuk kişiler bu yetenekten mahrumdurlar.

➤ **Sosyal Beceriler:** Sosyal Beceriler, özbilinç sahibi, kendi duygularını yönetebilen, motivasyonu yüksek ve empati yeteneği gelişmiş olan bireylerin sahip oldukları yetenekleri ifade etmek için kullanılmaktadır. Kişilerarası ilişkilerde başarılı olabilmek bakımından önemlidir.

Bu bağlamda karma bir model olan Goleman'ın modelinin, hem bilişsel yetenekleri hem de empati ve motivasyon gibi kavramları içermesi bakımından, diğer modellerden ayrıldığını söylemek mümkündür (Çakar ve Arbak, 2004: 41).

## 1.5. DUYGUSAL ZEKA VE DİĞER ZEKA TÜRLERİ

### 1.5.1. Bilişsel Zeka

Zekâyı, bilişsel yetenekler çerçevesine dayanarak açıklamaya çalışan zekâ teorilerinin altında yatan bazı temel varsayımlar bulunmaktadır. Bu temel varsayımlar “zekâ, ölçülebilir bir zihinsel yetenektir ve insanlar karmaşık zekâ potansiyeline sahip olarak doğarlar” şeklinde ifade edilmektedir (Morris, 2002: 312).

Duygu ve düşünceleri belirli bir noktaya odaklama, deneyimleri zihinde saklama, muhakeme becerisi ve soyut düşünce gücü olarak ifade edilen bilince dair tüm yetenekler bilişsel zekayı tanımlamaktadır (Oleron, 1995: 21).

Bilişsel zeka, dünyaya geldiğimiz andan itibaren sahip olduğumuz zihinsel yeteneklerin gelişmesine destek olsa da; günlük yaşamda mutlu olmak ve başarıyı yakalamak için yeterli değildir. Araştırmacılara göre, bilişsel zekanın başarı üzerindeki etkisi %20'lik bir oranla sınırlıdır (Sterrett, 2000: 4).

Bilişsel zekası belirli bir düzeyin üzerinde olan insanların, diğer insanlara kıyasla herhangi bir durumu daha rahat kavrayabildiklerini, sorunların üstesinden kolaylıkla gelebildiklerini, iş yerindeki başarı düzeylerinin ve motivasyonlarının daha yüksek olduğunu ve kariyer basamaklarını hızla tırmandıklarını söylemek mümkündür.

İnsan zekâsı, hafıza, dikkat ve akıl yürütme gibi bilişsel yeteneklerin yanı sıra; kişinin iç dünyası ve hisleriyle de yakından ilgilidir. Geçmiş dönemlerde zeka kavramı üzerine araştırmalar yapan bilim insanları, söz konusu kavramı tanımlarken duyguların varlığını dikkate almamış ancak zaman içinde görüşleri değişmiş ve aklın yalnızca bilişsel yeteneklerden oluşmayacağı konusunda görüş birliğine varmışlardır (Çubukçu vd, 2010: 1).

Günlük yaşamda karşımıza çıkan zorlukların üstesinden gelmek ve önemli kararlar almak söz konusu olduğunda, duygusal zeka devreye girerek akıl yürütmemize yardımcı olmakta ve doğru seçimleri yapmamıza olanak sağlamaktadır (Somuncuoğlu, 2005: 273). Bu nedenle, temelde farklı niteliklere sahip olan duygusal zeka ile bilişsel zekanın, karşılıklı olarak birbirlerini etkilediklerini söylemek mümkündür (Ege, 2012: 51).

Akıl yürütme ve bilince dair yetenekler bilişsel süreci meydana getirmekte; duygusal yetenekler ise bu sürecin işlevliliğini artırmaktadır (Güngör, 2008: 11).

Bilim insanları, duygusal zekanın sonradan geliştirilebilen ve öğrenilmesi mümkün bir kavram olduğunu ifade etmektedirler (Özen, 2013: 7). Yapılan araştırmalar, sosyal beceriler konusunda başarılı olan, kişilerarası ilişkileri kuvvetli ve motivasyonu yüksek olan bireylerin, algılama kabiliyetlerinin de gelişmiş olduğunu göstermektedir (Singh, 2006: 52). Bu noktadan hareketle, duygusal zekanın tecrübe sonucunda kazanılan ve zamanla olgunlaşan bir kavram olduğunu söylemek mümkündür (Goleman, 2010: 4).

Yüksek duygusal zekaya sahip olan bireyler gerek özel hayatlarında gerekse iş yaşamlarında daha güçlü bir tavır sergilemek suretiyle başarıyı ve verimi elde etmektedirler. Yapılan birçok araştırma, duygusal zekanın insanların hata yapmasına engel olan ve onları doğruya yönelten bir araç olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, bir bütünün iki ayrı parçasını oluşturan bilişsel zeka ile duygusal zeka karşılıklı olarak birbirinin önemini artıran bir özelliğe sahiptir ve başarıyı yakalamış olan kişiler her ikisini de etkin bir şekilde kullanan kişilerdir (Clemons, 2008: 16).

İnsan zekasının bilişsel olduğu kadar, duygusal süreçleri de içerdiği unutulmamalıdır. Bir bütünün parçaları olan duygu ile mantık arasında denge kurarak, bunların birbirlerini olumlu yönde etkilemelerini sağlamak, yaşam kalitesini artırmak bakımından oldukça önemlidir (Goleman, 2007: 36).



## **1.5.2. Bilişsel Olmayan Zeka**

Zekanın toplumsal değerlerle, kişinin iç dünyasıyla ve düşünceleriyle ilgili kısmını bilişsel olmayan zeka oluşturmaktadır. Bilişsel olmayan zekâ, bir kişinin ihtiyaç halinde bilgisini nasıl kullanacağını öğrenmesine ve bu kişinin herhangi bir sorunun üstesinden gelip gelemeyeceğinin başkaları tarafından öngörülmesine yardımcı olur. EQ ile ölçülen bilişsel olmayan zekâ; bir durum karşısında davranış geliştirme, bir olayı idrak etme ve diğer insanlarla iletişim kurma gibi yeteneklerden oluşan bilişsel olmayan zeka, EQ testleri ile ölçülmekte ve sahip olunan duygular vasıtasıyla açıklanmaktadır (Saban, 2005: 12).

Bilişsel olmayan zekâ ile ilgili birçok araştırmanın, toplumsal değerlerle örtüşen davranış sergileyebilme yeteneği ve bunların yorumlanması üzerine olduğunu söylemek mümkündür.

### **1.5.2.1. Sosyal Zeka**

Duygusal zeka kavramının geçmişi, eğitim psikolojisinin kurucularından olan Thorndike'nin 1920'li yıllardaki sosyal zeka ile ilgili çalışmalarına kadar uzanmaktadır. Thorndike'ye göre sosyal zeka, "İnsan ilişkilerinde akılcı davranışlar sergileyebilme ve başkalarının duygularını anlayarak bu duyguları yönetebilme yeteneğine sahip olmaktır". Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, duygusal zeka ile sosyal zeka benzer nitelikler göstermektedir. Thorndike, zekanın mekanik, soyut ve sosyal olmak üzere üç temel boyuttan oluştuğunu ifade etmiştir. Makina ve benzeri aletleri kullanabilme yeteneğini mekanik zekâ, çeşitli fikirleri ve simgeleri anlayabilme yeteneğini soyut zekâ, insanlarla iyi ilişkiler kurma ve bunu sürdürebilme yeteneğini ise sosyal zeka olarak adlandırmıştır (Gürbüz ve Yüksel, 2008: 174-190).

Thorndike'den sonraki araştırmacılar, sosyal zeka ile ilgili farklı tanımlamalar yapmışlardır. Moss ve Hunt ile Wechsler, sosyal zekanın kişilerarası ilişkileri düzenleyen önemli bir kavram olduğunu ifade ederken; Vemon, Thorndike'in üç bileşenli tanımından yola çıkarak sosyal zekayı; diğer insanların kendilerine has yapısal özelliklerini algılamak suretiyle, onlarla sağlıklı bir iletişim kurabilme, başkalarının haklarına saygı duyabilme ve toplumsal yaşamda kendini doğru ifade

edebilme yeteneği olarak tanımlamıştır. Sternberg ise sosyal zekanın okul notlarından ve zeka testlerinde elde edilen başarıdan farklı bir şekilde değerlendirilmesi gerektiğini savunmuştur (Rau, 2001: 33).

Gardner'a göre sosyal zeka, hem kişisel hem de kişilerarası zekadan oluşmaktadır (Wong ve Law, 2002: 243-274). Kişilerarası zeka, bireyin iletişim halinde olduğu diğer kişilerin iç dünyalarını, isteklerini ve kendilerine özgü yaratılış özelliklerini anlayarak buna uygun davranış geliştirme yeteneğidir. Başka bir ifade ile başkalarını harekete geçiren gücün ne olduğunu ve onlarla birarada, uyum içerisinde nasıl yaşanacağını anlayabilme kabiliyetidir. Bu bağlamda iş hayatında diğer insanlarla sürekli iletişim halinde olan pazarlamacıların, müşteri temsilcilerinin, politikacıların ve liderlerin yüksek kişilerarası zekaya sahip olduklarını söylemek mümkündür. Kişisel zeka ise bireyin kendi duygularının farkında olma, sahip olduğu duygulara doğru anlamlar yükleme ve eylemlerini buna göre yönlendirme becerisini ifade etmektedir (Goleman, 1995: 27).

Oldukça geniş kapsamlı bir kavram olan sosyal zeka, genel zekanın kapsamına giren soyut düşünme gibi anlaşılması daha zor ve karmaşık unsurları da içermektedir. Buna karşın duyguların ve duygusal bilginin kullanımını içeren duygusal zeka, genel zekadan ayrılmaktadır (Mayer ve Salovey, 1993: 436).

#### **1.5.2.2. Pratik Zeka**

Zekâ ve yaratıcılık ile ilgili araştırmalar yapan Yale Üniversitesi psikologlarından Prof. Dr. Robert Sternberg, sahip olduğumuz zeka katsayısının (IQ) yalnızca akademik zekâyı açıklamaya yardımcı olabileceğini; duygularımızı ve insanlarla olan ilişkilerimizi tanımlamak için yeterli olmayacağını öngörmüş ve bu noktadan hareketle pratik zeka modelini geliştirmiştir. Pratik zeka, yaşamda karşılaşılan problemleri soyut bilgiye ihtiyaç duymadan kolaylıkla çözebilme becerisini ifade etmektedir (Zerengök, 2005: 50). Üretilen fikirleri uygulamak ve bu fikirlerin diğer bireyler tarafından kabul görmesini sağlamak için birtakım pratik becerilere ihtiyaç vardır (Sternberg, 1998: 347-365).

Sternberg'e göre, akademik zeka ile pratik zeka arasındaki temel fark; akademik zekanın, akıl yürütme ve algılama gibi birtakım zihinsel yetiler vasıtasıyla

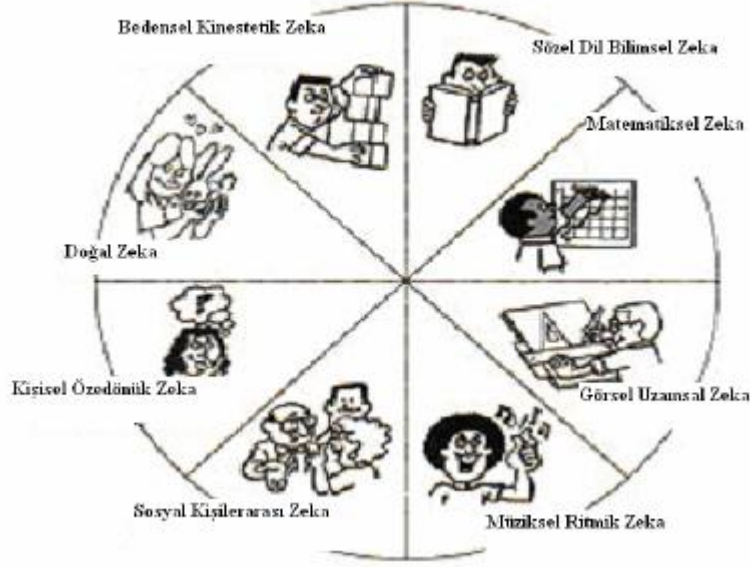
öğrenilen bilgilere dayanması; pratik zekanın ise sahip olunan deneyimler sonucunda edinilen tecrübeler vasıtasıyla öğrenilmesidir. Sternberg ayrıca pratik sorunlarla akademik sorunların birbirinden farklı olduğunu; pratik sorunların kendiliğinden oluştuğunu, anlaşılmasının zor olduğunu ve birden fazla çözüm yolunun olabileceğini savunmuştur. Pratik zekası yüksek olan kişiler, içinde buldukları mevcut durumu en ince ayrıntısına kadar inceleyerek çevreleriyle uyum sağlayabilmektedir. Sternberg'in 1999 yılında ortaya koyduğu bir diğer model, "Başarılı Zeka" modelidir. Başarılı zeka; kişinin hem toplumsal hem de kültürel çevresinde başarıya ulaşmak için, mevcut koşullara ayak uydurma ve bulunduğu ortama yeni ve farklı birşeyler katabilme yeteneğidir. Bu açıklamalardan hareketle pratik zekanın ve başarılı zekanın; duygusal zekanın günlük yaşamdaki önemini anlamak için gerekli olan iki model olduğunu söylemek mümkündür (Çakar ve Arbak, 2004: 23-48).

### **1.5.2.3. Çoklu Zeka**

Harvard Üniversitesi ödüllü psikologlarından Howard Gardner, tek bir zeka tipinin başarı için yeterli olmayacağını ve her insanın diğerlerinden daha yatkın olduğu farklı zeka tipleri olabileceğini öngörmüştür. 1983 yılında yazdığı "Zihnin Çerçevesi" adlı kitabında bu konuya yer veren Gardner, çoklu zeka kuramını ortaya atan ilk kişi olmuştur.

Gardner sözkonusu kuramda (Demircioğlu ve Güneysu, 2000: 47-50) her insanın yönelim ve becerileri doğrultusunda, farklı derecelerde değişik zeka tiplerine sahip olduğunu ifade etmiştir. Genel zekayı, sözel-dilsel, mantıksal-matematiksel, görsel-uzamsal, müziksel-ritmik, bedensel-kinestetik, sosyal-kişilerarası ve kişisel-özedönük olmak üzere yedi alt zeka türüne ayıran Gardner, 1999 yılında yazdığı "Intelligence Reframed" adlı kitabında bu zekâ türlerine sekizinci tür olan doğacı zekâyı eklemiş ve böylelikle kendisi tarafından geliştirilen çoklu zeka kuramına yeni bir boyut kazandırmıştır (Çuhadar, 2006: 488-489).

### Şekil 1.1. Çoklu Zekâ Türleri



**Kaynak:** (Şahinkaya, 2006: 17)

Gardner'a göre, her insan en az bir ya da birkaç zeka alanını diğerlerine göre daha iyi kullanabilmekte ancak sistemli bir çalışma ile az gelişmiş zeka alanlarını daha ileri seviyeye getirmeleri de mümkün olmaktadır (Yılmaz ve Fer, 2003: 235).

Hayatta başarıyı yakalayan ve herhangi bir alanda ünlü olmuş insanlara (ünlü atletler, büyük müzisyenler vb.) bakıldığında, bu kişilerin geleneksel zeka testlerinden düşük puanlar aldıkları ancak sahip oldukları yeteneklerin baskın olduğu zeka alanlarının oldukça gelişmiş olduğu görülmektedir. Bunun nedeni insanların başkalarıyla iletişim kurarken kendilerini ifade edebilmek için, yetenekleri doğrultusunda, bazen resimlerini, bazen notalarını, bazen de romanlarını kullanmak suretiyle farklı yollar izlemeleridir (Yavuz, 2009: 51-69).

Zeka alanları kendilerine özgü farklı yeteneklerle birbirinden ayrılmaktadır. Örneğin; dilsel zeka akıcı konuşma ve okuduğunu anlama yeteneğini içerirken; matematiksel zeka akıl yürütme ve problem çözme yeteneğini içermektedir (Mayer vd, 2004: 198).

Gardner tarafından geliştirilen sekiz tür çoklu zeka kuramına aşağıda yer verilmiştir:

➤ **Sözel-Dilbilimsel Zeka:** Kelimeleri etkin kullanabilme, sözcüklerin karmaşık anlamlarını doğru değerlendirebilme ve kelimelerle düşünebilme yeteneğidir. Sözel zeka aynı zamanda, benzetme yoluyla kelimelere farklı anlamlar yükleme, soyut düşünme, dilbilgisine hakim olma ve espri yapma yeteneklerini de kapsamaktadır (Vural, 2005: 238). Başkalarının konuşmalarını araya girmeden dinleyebilmek ve sözlerinin arkasındaki anlamları doğru değerlendirebilmek de bu zeka türünün bağlantılı olduğu konulardandır (Şahinkaya, 2006: 18).

Bir dili ustalıkla kullanabilmek ve diğer insanlarla etkili iletişim kurabilmek için, bir insanın kendi diline hakim olması ve onu iyi tanınması gerekmektedir. Sözel-dil zekâsı, başkalarına herhangi bir konuda açıklama yapmak, sözcüklere doğru duygular katmak, başkalarını bir duruma inandırmak ve kelimeleri dilin gramer yapısına uygun bir şekilde kullanmak gibi yeteneklerden oluşmaktadır (Saban, 2003: 7).

➤ **Mantıksal-Matematiksel Zeka:** Bir insanın sayılarla etkili bir bağ kurmak suretiyle, olayların işleyişi hakkında doğru bir şekilde akıl yürütebilme becerisidir (Saban, 2009: 833-876). Bu tür zekâyâ sahip olan insanlar, kavramsal düşünebilme, sebep-sonuç ilişkileri arasında bağlantı kurabilme, olayları kategorilere ayırabilme ve problem çözebilme yeteneklerine sahiptirler (Akın, 2010: 10).

➤ **Görsel-Uzamsal Zeka:** Resim ya da fotoğraf zeka olarak da adlandırılabilir. Dünyayı yeniden kendi açısına göre yaratma becerisidir (Bozkurt ve Yenilmez, 2006: 90-103). Başka bir deyişle, gözle görülen dış dünyayı algılama, gelişmiş yön bulma kapasitesi, model oluşturma ve üç boyutlu düşünebilme yeteneğini ifade etmektedir (Saban, 2009: 833-876). Bu noktadan hareketle rehber, iç mimar ve ressamların görsel-uzamsal zekâyâ sahip olduklarını söylemek mümkündür.

➤ **Müziksel-Ritmik Zeka:** Ezgi, ses ve notaları tanıma, vurgu ve duraklardaki uyumu yakalayabilme kabiliyetidir. Müziksel-ritmik zekâyâ sahip olan kişiler, duygularını melodilerle ifade ederek yeni ritmik eserler ortaya koymaktadırlar (Köksal, 2006: 475).

➤ **Bedensel-Kinestetik Zeka:** İnsanların ne kadar iyi bir performans sergiledikleri ile ilgilidir. Belirlenen bir hedefe ulaşmak ya da bir soruna çözüm bulmak için akıl ile vücudun uyum içinde çalışabilme kapasitesidir (Canbulat, 2007: 61). Bedensel-kinestetik zekâyâ sahip olan kişilerin, koordinasyon, kondisyon ve el

becerisi gerektiren sporculuk, cerrahlık, dansçılık ve zanaatkarlık gibi mesleklerde başarılı olduklarını söylemek mümkündür (Saban, 2009: 833-876).

➤ **Sosyal-Kişilerarası Zeka:** Diğer insanların duygu durumlarını, istek ve arzularını, onlarla nasıl işbirliği yapılacağını anlayabilme ve kişilerarası sorunların üstesinden gelebilme yeteneğidir (Çuhadar, 2006: 489).

Sosyal zekaya sahip olan kişiler tek başlarına çalışmaktan sıkılırlar, grup çalışmalarında daha iyi performans sergilerler. Çok iyi empati yeteneğine sahiptirler ve diğer insanlarla ilişki kurmak onlar için zevktir (Saban, 2005: 13).

➤ **Kişisel-Özedönük Zeka:** Bireyin kendi duygularının bilincinde olması, kendisini tanıması ve kişisel hedefler koyabilmesi ile ilgili yeteneklerini ifade etmektedir (Saban, 2009: 833-876).

Bu zeka alanı bir insanın kendisini, tüm olumlu ve olumsuz yanları ile tarafsız olarak değerlendirmesini, sahip olduğu duyguların, ihtiyaç ve amaçlarının farkında olmasını, öz disiplin ve özgüven gibi yetenekleri içermektedir (Yaşar, 2010: 13).

Kişisel-özedönük zekaya sahip olan insanlar, yalnız kalmaktan ve bireysel çalışmalardan hoşlanırlar. Herhangi bir şey üzerinde uzun uzun düşünmek ve olaylara belirli anlamlar yüklemek en belirgin özelliklerindedir.

➤ **Doğacı-Varoluşçu Zeka:** Gardner tarafından tanımlanan son zekâ türüdür. Bir kişinin yeryüzündeki canlıları tanıma, onları birbirinden ayırt edebilme ve deprem, gökkuşağı, hortum gibi doğa olaylarına karşı ayrı bir hassasiyet duyma yeteneğidir (Saban, 2009: 833-876).

Doğacı-varoluşçu zekaya sahip olan insanlar, canlıların yaratılışları üzerine düşünen, bitki ve hayvan türlerini tanıyan, araştırmaya, gezmeye, gözlem ve deneye meraklı olan kişilerdir. Dağcı, jeolog, biyolog ve zoologlar, hem yapay hem de doğal çevreyi kapsayan bu zeka türüne sahiptirler (Şahinkaya, 2006: 22).

Gardner, birçok alt gruptan oluşan ve hepsi de birbiriyle etkileşim halinde olan çoklu zeka türlerine son olarak ruhsal (spiritual) zeka boyutunu eklemiştir (Çakar ve Arbak, 2004: 29).

## 1.6. KADIN ÇALIŞANLAR, DUYGUSAL ZEKA VE BANKACILIK SEKTÖRÜ

Dünya nüfusunun yarısını oluşturan kadınlar, çalışma yaşamında, gelişmiş ülkeler de buna dahil olmak üzere, erkekler kadar aktif bir rol oynamamaktadırlar. Bu durum önemli ölçüde kadın ile erkeğin fiziksel ve düşünsel açıdan fitratlarının farklı olmasından ve kadına toplum tarafından yüklenen rollerden kaynaklanmaktadır (Özer ve Biçerli, 2003: 55-86).

Günümüzde kadınlar, yaşanan teknolojik ve dijital gelişmelerin bir sonucu olarak hem evlerinden hem de iş yerlerinden çalışma yaşamına katılabilmektedirler. Ancak toplumda özellikle erkeklerin kadınlara bakış açısı değişmemekte, bu nedenle kadınlar cinsiyetlerinden ötürü, sosyal yaşamda uygun görülen birtakım davranışlara zorlanmaktadır. Geleneksel cinsiyet rollerinden kaynaklanan bu tarz tutum ve davranışlar kendini iş yaşamında da göstermektedir.

Kadın çalışanlar, toplumda işgücü bakımından daha değersiz görülseler de, buldukları ortama ve özellikle çalışma ortamlarına uyumluluk, hassasiyet ve anaçlık gibi cinsiyetlerine has olumlu özellikleri yansıtma bakımından önemlidirler (Güldü ve Kart, 2009: 98-116).

Duygularının farkında olma, kendi iç dünyalarını iyi tanıma, duygu ve düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilme gibi özelliklere, kadın çalışanların erkeklerden daha çok sahip oldukları söylenebilir. Bu bağlamda duygularını iyi yönetmeleri sonucundan hareketle kadınların yüksek duygusal zekaya sahip oldukları da ifade edilebilmektedir.

İş yaşamında duygusal zeka, çalışanları belirli bir davranışa yönlendirme, çalışanlar arasındaki bağı kuvvetlendirme ve ekip çalışmasına uyumu artırma gibi önemli katkılara sahiptir. Bu nedenle duygusal farkındalık ve duygu düzenlemesi gibi konular hakkında ayrıca bilgi sahibi olunması gerekmektedir (Jung ve Yoon, 2012: 369-378).

### 1.6.1. Toplumsal Yaşamda ve İş Yaşamında Kadınlar

İnsanın toplumda bir statü kazanması, sosyalleşmesi ile doğru orantılı olmaktadır. Kadının sosyalizasyon süreci toplumsal cinsiyet rolüne bağlı olarak farklılık göstermektedir. Toplumsal cinsiyet iki cinsiyetten birine ya da diğerine ait olmanın gerektirdiği fiziksel ve genetik içeriğe işaret etmektedir. Toplumsal cinsiyet rolleri ise, herhangi bir cinsiyetten, toplumun geneli tarafından yerine getirmesi beklenen davranışlar anlamına gelmektedir. Buna bağlı olarak, pek çok kültürde yaygın olan kadına özgü toplumsal cinsiyet rollerinin çocuk bakmak, yemek yapmak, çamaşır yıkamak gibi ev ve aileyi ilgilendiren işlerin üstesinden gelmek olduğunu söylemek mümkündür (Morris, 2002: 654).

Kadının toplumsal statü edinme süreci, söz konusu annelik, kadınlık, kendini eşine ve çocuklarına adama gibi kadının görevi sayılan, toplumsal cinsiyet rollerinin etkisine bağlı olarak şekillenmektedir. Geleneksel anlayış kadının toplumsal varlığını bu görevlere dayandırmakta ve kadının sadece bunları gerçekleştirme konusunda başarılı olabileceğini kabul etmektedir. Bu anlayışla, kadının zihinsel gücü göz ardı edilmekte ve kadın ikinci sınıf birey olmaya mahkum edilmektedir (Pamukoğlu, 2004: 89).

Kültürel Boyutlar Teorisi'nin kurucusu Hollandalı psikolog Geert Hofstede'ye göre, kadın ve erkeklere özgü değerlerin baskın olduğu toplumlar birbirinden farklıdır. Dişil toplumlarda erkeğin sahiplenici kadının duygusal olması, cinsiyet eşitliği, toplumsal uyum, sosyal olaylara duyarlı olma ve bağımlılık gibi kavramlar önemli iken; eril toplumlarda erkeğin cinsiyet rolleri bakımından üstün görülmesi, erkeğin sahiplenici kadının korunmaya muhtaç olması, ekonomik güç, sosyal statü ve bağımsızlık gibi kavramlar önemlidir. Bu bağlamda dişil toplumların dengeleyici ve duyarlı yapılarından dolayı daha sağlıklı toplumlar olduğunu ifade etmek mümkündür (Şişman, 2002: 60-61).

Toplumsal yaşamda ortaya çıkan erkek ve kadın kültürleri arasındaki farklılıklar, geleneksel bir biçimde, örgütsel yaşama yansımaktadır. Örgüt kültürü, erkeğe ya da kadına özgü özelliklerin baskınlık göstermesine göre farklılık göstermektedir. Öfke, şiddet, hakimiyet ve bağımsızlık gibi değerler üzerine kurulmuş olan bir toplumda örgütlerdeki görev dağılımı da buna uygun olacaktır.



Erkeğe özgü değerlerin baskın olduğu toplumlarda ve bu toplumların örgütlerinde kadınlar, cam tavan gibi engeller nedeniyle üst düzey konumlarda görevlendirilmemektedirler. Örgütlerde erkeksi değerler, güçlü olma, başarıma arzusu, para kazanma hırısı, mevki beklentisi, akıl ve mantık yürütme vb. iken; kadınsı değerler, kaliteli yaşam standardına uygunluk, açık yüreklilik, içtenlik, yardımseverlik, doğallık, nezaket, sezgisellik, empati kurma becerisi vb. olarak kabul edilmektedir (Şişman, 2002: 60-61).

Bir örgütün cinsiyete dayalı bir örgüt olarak tanımlanabilmesi için, yönetim fonksiyonlarının cinsiyet esas alınarak yapılandırılması ve hiyerarşik düzenin bu doğrultuda simgelenmesi; başka bir ifadeyle cinsiyete verilen önemin açıkça hissediliyor olması gerekmektedir (Bendl, 2008: 50-64).

Tarihsel süreç içerisinde kadınların sahip olduğu potansiyelin ve işgücünün farkına varılmasıyla birlikte iş yaşamında ve yönetimde kadınlarla ilgili konular gündeme gelmeye başlamıştır. Türkiye’de kadınları hem siyasi hem de ekonomik olarak özgürleştiren ve işgücüne katılımını sağlayan olgu; Cumhuriyettir (Çolak, 2004: 23). Sanayi Devrimi öncesinde kadınların işgücüne katılarak maddi kazanç sağlamaları çok az rastlanılan bir durum iken; İkinci Dünya Savaşı ile birlikte erkek nüfusunda meydana gelen önemli ölçüdeki azalış nedeniyle, kadın işgücünde hissedilir bir artış gözlenmiştir. İş yaşamındaki bu önemli değişim sonrasında kadının toplumdaki statüsü artmaya başlamış ve 1946 yılında Birleşmiş Milletler çatısı altında “Kadın Statüsü Komisyonu” kurulmuştur. Kadınların yoğun bir şekilde işgücüne dahil olması son yirmi yılda yaşanan devrim niteliğindeki gelişmelerdendir (Barutçugil, 2002: 13-17).

Kadınlar daha çok, görece üst pozisyonlara gelebildikleri, hizmet ve bankacılık sektöründe çalışmaya başlamış o sektörler kadının yapısına daha iyi hitap etmiştir. Küreselleşmenin etkisiyle oldukça hızlı gelişen hizmet sektörü, özellikle de finans sektörü, çok sayıda nitelikli kadın için iş olanakları yaratmıştır (Kardam ve Toksöz, 2004: 151-172).

### 1.6.2. Kadın Çalışanlarda Duygusal Zeka ve Bankacılık Sektörü

Kadınların, hümanist ve daha paylaşımcı bir ruha sahip olduklarını, ikili ilişkilerde uyumu daha kolay yakaladıklarını ve empati yeteneklerinin erkeklere göre daha gelişmiş olduğunu söylemek mümkündür (Barutçugil, 2002: 17-18).

Çoğu zaman detaycı ve karmaşık bir ruh haline sahip olan kadınların duygu durumları oldukça hassas, duygusal tecrübeleri ise bir o kadar değerlidir. Bu da erkekleri ve hatta kadınların kendilerini çoğu kez korkutmaktadır. Bu yüzden kadınlar binlerce yıldan beri duygusal yeteneklerini bastırmaya ve suyu olabildiğince bulandırmamaya kendilerini alıştırmışlardır (Sartorius, 1999: 26-27).

İnsan ilişkilerinde diğer demografik kavramlara nazaran cinsiyete bağlı farklılıklar iki duygusal etkiye bağlıdır; kadınlar sezgisel olma özelliklerinden dolayı sözlerin arkasındaki anlamları ve vücut dili ile ifade edilen şeyleri kavrama konusunda erkeklere göre daha duyarlı ve öfke kontrolü konusunda erkeklerden daha başarılıdırlar (Edizler, 2010: 137).

Yapılan bazı araştırmalarda, kadınlarla erkekler arasında duygusal zeka bakımından anlamlı bir fark bulunmamasına rağmen; bazılarında ise özellikle algılama, empati ve uyum gibi konularda kadınların duygularını kullanmaları bakımından erkeklere kıyasla daha başarılı oldukları gözlenmiştir. Bu yetenekleri sayesinde kadınlar insan ilişkilerinde daha başarılı olmakta; bununla beraber yaratıcılığın, ekip çalışmasının ve sezgilerin özellikle önemli olduğu finans, insan kaynakları, halkla ilişkiler, bankacılık, pazarlama gibi sektörlerde ağırlıklı olarak tercih edilmektedirler (Goleman, 2000: 399-401).

Kadınlar sahip oldukları sezgisellik, incelik, duygusallık, yardımseverlik ve sevecenlik gibi birtakım “dişil” kişilik özellikleri nedeniyle iş yaşamında daha başarılı olabilmekte ve sorunların üstesinden daha kolay gelebilmektedir. Yüksek duygusal zekalı kadınların, kendilerini öne çıkarabilen, duygularını rahatlıkla dile getirebilen, kendileriyle barışık, hayata olumlu yaklaşan insanlar oldukları görülmektedir. Ayrıca duygularını doğru dile getirme, dışa dönük olma, neşeli olma ve stresi kontrol etme konusunda başarı göstermektedirler. Yeni insanlarla ilişki kurmada güçlük çekmemekte; etraflarına karşı sevecen davranışlar sergilemektedirler (Goleman, 2006: 63-64).

Kadın çalışanların iş hayatı ile özel hayatı ayırmamaları, duygusal davranmaları gibi özellikleri, onların daha insancıl olarak algılanmalarını sağlamaktadır. İnsani duyguları ağır basan kadınlar, kişisel sorunların çözümünde genel işletme kurallarından dahi fedakarlık yapabilmektedirler. Kadınlar iş arkadaşlarının sorunlarına çözüm yolları bulma konusunda erkeklere göre daha özverili, ilgili ve yardımsever bir tavır sergilemektedirler. Gelişmiş empati yetenekleri ve duygularını işe fazla yansıtmaları çoğu zaman güçsüzlük olarak nitelendirilse de, bu özellikleri kadınların kişilerarası ilişkilerde uyum ve başarı elde etmelerini sağlamaktadır. Kadınlar, beraber çalıştıkları kişilere karşı sergiledikleri esnek, hoşgörülü ve dostça davranışlar sayesinde problem çözme ve karar vermeyi kolaylaştıran çift taraflı bilgi akışı sağlayabilmektedirler (Heller, 1997: 3-33).

Tüm bu olumlu özelliklerinin yanı sıra kadınlara, iş yerlerinde sevdikleri ve sevmedikleri insanlara karşı farklı davranmaları, olaylara kişisel yaklaşımları, bir sorunla karşılaştıklarında dişiliklerini kullanmaları ve aşırı duygusal olmaları nedeniyle eleştiri yapıldığı da söylenebilir.

Ülkemizde kadın çalışan sayısının yüksek olduğu sektörlerin başında bankacılık sektörü gelmektedir. Bankacılık sektöründe, şube ve genel müdürlük birimlerinde, en alttan en üst kademeye kadar tüm pozisyonlarda birbirine rakip olan kadın ve erkek çalışanlara rastlamak mümkündür. Bankacılıkta, her yaştan, eğitim düzeyinden ve sosyal çevreden kadının istihdam edilmesi nedeniyle yapılan araştırmalarda da objektif ve çok yönlü sonuçlar elde edilmektedir (Şenel, 1998: 55).

Haziran 2018 tarihi itibarıyla kalkınma ve yatırım bankaları ile mevduat bankalarında çalışan kişi sayısı 193.815'tir. Bu sayının %51'lik kısmını kadın çalışanlar, %49'luk kısmını ise erkek çalışanlar oluşturmaktadır ([www.tbb.org.tr](http://www.tbb.org.tr), E.T: 13.08.2018).

Özel bankalarda çalışan kadınların sayısı daha yüksektir. Özel bankalar bu durumu modern ve eşitlikçi anlayışlarının bir sonucu olarak görmekte ve dışarıya da bu şekilde yansıtmaktadırlar. Özel bankalarda kadın işgücünün daha çok tercih edilmesinin nedenini, kadınların fiziksel ve zihinsel birtakım özellikleri sayesinde bankacılık sektöründe daha başarılı olmaları, özel bankalardaki çalışma koşullarının kadın çalışanlar tarafından daha çok benimsenmesi ve bankacılıktaki pek çok

hizmetin (müşteri ilişkileri, satış-pazarlama, müşteri danışma vb.) kadın çalışanlara daha çok yakışması olarak açıklamak mümkündür (KSSGM, 2000: 131).

Toplumda bazı işler, kadınların ve erkeklerin farklı fiziksel ve zihinsel özelliklere sahip olmalarından dolayı belirli bir cinsiyet için daha uygun görülmüş ve diğer cinsin bu işleri hiç yapamayacağı yapsa da başarılı olamayacağı varsayılmıştır. Kadınların koruyup kollanmak amacıyla, yasalar tarafından bazı işlerden men edilmesi, onların birtakım meslekleri hiç öğrenememelerine neden olmaktadır. Hem işe alım sırasında hem de işin icrasında yapılan iş aynı olsa dahi ücret, izin ve yükselme gibi konularda cinsiyet ayrımcılığı yapılmakta; kadın çalışanlar çok başarılı olasalar da üst düzey yönetimlere cam tavan engeli nedeniyle getirilmemektedir (Nasır, 1997: 94-95). Bu konuda kamu bankalarının daha katı olduğunu, çalışanların yükselmek için sınavlara tabi tutulduğunu; özel bankalarda ise performans değerlendirmeye bağlı olarak yükselmenin kadınlar için daha kolay olabileceğini söylemek mümkündür (Aslan, 1997: 130).

Kadın çalışanlarla ilgili ön yargılar ve olumsuz bakış açıları kadın yöneticiler için de sıkça rastlanan bir sorundur. Kadın yöneticiler hakkındaki bu olumsuz yargıların gerçek olabileceği düşünüldüğünde bunların nedenlerinin neler olabileceği konusunda şunlar söylenebilir: Sayıca oldukça az olan kadın yöneticiler her yaptıklarının gözlendiğini düşünerek ve hata yapmaktan korkarak kendilerini baskı altında hissetmekte; bu nedenle de hemcinsleri ve diğer çalışanlar üzerinde daha fazla yaptırım ve otoriteye başvurmaları da kaçınılmaz olmaktadır (Şenel, 1998: 60).

Kadın yöneticilerin baskı yaşadığı bir başka konu ise, kendilerinin bir simge olduklarını ve diğer kadınları da temsil ettiklerini düşünerek ekstra sorumluluk yüklenmekte, bu nedenle başarısızlığı asla kabul etmemektedirler. Çünkü en ufak bir hata yaptıklarında bu durum onların kadın olmalarıyla ve duygusal olmalarıyla ilişkilendirilmektedir. Toplumdaki yanlış birtakım değer yargılarından dolayı kadın yöneticiler iş yemeklerine çıkmak, yalnız seyahat etmek gibi konularda sıkça eleştirilmekte ve ataerkil baskılarla karşılaşmaktadırlar (Barutçugil, 2002: 27-28).

Tüm bu anlatılanlardan yola çıkarak, duygusal zekanın iş yaşamında, kişinin hem kendi duygularını hem de çalışma arkadaşlarının duygularını iyi tanımasına, onlara değer vermesine, örgüt ortamında amaçlara ulaşmak için var gücüyle çalışan ve kendini işine adanmış çalışanların artmasına, iş tatmininin ve iş performansının

yükselmesine, örgütsel vatandaşlık davranışlarının güçlenmesine ve personel devir hızının düşmesine önemli katkılar sağladığını söylemek mümkündür (Joseph ve Newman, 2010: 54-78).

Çalışmanın ikinci bölümünde iş yaşamında örgütsel vatandaşlık davranışı ele alınarak detaylı bir şekilde incelenecektir.



**Tablo 1.2.Duygusal Zeka Kavramı ile İlgili Yönetim Alanında Yapılan Çalışmalara İlişkin Yazın Taraması, Kullanılan Ölçekler ve Ulaşılan Bulgular**

Araştırmacı	Yıl	Araştırmanın Adı	Amacı	Örnekleme	Kullanılan Ölçek	Ulaşılan Bulgu
Kenan Atay	Erzurum 2002	Okul Müdürlerinin Duygusal Zeka Düzeyleri ile Çatışmaları Çözümleme Stratejileri Arasındaki İlişki	Çalışma okul müdürlerinin duygusal zeka düzeylerini belirleyerek, duygusal zekanın alt boyutları ile çatışmaları çözümleme stratejileri arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymaktır.	Araştırmanın örnekleme, 2001 yılında Erzurum merkezde görev yapan 71 ilköğretim müdüründen oluşmaktadır.	Veriler, 5 alt boyut ve 45 önermeden oluşan Weisinger (1998) duygusal zeka ölçeği ile (a) ve (b) seçenekleri şeklinde düzenlenmiş 45 maddeden oluşan Schemel(1997) çatışmaları çözümleme stratejileri ölçeği yardımıyla toplanmıştır.	Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin duygusal zeka boyutları ile çatışmaları çözümleme stratejilerinden biri olan destekleme arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki gözlenmiştir. Okul müdürlerinin duygusal zeka düzeylerinin beklentiyi karşılamadığı ve en yüksek puanın öz bilinç en düşük puanın ise empati alt boyutlarında alındığı gözlenmiştir.
Peter Salovey v.d.	İngiltere 2006	Evidence That Emotional Intelligence is Related to Job Performance and Affect and Attitudes at Work	Çalışma, duyguları anlama ve yönetme yeteneğinin kısaca duygusal zekanın, düşünceyi ve davranışı buna bağlı olarak ta performans ve şirket başarısını nasıl etkilediğini ortaya koymayı amaçlamaktadır.	Fortune 400 kapsamındaki bir sigorta şirketinin finans departmanında çalışan 44 analist ve ofis elemanı ile anket yöntemi yoluyla yapılmıştır.	Çalışanların duygusal zeka davranışı sergileme süreçleri hakkında bilgi sahibi olmak için 4 boyuttan oluşan (duyguları algılama, duyguları kullanma, duyguları anlama ve duyguları yönetme) MSCEIT duygusal zeka ölçeği kullanılmıştır. Performans kriterlerinden biri olan kişilerarası uyumu ölçmek için ise Bar-On 360 Ölçeği kullanılmış ve tüm çalışanlar hem kendilerinin hem de birbirlerini değerlendirmiştir. İş tatmini ise 5 maddeden oluşan Rothe (1951) Ölçeği ile ölçülmüştür.	Araştırma sonucunda, duygusal zekaya sahip çalışanların kişilerarası uyum ve stresi yönetme gibi konularda meslektaşlarına göre daha başarılı oldukları belirlenmiştir. Duygusal zeka ve alt boyutlarının çalışan tutum ve davranışları, ruh hali, şirket sıralaması ve iş tatmini gibi değişkenlerle önemli ölçüde ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırmacı	Yıl	Araştırmanın Adı	Amacı	Örnekleme	Kullanılan Ölçek	Ulaşılan Bulgu
Atika Modassir ve Tripti Singh	USA 2008	Relationship of Emotional Intelligence With Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior	Araştırma duygusal zekanın, örgütsel vatandaşlık davranışı ve dönüşümcü liderlik ile olan ilişkisini yönetici ve astlar üzerinde test etmeyi amaçlamaktadır.	Hindistan'ın Goa ve Daman bölgesindeki çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 57 çift yönetici ve asttan oluşan toplam 114 kişiden oluşmaktadır.	Dönüşümcü liderliğin boyutları (niteliksel ve davranışsal etki, ilham verici motivasyon, bireyselleştirilmiş değerlendirme) 20 maddelik çok faktörlü liderlik anketi kullanılarak; duygusal zeka düzeyleri ise 5 boyuttan oluşan 33 maddelik Schutte ölçeği ile incelenmiştir. Bir diğer değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışı 5 boyut ve 24 maddelik Podsakoff (1990) ölçeği ile ölçülmüştür.	Örgütsel vatandaşlık davranışı ile algılanan dönüşümsel liderlik arasında doğrudan bir ilişki bulunmadığı ancak liderlerin duygusal zeka düzeyleri ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının birkaç boyutu arasında (özgecilik ve vicdanlılık) pozitif yönde bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Yöneticilerin duygusal zekaları ile liderlikleri arasında ise bir bağlantı bulunamamıştır.
Steven J.Stein v.d.	Kanada 2009	Emotional Intelligence of Leaders: A Profile of Top Executives	Araştırmanın amacı; iki üst düzey yönetici grubunun duygusal zeka düzeylerini belirlemek ve duygusal zeka skorlarının, şirket net karı, çalışanların yönetimi ve elde tutulması gibi örgütsel çıktılarla ilişkisini ortaya koymaktır.	Kanada'da bulunan Genç Başkanlar Örgütü ve Yenilikçiler İttifakı adlı iki ayrı yönetici mentörlük derneğine üye 159 erkek ve 27 kadın olmak üzere toplam 186 yöneticiden oluşmaktadır.	Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri 5 boyut ve 15 alt boyuttan oluşan Bar-On duygusal zeka ölçeği kullanılarak anket yöntemiyle belirlenmiştir.	Veriler incelendiğinde, yöneticilerin duygusal zekalarının, incelenen 15 alt boyutun 8'inde önemli ölçüde farklılık gösterdiği gözlenmiştir. Yöneticiler yüksek ölçüde empati, özsaygı ve problem çözme yeteneğine sahip olduğundan şirketlerin buna bağlı olarak kar elde etme ihtimali artmakta ve çalışanların işten ayrılma oranları azalmaktadır.

Araştırmacı	Yıl	Araştırmanın Adı	Amacı	Örnekleme	Kullanılan Ölçek	Ulaşılan Bulgu
Kavita Singh	Delhi 2010	Developing Human Capital by Linking Emotional Intelligence With Personel Competencies in Indian Business Organization	Çalışmanın amacı, Hintli işletmelerdeki yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ile kişisel yetkinlikleri arasındaki ilişkiyi tanımlamak için bir çerçeve oluşturulmaktadır. Başka bir deyişle kişisel yeterliliklerin, insan sermayesini güçlendirmede etkili olan duygusal zeka üzerindeki etkisini ortaya koymaktır.	Hindistan'daki işletmelerde çalışan toplam 378 yönetici, araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Veriler anket yoluyla toplanmıştır. Duygusal zeka bağımlı değişken, kişisel yetkinlikler ise bağımsız değişkendir.	Duygusal zeka değişkeni için 40 madde ve 8 boyuttan oluşan (öz farkındalık, kişilerarası uyum, iyimserlik vb) ölçek geliştirilmiştir. Kişisel yetkinlikler ise Axiometrics ve International Inc. ve Workforce Solutions Inc. tarafından geliştirilen ölçek temelinde 20 madde ve 4 boyut olarak değerlendirilmiştir (insanın başarısı, görev başarısı, sistem başarısı, öz başarı)	Verilerden elde edilen bulgulara göre, duygusal zekanın çalışanların kişisel yetkinlikleri ile önemli ölçüde ilişkili olduğu ve kişisel yetkinlik değişkenlerinden insanların başarısı, sistem başarısı ve öz başarı ile yordayıcı bir bağlantısı olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.
Semiha Şahin vd.	Denizli 2011	The Relation Between Job Satisfaction and Emotional Intelligence: An Investigation About The Education Supervisors	Araştırmanın amacı, eğitim sektöründe görev yapan müfettişlerin duygusal zeka düzeyleri ile iş tatmini seviyelerini belirlemek ve duygusal zeka ile iş tatmini arasındaki bağlantıyı ortaya koymaktır.	Araştırmanın örnekleme, Türkiye genelindeki 4 farklı bölgede çalışan ve 2008 yılında Aydın Kuşadası'nda yapılan "Öğretim Sürecini Geliştirme Hizmet-içi Eğitim Kursu" na katılan ve kursun 4.evresinde yer alan toplam 184 müfettişten (3 kadın, 181 erkek) oluşmaktadır.	Çalışmada Bar-On'un beş alt boyuttan oluşan duygusal zeka ölçeği temel alınmıştır. Ölçekte Duygusal farkındalık ve genel mizaç alanlarına ilişkin 45 yargı maddesi bulunmaktadır. Duygusal farkındalık ise 4 alt boyutta değerlendirilmiştir. İş tatmini ile ilgili ise Kayıkçı (2004) tarafından geliştirilen ölçek esas alınmıştır. Ölçek 31 yargı maddesi ve 4 boyuttan oluşmaktadır. Her iki değişkenle ilgili yeni bir ölçek formatı oluşturulmuştur.	Araştırmanın sonucunda, eğitim müfettişlerinin duygusal zeka ve iş tatmini ile ilgili algılarının genel anlamda olumlu olduğu gözlenmiştir. Müfettişler duygusal zekanın stres yönetimi boyutu ile iş tatmininin takdir görme, saygınlık ve işin getirileri boyutlarında kendilerini orta düzeyde iyi algılamaktadırlar. En fazla doyumunu ise kişilerarası ilişkilerden elde etmektedirler. Duygusal zeka ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ancak düşük seviyede bir ilişkinin varlığı saptanmıştır.



Araştırmacı	Yıl	Araştırmanın Adı	Amacı	Örnekleme	Kullanılan Ölçek	Ulaşılan Bulgu
Elizabeth Vandewaa ve David Turnipseed	USA 2012	Emotional Intelligence and Organizational Citizenship Behavior of University Professors	Araştırma üniversite profesörlerinin duygusal zeka seviyeleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamaktadır.	Araştırmanın örneklemini, Güneydoğu üniversitesinin hemşirelik ve işletme fakültelerinde görevli gönüllü 115 katılımcı oluşturmaktadır. (öğrencileri, çalışma arkadaşları ve üniversiteleri için ekstra rol davranışları sergileyen profesörler)	Duygusal zeka düzeylerinin belirlenmesi için Groves, McEnrue ve Shen (2008) tarafından geliştirilen 24 madde, 4 boyuttan oluşan (duyguların algılanması, kullanılması, anlaşılması ve yönetilmesi) ölçek kullanılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı için üniversitelerin tümü ile ilgili isteğe bağlı vatandaşlık davranışı ölçeği geliştirilmiştir.	Genel bulgular, duygusal zeka ile isteğe bağlı örgütsel davranışlar arasında güçlü bir ilişkinin varlığını destekler niteliktedir. Duygusal zeka, sosyal ve kişilerarası ilişkilerin geliştirilmesi şartıyla örgütsel performansı artırıcı bir niteliğe sahiptir. Sonuç olarak, duygusal zekaya sahip kişiler isteğe bağlı davranışa daha yatkındırlar.
Hasan Gül v.d.	Mersin 2014	Çalışma Yaşamında Duygusal Zeka ve Bireylerin Duygusal Zeka Düzeylerini Kullanabilme Becerileri Üzerine Bir Araştırma	Araştırmanın temel amacı, çalışanların duygusal zeka düzeylerini ve bunu kullanabilme becerilerini incelemektir.	Tarsus Kaymakamlığı'nda görev yapan 102 idari personelden oluşmaktadır.	Duygusal zeka düzeyleri, anket yöntemiyle, 41 soru ve 3 alt boyutta (iyimserlik, duyguların değerlendirilmesi, duyguların kullanımı) Schutte (2004) ölçeği kullanılarak incelenmiştir.	Veriler, duygusal zekanın herkes için ortak bir kavram olmakla beraber işlenmesi bakımından kişiden kişiye farklılıklar gösterdiğini ortaya koymuştur. Çalışanların en yüksek duygusal zekaya sahip oldukları boyut iyimserlik ruh halinin düzenlenmesi olarak belirlenmiştir. Bu boyutu sırasıyla duyguların kullanımı ve duyguların değerlendirilmesi izlemektedir.

Araştırmacı	Yıl	Araştırmanın Adı	Amacı	Örnekleme	Kullanılan Ölçek	Ulaşılan Bulgu
Mehmet Günlük v.d.	İzmir 2016	Muhasebecilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi	Çalışmanın amacı, farklı bölgelerde görev yapan muhasebecilerin duygusal zekaları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ve her iki değişkenin alt boyutları arasındaki bağlantıyı araştırmaktır.	Araştırmanın örnekleme, kolayda örneklem yöntemi kullanılarak seçilen ve Türkiye'nin değişik illerindeki muhasebe ofislerinde görev yapan 470 muhasebeciden oluşmaktadır.	Değişkenler arası ilişkileri belirlemek amacıyla ,5 alt boyut ve 24 sorudan oluşan Bar-On (1997) Duygusal zeka ölçeği ile 3 alt boyut ve 35 sorudan oluşan Allen-Meyer (1984-1997) örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır.	Araştırmadan elde edilen bulgular sonucunda, muhasebecilerin duygusal zeka düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları (devam, duygusal, normatif bağlılık) arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Yüksek duygusal zeka düzeyine sahip çalışanların örgütsel bağlılıklarının da arttığı anlaşılmıştır.
Priyam Dhanive Tanu Sharma	Hindistn 2017	Effect of Emotional Intelligence on Job Performance of IT Employees: A Gender Study	Araştırmanın amacı; duygusal zeka düzeyi ve iş performansı bakımından cinsiyet farklılıkları olup olmadığını belirlemek, duygusal zekanın erkek ve kadın çalışanların iş performansı üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır.	Çalışma, 82 erkek ve 75 kadından oluşan toplam 157 orta düzey yönetici örneklem alınarak anket yöntemiyle yapılmıştır.	Veriler, 2 bölüm ve 32 sorudan oluşan bir anketle toplanmıştır. Duygusal zeka düzeyini ölçmek için DKEIT Ölçeği kullanılmıştır. 18 sorudan oluşan söz konusu ölçek Deepa ve Krishnaveni tarafından geliştirilmiştir. İş performansını ölçmek için ise; doğruluk, yetkinlik, dakiklik ve takım çalışması olmak üzere 4 boyutun değerlendirildiği 14 sorudan oluşan İş Performansı Envanteri kullanılmıştır.	Elde edilen bulgular sonucunda, duygusal zeka ile iş performansı arasında hem erkek hem de kadın çalışanlar bakımından güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. Duygusal zeka erkek çalışanların performansında %31,9'luk bir fark yaratırken; kadın çalışanların performansında %26,7'lik bir fark yaratmıştır. Kadın çalışanların hem duygusal zeka düzeylerinin hem de performanslarının erkeklerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir.



## 2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Bu bölümde örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının tanımı, önemi, nitelikleri, tarihsel gelişimi, boyutları, teorileri, örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörler ve duygusal zeka ile ilişkisi ele alınmıştır.

### 2.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMININ TANIMI, ÖNEMİ VE NİTELİKLERİ

Örgütsel vatandaşlık davranışı, kişinin mensubu olduğu örgüte karşı geliştirdiği davranış türlerindedir. Resmi ödül sisteminde açıkça tanımlanmamış olan bireysel davranışı temsil eder (Salarzahi, 2011: 130-135).

#### 2.1.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı ve Önemi

Indiana Üniversitesi Profesörlerinden Dennis Organ ve arkadaşlarının 1983 yılında literatüre kazandırdığı “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” kavramı, örgütün etkinliğini artıran ve bir karşılık ya da ödül beklentisi olmaksızın gerçekleştirilen davranışlar olarak nitelendirilmiştir. Bu tip davranışlar, çalışanların iş tanımı ve iş gereklerinde yer almayan, kişilerin kendi istekleriyle, içlerinden gelecek sergiledikleri ve yapılmaması durumunda sorun yaratmayacak davranışlardır (Podsakoff vd, 2000: 513-563).

Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütün misyon ve vizyonunu desteklemek, örgüt içinde yardımlaşmak, örgütsel hedefleri gerçekleştirmek söz konusu olduğunda şahsi kazançlardan vazgeçebilmek gibi önemli ve yararlı davranışları içermektedir (Organ, 1988: 4).

Greenberg ve Baron’a göre örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, bir çalışanın, örgütün belirlemiş olduğu görev tanımlarının ötesine geçerek, kendisinden beklenenden daha fazlasını yapmasıdır. Meyer ve Allen ise örgütsel vatandaşlık davranışını, bireyin örgütteki konumunun gerektirdiğinden daha fazlasını başarabilmek için sergilediği ekstra davranışlar olarak tanımlamıştır. Bu tanımlardan hareketle örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı; örgütün terfi ve ödül sisteminde doğrudan yer almayan, yükümlülük ya da zorunluluğa dayalı olmayan, isteğe bağlı

ve örgütün işlevlerini kolaylaştıran davranışlar olarak ifade edilebilir (Gürbüz, 2006: 50).

Literatürde, örgütsel vatandaşlık davranışı sadece birey odaklı olarak ele alınmamakta, örgütteki gruplar arasında gerçekleşen ekstra rol davranışları da bulunmaktadır. Bu davranışlara, grup vatandaşlık davranışları denilmektedir. Örneğin; örgüt içerisinde bilgi işlem departmanının, bilgisayarlarla ilgili bir sorunda muhasebe departmana yardımcı olması bir grup vatandaşlık davranışıdır. Ancak, bir bireyin aynı veya farklı bir grup içerisindeki başka bir çalışana yardımcı olması grup vatandaşlık davranışı olarak değil, örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilmektedir (Erdem, 2008: 58).

McNeely ve Meglino da (1994), örgütsel vatandaşlık davranışını, amaçlanan faydaya yönelik olarak iki kategoriye ayırmıştır. Birincisi, diğer bireylere yardım etmek şeklinde (problemi olan bir iş arkadaşına yardımcı olma vb), ikincisi ise örgüte yardım etmek şeklinde (bir şeyleri iyileştirmek için fikirler önermek vb) tasarlanmıştır. Mesela, empati bireyin kendisine yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkilendirilirken; adalet algısı, sadece örgüte yönelik olan örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkilendirilmiştir. Buna göre, adil bir şekilde muamele gördüğünü hisseden çalışanlar örgüte yardım etme eğiliminde olurken, empatik olan insanlar, bireylere yardım etme eğiliminde olmaktadır. Görüldüğü gibi, ilişkilerin değişen bu şekilleri, örgütsel vatandaşlık davranışının söz konusu iki biçiminin birbirinden ayrık olduğuna işaret etmektedir (Dirican, 2013: 15).

Örgütsel vatandaşlık davranışının en belirgin özelliği, mecburi olmayan ve gönüllülük esasına dayalı davranışlar olmasıdır. Mecburi olmayan ifadesi ile, görev tanımlarında açıkça yer almayan ve yerine getirilmediği takdirde herhangi bir yaptırım uygulanmayan davranışlar belirtilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının isteğe bağlı davranışlardan oluşması, bu kavramın bireysellik esasına dayanmasının bir sonucudur (Bolon, 2007: 223). Bu tür davranışlar, örgütün gelişimine katkıda bulunmak için çalışma arkadaşlarıyla birlikte yeni ve özgün düşünceler geliştirmek, örgütün amaçlarına daha kolay ulaşabilmesi için yeni beceriler kazanarak kendini yetiştirmek ve örgütün imajını güçlendirmek (Organ, 1988: 21), herhangi bir nedenle görevi başında bulunmayan iş arkadaşlarının işlerini devam ettirmek, iş arkadaşlarının sorumluluğunda olan işlerde onlara yardımcı

olmak, işyerinde hijyenik bir ortam yaratmak, iş arkadaşlarına işte gerekli olan malzeme ve araç gereçi temin etmek, dakik olmak, diğer çalışanlara yardım etmek, yapılması zorunlu olmayan işler için gönüllü olmak, örgütün düzenlediği sosyal etkinliklere katılmak, zamanı boşa harcamamak, örgüte zarar verebilecek her türlü kötü davranıştan kaçınmak, farklı görüş ve düşüncelere saygı duymak, mevcut yetkinlikleri geliştirmek, kişilerarası bilgi alışverişini sağlamak (Turnipseed ve Murkison, 1996: 42-47), diğer çalışanların haklarını yememek, ilave mola vermemek, örgüt toplantılarına düzenli katılmak, sorumluluk almak gibi formel iş tanımlarında tanımlanmamış, fakat örgüt tarafından arzu edilen olumlu davranışları kapsar (Bateman ve Organ, 1983: 587-595; Smith vd, 1983: 653-663; Yorges, 1999: 1444-1471).

Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı, diğer çalışanların hatalarını bulmak, olumsuz yöndeki duygularını açıklamak, önemsiz sorunlar hakkında konuşmak, diğer çalışanlarla tartışmak gibi bir kişinin yapmaya hakkı bulunmasına rağmen yapmaktan kaçındığı davranışları da (Organ, 1990: 43-72) içermektedir.

Örgüt içinde iş görenler tarafından sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışları iki farklı şekilde ortaya çıkmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 117-135):

➤ **Birinci Tür Örgütsel Vatandaşlık Davranışı:** Çalışanların örgüt içi uygulamalara ve eylemlere aktif olarak katılmasını ve örgütsel yapı içerisinde etkin rol oynamasını sağlayan davranış türüdür. Bu tür davranış, işgörenlerin, çalışkan, faal ve verimli olmasını sağlar.

➤ **İkinci Tür Örgütsel Vatandaşlık Davranışı:** Çalışanların örgüt içi ve örgüt dışında kurum için faydalı olmayan hatta kurumun imajını zedeleyebilecek her türlü olumsuz davranıştan kaçınması şeklinde ortaya çıkan davranış türüdür. Bu tür davranışın temel amacı, örgüte fayda sağlamaktan ziyade, zarar gelmesini önlemektir. Her iki davranış türünün de örgütün işleyişine katkıda bulunduğunu, amaçlara ulaşmayı desteklediğini ve örgüt için arzu edilen davranışlar olduğunu söylemek mümkündür.

Bu noktadan hareketle örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların herhangi bir baskıya maruz kalmadan içlerinden gelerek, istekli bir şekilde sergiledikleri, örgütün gelişimine katkıda bulunan ekstra rol davranışlarıdır denilebilir (Yetim, 2013: 16).

Örgütsel vatandaşlık davranışı gibi terfi ve ödül sistemi içinde yer almayan ancak uzun dönemde örgütün işleyişine destek olan benzer davranışlar vardır. Bunlar; örgütsel spontanlık, psikolojik kontratlar, rol davranışları ve sosyal temelli örgütsel davranışlar olarak sıralanabilir (Kamer, 2001: 8).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili kavram kargaşasını ortadan kaldırmak için benzer nitelikteki bu davranışların açıklanması faydalı olacaktır:

➤ **Örgütsel Spontanlık Davranışı:** Örgütsel yapıyı koruyan, işbirliğine ve iyi niyete dayanan, iş tanımlarında yer almayan ve örgüt menfaatini gözetmek suretiyle çalışanların gönüllü bir şekilde sergiledikleri davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Katz, 1964: 138).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel spontanlık davranışı arasındaki en önemli fark; örgütsel spontanlık davranışının resmi ödül sistemince tanınan aktif nitelikli davranışlardan oluşmasıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ise, önceki bölümlerde de söz edildiği gibi biçimsel ödül sistemince tanınmayan, aktif veya pasif nitelikli davranışları ifade etmektedir. Çalışanların herhangi bir konuda öneri ve görüş beyan etmeleri aktif ve olumlu bir eylem olan örgütsel spontanlık davranışına örnektir. Çalışanlar benzer şekilde, içinde buldukları durumdan yakınmak yerine sessiz kalma haklarını kullandıklarında ise pasif bir eylem olan örgütsel vatandaşlık davranışını sergilemiş olmaktadır (Kamer, 2001: 8-9; Beşiktaş, 2009: 48 ).

➤ **Psikolojik Kontrat:** Kotter (1973)' a göre, işgören ile örgüt arasındaki ilişkiye bağlı olarak tarafların birbirlerinden karşılıklı olarak almayı umdukları beklentilerini içeren bir anlaşma ve soyut bir kavramdır (Dinçer, 2013: 49). Temeli iş sözleşmelerindeki boşluk ve belirsizliklere dayanan psikolojik kontratlar, işgören ile işverenin birbirlerinden beklentileri hakkındaki karşılıklı algılamalarını ifade etmektedir (Sels vd, 2004: 461-488).

İşe yeni alınan kişiler, görev tanımları ile özlük haklarını belirleyen yazılı ve ekonomik bir anlaşmanın yanısıra; yazılı olmayan, soyut ve aynı zamanda psikolojik bir anlaşma daha yapmış olurlar. Bu yazılı olmayan anlaşma sonucunda, çalışanlar bir taraftan örgüte karşı görevlerini yerine getirme sorumluluğunu üstlenirken, diğer taraftan örgütten maddi ve manevi beklentilerinin karşılanması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve statü haklarının sağlanması gibi konularda garanti beklemektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ise, örgüt ile işgören arasındaki söz konusu psikolojik

sözleşmenin ilişkisel boyutu ile ilgilidir. Bu bağlamda, örgütün hukuka uygun, eşitlikçi politikaları, çalışanların motivasyonlarını ve dolayısıyla performanslarını artırmakta ve sonuç olarak çalışanlar ekstra rol davranışları sergilemektedirler (Oktay, 1996: 279).

➤ **Rol Davranışları:** Örgütsel vatandaşlık davranışıyla benzerlik gösteren bir diğer kavram da rol davranışlarıdır. Çalışma ortamında hem bireysel farklılıklar nedeniyle hem de çevre koşullarına bağlı olarak işgörenler değişik bir çok davranış sergilemektedirler. Bu davranışların bir kısmı görev tanımlarında yer alan işlerle ilgili olarak rol davranışları şeklinde ortaya çıkarken, diğerleri isteğe bağlı ekstra rol davranışları olarak kendini göstermektedir (Çetin ve Fıkrıkoca, 2010: 42).

Morrison (1994), çalışanların görevlerini icra ederken sergiledikleri davranışları rol davranışları olarak adlandırmıştır. Ancak aynı görev tanımına sahip ve aynı departmanda çalışan kişiler, yapmaları gereken işin sınırlarını ve içeriğini farklı algılayabilmekte, bu nedenle rol davranışlarının içeriği de değişebilmektedir. Bir çalışan işyerinde kendi üzerine düşen görevi ne kadar geniş kapsamlı olarak algılayarsa, gerçekleştirmiş olduğu tüm faaliyetler de o ölçüde yük olmaktan çıkar ve örgütsel rol olarak kabul edilmeye başlanır. Örneğin; hastalığından dolayı işe gelemeyen bir arkadaşının biriken işlerine yardımcı olmak gibi rol fazlası bir davranış, kişi rol davranışları olarak düşünerek; örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemiş olur (Samancı, 2007: 24).

➤ **Prososyal Örgütsel Davranışlar:** Prososyal (Sosyal Temelli) Örgütsel Davranışlar, çalışanların örgütte üzerlerine düşen görevleri yerine getirirken, iletişim halinde oldukları diğer kişi ve gruplara karşı sergiledikleri olumlu ve yapıcı davranışlardır (Brief ve Motowidlo, 1986: 710-725).

Bu tip davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından biri olan diğergamlık (başkalarına yardımcı olma) ilkesinin bir uzantısı ve aynı zamanda rol fazlası davranışlar olarak ifade edilen davranışlardır (Altıntaş, 2001: 21).

Bu bağlamda hem örgütsel vatandaşlık davranışları hem de prososyal örgütsel davranış temelde benzer rol fazlası davranışları içermektedir. İki kavram arasındaki en belirgin fark ise, prososyal örgütsel davranışların, örgüte fayda sağlayacak davranışları içermesinin yanı sıra zarar verecek davranışları da içermesidir (örgütün



amaçlarından saparak, çalışma arkadaşlarına kişisel çıkarları doğrultusunda yardım etmek vb) (Türker, 2006: 6).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla benzerlik gösteren prososyal örgütsel davranışlar, çalışanın kendisinden çok, diğerlerini düşünme ve onlara fayda sağlama düşüncesinden kaynaklanmaktadır (Bolino, 2004: 235).

Örgütsel ve bireysel amaçların birbiriyle uyumlu hale getirilmesi, belirlenen hedeflere ulaşmak ve uzun vadede örgütsel etkinliği sağlamak için gerekli olan temel unsurlardandır. Bu noktadan bakıldığında örgütsel vatandaşlık davranışı amaçların dengelenmesi bakımından oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Bir toplumun kalkınması ve çağdaş medeniyetler seviyesine ulaşması için insan unsuru ne kadar gerekliyse; bir örgütün rekabet avantajı elde etmesi, değişen çevre koşullarına ayak uydurabilmesi ve amaçlarına ulaşabilmesi için de çalışanların performansı, sadakati, motivasyonu ve bağlılığı o derece gereklidir. Bu nedenle toplumsal, örgütsel ve bireysel anlamda başarı elde etmek ile iyi vatandaş olmak arasındaki ilişkinin kaçınılmaz olduğunu söylemek mümkündür. Örgüte işlerlik kazandırmak için, arzu edilen, faydalı davranışlar sergilemek ve istenmeyen, zararlı davranışlardan kaçınmak, bununla beraber örgütsel vatandaşlık davranışının, etik ve örgütsel adalet kavramlarıyla bağlantılı olduğunun bilincine varmak gerekmektedir (Bingöl, 2003: 491-508).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanlar ,yöneticiler ve örgütün tamamı için fayda sağlayan önemli bir kavramdır. Bu nedenle örgütün çıkarlarını düşünen ve kendini çalıştığı örgüte aday olan bireylerin varlığı, arzu edilen sonuçlara ulaşmak için bir ön koşuldur. İş yaşamında sergilenen bir çok tutum ve davranış, sebep-sonuç ilişkisi içinde birbirini etkilemektedir. Örneğin; herhangi bir konuda görüşü alınan ve kararlara katılmasına izin verilen bir çalışan kendisini değerli hissedecek, iş tatmini artacak ve buna bağlı olarak iş gücü devir oranı düşecektir. Çalışanların performanslarının artmasıyla beraber üstün nitelikli çıktılar elde edilecek ve örgüte duyulan güven artacaktır. Bu da işe alımlarda farkındalığı yüksek, iyi eğitilmiş ve vasıflı elemanların örgütü tercih etmelerine neden olacaktır. Bu noktadan hareketle adil ve demokratik bir çalışma ortamının bireyleri bu iş yerine çekeceğini söylemek mümkündür (Bozkurt, 2007: 108).

Her davranış türü gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarının da olumlu ve istenen sonuçlarının yanı sıra olumsuz ve istenmeyen sonuçları bulunmaktadır. Organ ve Ryan, ekstra rol davranışı sergileyen işgörenlerin aşırı baskı ve strese maruz kalabileceklerini ifade ederek örgütsel vatandaşlık davranışları yazınında bu alana ilk kez dikkat çekmişlerdir (Organ ve Ryan, 1995: 775-802).

Bu konuda önemli katkıları bulunan Bolino, Turney ve Niehoff'a göre, çalışanlar iyi örgütsel vatandaşlar olarak gözükme istedikleri için, sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarını sürekli bir şekilde arttırmak konusunda baskı hissediyor olabilmekte ve dolayısıyla fazla yük taşıdıklarını hissederek stres altına girebilmektedirler. Örgütsel vatandaşlık davranışları talebi ile ilgili baskıların uzun süre devam etmesi, işletmede kalitenin ve performansın düşmesi ve hatta kazalarla sonuçlanabilecek hataların artması gibi olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir (Bolino vd, 2004: 229-246).

Van Dyne ve Ellis (2004) ise, tepkisellik teorisine dayanarak örgütsel vatandaşlık davranışlarının olumsuz sonuçlarına dair bir model öne sürmüşlerdir. Bu model, diğer çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyenlerin aşırı performansı karşısında kötü görüneceklerini düşünerek, örgütsel vatandaşlık davranışları seviyesi yüksek çalışanlara güceneceklerini ileri sürmektedir. Bu tür durumlarda tepkisellik, dışlama ve hatta sabotaj görülebilmektedir (Hsiung, 2008: 74-79).

Klein (2007) da, örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları ile iş ve aile çatışması arasında olumlu bir ilişki gözlemlemiş ve bu ilişkiye iş süresi ve aşırı rol yüklenmesinin aracılık ettiğini ortaya çıkarmıştır.

Bu sebeplerden dolayı, örgütsel vatandaşlık davranışlarının yol açacağı olumsuz davranışları; iş-aile çatışmasında artma, işgörenlerde stres, iş kazalarında artma, tükenmişlik, iş doyumunda azalma, aşırı rol yüklemesi, işyerine karşı olumsuz duygular beslemeye başlama ve işten ayrılma isteğinde artış şeklinde sıralamak mümkündür (Brown, 2007: 137; Çelik ve Turunç, 2010: 69-78).

Örgütsel vatandaşlık davranışları iş yaşamında hayati bir öneme sahip olmayan ancak bir bütün olarak bakıldığında örgütte uyumu ve etkinliği artıran davranışlar olarak karşımıza çıkmaktadırlar (İşbaşı, 2000: 5). Örgütsel vatandaşlık davranışının çalışma hayatı için oldukça önemli bir kavram olduğunun anlaşılması, özellikle son

yıllarda, konuyla ilgili çalışmalara hız kazandırmıştır. İş yaşamındaki belirsizlikler ve ekonomik krizler, firmaların uzun vadeli stratejiler yaparak küçülme politikaları uygulamalarına neden olmuştur. Küçülen firmalar için çalışanlar çok daha değerli hale gelmiş; motivasyonu yüksek, verimli, örgüte bağlı ve yüksek sadakatli iş görenler elde tutulmaya gayret edilmiştir. Bu noktadan hareketle rekabetçi bir ortamda uzun süre varlığını sürdürmek isteyen işletmeler için, biz duygusuyla hareket eden, ortak bir amaç etrafında toplanmış ve ekstra rol davranışı sergileyen çalışanların varlığının her geçen gün daha önemli hale geldiğini söylemek mümkündür (Gürbüz, 2006: 51).

Barnard (1938), örgütün çabalarına katkıda bulunan bireysel istekliliğin örgütün hedeflerine başarıyla ulaşmada kaçınılmaz olduğunu vurgulamıştır. Çalışanların herhangi bir zorlama olmadan gönüllü olarak gerçekleştirdikleri vatandaşlık davranışları, örgüt içindeki bireysel çatışmaları ortadan kaldırarak, arzu edilen en iyi sonuca ulaşmayı kolaylaştırmakta, dolayısıyla örgütsel etkinlik ve başarının sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır (Podsakoff ve MacKenzie, 1997: 262-270). Örgütsel vatandaşlık davranışlarının her bir boyutunun örgütsel etkililik ile ilişkisi farklı bir gerekçeye dayanmaktadır. Özgecilik iş sistemini daha verimli hale getirmektedir; çünkü bir işçi işinin nispeten durgun olduğu bir zamanını, daha acil görevi olan bir başkasına yardım ederek geçirebilmektedir. Vatandaşlık erdemi hareketleri, maliyetleri düşürme veya kaynak tasarrufu gibi etkinliği doğrudan etkileyen fikirler geliştirip sunmayı kapsamaktadır. Vicdanlı çalışanlar ise, kişisel çıkarıcılığı veya diğer olumsuz davranışları engellemenin yanı sıra, örgütün politikalarına itaat ederek ve öngörülebilir, uygun iş programları hazırlayarak, hizmette güvenilirliği arttırmaktadırlar. Güvenilirlik arttıkça, işi tekrarlama maliyetleri de düşmekte ve böylece birim daha etkin olmaktadır (Berry ve Parasuraman, 1991: 39-48; Min-Huei, 2004: 428-431).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilendiği bir örgütte, sosyal mekanizmasının işleyişi kolaylaşmakta, kaliteli üretim artmakta ve çalışanlar arasındaki çatışmalar azalmaktadır (Gürbüz, 2006: 57). Bunun yanı sıra, çalışan ile örgütün amaçlarını dengeleyen örgütsel vatandaşlık davranışları, bir taraftan örgüt içinde kişilerarası iletişimi kuvvetlendirirken, diğer taraftan personel devir hızını düşürmekte ve verimliliği arttırmaktadır (Kaymakçı, 2013: 164).

Örgütün hedeflerine yardımcı olma, bireysel çıkarlardan çok örgütün çıkarlarına odaklanma (Çetin vd, 2012: 197-211), örgütün itibarını ve güvenilirliğini artırma, örgütsel kültüre uyum sağlama gibi davranışlar da örgütsel vatandaşlık davranışlarının olumlu çıktılarındandır (Çetin ve Fıkrkoca, 2010: 41-66; Acar, 2006: 1-14).

Örgütsel vatandaşlık davranışının, çalışanların birbirleriyle etkileşim halinde olduğu kurumsal düzene ve örgüt yönetimine katkıda bulunan, aynı zamanda bireylerin daha uyumlu çalışmasına yardımcı olan bir davranış şekli olduğu birçok araştırmacı tarafından ortaya konulmuştur (Yetim, 2013: 32).

Smith ve arkadaşları (1983) örgütsel vatandaşlık davranışlarının, örgütsel eylemleri düzenlemesi ve tepkisel davranışları kontrol altına alması bakımından ayrıca önemli olduğunu ifade etmişlerdir.

Organ'a göre, örgütsel vatandaşlık davranışı, genellikle dikkate alınmayan davranışlardan oluşmakta ve örgütün işlevselliğini artıran işgören faaliyetlerini kapsamaktadır. Rol fazlası davranışların birçoğu tek başına örgütün başarısını etkilememekte, bu davranışlar bir bütün olarak değerlendirildiğinde anlam kazanmaktadır. Demokratik sistemin belirleyicilerinden olan oy verme davranışını örgütsel vatandaşlık davranışının bu özelliğiyle karşılaştırmak suretiyle açıklayacak olursak; bir kişinin verdiği oy tek başına kayda değer görünmezken, bir bütün olarak ülke geneli düşünüldüğünde seçmen oylarının seçimin kaderini değiştirdiğini söylemek mümkün olmaktadır (İşbaşı, 2000: 9).

Podsakoff ve MacKenzie (1997) ise, örgütsel vatandaşlık davranışının çalışanlardan yöneticilere tüm örgütün performansını artırdığını, kaynak israfını önlediğini, grup içi ve gruplararası uyumun sağlanmasına yardımcı olduğunu ve çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını artırdığını ifade etmektedir. Söz konusu kavram aynı zamanda, örgütte yeni ve farklı fikirlere sahip, yaratıcı çalışanların olması ve mevcut olanların da elde tutulması konusunda yardımcı olmaktadır. Podsakoff ve MacKenzie, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanların ayrıca, başarıma güdüsü ile hareket eden, örgüte bağlı ve sadakati yüksek, adalet algısı gelişmiş çalışanlar olduklarını da ifade etmişlerdir.

Bireyin örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemesi ayrıca, örgütün sosyal yapısını güçlendirerek, anlaşmazlık ve sürtüşmeleri azaltmak suretiyle yöneticilerin

çatışma yönetimi faaliyetlerine ayırdıkları zamanı kısaltmaktadır (Podsakoff vd, 2000: 513-563).

### 2.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Nitelikleri

Örgütsel vatandaşlık davranışının genel niteliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Serinkan ve Erdiş, 2014: 78-79):

- 1) Görev tanımlarında yer almamaktadır.
- 2) Herhangi bir beklenti (maddi ödül, terfi vb) olmaksızın karşılıksız yapılan davranışlardır.
- 3) Örgütsel vatandaşlık davranışları, öğrenilebilecek ya da sonradan geliştirilebilecek davranışlar değildir. Çalışanlar ile örgüt arasında kurulan duygusal bağın sonucudur.
- 4) Bireylerin kendi istekleriyle, herhangi bir zorlama olmadan yaptıkları davranışlardır. Sözleşmeye bağlı olarak, bireyin kendisine verilen görevi yerine getirmesi iş tanımının bir gereğidir. Görevi olmadığı halde yapılan olumlu ve işbirlikçi davranışlar ise örgütsel vatandaşlık davranışının bir gereğidir.
- 5) Kişiden kişiye göre değişen ve sınırları çalışanın özgür iradesiyle belirlenen subjektif davranışlardır. Gün geçtikçe artan iş yükü ile çalışanın almış olduğu sorumluluk doğru orantılı olduğundan, iş gücü arzının fazla talebin ise düşük olduğu durumlarda, sınırların belirlenmiş olması daha çok önem kazanmaktadır.
- 6) Örgütsel amaçlara ulaşmayı kolaylaştıran önemli bir araçtır. Söz konusu rol fazlası davranışlar, örgütün etkinliğine, çalışanlararası uyum ve dayanışmaya katkı sağladığı için yöneticiler bakımından ayrıca değerlidir. Çalışanların zamanı etkin kullanmaları, ellerindeki imkanları bir karşılık beklemeden iş arkadaşlarına yardım etmek, onların bir ihtiyacını gidermek için kullanmaları, örgütsel yaşama aktif olarak katılmaları ve iş ile ilgili konularda birbirleri ile etkileşim halinde olmaları örgütün verimliliğine ve çalışma ahengine destek olmaktadır.
- 7) Toplum tarafından kabul gören insani, ahlaki ve vicdani değerlerden oluşmaktadır. Bireyler örgütsel vatandaşlık davranışlarını, hem Allah'ın rızasını kazanmak ve toplum tarafından dışlanmamak için hem de bu davranışları kendi iç dünyalarında benimsedikleri için uygulamaktadırlar. Söz konusu ekstra rol davranışları çalışanların herhangi bir ceza korkusu ya da maddi kazanç beklentisi ile

yapmadıkları; inandıkları değerlerin ve etik anlayışlarının gereği olarak uyguladıkları davranışlardır.

## **2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ**

Biçimsel rol davranışları dışındaki “ekstra rol davranışlarını” ifade eden örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, ilk olarak 1930’lu yıllarda davranış bilimi yaklaşımı ile ilgili önemli çalışmaları bulunan Chester Barnard tarafından kullanılmaya başlanmıştır. Barnard’ın çalışmaları, Organ ve arkadaşlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili çalışmalarına dayanak olarak kabul edilmektedir (Çetin, 2004: 3).

Organ (1997), Barnard’ın “The Functions of The Executive” adlı eserinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili araştırmaların temelini oluşturduğunu ve söz konusu kitapta Barnard’ın, belirli bir amaç etrafında toplanmış ve gönüllülük esasına göre çalışan kişilerin sergilemiş oldukları rol fazlası davranışların, örgütün verimliliğine ne ölçüde katkı sağladığından bahsettiğini ifade etmiştir. Bu noktada gönüllü olmak ile kastedilen şey, iş ile ilgili bir konuda özverili olmak ve kişisel çıkarlarından isteyerek vazgeçmektir. Bu tip davranışların yerleştiği örgütlerde kişilerarası çatışmalar son bulacak ve yardımsever, işbirlikçi hareketler artacaktır. Bu uyumun nedeni elde edilen maddi kazançlar değil, çalışanların fedakar davranışlarıdır (İşbaşı, 2000: 7).

Psikolojik sözleşme kavramının da fikir babalarından olan Gouldner, 1960 yılında yayınlanan, “The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement” adlı makalesinde “Karşılıklılık Normu” hakkında önemli açıklamalarda bulunmuştur. Gouldner, insanların karşılığında bir fayda elde etmek için olumlu davranışlar sergilediklerini ve kendilerine iyilik yapanlara özellikle yardım ettiklerini ifade ederek, karşılıklılık normu kavramının karşılıklı çıkarlarla doğru orantılı olduğunu belirtmiştir.

Gouldner’in çalışmalarından yola çıkan Blau ise, 1964 yılında yayınlanan “Exchange and Power in Social Life” adlı çalışmasında, işgörenlerin ödül alma

isteğiyle motive olduklarını ve davranışlarını buna göre şekillendirdiklerini ifade etmiştir (Blau, 1967: 91).

Roethlisberger ve Dickson 1964 yılında kaleme aldıkları “Management and The Worker” adlı eserlerinde, Neoklasik yönetim anlayışının esasını oluşturan ve “İnsan İlişkileri” yaklaşımının başlangıcı kabul edilen Hawthorne Deneyleri’ni ele almışlardır (İşbaşı, 2000: 9). Western Electric Company’de 1924 yılında başlayan söz konusu deneyler yaklaşık sekiz yıl sürmüş ve bulgular 1932 yılında elde edilmeye başlanmıştır. Hawthorne araştırmaları ile, çalışanların iş yerindeki mevcut fiziki koşullarının verimlilikleri üzerindeki etkileri incelenmiş (Koçel, 1995: 144) ve deneyler sonucunda işgörenlerin bir makine olmaktan ziyade sosyal birer varlık oldukları; bununla beraber ısı, ışık gibi fiziki koşullardaki iyileştirmelerin verimliliği artırdığı savı kabul edilmiştir. Ancak araştırmanın devamında, çalışma koşullarındaki bu iyileştirmelerin verimlilik için her zaman tek başına yeterli olmayacağı gözlenmiş, bu noktada sosyal etkenlerin de dikkate alınması gerektiği anlaşılmıştır. Bunun üzerine çalışanların örgüte bağlılıkları, motivasyonları ve iş tatminlerinin verimlilik üzerindeki etkileri incelenmeye başlanmıştır (Koçel, 2003: 227).

Roethlisberger ve Dickson ayrıca, biçimsel örgüt ile biçimsel olmayan örgüt yapılarını incelemiş ve bunlar arasındaki farkları ortaya koymuşlardır. Söz konusu araştırmacılar biçimsel örgütün, maddi amaçlara ulaşmayı kolaylaştıran denetim mekanizmalarına sahip olan, ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere biraraya gelmiş işgörenlerin uyum içinde çalışmalarını sağlayan, birtakım kural ve düzenlemeler çerçevesinde varlığını sürdüren, iş bölümü ve uzmanlaşmaya dayalı, bir yapı olduğunu ifade etmişlerdir. Roethlisberger ve Dickson’a göre, biçimsel örgüt kavramından farklı olarak, bir de biçimsel olmayan örgütler vardır. Bu tip örgütler, biçimsel örgütler içindeki kişilerarası ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan, daha fazla iş birliği gerektiren ve planlı olmayan yapılardır (Roethlisberger ve Dickson, 1964: 558-559).

Organ, Roethlisberger ve Dickson’un örgüt yapılarıyla ilgili söz konusu çalışmalarında, örgütsel vatandaşlık davranışının en önemli özelliklerinden olan “biçimsel olmayan” ve ”iş birliği” kavramlarını temel aldıklarını belirterek; çalışanlar arasındaki iş birliğinin, örgütün verimlilik ve işlerliğini doğrudan etkileyen

örgütsel vatandaşlık davranışlarına neden olduğunu; bu davranışların ise biçimsel olmayan kategoride yer aldığını ifade etmiştir (Organ, 1988: 20).

Katz ve Khan, “The Social Psychology of Organizations” adlı eserlerinde, değişime karşı direnç göstermeyen ve çevresiyle sürekli iletişim halinde olan örgütlerin davranışsal yapısını ele alarak; örgüte önemli katkılar sağlayacağını düşündükleri “rol fazlası davranışlar” kavramını kullanmışlardır (Katz ve Khan, 1966: 489).

Katz ve Khan (1978) arzu edilen örgütsel sonuçlara ulaşmak ve başarıyı yakalamak için gerekli olan, üç önemli çalışan davranışı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bunlar:

- 1) İşgörenler ilk olarak örgüte girmek ve işe devam etmek gibi konularda istekli olmalıdırlar.
- 2) İşgörenler, görev tanımlarında belirlenmiş olan biçimsel rollerinin gereğini yapmalıdırlar.
- 3) Son olarak işgörenlerin, iş yerindeki diğer arkadaşlarıyla birlikte elbirliğiyle yeni ve özgün fikirler ortaya koymaları, değişen çevre koşullarına ayak uydurmak için kendilerini sürekli geliştirmeleri ve son olarak örgütün imajını güçlendirecek bir örgüt kültürü yaratmak suretiyle içerideki havayı canlı tutmaları gerekmektedir (Katz ve Kahn, 1978: 337). Organ, Smith ve Near, bu son maddeyi örgütsel vatandaşlık davranışı olarak adlandırmışlardır (Smith vd, 1983: 653-663).

Dennis Organ (1977) “tatmin performansı sağlar” adlı teorisi ile, örgütsel vatandaşlık davranışı hakkındaki çalışmalarını başlatmış; Bateman ise, bu teoriden hareketle “kantitatif olmayan performans” adlı bir ölçek geliştirmiştir. Bunu takiben Smith, söz konusu metodu kullanarak araştırmalar yapmış ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile diğer örgütsel davranışlar arasındaki ilişkiyi incelemiştir (Aktay, 2008: 85).

### **2.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Yurtdışında Yapılan Araştırmalar**

Bu çalışmaların ardından, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ile ilgili yurtdışındaki ilk araştırmalar, 1983 yılında Dennis Organ ve arkadaşları tarafından



yapılmıştır (Podsakoff vd, 2000: 513-563). Organ'a (1997) göre, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş yerindeki başarıyı destekleyen ve sosyo-psikolojik bir çevrede ortaya çıkan performanstır. Organ'ın "Good Soldier Syndrome" adını verdiği bu davranışın yapısı iş yerinde huzuru kaçırmak, iş arkadaşlarının açığını bulmaya çalışmak, içinde bulunduğu durumdan hoşnut olmamak ve sürekli birşeylerden yakınmak gibi negatif tutum ve davranışları içerdiği kadar; yardımseverlik, her türlü yeni fikre açık olmak ve bireysel çıkarlarından feragat ederek örgütün çıkarları için çalışmak gibi olumlu sosyal davranışları da içermektedir (Çetin vd, 2003: 40).

Organ, örgütsel vatandaşlık davranışını yapılan benzer araştırmalardan yola çıkarak, beş boyutta tanımlanmıştır. Bu boyutlar Organ tarafından; diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve gönüllülük olarak adlandırılmıştır. İlerleyen yıllarda Podsakoff ve arkadaşları (1990), söz konusu bu boyutları ölçen ve birçok araştırmaya başlangıç teşkil eden bir ölçek geliştirmişlerdir (Basım ve Şeşen, 2006: 83-101).

Aşağıda örgütsel vatandaşlık davranışını ele alan araştırmalardan birkaçına yer verilmiştir:

Dunlop ve Lee (2004), Avustralya menşeli bir hazır yemek firmasının 36 şubesi üzerinde yapmış oldukları araştırmada, iş yerindeki sapkın davranışlar ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi irdelemiş ve araştırma sonucunda değişkenler arasında negatif bir ilişki gözlemlemiştir. Söz konusu araştırma, 364 çalışan ve 96 yönetici olmak üzere toplam 460 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Messer ve White'in (2006), çalışanların duygu durumlarının ve adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisini incelemek amacıyla yapmış oldukları ve örneklemini Sidney'de bulunan 5 kurumsal şirkette çalışan 138 kişiden oluşan araştırmada, çalışanların algıladıkları adalet duygusu ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında oldukça önemli bir etkileşim olduğu; aynı zamanda "adil" davranan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları puanlarının "adil olmayan" çalışanlara göre daha yüksek olduğu da tespit edilmiştir.

Solan (2008), vizyoner liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal zeka arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla yaptığı, "The Relationships Between Emotional Intelligence, Visionary Leadership and Organizational Citizenship Behavior in Continuing Higher Education" (Yüksek Eğitime Devam Edenlerde

Duygusal Zekâ, Vizyoner Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki) adlı araştırma ile tüm kavramların birbiriyle pozitif yönlü bir etkileşim içinde olduğunu, örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal zeka arasındaki ilişkinin ise nispeten daha zayıf olduğunu ortaya koymuştur.

Roberson ve Strickland'ın 2010 yılında bir üniversitenin psikoloji bölümünde okumakta olan 101 öğrenci üzerinde yaptıkları çalışmada, karizmatik liderlik, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki bulunmuş; karizmatik liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi tahmin etmek amacıyla kullanılan, örgütsel bağlılık değişkeninin ise ara yordayıcı olduğu saptanmıştır.

Mahdiou (2010), kişiliğe dayalı örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamak amacıyla yaptığı çalışmada, değişkenler ile alt boyutları arasında anlamlı ve doğru yönlü bir ilişkinin varlığını tespit etmiştir. Elde edilen bulgular bilinçlilik, uyumluluk ve açıklık olarak adlandırılan kişilik boyutlarının, örgütsel vatandaşlık davranışı ile oldukça güçlü bir ilişki içerisinde olduğunu ortaya koymuştur.

Abdulrauf (2014), Sri Lanka'nın doğu bölgesindeki hükümet okullarında çalışan 230 öğretmeni örneklem olarak aldığı çalışmada, örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemiş ve öğretmenlerin örgütsel adalet algılarıyla, sergiledikleri rol fazlası davranışlar arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki tespit etmiştir.

### **2.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar**

Diğer taraftan konuyla ilgili ülkemizde yapılan çalışmalara bakıldığında; Arslantaş'ın (2005) özel bir iletişim firmasındaki 44 beyaz yakalı çalışan ile yaptığı çalışmada benzer olarak örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları ele alınmış; kavramların alt boyutlarından olan etkileşimsel adaletin özgecilik ve vicdanlılık davranışları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu saptanmıştır.

Kalaycı'nın (2007) "Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı" adlı tez çalışmasında ise, öğretmenlerin sergilemiş oldukları örgütsel vatandaşlık

davranışları onların hem çalışma arkadaşlarına hem de öğrencilerine duydukları genel güven ile açıklanmaktadır. 30 ilköğretim okulunda görev yapan toplam 445 öğretmenin örneklem olarak alındığı söz konusu çalışmaya göre, arkadaşlarının, doğruluktan ayrılmayan, açık yürekli ve koruyucu; öğrencilerinin ise dürüst ve yükümlülüklerinin bilincinde olduklarını düşünen öğretmenler, okuldaki görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinde, olumsuz her türlü koşul altında bile, bu kişilere yardım etme eğilimi göstermektedirler. Diğerlerinden daha kıdemli olan öğretmenlerin, kişilerarası ilişkilerde daha uyumlu, sorunlarla başa çıkmada ise çok daha başarılı oldukları gözlenmiştir. Elde edilen diğer bulgulara göre, erkek öğretmenler kadın öğretmenlere kıyasla her türlü görevde daha aktif rol almakta ve kişisel gelişim konusunda daha duyarlı davranmaktadırlar.

Çetin (2011) tarafından bankacılık sektöründe çalışan 673 kişi üzerinde yapılan bir diğer araştırmada, kişilik özellikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki ile iş tatminin bu konudaki aracılık rolü incelenmiş; öz yeterliliğin iş tatmini aracılığıyla ekstra rol davranışlarına neden olduğu belirlenmiştir. Araştırmada ayrıca örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki örgütsel bağlılık kavramının aracılık rolüyle ele alınmış ve klan eğitiminin örgüte bağlılık vasıtasıyla, centilmenlik ve sivil erdem gibi davranışları etkilediği gözlenmiştir.

### **2.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMININ BOYUTLARI**

Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarını belirlemek amacıyla yapılan farklı araştırmalarda farklı sınıflandırmaların yapıldığı görülmüştür (Podsakoff vd, 2000: 513-563). Katz'ın (1964) yapmış olduğu sınıflandırma, söz konusu bu boyutlandırmanın temelini oluşturacak niteliktedir. Bu sınıflandırma, iş arkadaşlarıyla yapılan grup içi ortak faaliyetleri, amaçları destekleyen yaratıcı fikirleri, iç ve dış çevrede örgütün imajına katkı sağlayacak çalışmalar yapmayı ve örgütü her türlü olumsuz etkilerden uzak tutma çabalarını kapsamaktadır (Kaplan, 2011: 29).

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları ile ilgili bir diğer sınıflandırmada Smith (1983) ve arkadaşları, alt yönetim kadrosunda çalışan kişiler üzerinde

yaptıkları araştırma ve analizler sonucunda, konuyu “özgecılık” ve “genel uyumluluk” olmak üzere iki alt boyuta ayırmışlardır (Kaplan, 2011: 29).

Literatürde en çok kullanılan ve kabul gören sınıflandırma ise, önceki çalışmalar temel alınarak; 1988 yılında Organ tarafından yapılmış ve alt boyutlar özgecılık, vicdanlılık, sivil erdem, centilmenlik ve nezaket olarak adlandırılmıştır (Basım ve Şeşen, 2006: 59; Kaymakçı, 2013: 33).

### **2.3.1. Özgecılık**

Özgecılık (Diğergamlık, Yardımseverlik), örgütte çalışanların iş ile ilgili ortaya çıkan problemlerde gönüllü olarak örgütün diğeryyelerine yardım etmelerini, onların performanslarını ve etkinliğini arttırmaya yönelik gönüllü davranışlarda bulunmalarını ifade eder (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 364; Çetin, 2004: 20).

İş yeni başlamış bir çalışanın işi öğrenmesi için yardımda bulunmak veya hastalık sebebiyle raporlu olan çalışma arkadaşının biriken işlerini yapmak özgecılık davranışına birer örnektir (Oral, 2012: 36).

Özgecılık davranışı bir kişiye yardım etmek ve faydalı olmak ilkesinden hareket etmektedir. Söz konusu kişi, bir çalışma arkadaşı olabileceği gibi, yönetici ya da müşteri de olabilmektedir. Bu noktada önemli olan ve o davranışın özgecılık boyutu ile ifade edilmesini sağlayan, fayda sağlayacak konunun örgüt ile ilgili olmasıdır (Organ vd, 2006: 18-19).

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarını incelemek amacıyla Organ tarafından yapılan araştırmalar, cinsiyetin özgecılık davranışını ortaya çıkaran önemli bir faktör olduğunu ve kadınların söz konusu bu davranışı erkeklere kıyasla daha fazla sergilediklerini göstermiştir (Kidder, 2002: 629-648).

Özgecılık boyutu, her ne kadar kişilere yardım etmeye yönelik davranışlardan oluşsa da, geniş açıdan bakıldığında bu davranış sayesinde örgüt de büyük bir kazanç elde etmiş olmaktadır (Schnake ve Dumler, 2003: 357). Özgeci davranışların, örgütteki grup içi ve gruplar arası ortak çalışma faaliyetlerinin istekli bir şekilde ve gönül birliğiyle yapılmasına olanak sağladığını söylemek mümkündür. Bunun sonucunda da, örgüt içinde ve çalışanlar arasında yaşanması muhtemel ve örgütün

etkinliğini olumsuz etkileyebilecek her türlü sorun en aza indirgenmiş olacaktır (İşbaşı, 2000: 26).

### **2.3.2. Vicdanlılık**

Vicdanlılık (İleri Görev Bilinci), çalışanların formel iş gereklerini aşarak uzun saatler boyunca çalışmaları ve görevlerine ek olarak gönüllü işler yapmaları gibi işine adanmışlık durumudur (Organ, 1988: 10). Bu boyut işgörenin, örgüt tarafından belirlenmiş olan her türlü norm ve yönetmeliğe uygun hareket etmesini, bunları özümsemesini, üstleri tarafından denetlenmese de ilkeli bir şekilde davranmasını ifade etmektedir (Çelik ve Ünal, 2013: 239-258).

Vicdanlılık boyutu ile özgecilik boyutu, “yardım etme” temeline dayanması bakımından benzerlik gösterse de; özgecilik boyutunda belirli bir şahsa yardım etme fikri ön plandayken; vicdanlılık boyutunda örgütün kendisine yardım etme fikri ön plandadır. Aralarındaki özel ve genel yararlıardan kaynaklanan bu belirgin farklılık nedeniyle söz konusu her iki kavram ayrı sınıflandırmaya tabi tutulmaktadır (İşbaşı, 2000: 27).

Örgütün her türlü kaynağını idareli kullanmak, ücret ve terfi beklentisi olmaksızın mesai saatleri dışında çalışmak, zamanı etkin kullanmak, iş yerinde boşa vakit harcamamak, dinlenmek bahanesiyle gereksiz aralar vermemek, toplantılara ve örgütle ilgili tüm aktivitelere aktif bir şekilde katılmak gibi davranışlar vicdanlılık boyutuna verilebilecek örneklerdendir (Organ ve Lingl, 1995: 340).

İleri görev bilinci ile hareket eden kişi, çalışma arkadaşlarına örnek olarak onları motive eder. Bunun sonucunda da, amaçlara ulaşmak için gerekli olan ekip ruhu elde edilmiş ve örgüt kültürü desteklenmiş olur (İşbaşı, 2000: 26).

### **2.3.3. Sivil Erdem**

Sivil Erdem (Örgütün Gelişmesine Destek Verme), işgörenlerin yoğun bir bağlılık ve sadakat duygusuyla hareket ederek örgüt yaşamında etkili olmalarını ve bu doğrultuda çabalarını birleştirmelerini ifade etmektedir (İplik, 2015: 64).

Örgütsel norm ve ilkeler ışığında karar alma mekanizmasını desteklemek, düzenlenen toplantı, eğitim ve her türlü sosyal faaliyete istikrarlı ve istekli bir şekilde

dahil olmak, gerek örgüt içinde gerekse dış çevrede örgütün imajını güçlendirecek etkinliklere katılmak biçiminde sergilenen davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutuna verilebilecek örnek davranışlardandır (Allison vd, 2001: 5; Çetin, 2004: 21).

Örgütsel ahlaka sahip, faziletli çalışanlar örgüte zarar verebilecek her türlü olumsuz davranışa karşı kendilerinde mevcut olan sorumluluk duygusuyla hareket ederek ortaya çıkabilecek yeni sorunlara engel olmaya çalışırlar (Basım ve Şeşen, 2006: 63).

#### **2.3.4. Centilmenlik**

Centilmenlik (Gönüllülük, Sportmenlik), çalışanların iş yerinde karşılaştıkları sıkıntıları ve kendilerine verilen cezaları hoşgörüyle karşılamaları anlamına gelmektedir (Podsakoff vd, 2000: 513-563). Bu boyut aynı zamanda işgörenlerin karşılaştıkları sorunları, problem etmeden çalışmalarının ve şikayet etmeden bir çok zahmet ve zorluğa katlanmalarının bir ifadesidir (Schnake ve Dumler, 2003: 355). Centilmen çalışanlar bu özellikleri sayesinde, sahip oldukları enerjiyi pozitif amaçlar için kullanmış ve en kıymetli varlık olan zamanı doğru yöneterek sorunlarla gereğinden fazla uğraşmamış olurlar (Çetin, 2004: 21).

Podsakoff ve arkadaşları, centilmenlerin içinde buldukları olumsuz şartlara sabır göstererek yapıcı davranışlar sergileyeceklerini bununla beraber örgütün çıkarlarını gözetmek suretiyle kendi beklentilerini ikinci plana atacıklarını ifade etmişlerdir (Podsakoff vd, 2000: 517).

Yaşanan olaylara pozitif açılardan bakabilmek, iş arkadaşlarına ve yöneticilerine saygı çerçevesinde davranmak, sorun teşkil edebilecek her türlü yıkıcı tavırdan kaçınmak ve örgütün faaliyetlerini dış çevrede desteklemek centilmenlik boyutunda sergilenen davranışlardandır (Organ, 1988: 11).

#### **2.3.5. Nezaket**

Nezaket, örgüt içinde birbirleriyle sürekli etkileşim halinde olan, bilgi alışverişinde bulunan çalışanların ve dahil oldukları grupların, görev ve sorumluluklarıyla ilgili birbirlerine uyarılarda bulunmaları, işle ilgili herhangi bir

konuda akıl danışmaları, fikir almaları ve önemli birtakım bilgileri paylaşmaları olarak tanımlanabilir (Organ, 1988: 12).

Başka bir ifadeyle nezaket tabanlı bilgilendirme, ortak bir amaç etrafında güçlerini birleştirmiş olan işgören ve yöneticilerin, örgütü olumsuz etkileyebilecek her türlü davranıştan kaçınarak, birbirilerini yaptıkları iş ile ilgili ihtiyaç duyabilecekleri konularda bilgilendirmeleridir. Nezaket boyutunun bu özelliği sayesinde, ortaya çıkması muhtemel olan bireysel ve örgütsel pek çok sorun daha yaşanmadan çözülecek ve böylece örgütün gelişimine, ilerlemesine daha fazla zaman ayrılmış olacaktır (Sezgin, 2005: 317-339).

Yöneticilerin yapılacak işler hususunda çalışanları önceden haberdar etmesi, işle ilgili bilgileri çalışanlara aktarması ya da çalışanların kararlara katılımına destek olunması nezaket boyutunun içerdiği davranışlara örnek olarak gösterilebilir. Özgecilik boyutuna temel teşkil eden yardımseverlik kavramı nezaket boyutunda da karşımıza çıkmakta bu nedenle söz konusu iki kavramın ayırt edilmesi zorlaşmaktadır. Bu noktada iki boyut arasındaki en önemli farkın, yardımın gerçekleşme zamanı ile ilgili olduğunu söylemek mümkündür. Nezaket boyutundaki yardımseverlik davranışı, herhangi bir sorun ortaya çıkmadan önce ona engel olmak veya sorunun yol açabileceği zararı en aza indirmek için çaba sarfetmek şeklinde kendini gösterirken; özgecilik davranışında aynı kavram sorun ortaya çıktıktan sonra onu yok etmek için uğraş vermek şeklinde kendini göstermektedir (İşbaşı, 2000: 28).

Nezaket boyutundaki davranışların genel özelliği, muhtemel bir probleme karşı örgüt üyelerini bilgilendirerek, önceden uyararak ve gereken önlemleri almalarını sağlamak olduğundan; bu davranış sonucunda; çalışanların moral ve motivasyonları yükselecek, örgüt içindeki olumlu hava sayesinde ise örgüte bağlılık, elde edilen çıktılar sayesinde de verimlilik artacak, böylece örgütün imajına olumlu yönde katkı sağlanmış olacaktır (İplik, 2015: 63; Podsakoff vd, 2000: 513).

#### **2.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI TEORİLERİ**

Bilim insanları tarafından çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları göstermelerinin nedenleri araştırılmış ve bunun sonucunda çeşitli teoriler

geliştirilmiştir. Bunlar; Sosyal Mübadele Teorisi, Eşitlik Teorisi, Lider-Üye Değişim Teorisi, Karşılıklılık Norm Teorisi ve Beklenti Teorisi olarak ifade edilebilir.

#### **2.4.1. Sosyal Mübadele Teorisi**

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının, yönetim bilimine dahil olması ve örgütsel davranış alanında incelenmesi her ne kadar 1980’li yıllara tekabül etse de söz konusu kavramın temelleri çok daha öncesinde, ortaya konulan birtakım teoriler vasıtasıyla atılmıştır. Bunların başında Sosyal Mübadele Teorisi gelmektedir (Gürbüz, 2006: 52).

1964 yılında sosyolog Peter Blau tarafından geliştirilen Sosyal Mübadele Teorisi, en fazla ödül alma arzusuyla motive edilme yoluyla kayıpları en aza indirme arasındaki sürecin gerçekleştiği insan davranışının ekonomik modeli olarak ifade edilmektedir (Beşiktaş, 2009: 44).

Gouldner’in çalışmasını temel alan Blau, hem çalışanın örgütle olan ilişkisini hem de bu ilişkiye taraf olan kişilerin ekonomik ve sosyal açıdan ne ölçüde birbirlerini etkilediklerini incelemiştir (Türker, 2006: 9). Buna göre çalışan öncelikle, ekonomik ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla bir örgüte katılmakta, ilerleyen süreçte ise güven ve sosyal gereksinimler de beklentilerine dahil olmaktadır (Güler, 2009: 15).

Elde edilmiş olan bir faydaya misliyle karşılık verme ilkesine dayanan bu teoride, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişki ele alındığında bu teori sayesinde çalışanların daha aktif, daha yenilikçi ve görev bilinci yüksek bireyler haline geldiklerini ve zaman yönetimi konusunda daha duyarlı olduklarını söylemek mümkündür (İşbaşı, 2000: 14-15).

Bu noktada sosyal mübadelenin işgörenleri örgütsel vatandaşlık davranışına yönlendirdiği de ayrıca ifade edilmelidir (Konovsky ve Pugh, 1994: 659). Organ’a göre çalışanlar emekleri karşılığında bir kazanç elde edeceklerini bilerek, gönüllü olarak örgüte girmekte ve örgütün en temel beklentisi olan maximum fayda ve minimum maliyet prensibini gerçekleştirmek için örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedirler. Sosyal Mübadele Teorisi bağlamında çalışanlar tarafından



örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesi, örgütteki eşitlikçi politikalara ve tatmin edici koşullara verilen bir karşılık niteliğindedir (Gürbüz, 2006: 55).

#### **2.4.2. Eşitlik Teorisi**

Örgüt yönetimi ile ilgili 1960'lı yıllarda yapılan birçok araştırmada, örgütsel adalet kavramının ön plana çıktığı gözlenmiştir. J. Stack Adams tarafından General Electric A.Ş.'de yapılan araştırmaya göre, işgörenler adil bir ortamda, eşit koşullarda çalıştıklarını algıladıklarında, motivasyonları doğrudan artmakta ve başarıma güdüsüyle hareket ederek daha verimli olmaktadır. Adams, yapmış olduğu tüm bu araştırmalardan elde ettiği bulgulara dayanarak 1965 yılında "Eşitlik Teorisi"ni geliştirmiştir (Güler, 2009: 15). Bu teorinin özü, işgörenlerin sahip oldukları terfi, ödül, sağlık, güvenlik gibi maddi ve sosyal tüm haklar ile çalışma koşulları bakımından örgütteki diğer bireylerle herhangi bir ayrıma tabi tutulmaksızın eşit ve hukuka uygun muamele görme isteklerine dayanmaktadır (Koçel, 2001: 398).

Çalışanlar kendilerinin örgüte ve örgütün kendilerine sunduğu katkıları, iş arkadaşlarının kazanım ve katkılarıyla karşılaştırırlar. İş arkadaşlarının kayırıldığını ve kendisinin göz ardı edildiğini düşünen bir çalışan, örgüt için artık eskisi gibi çaba sarfetmeyecek buna bağlı olarak da ekstra rol davranışları sergilemeyecektir. Buna karşılık tüm kaynak ve imkanların eşit bir şekilde, hakka uygun olarak dağıtıldığını düşünen bir çalışan ise rol fazlası gönüllü davranışlar sergileme eğilimi göstereceklerdir (Türker, 2006: 13).

Beugre ve Baron'a göre, çalışanların adalet algıları örgüte duydukları güveni, bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışını artırırken; adil olmayan algıları ise saldırgan davranışlara ve kötücül duygulara neden olmaktadır (Beugre ve Baron, 2001: 324).

#### **2.4.3. Lider-Üye Değişim Teorisi**

Lider-Üye Değişim Teorisine göre, görev ve sorumlulukların gerçekleştirilmesi sırasında, yöneticiler ile çalışanlar arasında karşılıklı bir etkileşim, bir nevi değişim söz konusudur. Buna göre; demokratik bir ortamda çalışan ve yöneticileri ile iyi ilişkilere sahip olan işgörenler kendilerinden beklenenin ötesinde, fazladan bir

çabayla örgüte fayda sağlamaya çalışırlar. Bu noktadan hareketle, yöneticiler ile çalışanlar arasında kurulmuş olan pozitif ilişki ve gönül bağının, bir yandan çalışanların performanslarını artırdığını, diğer taraftan örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerine olumlu katkılar sağladığını söylemek mümkündür (Çelik, 2007: 98-99).

Lider-üye değişim teorisi, liderlik süreci ile bu süreçten elde edilen sonuçlar arasındaki ilişkileri anlamaya yönelik, dikkat çekici teorilerden biridir (Gerstner ve Day, 1997: 827). Kaliteli bir lider-üye ilişkisinde, taraflar arasında karşılıklı güvene dayanan sağlam bir etkileşim, içten bir bağlılık ve destekleyici bir tavır vardır. Bu tip bir ilişkide liderler, güçlü sadakat duygusuna sahip, performansı yüksek ve örgütün beklentilerine uygun davranış sergileyen çalışanları emeklerinin karşılığı olarak ödüllendirirler. Buna karşılık çalışanlar da içten gelen ve görev tanımlarında yer almayan ekstra davranışlar gösterirler. Yapılan araştırmalar da, liderlerin astlara karşı olumlu yaklaşımlarının, örgütsel vatandaşlık davranışını açığa çıkardığını ortaya koymaktadır (Türker, 2006: 13).

#### **2.4.4. Karşılıklılık Norm Teorisi**

Alvin W. Gouldner'in yapmış olduğu çalışmalar ile literatüre kazandırılan Karşılıklılık Norm Teorisi'ne göre, bireyler kendilerine destek olan kişilere yardım ederler ve onları hiçbir konuda üzmezler. Söz konusu teori örgütsel vatandaşlık davranışı açısından ele alındığında yöneticilerin adil muameleleri sonucunda, işgörenlerin örgütsel adalet algıları gelişmekte ve bu durum rol fazlası davranışları da beraberinde getirmektedir (İşbaşı, 2000: 12).

Gouldner, karşılıklılık normunun tüm insanlığı ilgilendiren ortak bir kavram olduğunu ancak içinde bulunulan koşullara, kişilerin sahip oldukları bireysel özelliklere ve yapılan yardımın niteliğine göre farklılık gösterebileceğini ifade etmiştir. Kişinin kendisine yapılan bir yardıma vereceği değer söz konusu yardıma o anda ne kadar ihtiyaç duyduğuyla doğru orantılı olacaktır. Benzer şekilde kişiye yardım sağlayan tarafın mevcut kaynakları ile davranışlarına yön veren güdülerini de karşılıklılık normunu doğrudan etkileyebilecektir (Gürbüz, 2006: 53-54).

#### **2.4.5. Beklenti Teorisi**

Beklenti Teorisi, çalışan davranışlarının, gösterecekleri çaba karşılığında elde edecekleri ödüllere göre şekillendiğini ifade etmektedir. Klinik psikiyatrist Victor H. Vroom tarafından literatüre kazandırılan Beklenti Teorisi, çalışanların kendi özgür iradeleri ile sergiledikleri, amir baskısına dayanmayan ve insiyatif gerektiren davranışlarının nedenlerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu teoriye göre, gerçekleşmesi umulan şey ile elde edilecek sonuç arasında güçlü bir ilişki söz konusudur ve sonucun çekiciliği davranışın derecesini etkilemektedir (Güler, 2009: 18-19).

Çalışanlar, deneyimleri, işle ilgili dikkatleri, gözlemleri, çabaları ve daha önceki eylemleri sonucunda elde etmiş oldukları kazanımları dolayısıyla yeni beklentilere girmekte ve bu duygu sayesinde motivasyonları da sürekli artmaktadır (Çelik, 2007: 99). Başka bir ifadeyle, birtakım talep ve beklentilerle örgüt yaşamına başlayan birey, bu beklentilerini karşılayabildiği ölçüde yaptığı işten ve bağlı olduğu kurumdan memnun olmakta; bunun bir sonucu olarak da etkinliği ve performansı artmaktadır (Nelson ve Quick, 1995: 116-118).

#### **2.5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER**

Günümüzün hızla değişen dünyasında, örgütlerin bu değişimlere kolayca ayak uydurarak varlıklarını uzun süre devam ettirebilmeleri ve sektörde fark yaratacak gelişmelere yol açarak başarıyı yakalayabilmeleri için, çalışanların rol fazlası davranışlar sergilemesi gerektiği iş yaşamının önemli ve vazgeçilmez bir konusu haline gelmiştir (Koşar ve Yalçınkaya, 2013: 604).

Örgütsel vatandaşlık davranışının, verimlilik üzerindeki etkilerinin yanısıra, çalışanların rol fazlası davranış sergileme nedenlerini belirlemek amacıyla birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar ile Organ ve Ryan, çalışanların iş tatminlerinin, örgütsel bağlılıklarının, sahip oldukları sadakat duygularının ve adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışını ortaya çıkaran en önemli kavramlar olduğunu ifade etmişlerdir. Podsakoff ve arkadaşları da çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinin temelinde, iş tatmini ve motivasyon faktörünün bulunduğunu

belirterek araştırmalarının sonucunda, Organ ve Ryan'a benzer bulgular elde etmişlerdir. Bu noktadan hareketle çalışanların iş tatmini ve motivasyonlarını olumlu yönde etkileyen tüm faktörlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını da olumlu yönde etkilediğini söylemek mümkündür. Çalışanların morallerinin yüksek olması, yardımseverlik davranışlarını etkilemekte; dolayısıyla da özgeci davranışlarını artırmaktadır (Çelik, 2007: 156-157).

Bilim insanları örgütün gelişmesine katkı sağlayan ve verimliliği artıran bu tip davranışlara neden olan faktörleri pek çok kez araştırma konusu yapmış ve bunları kişisel ve durumsal faktörler olarak sınıflandırmışlardır:

### **2.5.1. Kişisel Faktörler**

Örgütsel bağlılık, iş tatmini, ruh hali, kişilik özellikleri, ihtiyaçlar, demografik değişkenler ve örgütsel adalet, rol fazlası davranışların ortaya çıkmasına etki eden kişisel faktörlerdendir (Güler, 2009: 19).

#### **2.5.1.1. Örgütsel Bağlılık**

Çalışanların örgütle aralarında kurdukları gönül bağı ve duydukları sadakat olarak adlandırılan örgütsel bağlılık kavramı, işgörenin örgütle bütünleşmesinin göreceli gücüdür (Bayram, 2005: 125; Eisenberg vd, 1983: 181). Örgütle çalışanlar arasındaki ruhsal ve duygusal yakınlığın başka bir ifadesi olan örgütsel bağlılık, örgüte emek vermek, örgüte devam etmek ve örgütün amaçlarını her şeyin üzerinde tutarak kişisel çıkarlarını ikinci plana atmak gibi yapıcı ve arzu edilen davranışlar sergilemeye neden olmaktadır (Akt. Dağcı, 2017: 43)

Organ, örgütsel bağlılık duygusu ile hareket eden çalışanların, hem içinde buldukları durumu muhafaza etmek hem de karşılıklı iletişim halinde oldukları tüm birey ve kurumların beklentilerine cevap verebilmek amacıyla, örgütle bu denli güçlü bir bağ kuramamış olan çalışanlara kıyasla, daha fazla vatandaşlık davranışı sergilediklerini ifade etmiştir (Kamer, 2001: 14-15).

### 2.5.1.2. İş Tatmini

İş tatmini, çalışanların iş ve iş ile ilgili kazanımlarına ilişkin algıları ve bunun sonucunda verdikleri duygusal tepki olarak tanımlanmaktadır (Luthans, 1994: 114). İş tatmini, iş ve iş çevresi hakkındaki maddi ve manevi birçok unsuru kapsayan geniş bir kavramdır ve çalışanların işleriyle ilgili genel tutumlarını ifade etmek için kullanılır. Bu nedenle yerli ve yabancı yazında, iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki sıklıkla incelenmiş ve araştırmalar sonucunda bu iki kavramın birbirlerini karşılıklı olarak güçlü bir şekilde etkilediği gözlenmiştir (İplik, 2015: 92).

Karşılıklılık normu bağlamında konuyu ele aldığımızda, bireyler kendilerine iyilik yapan kişilere benzer şekilde karşılık verme ve yardımcı olma eğiliminde olduklarından, işlerinden almış oldukları olumlu etkilerle yani işten duydukları tatmin sayesinde, daha yardımsever ve hoşgörülü davranışlara yönelmektedir (Samancı, 2007: 24).

İş yerindeki düzenin bozulduğunu gösteren en belirgin işaret, iş tatmininin azalması nedeniyle, kişilerarası iletişimin ortadan kalkması ve buna bağlı olarak da çatışmaların baş göstermesidir. Bu durum işten ayrılmalara, görev ihlallerine ve grev gibi istenmeyen sonuçlara neden olmaktadır. Bu noktadan hareketle iş tanımlarında yer alan rol gereklerini bile yerine getirmeyen çalışanların, örgütsel vatandaşlık davranışlarını hiç sergilemeyeceklerini söylemek mümkündür (Ünal, 2003: 25).

### 2.5.1.3. Ruhsal Durum

Toplumsal olayların insan davranışları üzerindeki etkilerini inceleyen sosyal psikoloji alanındaki araştırmalar, pozitif ruh haline sahip kişilerin, rol fazlası davranışlar göstermeye daha yatkın olduklarını ortaya koymuştur. Araştırmalar sonucunda ayrıca, olumlu bakış açısına sahip bireylerin çalışma arkadaşlarına daha çok yardımcı oldukları ve daha fazla özgecilik davranışı sergiledikleri de gözlenmiştir (Kamer, 2001: 16).

Prososyal örgütsel davranışlar hakkında incelemeler yapan Brief ve Motowidlo, arzu edilen düzeyde duygu durumuna sahip olan bireylerin, pozitif bir bakış açısıyla, yaşadıkları olumlu olay ve deneyimleri hatırladıklarını, buna bağlı

olarak kişilerarası ilişkilerde başarıyı yakaladıklarını ve ekstra davranışlara daha çok yöneldiklerini ifade etmişlerdir. Pozitif ruh halinin neden olduğu bu tip olumlu davranışlar, aynı zamanda kişiyi motive eden yapıcı bakış açısının devamlılığını da sağlamış olurlar. George'a göre, pozitif düşünen ve davranan bireyler, hem çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerinde hem de örgüt içinde karşılaşmaları muhtemel olan olaylar karşısında olumlu bir algı ile hareket edeceklerdir. Ayrıca çevresindeki insanlara karşı daha duyarlı olarak, gönüllü prososyal davranışlar sergileyeceklerdir (İşbaşı, 2000: 21-23).

#### **2.5.1.4. Kişilik Özellikleri**

Örgütsel vatandaşlık davranışına neden olan faktörlerden bir diğeri de çalışanların kişilik özellikleridir. Yapılan araştırmalar bireylerin algılama kabiliyetlerinin, sahip oldukları tecrübelerin ve edindiği becerilerin, kısacası zeka düzeylerinin, örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediğini ortaya koymuştur (Harbalıoğlu, 2014: 46).

Kişilik, bireylerin yaradılışlarından itibaren varolan fitri özellikleri ile toplumsal ilişkiler neticesinde sonradan oluşan ve çevreden etkilenecek şekilde edindiği özelliklerin bütünüdür. Günümüz modern yönetim anlayışında, çalışanların ilgi alanlarını, dahil oldukları sosyal grupları, sahip oldukları bireysel özellikleri ve hatta bu özelliklerin değişim ve gelişim düzeylerini bilmek, sektörde fark yaratmak için önemli bir zorunluluk haline gelmiştir. İkamesi olmadığından ve yeri başka bir kaynakla asla doldurulamayacağından işletmelerdeki en kıymetli üretim faktörünün insan kaynağı olduğunu söylemek mümkündür. Girdileri, başka bir deyişle üretim faktörlerini bir araya getirmek suretiyle, örgüte şeklini veren ve ona bir kimlik kazandıran insandan başkası değildir. Bu nedenle başarı için ön koşul olan insanı tanımak, mevcut kişilik özellikleri ile sergilemiş olduğu rol fazlası davranışlar arasındaki ilişkiyi tespit etmek, örgütün uzun dönemde varlığını sürdürebilmesi ve ilerleyebilmesi bakımından önemlidir. Yerli ve yabancı yazında örgütsel vatandaşlık davranışından söz edildiğinde, birey ile örgütün ortak amaçlar etrafında birleşerek, gerek grup içi gerekse gruplararası ilişkilerde karşılıklı dayanışma sağlaması akla gelmektedir. Yönetim fonksiyonlarına işlerlik kazandırmak ve arzu edilen çıktıları elde edebilmek için, çalışanların kişilik özellikleri ne denli önemliyse, dahil oldukları

grubun bu konuda homojen olması da o denli önemlidir. Örgütte, ortaya çıkabilecek her türlü soruna çözüm bulabilmek, çatışmaları doğru yönetebilmek, bireysel ve örgütsel amaçlar arasında uyumu sağlayabilmek ve verimliliği artırabilmek ancak çalışanların sergileyecekleri olumlu davranışlar ile kişilik özelliklerinin bütünleşmesi sayesinde mümkün olabilecektir. İşgörenler çalıştıkları örgütün kültürel yapısı ile sahip oldukları kişilik özellikleri arasında bağ kuracak bir ortam yakaladıklarında; ortak değerleri daha kolay sahiplenecek buna bağlı olarak da beklentilerin üzerinde performans göstereceklerdir (Yücel ve Taşçı, 2008: 687-688).

Smith, Organ ve Near, çevresine karşı hassas ve yardımsever olan, farkındalığı yüksek bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimlerinin oldukça fazla olacağını belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra dış dünyayla ilişki kurmakta zorlanan ve olaylara her zaman olumsuz tarafından bakan kişilik özelliğine sahip bireylerin, sürekli kendi sorunlarına odaklanarak bunları takıntı haline getirdiklerini, mensubu oldukları örgütün gereklerini ikinci plana attıklarını, arzu edilen duyarlılığı gösteremediklerini ve kendilerini dış çevreye kapatmalarının bir sonucu olarak da örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyemediklerini ifade etmişlerdir (İlisu, 2012: 42).

Kişilerin yaşamdaki zorluklara karşı varlıklarını sürdürebilmek için izledikleri yol ve olaylara bakış açıları aynı zamanda onların çalışma hayatlarındaki gayret ve başarılarının da birer göstergesi olacaktır. Olumlu düşünen ve içinde buldukları her türlü durumu sevgiyle kabul eden insanların motivasyonları yüksek ve başarıya olan inançları tamdır. İş yaşamlarında daha başarılı oldukları gözlenen pozitif insanlar sonucun kendi çabalarına bağlı olduğunun bilincindedirler. Bu nedenle umursamaz bir tutum sergilemezler (Baltaş, 2002: 185).

#### **2.5.1.5. İhtiyaçlar**

Amerikalı psikolog Abraham Maslow'a (1943) göre, bireylerin gösterdikleri her bir davranış, belirli bir gereksinimi karşılamaya yöneliktir. Bundan dolayı insan ihtiyaçları aynı zamanda insan davranışlarının en önemli belirleyicisidirler (Koçel, 2013: 623).

İnsanları belirli bir davranışa yönlendiren söz konusu ihtiyaçlardan, sosyal kabul ihtiyacı ile başarıma ihtiyacının, bireylerde gönüllü davranışlara neden

olabileceği belirlenmiştir. Yenilgiyi kabul etmeyen, başarıma güdüsü yüksek çalışanlar, çabaları sonucunda elde ettikleri kazanımlarla tatmin olmakta ve ait olma, saygınlık görme gibi ihtiyaçlarını karşılayabilmek için de örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimine girmektedirler (Kamer, 2001: 18).

Bu noktadan hareketle çalışanların takdir görme, ait olma, kararlarda söz sahibi olma ve sosyal kabul ihtiyacı gibi nedenlerle örgütte daha verimli bir şekilde çalışacaklarını ve fark yaratmak için ekstra rol davranışları sergileyeceklerini söylemek mümkündür (Kaymakçı, 2013: 54).

#### **2.5.1.6. Demografik Değişkenler**

Çalışanların iş tanımlarında yer almayan rol fazlası davranışlar sergilenmelerine neden olan bir diğer faktör, aynı zamanda örgüt yapısı hakkında bilgi sahibi olmamızı da sağlayan, demografik değişkenlerdir.

Yaşları ve iş yerinde çalışma süreleri diğerlerine göre daha fazla olan işgörenlerin, bu özellikleri ile doğru orantılı olarak, örgüte duydukları bağlılıkları, aynı iş yerinde kalma istekleri ve ekstra rol davranışı sergileme ihtimalleri de artmaktadır. Kıdemli çalışanlar, yöneticilerine yürekten inanarak; yüksek bir vefa duygusuyla hareket ederler. Bunun sonucunda, yükümlülüklerinin ötesinde olan rollerin de sorumluluğunu alarak; örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemiş olurlar (Ayvaz, 2012: 44).

Hiyerarşinin yüksek olduğu, görev ve sorumlulukların belirli kurallar çerçevesinde sınıflandırıldığı, iş bölümüne dayalı örgütlerde çalışanların rol fazlası davranışlar sergilemeleri mümkün olmamaktadır. Çalışanlarının haklarını gözeten, hiyerarşinin daha esnek olduğu demokratik örgütlerde ise işgörenler inisiyatif kullanarak örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilmektedirler (Kaplan, 2011: 59).

Demografik değişkenler ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı araştırmalarda cinsiyet faktörünün, rol fazlası davranışları etkilediği ortaya çıkmış; bazılarında ise söz konusu değişkenler arasında hiçbir ilişkiye rastlanılmamıştır (Buğra, 2014: 23). Cinsiyeti rol fazlası davranışların belirleyicilerinden biri olarak gören Organ ve Ryan'a (1995) göre, kadın çalışanlar kişilerarası uyum ve buldukları ortama adaptasyon gibi konularda erkeklerden



daha başarılı olduklarından, başta yardımseverlik ve nezaket gibi gönüllü davranışlar olmak üzere, daha sık örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedirler (Karagöz, 2007: 67).

### **2.5.1.7. Örgütsel Adalet**

Örgütsel adalet işgörenlerin, çalışma arkadaşları, yöneticileri ve faaliyette buldukları örgütün koşulları ile ilgili adalet algılarını ifade etmek için kullanılan bir kavramdır (Samancı, 2007: 26). Adalet algısı, işgörenlerin çalışma ortamındaki davranışlarını belirleyen faktörler arasında yer almaktadır (Nasurdin ve Khuan, 2007: 325-343).

Örgütsel adalet kavramının temelleri, Psikolog John Stanley Adams'ın General Electric A.Ş.'de motivasyon ile ilgili yaptığı ve "Eşitlik Teorisi" adını verdiği araştırmalara dayanmaktadır. Bu teori, çalışanların sahip oldukları performansın ve işlerinden elde ettikleri doyumun, faaliyet gösterdikleri ortamdaki eşitlik ya da eşitsizliklere bağlı olarak değişebileceğini öngörmektedir. Bu noktada işgören kendisinin sarf ettiği emek ile bunun sonucunda elde ettiği kazancı, çalışma arkadaşının emek ve kazancıyla karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonucunda çalışan örgüte, işveren de işine karşı bazı olumlu veya olumsuz tutumlar geliştirir. Örgütlerde, örgütsel adaletin eşit veya eşitsiz algılanması sonucu bireyler, bazen pasif bazen de aktif davranışlar sergileyebilmektedir. Öncelikli olarak birey eşitsizliğin olması durumunda, mevcut eşitsizliği giderene kadar örgüte, bireylere ve yönetime karşı saldırgan ve yıkıcı (başkalarına engel olma ve bireyleri yönetimin önünde zor duruma düşürme, sabotaj, makine ve teçhizatlara zarar verme, dedikodu yayma vb) davranışlarda bulunabilmektedir. Bireylerin olumlu adalet algılamaları, arzu edilen yapıcı davranışların oluşmasını sağlayarak; çalışanların kendilerini örgütün önemli bir parçası ve kıymetli bir üyesi olarak görmelerine, buna bağlı olarak da diğer çalışanlarla ve üstleriyle güvene dayalı, sağlıklı ilişkiler kurmalarına yardımcı olmaktadır (Beşiktaş, 2009: 61).

Görev tanımlarının ötesinde ekstra rol davranışları sergilenmesini arzu eden örgütlerin, çalışanların, işleriyle ilgili sahip oldukları eşitlik ve adalet algılarının bir sonucu olarak, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimlerinin artacağını

bilmeleri ve bu konuya gereken önemi vermeleri gerekmektedir (Williams vd, 2002: 33-44).

## **2.5.2. Durumsal Faktörler**

Örgütsel vatandaşlık davranışına neden olan faktörlerden bir diğeri de işin, liderin ve örgütün özelliklerinden oluşan durumsal faktörlerdir.

### **2.5.2.1. İşin Özellikleri**

İşin Özellikleri Kuramı, Oldham ve Hackman tarafından 1975 yılında geliştirilmiş olan ve birçok işletme tarafından kullanılan bir yöntemdir. İşgörenleri motive edecek işin türünü belirlemeye yönelik olan bu kuram, aynı zamanda “iş zenginleştirme programlarının”, işgörenler üzerinde yarattığı değişimi de ortaya koymayı amaçlamaktadır (Kaymakçı, 2013: 47). Bir işi tanımlamak ve diğerlerinden ayırmak için kullanılan iş özellikleri kavramı, çalışanlardaki gücü ortaya çıkaracak ve onları harekete geçirecek etkilere sahiptir (Chiu ve Chen, 2005: 523-540).

Bir iş yerinde herkes tarafından uyulması gereken kuralların olması ve işlerin bir sistem çerçevesinde düzenli bir şekilde yürütülmesi, orada çalışan işgörenlerin sorumluluk duygularının gelişmesini doğrudan etkilemektedir. Bireyin çalıştığı örgüte fayda sağladığını bilmesi, kendine olan güvenini ve motivasyonunu artırarak beklenenin üzerinde bir performans sergilemesine neden olacaktır (Karaduman, 2013: 43).

İşgörenler, görev tanımında resmi olarak belirlensin ya da belirlenmesin, işten elde edilen sonuçlar üzerindeki bireysel etkilerini hissetmelidirler. Yüksek moralle ve yaptığı işten zevk alarak çalışan kişiler özellikle, yardımseverlik ve nezaket gibi davranışları sergileme konusunda istekli olurlar ve mutluluklarının kaynağı olarak gördükleri örgütün uzun ömürlü olması için ellerinden geleni yaparlar (Güler, 2009: 28).

### **2.5.2.2. Liderin Özellikleri**

Lider, grup üyeleri tarafından varlığı kabul edilmiş; adı konulmamış değerleri, benimsenebilir ortak bir amaç haline getiren ve çalışanların çabalarını bu amaç etrafında birleştiren kimsedir (Eren, 1993: 125).

Liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki incelendiğinde, liderlerin çalışanlarına gösterdikleri yaklaşımlara bağlı olarak; işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının ve yaptıkları işe karşı geliştirdikleri tutumun da değiştiğini söylemek mümkündür. Liderin ödüle önem verdiğini bilen çalışanlar, emekleri karşılığında ödüllendirileceklerini düşündüklerinde sergiledikleri gönüllü davranışlar da artmaktadır. Performansları, liderleri tarafından takdir edilen ve iş ile ilgili konularda destek gören çalışanlar, iş arkadaşlarıyla yardımlaşmaya dayalı olumlu ilişkiler kurmaya ve kendiliğinden karar alabilme becerisine daha yatkın olmaktadır. Sahip olduğu bilgi ve becerilerle çalışanlarına yol gösteren, onlara her konuda örnek olan, hakkaniyet sahibi liderlerin varlığı, çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine neden olmaktadır. Bu noktadan hareketle liderler hakkında pozitif düşüncelere sahip olmak ile rol fazlası davranışlar sergilemek arasında doğru orantılı bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür (Kaymakçı, 2013: 45- 46; Podsakoff vd, 2000: 532).

### **2.5.2.3. Örgütün Özellikleri**

Çalışanların motivasyonlarını ve örgüte karşı duydukları sadakati artırmak için onları harekete geçirecek imkanları sağlamak her zaman yeterli olmamaktadır. Aynı zamanda yönetimle ilgili aksayan ve personelin moralini bozan tüm unsurları da ortadan kaldırmak gerekmektedir. Bu noktada örgüt ikliminin yeniden gözden geçirilmesi faydalı olacaktır. Çalışan davranışlarına yön veren ve örgüte nitelik kazandıran değerlerin objektif bir bakış açısıyla tekrar ele alınması, planların başarı şansını artırmakta ve arzu edilen hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmaktadır. Örgüt kültürünün ve yönetim tarafından belirlenmiş olan kuralların çalışanlarca benimsenebilmesi için, örgütteki bürokratik yapı ile çalışan davranış ve beklentileri arasında uyumun sağlanması gerekmektedir (Güler, 2009: 31). Diğer taraftan çalışanlar bağlı buldukları örgüt için önemli olduğunu düşündükleri davranışları

sergileme eğilimindedirler ve aktif faaliyetlerin örgüt için önemli olduğunu düşündüklerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedirler (Van Dyne vd, 1994: 774).

Örgütün sahip olduğu, aralarında misyon ve vizyonun da bulunduğu ortak değerler, çalışanlar bakımından oldukça önemlidir. Bireysel çabalarını örgütsel amaçlar etrafında birleştiren çalışanların rol fazlası davranışlar sergilemeleri kaçınılmazdır. Bu nedenle tüm çalışanlara bağlı buldukları örgütün varlık nedeni ile ulaşmak istedikleri amaçlar empoze edilmelidir (Karagöz, 2007: 66). Yöneticiler herkes tarafından paylaşılan değerlerin çalışanları motive ettiğini, stresi azaltarak, güçlüklerle başa çıkmayı kolaylaştırdığını düşünmektedirler (Pircioğlu, 2010: 25).

Bunların yanı sıra işgörenlerin, örgütteki diğer çalışanlara karşı saygılı, ilkeli ve erdemli davranışları, üstlenmiş oldukları her türlü yükümlülüğün bilincinde olmaları ve eksik yönlerini kabul ederek; kusurlarından ders çıkarmaları örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine ayrıca katkı sağlamaktadır (Arslantaş, 2006: 167).

## **2.6. DUYGUSAL ZEKA İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ VE LİTERATÜRDEKİ ARAŞTIRMALAR**

Duygular hem günlük hayatın hem de iş hayatının vazgeçilmez unsurlarından biridir (Çakar ve Arbak, 2004: 45). Bireylerin özel hayatlarında önem verdikleri ve dengede tutmak için özel çaba harcadıkları duygu kavramı, iş hayatında uzun bir süre dikkate alınmamış, hatta dikkat edilmesi gereken zarar verici bir unsur olarak görülmüştür. Oysa ki günümüzün değişen dünyasında bireyin duygularını iyi tanınması, ne istediğini bilmesi, duygularını doğru organize ederek çevresiyle olumlu ilişkiler kurması ve bu durumu sürdürülebilir kabiliyetine sahip olması, başka bir deyişle yüksek duygusal zeka gerektiren davranışlar sergilemesi, hem özel hayatında hem de iş hayatında başarıyı yakalayabilmesi için ön koşul olarak görülmektedir. (Çetinkaya ve Alparslan, 2011: 364).

Duygusal zekası yüksek bir birey, kendini ve diğer insanları anlamada, bir şeyleri dengede tutmada, neyin kendisi için önemli olduğunu anlamada daha köklü

bir zekaya sahiptir. Bu bireyler pozitif bakış açısına sahiptirler, yaptıkları işlerde başarılıdırlar; yüksek performans ve bireysel üretkenlik sergilerler (Modassir ve Singh, 2008: 3-21).

Uzun dönemde rekabet üstünlüğü elde etmek, mevcut potansiyeli korumak ve sektörde fark yaratmak noktasında, üretim faktörleri arasında ikamesi olmayan ve örgütlerin entellektüel sermaye olarak da adlandırdıkları, iyi yetişmiş, değişken çevre koşullarına ayak uydurabilen, duygusal zekâ düzeyi yüksek çalışanların varlığı her zamankinden daha önemli bir hale gelmiştir (Akbolat ve Işık, 2012: 109).

Duygusal zekâlarını aktif bir şekilde kullanan bireylerin, faaliyet gösterdikleri örgütte iletişim kurdukları diğer insanlara karşı daha toleranslı olduklarını ve kendilerini kontrol edebilme becerilerinin daha fazla gelişmiş olduğunu söylemek mümkündür. Örgüt içinde bu tip yeteneklere sahip olan bireylerin varlığı, çalışan davranışlarında koordinasyonu sağlayarak, karşılıklı güvene dayalı, sağlıklı ilişkilerin kurulmasına yardımcı olmaktadır (Alparslan ve Tunç, 2009: 152).

Örgütsel yaşamda karşılaşılan pek çok olay, çalışanların duyguları ile hareket ederek, birtakım olumlu ya da olumsuz, istem dışı tepkiler vermelerine neden olmaktadır. Fakat çalışanların o an içinde buldukları duygusal durum, verecekleri tepkinin niteliğini ve şiddetini değiştirebilmektedir. Sözü edilen bu duygusal tepkiler zamanla birbirine eklenip çoğalmakta ve çalışanların herhangi bir baskı olmaksızın kendi istekleriyle sergiledikleri, resmi ödül sisteminde yer almayan ancak örgütün etkinliğini ve verimliliğini artıran davranışlar olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışlarına neden olmaktadır (Karakuş, 2008: 55).

Rol fazlası davranışlar, tamamen gönüllü davranışlarla sınırlı ve herhangi bir ödül beklentisi olmaksızın gerçekleştirildiği için; bireylerin kendi kendilerini motive etmelerini ve empati göstermelerini sağlayan duygusal zekanın bu davranışları teşvik etmesi yüksek bir olasılıkla beklenmektedir. Duygusal zekası yüksek çalışanların iş yerlerinde ve özel hayatlarında diğerlerine göre daha başarılı olması ve çalıştıkları örgütün performansına daha çok katkıda bulunması beklenmektedir. Duygusal zekanın, çalışanların iş arkadaşlarının duygularını tanıyabilme ve anlayabilmesini sağlaması sebebiyle, özellikle özgecil davranışları arttırabileceği de düşünülmektedir (Carmeli ve Josman, 2006: 403-419). Özgecil davranışlar göstermek olumlu bir ruh halini sürdürebilmeye de yardımcı olmaktadır (Akt: Staw vd, 1994: 51-71). Ayrıca

iyi bir ruh haline sahip bireyler hayatta daha olumlu bir görünüşe sahip olmakta ve böylelikle başkalarına yardım etmenin bedelinden ziyade ödülleri odaklanabilmektedirler (Isen, 1993: 261-267; Isen vd, 1976: 385-693).

Bununla birlikte yapılan araştırmalar, duygusal zekâ ile paylaşıma dayalı pozitif davranışlar arasında doğru orantılı ve güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Çarıkçı vd, 2010: 45). Diğer çalışmalar incelendiğinde, duygusal zekâ kavramı ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından biri olan özgecilik arasında da benzer düzeyde olumlu ve anlamlı bir ilişkiye rastlanmış; duygusal zekası yüksek işğörenlerin, çalışma arkadaşlarına destek verme konusunda daha duyarlı ve istekli oldukları gözlenmiştir (Carmeli ve Josman, 2006: 408; Saathoff, 2009: 27).

Duygusal zekanın alt boyutlarından biri olan duygusal farkındalık, bireyin sahip olduğu tüm olumlu ve olumsuz özellikleri bilmesini, iş becerilerini etkileyen her türlü durumun farkında olmasını, başka bir ifadeyle duygularının bilincinde olmasını ve kendini her yönüyle tanımasını ifade etmektedir. Bir örgütün nasıl bir imaja sahip olduğu, o örgütte çalışan kişilerin kendilerini tanıma dereceleriyle ve duygusal farkındalıklarıyla yakından ilgilidir. Örgüt kimliği adı verilen söz konusu bu imaj ayrıca, örgütün sahip olduğu temel kuralları ve örgüt içerisinde davranışsal nitelik taşıyan tüm faktörleri de kapsamaktadır. Çalışanların duygusal farkındalık bilincinde olmaları, örgüte karakteristik bir özellik katarak onu rakiplerinden ayırmakta ve buna bağlı olarak ta hedef kitleler üzerinde arzu edilen, olumlu etkileri yaratmalarına yardımcı olmaktadır. Duygusal zekanın bir diğer boyutu olan “kendini yönetme”, bireyin sergilediği davranışları ve bunların altında yatan nedenleri iyi bilmesini, duygularını kontrol altında tutabilmesini ve bu sayede olayların seyrini kendi lehine çevirebilmesini ifade etmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışını ortak bir değer olarak gören ve bu doğrultuda performans gösteren tüm çalışanların, ulaşmak istedikleri hedefler doğrultusunda, bilinçli ve tutarlı davranışlar sergilemeleri gerekmektedir. Duygusal zeka boyutlarından bir diğeri olan “sosyal bilinç” sayesinde ise birey, diğer insanların olaylara bakış açılarını ve içinde buldukları durumu anlar, bununla birlikte onların gereksinimlerini göz önünde bulundurarak gidermeye çalışır. Sosyal bilinç boyutu, örgütsel vatandaşlık davranışı bakımından ele alındığında; “örgütsel ve toplumsal çıkarlar doğrultusunda hareket

etmek” olarak tanımlanmakta ve bunun bir sonucu olarak hem örgütsel hem de sosyal sorumluluk kavramına gönderme yapmaktadır (Özaslan vd, 2008: 218).

Tüm bu bilgiler ışığında incelenmiş olan ve duygusal zeka kavramının örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisini konu alan araştırmalar, birbirinden farklı sonuçlara işaret etmektedir.

Shaffer ve Shaffer (2005) tarafından, duygusal zekanın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan araştırmada değişkenler arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılamamıştır.

Cote ve Miner (2006) yaptıkları araştırma ile; duygusal zeka ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi, örgüt ve çalışanlar açısından ayrı ayrı ele almıştır. Elde edilen bulgular sonucunda, duygusal zeka ile örgüte yönelik rol fazlası davranışlar arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilirken; çalışana yönelik rol fazlası davranışlar ile duygusal zeka arasında bir ilişkiye rastlanılamamıştır.

Bu bulguların aksine, Wong ve Law (2002) tarafından yapılan ve Hong Kong hükümetinde çalışan 146 yöneticinin katıldığı çalışmada, liderlerin sahip oldukları duygusal zeka düzeyleri ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları arasında güçlü bir ilişki saptanmıştır.

Salarzahi ve arkadaşları (2011), İran Tıp Fakültesi’nde çalışan 122 kişiyi konu aldıkları araştırmalarında duygusal zeka ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve doğru orantılı bir ilişkinin varlığını ortaya koyarak; özgecilik ve vicdanlılık gibi rol fazlası davranışların, duygusal zeka ile daha güçlü bir bağlantısı olduğunu tespit etmişlerdir.

Antony (2013), duygusal zeka düzeyinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini incelemek amacıyla özel bir şirkette çalışan 115 yönetici üzerinde araştırma yapmış ve elde edilen bulgular sonucunda yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin, çalışanların rol fazlası davranış sergileme eğilimlerini pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur.

Yerli literatüre bakıldığında ise; Gürbüz ve Yüksel’in (2008) duygusal zeka ile sahip olunan demografik özellikler, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amacıyla bankacılık, turizm, tekstil ve perakende satış gibi farklı sektörlerde yapmış oldukları araştırma sonucunda ise

duygusal zeka ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır.

Özaslan ve arkadaşları (2008), yapmış oldukları araştırmada, yükseköğretim kurumunda görevli olan 51 araştırma görevlisini ele almış ve benzer şekilde duygusal zekâ ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Elde edilen bulgular değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermiştir.

Çarıkcı ve arkadaşları (2010), duygusal zeka, kişilik ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramlarının birbirleri ile ilişkilerini ortaya koymak amacıyla 142 akademik personel üzerinde araştırma yapmış ve kavramlar arasında güçlü bir ilişki olduğunu saptamışlardır.

Özyer ve arkadaşları (2015) ise, toplamda 73 kişi üzerinde yaptıkları çalışmada duygusal zekânın, örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır.

Örgüt kültürünün oluşmasında ve tüm çalışanlar tarafından kabul görmesinde duygusal zeka ve örgütsel vatandaşlık davranışının önemi asla göz ardı edilemez. Bu nedenle söz konusu her iki kavramın, örgütün pozitif değer yaratma çabalarına destek olduğunu söylemek mümkündür (Demirel, 2012: 10).

Örgüte olan katkıları dikkate alındığında, insan kaynakları yöneticilerinin işe alım sürecinde oldukça titiz davranmaları ve adayları duygusal zeka testleri de dahil olmak üzere birçok aşamadan geçirmeleri örgütün geleceği açısından daha sağlıklı olacaktır. Duygusal zeka düzeyi yüksek olan çalışanların tercih edilmesi ile birlikte örgütün, işinde doyuma ulaşmış ve rol fazlası gönüllü davranışlar sergilemeye yatkın olan çalışan sayısı artacaktır (Tokmak vd, 2013: 108). Öte taraftan duygusal zeka kapasitesi düşük olan çalışanların örgüt iklimine uyum sağlamakta zorlandıkları ve yaratıcılıklarının gelişmediği gözlenmektedir (Wan vd, 2014: 87).

Duygusal zekâ kapasitesinin çalışan faaliyetlerinde olduğu kadar yönetim faaliyetlerinde de oldukça önemli bir etkiye sahip olduğunu söylemek mümkündür. Bu nedenle günümüzde birçok örgüt eğitim programlarına duygusal zeka yeteneklerini geliştirme süreçlerini eklemiş, bazı üniversiteler de sosyal psikoloji ders programlarına duygusal zekâyı dahil etmişlerdir (Gürbüz ve Yüksel, 2008: 175). Çalışanlar için bir meziyet olarak kabul edilen bu yeni zeka türünün kariyer



planlaması, terfi ve ücretlendirme gibi konularda da birer kıstas olarak ele alınması örgüt yararına olacaktır (Tokmak vd, 2013: 108).

Çalışanların gelişimine katkı sağlayan eğitim programları, bireyin herhangi bir konuda sahip olduğu teorik bilgi ve becerilerine ek olarak, hem daha etkin çalışması hem de ihtiyaç görülmesi halinde farklı konum ve departmanlarda hizmet verebilmesi için ona yeni becerilerin kazandırılması veya mevcut bilgi ve becerilerin iyileştirilmesi süreci olarak tanımlanabilir (Çavuş ve Develi, 2015: 239). Bu süreçte örgüt, iyi eğitilmiş, örgüte sadakatle bağlı, duygusal zekâsı yüksek, örgüt kültürünü benimsemiş, çalışma arkadaşlarına ve örgütün beklentilerine karşı duyarlılık sahibi olan, yardımsever bir işgücüne sahip olacaktır (Bingöl, 2010: 282).

Pek çok işletmenin iş ilanlarına bakıldığında, işe başvuracak adayların üniversite mezunu olmasının, yabancı dil bilmesinin veya alanında uzmanlaşmış olmasının günümüzde artık yeterli olmadığını; bunun yanı sıra değişim ve gelişimlere ayak uydurabilen, insanlarla pozitif ilişkiler kurabilen, iç motivasyonu yüksek, yeni ve parlak fikirlere sahip, sorunlara pratik ve akılcı çözümler bulabilen, yani duygusal zeka kapasitesi belirli bir düzeyin üzerinde olan bireylerin tercih edildiği görülmektedir (Somuncuoğlu, 2005: 270).

Doğru personel seçimi, örgüt faaliyetlerinin verimli bir şekilde sürdürülmesinin ve iş analizi, kariyer gelişimi, eğitim ve ücret gibi insan kaynakları uygulamalarının başarılı bir şekilde yerine getirilmesinin ön şartıdır. Personel seçiminde alınan isabetli kararlar, diğer insan kaynakları yönetimi uygulamalarını da önemli ölçüde etkilemektedir (Bingöl, 2010: 233). Bu noktadan hareketle örgüte yeni dahil olan tüm çalışanların eğitim ve oryantasyon gibi insan kaynakları yönetimini ilgilendiren süreçlerle ilgili olarak, duygusal zekâ becerilerinin de özellikle işe alımlarda birer kriter olarak değerlendirilmesinin faydalı olacağını söylemek mümkündür (Gül vd, 2014: 31-34).

**Tablo 2.1.Örgütsel Vatandaşlık Kavramı ile İlgili Yönetim Alanında Yapılan Çalışmalara İlişkin Yazın Taraması, Kullanılan Ölçekler ve Ulaşılan Bulgular**

Araştırmacı	Yıl	Araştırmanın Adı	Amacı	Örnekleme	Kullanılan Ölçek	Ulaşılan Bulgu
Patrick D.Dunlop ve Kibeom Lee	Avustralya 2004	Workplace Deviance, Organizational Citizenship Behavior and Business Unit Performance: The Bad Apples Do Spoil The Whole Barrel	Örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş yerindeki sapkın davranışların iş performansı üzerindeki etkilerini araştırmak amaçlanmıştır.	Araştırma Batı Avustralya'da bulunan bir hazır yemek firmasının 36 şubesinde çalışan toplam 460 kişi (364 çalışan ve 96 yönetici) üzerinde yapılmıştır.	İş yerindeki sapkın davranışlar, Bennett ve Robinson (2000) tarafından geliştirilen WDB Ölçeği kullanılarak ölçülmüştür.19 maddeden oluşan ölçekten 2 madde araştırmanın kapsamına uygun olmadığı için çıkarılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı Lee ve Allen (2002) tarafından uyarlanan 16 maddelik bir öz değerlendirme ölçeği kullanılarak tespit edilmiştir. Denetim otoriteleri ise Law vd. 2000 tarafından geliştirilen 18 maddelik performans ölçeğini kullanmışlardır.	Araştırmanın sonucunda, örgütsel vatandaşlık davranışları ile iş yerindeki sapkın davranışlar arasında negatif bir ilişki gözlenmiştir. İş yerinde sapkın çalışanların varlığı bir bütün olarak performansı etkilerken, örgütsel vatandaşlık davranışları bu konuda nispeten az etkiye sahiptir.
Tuğba Korkmaz ve Ebru Arpacı	Amsterdam 2009 Uluslararası Makale	Relationship of Organizational Citizenship Behavior with Emotional Intelligence	Araştırma duygusal zekanın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır.	İstanbul'daki çeşitli sektörlerde çalışan 57 çift yönetici ve asttan oluşan toplam 114 kişi örnekleme oluşturmaktadır.	Duygusal zeka düzeylerinin belirlenebilmesi için, 33 maddeden oluşan ve Schutte vd. (1990) ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları için ise 24 maddeden oluşan, Podsakoff vd.(1990) ölçeği kullanılmıştır.	Veriler, yöneticilerin duygusal zekalarının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediğini göstermektedir. Yöneticilerin duygusal zekaları tarafından yönlendirilen 2 özel örgütsel vatandaşlık davranışı vicdanlılık ve özgecilik olarak belirlenmiştir. Sonuçlar duygusal zekanın etkili bir lider olmanın bileşeni olduğunu da ayrıca göstermektedir.

Araştırmacı	Yıl	Araştırmanın Adı	Amacı	Örnekleme	Kullanılan Ölçek	Ulaşılan Bulgu
İlker Çarıkçı v.d.	Isparta 2010	Kişilik, Duygusal Zeka ve Örgütsel Davranışları Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma	Araştırma ile akademik personelin sahip olduğu kişilik özellikleri ile duygusal zeka düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında bir ilişki olup/olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır.	Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nde yer alan 8 meslek yüksek okulunda görev yapan 142 akademisyenden oluşmaktadır. Kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır.	Akademisyenlerin kişilik özelliklerinin ölçülebilmesi için 5 boyut (yeniliklere açık olma, duygusal dengesizlik, dışa dönüklük, geçimlilik, sorumluluk) ve 50 sorudan oluşan Goldberg (1992) Kişilik ölçeği, duygusal zeka için 5 alt boyut ve 87 önermeden oluşan Bar-On duygusal zeka ölçeği ve son olarak örgütsel vatandaşlık davranışı için 5 boyut ve 20 ifadeden oluşan Castro vd. (2004) ölçeği kullanılmıştır.	Elde edilen bulgular, akademisyenlerin kişilik özellikleri ile duygusal zekaları ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra sahip olunan kişilik özelliklerinin ve yüksek duygusal zeka seviyesinin rol fazlası davranışlara neden olduğu da elde edilen bulgular arasındadır.
Rouholla Mahdiun vd.	Amsterdam 2010	Explanation of Organizational Citizenship Behavior with Personality	Araştırma kişiliğe dayalı olarak örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamayı amaçlamaktadır.	Tahran Üniversitesi'nde çalışan toplam 213 uzman personel örnekleme oluşturmaktadır.	Örgütsel vatandaşlık davranışı 5 alt boyut (nezaket, sivil erdem, centilmenlik, özgecilik, vicdanlılık) ve 24 önermeden oluşan Podsakoff vd. (1990) ölçeği ile ölçülmüştür. Kişilik ise 5 boyut (dışadönüklük, uyumluluk, bilinçlilik, açıklık, nörotizm) ve 44 sorudan oluşan Neo Kişilik Envanteri ile ölçülmüştür.	Araştırmadan elde edilen bilgiler, kişilik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında hem genel olarak hem de boyutlar bakımından anlamlı bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile arasında en güçlü ilişki bulunan kişilik boyutları; bilinçlilik, uyumluluk ve açıklık olarak belirlenmiştir. Nörotizm ise örgütsel vatandaşlık davranışı ile arasında negatif ilişki bulunan tek kişilik boyutudur.

Araştırmacı	Yıl	Araştırmanın Adı	Amacı	Örnekleme	Kullanılan Ölçek	Ulaşılan Bulgu
Habibollah Salarzahi vd.	Kanada 2011	A Survey Of Relationship of Between Emotional Intelligence and Organizational Citizenship Behavior in Iran	Duygusal zeka ile örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları arasındaki ilişkinin ölçülmesi amaçlanmaktadır.	İran’da bulunan Tıp Fakültesi personel ve çalışanlarından oluşan toplam 122 kişi üzerinde anket çalışması yapılmıştır.	Goleman (1998) duygusal zeka ölçeği ve Podsakoff vd.(1990) örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği kullanılmıştır. Toplamda 25 ifade bulunmaktadır.	Veriler, duygusal zeka ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında istatistiksel bakımdan anlamlı ve güçlü bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından özgecilik ve vicdanlılığın, duygusal zeka ile daha güçlü bir ilişki içinde olduğu da elde edilen bir diğer bulgudur.
Memduh Beğenirbaş ve Cem Harun Meydan	Ankara 2012	Duygusal Emeğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla İlişkisi: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma	Araştırma, öğretmenlerin işlerine verdikleri duygusal anlamdaki emeğin, sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilişkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Duygusal emeğin alt boyutlarının, örgüte ve bireye yönelik rol fazlası davranışlara etkileri de ayrıca araştırılmaktadır.	Araştırmanın örnekleme, Ankara’da görev yapan toplam 169 ortaöğretim okulu öğretmeninden oluşmaktadır.	Türkçe uyarlaması Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından yapılan, 3 alt boyut (yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma, doğal duygular) ve 13 maddeden oluşan Diefendorff vd. (2005) Duygusal emek ölçeği ile kişiye ve örgüte yönelik olmak üzere 2 boyuttan oluşan 19 maddelik Williams ve Anderson (1991) örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği kullanılmıştır.	Veriler incelendiğinde, öğretmenlerin duygusal emekleri ile sergiledikleri rol fazlası davranışlar arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Görevleri esnasında derinden ve yüzeysel rol yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme oranları düşük iken; duygularını doğal olarak yaşayan öğretmenlerin ise daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri gözlenmiştir.

Araştırmacı	Yıl	Araştırmanın Adı	Amacı	Örnekleme	Kullanılan Ölçek	Ulaşılan Bulgu
Janis Maria Antony	Hindistan 2013	The Influence of Emotional Intelligence on Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior	Araştırma, örgütlerde hayati öneme sahip olan örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde duygusal zekanın herhangi bir etkisi olup olmadığını belirlemeyi amaçlamaktadır.	Hindistan'ın Kerala eyaletindeki Cochin şehrinde bulunan bir şirkette çalışan 115 yönetici örneklem olarak alınmıştır.	Yöneticilerin duygusal zeka düzeylerini (5 boyut) belirlemek amacıyla Shanker (2006) duygusal zeka envanteri kullanılmıştır. Diğer değişkenlerin ölçümü için Mowday (1979) örgütsel bağlılık anketi ve Pattanayak (2003) örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği kullanılmıştır.	Veriler incelendiğinde, araştırmaya konu olan yöneticilerin ortalama bir duygusal zeka düzeyine sahip oldukları gözlenmiştir. Yöneticiler duygularını ılımlı bir temelde yönetebilmekte ve bu sayede örgüt içindeki ilişkilerini koruyabilmektedirler. Bunun yanı sıra duygusal zeka ile örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı da tespit edilmiştir.
Fathuma Hansiya Abdulrauf	Sri Lanka 2014	Perception of Organizational Justice as A Predictor of Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study at Schools in Sri Lanka	Araştırma, örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini bulmayı amaçlamaktadır.	Veriler, Sri Lanka'nın doğu bölgesindeki hükümet okullarında görev yapan öğretmenlerden toplanmıştır. Örneklem, 7 okulda çalışan toplam 230 öğretmenden oluşmaktadır.	Örgütsel adalet algısı için Neihoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen, 23 madde ve 3 alt boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ise 24 soru ve 5 boyuttan oluşan Podsakoff vd. (1990) ölçeği ile ölçülmüştür.	Araştırmanın sonucunda, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarıyla örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Adalet algısı örgütsel vatandaşlık davranışının güçlü bir yordayıcısıdır.

Araştırmacı	Yıl	Araştırmanın Adı	Amacı	Örnekleme	Kullanılan Ölçek	Ulaşılan Bulgu
Kubilay Özyer ve İsmail Alici	München 2015	An Empirical Research on Relationship Between Emotional Intelligence Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior	Araştırmanın amacı, çalışanların duygusal zeka düzeyleri ile genel örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bunların alt boyutları arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır.	Tam kapasiteyle çalışan 3 farklı özel şirkette görevli toplam 73 personelden oluşmaktadır.	Veriler 4 bölüm ve 88 sorudan oluşan anket vasıtasıyla toplanmıştır. Çalışanların genel duygusal zeka düzeyleri, alt boyutlar olmaksızın, Schutte (1998) ölçeği ile ölçülmüştür. Örgütsel bağlılık 3 alt boyutta (duygusal, zorunlu ve normatif bağlılık) Allen-Meyer (1990) ölçeği ile, son değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışı ise 5 boyutta, Evans v.d. (2001) ölçeği ile değerlendirilmiştir.	Elde edilen bulgular sonucunda duygusal zeka ile örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında doğru orantılı ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yüksek duygusal zekaya sahip olan çalışanların, örgütsel bağlılığın birer alt boyutu olan, duygusal ve zorunlu bağlılıklarının da yüksek olduğu; bundan farklı olarak normatif bağlılıklarının düşük olduğu ortaya çıkmıştır.
Serife Zihni Eyupoglu	Lefkoşa 2016 Uluslararası Makale	The Organizational Citizenship Behavior of Academic Staff in North Cyprus	Araştırmanın amacı, akademik personelin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerini belirlemektir.	Kuzey Kıbrıs'taki özel bir üniversitenin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde tam zamanlı olarak çalışan toplam 35 akademik personel örnekleme oluşturmaktadır.	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı için, Organ (1988) ve Podsakoff (1990) tarafından geliştirilen 5 boyut ve 24 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır.	Verilerden elde edilen bilgilere göre, akademik personel kendilerini örgütsel vatandaşlık davranışına sahip olarak algılamaktadır. Pozitif tutum ve davranışların, pozitif sonuçlara ulaştıracağına inanmaktadırlar. Sergilenen ekstra ve istekli davranışların üniversiteye bağlılığı artırıcı nitelikte olması da ayrıca önemlidir.

### **3. BANKACILIK SEKTÖRÜNDEKİ KADIN ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL ZEKA DÜZEYLERİ İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: İZMİR İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

#### **3.1. ARAŞTIRMA**

Çalışmanın ilk iki bölümünde, duygusal zeka ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları, nitelikleri, boyutları, birbirleriyle olan ilişkileri, söz konusu kavramların tarihsel gelişimleri hakkında kapsamlı açıklamalar yapılarak kadınların iş yaşamında ve toplumsal yaşamdaki yerleri, duygusal zeka düzeyleri ile bankacılık sektörüne ilişkin teorik bilgiler üzerinde durulmuştur. Ayrıca literatür taraması yapılmak suretiyle, konuyla ilgili yurt içi ve yurt dışında daha önce çalışılmış olan araştırmalar ile sonuçları tablolar yardımıyla özet olarak sunulmuştur. Bu bölümde ise, oluşturulan hipotezler doğrultusunda yapılan araştırmaya ve elde edilen bulgulara yer verilmektedir.

##### **3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Literatürde çalışan davranış değişkenlerini, özellikle duygusal zeka ile örgütsel vatandaşlık davranışını konu alan birçok yerli ve yabancı araştırma (Tablo 1.2. ve Tablo 2.1.) olduğu ancak bu kavramların birbiriyle ilişkisini inceleyen sınırlı sayıda çalışma olduğu gözlenmiştir. Özellikle duygusal zeka ile liderlik ve diğer örgütsel davranışlar sıklıkla irdelenmiş söz konusu araştırmalar genellikle hastane ve üniversitelerde yapılmıştır. Bankalarda yapılan çalışmalarda ise erkek ve kadınlar bir arada ele alınmış; kadın çalışanların tek başına değerlendirildiği araştırmalarda ise mobbing, cam tavan, örgütsel stres gibi konular özellikle incelenmiştir. Bu noktada bankacılık sektöründeki kadın çalışanların duygusal zeka düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir araştırmaya rastlanılamamıştır. Dolayısıyla bu çalışma ile hem literatüre özgün bir katkı sağlanması hem de örgütsel verimlilik ve etkinlik açısından son derece önemli olan duygusal zeka ve örgütsel vatandaşlık

davranışı değişkenlerinin, empati yeteneği ve sosyal becerileri erkeklere göre daha fazla gelişmiş olduğu varsayılan, kadın çalışanlar üzerinde derinlemesine incelenmesi amaçlanmıştır.

### 3.1.2. Araştırmanın Temel Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri, entelektüel sermaye olarak da adlandırılan çalışanların duygusal zeka düzeylerinin, görev tanımlarının ötesinde rol fazlası davranışlar sergilemeleri bakımından önemli olduğu görüşü çerçevesinde oluşturulmuştur. Bu kapsamda analiz etmek amacıyla ortaya konulmuş olan hipotezler aşağıdaki gibidir:

**H<sub>1</sub>:** Katılımcılar ..... faktörünü önemli olarak algılamaktadırlar.

**H<sub>1a</sub>:** Katılımcılar duygu kontrolü faktörünü önemli olarak algılamaktadırlar.

**H<sub>1b</sub>:** Katılımcılar duyguları harekete geçirebilme faktörünü önemli olarak algılamaktadırlar.

**H<sub>1c</sub>:** Katılımcılar insanlarla pozitif ilişkiler kurma faktörünü önemli olarak algılamaktadırlar.

**H<sub>1d</sub>:** Katılımcılar empati faktörünü önemli olarak algılamaktadırlar.

**H<sub>1e</sub>:** Katılımcılar duygusal farkındalığın yaşamsallık boyutunu önemli olarak algılamaktadırlar.

**H<sub>1f</sub>:** Katılımcılar duygusal farkındalığın bilinç boyutunu önemli olarak algılamaktadırlar.

**H<sub>1g</sub>:** Katılımcılar vicdanlılık faktörünü önemli olarak algılamaktadırlar.

**H<sub>1h</sub>:** Katılımcılar stratejik katkı faktörünü önemli olarak algılamaktadırlar.



**H<sub>1i</sub>:** Katılımcılar yardımseverlik faktörünü önemli olarak algılamaktadırlar.

**H<sub>1j</sub>:** Katılımcılar örgütsel faaliyetlere katılım faktörünü önemli olarak algılamaktadırlar.

**H<sub>1k</sub>:** Katılımcılar nezaket faktörünü önemli olarak algılamaktadırlar.

**H<sub>1l</sub>:** Katılımcılar centilmenlik faktörünü önemli olarak algılamaktadırlar.

**H<sub>2</sub>:** Faktörler (DZ1, DZ2, DZ3, DZ4, DZ5, DZ6, ÖVD1, ÖVD2, ÖVD3, ÖVD4, ÖVD5, ÖVD6) katılımcıların pozisyonlarına göre farklılık gösterir.

**H<sub>2a</sub>:** Katılımcıların pozisyonlarına göre duygu kontrolü faktörüne (DZ1) verdikleri yanıtlar arasında farklılık vardır.

**H<sub>2b</sub>:** Katılımcıların pozisyonlarına göre duyguları harekete geçirebilme faktörüne (DZ2) verdikleri yanıtlar arasında farklılık vardır.

**H<sub>2c</sub>:** Katılımcıların pozisyonlarına göre insanlarla pozitif ilişkiler kurma faktörüne (DZ3) verdikleri yanıtlar arasında farklılık vardır.

**H<sub>2d</sub>:** Katılımcıların pozisyonlarına göre empati faktörüne (DZ4) verdikleri yanıtlar arasında farklılık vardır.

**H<sub>2e</sub>:** Katılımcıların pozisyonlarına göre duygusal farkındalığın yaşamsallık boyutu faktörüne (DZ5) verdikleri yanıtlar arasında farklılık vardır.

**H<sub>2f</sub>:** Katılımcıların pozisyonlarına göre duygusal farkındalığın bilinç boyutu faktörüne (DZ6) verdikleri yanıtlar arasında farklılık vardır.

**H<sub>2g</sub>:** Katılımcıların pozisyonlarına göre vicdanlılık faktörüne (ÖVD1) verdikleri yanıtlar arasında farklılık vardır.

**H<sub>2h</sub>:** *Katılımcıların pozisyonlarına göre stratejik katkı faktörüne (ÖVD2) verdikleri yanıtlar arasında farklılık vardır.*

**H<sub>2i</sub>:** *Katılımcıların pozisyonlarına göre yardımseverlik faktörüne (ÖVD3) verdikleri yanıtlar arasında farklılık vardır.*

**H<sub>2j</sub>:** *Katılımcıların pozisyonlarına göre örgütsel faaliyetlere katılım faktörüne (ÖVD4) verdikleri yanıtlar arasında farklılık vardır.*

**H<sub>2k</sub>:** *Katılımcıların pozisyonlarına göre nezaket faktörüne (ÖVD5) verdikleri yanıtlar arasında farklılık vardır.*

**H<sub>2l</sub>:** *Katılımcıların pozisyonlarına göre centilmenlik faktörüne (ÖVD6) verdikleri yanıtlar arasında farklılık vardır.*

**H<sub>3</sub>:** Faktörler arasında (DZ1, DZ2, DZ3, DZ4, DZ5, DZ6, ÖVD1, ÖVD2, ÖVD3, ÖVD4, ÖVD5, ÖVD6) pozitif yönde doğrusal bir değişim vardır.

**H<sub>4</sub>:** Duygusal zeka ve örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik regresyon denklemi doğrusaldır.

### **3.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma, özel bir bankanın İzmir il sınırları içerisindeki şubelerinde tam zamanlı olarak çalışan kadınlar üzerinde uygulanmıştır. Çalışmaya katılmaya istekli olan tüm çalışanlara anket yöntemi uygulanmak istenmiş, ancak araştırmaya konu olan ve sektörde oldukça önemli bir yere sahip, büyük ölçekli bankanın iş yoğunluğu sebebiyle veri toplama sürecinde kısıtlı sayıda çalışana ulaşılmıştır. Öte taraftan araştırmaya kamu bankalarının dahil edilmemiş olması da bir diğer sınırlılıktır. Ayrıca modelde bağımlı ve bağımsız olmak üzere iki değişken kullanılmış, ara değişkenlere yer verilmemiştir. Diğer çalışmalarda liderlik, motivasyon ve örgütsel bağlılık gibi ara değişkenlerin de

kullanılması çeşitlilik bakımından faydalı olacaktır. Bu bağlamda araştırma, oluşturulan hipotezler ve kullanılan ölçekler aracılığıyla ulaşılan sonuçlar ile sınırlıdır.

### **3.1.4. Veri Toplama Araçları ve Kullanılan Yöntem**

Araştırmada, geniş bir örnek küleden yararlanarak hipotezleri analiz etmek ve birtakım istatistik yöntemleri ile hesaplamalar yapmak suretiyle çok sayıda değişken hakkında bilgi toplayabilmek amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Anket, katılımcılara hitaben yazılmış olan ve test edilecek değişkenler ile araştırmanın amacını açıklayan bir ön yazı ile başlamaktadır. Birinci bölümde; yaş, eğitim durumu, pozisyon, deneyim süresi gibi demografik değişkenlerden oluşan dört soru ile, katılımcıların duygusal zeka ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının boyutlarına verdikleri önem sırasını ve sahip olunan duygusal zekanın bankacılık sektöründe gönüllü davranışlar sergileme bakımından önem seviyesini belirlemeye yönelik olarak hazırlanmış olan üç soru yer almaktadır. İkinci bölüm ise; katılımcıların duygusal farkındalık, duygu kontrolü, duyguları harekete geçirebilme, empati ve insanlarla pozitif ilişkiler kurabilme kavramlarıyla ilgili algılarını belirlemek amacıyla oluşturulmuş 27 önerme ve çalışanların rol fazlası gönüllü davranışlar sergilemeye yönelik algılarını belirlemek amacıyla, yardımseverlik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve örgütsel faaliyetlere aktif katılım boyutlarını içeren 28 önermeden oluşmaktadır. Bunun yanı sıra söz konusu önermelerin istatistiksel hesaplamaları için 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Bu kapsamda kesinlikle katılmıyorum için 1, katılıyorum için 2, orta düzeyde katılıyorum için 3, katılıyorum için 4, kesinlikle katılıyorum için 5 ağırlık değerleri belirlenmiştir.

Öte yandan önermeler hazırlanırken, daha önceki çalışmalarda kullanılmış olan ve duygusal zeka ile örgütsel vatandaşlık davranışı temelinde ortaya konulan ölçeklerin araştırmanın konusu bakımından yetersiz kalacağı düşünülmüştür. Bu bakımdan söz konusu çalışmanın alan yazına farklı bir katkı (ölçüm aracı, boyut, açıklayıcılık vb.) sağlayacağı umulmaktadır.

Şahin ve diğerleri (2011: 982), eğitim müfettişlerinin duygusal zekaları ile iş tatminleri arasındaki ilişkiyi ele alarak, duygusal zekayı duygusal farkındalık (duygu

yönetimi) ve genel mizaç olmak üzere iki ana boyut altında incelemiş; duygusal farkındalık boyutunu ise kendi içinde kişisel farkındalık, kişilerarası ilişki, koşullara uyum ve stres yönetimi olmak üzere dört alt boyutta değerlendirmiştir. Diğer taraftan Abdulrauf (2014: 126), okullardaki örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini incelemiş ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını kişiye ve örgüte yönelik olarak ele alarak; söz konusu kavramın alt boyutlarını nezaket, centilmenlik, vicdanlılık, özgecilik ve sivil erdem olarak sınıflandırmıştır. Ayrıca Tablo 1.1. ve Tablo 2.1.'de yer alan çalışmalar incelendiğinde, Singh'in (2010: 34) yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri üzerinde yapmış olduğu araştırma için 8 boyuttan (özfarkındalık, kişilerarası uyum, iyimserlik vb) oluşan bir duygusal zeka ölçeği geliştirdiği; Vandewaa ve Turnipseed'in (2012: 9) üniversitede görevli profesörlerin sahip oldukları duygusal zeka düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla, duyguların algılanması, kullanılması, anlaşılması ve yönetilmesi boyutlarından oluşan bir ölçeği kullandıkları, örgütsel vatandaşlık davranışı için ise isteğe bağlı vatandaşlık davranış ölçeğini geliştirdikleri; vatandaşlık davranışını, çalışanların kişilik özellikleri ile açıklamayı amaçlayan Mahdiou ve diğerlerinin (2010: 180) nezaket, sivil erdem, centilmenlik, özgecilik ve vicdanlılık gibi davranış boyutlarını; dışadönüklük, uyumluluk, bilinçlilik, açıklık ve nörotizm gibi kişilik özellikleri ile ele aldıkları, görülmektedir. Bu çalışmayla ise, diğer araştırmalara katkı yapmak suretiyle bütünlük kazandırılması amaçlanmıştır.

Bu bağlamda bahse konu araştırmada uygulanan ve kavram kargaşasına neden olmamak amacıyla açık ifadeler kullanılarak oluşturulan anketin, katılımcılar tarafından net bir şekilde anlaşıldığı ve cevapların, kadın çalışanların gerçek duygu ve düşüncelerini yansıttığı varsayılmıştır. Katılımcıların eğitim düzeyleri ile kişilik özelliklerinin, onların soruları algılayış biçimleri üzerinde etkili olacağı noktasından hareketle yanlış anlaşılmaları ortadan kaldırmak amacıyla çalışanlara, sözlü ve yazılı olarak bilgi verilmiştir. Bunu takiben, hazırlanmış olan anket formları yüz yüze ve e-posta yöntemiyle katılımcılara dağıtılmıştır.

### 3.1.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın hedef kitlesini, İzmir ilinde faaliyet gösteren özel bir bankanın tüm kadın çalışanları oluşturmaktadır. Bankanın resmi internet sitesi verilerine göre, İzmir il sınırları içerisinde 98 adet şubesi bulunmaktadır ([www.isbank.com.tr](http://www.isbank.com.tr), E.T: 19.05.2019). Türkiye Bankalar Birliği'nin 31.03.2019 tarihli resmi verilerine göre ise; Türkiye genelindeki T. İş Bankası A.Ş. şube sayısı toplam 1336'dır. Toplam çalışan sayısı 24.399, toplam kadın çalışan sayısı 12.466, kadın çalışan oranı ise %51 'dir ([www.tbb.org.tr](http://www.tbb.org.tr), E.T: 19.05.2019). Anket çalışması toplam 57 şubede uygulanmıştır. Hedef kitleden 416 adet kadın çalışan anket formunu doldurarak geri bildirimde bulunmuştur. Öte yandan örnek hacminin, kabul edilebilir asgari seviye olan 341'den yüksek olduğu belirlenmiştir.

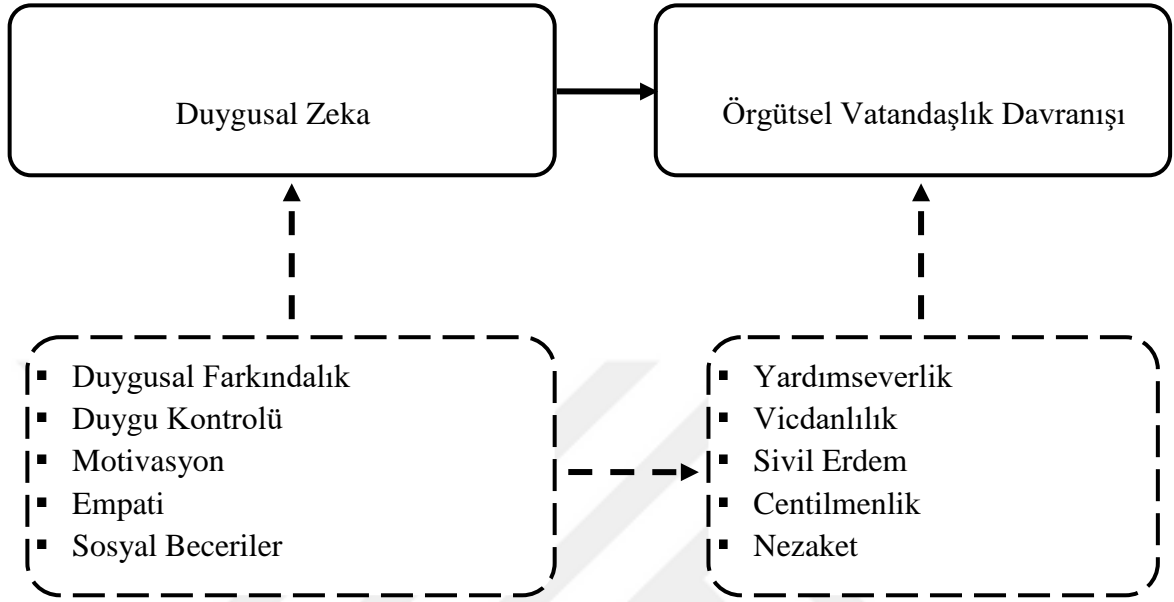
$$n = \frac{N \times P \times Q \times z_{\alpha}^2}{(N - 1) \times \sigma_x^2 + P \times Q \times z_{\alpha}^2} = \frac{12466 \times 0,25 \times 1,96^2}{(12466 - 1) \times 0,05^2 + 0,25 \times 1,96^2} = 341$$

### 3.1.6. Araştırmanın Teorik Modeli

Literatüre özgün bilgiler kazandırmak noktasından hareketle araştırmaya yön vermek ve değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak, hipotezler hakkında doğru bilgiler elde edebilmek amacıyla teorik model geliştirilmiştir (Şekil 3.1.).

Buna göre çalışmada kadın çalışanların duygusal zeka düzeylerinin, örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyeceği öngörüsünden hareket edilmiştir.

**Şekil 3.1. Araştırmanın Teorik Modeli**



### **3.1.7. Verilerin Analizi**

Verilerin istatistiksel analizinde SPSS paket programı kullanılmıştır. Kullanıma uygun olan ve doğru bir şekilde doldurulduğu tespit edilen anket verilerinin SPSS programına aktarılmasını takiben, frekans analizleri ve tanımlayıcı istatistikler yapılmıştır. Bu bağlamda araştırmanın bulgularına ulaşabilmek amacıyla; Frekans Dağılımı, Tek örnek t Testi ve Bağımsız iki örnek t Testi, Faktör Analizi; değişkenler arası ilişkinin kuvveti ile yönünün belirlenebilmesi için Korelasyon Analizi ve değişkenlerin birbirini ne şekilde etkilediğini açıklamak amacıyla Regresyon Analizi gerçekleştirilmiştir. Önermelerde kullanılan ifadelerin tutarlılığı ise Cronbach's Alpha güvenirlik katsayısı aracılığıyla ölçülmüştür.

### **3.1.8. Bulgular**

#### **3.1.8.1. Demografik Değişkenler ile İlgili Bulgular**

Katılımcılardan 29 yaş ve altında olanlar, genel toplamın %25,5'ini, 30 ile 39 yaş arasında olanlar %52,2'sini, 40 yaş ve üzerinde olanlar ise %22,4'ünü oluşturmaktadır.

Bu bağlamda katılımcıların yaş ortalamalarının 30-39 yaş aralığında (%52,2) yoğunlaştığı gözlemlenmiştir (Tablo 3.1.).

**Tablo 3.1. Katılımcıların Yaş Dağılımları**

Yaş	n	%
=<29	106	25,5
30-39	217	52,2
>=40	93	22,4
Toplam	416	100,0

Katılımcıların eğitim durumları ile ilgili verdikleri yanıtlara göre ortaokul ve lise mezunu çalışanlar genel toplamın %2,9'unu, lisans mezunu çalışanlar %90,1'ini ve lisansüstü mezun olan çalışanlar ise %7'sini oluşturmaktadırlar (Tablo 3.2.).

**Tablo 3.2. Katılımcıların Eğitim Durumu Dağılımları**

Eğitim Durumu	n	%
Orta ve Lise	12	2,9
Lisans	375	90,1
Lisansüstü	29	7,0
Toplam	416	100,0

Katılımcıların çalıştıkları pozisyona göre verdikleri yanıtlarda, genel toplamın %47,1'inin yöneticilerden (Servis yetkilisi ve üstü), %52,9'unun ise çalışanlardan (Memur) oluştuğu gözlemlenmiştir (Tablo 3.3.).

**Tablo 3.3. Katılımcıların Pozisyon Dağılımları**

Pozisyon	n	%
Yönetici	196	47,1
Çalışan	220	52,9
Toplam	416	100,0

Katılımcıların deneyim süreleri ile ilgili yanıtlarına bakıldığında, 9 yıl ve daha az süre çalışan katılımcıların genel toplamın %47,1'ini, 10 ile 19 yıl arasında çalışanların %47,6'sını, 20 yıl ve daha uzun süre çalışanların ise %5,3'ünü oluşturdukları görülmüştür (Tablo 3.4.).

**Tablo 3.4. Katılımcıların Deneyim Süresi Dağılımları**

<b>Deneyim Süresi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
=<9	196	47,1
10-19	198	47,6
>=20	22	5,3
Toplam	416	100,0

Katılımcıların duygusal zeka boyutlarının önem sırası ile ilgili görüşleri hakkında elde edilen verilere göre, %73,1 gibi oldukça büyük bir bölüm duygusal farkındalığın en önemli boyut olduğunu belirtirken, %7,3'ü duygu kontrolünün, %3,1'i duyguları harekete geçirebilmenin, %5,6'sı empati kurabilmenin, %10,9'u ise insanlarla pozitif ilişkiler kurabilmenin duygusal zekanın en önemli boyutu olduğunu ifade etmişlerdir (Tablo 3.5.).

**Tablo 3.5. Katılımcıların Duygusal Zeka Boyutlarının Önem Sırasına İlişkin Görüşlerinin Dağılımları**

<b>Duygusal Zekanın Boyutları</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Duygusal Farkındalık	302	73,1
Duygu Kontrolü	30	7,3
Duyguları Harekete Geçirmek	13	3,1
Empati Kurabilmek	23	5,6
İnsanlarla Pozitif İlişki Kurma	45	10,9
Toplam	413	100,0



Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının önem sırası ile ilgili görüşleri hakkında elde edilen verilere göre, çalışanların %25,4'ü yardımseverliğin en önemli boyut olduğunu belirtirken, %67,9 gibi büyük bir bölümü vicdanlılığın, %0,7'si nezaketin, %0,7'si centilmenliğin, %5,3'ü ise örgütsel faaliyetlere katılımın, örgütsel vatandaşlık davranışının en önemli boyutu olduğunu ifade etmişlerdir (Tablo 3.6.)

**Tablo 3.6. Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarının Önem Sırasına İlişkin Görüşlerinin Dağılımları**

<b>Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Yardımseverlik	106	25,4
Vicdanlılık	283	67,9
Nezaket	3	,7
Centilmenlik	3	,7
Örgütsel Faaliyetlere Aktif Katılım	22	5,3
Toplam	417	100,0

Çalışanların, sahip olunan duygusal zekanın bankacılık sektöründe gönüllü davranışlar sergileme bakımından önem seviyesine ilişkin görüşlerinden elde edilen verilere göre, katılımcıların %40,4'ü duygusal zekanın örgütsel vatandaşlık davranışı bakımından çok yüksek öneme sahip olduğunu, %52,2'si yüksek, %6,3'ü orta, %0,7'si düşük, %0,5'i ise çok düşük öneme sahip olduğunu ifade etmişlerdir (Tablo 3.7.).

**Tablo 3.7. Sahip Olunan Duygusal Zekanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bakımından Önem Seviyesi Dağılımları**

Önem	n	%
Çok Yüksek	168	40,4
Yüksek	217	52,2
Orta	26	6,3
Düşük	3	,7
Çok Düşük	2	,5
Toplam	416	100,0

### 3.1.8.2. Ölçüm Aracının Geçerlilik ve Güvenilirliği

Anketin iki ve üçüncü bölümünde yer alan değişkenler için faktör analizleri yapılmıştır. Duygusal zeka veri seti için Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,892 ve Bartlett Küresellik Testi sonucunda sıfır hipotezi ( $H_0$ : Korelasyon matrisi birim matristir) reddedilmiştir. ( $X^2_{351} = 10589,985, p = 0.000$ ) Anti imaj korelasyon matrisinin köşegen değerleri 0,705- 0,897 arasında değer almıştır.

Elde edilen veriler doğrultusunda duygusal zeka değişkeni için gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda 6 faktör oluşmuştur. Altı faktör toplam varyansı %74,697 oranında açıklamaktadır. Toplam varyansı birinci faktör %17,883, ikinci faktör %16,447, üçüncü faktör %14,678, dördüncü faktör %9,613, beşinci faktör %8,337, altıncı faktör ise %7,739 düzeyinde açıklamaktadır. Altı faktörlük bu yapının Cronbach Alfa değeri 0,940'tır. Ayrıca iç tutarlılık sağlanmıştır. Elde edilen sonuca göre anketteki önermelerden oluşan faktörlerin konuyu yüksek güvenilirlik seviyesinde açıkladığı tespit edilmiştir (Tablo 3.8.).

**Tablo 3.8. Duygusal Zeka Değişkenine İlişkin Önermeler, Açıklayıcı Faktör Analizleri ve Güvenilirlik Analizleri**

Duygusal Zeka	Faktör							Cronbah Alfa Skorları	
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	Genel=,940	
Olaylar karşısında tepkilerim kontrollüdür	DZ1	,778	-,316	-,177	,132	,226	,196	,903	0,925
Olaylar karşısında gerçekçiliğimi korurum		,790	-,229	-,147	,114	,275	,217	,904	
Olaylar karşısında dinginliğe sahibimdir		,789	-,240	-,209	,117	,222	,212	,903	
Olaylar karşısında hislerim kontrollüdür		,692	-,210	-,186	,115	,324	,217	,914	
Olaylar karşısında gerektiğinde hislerimi denetleyebilirim		,644	-,216	,058	,153	,273	,213	,921	
Olaylar karşısında pozitifliğimi korurum		,837	-,185	-,089	,114	,110	,013	,910	
Olaylar karşısında çoğunlukla hislerimi tanımlayabilirim		,587	-,027	,270	,141	,120	,248	,934	
Duygularımı pozitif yönde geliştirebilirim	DZ2	,758	-,145	-,143	,085	-,215	-,396	,924	0,938
Duygularımı pozitif yönde harekete geçirebilirim		,836	-,099	-,112	,068	-,100	-,387	,916	
Duygularımı pozitif yönde konumlandırabilirim		,855	-,083	-,107	,067	-,138	-,361	,913	
Duygularımı pozitif yönde destekleyebilirim		,839	-,084	-,117	,050	-,123	-,367	,916	
Duygularımı pozitif yönde başarıya yöneltebilirim		,745	-,045	-,194	,055	-,224	-,304	,931	
Duygularımı pozitif yönde kullanırım		,706	,027	,185	,125	-,057	-,011	,917	

İnsan ilişkilerinde duygusal olarak kendimi yenilerim	DZ3	,624	,222	,119	-,460	-,127	,158	,863	0,885
İnsan ilişkilerinde duygusal beceriler sergilerim		,593	,229	,122	-,452	-,178	,142	,868	
İnsan ilişkilerinde duygusal açıdan destek bulurum		,666	,135	,068	-,347	-,209	,213	,860	
İnsan ilişkilerinde duygusal açıdan kendimi pozitive yöneltirim		,677	,034	,030	-,463	,026	,057	,857	
İnsan ilişkilerinde duygusal olarak pozitif etkileşim sağlarım		,691	,017	,011	-,456	-,016	-,013	,858	
İnsan ilişkilerinde duygusal bağlamda fikirlerim alınır		,588	,023	,053	-,295	-,269	,272	,877	
İletişimde bulunduğum kişileri duygusal bağlamda özdeşleşebilirim	DZ4	,286	,686	-,315	,169	-,028	,126	,708	0,798
İletişimde bulunduğum kişileri duygusal bağlamda anlayabilirim		,356	,654	-,313	,201	-,004	,022	,720	
İletişimde bulunduğum kişileri duygusal bağlamda hissedebilirim		,266	,661	-,263	,200	,093	,075	,729	
İletişimde bulunduğum kişileri duygusal bağlamda yönlendirebilirim		,206	,578	-,306	,148	,121	,010	,785	
Sahip olduğum duyguları yaşamsal süreçlere yansıtırım	DZ5	,430	,044	,514	,491	-,426	,212	-	0,937
Sahip olduğum duyguları yaşamsal süreçleri dönüştürmede kullanırım		,443	,065	,530	,487	-,410	,184	-	
Sahip olduğum duyguları bilmek esenlik sağlar	DZ6	,355	,316	,637	-,044	,471	-,297	-	0,927
Sahip olduğum duyguları bilmek yaşamsal dinamizm sağlar		,375	,331	,627	-,050	,473	-,286	-	
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Ölçümü: ,892; Barlett's Test of Sphericity ( $X^2_{351} = 10589,985, p = 0.000$ )									

Örgütsel vatandaşlık davranışı veri seti için Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,912 ve Bartlett Küresellik Testi sonucunda sıfır hipotezi ( $H_0$ : Korelasyon matrisi birim matristir) reddedilmiştir ( $\chi^2_{378} = 12153,801, p = 0.000$ ) Anti imaj korelasyon matrisinin köşegen değerleri 0,842- 0,918 arasında değer almıştır. Bu bulgular sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeni için gerçekleştirilen faktör analizinde 6 faktör oluşmuştur. Altı faktör toplam varyansı %77,733 oranında açıklamaktadır. Toplam varyansı birinci faktör %15,630, ikinci faktör %14,466, üçüncü faktör %14,118, dördüncü faktör %11,827, beşinci faktör %11,660, altıncı faktör ise %10,033 düzeyinde açıklamaktadır. Altı faktörlük bu yapının Cronbach Alfa değeri 0,945'tir. Ayrıca iç tutarlılık sağlanmış ve anketteki önermelerden oluşan faktörlerin konuyu yüksek güvenilirlik seviyesinde açıkladığı tespit edilmiştir (Tablo 3.9.).

**Tablo 3.9. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Değişkenine İlişkin Önermeler, Açıklayıcı Faktör Analizleri ve Güvenilirlik Analizleri**

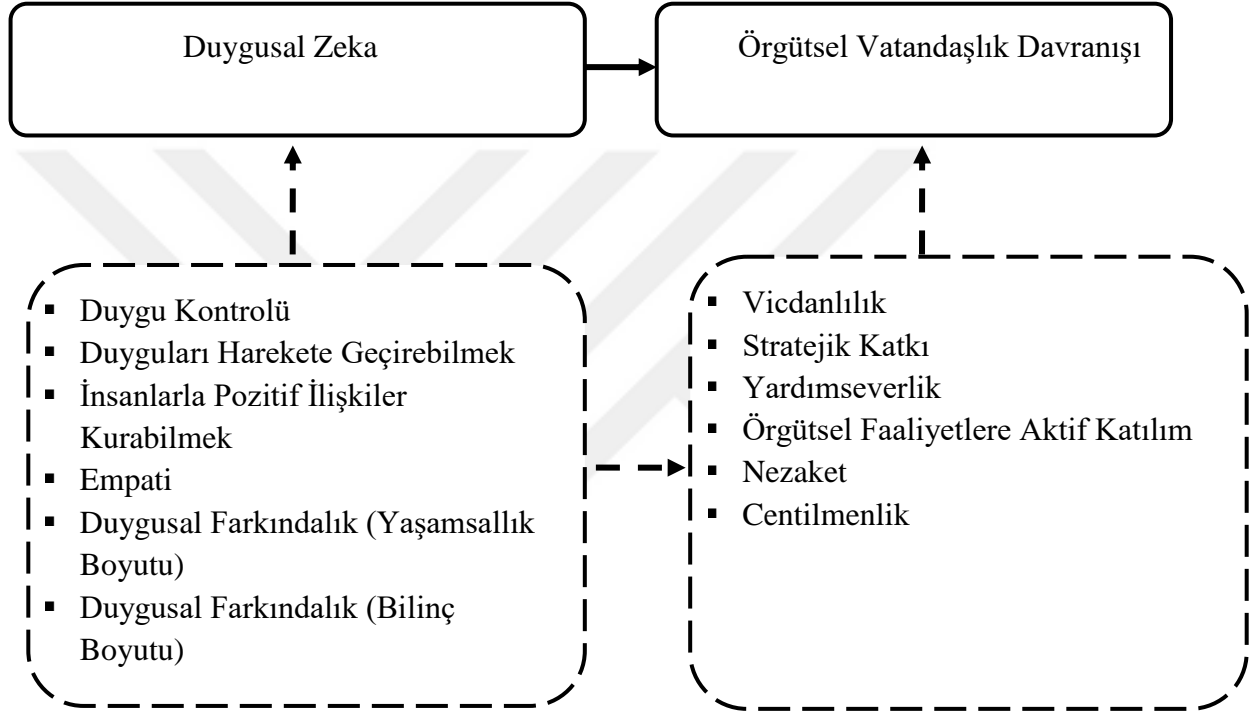
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Faktör							Cronbach Alfa Skorları	
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	Genel=,945	
İşime yönelik olarak yüksek seviyede fayda sağlama düşüncesine sahibim	ÖVD1	,686	-,342	-,537	-,006	-,202	-,076	,556	0,668
İşime yönelik olarak yüksek seviyede kalite yaratma eğilimine sahibim		,730	-,337	-,481	,001	-,206	-,009	,563	
İşime yönelik olarak yüksek seviyede değerlere ve ilkelere sahibim		,717	-,327	-,488	,040	-,197	-,071	,574	
İşime yönelik olarak yüksek seviyede kaynakları etkili kullanma bilincine sahibim		,735	-,302	-,442	-,021	-,204	-,006	,572	
İşime yönelik olarak yüksek seviyede istekliliğe sahibim		,594	-,232	-,497	-,080	-,051	-,038	,577	
Çalışma yaşamımda fırsatlar ve tehditlerin belirlenmesine katkı sağlarım	ÖVD2	,649	,495	,136	-,169	-,456	-,028	,900	0,932
Çalışma yaşamımda güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesine katkı sağlarım		,663	,493	,140	-,159	-,448	-,028	,898	
Çalışma yaşamımda stratejilerin belirlenmesi ve uygulanmasına katkı sağlarım		,653	,496	,155	-,141	-,448	-,045	,899	
Çalışma yaşamımda bireysel amaçlar ve hedefler ile organizasyonel amaçlar ve hedeflerin bütünleşmesine katkı sağlarım		,626	,387	,163	,024	-,233	,069	,911	
Çalışma yaşamımda kurum felsefesinin sahiplenmesine katkı sağlarım		,676	,293	,072	,044	-,296	,020	,908	
Çalışma arkadaşlarıma karşı iş ile ilgili konularda uyumlaştırıcıyım	ÖVD3	,563	-,521	,537	,114	-,092	-,012	,891	0,926
Çalışma arkadaşlarıma karşı iş ile ilgili konularda yardımcıyım		,534	-,523	,534	,094	-,075	-,023	,899	
Çalışma arkadaşlarıma karşı iş ile ilgili konularda paylaşımcıyım		,603	-,505	,487	,078	-,110	-,057	,892	

Çalışma arkadaşlarıma karşı iş ile ilgili konularda çözümleyiciyimdir		,640	-,460	,386	,006	-,062	-,072	,901	
Çalışma arkadaşlarıma karşı iş ile ilgili konularda özveriliyimdir		,638	-,320	,229	-,115	,020	,003	,918	
Çalışma yaşamının sosyal boyutuna yönelik faaliyetlere aktif olarak katılıyorum	ÖVD4	,455	,204	-,046	,703	,177	,006	,769	0,866
Çalışma yaşamının sosyal boyutuna yönelik olumsuzluklara karşı katkı sağlıyorum		,640	,174	-,075	,554	,181	-,020	,738	
Çalışma yaşamının sosyal boyutuna yönelik faaliyetlere katkı sağlıyorum		,575	,177	-,065	,550	,223	-,045	,778	
Çalışma yaşamının sosyal boyutuna yönelik sorumlu davranışlar sergilerim		,737	,189	-,002	,367	,117	,025	,756	
Çalışma yaşamının sosyal boyutuna yönelik faaliyetlere gönüllü katılıyorum		,472	,283	,093	,298	,070	,045	,859	
Çalışma ortamında gerekli ise koruyucu davranışlar sergilerim		,654	,048	-,034	-,256	,260	,474	,815	
Çalışma ortamında yapıcı davranışlar sergilerim	ÖVD5	,707	,037	-,030	-,228	,278	,420	,800	0,868
Çalışma ortamında düşünceli davranışlar sergilerim		,700	,030	-,007	-,190	,284	,397	,806	
Çalışma ortamında adaleti gözetirim		,560	-,026	,057	-,118	,122	,364	,858	
Çalışma ortamında kontrollü davranışlar sergilerim		,589	,200	,046	-,246	,373	,085	,847	
Çalışma ortamında hoşgörünün yaşanmasına katkı sağlıyorum	ÖVD6	,686	,138	,020	-,264	,381	-,436	,693	0,704
Çalışma ortamında sorunları büyütmeğe kaçınıyorum		,630	,143	,044	-,258	,351	-,479	,236	
Çalışma ortamında sorunları çözümleyici davranışlar sergilerim		,679	,137	-,006	-,263	,363	-,439	,248	
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Ölçümü: ,912; Barlett's Test of Sphericity ( $X^2_{378} = 12153,801, p = 0.000$ )									

### 3.1.8.3. Araştırmanın Sonuç Modeli

Faktör analizi sonucu Şekil 3.1.'deki Araştırmanın Teorik Modeli, aşağıdaki modele dönüşmüştür.

Şekil 3.2. Araştırmanın Sonuç Modeli



### 3.1.8.4. Faktörlere Yönelik Bulgular

Katılımcıların değişkenlere ilişkin sorulara verdikleri cevapların ortalama puanları alt boyutlara göre değerlendirildiğinde; faktör ortalamalarının genel olarak 3'ün üzerinde değer aldığı belirlenmiştir. Bu bağlamda katılımcılar tarafından 12 alt faktör arasında en önemli algılanan alt boyutun empati, en az önemli olarak algılanan alt boyutun ise duygu kontrolü faktörü olduğu tespit edilmiştir. Tüm faktörlerin Likert ölçeğine göre ortalama değer olarak kabul edilen 3'ün üzerinde değer aldığı t testi sonuçlarına göre; empati, yardımseverlik, duygusal farkındalığın bilinç boyutu, duygusal farkındalığın yaşamsallık boyutu, insanlarla pozitif ilişkiler kurma, nezaket, stratejik katkı, duygusal zeka genel toplamı, vicdanlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı genel



toplamı, örgütsel faaliyetlere katılım, duyguları harekete geçirebilme, centilmenlik ve duygu kontrolü faktörleri katılımcıların verdiği öneme göre en önemliden en az önemliye doğru sıralanmıştır. Elde edilen bulgulardan hareketle, tüm hipotezler ileri düzeyde önemli olarak görüldüğünden, H<sub>1</sub> hipotezi başlığı altındaki H<sub>1a</sub> ve H<sub>1b</sub> arasındaki tüm hipotezler kabul edilmiştir.

**Tablo 3.10. Katılımcıların Faktörlerin Öneme İlişkin Verdikleri Yanıtların Dağılımı**

Faktör	N	$\bar{x} \pm s$	t Testi		
			t	df	p
DZ1	416	3,88±,72	25,010	415	,000
DZ2	416	4,16±,86	27,444	415	,000
DZ3	416	4,40±,68	41,683	415	,000
DZ4	416	4,58±,45	71,313	415	,000
DZ5	416	4,42±,74	39,209	415	,000
DZ6	416	4,49±,72	42,223	415	,000
ÖVD1	416	4,31±,89	29,971	415	,000
ÖVD2	416	4,33±,72	37,669	415	,000
ÖVD3	416	4,52±,51	60,267	415	,000
ÖVD4	416	4,18±,60	39,604	415	,000
ÖVD5	416	4,33±,55	49,274	415	,000
ÖVD6	416	4,06±1,06	20,289	415	,000
DZ Genel	416	4,32±,45	59,426	415	,000
ÖVD Genel	416	4,29±,49	53,229	415	,000

Katılımcıların H<sub>2</sub> kapsamında (H<sub>2</sub>: Faktörler (DZ1, DZ2, DZ3, DZ4, DZ5, DZ6, ÖVD1, ÖVD2, ÖVD3, ÖVD4, ÖVD5, ÖVD6) katılımcıların pozisyonlarına göre farklılık gösterir) sahip oldukları pozisyona göre araştırma değişkenlerine vermiş oldukları cevaplar incelendiğinde ve “Duygusal Zeka” ile “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ” alt boyutları değerlendirildiğinde; yönetici ve çalışanlar arasında “Duygu kontrolü” (p=0.947), “Duyguları harekete geçirebilme” (p=0.854), “İnsanlarla pozitif ilişkiler kurma” (p=0.339), “Empati” (p=0.389), “Duygusal farkındalığın yaşamsallık boyutu” (p=0.958), “Duygusal farkındalığın bilinç boyutu” (p=0.305), “Vicdanlılık” (p=0.795), “Stratejik katkı” (p=0.187), “Yardımseverlik” (p=0.459), “Örgütsel faaliyetlere katılım” (p=0.584), “Nezaket” (p=0.158), “Centilmenlik” (p=0.609) ve “Duygusal zeka” genel toplamı (p=0.731) ile “Örgütsel vatandaşlık davranışı” genel

toplamı ( $p=0.352$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler tespit edilmemiştir ( $p>0.05$ ). Pozisyonlara göre katılımcılar arasında faktörlere bakış açıları bakımından algı farklılığı bulunmamaktadır. Bu sonuçlara göre;  $H_2$  hipotezi başlığı altındaki  $H_{2a} - H_{21}$  arasındaki hipotezler kabul edilmemiştir.

**Tablo 3.11. Katılımcıların Pozisyonlarına Göre “Duygusal Zeka” ve “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” Alt Boyutlarının Değerlendirilmesi**

Faktör	Pozisyon	N	$\bar{x} \pm s$	Bağımsız Örnek t Testi	
				t	p
DZ1	Yönetici	196	3,88±,71	-0,067	0,947
	Çalışan	220	3,88±,73		
DZ2	Yönetici	196	4,16±1,01	0,184	0,854
	Çalışan	220	4,15±,70		
DZ3	Yönetici	196	4,36±,55	-0,958	0,339
	Çalışan	220	4,43±,78		
DZ4	Yönetici	196	4,60±,45	0,862	0,389
	Çalışan	220	4,56±,45		
DZ5	Yönetici	196	4,42±,74	-0,052	0,958
	Çalışan	220	4,42±,73		
DZ6	Yönetici	196	4,45±,74	-1,028	0,305
	Çalışan	220	4,52±,70		
ÖVD1	Yönetici	196	4,29±,68	-0,260	0,795
	Çalışan	220	4,32±1,04		
ÖVD2	Yönetici	196	4,38±,66	1,321	0,187
	Çalışan	220	4,29±,77		
ÖVD3	Yönetici	196	4,54±,47	0,742	0,459
	Çalışan	220	4,50±,54		
ÖVD4	Yönetici	196	4,20±,60	0,548	0,584
	Çalışan	220	4,16±,61		
ÖVD5	Yönetici	196	4,38±,52	1,415	0,158
	Çalışan	220	4,30±,57		
ÖVD6	Yönetici	196	4,09±,60	0,512	0,609
	Çalışan	220	4,03±1,35		
DZ Genel	Yönetici	196	4,31±,46	-0,344	0,731
	Çalışan	220	4,33±,45		
ÖVD Genel	Yönetici	196	4,31±,40	0,932	0,352
	Çalışan	220	4,27±,56		

H<sub>3</sub> kapsamında (H<sub>3</sub>: Faktörler arasında (DZ1, DZ2, DZ3, DZ4, DZ5, DZ6, ÖVD1, ÖVD2, ÖVD3, ÖVD4, ÖVD5, ÖVD6) pozitif yönde doğrusal bir değişim vardır) değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve kuvvetini belirleyebilmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen verilere göre, DZ1-DZ2, DZ1-DZ3, DZ1-ÖVD4, DZ1-ÖVD5, DZ2-DZ3, ÖVD2-ÖVD4, ÖVD2-ÖVD5, ÖVD3-ÖVD5 ve ÖVD-ÖVD5 değişkenleri arasında pozitif yönde ve orta düzeyde ( $0,4 \leq r \leq 0,6$ ), DZ1-DZ4, DZ1-DZ5, DZ1-DZ6, DZ1-ÖVD1, DZ1-ÖVD2, DZ1-ÖVD3, DZ1-ÖVD6, DZ2-DZ4, DZ2-DZ5, DZ2-DZ6, DZ2-ÖVD1, DZ2-ÖVD2, DZ2-ÖVD3, DZ2-ÖVD4, DZ2-ÖVD5, DZ2-ÖVD6, DZ3-DZ4, DZ3-DZ6, DZ3-ÖVD1, DZ3-ÖVD2, DZ3-ÖVD3, DZ3-ÖVD4, DZ3-ÖVD5, DZ3-ÖVD6, DZ4-ÖVD3, DZ4-ÖVD5, DZ5-DZ6, DZ5-ÖVD1, DZ5-ÖVD2, DZ6-ÖVD1, DZ6-ÖVD3, DZ6-ÖVD4, ÖVD1-ÖVD2, ÖVD1-ÖVD3, ÖVD1-ÖVD4, ÖVD1-ÖVD5, ÖVD1-ÖVD6, ÖVD2-ÖVD3, ÖVD2-ÖVD6, ÖVD3-ÖVD4, ÖVD3-ÖVD6, ÖVD4-ÖVD6, ÖVD5-ÖVD6 değişkenleri arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde ( $0,2 \leq r \leq 0,4$ ), DZ3-DZ5, DZ4-DZ5, DZ4-DZ6, DZ4-ÖVD1, DZ4-ÖVD2, DZ4-ÖVD4, DZ5-ÖVD3, DZ5-ÖVD4, DZ6-ÖVD2, DZ6-ÖVD5, DZ6-ÖVD6 değişkenleri arasında pozitif yönde ve çok düşük düzeyde ( $0 \leq r \leq 0,2$ ) bir ilişki belirlenmiş ve faktörler arasındaki ilişki kapsamında H<sub>3</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Bunun yanı sıra DZ4-ÖVD6, DZ5-ÖVD5, DZ5-ÖVD6 değişkenleri arasında doğrusal ve istatistiksel açıdan önemli bir ilişkiye rastlanılamamıştır ( $p > 0,05$ ). Bu nedenle söz konusu faktörler arasındaki ilişkiye yönelik olarak H<sub>3</sub> hipotezi kabul edilmemiştir.

**Tablo 3.12. Faktörler Arası Korelasyon**

Faktör		DZ1	DZ2	DZ3	DZ4	DZ5	DZ6	ÖVD1	ÖVD2	ÖVD3	ÖVD4	ÖVD5	ÖVD6
DZ2	r	,586**	1										
	p	,000											
DZ3	r	,511**	,489**	1									
	p	,000	,000										
DZ4	r	,205**	,238**	,228**	1								
	p	,000	,000	,000									
DZ5	r	,322**	,337**	,198**	,104**	1							
	p	,000	,000	,000	,034								
DZ6	r	,245**	,200**	,254**	,144**	,237**	1						
	p	,000	,000	,000	,003	,000							
ÖVD1	r	,383**	,345**	,309**	,198**	,315**	,222**	1					
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000						
ÖVD2	r	,372**	,327**	,353**	,168**	,216**	,180**	,316**	1				
	p	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000					
ÖVD3	r	,369**	,304**	,390**	,257**	,198**	,210**	,386**	,339**	1			
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000				
ÖVD4	r	,416**	,361**	,310**	,162**	,194**	,242**	,358**	,499**	,349**	1		
	p	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000			
ÖVD5	r	,449**	,353**	,365**	,221**	,090**	,190**	,384**	,499**	,451**	,485**	1	
	p	,000	,000	,000	,000	,065	,000	,000	,000	,000	,000		
ÖVD6	r	,302**	,210**	,265**	-,008**	,076**	,170**	,231**	,304**	,264**	,268**	,381**	1
	p	,000	,000	,000	,874	,122	,001	,000	,000	,000	,000	,000	
Korelasyon ** önemlilik seviyesi 0,01 düzeyindedir.													

H<sub>4</sub> kapsamında (H<sub>4</sub>: Duygusal zeka ve örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik regresyon denklemi doğrusaldır) kurulan ve regresyon analizi sonucunda elde edilen, regresyon modeli (  $y = 1,503 + 0.645x$ ) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş; “Duygusal Zeka” ve “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir (F= 223,757, p=0.000). Duygusal zeka, örgütsel vatandaşlık davranışı’nın %35’ini ( $R^2 = 0,351$ ) tek başına açıklamaktadır. Diğer bir deyişle örgütsel vatandaşlık davranışının %65’lik bir oranda farklı bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı belirtilebilir. Öte yandan duygusal zeka arttıkça, örgütsel vatandaşlık davranışının da artacağı öngörülmektedir. Ayrıca bir birimlik duygusal zeka düzeyindeki artışın, örgütsel vatandaşlık davranışında 0,645’lik artışa neden olacağı belirlenmiştir ( $\beta = 0.645$ ). Bu sonuçlara göre; H<sub>4</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 3.13. Duygusal Zeka Düzeyinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinin Değerlendirilmesi**

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Modelin Özeti		ANOVA		Regresyon Katsayıları		
		R	R <sup>2</sup>	f	p	$\beta$	t	p
Duygusal Zeka	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	0,592	0,351	223,757	<b>0.000</b>	0.645	14,958	<b>0.000</b>

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bankacılık sektöründeki kadın çalışanların duygusal zeka düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilen çalışma kapsamında, ilk olarak alan yazın araştırması yapılmış ve oluşturulan kavramsal çerçeve doğrultusunda bağımlı ve bağımsız değişkenler kullanılarak ölçüm aracı oluşturulmuş ve katılımcılara uygulanmıştır. Bu bölümde duygusal zeka ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla uygulanan anket çalışması sonucunda elde edilen bulgulara ve önerilere yer verilmiştir.

Bu bağlamda İzmir ilinde faaliyet gösteren ve Türkiye’de toplam 12.466 adet kadın çalışanı bulunan büyük ölçekli bir bankada, katılımcıların geliştirilmiş olan hipotezlerle ilgili algılarını belirlemek amacıyla bir uygulama yapılmıştır. Bankanın uygulama alanı olarak seçilmesinde, söz konusu sektörün kadın çalışan sayısı yüksek olan sektörlerin başında gelmesi, insan ilişkilerinin yoğun olarak yaşanması ve bu alanda duygusal beceriler sergilemenin oldukça önemli olması rol oynamıştır. Bu kapsamda hedef kitleden toplam 416 çalışan araştırmaya katılım sağlamış ve anket formlarını doldurarak geri dönüş yapmıştır. Bu noktadan hareketle kabul edilebilir bir örnek hacme ulaşıldığını söylemek mümkündür.

Elde edilen verilerin istatistiksel analizinde SPSS yazılımı kullanılarak; Frekans Dağılımı, Tek örnek t Testi ve Bağımsız iki örnek t Testi, Faktör Analizi; değişkenler arası ilişkinin kuvveti ile yönünün belirlenebilmesi için Korelasyon Analizi ve değişkenlerin birbirini ne şekilde etkilediğini açıklamak amacıyla Regresyon Analizleri gerçekleştirilmiştir. Buna göre;

- Demografik değişkenlerden elde edilen bulgulara göre: Ankete katılan dörtüç onaltı kadın çalışanın yaş aralığı yirmiüç ile ellibir arasında değişkenlik gösterirken, 30-39 yaş aralığındaki çalışanlar genel toplamın en büyük bölümünü oluşturmaktadır. Eğitim durumlarına göre en fazla katılımcı, lisans mezunları arasında yer almakta; bu grubu sırasıyla lisansüstü mezunlar ile ortaokul ve lise mezunları izlemektedir. Katılımcıların pozisyonlarına ilişkin dağılıma bakıldığında, çalışanların az bir oranla yöneticilerden daha fazla sayıda oldukları görülmektedir.

Hipotezlerden birinin diğer demografik değişkenler yerine pozisyon bağlamında oluşturulması, bu değişkenin yaş, eğitim durumu ve deneyim süresini temsil etme yeteneği bakımından güçlü olduğu düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Deneyim süreleri ile ilgili bulgulara göre, toplam katılımcı sayısının oldukça büyük bir çoğunluğu 1-19 yıl arası çalışanlardan oluşmaktadır. Bu noktadan hareketle bankacılık sektöründe genç nüfus istihdam edildiğini söylemek mümkündür. Diğer taraftan kadın çalışanların, diğer boyutlara kıyasla duygusal zeka boyutlarından duygusal farkındalığı, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından ise vicdanlılığı daha önemli olarak algıladıkları gözlenmiştir. Katılımcılar için, duygusal zekanın örgütsel vatandaşlık davranışı bakımından oldukça yüksek düzeyde önemli olduğu da elde edilen diğer bulgulardandır.

- Veri toplama aracının geçerlilik ve güvenilirliği: Anketin ikinci ve üçüncü bölümünde yer alan araştırma değişkenleri için faktör analizleri gerçekleştirilmiş ve bunun sonucunda; duygusal zeka veri seti altı faktör (toplam varyans = %74,697), örgütsel vatandaşlık davranışı veri seti de benzer şekilde altı faktör (toplam varyans = %77,733) olarak dağılım göstermiştir. Elde edilen bulgulara göre, ifadelerle ilgili iç tutarlılığın sağlandığı ve anketteki önermelerden oluşan tüm faktörlerin konuyu yüksek güvenilirlik seviyesinde açıkladığı tespit edilmiştir.
- Faktörlere ilişkin bulgular: Katılımcıların faktörlerin önemi ile ilgili sorulara vermiş oldukları yanıtlar bağlamında geliştirilen  $H_1$  hipotezini ( $H_1$ : *Katılımcılar (DZ1, DZ2, DZ3, DZ4, DZ5, DZ6, ÖVD1, ÖVD2, ÖVD3, ÖVD4, ÖVD5, ÖVD6) faktörünü önemli olarak algılamaktadırlar*) test etmek amacıyla Tek örnek t Testi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda, empatinin (DZ4) kadın çalışanlar arasında en önemli olarak algılanan faktör olduğu; duygu kontrolünün (DZ1) ise diğer faktörlere kıyasla katılımcılar arasında en az öneme sahip faktör olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bulgular, kadın çalışanların tüm alt hipotezleri ileri düzeyde önemli olarak algıladıklarını ortaya koymuş ve bu kapsamda  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. Katılımcıların pozisyonlarına göre, faktörlere ilişkin sorulara verdikleri yanıtlar arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla geliştirilen  $H_2$

hipotezi ( $H_2$ : Faktörler (DZ1, DZ2, DZ3, DZ4, DZ5, DZ6, ÖVD1, ÖVD2, ÖVD3, ÖVD4, ÖVD5, ÖVD6) katılımcıların pozisyonlarına göre farklılık gösterir) Bağımsız iki örnek t Testi ile analiz edilmiştir. Bu bağlamda kadın çalışanlar arasında faktörlere bakış açıları bakımından pozisyonlara göre algı farklılığı bulunmadığı tespit edilmiş ( $p>0,05$ ) ve  $H_2$  hipotezi kabul edilmemiştir.

- Faktörler arasındaki değişim: Değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve kuvvetini belirleyebilmek amacıyla araştırmanın temel hipotezlerinden  $H_3$  kapsamında ( $H_3$ : Faktörler arasında (DZ1, DZ2, DZ3, DZ4, DZ5, DZ6, ÖVD1, ÖVD2, ÖVD3, ÖVD4, ÖVD5, ÖVD6) pozitif yönde doğrusal bir değişim vardır) korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen verilere göre, DZ1-DZ2, DZ1-DZ3, DZ1-ÖVD4, DZ1-ÖVD5, DZ2-DZ3, ÖVD2-ÖVD4, ÖVD2-ÖVD5, ÖVD3-ÖVD5 ve ÖVD-ÖVD5 değişkenleri arasında pozitif yönde ve orta düzeyde ( $0,4 \leq r \leq 0,6$ ), DZ3-DZ5, DZ4-DZ5, DZ4-DZ6, DZ4-ÖVD1, DZ4-ÖVD2, DZ4-ÖVD4, DZ5-ÖVD3, DZ5-ÖVD4, DZ6-ÖVD2, DZ6-ÖVD5, DZ6-ÖVD6 değişkenleri arasında pozitif yönde ve çok düşük düzeyde ( $0 \leq r \leq 0,2$ ), diğer tüm değişkenler arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde ( $0,2 \leq r \leq 0,4$ ) bir ilişkinin varlığı tespit edilmiş ve bu nedenle  $H_3$  hipotezi kabul edilmiştir. Bunun yanı sıra DZ4-ÖVD6, DZ5-ÖVD5, DZ5-ÖVD6 değişkenleri arasında doğrusal bir ilişkiye rastlanılamamış ve söz konusu faktörler arasındaki ilişkiye yönelik olarak  $H_3$  hipotezi kabul edilmemiştir. Öte yandan  $H_3$  hipotezinden elde edilen bulguların, DZ4-ÖVD6, DZ5-ÖVD5, DZ5-ÖVD6 faktörleri hariç, Korkmaz vd, 2009; Çarıkçı vd, 2010; Salarzahi vd, 2011; Alici, 2011; Antony, 2013; gibi araştırmacıların yapmış oldukları araştırmalar sonucunda elde ettikleri bulgularla örtüştüğü gözlenmiştir. Araştırmada ayrıca duygusal zeka ile örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları arasındaki en güçlü ilişkinin (orta düzeyde) DZ1-ÖVD4 ile DZ1-ÖVD5 faktörleri arasında olduğu ortaya çıkmıştır. Duygu Kontrolü (DZ1) ile Örgütsel Faaliyetlere Katılım (ÖVD4) arasındaki ilişkiyi; katılımcıların, tepkileri ve hisleri kontrollü olan, olaylar karşısında pozitifliğini koruyabilen çalışanların, bu özelliklerinin bir sonucu olarak, bankanın imajını güçlendirecek sosyal faaliyetlere katılmak suretiyle



sorumlu davranışlar sergileyecekleri düşüncesine sahip olmaları ile açıklamak mümkündür. Duygu Kontrolü (DZ1) ve Nezaket (ÖVD 5) arasındaki ilişkiyi ise; kadın çalışanların duyguları kontrol edebilme yeteneğine sahip olmayı bankacılık yaşamında adaletin gözetilmesi, yapıcı ve düşünceli davranışlar sergilenmesi ile bağlantılı olarak görmelerinin bir sonucu olduğunu ifade edebiliriz.

- Duygusal zeka düzeyinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: İki değişken arasındaki ilişkinin istatistiksel bir denklemlle ifade edilebilmesi amacıyla  $H_4$  kapsamında ( $H_4$ : *Duygusal zeka ve örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik regresyon denklemi doğrusaldır*) regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen regresyon modeli ( $y = 1,503 + 0.645x$ ) anlamlı bulunmuş ve değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı ( $F = 223,757$ ,  $p = 0.000$ ) tespit edilmiştir. Başka bir deyişle, duygusal zeka örgütsel vatandaşlık davranışının %35'ini ( $R^2 = 0,351$ ) tek başına açıklamakta olduğundan  $H_4$  hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuca göre, örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal zeka arasında bir ilişki olduğu ancak çalışanların rol fazlası davranışlar sergilemelerinin yalnızca duygusal zekaları ile açıklanamayacağı; %65'lik bir oranla farklı bağımsız değişkenlerin de örgütsel vatandaşlık davranışına neden olduğu tespit edilmiştir.

Bu tez çalışmasının konusu ve geliştirilen hipotezler doğrultusunda elde edilen bulguların, alan yazına katkıları, söz konusu araştırmayı benzerlerinden ayıran kendine has özellikleri ve önerilere ilişkin açıklamalara aşağıda yer verilmiştir:

Alan yazında duygusal zeka ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramlarına ilişkin birçok araştırma bulunmaktadır. Yerli ve yabancı literatürde, duygusal zeka ve liderlik ile diğer örgütsel davranışlar (örgütsel bağlılık, örgütsel adalet vb.) arasındaki ilişki sıklıkla ele alınmış ancak örgütsel vatandaşlık davranışı, bankacılık sektörü ve kadın çalışanlar arasındaki ilişki yeterince irdelenmemiştir. Bankacılıkla ilgili araştırmalarda erkek ve kadın çalışanlar bir arada değerlendirilmiş; kadın çalışanların tek başına incelendiği araştırmalarda ise ağırlıklı olarak kariyer ve cinsiyet sorunları ile iş tatmini, mobbing, cam tavan, örgütsel stres ve örgütsel bağlılık konuları ele alınmıştır. Öte taraftan duygusal zeka ve örgütsel vatandaşlık

davranışı ile ilgili araştırmaların genellikle hastane ve üniversitelerde yapıldığı gözlenmiştir. Bu çalışmada, satış odaklı ve karlılık esaslı politikalar izleyen bankacılık sektörü farklı bir açıdan değerlendirilmiş, kadın çalışanların sahip oldukları duygu ve davranışlar noktasında; kavramlar, ayrı ayrı ve bütünleşik olarak tablolar halinde ele alınarak, gelecekteki araştırmalara kaynak oluşturmak amaçlanmıştır.

Anket uygulaması, sahip olunan duygusal zekanın kadın çalışanlar için bankacılık sektöründe gönüllü davranışlar sergileme bakımından önemli olduğunu ortaya koymuştur. Bu nedenle örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme bakımından, duygusal becerilerini geliştirmeye hazır bir iş gücünün varlığından söz etmek anlamlı olacaktır. Ayrıca doğuştan edinilen duygusal zeka, sonradan öğretim yoluyla geliştirilebilmektedir. Dolayısıyla bankacılık sektöründe işe alım aşamasında yapılan genel yetenek sınavlarının tek başına yetersiz kalabileceği; bu nedenle işe alım kriterlerinin duygusal ve sosyal beceriler doğrultusunda yeniden düzenlenmesinin ve mevcut işgücünün duygusal zeka gelişimi eğitim programlarına tabi tutulmasının faydalı olacağını söylemek mümkündür. Bu yönüyle elde edilen sonuç, özellikle insan kaynakları bölümü ve izlenecek politikalar bakımından ayrı bir önem arz etmektedir.

Alan yazında araştırma değişkenlerinin boyutlarının sınıflandırılmasına ilişkin birçok çalışma olduğu görülmektedir. Bu çalışmaların büyük bir çoğunluğunda, örgütsel yapıyı şekillendiren en önemli faktör olan insan kaynağının kişilik özellikleri ile sergiledikleri örgütsel davranışlar arasında ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Organ ve Ryan (1995), cinsiyetin gönüllü davranışlar sergileme noktasında belirleyici bir unsur olduğunu; kadınların empati ve sosyal beceriler bakımından erkeklere göre daha başarılı olduklarını, bu nedenle başta özgecilik (yardımseverlik) olmak üzere daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerini ifade etmişlerdir (Karagöz, 2007:67). Modassir vd, 2008, Korkmaz vd, 2009 ve Salarzahi, 2011 tarafından yapılan araştırmalarda duygusal zekanın özellikle, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından yardımseverlik ve vicdanlılığı etkilediği gözlenmiştir. Bu doktora tezi çalışmasında da benzer şekilde kadın çalışanlar için en önemli olarak algılanan faktörler sırasıyla empati ve yardımseverlik olarak belirlenmiş; katılımcıların boyutların önem sırasına verdikleri cevaplara bakıldığında

ise vicdanlılık ve yardımseverlik ilk iki sırada yer almıştır. Bu özelliğiyle araştırma, literatürdeki birçok çalışmayı destekler niteliktedir. Katılımcıların, boyutların önem sırasına verdikleri yanıtlar ile önermeleri önemli olarak algılamalarına ilişkin yanıtları karşılaştırıldığında; empati, nezaket, vicdanlılık ve duygu kontrolü faktörleri sıralama bakımından farklılık göstermektedir. Empati faktörünü ele aldığımızda; duygusal zeka boyutlarının içinde 4. sırada önemli bulunan faktörün, uygulama kısmındaki önermeler söz konusu olduğunda katılımcılar tarafından en önemli faktör olarak algılandığı görülmektedir. Bu durum kadın çalışanların empati kurmayı duygusal farkındalık, sosyal beceriler ve duygu kontrolünden daha az önemli gördükleri ancak iş uygulamaya geldiğinde başka insanların düşüncelerini önemseme konusunda, diğer 12 faktörden daha fazla o yönde davranış sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Elde edilen bu sonuç kadınların cinsiyet özelliklerinden kaynaklanan empati becerilerini bir kez daha gözler önüne sermektedir. Nezaket faktörünü ele aldığımızda, katılımcılara göre örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının içinde diğer boyutlara kıyasla en az önemli olarak görülen kavram, uygulamaya ilişkin önermeler kısmında 12 faktör arasında, 5.sırada önemli olarak görülmüştür. Katılımcılar nezaket boyutunun en az önemli olduğunu düşünseler de, çalışma ortamında yapıcı, kontrollü ve koruyucu davranışlar sergilediklerini belirtmişlerdir. Duygu kontrolü faktörünün, anketi cevaplayan kadın çalışanların duygularını kontrol ederek pozitif kalabilme noktasında en az başarılı oldukları konu olduğu ancak önem bakımından katılımcılar için empati ve motivasyondan daha önemli olduğu elde edilen bulgular arasındadır. Vicdanlılık faktörünün ise, kadın çalışanlar tarafından örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında en önemli boyut olarak algılandığı, ancak uygulama söz konusu olduğunda katılımcıların önermeler kısmındaki, işe yönelik isteklilik, fayda sağlama ve kalite yaratma becerilerine sahip olma noktasında ortalama davranışlar sergiledikleri tespit edilmiştir.

Öte yandan literatürde yer alan duygusal zeka ve liderlik ile ilgili araştırmaların büyük bir kısmında, kadın ve erkek çalışanların bir arada değerlendirildiği, yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin, çalışanlardan daha yüksek çıktığı ve söz konusu durumun eğitim seviyesi ile yaşa bağlı olarak arttığı gözlenmiştir. Ancak bu doktora çalışmasında diğer çalışmalardan farklı olarak, yöneticiler ile çalışanlar arasında faktörlere bakış açıları bakımından algı farklılığı

bulunmamasının, araştırmaya yalnızca kadın çalışanların dahil edilmesinden kaynaklandığını söylemek mümkündür. Başka bir ifadeyle, kadın çalışanların halihazırda empati, algılama becerileri ve bireylerarası uyum bakımından daha gelişmiş özelliklere sahip olmalarının bir sonucu olarak; kendi aralarında ayrıca pozisyon nedeniyle duygusal zeka ve örgütsel vatandaşlık davranışı faktörlerine bakış açıları bakımından, bir algı farklılığı bulunmamaktadır.

Sonuç olarak, çalışanların günlük performanslarına ve davranışlarına etki eden duygu durumları, örgütlerde sürdürülebilir başarıyı sağlama noktasında önemli bir role sahiptir. Bu bağlamda araştırmanın, bireylerarası uyum ve algılama becerileri bakımından oldukça gelişmiş bir bakış açısına sahip olan kadın çalışanların, işletme ve yönetim alanında, bu konuda tek başına değerlendirildikleri özgün bir çalışma olmasından dolayı, literatüre önemli bir katkı sağlayacağını söylemek mümkündür. Kadın alışanların cinsiyet temelli olarak sahip oldukları duygusal farkındalık, empati ve yardımseverlik gibi üstün yetenekleri bu araştırma ile de desteklendiğinden; kadın çalışanlar ile duygusal zeka arasındaki söz konusu pozitif ilişkiye dayanarak kurumdaki kadın çalışan sayısının artırılması ve rol fazlası davranışlar sergilenebilecek bir örgüt iklimi yaratılması önerilebilir. Dolayısıyla rgtsel verimliliği artırarak, çatışmaları önlemek noktasında son derece önemli olan örgütsel davranış değişkenlerine ilişkin konular daha fazla dikkate alınmalı, irdelenmeli ve farklı kavramlarla olan ilişkileri de ele alınmalıdır. Duygusal zeka ile ilgili izleyen araştırmalarda, özel ve kamu bankalarında çalışan kadın ve erkekler arasında karşılaştırma yapılarak farklı sonuçlara ulaşılabileceği de öngörülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Abdulrauf Fathuma Hansiya, “Perception of Organizational Justice as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study at Schools in Sri Lanka”, *European Journal of Business and Management*, Volume 6, Issue 12, (2014), p. 124-130.
- Acar Ergül, *İşletme Yönetiminde Duygusal Zekanın Yeri ve Önemi Üzerine Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay 2007.
- Acar Tekin Füsün, *Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2001.
- Acar Füsün, “Duygusal Zeka ve Liderlik”, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 1, Sayı 12, (2002), s.53-68.
- Acar A. Zafer, “Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1, (2006), s. 1-14.
- Akbolat Mahmut, Işık Oğuz, “Sağlık Çalışanlarının Duygusal Zekâ Düzeylerinin Motivasyonlarına Etkisi”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 1, Sayı 32, (Nisan 2012), s. 109-124.
- Akdemir Ali, *Liderlik ve Vizyon Yönetimi, 1. Baskı*, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2018.
- Akın Sibel, *Banka Çalışanlarının Duygusal Zekalarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde 2010.
- Aktay Ali, *Yönetici ve Öğretmenlerin Değer Tercihleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2008.

Alici İsmail, *Duygusal Zekanın Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat 2011.

Allison J. Barbara vd., “Student Classroom and Career Success: The Role of Organizational Citizenship Behaviour”, *Journal of Education for Business*, Volume 76, Issue 5, (2001), p. 282-288.

Alparslan Ali Murat, Tunç Hakan, “Mobing Olgusu ve Mobing Davranışında Duygusal Zeka Etkisi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Volume 1, Issue 1, (2009), s. 146-159.

Altıntaş Çınar Füsün, “Örgütsel Davranışı Alanında Yeni Bir Yaklaşım Örgütsel Yurttaşlık Kavramı”, *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, (2001), s. 1–21.

Antony Janis Maria, “The Influence of Emotional Intelligence on Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior”, *International Journal of Social Science*, Volume 2, Issue 3, (March 2013), p. 110-115.

Arslan Ramazan vd., “Duygusal Zeka ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 5, Sayı 3, (2013), p. 169-180.

Arslantaş Cüneyt Cem, “Algılanan Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma”, *Bandırma İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Fener Dergisi*, Cilt 3, Sayı 4, (2005), s. 264-281.

Arslantaş Cüneyt Cem, “Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 8, Sayı 3, (2006), s. 153-170.

- Aslan Gülay, *Bankacılık Sektöründe İstihdam Örüntüleri ve Kadın İşgücü ile İlgili Farklılıklar*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 1997.
- Atabek Erdal, *Bizim Duygusal Zekâmız*, İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, 1999.
- Atay Kenan, “Okul Müdürlerinin Duygusal Zeka Düzeyleri ile Çatışmaları Çözümleme Stratejileri Arasındaki İlişki”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı 31, (2002), s. 344-35.
- Avunduk Yeşim, *Duygusal Zekanın İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Tıp Doktorları ile Toplu Ulaşım Şoförleri Üzerinde Karşılaştırmalı Alan Uygulaması*, Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2016.
- Ayvaz Ali, *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Toplumsal Vatandaşlık İçerisindeki Konumu ve Birbirleriyle Olan Etkileşimi Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya 2012.
- Baltaş Acar, *Ekip Çalışması ve Liderlik, 4. Baskı*, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2002.
- Baltaş Zuhâl, *İnsanın Dünyasını Aydınlatan ve İşine Yansıyan Işık Duygusal Zekâ*, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2006.
- Barnard I. Chester, *The Functions of The Executive*, Cambridge: Harvard University Press, 1938.
- Barutçugil İsmet, *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002.
- Barutçugil İsmet, *İş Hayatında Kadın Yönetici*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002.
- Basım H. Nejat, Şeşen Harun, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması”, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 61, Sayı 4, (2006), s. 83-101.

- Bateman S. Thomas, Organ W. Dennis, "Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship", *Academy of Management Journal*, Volume 26, Issue 4, (1983), p. 587-595.
- Bayram Levent, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık". *Sayıştay Dergisi*, Cilt 59, (2005), s. 125 -139.
- Beceren Eray, *Duygusal Zeka Personal Excellence*, İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım, 2002.
- Beğenirbaş Memduh, Meydan Harun Cem, "Duygusal Emeğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 14, Sayı 3, (2012), s. 159-181
- Bekmezci Hediye vd., "Duygusal Zeka ve Ebelik", *Sağlık Bilimleri ve Meslekleri Dergisi*, Cilt 1, Sayı 2, (2014), s. 95-101.
- Bendl Regine, "Gender Subtexts-Reproduction of Exclusion in Organizational Discourse", *British Journal of Management*, Volume 19, (2008), p. 50-64.
- Berry L. Leonard, Parasuraman A., *Marketing Services : Competing Through Quality*, Toronto: Free Press Maxwell Macmillan Canada, 1991.
- Beşiktaş İlknur, *İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2009.
- Beugre D. Constant, Baron A. Robert, "Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural and Interactional Justice", *Journal of Applied Social Psychology*, (2001), Volume 31, Issue 2, p. 324-339.
- Bingöl Dursun vd., "Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi", *11. Afyon Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, (Mayıs 2003), s. 491-508.
- Blau M. Peter, *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley Science Editions, USA, 1967.



- Bolino C. Mark, Turnley H. William, “The Personal Costs of Citizenship Behavior: The Relationship Between Employee Conscientiousness and Role Overload, Job Stress, and Work Family Conflict”, *Journal of Applied Psychology*, Volume 90, (2005), p. 740-748.
- Bolino C. Mark vd., “The Other Side of The Story: Reexamining Prevailing Assumptions about Organizational Citizenship Behavior”, *Human Resource Management Review*, Volume 14, Issue 2, (2004), p. 229-246.
- Bolon S. Douglas, “Organizational Citizenship Behavior Among Hospital Employees: A Multidimensional Analysis Involving Job Satisfaction and Organizational Commitment”, *Hospital and Health Administration*, Volume 42, Issue 2, (2007), p. 210-223.
- Boyatzis E. Richard vd., “Learning Cognitive and Emotional Intelligence Competencies Through Graduate Management Education”, *Academy of Management Learning and Education*, Volume 1, Issue 2, (2002), p. 150-162.
- Bozkurt Fatma, *Denizcilik Sektöründe Çalışan Gemi Adamlarının Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa 2007.
- Brief P. Arthur, Motowidlo J. Stephan, “Prosocial Organizational Behavior”, *Academy of Management Review*, Volume 11, Issue 4, (1986), p. 710-725.
- Brown Ann Lori, *Extra Role Time Organizational Citizenship Behavior, Expectations for Reciprocity, and Burnout: Potential Organizational Influence via Organizational Support and Psychological Contract Fulfillment*, Doctor of Philosophy a Dissertation, Northwestern University, Illinois 2007.
- Buğra Ebru, *Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2014.

- Bümen T. Nilay, *Okulda Çoklu Zeka Kuramı, 3. Baskı*, Ankara: Pegema Yayıncılık, 2004.
- Canbulat Serkan, *Duygusal Zekanın Çalışanların İş Doyumları Üzerine Etkisinin Araştırılması*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2007.
- Carmeli Abraham, Josman E. Zvi, “The Relationship Among Emotional Intelligence, Task Performance and Organizational Citizenship Behaviors”, *Human Performance*, Volume 19, Issue 4, (2006), s. 403–419.
- Cherniss Cary, *Emotional Intelligence: What It Is and Why It Matters*, Rutgers University Graduate School of Applied and Professional Psychology, New Orleans 2000.
- Chiu Su-Fen, Chen Hsiao-Lan, “Relationship Between Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior, The Mediation Role of Job Satisfaction, Social Behavior and Personality Review”, *Scientific Journal Publishers*, Volume 33, Issue 6, (2005), p. 523–540.
- Cingisiz Neşe, Murat Mehmet, “Evlenmek İçin Birbirlerini Tercih Eden Çiftlerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 9, Sayı 1, (2010), s. 99-114.
- Clemons Hank, *Applying Emotional Intelligence: From Mail Room to Board Room*, Tampa Florida: HLC Group, 2008.
- Cooper K. Robert, Sawaf Ayman, *Liderlikte Duygusal Zekâ: Yönetim ve Organizasyonda Duygusal Zeka*, (Çeviren: Bedriye Ayman, Banu Sancar), İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2000.
- Cooper K. Robert, Sawaf Ayman, *Liderlikte Duygusal Zeka*, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003.

- Côté Stephane, Miners T.H. Christopher, “Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, and Job Performance”, *Administrative Science Quarterly*, Volume 51, Issue 1, (2006), p. 1-28.
- Cumming A. Emily, *An Investigation Into the Relationship Between Emotional Intelligence and Workplace Performance: An Exploratory Study*, Lincoln University, Nebraska 2005.
- Çakar Ulaş, Arbak Yasemin, “Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zeka Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 18, Sayı 2, (2003), s. 83-98.
- Çakar Ulaş, Arbak Yasemin, “Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 6, Sayı 3, (2004), s. 23-48.
- Çarıkçı İlker vd., “Kişilik, Duygusal Zeka ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 1, Sayı 11, (2010), s. 41-65.
- Çelik Mazlum, *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum 2007.
- Çetin Fatih, Fıkrıkoca Ali, “Rol Ötesi Olumlu Davranışlar Kişisel ve Tutumsal Faktörlerle Öngörülebilir mi?”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt 65, Sayı 4, (2010), s. 41-66.
- Çetin Fatih, *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2011.
- Çetin Fatih vd., “Örgüt Kültürünün Rol Ötesi Olumlu Davranışlara Olan Etkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracı Değişken Rolü”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 13, Sayı 2, (2012), s. 197-211.

- Çetin Ölçüm Münevver vd., “Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, Sayı 17, (2003), s. 39-54.
- Çetin Ölçüm Münevver, *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, 1. Baskı*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004.
- Çetinkaya Özlem, Alparslan Murat Ali, “Duygusal Zekanın İletişim Becerileri Üzerine Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 16, Sayı 1, (2011), s. 363-377.
- Çolak Faruk Ömer, “Sanayileşme ve Kadın İşgücü”, *İstihdam, Kadın İşgücü ve Yeni İş Kanunu Sempozyumu*, Sayı 242, (2004), s. 23.
- Çubukçu M. İhsan vd., “MYO Öğrencilerinin Duygusal Zeka (EQ) Derecelerinin Okudukları Bölümlere ve Başarı Durumlarına Göre Değerlendirilmesi”, *Ulusal Meslek Yüksekokulları Öğrenci Sempozyumu*, (21-22 Ekim 2010), s. 1.
- Çuhadar Hakan, “Müziksel Zekâ”, *Ulusal Müzik Eğitimi Sempozyumu Bildirisi*, (26–28 Nisan 2006), s. 486-497.
- Dağcı Osman, *Havacılık Sektöründeki Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Hava Araç Bakım Teknisyenleri Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2017.
- Demircioğlu Haktan, Güneysu Sibel, “Eğitimde Yeni Hedefler ve Çoklu Zekâ Yaklaşımı”, *Ankara Çocuk Gelişimi ve Eğitimi Dergisi*, Cilt 1, Sayı 2, (2000), s. 47-50.
- Demirel Yavuz vd., “İşletme Kültürü İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki”, *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı 29, (Mart – Nisan 2012), s. 10.
- Dhani Priyam, Sharma Tanu, “Effect of Emotional Intelligence on Job Performance of IT Employess: A Gender Study”, *Procedia Computer Science*, Issue 122, (2017), p. 180-185.

- Dinçer Evren, *Örgüt İklimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Kamu Kurumunda Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2013.
- Dirican Hatun Ayşe, *Duygusal Zekanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze 2013.
- Doğan Nuriye, *Sınıf Öğretmenlerinin Duygusal Zekaları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2009.
- Doğan Selen, *Çalışan İlişkileri Yönetimi, 1.Baskı*, İstanbul: Kare Yayınları, 2005.
- Doğan Selen, *Personel Güçlendirme Rekabette Başarının Anahtarı, 2. Baskı*, İstanbul: Kare Yayınları, 2006.
- Doğan Selen, Demiral Özge, "Kurumların Başarısında Duygusal Zekanın Rolü ve Önemi", *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 14, Sayı 1, (2007), s. 209-230.
- Dökmen Üstün, *Yarına Kim Kalacak, Evrenle Uyumlaşma Sürecinde Varolmak, Gelişmek, Uzlaşmak*, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2002.
- Dökmen Üstün, *Evrenle Uyumlaşma Sürecinde Varolmak, Gelişmek, Uzlaşmak, 3. Baskı*, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2004.
- Dulewicz Victor, Higgs Malcolm, "Emotional Intelligence, A Review and Evaluation Study", *Journal of Managerial Psychology*, Volume 15, Issue 4, (2000), p. 341-372.
- Dunlop Patrick, Lee Kibeom, "Workplace Deviance, Organizational Citizenship Behavior and Business Unit Performance: The Bad Apples Do Spoil The Whole Barrel", *Journal of Organizational Behavior*, Volume 25, Issue 1, (2004), p. 67-80.

- Düzgün Emel, *Mimari Tasarım Eğitiminde "Başarı Yönelimi"nin Ölçülmesi*, Doktora Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul 2004.
- Edizler Gaye, "Karizmatik Liderlikte Duygusal Zeka Boyutuyla Cinsiyet Faktörüne İlişkin Literatürel Bir Çalışma", *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademi Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, (2010), s. 137-150.
- Eisenberg M. Eric vd., "Involvement in Communication Networks as a Predictor of Organizational Commitment", *Human Communication Research*, Volume 10, Issue 2, (1987), p. 179-201.
- Epstein Seymour, *Constructive Thinking: The Key to Emotional Intelligence*, West Port, CT, USA: Greenwood Publishing Group, Incorporated, 1998.
- Erdem Sinem Fadime, *Organizasyonlarda Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinde, İzlenim Yönetimi Davranışının Rolü: Kayseri'de Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri 2008.
- Eren Erol, *Yönetim ve Organizasyon ve Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, 2. Baskı*, İstanbul: Beta Yayınları, 1993.
- Erkuş Ahmet, Günlü Ebru, "Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri", *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 9, Sayı 2, (2008), s. 187-209.
- Eymen U. Erman, *Duygusal Zekâ*, Kalite Ofisi Yayınları, 2007.
- Eyüpoğlu Zihni Şerife, "The Organizational Citizenship Behavior of Academic Staff in North Cyprus", *Procedia Economics and Finance*, Volume 39, (2016), p. 701-704.
- Fernandez-Araoz Claudio, "Hiring without Firing", *Harvard Business Review*, Volume 77, (1999), p. 108-120.

- Gerstner R. Charlotte, Day V. David, "Meta Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues", *Journal of Applied Psychology*, (1997), Volume 82, Issue 6, p. 827-844.
- Goleman Daniel, *Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir?*, (Çeviren: Banu Seçkin Yüksel, 2011), 34. Baskı, İstanbul: Varlık Yayınları, 1995.
- Goleman Daniel, *Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir?*, (Çeviren: Banu Seçkin Yüksel, 2012), 35. Baskı, İstanbul: Varlık Yayınları, 1995.
- Goleman Daniel, *Emotional Intelligence*, New York: Bantam Books, 1995.
- Goleman Daniel, *Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir?*, (Çeviren: Banu Seçkin Yüksel), 32. Baskı, İstanbul: Varlık Yayınları, 1996.
- Goleman Daniel, *İşbaşında Duygusal Zekâ*, (Çeviren: Handan Ballara), 3. Baskı, İstanbul: Varlık Yayınları, 1998.
- Goleman Daniel, "Emotional Intelligence: Issues in Paradigm Building", *Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*, (2000), p. 1-13.
- Goleman Daniel, *İşbaşında Duygusal Zeka*, 1. Baskı, İstanbul: Varlık Yayınları, 2000.
- Goleman Daniel, *Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir?*, (Çeviren: Banu Seçkin Yücel), 23. Baskı, İstanbul: Varlık Yayınları, 2001.
- Goleman Daniel, *İşbaşında Duygusal Zeka*, (Çeviren: Handan Balkara), 4. Baskı, İstanbul: Varlık Yayınları, 2005.
- Goleman Daniel vd., *Yeni Liderler*, (Çeviren: Filiz Nayır, Osman Deniztekin), 4. Baskı, İstanbul: Varlık Yayınları, 2005.
- Goleman Daniel, *Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Daha Önemlidir?*, (Çeviren: Banu Seçkin Yücel, Osman Deniztekin), İstanbul: Varlık Yayınları, 2006.
- Goleman Daniel, *Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Daha Önemlidir?*, (Çeviren: Banu Seçkin Yücel), İstanbul: Varlık Yayınları, 2007.

- Goleman Daniel, *Duygusal Zekâ EQ Neden IQ'dan Daha Önemlidir?*, İstanbul: Varlık Yayınları, 2009.
- Goleman Daniel, *İşbaşında Duygusal Zekâ*, (Çeviren: Handan Balkara), 7. Baskı İstanbul: Varlık Yayınları, 2010.
- Gouldner W. Alvin, "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement", *American Sociological Review*, Volume 25, (1960), p. 161-178.
- Gül Hasan vd., "Çalışma Yaşamında Duygusal Zeka ve Bireylerin Duygusal Zeka Düzeylerini Kullanabilme Becerileri Üzerine Bir Araştırma", *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 11, Sayı 1, (2014), s. 30-49.
- Güldü Özgür, Kart Ersoy Müge, "Toplumsal Cinsiyet Roller ve Siyasal Tutumlar: Sosyal Psikolojik Bir Değerlendirme", *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 64, Sayı 3, (2009), s. 98-116.
- Güler Belgin, *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgüt İçi Çatışma Arasındaki İlişki: Sağlık Sektörü Uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2009.
- Güllüce Çağlar Ali, *Duygusal Zekanın İşyerindeki Psikolojik Taciz Algısındaki Rolünün Bireyin Tolerans Düzeyi Açısından İncelenmesi*, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum 2010.
- Güngör Seza, *Üniversite Öğrencilerinde Duygusal Zekânın Psikolojik Sıkıntı Belirtileri Üzerindeki Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul 2008.
- Günlük Mehmet, Özcan Murat, "Muhasebecilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi", *Ege Akademik Bakış*, Cilt 16, Sayı 2, (2016), s. 287-302.
- Gürbüz Sait, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, (2006), s.48-75.



- Gürbüz Sait, Yüksel Murad, “Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 9, Sayı 2, (2008), s. 174-190.
- Hançer Murat, Tanrısevdi Abdullah, “Sosyal Zeka Kavramının Bir Boyutu Olarak Empati ve Performans Üzerine Bir İnceleme”, *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 27, Sayı 2, (2003), s. 213–227.
- Harbalıoğlu Melda, *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara 2014.
- Hargie Owen vd., *Social Skills in Interpersonal Communication, 3rd Edition*, Great Britain: Green Publishing Services, 1994.
- Heller Trudy, *Yönetimde Kadın-Erkek, 1.Baskı*, (Çeviren: Işın Tuzcular), İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, 1997.
- Hsiung, Hsin-Hua, *A Comparison of Affiliative Organizational Citizenship Behavior and Challenging Organizational Citizenship Behavior*, Northeast Region Decision Sciences Institute, New York 2008.
- Hyde Anukool vd., *Emotional Intelligence Scale*, Lucknow: Vedant Publications, 2001.
- Isen Alice vd., “Duration of The Effect of Good Mood on Helping: “Footprints on The Sands of Time””, *Journal of Personality and Social Psychology*, Volume 34, Issue 3, (1976), p. 385-393.
- Isen Alice, *Positive Affect and Decision Making*, New York: Guilford Press, 1993.
- İlisu İlkay, *Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde 2012.
- İplik Nur Fatma, *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Ankara: Akademisyen Kitapevi, 2015.

İşbaşı Özen Janset, *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya 2000.

Jordan J. Peter vd., “Workgroup Emotional Intelligence: Scale Development and Relationship to Team Process Effectiveness and Goal Focus”, *Human Resource Management Review*, Volume 12, Issue 2, (2002), p. 195–214.

Joseph L. Dana, Newman A. Daniel, “Emotional Intelligence an Integrative Meta-Analysis and Cascading Model”, *Journal of Applied Psychology*, Volume 95, Issue 1, (2010), p. 54-78.

Jung Hyo Sun, Yoon Hye Hyun, “The Effects of Emotional Intelligence on Counterproductive Work Behaviors and Organizational Citizen Behaviors Among Food and Beverage Employees in a Deluxe Hotel”, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 31, Issue 2, (2012), p. 369– 378.

Kalaycı Samancı Gülden, *Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon 2007.

Kamer Meltem, *Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2001.

Kaplan İrfan, *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi: Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya 2011.

Karaduman Mustafa, *İş Yaşamında Yalnızlık Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi ve Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa 2013.

Karagöz Lütfiye, *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Örgütsel Adanma ile Örgütsel Yurttaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2007.

Karakuş Mehmet, *İlköğretim Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Duygusal Zekâ Yeterliklerinin, Öğretmenlerin Duygusal Adanmışlık, Örgütsel Vatandaşlık ve İş Doyumu Düzeylerine Etkisi*, Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ 2008.

Kardam Filiz, Toksöz Gülay, “Gender-Based Discrimination At Work in Turkey: A Cross-Sectoral Overview”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Volume 59, Issue 4, (2004), s. 151-171.

Kasatura İlkay, *Kişilik ve Özgüven*, 1. Baskı, İstanbul: Evrim Yayınevi, 1998

Katz Daniel, “Motivational Basis of Organizational Behavior”, *Behavioral Science*, Volume 9, Issue 2, (1964), p. 131-146.

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

Katz Daniel, Kahn L. Robert, *The Social Psychology of Organizations*, New York: Wiley Science Edition, 1978.

Kaymakçı Keziban, *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli 2013.

Kidder L. Deborah, “The Influence of Gender on The Performance of Organizational Citizenship Behaviors”, *Journal of Management*, Volume 28, Issue 5, (2002), p. 629-648.

Klein H. Rebecca, *The Dark Side of OCB: Examining The Relationship Between Citizenship Behavior and Work-to-Family Conflict*, M.A. Thesis, University of South Florida Scholar Commons, Tampa 2007.

- Koçak Recep, “Aleksitimi: Kuramsal Çerçeve Tedavi Yaklaşımları ve İlgili Araştırmalar”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt 35, Sayı 1-2, (2002), s. 183-212.
- Koçel Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları, 1995.
- Koçel Tamer, *İşletme Yöneticiliği, 8. Baskı*, İstanbul: Beta Yayınları, 2001.
- Koçel Tamer, *İşletme Yöneticiliği, 9. Baskı*, İstanbul: Beta Yayınları, 2003.
- Koçel Tamer, *İşletme Yöneticiliği, 10. Baskı*, İstanbul: Arıkan Yayıncılık, 2005.
- Koçel Tamer, *İşletme Yöneticiliği, 14. Baskı*, İstanbul: Beta Yayınları, 2013.
- Konovsky A. Mary, Pugh S. Douglas, “Citizenship Behavior and Social Exchange”, *Academy of Management Journal*, Volume 37, Issue 3, (1994), p. 656-669.
- Konrad Stefan, Hendl Claudia, *Duygularla Güçlenmek/Duygusal Zekâ Sayesinde Başarılı Bir Hayat*, (Çeviren: Meral Taştan), İstanbul: Hayat Yayınları, 2001.
- Korkmaz Tuğba, Arpacı Ebru, ”Relationship of Organizational Citizenship Behavior with Emotional Intelligence”, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Volume 1, Issue 1, (2009), p. 2432–2435.
- Koşar Didem, Yalçinkaya Münevver, “Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Yordayıcıları Olarak Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Güven”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Cilt 19, Sayı 4, (2013), s. 603-627.
- Kotter J. Paul, “The Psychological Contract: Managing The Joining-Up Process”, *Sage Journals*, Volume 15, Issue 3, (1973), p. 91-99.
- Köksal Serdar Mustafa, “Kavram Öğretimi ve Çoklu Zekâ Teorisi”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt 14, Sayı 2, (2006), s. 473–480.
- Köse Nur Aslıhan, *Örgütsel Ortamda Duygusal Zekanın Liderlik Tarzları Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2015.

KSSGM (Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü), *Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık*, Ankara: KSSGM Yayınları, 2000.

Lopes N. Paulo vd., “Emotional Intelligence, Personality and The Perceived Quality of Social Relationships”, *Journal of Personality and Individual Differences*, Volume 35, (2003), p. 641-659.

Luthans Fred, *Organizational Behavior*, New York: McGraw-Hill, 1994.

Mahdiun Rouholla vd., “Explanation of Organizational Citizenship Behavior with Personality”, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Volume 5, (2010), p. 178-184.

Malek Turki Melhem, “Relationship Between Emotional Intelligence and Collaborative Conflict Resolution Styles”, *Dissertation Abstracts International*, Volume 61, Issue 5, (2000), p. 2805.

Maslow H. Abraham, “A Theory of Human Motivation”, *Psychological Review*, Volume 50, Issue 4, (1943), p. 370-396.

Mayer D. John, Salovey Peter, “The Intelligence Of Emotional Intelligence”, *Intelligence*, Volume 17, (1993), p. 433–442.

Mayer D. John vd., “Emotional Intellingence Meets Traditional Standarts for an Intelligence”, *Intelligence*, Volume 27, Issue 4, (2000), p. 267-298.

Mayer D. John vd., *Models of Emotional Intelligence*, Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2000.

Mayer D. John vd., “Emotional Intelligence: Theory, Findings and Implications”, *Psychological Inquiry*, Volume 15, Issue 3, (2004), p. 197-215.

McNeely L. Bonnie, Meglino M. Bruce, “The Role of Dispositional and Situational Antecedents in Prosocial Organizational Behavior: An Examination of The Intended Beneficiaries of Prosocial Behavior”, *Journal of Applied Psychology*, Volume 79, Issue 6, (1994), p. 836-844.

- Megerian E. Lara, Sosik J. John, "An Affair of The Heart: Emotional intelligence and Transformational Leadership", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Volume 3, Issue 3, (1997), p. 31-48.
- Megerian E. Lara, Sosik J. John, "Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance: The Role of Self-Other Agreement on Transformational Leadership Perceptions", *Sage Journals*, Volume 24, Issue 3, (1999), p. 367-390.
- Messer E. A. Belinda, White A. Fiona, "Employees' Mood Perceptions of Fairness and Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Business and Psychology*, Volume 21, Issue 1, (2006), p. 65-82.
- Min-Huei Chien, "An Investigation of the Relationship of Organizational Structure, Employee's Personality and Organizational Citizenship Behaviors", *The Journal of American Academy of Business*, Volume 5, Issue 1-2, (2004), p. 428-431.
- Modassir Atika, Singh Tripti, "Relationship of Emotional Intelligence with Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior", *International Journal of Leadership Studies*, Volume 4, Issue 1, (2008), p. 3-21.
- Morris G. Charles, *Psikolojiyi Anlamak*, (Çeviren: H. Belgin Ayvaşık, Melike Sayıl), Ankara: Türk Psikoloji Derneği Yayınları, 2002.
- Morrison W. Elizabeth, "Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of The Employee's Perspective", *Academy of Management Journal*, Volume 37, Issue 6, (1994), p. 1543-1567.
- Nasır Aslıhan, *İş Hayatında ve Yönetimde Kadınlar: Banka Sektöründe Çalışan Kadınlar Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1997.

Nasurdin M. Aizzat, Khuan L. Soon, “Organizational Justice As An Antecedent Of Job Performance”, *Gadjah Mada International Journal of Business*, Volume 9, Issue 3, (2007), p. 325-343.

Nelson L. Debra, Quick C. James, *Organizational Behavior: Foundations, Realities and Challenges*, New York: West Company, 1995.

Newsome Shaun, “Assessing The Predictive Validity of Emotional Intelligence”, *Personality and Individual Differences*, Volume 29, Issue 6, (2000), p. 1005-1016.

Oktay Mahmut, *İşletmeciler İçin: Davranış Bilimlerine Giriş*, İstanbul: DerYayımları, 1996.

Oleron Prentice, *Zekâ, 2.Baskı*, (Çeviren: E. Güngören), İstanbul: İletişim Yayınları, 1995.

Onay Meltem, “Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekasının ve Duygusal Emeğinin, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi”, *Ege Akademik Bakış*, Cilt 11, Sayı 4, (2011), s. 587-600.

Oral Nurdan, *Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir 2012.

Önal Murat, *Eğitim İşgörenlerinin Duygusal Zekaları ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya 2010.

Organ W. Dennis, “A Reappraisal and Reinterpretation of The Satisfaction-Causes-Performance Hypothesis”, *Academy of Management*, Volume 2, Issue 1, (1977), p. 46-53.

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

- Organ W. Dennis, “The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior”, *Research in Organizational Behavioral*, Volume 12, (1990), p. 43-72.
- Organ W. Dennis, Ryan Katherine, “A Meta-analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior”, *Personnel Psychology*, Volume 48, Issue 4, (1995), p. 775-802.
- Organ W. Dennis, Lingl Andreas, “Personality, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour”, *The Journal of Social Psychology*, Volume 135, Issue 3, (1995), p. 339-350.
- Organ W. Dennis, “Organizational Citizenship Behavior: It’s Construct Clean-Up Time”, *Human Performance Journal*, Volume 10, Issue 2, (1997), p. 85-97.
- Organ W. Dennis vd., *Organizational Citizenship Behaviour: Its Nature, Antecedents and Consequences*, California: Sage Publications, 2006.
- Özaslan Özge Burcu, “Duygusal Zeka ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *16. Antalya Yönetim Organizasyon Kongre Bildirisi*, Cilt 20, Sayı 64, (2008), s. 98-111.
- Özdemir Yüksek Aslı, Özdemir Ali, “Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Üniversitede Çalışan Akademik ve İdari Personel Üzerine Uygulama”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 18, (2007), s. 393-410.
- Özdevecioğlu Mahmut, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı 20, (2003), s. 117-135.
- Özen Yener, “Saldırganlık, Psikolojik Şiddet ve Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki”, *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı 35, (2013), s. 1-14.
- Özer Mustafa, Biçerli Kemal, “Türkiye’de Kadın Çalışanların İş gücünün Panel Veri Analizi”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, (2003), s. 55-86.



- Özgen Özge, *Başarı ve İlişkide Duygusal Zekanın Rolü*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara 2006.
- Özyer Kubilay, Alici İsmail, “Duygusal Zeka ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, *Journal of World of Turks*, Volume 7, Issue 1, (2015), p. 69-85.
- Pamukoğlu Esra, *Duygusal Zekanın Yönetici Etkinliğindeki Rolünün Kadın Yöneticiler Bağlamında İncelenmesi ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli 2004.
- Parlatır İsmail vd., *Okul Sözlüğü, 2. Baskı*, Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları, 2000.
- Peace H. William, “Hard Work of Being a Soft Manager”, *Harvard Business Review*, Volume 69, Issue 6, (1991), p. 40-47.
- Pirecioğlu Merve Fatma, *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2010.
- Podsakoff M. Philip vd., “Organizational Citizenship Behavior and The Quantity and Quality of Work Group Performance”, *Journal of Applied Psychology*, Volume 82, Issue 2, (1997), p. 262-270.
- Podsakoff M. Philip vd., “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research”, *Journal of Management*, Volume 26, Issue 3, (2000), p. 513-563.
- Rau Arthur William, *The Relationship of Emotional Intelligence Test Scores to Job Performance Evaluation Scores in the Management Group of a Health Care Organization*, Ph.D. Thesis, Medical University of South Carolina, USA 2001.
- Roethlisberger J. Fritz, Dickson J. William, *Management and The Worker*, New York: Wiley Science Editions, 1964.

Roberson E. Meredith, Strickland J. Oriel, "The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement and Organizational Citizenship Behaviors", *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, Volume 144, Issue 3, (2010), s. 313-326.

Saathoff I. Kristin, *Adopting to Supervisor Styles: The Moderating Role of Employee Emotional Intelligence on Organizational Citizenship Behavior*, Master Thesis, University of Nebraska, Omaha 2009.

Saban Ahmet, *Çoklu Zekâ Teorisi ve Eğitim*, 5. Baskı, Ankara: Nobel Yayınevi, 2003.

Saban Ahmet, *Çoklu Zekâ Teorisi ve Eğitim*, Ankara: Nobel Yayınevi, 2005.

Saban Ahmet, "Çoklu Zeka Kuramı ile İlgili Türkçe Çalışmaların İçerik Analizi", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, Cilt 9, Sayı 2, (2009), s. 833-876.

Sabuncuoğlu Zeyyat, Tüz Melek, *Örgütsel Psikoloji*, 1. Baskı, Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın Dağıtım, 2005.

Salarzahi Habibollah vd., "A Survey of Relationship of Between Emotional Intelligence and Organizational Citizenship Behavior in Iran", *CsCanada International Business and Management*, Volume 3, Issue 1, (2011), p. 130-135.

Salovey Peter, Mayer John, "Emotional Intelligence, Imagination, Cognition and Personality", *Sage Journals*, Volume 9, (1990), p. 185-211.

Salovey Peter vd., "Evidence That Emotional Intelligence is Related To Job Performance and Affect and Attitudes at Work", *Psicothema*, Volume 18, (2006), p. 132-138.

Sartorius Mariela, *Kadınlarda Duygusal Zeka: EQ'yu Daha İyi Kullanmanın Yolları*, 1. Baskı, (Çeviren: Şebnem Can Erendor), İstanbul: Varlık Yayınları, 1999.

- Schnake Mel vd., "The Relationship Between Traditional Leadership, Super leadership and Organizational Citizenship Behaviour", *Group and Organization Management*, Volume 18, p. 352-366.
- Sels Luc vd., "Assessing the Nature of Psychological Contracts: A Validation of Six Dimensions", *Journal of Organizational Behavior*, Volume 25, Issue 4, (2004), p. 461-488.
- Serinkan Celaledin, Ürkek Erdiş Yasemin, *Dönüşümcül Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2014.
- Sezgin Ferudun, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar", *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 25, Sayı 1, (2005), p. 317-339.
- Shaffer R. David, Shaffer Margaret, "Emotional Intelligence Abilities, Personality and Workplace Performance", *Academy of Management Proceedings*, Volume 2005, Issue 1, (2005).
- Singh Dalip, *Emotional Intelligence at Work: A Professional Guide, Third Edition*, New Delhi: Sage Publications, 2006.
- Singh Kavita, "Developing Human Capital by Linking Emotional Intelligence with Personal Competencies in Indian Business Organizations", *International Journal of Business Science and Applied Management*, Volume 5, Issue 2, (2010), p. 30-42.
- Smith C. Ann vd., "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents". *Journal of Applied Psychology*, Volume 68, Issue 4, (1983), p. 653-663.
- Solan M. Ann, *The Relationships Between Emotional Intelligence, Visionary Leadership, and Organizational Citizenship Behavior in Continuing Higher Education*, Ph.D. Thesis, Regent University School of Global Leadership & Entrepreneurship, Virginia 2008.

- Somuncuoğlu Demet, “Duygusal Zeka Yeterliliklerinin Kuramsal Çerçevesi ve Eğitimdeki Rolü”, *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 11, (2005), s. 269-293.
- Staw M. Barry, “Employee Positive Emotion and Favorable Outcomes at The Workplace”, *Organization Science*, Volume 5, Issue 1, (1994), p. 51-71.
- Sternberg J. Robert, “The Concept of Intelligence And Its Role in Lifelong Learning and Success”, *American Psychologist*, Volume 52, Issue 10, (1997), p. 1030-1037.
- Sternberg J. Robert, “A Balance Theory of Wisdom”, *Review of General Psychology*, Volume 2, Issue 4, (1998), p.347-365.
- Stein J. Steven vd., “Emotional Intelligence of Leaders: A Profile of Top Executives”, *Leadership & Organization Development Journal*, Volume 30, Issue 1, (2009), p. 87-101.
- Sterrett A. Emily, *The Manager's Pocket Guide To Emotional Intelligence: From Management To Leadership*, Amherst, Massachusetts: Hrd Press, 2000.
- Şahin Semiha vd., “The Relation Between Job Satisfaction and Emotional Intelligence: An Investigation About The Education Supervisors”, *Elementary Education Online*, Volume 10, Issue 3, (2011), p. 974-990.
- Şahinkaya Burcu, *Yöneticilik ve Liderlikte Duygusal Zekâ*, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Balıkesir 2006.
- Şenel Dilek, “Çalışma Yaşamında Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık: Bankacılık İşyerlerinden Örnekler”, *İktisat Dergisi*, Sayı 377, (1998), s. 54-61.
- Şişman Mehmet, *Örgütler ve Kültürler, 1. Baskı*, Ankara: Pegem Yayıncılık, 2002.
- Tetik Semra, Açıkgoz Ayşen, “Duygusal Zekâ Düzeyinin Problem Çözme Becerisi Üzerindeki Etkisi: Meslek Yüksekokulu Öğrencileri Üzerine Bir Uygulama”, *Electronic Journal of Vocational Colleges*, Cilt 3, Sayı 4, (2013), p. 87-97.

- Titrek Osman, *IQ'dan EQ'ya Duyguları Zekice Yönetme*, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 2007.
- Tokmak İsmail, “Duygusal Zekanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü”, *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 1, Sayı 10, (2013), s. 96-114.
- Turnipseed David vd., “Organizational Citizenship Behavior: An Examination of The Influence of The Workplace”, *Leadership and Organizational Development Journal*, Cilt 17, Sayı 2, (1996), s. 42-47.
- Turunç Ömer, Çelik Mazlum, “İş Tatmini - Kişi - Örgüt Uyum ve Amire Güven – Kişi - Örgüt Uyum İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 14, Sayı 2, (2012), s. 69-78.
- Türker Mine, *Çalışanların Rol Tanımlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2006.
- Ünal Ali, Çelik Methi, “Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışı ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Analizi”, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, (2013), s. 239-258.
- Ünal Zahide, *Öğretmenlerde İş Doyumu ve Örgütsel Adalet*, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon 2003.
- Van Dyne Linn vd., “Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation”, *Academy of Management Journal*, Volume 37, Issue 4, (1994), p. 765-802.
- Van Dyne Linn vd., *Job Creep: A Reactance Theory Perspective on Organizational Citizenship Behavior as Over-fulfillment of Obligations*, Oxford, UK: Oxford University Press, 2004.

- VandeWaa Elizabeth, Turnipseed David, "Emotional Intelligence and Organizational Citizenship Behavior of University Professors", *International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, Volume 6, Issue 7, (2012), p. 1-12.
- Vural Birol, *Öğrenci Merkezli Eğitim ve Çoklu Zekâ*, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2005.
- Wan Howe Chern, "Understanding Non-Work Presenteeism: Relationships Between Emotional Intelligence, Boredom, Procrastination and Job Stress", *Personality and Individual Differences*, Volume 65, (2014), p. 86-90.
- Weerdt Mercedes, Rossi Gina, *The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Evaluation of Psychometric Aspects in the Dutch Speaking Part of Belgium*, Belgium: IntechOpen, 2012, Selected p. 145-172.
- Weisinger Hendrie, *İş Yaşamında Duygusal Zeka*, (Çeviren: Nurettin Süleymanlıgil), İstanbul: MNS Yayıncılık, 1998.
- Wells Daniel, "Exploring Emotional Intelligence Correlates in Selected Populations at College Students", *Eric Processing and Reference Facility*, ED447739, (2000), p. 1-12.
- Williams Steve vd., "Justice and Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair Rewards Versus Fair Treatment", *Journal of Social Psychology*, Volume 142, Issue 1, (2002), p. 33-44.
- Wong Chi-Sum, Law S. Kenneth, "The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study", *Leadership Quarterly*, (2002), Volume 13, Issue 3, p. 243–274.
- Yalçın İbrahim vd., "Yöneticilerin Kişilik Özellikleri ve Duygusal Zekaları ile Yönetim Bilişim Sistemleri Kullanımları Arasındaki Etkileşimin Tespitine Yönelik Bir Araştırma", *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Cilt 7, Sayı 13, (2014), s. 75-92.
- Yaşar Vahdettin, *Farklı Liselerde Öğrenim Görmekte Olan 16–18 Yaş Grubundaki Öğrencilerin Denetim Odağı Düzeyleri ile Bazı Kişilik Özelliklerinin*

*Karşılaştırılması*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul 2010.

Yavuz Ercan, Tokmak Cüneyt, “İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Cilt 1, Sayı 2, (2009), s. 17-34.

Yelkikalan Nazan, “21. Yüzyılda Girişimcinin Yeni Özelliği: Duygusal Zeka”, *Çanakkale 18 Mart Üniversitesi İbrahim Bodur Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt 1, Sayı 2, (2006), s. 39-51.

Yenilmez Kürşat, Bozkurt Erhan, “Matematik Eğitiminde Çoklu Zekâ Kuramına Yönelik Öğretmen Düşünceleri”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 12, (2006), s. 90-103.

Yetim Akduman Serap, *Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Bazı Değişkenlerle Modellenmesi*, Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir 2013.

Yılmaz Gökcan, Fer Seval, “Çok Yönlü Zeka Alanlarına Göre Düzenlenen Öğretim Etkinliklerine İlişkin Öğrenci Görüşleri ve Başarıları”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 25, (2003), s. 235-245.

Yılmaz Karabulutlu Elanur vd., “Öğrencilerin Duygusal Zeka Düzeyleri ile Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki”, *Psikiyatri Hemşireliği Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2, (2011), s. 75-79.

Yorges L. Stefani, “The Impact of Group Formation and Perceptions of Fairness on Organizational Citizenship Behaviors”, *Journal of Applied Social Psychology*, Volume 29, Issue 7, (1999), p. 1444-1471.

Yücel Cemil, Taşçı Kaynak Selma, “Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 20, (2008), s. 685-706.

Zerengök Berna Şehnaz, *Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlikte Duygusal Zekâ Etkileri ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa 2005.

### İnternet

- Okay Hakan, (2015),  
<https://hakanokay.com/bilissel-duygusal-ve-kulturel-zeka> (E.T: 11.11.2018).
- Türk Dil Kurumu, (2018),  
“Zeka” <https://sozluk.gov.tr/?kelime=zekâ> (E.T: 21.06.2018).
- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, (2018),  
“Banka ve Sektör Bilgileri” <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/4> (E.T: 13.08.2018).



### Duygusal Zeka ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Yönelik Anket Formu

Bu anketin amacı, çalışanların duygusal zeka düzeyleri ile organizasyonel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye yönelik algılarının belirlenmesidir. İnsan davranışlarının nedenlerini açıklamak amacıyla yapılan araştırmalara konu olan ve son yıllarda önemi gittikçe artan duygusal zeka; bir işi başarmak konusunda kararlı olma, kendi kendini motive edebilme, başkalarına karşı empati besleyebilme ve içsel gerilimlere engel olabilmeyi kapsayan hayata dair önemli bir yetenek olarak belirtilebilir. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ise örgütün etkinliğini artıran ve bir karşılık ya da ödül beklentisi olmaksızın gerçekleştirilen gönüllü davranışlar olarak tanımlanabilecektir. Duygusal zekası yüksek çalışanların hem iş yerlerinde hem de özel hayatlarında diğerlerine göre daha başarılı olması, rol fazlası davranışlar sergileyerek çalıştıkları örgütün performansına daha çok katkıda bulunması beklenmektedir. Anketler toplu olarak değerlendirileceği için ankete **katılan bireylerin ve organizasyonların kimlik bilgileri kesinlikle gizli tutulacaktır**. Anketi cevaplama süresi ortalama beş dakikadır. Her soruya tek bir cevap verdiğiniz için teşekkür ederiz.

<b>1.Yaşınız:</b> .....
<b>2.Eğitim Durumu:</b> 1( )Orta ve Lise 2( )Lisans 3( )Lisansüstü
<b>3. Pozisyonunuz:</b> 1( )Yönetici 2( )Çalışan
<b>4. Deneyim süreniz (yıl):</b> .....
<b>5. Size göre önem sırasını parantez içine yazınız:</b> ( )Duygusal farkındalık ( )Duygu kontrolü ( )Duyguları harekete geçirebilmek ( )Empati kurabilmek ( )İnsanlarla pozitif ilişkiler kurabilmek
<b>6. Size göre önem sırasını parantez içine yazınız:</b> ( )Yardımsverlik ( )Vicdanlılık ( )Nezaket ( )Centilmenlik ( )Örgütsel faaliyetlere aktif katılım
<b>7.Sahip olunan duygusal zekanın bankacılık sektöründe gönüllü davranışlar sergileme bakımından önem seviyesi</b> 1( )Çok yüksek 2( )Yüksek 3( )Orta 4( )Düşük 5( )Çok düşük

Önermeler		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Sahip olduğum duyguları ...						
1	yaşamsal süreçlere yansıtırım	5	4	3	2	1
2	yaşamsal süreçleri dönüştürmede kullanırım	5	4	3	2	1
3	bilmek esenlik sağlar	5	4	3	2	1
4	bilmek yaşamsal dinamizm sağlar	5	4	3	2	1
Olaylar karşısında ...						
5	tepkilerim kontrollüdür	5	4	3	2	1
6	hislerimi çoğunlukla tanımlayabilirim	5	4	3	2	1
7	hislerim kontrollüdür	5	4	3	2	1
8	hislerimi gerektiğinde denetleyebilirim	5	4	3	2	1
9	dinginliğe sahibimdir	5	4	3	2	1
10	gerçekçiliğimi korurum	5	4	3	2	1
11	pozitifliğimi korurum	5	4	3	2	1
Duygularımı pozitif yönde...						
12	harekete geçirebilirim	5	4	3	2	1
13	kullanırım	5	4	3	2	1
14	konumlandırabilirim	5	4	3	2	1
15	destekleyebilirim	5	4	3	2	1
16	Geliştirebilirim	5	4	3	2	1
17	başarıya yönltebilirim	5	4	3	2	1
İletişimde bulunduğum kişileri duygusal bağlamda...						
18	anlayabilirim	5	4	3	2	1
19	özdeşleşebilirim	5	4	3	2	1

20	Hissedebilirim	5	4	3	2	1
21	yönlendirebilirim	5	4	3	2	1
İnsan ilişkilerinde duygusal ...						
22	beceriler sergilerim	5	4	3	2	1
23	olarak kendimi yenilerim	5	4	3	2	1
24	açıdan kendimi pozitive yöneltirim	5	4	3	2	1
25	olarak pozitif etkileşim sağlarım	5	4	3	2	1
26	açıdan destek bulurum	5	4	3	2	1
27	bağlamda fikirlerim alınır	5	4	3	2	1
Çalışma arkadaşlarıma karşı iş ile ilgili konularda ...						
28	yardımcıyım	5	4	3	2	1
29	uyumlaştırıcıyım	5	4	3	2	1
30	paylaşımçıyım	5	4	3	2	1
31	çözümleyiciyimdir	5	4	3	2	1
32	özveriliyimdir	5	4	3	2	1
İş'im'e yönelik olarak yüksek seviyede ... sahibim						
33	istekliliğe	5	4	3	2	1
34	fayda sağlama düşüncesine	5	4	3	2	1
35	değerlere ve ilkelere	5	4	3	2	1
36	kalite yaratma eğilimine	5	4	3	2	1
37	kaynakları etkili kullanma bilincine	5	4	3	2	1
Çalışma ortamında...						
38	adaleti gözetirim	5	4	3	2	1
39	gerekli ise koruyucu davranışlar sergilerim	5	4	3	2	1
40	yapıcı davranışlar sergilerim	5	4	3	2	1
41	düşünceli davranışlar sergilerim	5	4	3	2	1
42	kontrollü davranışlar sergilerim	5	4	3	2	1
Çalışma ortamında...						
43	sorunları çözümleyici davranışlar sergilerim	5	4	3	2	1
44	hoşgörünün yaşanmasına katkı sağlarım	5	4	3	2	1
45	sorunları büyütmeğe kaçmırım	5	4	3	2	1
Çalışma yaşamımın sosyal boyutuna yönelik...						
46	faaliyetlere katkı sağlarım	5	4	3	2	1
47	faaliyetlere aktif olarak katılırım	5	4	3	2	1
48	faaliyetlere gönüllü katılırım	5	4	3	2	1
49	olumsuzluklara karşı katkı sağlarım	5	4	3	2	1
50	sorumlu davranışlar sergilerim	5	4	3	2	1
Çalışma yaşamımda...						
51	kurum felsefesinin sahiplenmesine katkı sağlarım	5	4	3	2	1
52	stratejilerin belirlenmesi ve uygulanmasına katkı sağlarım	5	4	3	2	1
53	güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesine katkı sağlarım	5	4	3	2	1
54	fırsatlar ve tehditlerin belirlenmesine katkı sağlarım	5	4	3	2	1
55	bireysel amaçlar ve hedefler ile organizasyonel amaçlar ve hedeflerin bütünleşmesine katkı sağlarım	5	4	3	2	1