



**T.C. AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

İŞLETME ANABİLİM DALI

**DUYGUSAL ZEKANIN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Selin GEÇGEL

DANIŞMAN

Doç. Dr. Yavuz DEMİREL

NİSAN 2011

AKSARAY

T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ KABUL ve ONAY BELGESİ

Selin GEÇGEL'in "Duygusal Zekanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma" başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 28.03.2011 tarihli kararı ile oluşturulan aşağıdaki jüri tarafından İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

Danışman : Doç. Dr. Yavuz DEMİREL (Aksaray Üniversitesi)

1. Jüri : Doç. Dr. Himmet KARADAL (Aksaray Üniversitesi)

2. Jüri : Yrd. Doç. Dr. M. Faruk ÖZÇINAR (Aksaray Üniversitesi)

Tezin Savunulduğu Tarih: 18.04.2011

ONAY

Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ^{16.05.2011} tarih ve ^{2011/10-1} sayılı kararı ile ^{Selin GEÇGEL} in ^{İşletme} Anabilim Dalında Yüksek Lisans/~~Doktora~~ derecesi alması onaylanmıştır.

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü
Prof. Dr. Mehmet Emin KÜÇÜK

ÖNSÖZ

Toplumların sosyal, ekonomik ve politik gelişiminde, örgütlerin etkililiğinde ve verimliliğinde insan faktörünün önemi büyüktür. Ayrıca örgütlerin sürekli değişen koşullarda başarılı olmaları için tanımlanmış işin dışında, görevin getirdiklerinin ötesinde, gelişmeye katkıda bulunmaya istekli çalışanlara ihtiyacı giderek artmaktadır. Bu doğrultuda örgütsel vatandaşlık davranışı konusu gün geçtikçe önem kazanmaktadır. Dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışının sergilendiği, örgütsel etkililiğin ve verimliliğin yüksek olduğu bir örgütte insan kaynağı ön plandadır. İnsan kaynağının ön plana çıkarılması ve yeteneklerinin artırılması duyguları akla getirmektedir. Çünkü duygular, aynı organlarımız gibi belirli işlevlere sahip oldukları için evrim süreci boyunca varlığını korumuş ve günümüze ulaşmıştır ve hayatın her alanında insanın yanındadır. Duyguların genel işlevi, doğaya ve topluma uyum sağlamaktır. Ayrıca insanın hem yaşamını sürdürebilmek için bir motivasyon kaynağı olarak, hem de varoluş düzeyini yükseltip, kaliteli yaşamak için duygulara ihtiyacı vardır. Bu anlamda duygusal zeka da, bir insanın kendi duygularını, başka insanların duygularını tanıyabilme, duyguları birbirinden ayırt edebilme yeteneğidir. Duygusal zeka, örgüt yaşamında gerekli olan güvenilir ilişkiler, ekip çalışması, işbirliği dayanışma, iletişim vb. faktörlerde farklılıklar yaratır.

Bu tez çalışmasında, sağlık sektörü çalışanlarının duygusal zekalarıyla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır.

TEŐEKKÖR

Yüksek lisans tez çalışmam boyunca yardım ve desteklerini esirgemeyen, değerli eleştiri ve gÖrüşleri ile beni yönlendiren hocam, Sayın Doç. Dr. Yavuz DEMİREL'e teőekkürlerimi sunarım. Ayrıca her zaman yanımda olan ve beni destekleyen aileme teşekkür ederim.

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

DUYGUSAL ZEKANIN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Selin GEÇGEL

Aksaray Üniversitesi

SOSYAL BİLİMLER Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Yavuz DEMİREL

Günümüzde bireylerin hem iş hem de özel hayatlarında, çevrelerindeki kişiler ile kurdukları ilişkilerde, duygusal zekaya sahip olmalarının ve bunu etkili bir şekilde kullanabilmelerinin önemi daha çok vurgulanmaktadır. Duygusal zekası yüksek olan bireyler kendilerini tanıyan ve ihtiyaçlarını bilen, güçlü ve zayıf yanlarının farkında olan, duygularını kontrol etmeyi başarabilen ve etkili ilişkiler kurabilen kişilerdir. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kavramı ise; iş görenlerin formel iş tanımlarının ötesindeki gönüllü olarak yaptıkları ekstra rol davranışlarını ifade eder. Bu çalışmanın amacı; duygusal zeka ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramlarını incelemektir.

2011, 131 Sayfa

Anahtar Kelimeler: Duygusal Zeka, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Diğergamlık, Sivil Erdem, Vicdanlılık, Centilmenlik, Nezaket.

Bilim Kodu: 1154

ABSTRACT

Master of Arts Thesis

A RESEARCH ON EFFECT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE TO ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

Selin GEÇGEL

Aksaray University
Graduate School of Social Sciences
Department of Business Administration

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Yavuz DEMİREL

Today, the importance of having emotional intelligence and using it efficiently on relationships with the others in both business and private life of people has been getting increased. The people with high- level emotional intelligence know themselves and their requirements, aware of their abilities and disabilities, can succeed in controlling their emotions and establish relations with the other people. Organizational Citizenship Behaviors concept refers to employees' extra-role behaviors which are voluntary and extend beyond their formal job descriptions. Aim of this study, emotional intelligence and organizational citizenship behavior is to examine the concept.

2011, 131 Pages

Key Words: Emotional intelligence, Organizational citizenship behavior, Altruism, Civic virtue, Conscientiousness, Courtesy, Sportmanship.

Science Code: 1154

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

SAYFA NO

ÖNSÖZ.....	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ.....	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xi
TABLolar DİZİNİ.....	xii
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xii
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	
1.DUYGUSAL ZEKA İLE İLGİLİ KAVRAMLARIN AÇIKLANMASI	
1.1. Duygu.....	3
1.1.1. Duygu Türleri.....	4
1.1.2. Duygunun Önemi.....	5
1.2 Zeka.....	7
1.3. Duygusal Zekanın Gelişimi ve Tanımı.....	9
1.4.Duygusal Zeka Bileşenleri.....	12
1.4.1. Kişisel Yeterlilikler	13
1.4.1.1. Kendiyle İlgili Farkındalık.....	13
1.4.1.2. Kendini Yönetme.....	14
1.4.1.3. Motivasyon.....	16
1.4.2. Sosyal Yeterlilikler.....	17
1.4.2.1. Empati.....	18
1.4.2.2. Sosyal Beceriler.....	19
1.5. Duygusal Zekanın Önemi.....	21
1.6. Duygusal Zeka (EQ) ve Zeka Katsayısı (IQ) Arasındaki İlişki.....	22
1.7. Duygusal Zeka Eğitimle Geliştirilebilir mi?.....	23
1.8. Duygusal Zeka Modelleri.....	24
1.8.1. Reuven Bar-On Modeli.....	26
1.8.2. John Mayer & Peter Salovey Modeli	27

1.8.3. Robert K. Cooper & Ayman Sawaf Modeli.....	28
1.8.4. Daniel Goleman Modeli.....	30

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ	
2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tarihsel Gelişimi.....	36
2.2.Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı ve Önemi.....	37
2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları.....	40
2.3.1.Organ’ın Sınıflandırması.....	41
2.3.2. Graham’ın Sınıflandırması.....	45
2.3.3. William ve Anderson’ın Sınıflandırması.....	46
2.3.4. Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach’ın Sınıflandırması.....	46
2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncelleri.....	47
2.4.1. Çalışanın Özellikleri.....	47
2.4.2. İşin Özellikleri.....	48
2.4.3. Örgütsel Özellikler.....	48
2.4.4. Liderlik Davranışları.....	48
2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Benzer Nitelikte Olan Davranışlar.....	49
2.5.1. Örgütsel Spontanlık.....	49
2.5.2. Psikolojik Kontratlar.....	51
2.5.3. Rol Davranışları.....	51
2.5.4. Sosyal Temelli Örgütsel Davranış.....	52
2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Teorileri.....	53
2.6.1. Sosyal Mübadele Teorisi (Social Exchange Theory).....	53
2.6.2. Eşitlik Teorisi (Equity Theory).....	55
2.6.3. Lider-Üye Değişim Teorisi (Leader-Member Exchange Theory).....	56
2.6.4. Karşılıklılık Norm Teorisi.....	56
2.6.4. Beklenti Teorisi.....	57
2.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Ortaya Çıkaran Faktörler.....	58
2.7.1. Kişisel Faktörler.....	58
2.7.2. Durumsal Faktörler.....	64
2.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Bazı Kavramlarla İlişkisi.....	67
2.8.1.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Kültür.....	67
2.8.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Güven.....	69

2.8.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Takım Çalışması.....	71
2.8.3.1. Örgütsel Takım Türleri.....	72
2.8.3.1.1. Problem Çözme Takımları.....	72
2.8.3.1.2. Çapraz Fonksiyonlu Takımlar.....	73
2.8.3.1.3. Kendi Kendini Yöneten Takımlar.....	74
2.8.3.1.4. Sanal Takımlar.....	74
2.8.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Motivasyon.....	74
2.8.4.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışında Motivasyonun Yararları.....	75
2.8.4.2. Aşırı Motivasyonun Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Zararları.....	75
2.8.4.3. Motivasyon Araçları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları.....	76
2.9. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Yaşam Üzerindeki Etkileri.....	77
2.10. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Sonuçları.....	78
2.11 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Duygusal Zeka.....	79

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. DUYGUSAL ZEKANIN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Konusu.....	81
3.2. Araştırmanın Amacı.....	82
3.3. Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri.....	82
3.3.1. Araştırmanın Değişkenleri.....	84
3.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	84
3.5. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları.....	85
3.6. Örneklem Süreci.....	85
3.7. Veri Toplama Yöntemi.....	85
3.8. Verilerin Analizi.....	86
3.8.1. Araştırmaya Katılan Çalışan ve Yöneticilerin Sosyo- Demografik Özellikleri.....	86
3.8.2. Araştırmaya Katılan Çalışan ve Yöneticilerin Görevi ve Çalışma Süreleri.....	88
3.8.3. Araştırmaya Katılan Hastanenin Yönetim Biçimi.....	89
3.9. Bulgular.....	90
3.9.1. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri.....	90
3.9.2. Duygusal Zeka ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki.....	96

3.9.3. Duygusal Zekanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi.....	97
3.10. Tartışma ve Sonuç.....	99
KAYNAKÇA.....	104
EKLER	
EK-1 ANKET.....	115
EK-2 ÖZGEÇMİŞ.....	118

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 3.1. Araştırma Modeli.....	82
----------------------------------	----

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1.1. Duygusal Zeka Bileşenleri.....	12
Tablo 1.2. Duygusal Zeka Modellerinin Karşılaştırmalı Tablosu.....	25
Tablo 3.1. Hastane Çalışan ve Yöneticilerinin Demografik Özellikleri.....	87
Tablo 3.2. Hastane Çalışan ve Yöneticilerinin Görevi ve Çalışma Süreleri.....	89
Tablo 3.3. Hastanenin Yönetim Biçimi.....	90
Tablo 3.4. Güvenilirlik Bulguları.....	90
Tablo 3.5. Kişisel Yeteneklere İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	91
Tablo 3.6. Kişiler Arası Yeteneklere İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	93
Tablo 3.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	94
Tablo 3.8. Duygusal Zeka ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Faktörlerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	95
Tablo 3.9. Duygusal Zeka ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki.....	96
Tablo 3.10. Anova Test Sonuçları.....	97
Tablo 3.11. Katsayılar Tablosu.....	98

KISALTMALAR DİZİNİ

DZ: Duygusal Zeka

ÖVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

EQ: Emotional Quotient (Duygusal Zeka)

IQ: Intelligence Quotient (Zeka Katsayısı)

SPSS: Statistical Packages for the Social Sciences

Std.: Standart

1. GİRİŞ

Son yıllarda yapılan araştırmalarda, başarı ve mutluluğun sağlanabilmesinde belirli bir zeka katsayısı (IQ) düzeyinin yanı sıra, bireylerin duygusal zekaya da sahip olmaları gerektiği anlaşılmıştır. Dolayısıyla duygusal zeka daha çok önem verilen ve tartışılan bir kavram olmuştur. Bu bağlamda duygusal zeka; duyguları doğru anlatıp ifade edebilme, duyguları bilişsel sũreçlere entegre edebilme, duyguları ve duyguların çeşitli durumlar üzerindeki etkilerini anlayabilme gibi yetenekleri içermektedir. Başka bir gũrũşe gũre duygusal zeka; kişinin kendisi ve çevresindekilerin duygularını tanınması, yũnetmesi ve duygularını etkin bir şekilde kendi lehine kullanabilme becerisidir. Bu beceriye sahip kişiler, yaşadığı tũm duyguları; kendisini geliştirme, yaşamda daha mutlu olma, insanlarla daha olumlu ilişkiler kurma ve sũrdũrme yolunda kullanır. Duygusal zeka bir yaşam becerisidir, yaşamı salt akılla değil, duygularla işbirliği yaparak yũnlendirme ve yũrũtme becerisidir. Ne kadar çok duygularımızın farkında olur, onları tanır ve bize verdiği bilgilerden yararlanmayı øđrenirsek o kadar çok hayatta başarılı ve mutlu oluruz. Duygusal zekası yũksek olan bireyler, aile ve sosyal çevrelerinde iyi ilişkiler kurabilen, başarıyı daha kolay yakalayabilen, daha fazla ũreten, iş hayatında herkes tarafından sevilip sayılan ve kariyerinde hızla yũkselebilen kişilerdir.

Rekabete dayalı çalışma ortamında çalışanların biçimsel rol tanımlarının üzerinde kalan ve gũnũllũlũk esasına dayanan davranışlar ørgũtsel vatandaşlık davranışı olarak yerini almıştır. Greenberg ve Baron, ørgũtsel vatandaşlık kavramını bir çalışanın ørgũtũn biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların øtesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapması olarak tanımlamışlardır. Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere, ørgũtsel vatandaşlık davranışı gũnũllũlũk esasına dayanmaktadır. Ørgũtsel vatandaşlık davranışının ønemi, bu davranışın iş tatmini ve iş performansı gibi değişkenlerle olan ilişkisinden kaynaklanmaktadır (Gũrbũz 2006: 50). Kabul gũrmũř genel gũrũşe ve yapılan araştırmalara gũre duygusal zeka, iş yaşamının kalitesini yũkselterek iş tatmini ve performansını da olumlu yũnde etkilemektedir. Duygusal zekanın iş yaşamındaki yeri ile ilgili birçok araştırma yapılmış olmasına rağmen ørgũtsel vatandaşlık davranışını etkileyip etkilemediği yũnũndeki araştırmalar oldukça sınırlıdır ve farklı sonuçları gũstermektedir. Bu da konuyla ilgili eleştirilere neden olmaktadır.

Bu tez çalışmasının temel amacı da; çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal zeka arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Çalışmanın birinci bölümünde; 1900'li yıllarda ortaya atılan duygusal zeka kavramı, açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bölümde, duygusal zeka kavramlarına temel oluşturan görüşlere, modellere ve bileşenlerine yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde; iş yaşamında önem kazanan örgütsel vatandaşlık davranışı, temelini oluşturan örgütsel adalet ve örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışının ilişkili olduğu diğer kavramlar açıklanmaya çalışılmıştır. Yine bu bölümde, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili teoriler, kavramı ortaya çıkaran faktörler, örgütsel vatandaşlık davranışı ile benzer nitelikte olan davranışlar ve öncelleri anlatılmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde ise; duygusal zeka ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisine yönelik geliştirilen bir model, sağlık sektöründe yapılan alan araştırması ile incelenmiştir. Araştırmanın ilk aşamasında duygusal zeka ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeklerinin güvenilirliği test edilmiştir. İkinci aşamasında, Duygusal zeka ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili ifadelerin bulunduğu anketlerden elde edilen veriler yardımıyla kavramlar arasındaki ilişkiler analiz edilmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. DUYGUSAL ZEKA İLE İLGİLİ KAVRAMLARIN AÇIKLANMASI

Bu bölümde duygusal zeka ile ilgili kavramlar, duygusal zekanın tarihsel gelişimi, tanımı, önemi ve duygusal zeka modelleri incelenmiştir.

1.1. Duygu

Duygu; hislerde ve zihinsel tutumda fizyolojik değişiklikler ve açıklayıcı davranışlarla birlikte ortaya çıkan bir harekettir (Barutçugil 2002: 73). Türk Dil Kurumu Sözlüğü, duyguyu (Parlatır vd. 2000: 308);

- ✓ Duyularla algılama, his.
- ✓ Belirli bir nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim.
- ✓ Ön sezi.
- ✓ Ahlaki, estetik vb. şeyleri değerlendirme, onlara bağlanma yeteneği.
- ✓ Kendine özgü bir ruhî hareket ve hareketlilik olarak tanımlamaktadır.

Duygu, Latince’de motus anima “bizi harekete geçiren ruh” anlamına gelmektedir. İnsanlar binlerce yıl duyguları önemsemeyip hep akılla uğraştılar. Akılla zeka eşleştirildi. İnsanlara göre duygular insanın zayıf yanıydı. Akıl erkeklerin, duygular kadınların işiydi. Duyguları ifade etmek daha çok sanatçılara, annelere uygundu, komutanlara liderlere göre değildi (Atabek 1999: 11).

Her şey 1884’te William James’in “Duygu nedir?” diye bir makale yayınlamasıyla başladı. Makale zihin isimli felsefe dergisinde yayımlandı. Çünkü o zamanlar psikoloji dergisi yoktu. Kendisini gündeme getiren soruya kesin cevap verdiği için değil, ama James’in kendi cevabını ifade ediş tarzından dolayı önemliydi. Kendisi duyguyu, uyaranların kışkırtması ile başlayan, tutkulu ve bilinçli bir duygusal deneyimle son bulan bir olaylar dizisi olarak düşünüyordu. James’in kuramının özü basitti. Duyguların genellikle bedensel tepkilerin (kalp çarpıntısı, mide düğümlenmesi, terli avuçlar, gergin kaslar vb.) beraberinde olduğu ve dış dünyada neler olduğunu bildiğimiz kadar bedenimizin içinde de neler olduğunu anlayabildiğimiz gerçeği üzerine kuruluydu. James’e göre, duygular zihnin diğer hallerinden farklı hissedilir çünkü içsel deneyimlere yol açan bedensel tepkilere sahiptirler. Ayrıca duygular bir diğerinden farklı hissedilir çünkü bu duygulara farklı bedensel tepkiler ve deneyimler eşlik eder (Acar, E. 2007: 6-7).

Sonraki yıllarda bireyin sahip olduğu duygular ve bu duygulardan kaynaklanan davranışlar birçok bilim dalının çalışma konusu olmuştur. Bunun nedeni ise; duyguların, yaşamın her döneminde bireyin davranışlarını yönlendirebilecek bir güce sahip olmasıdır. “Yaşamda kullanılan pek çok beceri, gücünü düşüncelerden ve duygulardan almaktadır.” ifadesi tüm dünyada kabul gören “Duygusal zeka” kavramını ortaya çıkarmıştır (Doğan, N. 2009: 2). Sosyo-biyologlar evrimin insan ruhunda duyguya neden böyle merkezi bir yer verdiğini tartışırken kritik anlarda kalbin akla üstünlüğüne işaret etmektedirler. Onlara göre duygularımız tehlike, acı, kayıp, zorluklara karşı bir hedefe doğru ilerleme gibi durum ve görevlerde yol göstericidir. Bilişsel psikologlar ise; durumlara ilişkin algılarımızın ve olaylara verdiğimiz anlamların, o durumlara ilişkin duygularımızın temelini teşkil ettiğini öne sürmüşlerdir. Başka deyişle; duygusal tepkilerimiz duruma ilişkin kendi yorumlarımızdan veya bizim için yorumlanış biçiminden etkilenmektedir (Mumcuoğlu 2002: 4).

Bugün sahip olduğumuz hiçbir duygu tesadüfen veya kazara ortaya çıkmış değildir. Tüm duygular, aynı organlarımız gibi belirli işlevlere sahip oldukları için, evrim süreci boyunca varlığını korumuş ve günümüze ulaşmıştır. Duyguların genel işlevi, doğaya ve topluma uyum sağlamaktır. Böylece hayatta kalma ve bu dünyada tutunabilme ihtimalimizi artırırız (Dökmen 2004: 107-108).

California Üniversitesi’nden Paul Ekman, belirli yüz ifadelerinden dördünün (korku, öfke, üzüntü zevk) sinema ya da televizyonla karşılaşmamış oldukları tahmin edilen okuma yazma bilmeyenler de dâhil olmak üzere, dünyanın değişik kültürlerinden insanlar tarafından tanınmasının bu duyguların evrenselliğini gösterdiğini ileri sürmüştür. Ekman, çeşitli ifadeleri mükemmel bir nitelikte gösteren yüz fotoğraflarını, Yeni Gine’nin ücra yaylalarında tecrit edilmiş halde yaşayan Taş Devri’nden kalma Fore kavmine varıncaya kadar en uzak kültürlerin insanlarına göstermiş ve nerede olursa olsunlar, insanların aynı temel duyguları tanıdığını görmüştür (Goleman 2001: 360).

1.1.1. Duygu Türleri

Araştırmacılar, tam olarak hangi duyguların birincil olarak nitelendirilebileceği, yani tüm duygu karışımlarını meydana getiren asıl duyguların hangileri olduğu, hatta birincil duyguların var olup olmadığı hakkında tartışıyorlar. Herkes aynı düşüncede

olmasa da bazı kuramcılar temel duygu kümeleri olduğunu öne sürüyor. Bu kümelerin başlıca üyeleri şunlardır (Goleman 2001: 359-360):

Öfke: Hiddet, hakaret, içерleme, gazap, tükenme, kızma, sinirlenme, hınç, kin, rahatsızlık, alınganlık, düşmanlık ve belki de uç noktada, patolojik nefret ve şiddet.

Üzüntü: Acı, keder, neşesizlik, kasvet, melankoli, kendine acıma, yalnızlık, can sıkıntısı, umutsuzluk ve patolojik olduğunda şiddetli depresyon.

Korku: Kaygı, kuruntu, sinirlilik, tasa, hasret, şüphe, uyanıklık, vicdan azabı, huzursuzluk, çekinme, ürkme, dehşet, patolojik olduğunda ise fobi ve panik.

Zevk: Mutluluk, coşku, rahatlama, tatmin, haz, sevinç, eğlenme, gurur, tensel, zevk, heyecan, vecd hali, hoşnutluk, kendinden geçme, aşırı zindelik.

Sevgi: Kabul görme, dostluk, güven, iyilik, yakın ilgi, sadakat, hayranlık, aşırı tutkunluk, muhabbet.

Şaşkınlık: Şok, hayret, afallama, merak.

İğrenme: Hor görme, aşağılama, küçümseme, tikslenme, nefret etme, hoşlanmama, itici bulma.

Utanc: Suçluluk, mahcubiyet, hayal kırıklığı, pişmanlık, küçük düşme, çile ve nedamet olarak açıklanmıştır.

Duygu, kişinin belirli bir anda algıladıkları ve hissettikleri, onun fenomenal alanını oluşturur; bu alan içindeki istekler ve heyecan uyandıran iç yaşantılar “duygu” olarak adlandırılır. Duygular ve düşünceler, aslında ayrılmaz bir bütündür. Buna rağmen, sözel ifadelerimizde ikisinden biri ön plana çıkar. Örneğin bir toplantıda kişi, “uzun süre oturmak insanı sıkıyor” dediğinde, daha çok düşüncesini; eğer “ben oturmaktan sıkıldım” derse, duygusunu ifade etmiş olur (Dökmen 2004: 107).

1.1.2. Duygunun Önemi

Bugün sahip olduğumuz hiçbir duygu tesadüfen veya kazara ortaya çıkmış değildir. Tüm duygular, aynı organlarımız gibi belirli işlevlere sahip oldukları için, evrim süreci boyunca varlığını korumuş ve günümüze ulaşmıştır. Duyguların genel işlevi, doğaya ve topluma uyum sağlamaktır. Böylece hayatta kalma ve bu dünyada tutunabilme ihtimalimizi artırırız (Dökmen 2004: 107–108). Duygular yaşamsal değer taşıyan davranışlardır (Barutçugil 2002: 80). Duygularımızın düşünce ve eylemlerimiz üzerinde büyük bir etkisi vardır. Duygular, davranışı etkiler. Duygular bizi yeterliklere yönlendirir. Davranışı teşvik eder ve bilgiyi süzmemizi ve deneyimimizi yapılandırmamızı sağlar (Acar, E. 2007: 12).

İnsanlar akılları, mantıkları kadar duygularının da etkisinde kalırlar. İnsanları etkileme sürecinde duyguların önemli bir yeri vardır. Duygularımız karşımızdaki insanların davranışlarının biçimlenmesinde rol oynarlar. Duyguların genel özellikleri şunlardır (Toktamışoğlu 2004: 76);

- ✓ İnsana özgü temel duygular vardır.
- ✓ Duyguların biyolojik kalıpları vardır.
- ✓ Duygular kişiye özeldir.
- ✓ Duygu önce bedene yansır.
- ✓ Duygular ortak arar.
- ✓ Duygular geçicidir.

Aynı duyguyu uzun süre yaşamak normal değildir. Çünkü değişen şartlara rağmen duygunun sürmesi patolojik olarak yorumlanabilir (Baltaş, Z. 2006: 7). 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, N. 2009: 7-8).

Klasik Yaklaşım: Klasik yaklaşıma göre duygular insana zarar vermektedir. Bu yaklaşımlar, akılcılık olarak da adlandırılmaktadır. Antik felsefede Stoacılar, bilge kişinin hiçbir duygu veya hissin etkisinde kalmayan kişi olduğunu savunmuşlardır. Platon ise, duyguların alt düzeyde ve yönsüz olduklarını, mantık tarafından yönlendirilmeleri gerektiğini savunmuştur. Ortaçağ döneminde, Avrupa'da skolastik Hristiyan anlayışının da etkisiyle, duygular, kötü unsurlar olarak görülmüşlerdir. Rönesans dönemine gelindiğinde, akıl iyiliğin, duygular kötülüğün yerini almıştır.

Modern Yaklaşım: Modern yaklaşımlar temelinde aklın duygulara egemenliği sorgulanmaktadır. Bu sorgulama, 1960 yılında, Kuzey Amerika ve Avrupa'daki sosyal olaylarla başlamıştır. İnsanlar, akılcılığa tepkilerini ortaya koyup, duygularını ifade etmeye başlamışlardır. Daha sonraları, beyin araştırmaları, akıl ve duygu ilişkisine yeni bir bakış getirmiştir. Zihnin karmaşıklaşmasıyla düşünmenin, daha sonraları da

iletişimin ve düşünceleri daha iyi örgütlemek amacıyla, dilin kullanılmasının ortaya çıktığını savunmaktadır. Buradan yola çıkarak, insanın önce var olduğunu, daha sonra düşündüğünü yani, dünyaya gelen bir insanın, önce var olup sonra düşünmeye başladığını ileri sürmektedir.

1.2. Zeka

Soyut bir kavram olan zekânın ilk kullanımı Aristoteles'e kadar uzanmaktadır. Latince "intelligentia" kökünden türemiş olan zeka terimini alan yazınında ilk olarak Çiçero'nun kullandığı düşünülmektedir (Bümen 2004: 1). Kavramlar ve algılar yardımıyla soyut ya da somut nesnelere arasındaki ilişkiyi kavrayabilme, soyut düşünme, muhakeme etme ve bu zihinsel işlevleri uyumlu şekilde bir amaca yönelik olarak kullanabilme yetenekleri zeka olarak adlandırılmaktadır (<http://ogrenci.hacettepe.edu.tr/~b0145575/baglantilar/zeka.html>). Zeka birçok araştırmacının ilgi alanına girmiş ve bu nedenle de hemen her dalda tanımı yapılmıştır. Özgen'in çalışmasının içerisinde yer alan, Descartes'e göre zeka; "iyi hüküm vermek ve doğruyu yanlıştan ayırabilme yetisidir" (Özgen 2006: 6). Konrad ve Hendl çalışmasına göre; Wechsler ise zekayı; "bir bütün olarak gayeli hareket etme, mantıklı düşünme ve çevresine de tesir edebilme konularında bireyin genel kapasitesi diye tanımlar" (Konrad ve Hendl 2005: 42). Sternberg'e göre zeka; çevreyi seçmek, onu bilinçlendirmek ve ona uyum sağlamak için gerekli olan zihinsel yeteneklerdir (Sternberg 1997: 77-101).

Genel bir ifade ile zeka; yerinde, zamanında, amaca uygun, toplumsal değeri ve orijinalliği olan zihinsel davranışlar gösterebilme, soyut olayları kısa sürede ve doğru şekilde kavrayabilme, karşılaşılan sorunlara doğru ve zamanında çözüm yolları geliştirebilme, zor şartlar altında bile kişisel enerjini artırıp oluşan heyecan durumlarına karşı koyabilme kapasitesi olarak tanımlanabilir (Yelkikalan 2006: 2). Psikoloji alanında çalışan uzmanlar zekayı oluşturduğunu düşündükleri yeteneklerden yola çıkarak pek çok farklı zeka tanımı yapmışlardır. Bu tanımlar, içinde buldukları dönem ve kültürden etkilendiği gibi beyin ve beynin işleyişi konusundaki bilimsel gelişmelerden de etkilenmektedirler. Zeka tanımının, içinde bulunulan dönemden nasıl etkilendiğini, akademisyenlerin zekayı nasıl tanımladıkları üzerine 1921 ve 1986 yıllarında yapılmış olan iki çalışmanın sonuçlarına değinerek görebiliriz. 1921 yılında akademisyenlerle yapılan çalışmanın sonuçları, akademisyenlerin zekayı oluşturan temel yeteneklerin; problem çözme, karar verme gibi üst düzey becerilerin yanında, öğrenebilme yeteneği ve çevreye uyum yeteneği olarak düşündüklerini göstermektedir.

1986 yılındaki çalışmada ise zekayı oluşturan yetenekler üst düzey beceriler, kültür tarafından değer verilen yetenekler ve yönetici süreçler olarak sıralanmaktadır. Buradan da görüldüğü gibi temel bir yeteneği içerse de diğer boyutları açısından zaman içinde büyük farklılıklar gösterebilmektedir. Benzer zeka kültürel değerlerden etkilenmekte ve farklılaşmaktadır. Batı kültüründe; hızın, zekânın temel bir ögesi olduğu düşünülürken, Çin kültüründe ise, kişinin kendini tam olarak bilebilmesi zekanın temel bir ögesi olarak ele alınmaktadır. Beyin ve beynin işleyişi konusundaki son dönemdeki araştırmalar ise, zekanın bütünleşmiş bir kavram olduğu; fiziksel süreçlerden ve duygulardan bağımsız olmayacağı yönündedir (Doğan, N. 2009: 11).

İnsanoğlunun kendi zekası hakkında edindiği fikir bilinçsizce yapılan gözlemlerin, felsefi kuramların, bilimlerin gelişiminin, toplum değişimlerinin rol oynadığı uzun bir tarih sürecine dayanır. Böylece, bilimsel psikolojinin ve uygulamalı psikolojinin doğuşundan bu yana yapılan çalışmalar sadece fiziki dünya ve soyutlamalarla ilgili zekaya (matematiksel, mantık) yöneliktir. Bu da ortaya zorluklar ve önemli eksiklikler çıkartır, çünkü insanların anlaşılması, cezbedilmesi ve yıldırılması için sosyal isteklerin bağlı olduğu beceriler oldukça önemlidir (Acar, F. 2001: 12). Yapılan araştırmaların kolay yürütülmesi açısından bazı psikologlar zekayı üç grupta kümelemişler. Bunlar; *soyut zeka*, *somut zeka*, *sosyal zeka* (Poon 2002: 57):

Soyut zekâ: Matematiksel sembolleri kullanarak sözlü düşünme yeteneğidir.

Somut zekâ: Nesnelere kullanma yeteneğidir.

Sosyal zekâ: İnsanların duygularını, ruh hallerini ve güdülerini kısaca insanla ilgili her şeyi doğru olarak değerlendirme ve anlama yeteneğidir.

Yaşamın her alanında, bireylerin değerlendirilmesinde kullanılan zekayı, bilişsel ve bilişsel olmayan zeka olarak aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür (Acar, F. 2001: 14-15):

Bilişsel Zeka: Sosyalbilimciler, bir insanın IQ'sunu tam olarak neyin oluşturduğu konusunu tartışırken, birçok uzman bellek, sözcük dağarcığı, anlama, sorun çözme, soyut muhakeme, algılama, bilgi işleme, hem sözel hem de sözel olmayan yetenekleri belirleyen zeka testleriyle ölçülebileceği konusunda hem fikirdir. IQ ile ölçülebilen bilişsel zeka; bireyin anlama, öğrenme, hatırlama, problem çözme kapasitesini ölçer. Araştırmacılar IQ'ları eşit düzeyde yüksek olan kişilerin iş yaşamalarında aynı derecede başarılı olamamalarının nedenlerinden yola çıkarak,

başarının sırrını belirlemeye çalışırken, başarının en önemli belirleyicisinin her zaman ve tek bilişsel zeka olmadığı gerçeğini ortaya çıkartmışlardır.

Bilişsel Olmayan Zeka: Bilişsel olmayan zeka üzerine yapılan ilk çalışma David Wechsler'e aittir. Wechsler 1940'ların başlarında genel zekanın kapsadığı bilişsel olmayan zeka faktörleri üzerinde çalışmıştır. Acar (2001)'in Wechsler'den aktarımına göre; bilişsel olmayan zekanın önemini şu sözlerle açıklamaktadır. "Temel soru etkin ve teşvik edici yetenekleri olan bilişsel olmayan zekanın, genel zekanın faktörleri olarak kabul edilip edilmeyeceğidir. Bu çalışmanın amacı, bu faktörlerin sadece kabul edilmesi değil, aynı zamanda gerekliliğinin vurgulanmasıdır. Ben bilişsel kısmın yanı sıra, zeki davranışları ortaya çıkaran, kesin belirlenmiş bilişsel olmayan faktörlerin de önemini vurguladım. Gözlemlerimiz ve çalışmalarımız doğru ise bundan sonra bilişsel olmayan zeka faktörlerini içine almayan testlerle toplam zekayı ölçmeyi beklememeliyiz. Bilişsel zeka, kişinin bazı durumlarda bilgisini nasıl kullanacağını gösterdiği için başarısını tahmin etmeye yarar sağlar"(Acar, F. 2001: 15).

1.3. Duygusal Zekanın Gelişimi ve Tanımı

Duygusal zekânın tanımları insan davranışına ilişkin kuramlar kadar eskidir. Diğer insanlar çırpınırken, duygusal zekalarını bileyenler gösterişli bir şekilde ilerlemek için eşsiz bir yetiye sahip olular. Duygusal zeka her birimizin içinde var olan soyut olan bir şeydir. Davranışlarımızı nasıl yöneteceğimizi, sosyal karışıklıklarla nasıl baş edeceğimizi ve olumlu sonuçlar elde edecek kişisel kararlar almamızı sağlayan bir öge diye tanımlanır. 1900'lü yılların başında, bilişsel zeka olan IQ'yu ölçmenin yollarını arayan yeni bir hareket başladı. İlk bilim adamları, IQ'yu vasat oyuncularını mükemmel olanlardan ayıran pratik bir yöntem olarak keşfettiler. Kısa bir süre sonra, bu yaklaşımlarının sınırları olduğunu fark ettiler. Okuma, yazma ve aritmetikte inanılmaz derecede zeki olan pek çok insan davranışlarını kontrol etme ve başkalarıyla iyi geçinme konusunda pek de yetenekli değillerdi. Duygusal zekanın izleri ilk kez sosyal zeka kavramı içinde E. L.Thorndike tarafından 1920 yılında tespit edilmiştir (Poon 2002: 57). Duygusal zekanın zamanla geliştiği kabul edilir (Rosete ve Ciarrochi 2005: 389).

Duygusal zeka kavramı olarak ilk kez psikoloji uzmanları John Jack Mayer ve Peter Salovey tarafından 1990 yılında hazırlanan bir akademik makalede yer almıştır. Yazdıkları makalede Mayer ve Salovey "duygusal zeka"yı bir insanın kendi duygularını başka insanların duygularını tanıyabilme, duygularını birbirinden ayırt edebilme ve

bütün bu bilgileri düşünce ve davranışların oluşumunda doğru bir biçimde kullanabilme yeteneği olarak tanımladılar (Turner ve Walker 2008: 513). Duygusal zeka kavramının gelişmesi, insanların bir konuyla ilgili başarılarını ölçmek için kullanılan genel ölçüm testlerinden başarılı olan kişilerden birçoğunun gerçek hayatta başarısız olduklarının belirlenmesiyle ortaya çıkmıştır (Gürbüz ve Yüksel 2008: 176).

Bütün bu gelişmelerden sonra duygusal zeka kavramı her alanda hatta günlük yaşamda bile yer almıştır. 21. yy.'ın sonlarına doğru büyük bir hızla ilerleyen duygusal zeka beyin üzerinde yapılan birçok araştırmaya katkı sağlamıştır. Bunun üzerine birçok bilim adamı duygusal zeka ile ilgilenmeye ve onu tanılamaya başladılar. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

Güler' in çalışmasında yer alan Cooper ve Sawaf'a göre duygusal zeka; "duyguların gücünü ve kavrayışını insan enerjisi, bilgi ve etki kaynağı olarak sezme, anlama ve etkili olarak uygulama yeteneğidir" (Güler, A. 2006: 26).

Demiral ve Doğan'ın çalışmasına göre; Salovey ve Mayer (1990) çalışmalarında duygusal zekayı, "bireyin kendisini ve diğerlerini izleme, bunlar arasında ayırım yapma, bu süreçten elde ettiği bilgiyi ve düşüncüyü davranışlarında kullanabilme yeteneği ile ilgili sosyal zekânın bir alt boyutu" olarak tanımlamışlardır (Demiral ve Doğan 2007: 212).

Daniel Goleman, IQ'su yüksek olduğu halde hayatta başarısız olanların durumundan hareketle duygusal zeka kavramını; kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, dürtülerini kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendini başkalarının yerine koyabilme ve umut besleme olarak tanımlamıştır (Özgen 2006: 7).

Çoklu zekâ teorisini üreten Gardner, sosyal zeka kavramını daha ileriye taşıyarak, çalışmalarında sosyal zekâ kavramını kullanmış ve sosyal zekayı; bireyin iç iletişimi ve kişilerarası iletişim zekâsından oluşan bir bütün olarak ifade etmiştir. Buna göre; iç iletişim ve zekâ, bireyin kendisiyle olan iletişimi karmaşık ve yüksek düzeyde farklılık içeren duygularını tanımlama becerisi ile ilgilidir. Kişilerarası iletişim ve zekâ ise; bireyin diğer insanlarla olan ilişkileri ve diğer insanların duyguları, motivasyonları, ruh halleri ve beklentileri gibi farklılıklarını ayırt etme yeteneğidir (Aca, E. 2007: 29). Duygusal zeka; gerek iş yaşamında gerekse özel yaşamda kişinin duygularını eğitebilecek ve duygusal anlamda kazanımlarını en iyi biçimde yönlendirebilecek ve

başarıya götürebilecek zeka gelişimi olarak yorumlanabilir. Duygusal zeka kişinin kendisi ve çevresindekilerin duygularını tanıma, yönetme ve duygularını etkin bir şekilde kendi lehine kullanabilme becerisidir. Bu beceriye sahip kişi, yaşadığı tüm duyguları, kendini geliştirme, yaşamda daha mutlu olma, insanlarla daha olumlu ilişkiler kurma ve sürdürme yolunda kullanır (Butler 2005: 6).

Duygusal zeka çok yeni bir kavram olduğu için yanlış yorumlar ve tanımlar da yapılabilmektedir. Bu nedenle literatür incelemesinden elde edilen bilgilerden yola çıkarak duygusal zekanın ne olduğunu ya da ne olmadığını daha iyi kavrayabilmek için sınırları aşağıda maddeler halinde ele alınmıştır.

- ✓ Duygusal zeka, kendi yetenek ve duygularını tanıyabilme ve bu duygu ve yetenekleri kabul ederek yenilerine açık olmak demektir (Bridge 2007: 7.ppt).
- ✓ Duygusal zeka, sürekli gülümseyerek sempatik davranma anlamına gelmemektedir. Ne zaman sert davranılacağına, ne zaman yumuşak davranarak cesaret verilmesi gerektiğinin ve ne zaman hangi sorunun ciddiye alınacağına hissedilmesi gerekmektedir (Monemi 2009: 35-48).
- ✓ Duygusal zeka, duyguları sürekli kontrol altında tutmak anlamına da gelmemektedir. Goleman'a göre Aristo bu konunun önemini şu şekilde açıklamaktadır. "Herkes kızabilir, bu kolaydır. Ancak doğru insana, doğru ölçüde, doğru zamanda doğru nedenle ve doğru şekilde kızmak, işte bu kolay değildir" (Goleman 2001: 7).
- ✓ Duygusal zeka kavramsal düzeyde IQ ve bilişsel becerilerle etkileşim içindedir. Bir kişi hem bilişsel becerilerle hem de sosyal ve duygusal becerilerle mükemmelliğe ulaşabilir (Shapiro 1998: 20).

Yapılan bu tanımlar çerçevesinde duygusal zeka, kişinin yaşamındaki başarısının anahtarı olarak, ilk olarak duygularının farkına varabilmesi, onları kontrol edebilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi için motivasyonunun sağlanmasıyla birlikte yetenek ve becerilerle empati kurup çevresindeki kişilerle iyi ilişkiler kurabilme sanatıdır. Duygusal zeka bir yaşam becerisidir. Yaşamı salt akılla değil, duygularla işbirliği yaparak yönlendirme ve yürütme becerisidir. Ne kadar çok duygularımızın farkında olur, onları tanır ve bize verdiği bilgilerden yararlanmayı öğrenirsek o kadar çok başarılı ve mutlu oluruz. Sosyal bir varlık olan insanın, birlikte çalışma ve bir topluluk içinde yaşaması son derece doğal ve olması gereken bir durumdur. Hayatımızın her alanında insanlarla berabersek onlarla konuşabilmek, anlaşabilmek, onları dinleyebilmek, uyumlu yaşamak ve birlikte üretebilmek zorundayız. Hayatta başarılı ve mutlu olmak istiyorsak bu zorunluluk bizi, önce kendimizi değiştirmeye ve geliştirmeye daha sonra da çevremizi geliştirmeye götürecektir. Bunu sağlayabilmek için de duygusal zeka yeterliliklerini geliştirmemiz gerekir (İş yerinde duygusal zeka semineri 2000).

1.4. Duygusal Zeka Bileşenleri

Duygusal zekayı şekillendiren ve duygusal zekanın işe koşulmasını sağlayan duygusal yeterliliklerdir. Duygusal yeterlilik, iş başında olağandışı bir performansla sonuçlanan duygusal zekaya dayalı ve sonradan öğrenilen bir beceridir (Doğan 2009: 48). Duygusal zeka, tek bir yeterlilikle ya da zeka katsayısı puanıyla belirlenmemektedir. Duygusal zeka, birçok araştırmacı tarafından ortaya konulmuş duygusal yeterliliklerden oluşmaktadır (Demirel 2000: 111). Duygusal zeka, bu bilgilerin ışığında “kişisel yeterlilikler” ve “sosyal yeterlilikler” olmak üzere iki yeterliliğin bileşkesidir. Her iki yeterlilik grubu da kendi içinde alt gruplara ayrılmaktadır (Goleman 1998: 56). Aşağıdaki tabloda ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

Tablo 1. 1. Duygusal Zeka Bileşenleri

<u>KİŞİSEL YETERLİLİK (PERSONAL COMPETENCE)</u>	<u>SOSYAL YETERLİLİK (SOCIAL COMPETENCE)</u>
<u>Kendiyle İlgili Farkındalık (Self Awareness)</u> <u>Duygusal Farkındalık (Emotional Awareness)</u> <u>Kendini Değerlendirme (Accurate Self Assesment)</u> <u>Kendine Güven (Self Confidence)</u>	<u>Empati (Empathy)</u> <u>Diğerlerini Anlama (Understanding Others)</u> <u>Başkalarını Geliştirme (Developing Others)</u> <u>Hizmete Yönelebilmek (Service Orientation)</u>
<u>Kendini Yönetme (Self Managment)</u> <u>Kendini Kontrol (Self Control)</u> <u>Uyumluluk Yeteneği (Adaptability)</u> <u>Güvenilirlik (Trustworthiness)</u> <u>Kişisel Sorumluluk (Self Responsibility)</u> <u>Vicdanlı Olma (Conscientiosness)</u> <u>Yeniliklere Açık Olma (Innovation)</u>	<u>Sosyal Beceriler (Social Skills)</u> <u>İletişim (Communication)</u> <u>Etkileme (Influnce)</u> <u>Liderlik (Leadership)</u> <u>Çatışma Yönetimi (Conflict Managment)</u> <u>Ekip Çalışmasına Yatkınlık (Team Capabilities)</u> <u>İşbirliği ve Dayanışma (Cooperation and solidarity)</u> <u>İlişki Kurmak (Building Bonds)</u>
<u>Motivasyon (Motivation)</u> <u>Başarı Güdüsü (Achievment Drive)</u> <u>İnisiyatif Sahibi Olma (Initiative)</u> <u>Bağlılık (Connection)</u> <u>İyimserlik (Optimisim)</u>	

Kaynak: Acar, F. 2001: 35

1.4.1. Kişisel Yeterlilikler

Kişisel yeterlilikler, duygusal bilinç, kendine güven ve kendini doğru şekilde değerlendirme olarak tanımlanan benlik bilinci, kendini kontrol etme, kişisel sorumluluk, uyumluluk ve yenilikçilikle tanımlanan duyguların kontrolü, başarı güdüsü, bağlılık, inisiyatif sahibi olmak ve iyimserlikle tanımlanan motivasyon unsurları ile açıklanmaktadır. Kişisel ve sosyal yeterlilikler kişinin kendini tanıması ve yönetmesiyle ilgili yeteneklerden oluşur. Kişisel yeterlilikler, kişinin kendini tanıyıp, iş ortamında rolüne uygun davranışlarda bulunabilmesini gerektirir. Ayrıca kişisel yeterlilikler, zayıf yönlerini değiştirip güçlü yönlerine katmasını, hayata dair etkin hedefler belirleyip onları gerçekleştirmesine yardımcı olur. Her bireyin kişisel yetisi farklıdır (Acar, F. 2001: 36).

1.4.1.1. Kendiyle İlgili Farkındalık

Duygusal zekanın en önemli bileşenlerindedir. Kişinin kendi iç dünyasını tanıması, tercihlerinin, sahip olduğu kaynakların, sınırlarının ve gücünün farkında olup hedeflerini bu doğrultuda belirlemesidir (Miller 1999: 26). Kendiyle ilgili farkındalık; kişinin kendine ait değerleri ve amaçları anlamasını sağlar. Kendini bilen, gözlemleyebilen ve duygularını tanıyabilen kişi yani, kendisinin farkında olan kişi ne zaman, nerede ve niçin olacağını bilir. Ayrıca kendisinin farkında olan kişi, eksik yönlerinin farkına varıp, bunları düzeltmek için çalışmalara başlar. Bu farkındalığı geliştiren kişiler, çevresindeki insanları da olumlu yönde geliştirirler (Börekçi 2002: 34).

Duygusal Farkındalık: Kişinin kendi duygularını ve bunların doğurduğu sonuçları fark etme ve bunları dile getirme yeteneğidir (Higgs ve Aitken 2003: 815). Goleman'a göre duygusal farkındalık; kendi kendisiyle konuşmasını izleyerek içinden gelen olumsuz mesajları yakalaması, bir hissin temelini farkına varması, korku, kaygı, üzüntü ve öfkeyle baş etmenin yollarını bulmasıdır. Kendi duygularının farkında olmayan kişiler karşısındakilerin duygu ve düşüncelerini de anlayamazlar. Bunun sonucunda duygusal uyumsuzluk yaşarlar. Duygusal uyumsuzluk, bireyin gerçek duygularını örgütsel kurallarda tutması ve ifade edememesi olarak tanımlanır. Bireysel ve örgütsel açıdan bakıldığında duygusal uyumsuzluk, iş doyumsuzluğu, yoğun stres, kötüleşme, yabancılaşma gibi olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Acar, F. 2001: 39).

Duygusal farkındalık, kişinin duygularını tanıması ve bu duygularının farkına varabilmesi becerisidir (Butler 2005: 7). Duygularının farkında olan kişiler yaptıkları ve

söyledikleri arasındaki bağlantıların farkındadırlar. Bunun sonucunda da performanslarını kontrol edebilirler.

Kendini Değerlendirme: Kişinin kendi gücünü, zayıflıklarını ve sınırlarını bilmesi ve bunu kullanabilmesidir (Brown, K. 2005: 8). Bireyin kendini keşfetmesi, kendisi için nelerin önemli olduğunu anlaması, alışkanlıklarını, yeteneklerini güçlü ve zayıflıklarını bilme becerisidir. Bu beceriyle kişi nasıl hareket etmesi gerektiğini bilir. Kişi kendini değerlendirirken başkaları tarafından nasıl algılandığını bilmek ister. Yapılan birçok araştırma, kişinin kendini bilmesinin kariyer gelişim sürecinde önemli rol oynadığını göstermiştir. Kendini değerlendirme, hedef belirleme ve stratejiden oluşan kariyer geliştirme sürecinin ilk adımı, bireyin kendini tanıması; nerede iyi, nerede kötü olduğunu bilmesiyle başlar (Acar, F. 2001: 41). Kendini değerlendirme, işletmelerin kendilerini değerlendirdikleri SWOT analizine benzemektedir. Bireyin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemesidir. Bu kişiler öğrenmeye, araştırmaya ve kendini geliştirmeye açık kişilerdir.

Kendine Güven: Kişinin yetkinliklerinin farkında olması ve bu yetkinliklerle değerli olduğuna inanmasıdır (Pinos vd. 2006: 68). Kendine güveni olan kişi emin adımlarla yol alır. Kendini ifade etmekten ve doğru olduğuna inandığı görüşleri söylemekten çekinmezler. İş yaşamında ortaya çıkan eşitsizliklerin dışsal faktörlerden meydana geldiğini düşünürler. Kendine güveni olmayan kişiler ise; bunun tersine kendi yeteneklerinden dolayı haksızlıklara uğradıklarını düşünürler. Kendilerini tanımadıkları için sürekli endişe içindedirler ve bunun sonucunda da iş tatminsizliği gibi olumsuz duygu ve düşüncelere kapılırlar (Acar, F. 2001: 41). Kendine güven bireylerin güçlü yönlerine güvenmelerini sağlar. Kendilerinden emindirler ve varlıklarını herkese hissettirirler (Toktamışoğlu 2004: 70).

1.4.1.2. Kendini Yönetme

Kişinin sahip olduğu dürtüleri, istekleri kontrol etme ve yönlendirme becerisidir (Özgen 2006: 1). Kendini yönetme; kendini kontrol, uyumluluk yeteneği, güvenilirlik, sorumluluk, yeniliklere açık olmak ve vicdanlı olma unsurlarından oluşur. Günlük yaşamda kendini yönetebilen kişi, değişimlere daha rahat ayak uyduracaktır (Akbaş 2006: 56).

Kendini Kontrol: Kişinin dürtülerini, içinden gelen olumsuz duyguları kontrol edebilmesidir (Miller 1999: 26). Başka bir deyişle, kişinin duygusal tepkileriyle baş edebilmesi yeteneğidir. Bu yeterliliğe sahip birey, içinden gelen duyguları iyi bir şekilde

yönetebilir. Yapması gerekene odaklanarak daha doğru kararlar alabilir. Kendini kontrol edebilen kişiler, olumlu olayları hatırlayarak olumsuz duygularla başa çıkmada başarılı kişilerdir. Kişi, bilinçli olarak kendini kontrol edemediği zaman savunma mekanizmasına başvurur. Sürekli bunu yaparsa sorunlar ortaya çıkmaya başlar. Sürekli kullanılan savunma mekanizması çevreye uyumumuzu bozar ve sağlıksız sorunlar doğurur (Cüceloğlu 1998: 301).

Uyumluluk Yeteneği: Değişiklikler karşısında esnek olma yeteneğidir. Bu yetiye sahip kişiler, hızlı değişme, sırası değişen önceliklere, aynı anda ortaya çıkan çok sayıda değişikliğe uyum sağlayabilirler. Karşılaştığı durumlara uygun davranışlarda bulunabilmek için, kendi tepki ve taktiklerini durumlara uydurabilirler. Uyum sağlama yeteneği değişimin başarılı olabilmesinin en önemli şartıdır. Uyum yeteneği olmayan kişiler değişime karşı rahatsızlık duyarlar, yeniliklere açık değillerdir. Uyum sağlama yeteneğinin en önemli etmeni, değişime açık olunmasıdır. Uyum sağlayabilmek, belli bir olayı incelerken çok sayıda görüşü hesaba katma esnekliğini gerektirir. Bu esneklik de duygusal güce bağlıdır (Acar, F. 2001: 48).

Güvenilirlik: Güvenilirlik, gerçekçi, ahlaklı, dürüst ve tutarlı olmaktır. Bu yeterliliğe sahip kişiler etik kurallara göre kararlar alırlar. Kendi hatalarını kabul eder, başkalarının da ahlaksal olmayan davranışlarıyla başa çıkmaya çalışırlar. Güven, örgüt içinde ve dışında insanları ve işletmeleri bir arada tutan görünmez bir bağ oluşturur (Atabek 1999: 11).

İnsanlar birbirlerine güvenmedikleri zaman, duyguları anlamazdan gelir, kendileri için zararlı olabilecek fikir ve düşünceleri değiştirmeye çalışırlar. Bunun sonucunda yanlış anlamalar artar, iş ortamında memnuniyetsizlik ortaya çıkar. Yapılan araştırmalarda güvenilirliğin grup verimliliğini artırdığı, grup üyelerinin gözlemlerini rahatça söyleyebilmelerine olanak tanıdığı anlaşılmıştır. Kendine güvenildiğini bilen kişinin motivasyonu da olumlu yönde değişecektir. Güven, etkili bir duygusal güçtür. Kendimize güvendiğimizde bu güveni çevremizdekilere yansıtır ve aynısını da çevremizdekilerden geri alırız (Acar, F. 2001: 46-47).

Kişisel Sorumluluk: İnsanın kendisiyle ilgili her konuda sorumluluğu üstlenmesidir. Kişisel sorumluluğu yüksek olan kişiler, çalışkan, sebatlı, planlı ve başarılıdırlar. Kişisel sorumluluk detaylara önem vermek, dikkatli olmak gibi kavramları da içerir. Ayrıca bu kişiler verdikleri sözleri yerine getirmekte ve üstlerine düşeni yapmakta duyarlıdırlar (Acar, F. 2001: 47).

Vicdanlı Olma: Davranışlarını, duygusal inançlarıyla yargılayan kişi duygusal vicdan aşamasındadır. Bu yargılamayla birey, davranışları hakkında karar verir ve bu karar doğrultusunda kendini ödüllendirir ya da cezalandırır (Başaran 2000: 124).

Yeniliklere Açık Olmak: Kişinin yeni bilgi, yaklaşım ve fikirlere karşı açık ve rahat olmasıdır. Bu yeterliliğe sahip kişi, geniş kaynak çeşitliliğinden yeni fikirler arar, problemlere orijinal çözümler bulur, kendi düşüncelerinde yeni bakış açıları keşfeder ve risk alır (İş yerinde duygusal zeka semineri 2000).

Yeniliklere açık olma yeteneği, hem bilişsel hem de duygusal bir yetenektir. Kendi kendini anlayabilme açısından bilişsel, onu fark edip sonuca ulaşmak özelliğinden dolayı da duygusal olarak düşünülmektedir.

1.4.1.3. Motivasyon

Harekete geçmek anlamına gelen “motere” kökünden türemiştir. Kişinin amaçlarına ulaşmak için duygularını yönlendirebilmesidir. Amaca ulaşmada duyguları kullanabilme, sıkıntılara rağmen umutlu kalabilme becerisidir. Motivasyon, belirli bir amaç için enerjinin belli bir yönde genişletilmesi ile ilgilidir (Samad 2009: 165).

Motivasyon, doğrudan davranışın kaynağı ile ilgilenmektedir. Davranışların nasıl yönlendirilebileceğini veya yönlendirilmiş bir davranışın yoğunluğunun nasıl artırılabilceğini ortaya koymaya çalışmaktadır. Bunun nedeni insanın doğası gereği hareketli ve çeşitli yöntemler kullanılarak etki altına alınabilen bir varlık olmasıdır (www.egitim.aku.edu.tr/motivasyondikkat1.doc).

Motivasyon duygulardan beslenir. Duyguların motivasyon üzerindeki etkisi konusunda yapılan araştırmalar, duyguların dikkate alınmadan motivasyonun incelenemeyeceğini göstermiştir (Acar, F. 2001: 50). Duygular insan davranışlarını ortaya çıkartır, yönlendirir. Herhangi bir olay karşısında pozitif fikirler üretebilen kişiler, motive olmakta başarılıdırlar. Duygusal zekaya sahip bireyler hem kendileri için hem de karşısındaki kişilerin beklentileri için motive olurlar.

Başarı Güdüsü: Kişinin mükemmellik düzeyine ulaşmayı hedeflemesi ve sürekli gelişim çabası içinde olmasıdır. McClelland’ın çalışmasında yer alan başarı güdüsü, bireylerin mükemmel sonuçlara ulaşmak için çabalamalarına neden olan saiktir. Başarı ihtiyacı bireyleri başarıyla özdeşleştirerek, onların gerçek iş başarılarının artmasına neden olan önemli faktörlerdendir. Araştırmalar, yüksek başarı güdüsüne sahip bireylerin bireysel gelişime önem verdiklerini, orta derecede risklere girmeyi istediklerini, sonuçları kolay alınabilecek işlere daha yatkın olduklarını çoğunlukla

kendilerini işlerine adadıklarını, gönüllü olarak sorumluluk aldıklarını ve zorluklar karşısında yılmadıklarını, işlerin gidiş yolu hakkında geri bildirim istediklerini göstermiştir. Başarı güdüsü yüksek kişiler, sonuç odaklıdır, kendi amaç ve standartlarına ulaşmada yüksek derecede kendini güdüler. Hesaplanmış risk alır ve kendini zorlayıcı hedefler belirler (Kaya ve Selçuk 2007: 176-177).

İnisiyatif Sahibi Olma: Fırsatları değerlendirmek, işin daha çabuk yapılması gerektiğinde kuralları esnekletmek, başkalarını alışılmışın dışında girişimci faaliyetle yönlendirmektir. İnisiyatif sahibi kişiler, dış olaylar tarafından zorlanmadan önce harekete geçerler. Yani, sorunları oluşmadan önce görüp çözüm önerileri üretmektir. Bu yeterliliğe sahip kişiler yaşamın kontrolünün kendi ellerinde olduğunu düşünürler (Acar, F. 2001: 52-53).

Bağlılık: Kişinin içinde bulunduğu ekibin ve işletmenin amaçlarına ve hedeflerine ilgi ve heyecan duymasıdır. Kararların ve davranışların sorumluluğunu üstlenerek, verdiği taahhütleri yerine getirmesidir. Bu yeterliliğe sahip kişiler, içinde bulunduğu kurumun misyonu içinde kendi amaçlarını bulur ve benimser. Ekip misyonunu gerçekleştirmek için fırsatları değerlendirir ve bu ortamın oluşması için katkıda bulunur (Börekçi 2002: 41).

İyimserlik: Kişinin engeller ve güçlükler karşısında amacına ulaşmak konusunda kararlı olmasıdır. Engel ve aksiliklere rağmen amaçlara ulaşmada sabırlı ve ısrarlı değildir. Bu yeterliliğe sahip kişiler, başarısızlık korkusu yaşamak yerine, başarı umudu besler (İş yerinde duygusal zeka semineri 2000). Sorun yaşandığında, kişisel hataların peşine düşmek yerine, aksiliğin nereden kaynaklandığına ve çözüme yoğunlaşır ve olumlu tutumunu kaybetmez (Börekçi 2002: 42). İyimserlik, stresle başa çıkmada bireye en fazla yardım eden bir yeterliliklerdir. Gücü ve bilgisi oranında olayları olduğu gibi kabul etmek yerine olumsuzlukları avantaja çevirmenin yollarını arar. İyimserlik, sadece akademik başarıyı değil iş yaşamındaki başarıyı da etkileyen bir faktördür (Acar, F. 2001: 54).

1.4.2. Sosyal Yeterlilikler

Sosyal yeterlilik sizin diğer insanları anlama ve ilişkileri kontrol etme kabiliyetine odaklanır (Bradberry ve Greaves 2006: 50). Başka bir tanıma göre sosyal yeterlilik, kişinin çevresindeki kişilerle olan ilişkilerinin şeklini, başarısını belirleyen yetenek becerilerini içine alan bir kavramdır.

1.4.2.1. Empati

Kişinin başkalarının duygularını, ihtiyaçlarını ve kaygılarını anlayabilmesidir. Tuğrul'un çalışmasında yer alan Rogers'e göre empati, bir kişinin kendisini karşısındakinin yerine koyması, olaylara onun bakış açısıyla bakması, o kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, hissetmesi ve bu durumu ona iletmesidir (Tuğrul 1999: 15).

Empati, karşılıklı anlaşma, doğru algılama ve anlaşılma, ortak zemin yaratma konusunda bize yol gösterir. Empatik iletişim becerisi gelişmiş olan insanlar çevreyi daha iyi anlayabilecek ve geliştirecektir. Birbirlerini doğru, tam, kolay anlayan insanların daha verimli, coşkulu, yaratıcı, başarılı ve etkin işler ortaya koyduğu görülmektedir (Eymen 2007: 27).

Kişinin karşısındaki bireylerin duygu ve düşüncelerini sözlü veya sözsüz iletişimle anlayabilme, ihtiyacı olan kişilere duygusal anlamda destek olabilme ve başkalarının duyguları ve davranışları arasındaki bağlantıyı kurabilme becerisidir (Özdemir ve Özdemir 2007: 395).

Kendilerini tanıyan, başkalarının duygu ve düşüncelerini dikkate alan kişilerin adalet duygusu yüksektir, sosyal sorumluluk duyguları fazladır, başkalarının duygularını anlamada empatik yaklaşımları vardır (Acar, F. 2001: 56).

Diğerlerini Anlama: Kişinin başkalarının duygularını ve bakış açılarını fark etmesi, bu konuda duyarlılık göstermesi ve onların kaygılarıyla yargılamadan ve savunmaya geçmeden samimi olarak ilgilenmesidir. Başkalarını anlama yeteneğine sahip olan insanlar, çok iyi dinleyicilerdir. Duyarlılık gösterir ve başkalarının bakış açılarını anlarlar. Başka insanların gereksinimlerini ve hislerini anlayarak onlara yardımcı olurlar (Goleman vd. 2005: 175).

Başkalarını Geliştirme: Kişinin birlikte çalıştığı insanların ihtiyaçlarını fark edip onları, becerileri ölçüsünde geliştirmesidir. Bu özellik bir yöneticinin yönlendirme ve yol gösterme becerisinin temelini oluşturur. Bu yeterliliğe sahip kişiler, yararlı geri bildirimler verir ve gelişimleri için arkadaşlarının ihtiyaçlarını belirler (İş yerinde duygusal zeka semineri 2000). Yine bu yeterliliğe sahip bireyler akıl hocalığı yapar, programlı eğitimler verir, kişinin becerilerini sınanan ve besleyen görevler önerirler (Goleman 1998: 195).

Hizmete Yönelebilmek: Hizmete yönelebilmek, kişinin çevresindeki insanlara yararlı olmaktan haz duymaktır. Bu yeterlilik özellikle hizmet sektöründe çalışanlar için

oldukça önemli ve gereklidir. İş yaşamında kişinin müşterilerini gereksinimlerini karşılamak için gerekeni yapması ve sonuçta memnun kaldıklarını görünce bundan mutluluk duymasındır (Doğan, N. 2009: 38).

1.4.2.2. Sosyal Beceriler

Kişinin başka insanların davranışlarını kendi istediği yönde yönlendirebilmesidir. Liderliğin, kişiler arası etkinin ve saygınlığın gücü sosyal becerilerdir. Kişinin kendi ve başkalarının davranışlarının farkında olup, iletişimle sorunları çözebilmesi ve başkalarının davranışlarını yönlendirebilmesi yeteneğidir (Börekçi 2002: 43).

İletişim: İletişim genel olarak insanlar arasındaki düşünce ve duygu alışverişi anlamında kullanılmaktadır (Cüceloğlu 2006a: 284). Kişinin duygular hakkında etkili bir şekilde konuşabilmesi, iyi bir dinleyici ve sorgulayıcı haline gelmesi, bir başkasının yaptıkları veya söyledikleriyle kendi tepkilerini ya da yargılarını ayırt edebilmesi, suçlamak yerine biz mesajı gönderebilmesidir (Goleman 1998: 375). İnsanlar arası iletişim, duygu ve düşünce alışverişini yürütme düzenini temel alır. Burada önemli olan anlatmaktır. İletişim kuran kişi duygu ve düşüncelerini, ilişkilerini karşısındakine iletme ister. Kişilerin anlatma eylemlerinin amacı anlaşılmasıdır (Baltaş 2006: 19). Dökmen, kişiler arası iletişim sınıflamasını sözlü ve sözsüz olmak üzere iki şekilde yapmaktadır.

Sözlü İletişim: dil ve dil ötesi olarak,

Sözsüz İletişim: %10 yüz ve %60 beden, bedensel temas, mekan kullanımı (kendi odamız karakterimiz hakkında bilgi verir.) ve araçlar alt sınıflamada ele alınmaktadır. Dil ile iletişimde kişilerin “ne söylediği”, dil ötesi iletişimde “nasıl söylendiği” önem taşımaktadır. Kullanılan sesin tonu, hızı dil ötesi iletişim olarak değerlendirilmektedir (Dökmen 1995). İletişim bir süreçtir, bu süreç bir bireyin, öteki bireylerin davranışlarını değiştirmek amacıyla bu bireylere bazı uyarılar göndermesiyle meydana gelir (Taşer 1992: 89).

Etkileme: Kişinin kişi veya ekipte istek uyandırıp heyecan yaratmasıdır. Bu yeterliliğe sahip kişiler, ikna edebilme becerisine sahiptir. Dinleyenler için iyi hazırlanmış sunumlar yapar. Fikir birliği ve desteği sağlamak için “dolaylı yoldan etkileme” gibi karmaşık stratejiler kullanır (İş yerinde duygusal zeka semineri 2000). Duygusal zekadaki etkileme, otoritesiz güçle açıklanmaktadır. Başka tanıma göre

etkileme; kişinin karşısındaki kişi veya grupta istek uyandırıp heyecan yaratmasıdır (Özgen 2006: 9).

Liderlik: Kişinin başkalarını ikna etmesi, ilham vermesi, heyecan yaratması ve harekete geçirmesidir. Yaşamın her alanında liderlik vardır. Her olay, her kademe, her süreç kendi liderlerini yaratır (Doğan, N. 2009: 40). Daniel Goleman, 1990'lı yılların sonunda, başarılı liderlerin özelliklerini incelemiş ve yaptığı araştırmalar sonucunda, tüm başarılı liderlerin yüksek seviyede “duygusal zeka”ya sahip olduğunu saptamıştır. Goleman'ın araştırmalarına göre; duygusal zekaya sahip olmayan bir lider, ne kadar zeki ve bilgili olursa olsun, başarılı olamayacaktır. Daha da ötesi, liderin duygusal zeka seviyesi ne kadar yüksekse, başarısı da o derece yüksek olacaktır. (Demiral ve Doğan 2007: 225).

Duygusal zeka yetenekleriyle hareket eden liderler, duyguları kontrol edemeden yapılan yanlışların sonuçlarıyla zaman harcamayacak, yeni fırsatlar yaratacak ve enerjisini daha verimli ve etkin faaliyetlere yöneltebileceklerdir (Goleman 2001: 80).

Çatışma Yönetimi: Çatışma yönetimi, uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca yönlendirmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın karşılıklı olarak bir dizi eylemde bulunmasıdır. Çatışma yönetiminin amacı, olumlu, barışçıl bir şekilde çatışmayı sonlandırmak olabileceği gibi, karşı tarafa üstünlük kurmaya yönelik de olabilir (Karip 2003: 16). Çatışmaların nedenlerinde genellikle negatif duygular rol oynar. Bu durumda yapılması gereken negatif duyguları pozitif duygulara dönüştürebilmektir. Bunu yapmanın yolu da; duyguları analiz etmek, başkalarının bu konuda ne düşündüğünü anlamak, duyguları kontrol altına almak ve pozitif duyguları davranışlarımıza yansıtılabilmektir. Çatışmada taraflar anlaşmazlık içinde olup, kendi fikirlerini ve isteklerini karşı tarafa kabul ettirme çabasında dırlar (Ataman 2000: 473). Bireylerarası çatışmaların, motivasyon ve enerjiyi artırma, bireylerin ve dolayısıyla sistemin yaratıcılığını geliştirme açısından yararları da olabilmektedir (Toktamışoğlu 2004: 103-104).

Ekip Çalışmasına Yatkınlık: Kurum içerisinde kişiler arasında bağımsızlığı ve iletişimi geliştirip, güven ortamının oluşmasına zemin hazırlayan ve bu ortamın kalıcı olmasını sağlayan bir çalışma sistemidir. Ekip çalışmasında başarılı olabilecek insanların en belirgin özellikleri; olumlu ve yapıcı insan ilişkilerine sahip olmalarıdır. Bilim adamlarının yaptığı araştırmalar sonucu, iş arkadaşları ile sağlıklı iletişim

kurabilen, ekip çalışmasına yatkın, duygusal olgunluk düzeyi yüksek kişilerin iş yaşamında en iyi performansı gösterecekleri ortaya çıkmıştır (Ural 2001: 212).

İşbirliği ve Dayanışma: Kişinin başka insanlarla ortak amaçlar doğrultusunda birlikte hareket etmesidir. İşbirliği ve dayanışma gibi davranışlar iş başarısını etkileyen önemli etmenlerdir. İşin verimliliği ve devamlılığı için çalışanların işbirliği yapması ve dayanışma içinde olması çok önemlidir. Yapılan araştırmalara göre iş gereklerinin yerine getirilmesi, işbirliği, dayanışma, empati ve moral sağlama gibi duygusal zekanın gereklerine bağlanmıştır. İşbirliği ve dayanışma yeteneği gelişmiş olan bireyler, göreve odaklanma ile ilişkilerde dikkatlilik arasındaki dengeyi sağlarlar (İş yerinde duygusal zeka semineri 2000).

İlişki Kurmak: Kişinin aile ve iş çevresinde anlamlı ve sağlıklı ilişkiler kurması ve geliştirmesi becerisidir. Kişinin hem dinlemeyi, hem de soru sormayı bilmesi, karşısındakinin ne söylediği ve ne yaptığıyla ilgilenmesi, kendi tepkilerini ve fikirlerini ayırt etmesi, işbirliği ve sorun çözmeyi öğrenmesidir (Goleman 1998: 335). İlişki sanatı, büyük oranda başkalarının duygularını idare edebilme becerisidir. Sevilen, sayılan biri olma, lider olma ve insanlar üzerinde etkili olma bu yeteneğe bağlıdır (İş yerinde duygusal zeka semineri 2000).

1.5. Duygusal Zekanın Önemi

Duygusal zeka, kendimizle ve başkalarıyla başa çıkabilmeyi kolaylaştıran duyguları tanıma, anlama ve etkin biçimde kullanma yeteneğidir. Başka bir deyişle, başkalarının neye ihtiyaç duyduklarını, güçlü ve zayıf yanlarını, duygularını değerlendirerek anlayabilmek ve insanların görmek istedikleri gibi biri olmak için gerekli yetkinliktir (Acar, E. 2007: 31). Yapılan araştırmalardaki bulgulara göre hayattaki geçerli davranışın temelinde duygusal yetenekler vardır. Yani, insan ilişkilerinde yetenekli, çevresindeki olaylara duyarlı, kendini tanıyan, negatif duygularını kontrol edebilen, enerjisini olumlu ve yaratıcı şeylere yönlendirebilen bireylerin sahip olduğu yeteneklerdir. Bunlar duygusal zeka seviyesi yüksek bireylerdir. Yüksek duygusal zeka, insanlarla ve hayatla barışık olmanın yollarını açar. Böylece, iletişim becerisiyle birlikte, doğru davranışlar sergileyen, kendini tanıyan, hayattan ne istediğini bilen olgun insan olmanın kapılarını açar (Baltaş, Z. 2006: 45).

Goleman (2005)'a göre duygusal zekada gelişmeyi ifade eden bir sözcük vardır: Olgunlaşma (Goleman vd. 2005: 14). Olgun insan; gelişmiş insandır. İyi belirlenmiş benlik sınırları olan, kendini değerli bulan, yaşamın değişik yönleri arasında denge

kuran duygularını tanıyan ve ifade edebilen kişidir (Cüceloğlu 2005: 257). Gelişmiş insan, davranışlarını önce zihninde yaratır, daha sonra faaliyete döker. Yetiştığı ortam ondan davranışları üzerinde düşünmesini ve seçeneklerini değerlendirmesini istediğinden, davranışlarının temelinde yatan seçme süreçlerine duyarlılık kazanmıştır (Cüceloğlu 2006b: 191).

1.6. Duygusal Zeka (EQ) ve Zeka Katsayısı (IQ) Arasındaki İlişki

Yıllardır bireyin işlevselliğinin ve başarısının zeka katsayısına bağlı olduğu bilinirdi. Ancak şu son zamanlarda duygusal zekanın da başarıda önemli rolü olduğu düşünülmeye başlanmıştır. Zeka katsayısı daha çok bireyin zeka fonksiyonlarını değerlendirmekte, oysa duygusal zeka bireyin duygusal sentez ve tespit fonksiyonlarını ortaya koymaktadır (Doğan, S. 2005: 111). Duygusal zeka ve zeka katsayısı birbirlerine karşıt değil, birbirlerinden ayrı yetilerdir. Bütün bireylerde akıl ve duygusal hassasiyet karışıktır. Bireylerin duygusal zeka düzeyleri kalıtsal olmadığı için gelişimi de ilk çocukluk dönemlerinde gerçekleşmemektedir. Genetik olarak geçen zeka katsayısının tersine duygusal zekanın öğrenilme olasılığı oldukça fazladır (Yüksel 2006: 19).

Doğru kararlar almada duygular vazgeçilmezdir. Akıl, duygusal zeka olmadan verimli çalışamaz. Doğru yolu bulmada duygusal zekanın önderliğine ihtiyaç vardır (Baltaş, Z. 2006: 13). Yapılan araştırmalar her alanda sıra dışı, üstün performans gösteren kişilerin duygusal yeterliliklerinin zihinsel yeteneklerinden iki kat daha fazla önem taşıdığını göstermektedir (Doğan 2009: 41). Zeka katsayısının tersine, duygusal zeka her kültür için geçerlidir (Baltaş, Z. 2006: 7).

Duygusal zekanın kapsamına giren, bireyin kendini tanıması, kontrol etmesi, motive etmesi, duygularını kontrol edebilmesi, diğerlerine anlayışla yaklaşabilmesi gibi yetenekler, sosyal becerilerdir. Bu beceriler sayesinde birey başarısını ve doyumunu arttırabilmektedir. Bu da duygusal zekanın önemini bir kat daha arttırmaktadır (Doğan, N. 2009: 42).

Californaia Üniversitesi'nde yapılan bir araştırmada, yüksek zeka katsayısına sahip bireylerle, gelişmiş duygusal zekaya sahip bireyler karşılaştırılmıştır. Ortaya çıkan bulgulara göre; zeka katsayısı zihin açısından önemli gibi görünse de, bireysel açıdan yetersiz olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca elde edilen bulgular kadın ve erkekler üzerinde birtakım farklılıklar ortaya çıkarmıştır. Bu farklılıkları şu şekilde ifade edebiliriz (Doğan ve Demiral 2007: 213-214):

Yüksek zeka katsayısına sahip erkekler: geniş bir entelektüel ilgi ve yeteneğe sahiptirler. Hırslı, üretken, istikrarlı, eleştirci, tepeden bakan, titiz, duygularına gem vuran ve duygusal açıdan kayıtsız ve soğuk bir görünüm içindedirler.

Duygusal zekası yüksek erkekler: sosyal açıdan dengeli, dışa dönük, neşeli olan bireylerdir. Başkalarına bağlanma, sorumluluk alma ve etik olma gibi özellikleri vardır. İlişkilerinde başkalarına karşı sevecen ve ilgilidirler.

Yüksek zeka katsayısına sahip kadınlar: kendilerinden beklenen entelektüel güvene ve estetik ilgi alanına sahiptirler. Düşüncelerini akıcı biçimde ifade edebilirler. Kendi kendilerini iyi tanıyıp tahlil edebilen, ancak öfkelerini belli etmekten kaçınan, suçluluk duyabilen bireylerdir.

Duygusal zekası yüksek kadınlar: tam tersi duygularını açıkça dile getirebilen, olumlu bakabilen bireylerdir. Ayrıca tıpkı duygusal zekası yüksek olan erkekler gibi kadınlar da neşeli, sosyal, dışa dönüktürler. Sosyal oluşları yeni ortamlara kolayca ayak uydurmalarını ve yeni bireylere kolayca ulaşmalarını sağlamaktadır. Kısacası her bireyde zeka katsayısı ve duygusal zekanın farklı bir karışımı bulunmaktadır. Ayrıca her bir boyut bireye ayrı ayrı özellikler katmaktadır.

1.7. Duygusal Zeka Eğitimle Geliştirilebilir mi?

Yıllardır duygusal zeka doğuştan mı, sonradan mı kazanılır tartışmaları yapılmaktadır. Örneğin insanlar empatiye sahip olarak mı doğarlar, yoksa deneyimlerinin sonucunda mı ihtiyaç duyarlar sorusu akıllara gelebilir. Yapılan bilimsel çalışmalar hem genetik hem de eğitimin rolü olduğunu ortaya koymaktadır (Bar-On 1998: 93).

Duygusal zeka kavramını ilk kullananlardan Mayer'e göre duygusal bilgiyi anlamlandırma ve kullanma kişiden kişiye farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıkların bir bölümü doğuştan gelir, bir bölümü de yaşam deneyimleriyle öğrendiklerimizdir. Duygusal zekayı geliştirmek için iki önemli neden vardır. Birincisi; yaşamda daha mutlu olmak, ikincisi ise; çevremizdeki insanların daha mutlu olmasını sağlamak Çocukların duygusal zeka becerilerini geliştirmesi ve duygularının farkına varmasında ailenin rolü büyüktür. Çünkü aileler çocuklarının duygularıyla büyümesini sağlarlar. Bu nedenle ailelerinin onlara iyi bir model olmaları gerekmektedir. Bunu yaparken de çocuklarıyla her şeyi paylaşmalı ve kurallarında istikrarlı olmalılar (İş yerinde duygusal zeka semineri 2000).

Birey eğer duygularının farkındaysa duygusal zekasının gelişmesiyle sezgi, insanlara güvenme, etkili ve doğru kararlar alma gibi özellikleri de artacaktır. Başka bir deyişle, kişi duygularının gücünün farkına varacaktır (Cooper 1997: 31). Duygusal zekamızı geliştirmek için çalışmaya başladığımızda devamlı bir değişime tanık olmaya başlayacağız. Gün içerisinde bir süre duraksayıp etrafımızı saran şeylere gösterdiğimiz tepkiler hakkında daha farklı düşünmeyi öğrendiğimiz zaman başlamaya hazırız demektir. Duygusal zekayı geliştirmenin en iyi yolu odak noktamızı duygusal zekaya yönlendirmektir. Bu durum bize değişmemenin mümkün olmayacağı yeni bir bakış açısı kazandırır (Bradberry ve Greaves 2006: 80).

1.8. Duygusal Zeka Modelleri

Duygusal zeka kavramı ilk kez 1990 yılında literatürde yerini aldıktan sonra çeşitli modeller geliştirilmiştir. Literatür incelemesi yapıldığında en çok iki duygusal zeka modeliyle karşılaşılmaktadır. Bunlardan birincisi; *yetenek modeli yaklaşımı*, ikincisi de *karma model yaklaşımıdır* (Doğan, N. 2009: 25).

Konunun daha iyi kavranması açısından Tablo 1.2’de bu modellerin temel boyutları, bu boyutların altındaki yetenekler ve beceriler yer almaktadır

Tablo 1.2. Duygusal Zeka Modellerinin Karşılaştırmalı Tablosu

Reuven Bar-On	John Mayer & Peter Salovey	Robert K. Cooper & Ayman Sawaf	Daniel Goleman
Kişisel yetenekler -Duygusal benlik bilinci - Kendine güven - Kendine saygı -Kendini gerçekleştirme -Bağımsızlık Kişilerarası yetenekler - Empati -Bireyler arası ilişkiler - Sosyal sorumluluk Uyumluluk yeteneği - Problem çözme - Gerçeklik ölçüsü - Esneklik Stresle başa çıkabilme yeteneği -Stres toleransı - Dürtü kontrolü Genel ruh durumu - Mutluluk -İyimserlik	Duyguları Tanımlama -Duygularını fark etmesi -Duygularını tanımlayıp, ifade etmesi. -Diğer kişilerin neler, hissettiğini fark etmesi ve duygularını tanımlaması Duyguları Kullanma -Duyguyu düşüncede kaynaştırmaktır. -Duygular etkin ve verimli düşünmeyi sağlar. -Duygular yargılara ve hafızaya yardım ederler. Duyguları Anlama -Temel duyguların nasıl karmaşık duygulara dönüştüğünü bilmek -Duyguların bir aşamadan diğer bir aşamaya nasıl geçtiğini anlamak Duyguları Yönetme -Kendini, arzularını ve dürtülerini kontrol edebilmek -Kendisinin ve diğer kişilerin duygularını yönetebilmek	Duyguları Öğrenmek -Duygusal dürüstlük -Duygusal enerji -Duygusal geribildirim - Pratik sezgi Duygusal Zindelik -Öz varlık -Güven çemberi -Yapıcı hoşnutsuzluk -Esneklik ve Yenilenme Duygusal Derinlik -Özgün potansiyel ve amaç -Adanmışlık -Dürüstlüğü yaşamak -Yetki olmadan etki Duygusal Simya - Sezgisel akış -Düşüncesel zaman değişimi -Fırsatı sezinlemek -Geleceği yaratmak	Kişisel Yeterlilikler Özbilinç - Duygusal bilinç -Doğru özdeğerlendirme - Özgüven Kendini yönetme - Özdenetim -Güvenilirlik - Vicdanlılık -Uyumluluk -Yenilikçilik Motivasyon - Başarma dürtüsü -Bağlılık (Kendini adama) - İnisiyatif - İyimserlik Sosyal Yeterlilikler Empati -Başkalarını anlamak -Başkalarını geliştirme -Hizmete yönelik olma Sosyal beceriler - Etki - İletişim -Çatışma yönetimi -Liderlik -İlişki kurmak -İşbirliği ve dayanışma -Ekip çalışmasına Yatkinlik

Kaynak: Acar, F. 2007: 34; Canbulat, 2007: 67; Acar, E. 2001: 29-30.

Jordan'ın çalışmasının içerisinde yer alan Mayer ve Salovey (1990) yetenek modelinde, duygusal zekanın sosyal zekanın bir tipi olduğunu ve kişinin kendisinin ve başkalarının hislerini ve duygularını denetleme ve bunları davranışlarına yansıtabilme yeteneği olarak vurgulamıştır (Jordan vd. 2002: 195).

Yetenek modeline kısaca akılcı düşünmek için duyguları kullanma yeteneği diyebiliriz. Mayer ve Salovey bu yeteneklerin tümünün bilişsel zeka ile ilişkili olduğunu belirtmektedir. Bu bilim adamları yaptıkları çalışmaları daha da genişleterek duygusal zekanın, duyguların anlamını fark edebilme kabiliyetine dayandığını ve problem çözmenin temelini oluşturduğunu ifade etmişlerdir (Gürbüz ve Yüksel 2008: 177). Yetenek modeli, zekanın içsel yapısı hakkında ve bunun bireyin yaşamındaki yansımalarına ilişkin öngöründe bulunur. Karma model ise, duygusal zekayı tanımlarken, kişilik özelliklerini, bireyin becerilerini ve yeterliliklerini de dahil eder. Daniel Goleman, Reuven Bar-On, John Mayer ve Peter Salovey, Robert K.Cooper ve Ayman Sawaf da bu model içinde yer almaktadır (Acar, F. 2001: 31).

1.8.1. Reuven Bar-On Modeli

Dr. Reuven Bar-On duygusal zekayı, bireyin çevresinden gelen baskı ve taleplerle başarılı bir şekilde baş edebilmesinde bireye yardımcı olacak, kişisel ve sosyal yeterlilik ve beceriler dizini şeklinde ifade etmektedir (Goleman vd. 2005: 446).

Bar-On'un duygusal zeka modelinde, kişisel yetenekler, kişilerarası yetenekler, uyumluluk yeteneği, stresle başa çıkabilme yeteneği ve genel ruh durumu ve bunların altında yatan yetenek ve beceriler açıklanmıştır. Bar-On duygusal zekayı, bireyin kendisini ve diğerlerini anlamasını, diğerleriyle ilişki kurmasını, içinde bulunduğu ortama uyum sağlamasını ve o ortamla baş edebilmesini sağlayan yetenekler olarak görmekte ve bu yeteneklerin insanı başarıya ulaştırdığını düşünmektedir. Bar-On'un modeli, bireyin kendinin farkında olması gibi zihinsel yeteneklerle, kişisel özgürlük, kendine saygı ve ruh hali gibi zihinsel yeteneklerden ayrı görülen özellikleri bir araya getiren karma bir modeldir (Çakar ve Arbak 2004: 37). Bar-On modeli gerçek yaşam sonuçları ve etkili performans üzerinde odaklanmaktadır (Yaylacı 2006: 53). Bar-On'un modelinde beş alt boyut bulunmaktadır. Bunlar; kişisel yetenekler, kişiler arası yetenekler, uyumluluk yeteneği, stresle başa çıkabilme yeteneği ve genel ruh durumudur (Acar, E. 2007: 35-36):

Kişisel Yetenekler: Bireyin kendini bilme ve kontrol etme yeteneğini gösterir.

Duygusal Benlik Bilinci: Kişinin duygularının farkında olması, niçin bu duyguları hissettiğini bilmesi ve bunların sonucu olarak yaptığı davranışların diğer insanlar üzerindeki etkisini fark etmesi.

Kendine Güven: Düşünce ve duyguların tam olarak ifade edilmesi ve bu duygu ve düşüncelerin arkasında durulmasıdır.

Kendine Saygı: Kişinin güçlü ve zayıf yanlarının bilincinde olması, kendini hatalarıyla kabul edebilmesidir.

Kendini Gerçekleştirme: Bireyin, potansiyelini iyi bilmesi, iş ve özel yaşamındaki başarılarından memnun kalmasıdır.

Bağımsızlık: Kendi kendine yetme ve kendini yönlendirebilme becerisidir.

Kişiler Arası Yetenekler: Bu yetenekler ilişki kurma becerilerini, başkaları ile ne derece anlaşabildiğimizi gösterir.

Empati: Karşıdaki kişinin olaylar karşısında nasıl düşündüğünü ve ne hissettiğini anlayabilme, kendini başka birinin yerine koyabilme yeteneğidir.

Bireyler Arası İlişkiler: Kişinin ilişki kurma ve sürdürme becerisini ve duygusal yakınlık içeren güdüden nasıl yararlanabildiğini gösterir.

Sosyal Sorumluluk: Herhangi bir katılımcı ve paylaşımcı, yani sosyal bir tutum sergilemektir.

Uyumluluk Yeteneği: Ne kadar esnek ve gerçekçi olabildiğinizle ilgilidir. Ayrıca problem çözme yeteneği de gelişmiştir.

Problem Çözme: Sorunları belirleme ve etkili bir çözüm bulabilme yeteneğidir.

Gerçekçilik Ölçüsü: Olayları olmasını istediğiniz gibi değil de olduğu gibi görmenizdir.

Esneklik: Duygu ve düşünceleri değişen durumlara uyarlama becerisidir.

Stresle Başa Çıkabilme Yeteneği: Stresin etkilerini en aza indirme ve onu yönlendirme becerisidir.

Strese Karşı Tolerans: Karışık durumlarda sakin kalabilmek ve baştan çıkarıcı durumlara sakinlikle baş edebilmektir.

Dürtü Becerisi: Ani tepkileri kendine zaman tanıyarak kontrol edebilme ve yönlendirebilme becerisidir.

Genel Ruh Durumu: İki göstergesi vardır. Bunlar; iyimserlik ve mutluluktur.

İyimserlik: Olumlu ruh hali içinde olmak ve bu durumu muhafaza etmektir.

Mutluluk: Yaşamdan keyif alabilmek ve tatmin olmaktır.

1.8.2. John Mayer & Peter Salovey Modeli

John Mayer ve Peter Salovey'in duygusal zeka modeli dört boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; duyguları tanımlama, duyguları kullanma, duyguları anlama ve duyguları yönetmedir. Bu bilim adamları tüm bu yeteneklerin bilişsel zekayla ilişkili olduğunu ifade etmektedirler (Acar, E. 2007: 36).

Duyguları Tanımlama: Kişinin hissettiği farklı duyguları birbirinde ayırabilme ve tanımlayabilme yeteneğidir. Etrafınızdakilerin neler hissettiğini fark edebilme becerisi. Nasıl hissediyorum? Diğerleri ne hissediyor? Ses tonu, beden dili, yüz ve mimikten duyguları anlama ve yorumlama yeteneğidir (Acar, E. 2007: 37).

Duyguları Kullanma: Kişinin kendi duygularının farkında olabilme ve bu duygularını ihtiyaçları doğrultusunda kullanabilme yeteneğidir. Başka bir deyişle duyguyu üretmek ve onu yorumlamaktır.

Duyguları Anlama: Karışık duyguları anlayabilme birinden diğerine geçişi tanımlayabilme yeteneğidir. Neden bu şekilde hissediyorum? sorusunu akıllara getirir.

Duyguları Yönetme: Varılan durumlardan faydalı olmayan duygular ile bağlantı kurma ve kuramama yeteneğidir (Gürbüz ve Yüksel 2008: 177).

Duygular üzerindeki karar ve eylemlerimiz uyarlanmış çıktılara ulaşmada duygusal ve rasyonel veriler içeriyor mu? (Yaylacı 2006: 52).

1.8.3. Robert K. Cooper & Ayman Sawaf Modeli

Robert K. ve Ayman Sawaf'ın duygusal zeka modeli, zihinsel becerileri bunlarla ilgili kavramları kapsadığından karma bir modeldir. Bu model duygusal zekayı yönetim organizasyon alanında değerlendirmiş ve dört köşe taşı diye adlandırdıkları modelle duygusal zekayı açıklamışlardır. Bu köşe taşları; duyguları öğrenmek, duygusal zindelik, duygusal derinlik ve duygusal simyadır. Cooper ve Sawaf'ın modeli de Bar-On'un modeli gibi zihinsel yeteneklerin yanı sıra bunların dışındaki bazı kavramları (geleceği yaratmak gibi) içermekte olduğu için karma bir modeldir. Cooper ve Sawaf'ın modelinin boyutları çoğu zaman birbirlerini ya da benzer kavramları içermektedir (örneğin; fırsatı sezinlemek ve pratik sezgi gibi). Bu model kuramsal sorunlara sahip olmakla beraber işletmelerde duygusal zekânın yerine dair önemli kimi bilgiler sunmaktadır (Çakar ve Arbak 2004: 38–39).

Duyguları Öğrenmek: Duygusal zekanın alfabetini, yazılımını ve kelime bilgisini öğrenmek ve duyguların doğuştan gelen bilgeliğinin farkına varmak, ona saygı duymak ve onu değerlendirmektir (Acar, E. 2007: 37):

Duygusal Dürüstlük: Duygulara, onların ifade ettiklerine ve kalple uyum içinde olmalarına dikkat etmektir.

Duygusal Enerji: Enerji düzeyini etkin bir şekilde yönlendirebilme ve dikkatini herhangi bir şeye verebilmektir.

Duygusal Geribildirim: Duyguların, sorumluluğunu üzerine alan, duyguları harekete geçiren, problemleri çözen, öğrenen gibi özelliklerinin olduğunu düşünmektir.

Pratik Sezgi: Yaratıcılık ve yenilik konusunda iç sesini dinlemek ve onun dediğini uygulamaktır.

Duygusal Zindelik: İçtenliği, esnekliği ve inanırlığı artırarak duygusal açıdan güven çemberini genişletir.

Öz Varlık: Duygusal gerçekliği, yaşama amacını, düşünceyi ve inancı ifade eder.

Güven Çemberi: Dürüstlük, inanırlık ve açıklıkla güvenilirliği inşa etmektir.

Yapıcı Hoşnutsuzluk: Hoşnutsuzluğun altındaki enerjiyi açığa çıkararak yapıcı amaca dönüştürmektir.

Esneklik ve Yenilenme: Problemler karşısında içgüdü ve hayallerden yararlanarak geleceğimize yeniden şekil vermektir.

Duygusal Derinlik: Yaşamınızı ve işinizi, potansiyeliniz ve amacınızla uyumlu hale getirmek ve bunu doğruluk, adanmışlık ve sorumlulukla desteklemek için yollar önerir (Doğan, N. 2009: 27).

Özgün Potansiyel ve Amaç: Kişinin kendini, amacını, becerilerini bilmesi ve bunları hayatın içinde kullanabilmesidir.

Adanmışlık: Problemlere çözüm bulmada kendini ve başkalarını en iyisini yapma konusunda sorumlu tutmaktır.

Dürüstlüğü Yaşamak: Sosyal ortamda açık ve net olmak, verilen sözleri tutmak ve bütün sorumluluğu kabul etmektir.

Yetki Olmadan Etki: Üst kademelerde başarı için etkileri, hiçbir sınıf ayrımı olmadan yaratıcılıktan ve saygıdeğerlikten almaktır.

Duygusal Simya: Sorun baskılarla birlikte yaşamı ve gelecek için rekabet etme gücünü artırır ve yaratıcı güdüleri geliştirir (Pamukoğlu 2004: 71).

Sezgisel Akış: Gelişmiş bir önsezinin aktif halde olmasıdır.

Düşüncesel Zaman Değişimi: Yeni fırsatlara duyarlı olmak, geçmiş tecrübelerin ve onlardan alınan derslerin farkında olmak, dikkati şuana vermektir.

Fırsatı Sezinlemek: İçimizden gelen hisse kulak vererek hedeflerimize ulaşmak için sınırlarımızın ötesine gidebilmemizdir.

Geleceği Yaratmak: Karşımıza çıkan zorluk ve engellere rağmen yılmadan ve tutkuyla geleceği yaratmaktır.

1.8.4. Daniel Goleman Modeli

Goleman, Mayer ve Salovey'in modelinden yola çıkıp bu modeli geliştirerek duygusal zekanın; insanın kendi hislerini tanımak, başkalarının hislerini tanımak, kendi kendini motive etmek, içindeki duyguları ve ilişkilerdeki duyguları iyi yönetmek yeteneklerinden oluştuğunu belirtmektedir (Çakar ve Arbak 2004: 41). Goleman'ın bu modeli, işbaşındaki performansa ve kurumsal liderliğe odaklanmaktadır (Goleman 2006: 12). Goleman'ın duygusal zeka modeli yetenekleri kapsayan ve kişilik özellikleri, motivasyon ve sosyal beceri üzerine yoğunlaşan karma model olarak bilinmektedir (Goleman 2000: 52).

Özbilinç (Kendini Tanıma): İçinde bulunduğumuz anda neler hissettiğimizi bilmek ve bu hisleri kararlarımızda yol gösterici olarak kullanmaktır. Kısaca; duyguyu oluşurken fark edebilmektir. Duygusal zekanın temelidir. Kişinin kendi duygularını, ihtiyaçlarını, dürtülerini, güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi anlamındadır. Üç temel yeterliliği kapsar bunlar duygusal bilinç, öz değerlendirme ve özgüvendir (Acar, E. 2007: 40)

Duygusal Bilinç: Belirli bir durumda ya da anda ne hissettiğini farkedebilmektir. Duygularını tanıyan kişiler; hangi duygular hissettiklerini ve bunların nedenlerini bilirler. Kişisel karar gerektiren konularda daha sağlıklı kararlar verebilirler ve daha özgün davranırlar. Bu kişiler sınırlarından emindirler, hayata olumlu bir gözle bakabilirler (Tuğrul 1999: 15). Duygularının farkında olmak, duygusal zekanın temeli olmasından dolayı kişinin duyguları konusunda iç görüş sahibi olması, duygusal zekasını geliştirmesi konusunda atması gereken ilk ve en önemli adımdır (Baltaş, Z. 2006: 20).

Öz değerlendirme: Kendi güçlü yanlarının ve sınırlarının farkında olmaktır. Bireyin kendisiyle, duygu ve düşünceleriyle ilişki kurması, kendinde olup bitenleri duygusal süreçlerle açıklayabilmesidir. Öz değerlendirme yapabilen kişiler; kendilerini gözlemler ve deneyimlerinden ders alırlar. Yeni şeyler öğrenmeye ve kendini geliştirmeye açıktırlar. İnsan içindeki beni bilmek ve anlamak amacıyla kendisine baktığında davranışlarının nedenlerini anlayıp, gerekirse bunların geliştirilmesi, denetlenmesi için çözüm yolları bulma çabası gösterecektir (Köknel 1997: 343).

Öz Güven: Kendi değerini ve yeteneklerini güçlü biçimde özümsemektir. Öz güveni yüksek kişiler girdiği her ortamda varlıklarını hissettirirler. Fikirleri beğenilse de

beğenilmese de dile getirirler. Kararlıdırlar ve belirsizliklere ve boşluklara rağmen sağlıklı kararlar alabilirler (Parthasarathy 2009: 32).

Kendine yön vermek: Duygularımızı elimizdeki işi engellemek yerine kolaylaştıracak şekilde idare etmek, vicdanlı olmak ve hedeflere ulaşmak için olumsuz duygulardan kurtulup toparlanabilmektir (Goleman vd. 2005: 394). Duyguları düzenleme yeteneğine sahip kişiler duygusal ve sosyal yaşantıda çok esnektirler. Karşımızdaki kişinin duyguları ve kendi duygularımızı düzenleyebilme yeteneğinin bize birçok önemli ve yararlı etkileri vardır (Davis 2004: 61-62). Olaylara olumlu yaklaşmak duygu durumunu doğrudan etkileyerek kişinin özel ve iş yaşamında var olma gücünü artırır. Kendileri ve hayatları hakkında olumlu düşünenler başkalarına göre ufak görünen ancak kendileri için anlamlı hayatlarla tatmin olurlar ve yaşamları daha verimli olur. Bu tür insanlar sahip oldukları olumlu bakış açılarını ve duygu durumunu çevrelerine de yayarlar (Baltaş, Z. 2006: 42).

Öz denetim: Kişinin kendi iç dünyasını, sahip olduğu dürtüleri ve kaynakları yönetmektir. Duyguları doğru idare etme becerisi öz bilinç temelinin üstünde gelişir. Yoğun kaygılardan, karamsarlıktan olumsuz duygulardan kurtulma yeteneğini ifade eder. Bu yeteneği zayıf kişiler sürekli huzursuzlukla mücadele ederken, kuvvetli kişiler ise, tersliklerle karşılaştıktan sonra kendilerini daha çabuk toparlayabilmektedirler (Goleman 2000: 61).

Güvenilirlik: Doğruluk ve dürüstlükleri korumaktır. Güvenilir kişiler kararlı ve ilkeli tavır içindedirler. Etik kurallara uygun davranırlar.

Vicdanlılık: Kişisel edimlerin sorumluluğunu üstlenmektir. Vicdan sahibi kişiler, taahhütlerine uyar ve sözlerini yerine getirir. Düzenli ve dikkatli çalışırlar (Acar, E. 2007: 41).

Uyumluluk: Değişim karşısında esnek olmaktır. Sürekli değişen öncelikler ve hızlı değişimle kolaylıkla başa çıkabilirler. Olaylara geniş vizyonla bakarlar.

Yenilikçilik: Yeni fikir ve düşüncelere, yeni bilgilere açık olmaktır. Araştırmacıdırlar, problemleri çözmek için özgün fikirler üretirler. Geniş perspektiften bakarlar ve riskleri göze alabilirler (Goleman vd. 2005: 394).

Motivasyon: Teknik olarak motivasyon, enerjiyi belli bir amaç uğruna belli bir yönde kullanmaktır. Duygusal zeka bağlamında duygusal sistemimizi aracı olarak kullanarak bir işi başlatmak ve bitirmektir. Kendi kendini motive edebilen iş görenlerin çok fazla yönetilmeye ihtiyaçları yoktur. Boşa zaman kaybetmezler daha verimli ve

yaratıcı olurlar (Canbulat 2007: 71). Motivasyonun, insanların çalışma arzusunu ve üretkenliğini artırdığı bilinmektedir. Motive edebilme özelliği, kişinin kendisini ve birlikte çalıştığı insanları, başarıya odaklayarak harekete geçirebilmesidir. Başarı odaklı motivasyonun varlığı çıtayı sürekli daha yükseğe koymayı, kuruma bağlı kalmayı ve başarısızlıklarda yılgınlığa kapılmamayı da beraberinde getirmektedir (Baltaş, A. 2006: 55). Motivasyonun, kişinin kendisi, destekleyici arkadaşları, aile ve meslektaşları gibi besleyici kaynakları vardır. Motivasyon kaynaklarının seçimi ve kullanım tarzı kişiden kişiye değişiklik gösterebilir. Fakat motivasyon unsurları dediğimiz; kendine güven, iyimserlik, kararlılık, coşku ve zorlukları yenme gücü herkes için geçerli unsurlardır. **Kendine güven;** verilen görevi yapabileceğimiz konusunda kendinize inanmanızı sağlar. **İyimserlik;** sonucun iyi olacağı ümidini verir. **Kararlılık;** bütün gücümüzü o konuya yoğunlaştırmamızı sağlar. **Coşku;** yaptığımız işi zevkli hale getirir. **Zorlukları yenme gücü de;** gerekirse her şeye baştan başlayabilmemize destek verir (Canbulat 2007: 71).

Çalışmada motivasyonun dört temel yeterliliği ele alınmıştır. Bunlar; başarıma güdüsü, bağlılık, inisiyatif ve iyimserliktir (Acar, E. 2007: 42):

Başarma Güdüsü: Kişinin amaçlarına ulaşma yönünde kendini isteklendirebilmesidir. Kişinin hedeflediği düzeye ulaşmak için sürekli gelişim çabası içinde olmasıdır. Bu yeterliliğe sahip kişi; performansını nasıl geliştirebileceğini öğrenir, bilgisini arttırarak daha iyisini yapmanın yeni yollarını arar, makul riskler alır ve kendini zorlayıcı hedefleri vardır. Sonuca odaklanır ve kendi amaç ve standartlarına ulaşmada kendini yüksek derecede ve sürekli güdeleyebilir (Börekçi 2002: 40).

Bağlılık: Kurum ya da grubun hedeflerini benimsemek ve örgütün hedefleriyle uyum içinde olmaktır. Örgütleri için özveride bulunmaya hazırdırlar. Karar alırken grubun değerlerinden yararlanırlar.

İnisiyatif: Fırsat doğduğu anda harekete geçmeye hazır olmaktır. İnisiyatif sahibi olanlar istenen ya da beklenenin ötesinde hedeflere ulaşmaya çalışırlar. İşin yapılabilmesi için gerekirse bürokrasiyi deler ve kuralları esnetirler.

İyimserlik: Yenilgiler ve engeller karşısında dahi hedeflere ulaşmaktan vazgeçmemektir. İyimser olan insanların başarı umutları hiç bitmez.

Empati: İnsanların neler düşündüğünü anlamak, onların bakış açılarından bakabilmektir (Butler 2005: 7). Dökmen'e göre diğer insanların iç dünyalarının farkına varmaya "empati kurma" diyebiliriz. Empati kurduğumuz zaman, karşımızdaki insanın

kendine ve dünyaya bakış tarzını fark etmiş oluruz (Dökmen 2004: 129). Empati becerisine sahip kişiler insanlarla iletişim konusunda daha başarılıdırlar (Goleman 2000: 2). Aynı duyguyu yaşamadığımız halde diğer kişinin duygusunu anlayabiliriz. İlişki düzeyinde gerekli olan, kabul etmek değil, anlamaktır; bu gerçeği içimize sindirebilirsek, empatik iletişimin yolu açılmış olur. Duygusal kabul, sağlıklı bir iletişim için zemin sağlar. Çünkü empati, söz konusu durum için kendi dünyamızla kurulabilecek bağlantılara imkan vermeden, kendimizi aşarak karşımızdakini anlamaktır (Baltaş, Z. 2006: 24).

Empati, çok önemli ve değerlidir. Çünkü empatinin olduğu yerde düşmanlık söz konusu değildir. Bir insanın neler hissettiklerini anlayabiliyorsanız o kişiye kızgınlık duyamazsınız (Goulston ve Goldberg 2005: 21). Empatik iletişim büyük ölçüde, aktif dinleme, farklılıklara açık olma ve algıları geniş tutma becerilerini gerektirmektedir. Empati düzeyi yüksek olan kişilerin, bu becerilerini kullanarak duygularında daha dengeli davrandıkları ve zor koşullar altında bile olumlu düşüncelerini koruyabildikleri gözlenmektedir. Bu beceriler bireyin kişilerarası ilişkilerinin daha sağlıklı olmasına ve olumlu yönde gelişimine katkı sağlamaktadır (Yaylacı 2006: 202).

Çalışmada empatinin üç temel yeterliliği incelenecektir. Bunlar; diğerlerini anlamak, başkalarını geliştirmek, hizmete yönelik olmaktır (Acar, E. 2007: 43):

Diğerlerini Anlamak: Başkalarının neler hissettiğini ve bakış açılarını hissetmek ve onların problemleriyle ilgilenmektir. Bu yeterliliğe sahip kişiler; duyarlı, dikkatli ve iyi bir dinleyicidirler.

Başkalarını Geliştirmek: Başkalarının gelişmesine yardımcı olmak ve onların yeteneklerini geliştirmektir. Bu yeterliliğe sahip kişiler; insanların başarılarını onaylayıp onları ödüllendirirler. Kişinin becerileri doğrultusunda görevler verirler.

Hizmete Yönelik Olmak: Müşterilerin ihtiyaçlarını önceden belirleyip karşılamaktır. Müşterilerin tatmin ve sadakatini artıracak yollar üretirler ve onların ihtiyaçları doğrultusunda hizmet sunarlar.

Sosyal Beceriler: Sosyal beceri, başkalarının duygularını idare etme yeteneğidir. Bu beceriler, liderliğin, kişiler arası iletişimin kapsadığı unsurlardır. Sosyal becerisi gelişmiş kişiler; insanlarla sorunsuz bir iletişim sürdürür, her alanda başarılı olur ve sağlıklı bir sosyal yaşamları vardır (Goleman 2000: 62). Duygusal açıdan zengin olan bir kişi olmak kendi duygularını anlamak ve düzenlemekle olur. Bu yeteneğe sahip

kişiler; karşısındaki insanları rahatlatır, motive eder, cesaretlendirir ve problemleri çözerler (Davis 2004: 14).

Sosyal ilişkilerde duyguları doğru yönlendirmek, sosyal durumları doğru algılamak, sorunsuz iletişim kurabilmek, ikna ve liderlik etmek yaşamda sosyal becerisi yüksek insanların özellikleridir. Yaşam, dinamik bir süreçtir. Birey yaşamı boyunca geçirdiği biyolojik, zihinsel, duygusal ve sosyal değişimlere uyabilecek bir esneklikte davranabiliyorsa, kendisi ve çevresiyle barışık olarak dengeli bir ilişki kurabiliyorsa, sosyal beceri ve uyumunun sağlıklı olduğu düşünülür (Kasatura 2003: 117).

Etki: İnsanları ikna etmek için çeşitli taktikler kullanmaktır. Bu yeterliliğe sahip kişiler; hitaplarını dinleyicileri ikna edecek şekilde ayarlarlar ve etkileme gibi stratejiler kullanırlar. Bu tarz kişiler insanların gönlünü kolayca kazanabilirler.

İletişim: İletişim sözcüğünün çok fazla anlamların çıkarılabileceği kullanımı bulunmaktadır. Bunlardan bazıları; düşüncenin değiş tokuşu, anlama anlatabilme, etkileşim, belirsizliğin azaltılması, aktarım süreci, değişme süreci, bağlantıların kurulma süreci, paylaşım süreci, belleğin uyarılması, yanıt verme, uyaran, etkileme, geçiş süreci iktidar kaynağıdır (Zıllıoğlu 1996: 4-5), birey-birey, birey-grup, grup-grup ilişkisi (Baran 1997: 13), enformasyon yayma (Fiske 1996: 15) ya da kaynaktan gönderilen mesajın kanaldan geçerek hedef alıcıya ulaştırılması sürecidir (Baran 1997: 14). En genel tanımıyla; ileti alışverişi anlamına gelen iletişim Zıllıoğlu'na göre; insanlar arasında simgeler aracılığıyla duygu, düşünce, bilgi biriktirilip aktarılma sürecidir (Zıllıoğlu 1996: 21).

Çatışma Yönetimi: Teknolojik gelişmeler insan ilişkilerini zayıflatarak bireyselleştirmektedir. Bireyselleşmenin sonucunda kurumlarda elemanlar arası çatışma önemli bir sorun olmaktadır. Kurum çalışanlarının performanslarının artırılması için çatışmaların kontrol altına alınması gerekmektedir. Çatışmanın pek çok tanımı yapılmaktadır. Bunlardan bazıları; Cross, Names ve Beck'e göre çatışma; "amaçlar, değerler, güdüler, fikirler ve kaynaklar konusunda kişiler arasında ortaya çıkan farklılıklardır". Thomas'a göre ise; "çatışma bir süreçtir ve çatışma bireyin karşısındakileri amacına ulaşmasına engelleyici olarak algılaması sonucunda ortaya çıkan bir süreçtir". Çatışma kaçınılmaz bir olgu olup tüm ilişkilerde veya etkileşimlerde ortaya çıkmaktadır. Çatışmanın olumsuz etkileri olduğu görüşlerine karşı çatışma yaşayan kişilerin çatışmayı yönetebilme becerileri çatışmanın yıkıcı ya da yapıcı olması sonuçlarını doğurmaktadır (Özdemir ve Özdemir 2007: 395).

Liderlik: Lider; belli bir durum, zaman ve koşullar altında bir grup üzerinde; insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan, tecrübelerini aktaran, izleyenlerinin, uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan kişi, liderlik ise, amaçları gerçekleştirmek için grup aktivitelerini etkileme sürecidir (Erdal 2007: 4).

İlişki Kurmak: Amaca ulaştıracak, karşılıklı yarar sağlayacak, gayri resmi ağlar oluşturup çıkar amaçlı ilişkileri geliştirmektir. Ya da; kişinin aile, iş ve sosyal çevresinde anlamlı, doyumlu, sağlıklı ilişki kurma, geliştirme, sürdürme becerisidir (Börekçi 2002: 46).

İşbirliği ve Dayanışma: Bir kurumda çalışanlar, görüş ve düşüncelerini birbirlerine rahatça açabiliyorlarsa, birbirlerini eleştirebiliyor ama bundan kimse incinmiyorsa, kurumda işbirliği ve dayanışma duygusu varsa, çalışanlar girişimde bulunabiliyor ve bu yönde destekleniyorsa, yani kurumda "biz" havası varsa işte o zaman o kurum duygusal zeka boyutunda çalışıyor denilebilmektedir (Demiral ve Doğan 2007: 221).

Ekip Çalışmasına Yatkınlık: Kolektif hedefleri izlerken grup sinerjisi yaratmaktır. Bu yeterliliğe sahip bireyler; saygı, yardımseverlik, işbirliği gibi takım niteliklerine örnek oluşturur. Ekibin tüm üyelerini etkin ve istekli bir katılım içine çekerler. Grubu ve grup itibarını korurlar (Acar, E. 2007: 46).

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Bu bölümde; örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının anlamı, önemi, boyutları, teorileri, diğer kavramlarla ilişkisi, örgütsel yaşama etkisi, sonuçları ve duygusal zeka ile ilişkisi ele alınmıştır.

2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tarihsel Gelişimi

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ilk olarak 1930'lerde Chester Barnard tarafından ele alınmış ve Barnard biçimsel rol davranışı dışında "ekstra rol davranışlarını" ilk kez kullanmıştır. Barnard'ın çalışmaları Organ ve arkadaşlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili çalışmalarının temeli olarak kabul edilir (Ölçüm 2004a: 3). Barnard'ın çalışmalarının çıkış noktası, Western Electric'de yapılan Hawthorne çalışmalarından elde edilen sonuçlardır. Bilindiği üzere Hawthorne çalışmaları biçimsel örgütsel yapıyı ondan türeyen biçimsel olmayan örgütsel yapı şeklinde ele almıştır. Barnard bunun tam tersi bir şekilde biçimsel olmayan organizasyonun biçimsel olmayan örgütten meydana geldiğini ileri sürmüştür. Barnard bu analizle, biçimsel olmayan örgüt yapılarına dikkat çekmek istemiştir. Barnard'ın önemini vurgulamak istediği husus, biçimsel olmayan örgütlerin, biçimsel örgütlerin devamlılığını sağlamak için, emniyet sübabı görevi görmesidir (Beşiktaş 2009: 42).

Chester Barnard "Yönetim Fonksiyonları" adlı kitabında; örgütü "işbirlikçi çabaların birlikteliği" olarak tanımlamaktadır. Barnard'a göre; "işbirlikçi çabaların birlikteliği, kişilerin işbirliğine dayalı olarak geliştirdikleri ve sisteme gönüllü olarak katkıda bulunma davranışlarını kapsamaktadır. Barnard tanımlamasında geçen gönüllülüğü, çeşitli yapıcı hareketlerin meydana getirdiği zihinsel eğilimler olarak ifade etmiştir. Bunun da ötesinde Barnard, gönüllülüğün etkinlik, yetenek ya da kişisel katılımdan farklı bir durum olduğuna da dikkat çekmiştir. Buradaki gönüllülük verimlilik, beceri ve yetenekten farklı olarak, fedakârlık, katlanma ve feragat etme gibi kavramlarla ifade edilebilmektedir (Özen 2000: 7-8).

Örgütsel vatandaşlık kavramı, Organ ve arkadaşları tarafından ilk olarak 1980'li yıllarda ortaya konmuştur. Bu kavramların ortaya çıkışının bu tarihlere denk gelmesinin nedeni bu yılların aynı zamanda bütün dünyada ekonomik, politik, sosyal ve teknolojik değişikliklerinin daha önce görülmemiş ölçüde artmasıdır. Örgütsel vatandaşlık

Davranışı, 1983'te Smith, Organ ve Near tarafından bir makale ve 1988'de Organ tarafından bir kitap ile kavramlaştırılarak, yönetim ve organizasyon alanında çalışan araştırmacıların dikkati çekilmeye çalışılmıştır. Örgütler çalışanlarının ihtiyaçlarına ve davranışlarına önem vermek zorunda olduklarını bu dönemde fark etmeye başlamışlardır (Basım ve Şeşen 2006: 83-84). Katz ve Khan tanımlamalarında geçen, ekstra rol davranışını, örgütsel bir "vatandaşlık" duygusundan kaynaklanır şeklinde ifade etmişlerdir (Ölçüm 2004a: 40). Böylelikle ilk defa Katz ve Kahn ekstra rol davranışlarını tanımlamak için "vatandaşlık" terimini kullanmışlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz 2005: 358). Bununla birlikte, Katz ve Kahn, sistem ödülleri vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini "vatandaşlık duyarlılığı" olarak ifade etmişlerdir.

2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı ve Önemi

Örgütsel vatandaşlık davranışı tanımı ilk kez Dennis Organ ve arkadaşları tarafından 1980'lerde kullanılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının temeli ise Türker'in çalışmasının içerisinde yer alan Barnard'ın (1938) "işbirliğine gönüllülük" kavramı ile Katz'in (1964) "yenilikçi ve spontan davranışları"na dayanır (Türker 2006: 3). Örgütsel vatandaşlık davranışının gelişiminde rol oynayan diğer kavramlar; prososyal (prosocial) davranış ve örgütsel spontanlık (spontane) davranışlarıdır. Prososyal davranış, bireylerin örgütsel hedeflere ulaşmada kendiliğinden ve gönüllü olarak yaptıkları davranışlarıdır. Diğer bir ifadeyle Prososyal davranışlar, rol tanımlarında yer almayan ekstra rol davranışını ve rol tanımlarında yer alan biçimsel rol davranışını kapsayan daha geniş bir kavramdır. Spontan davranış ise, örgütteki işbirliğini arttıran, sistemin faaliyetlerini koruyan ve örgütün imajını yükselten olumlu davranışlar anlamına gelmektedir (Aslan 2008: 166).

Ekstra rol davranışı; işverenin vereceği ödüle bakmaksızın, iş görenlerin gönüllü olarak örgüt adına faaliyetlere katılmalarıdır (Brown, L. 2007: 17).

Biçimsel rol davranışı; biçimsel örgütlerdeki organizasyonel sistemler, politikalar, kurallar ve etkin üretim tekniklerinin uygulanması olarak tanımlanmaktadır. Biçimsel rol davranışı, örgüt hiyerarşisinin bir sonucudur ve örgüt yaşamının sürekliliğini sağlar. Ayrıca bu davranış örgütlerde, biçimsel ödül sistemi olarak da adlandırılır. Çalışanlar, işin gerektirdiği davranışlarda buldukları ölçüde örgüt tarafından ödüllendirilirler. Biçimsel roller, formal kontratlara dayandığından örgüt üyeliğinin sürekliliği için yapılması zorunlu davranışları kapsar. Ancak ekstra rol davranışları çalışanların isteğine bağlı olup örgüt tarafından bir yaptırım uygulanması

söz konusu değildir (Erdem 2008: 55). Örgütsel vatandaşlık kavramı, örgütün sosyal ve psikolojik ortamına katkıda bulunarak, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olan gönüllülük esasına dayalı bireysel davranışları anlatır (Sezgin 2005: 319).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ilk yıllarda çok ilgi görmemesine rağmen son yıllarda bu kavrama ilgi oldukça artmıştır. Podsakoff yaptığı literatür çalışmasında, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili çıkan yayınları araştırmıştır; 1983-1988 yılları arasında sadece on üç makale yayınlanırken, 1988-2000 yılları arasında bu sayı yüz yirmi ikiye çıkmıştır. Vatandaşlık ve benzeri davranışlara sadece örgütsel davranış alanında değil, farklı alan ve disiplinlerde (insan kaynakları yönetimi, pazarlama, hastane ve sağlık idaresi, toplum psikolojisi, endüstriyel ilişkiler ve iş kanunu, stratejik yönetim, uluslararası ilişkiler, askerlik psikolojisi, ekonomi, liderlik) de ilgi artmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının farklı alanlara bu kadar hızla yayılması ve kabul görmesinin en önemli nedeni, örgütsel performansa pozitif katkısının olduğunun düşünülmesidir. Örgütsel vatandaşlık gibi iş davranışları, geleneksel performans değerlendirme ölçüleriyle direkt etkisi gözlemlenemese de, uzun dönemli örgütsel başarıyı etkiledikleri için artan oranda araştırmacıların dikkatini çekmektedir. Araştırmacıların dikkatini çeken bu kavramla ilgili neredeyse bütün çalışmalar Katz'in "yenilikçi ve spontan" davranışlarına dayanır. Bu yüzden Katz'in çalışmasındaki sınıflamayı incelemek, bu çalışmayı temel alarak geliştirilen kavramların ne derece farklılaşıp farklılaşmadığını görmek açısından faydalı olabilir. Katz'in "yenilikçi ve spontan" davranışları şunlardır (Türker 2006:2- 4):

- ✓ Diğer örgüt üyeleriyle işbirliği içinde olmak,
- ✓ Örgütün kaynaklarını ve varlığını korumak,
- ✓ Yapıcı fikirlerle yönetim ve üretim süreçlerinin geliştirilmesine gönüllü olmak,
- ✓ İşini daha iyi yapabilmek ve daha çok sorumluluk alabileceği pozisyonlara gelmek için kişisel gelişime önem vermek,
- ✓ Örgütün toplumdaki imajını yükseltmeye yardımcı olmak, örgüt hakkında 'herkesin çalışmak isteyebileceği bir örgüt' havasını geliştirmeye gönüllü olarak yardımcı olmak.

Gürbüz'ün çalışmasında yer alan örgütsel vatandaşlık davranışı tanımlarından bazıları şunlardır: Greenberg ve Baron örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını, bir çalışanın örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapması olarak tanımlamışlardır. Bu tanıma benzer şekilde Meyer ve

Allen'in örgütsel vatandaşlık davranışını, bireyin pozisyonunun gerektirdiklerinin ötesinde çaba harcadığı davranışlar dizisi olarak tanımladığı görülmektedir. Yani tüm bu tanımların ışığında örgütsel vatandaşlık kavramı; biçimsel ödül sistemi ve iş tanımları tarafından doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan, yerine getirilmesi zorunlu olmayan, gönüllülük esasına dayalı ve organizasyonun fonksiyonlarının etkili şekilde ilerlemesini sağlayan 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. Liderin, çalışma grubuna karşı destekleyici davranışlarda bulunması lider açısından örgütsel vatandaşlık davranışıdır ve sosyal değişim ilişkisi nedeniyle, grup vatandaşlık davranışını önemli ölçüde arttırmaktadır. Dolayısıyla organizasyonlarda, farklı gruplar arasındaki performans farklılıklarını, lider ve grup üyeleri arasında gerçekleşen etkileşimin kalitesine bağlamak mümkündür (Erdem 2008: 58).

Örgütsel vatandaşlık davranışının özellikle son 20 yılda çok fazla gündemde olmasının nedeni, bu davranışların örgütler açısından önemli olmasındandır. İş yaşamında meydana gelen zorluklar ve ekonomideki belirsizlikler firmaların küçülmesine neden olmuştur. Küçülen firmalar ise daha verimli ve güvenilir iş görenleri işletmelerinde tutmak için özen göstermektedirler. Bu nedenle yöneticilerin ve araştırmacıların örgütsel vatandaşlık davranışının anlamlarını anlamaya olan ilgileri artmıştır. Diğer taraftan, küresel rekabet, ekip tabanlı organizasyonlar ve müşteri memnuniyeti gibi konular nedeniyle örgütsel vatandaşlık davranışının önemi daha da artmaktadır (Gürbüz 2006: 51).

Organ'ın tanımlarına bakıldığında bir davranışın örgütsel vatandaşlık davranışı olup olmadığını anlamak için üç önemli unsurun varlığının şart olduğu görülmektedir. Bunlar; biçimsel rol davranışının bir parçası değil, tamamen gönüllü ve isteğe bağlı davranışların bir bütünü olması; işi yaptıklarında resmi ve açık bir şekilde ödüllendirilip, yapmadıklarında ise cezalandırılıp cezalandırılmaması, bu tür

davranışların örgütün etkinliğine katkı sağlaması, örgütün hedeflerine ulaşılmasında etkin olmasıdır (Ölçüm 2004a: 2).

Örgütsel vatandaşlık davranışının en temel özelliğinin zorlayıcı olmayan, davranışlar olmasıdır. Tanımlarda da geçen zorlayıcı olmayan kelimesi ile bu davranışlardan, iş sözleşmesinde açıkça tanımlanan iş tanımı ve rol gereklerini yerine getirmek değil, kişisel seçimi ifade eden ve yerine getirilmediği zaman herhangi bir cezanın uygulanmadığı davranışlar belirtilmektedir. Tanımlarda geçen zorlayıcı olmayan unsur ile vurgulanmak istenilen ana düşünce; örgütsel vatandaşlık davranışının temelinde gönüllülük ilkesi ve bireysel davranışların olduğudur (Bolon 2007: 223).

Örgütsel vatandaşlık davranışının diğer bir özelliği; örgütün ödül ve ceza sisteminden etkilenmemesidir. Yani çalışanlar, ödül kazanmaktan veya bir cezaya uğramaktan korunmak amacıyla, örgütsel vatandaşlık sergilememektedirler. Çünkü işletmelerde uygulanan ödül sistemlerinin asıl amacı, işgörenin resmi tanımlarda belirtilen rol gereklerini yerine getirmede motive etmeyi sağlamaktır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, bireyin bir bütün olarak örgütün işleyişini geliştiren faaliyetlerini temsil eder. “Bir bütün olarak” tanımlaması burada önemli bir unsurdur. Çünkü örgütsel vatandaşlık davranışları genellikle önemsiz görünen davranışlardır. Ancak bir bütün olarak örgütün işleyişini geliştiren ve geleceğe yönelik olan davranışlar bütünüdür. Örgütsel vatandaşlık davranışının bu yönünü oy verme davranışıyla karşılaştırarak önemini ve temel yapısını daha iyi anlamak mümkündür. Bir tek kişinin verdiği oy, yüzeysel olarak bakıldığında son derece önemsiz görünse de, bir bütün olarak düşünüldüğünde, seçmenlerin oyları demokratik sistemin ve süreçlerin temellerini oluşturduğu açıktır (Özen 2000: 20).

Örgütsel vatandaşlık davranışı bir bütünün içinde zamana ve kişilere karşı örgüt etkinliğine katkıda bulunma gibi davranışları kapsamaktadır. Bu anlamda örgütsel vatandaşlık davranışı biçimsel rol tanımlarının ötesinde ve üzerinde davranan, örgütsel etkinliği arttırmayı amaçlayan çalışanların gösterdikleri davranışlardır (Beşiktaş 2009: 39).

2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışını biçimsel rol tanımlarının ötesinde ve üzerinde davranan, örgütsel etkinliği arttırmayı amaçlayan çalışan davranışı olarak tanımlandığında, bu davranışı oluşturan çeşitli alt boyutların varlığı söz konusu

olacaktır. Ancak literatür incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışı araştırmacıları arasında örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları konusunda bir fikir birliği olmadığı görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını literatüre kazandıran Organ, başlangıçta örgütsel vatandaşlık davranışının genel uyum ve diğergamlık olmak üzere iki boyuttan meydana geldiğini açıklamıştır. Daha sonra Organ, 1988 yılında yayımlanmış olduğu kitabında örgütsel vatandaşlık davranışının; Diğergamlık (Altruism), Vicdanlılık (Conscientiousness), Nezaket (Courtesy), Sivil erdem (Civic Virtue), ve Centilmenlik (Sportmanship) olmak üzere beş boyuttan oluştuğunu ortaya koymuştur. Organ, daha sonra örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin olarak yardım etme (helping), nezaket ve ileri görev bilinci olmak üzere üç boyut tanımlamıştır. Yazında örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda yapılan araştırmacıların ölçek olarak daha çok Organ'ın ortaya koyduğu bu beş boyutu kullandıkları görülmektedir (Gürbüz 2006: 54-55).

Farh, Early ve Lin işletme ile özdeşleşme, meslektaşlarına yönelik özgecilik, vicdan sahibi olma, çalışanlar arasındaki uyum ve işletme kaynaklarını koruma olmak üzere beş farklı boyutta; Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach ise yardım etme davranışı, sportmenlik, örgütsel sadakat, örgütsel itaat, bireysel inisiyatif, sivil erdem ve öz gelişim olmak üzere yedi ana başlık altında ifade etmişlerdir (Arslantaş 2006: 158).

2.3.1. Organ'ın Sınıflandırması

Organ, örgütsel vatandaşlık davranışını beş boyutta ele almıştır. Bunlar; diğergamlık (özgecilik), vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenliktir (Özdevecioğlu 2003: 120).

Diğergamlık (Özgecilik): Diğergamlık, örgütte işgörenlerin belirgin bir biçimde gönüllü olarak diğer işgörelere yardım etme yoluyla onların performanslarını ve etkililiğini artırmaya yönelik davranışta bulunmalarını ifade eder. Örgütte uzman ya da deneyimli ve kıdemli işgörenlerin, yeni meslektaşlarına yardım etmesi diğergamlık olarak kabul edilebilir (Ölçüm 2004a: 20). Diğergamlık, işe ilişkin problemleri olan bir işgörelere yardımcı olmak için yapılan gönüllü etkinlikleri içerir. İşgörenlerin araç-gereç kullanmalarına, görevlerini tamamlamalarına, belirli bilgilere ulaşmalarına, bir projeyi ya da sunuyu zamanında hazırlamalarına yardımcı olmaya yönelik davranışlar, özgeciliğe örnek olarak verilebilir. Örgüt içinde bireylere dönük yardımcı olma davranışını ifade eden özgecilik, bireysel düzeyde bir davranış olmasına rağmen, sonuçta bundan örgüt yarar sağlar. Örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik

boyutunda, işin gerektirdiği başarıyı gösteremeyen ya da işinde zorlanan bir çalışana yardımcı olma davranışı öne çıkmaktadır (Sezgin 2005: 323). Başka bir ifadeyle diğergamlık; çalışanın örgütle ilgili sorunlarda veya görevlerde diğer örgüt üyelerine yardım etmeyi amaçlayan tüm gönüllü davranışlar olarak ifade edilebilmektedir (Podsakoff ve MacKenzie 1994: 351).

Vicdanlılık: Örgüt üyelerinin kimi rol davranışlarını kendilerinden bekleneni aşan şekilde yerine getirmeleridir ve işe devamlılık, iş yerinde düzenli çalışma, dakiklik, dinlenme zamanlarını yerinde ve suiistimal etmeden kullanma, görevin kurallarına uyma gibi davranışları içermektedir. İşe düzenli devam etme, çalışanın sözleşmeye dayalı yükümlülüğüdür, ancak devamlılığın gönüllülüğe dayandığı durumlara da sıkça rastlanmaktadır. Bir çalışanın beklenmedik hava koşullarında veya önemsiz hastalıklarında işine gelmemesi, kullanmadığı kişisel izinlerini kullanmak istemesi, özel hayatına ilişkin sorunlar nedeniyle işine bir süre devam edememesi gibi durumlar, çok sık oluşmadığı sürece, yöneticiler tarafından hoşgörü ile karşılanabilmektedir. Ancak, bu hoşgörüye rağmen, işe devamlılık konusunda kendilerinden beklenenin üzerinde bir çaba gösteren çalışanların davranışları, vicdanlılık boyutunda yer alabilecek davranışlardır. İşbaşı, diğergamlık ile vicdanlılık arasındaki en belirgin farkı; diğergamlıkta bireyler, belirli bir kişiye yardım etmek üzere davranışta bulunmalarıyla; vicdanlılıkta ise, belirli bir kişiye değil genel olarak örgüte yarar sağlamak üzere davranışta bulunmalarıyla açıklamaktadır. Belirli bir bireye değil, bir gruba departmana veya genel olarak organizasyona yönelik sergilenen vicdanlılık davranışlarının organizasyonun etkinliğine katkısı açıktır. Örneğin; organizasyonda işe devamsızlık oranı çalışanların vicdanlılık davranışları nedeniyle min. gerçekleşiyorsa bu organizasyon daha etkin çalışabilecektir. Ayrıca çalışanların gönüllülüğe dayalı katkılarını açığa çıkaran vicdanlılık organizasyonun planlama, problem çözme ve yaratıcılık gibi süreçlerini güçlendirir (Özen 2000: 27-28).

Nezaket: İlk kez Organ'ın dile getirdiği ve tanımladığı nezaket boyutu, örgütte iş yükümlülükleri nedeniyle sürekli iletişim içinde olmaları gereken ve birbirlerinin işlerinden ve kararlarından etkilenen üyelerin sergiledikleri olumlu davranışları ifade etmektedir. Organ'ın (1990) bu davranışlara verdiği kimi örnekler, önceden haberdar etme, hatırlatma, bilgi aktarma, danışma ve yapılacakları özet halinde aktarmayı içerir. Nezaket, duygusal açıdan istikrarlılığı koruyarak çatışmaları önler. Görevler konusunda önceden iletişimi sağlayarak, bağımsız çalışılacak işlerin programlanmasını ve işlerin

yürümesini kolaylaştırır (Kamer 2001: 1). Bir başka deyişle nezaket, bir çalışanın diğer çalışanların problemlerini önceden saptayarak çözümü için önerilerde bulunmak ve çalışanın haklarına saygı göstererek problemlerin ortaya çıkmasına engel olmaktır (Köse vd. 2003: 7). Organ'a (1990) göre; diğergamlık ve nezaket boyutları "yardımseverlik" temeline dayanarak tanımlandıkları için birbirinden ayırt edilmeleri güç boyutlardır. İki boyut arasındaki en belirgin fark, yardım etme ediminin gerçekleştiği zamana ilişkindir. Diğergamlıkta kişilerin birbirlerine bir sorun ortaya çıktıktan sonra, o soruna çözüm bulmak amacıyla yardım etmeleri söz konusudur. Nezaket boyutunda ise, öngörülen sorunun ortaya çıkmasını engellemek veya o sorunun etkilerini azaltmak amacıyla önceden somut adımlar atmayı gerektiren davranışlar vardır (Samancı 2007: 7).

Sivil Erdem: Organ'ın kitabında yer verdiği bir diğer vatandaşlık davranış boyutu olan sivil erdem davranışı örgütü etkileyen olaylara karşı çalışanların kendisini bilgili kılması, kararlara ve toplantılara sorumlu biçimde katılmasıdır. İyi bir örgüt vatandaşı, örgütle ilgili tüm konularda fikir geliştirmeye çalışmalı, bu fikirleri tartışabilmeli, eleştirmeli, eleştirilmeli ve geliştirdiği fikirleri açıkça söyleyebilmelidir. Bu davranışlar örgütlerin verimliliğinin artmasına katkıda bulunurlar (Ölçüm 2004b: 21). Sivil erdem, bir bütün olarak örgüte bağlılığı veya üst düzeyde ilgiyi göstermektedir. Kişisel maliyeti fazla olsa da örgüt yönetiminde aktif katılıma isteklilik, (toplantılara katılma, örgütün izlemesi gereken stratejiyle ilgili fikir bildirme, izlenecek politikalarla ilgili tartışmalara girmek), örgütün ortamındaki fırsat ve tehditleri gözlemek, örgütün çıkarlarını üstün tutmaya dikkat etmek, gibi faaliyetleri içermektedir (Köse vd. 2003: 9).

Bu boyut altında gösterilen davranışlar örgüt içinde yapılan toplantılara düzenli olarak katılma, örgütün amaçlarına uygun olarak alınan kararlara destek olma, kurumdaki gelişmelere ayak uydurma, örgüt içindeki değişimlerde diğer iş görenler tarafından benimsemesinde aktif rol oynamak kurum içi toplantılarda düzenli olarak yer almak ve tartışmalara aktif olarak katılmak, bina içindeki duyuru kaynaklarından faydalanmak, organizasyonla ilgili konular üzerinde düşünmek, bilgi sahibi olmak ve bunu iş arkadaşlarıyla paylaşmak vb. davranışlar sivil erdem boyutunda yer alabilecek nitelikte davranışlardır (Özen 2000: 30). Graham bu kavramı klasik politika felsefesinden yararlanarak geliştirmiş ve işgörenlerin, örgütün yaşamına aktif ve gönüllü olarak katılımı olarak tanımlamıştır (Podsakoff ve MacKenzie 1994: 351). Bu

davranışta, bireysel inisiyatif söz konusudur ve bireylerin örgütle ilgili konularda tartışması ve sorunlara yönelik çözüm önerileri getirmesini içermektedir (Ölçüm 2004: 21 b).

Centilmenlik: Centilmenlik boyutu, çalışanların çalışma ortamında gerginliğe ve çatışmaya sebep olabilecek olumsuz davranışlardan kaçınmalarını anlatan davranışlardır (Organ 1990; 96).

İş arkadaşlarına saygılı olmak, sorunları gereksiz yere büyütmemek, işlerin olumsuz yönlerinden çok olumlu yönlerini görmek, örgütle ilgili sorunlarda yapıcı tavır takınmak, örgütün imajını ve faaliyetlerini her yerde savunmak bu boyuta örnek olabilecek davranışlardandır. Centilmenlik, literatürde fazla ilgi görmeyen bir örgütsel davranış türüdür. Organ centilmenliği, işin neden olduğu kaçınılmaz rahatsızlık ve zorlamalara müsamaha gösterilmesindeki isteklilik olarak tanımlamıştır. Bununla birlikte, bu tanım centilmenlik kavramının kelime anlamından daha dar bir anlamı kastetmektedir. Örneğin, centilmen kişi, yalnızca diğer kişiler tarafından rahatsız edilmekten dolayı şikayet etmeyen değil, aynı zamanda işler yolunda gitmediğinde pozitif tutumunu koruyan, diğer kişiler kendi düşüncesinde değilse kızmayan, iyi bir grup çalışması için kendinden fedakarlık yapabilen ve diğerlerinin düşüncelerine de saygı duyan kişidir. Hemen her örgüt ortamında kaçınılmaz olarak zorluklar yaşanmaktadır. Centilmen kişi bunlara memnuniyetle katlanır ve küçük meseleleri fazla büyütmez (Güler, B. 2009: 10).

Çalışanların işletmenin ününü korumada istekli olması, piyasalara iyi haberler vermesi, yanlış anlaşılmalrı düzeltmesi gönüllülük ve centilmenliğe örnek olarak verilebilir. Yapılan çalışmalarda gönüllülük ve centilmenlik ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi destekleyen olumlu sonuçlar ortaya konmuştur. Yeni sorumluluklar almaya veya yeni beceriler edinmeye istekli olarak gönüllülük davranışı gösteren çalışanlar örgütsel performansın artmasında da pay sahibi olacaktırlar (Özen 2000: 27). Ayrıca çalışanların işbirliği yapması konusunda bir yönetici daha az zaman ve enerji harcayacaktır. Böylece gönüllülük ve centilmenlik, bir çalışanın yönetici olmaksızın diğer çalışanın daha verimli olmasını sağlamasıdır. Diğer taraftan gönüllülük ve centilmenliğin eksikliği halinde çalışma gruplarının örgüte karşı hissettiği sadakat duygusu azalacaktır ve iş yeri atmosferi bozulacaktır. Sadakatin azalması ve olumsuz işyeri atmosferi çalışanın verimini de olumsuz yönde etkileyecektir (Ölçüm 2004: 21 b).

Organizasyonlar ne kadar ustaca ve iyi niyetle yönetilirse yönetilsin, umulmadık gerginliklerin ve sorunların yaşanması kaçınılmazdır ve bu sorunlar giderek daha da artabilir. Oluşan gergin ortamdan etkilenen kişiler de şikayet etme hakkını kendilerinde görebilirler. İşte bu haklılığa rağmen ortaya çıkan sorunları büyütmeyen ve yapıcı tavırlarıyla çözümüne katkı sağlamaya çalışan, işteki durumunun olumsuz yönlerini değil olumlu yönlerini vurgulayan ve kırıcı konuşmalardan uzak duran çalışanlar, centilmenlik boyutunda yer alan davranışlar sergilemektedirler (Özen 2000: 28).

2.3.2. Graham'ın Sınıflandırması

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili pek çok teorik ve görgül çalışmada, kurum içi rol ve fazladan rol davranışları arasındaki ayrımın belirgin olduğu ve vatandaşlık davranışlarının her çalışmada aynı biçimde ortaya çıktığı fikrinin benimsendiği görülmektedir. Oysa Morrison pek çok örgütsel vatandaşlık davranışı araştırmacısının kurum içi rol ve fazladan rol davranışları arasındaki sınırla ilgili belirsizliği ve öznelliği açıklamayı ihmal ettiklerini ve bu konuya daha çok yöneticilerin bakış açısıyla yaklaştıklarını belirtmiştir. Dyne, Graham ve Dienesch kurum içi rol ve fazladan rol ayrımının kişilere, iş yükümlülüklerine, organizasyonlara ve zamana göre farklılık gösteren değişken bir ayrım olduğunu belirterek Morrison'un görüşlerini desteklemiştir. Graham bu zorluklardan sıyrılmak için felsefe, politik bilimler, ve sosyal tarih araştırmacılarından kalan ve "toplum içindeki tüm bireylerin toplumla ilgili tüm pozitif davranışları" şeklinde açıklanan sivil vatandaşlık kavramına dayanarak yeni bir yaklaşım geliştirmiştir. Bu yaklaşımda örgütsel vatandaşlık sivil vatandaşlığa paralel olarak "örgütün tüm üyelerinin örgütle ilgili tüm pozitif davranışları" şeklinde tanımlanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışının bu geniş tanımı, çalışanların geleneksel kurum içi rol davranışlarını, işlevsel fazladan rol davranışlarını ve tam ve sorumlu örgütsel katılımı öngören politik davranışlarını birlikte içermektedir (Özen 2000: 31-32).

Türker'in çalışmasının içerisinde Graham (1991) örgütsel vatandaşlık davranışlarını, klasik felsefe ve modern politik teori açısından inceleyerek, 'aktif vatandaşlık sendromu'nu temel alarak sınıflamıştır. Aktif vatandaşlık sendromu, sivil vatandaşın birbiriyle ilişkili üç tür sorumluluğu tanımlar. Bunlar; itaat, sadakat ve katılımdır. Graham (1991) geliştirdiği politik felsefe yaklaşımıyla itaat, sadakat ve katılım kategorilerini örgüt ortamındaki vatandaşlık davranışlarına uyarlamıştır (Türker 2006: 14):

Örgütsel itaat: Örgütsel yapıyı, iş tanımlarını ve personel politikaları belirleyen kural ve yönetmeliklerin gerekliliğini kabul etmeyi ve bunları benimsemeyi ifade eder. Örneğin kurallara ve talimatlara uyma, dakiklik ve işini zamanında tamamlama, örgüt kaynaklarını idareli kullanma gibi davranışlardır.

Örgütsel sadakat: Örgütün bütünüyle ve liderleriyle bütünleşme, kendini örgüt kimliğiyle tanımlamak ve örgüte bağlılık duymaktır. Örneğin örgütü savunmak, çevrede iyi bir imaja sahip olmasına katkıda bulunmak, diğer çalışanlarla işbirliği yaparak örgütün bütününe fayda sağlayacak faaliyetlerde bulunmak gibi davranışlardır.

Örgütsel katılım: Erdem sahibi bir çalışan olarak örgütsel olaylarla ilgilenmek, gelişmelerden haberdar olmak, örgüt yönetiminde aktif bir şekilde sorumluluk almaktır. Örneğin zorunlu olmadığı halde toplantılara katılma, bilgilerini ve yeni fikirleri paylaşma, kötü haberleri duyurmaya razı olmak, grup düşüncesini geliştirmek için popüler olmayan bir düşünceyi savunabilmek gibi davranışlardır.

2.3.3. William ve Anderson'ın Sınıflandırması

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının sonuçları açısından direkt bireylerin ya da direkt örgütün faydalandığı davranışlar olarak ikiye ayrılması iki boyutu ortaya çıkarmıştır. Bunlar; bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışıdır (Türker 2006: 15):

Bireye Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Genellikle iş arkadaşlarına yardım davranışlarından oluşur. Bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı öncelikle doğrudan yardım edilen kişiye faydası olan, bu yolla da örgüte dolaylı faydası olan davranışlardır

Örgüte Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Direkt olarak örgütün işleyişine faydası olan, diğer araştırmacıların örgüte uyum sağlama davranışları olarak inceledikleri davranışlardır.

2.3.4. Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach'ın Sınıflandırması

Podsakoff ve arkadaşları (2000) literatür çalışmaları sonucu otuz farklı vatandaşlık davranışı tespit etmişler ve bunları yedi ana davranış boyutunda sınıflandırmışlardır. Podsakoff'un sınıflandırmasındaki yedi davranış boyutu şunlardır (Podsakoff vd. 2000: 514-525):

Yardımseverlik: Yardım davranışı iki boyutta incelenmiştir: *Birincisi*; işle ilgili sorunlarda, iş arkadaşlarına gönüllü olarak yardım etmek, *İkincisi*; iş arkadaşlarına, işle

ilgili problemlerin çıkmasını önleyerek ya da onları bu konuda uyararak gönüllü olarak yardımcı olmaktır.

Centilmenlik: İŖ ile ilgili kaçınılmaz olumsuzluklarda dahi Ŗikyet etmeden durumu kabul etmek.

Örgüte Sadakat Duyma: alıŖanın örgütle ters dŖtg durumlarda bile örgüte bağlılığını sürdürmesi, çevreye karŖı rgt savunması ve iyi göstermeye alıŖması.

Örgüte Uyum Sağlama: BaŖka kimse uymasa ya da idareciler kontrol etmeseler dahi, alıŖanın, örgüt içi kural, prosedür ve uygulamalara Ŗartsız uymasıdır.

Bireysel İnisiyatif: Örgüt ve iŖ performansını arttırmak için iŖ gereklerinin üstünde bir çabayla, gönüllü olarak yenilikçi ve yaratıcı faaliyetlerde bulunmak, örgütün diğer üyelerini aynı Ŗekilde davranmaya teŖvik etmek.

YurttaŖlık Erdemi: alıŖanın kendisini örgütün bir vatandaŖı olarak görmesi, gerekirse kiŖisel harcamalar dahi yaparak, gönüllü olarak iŖlerin örgütlenmesinde aktif rol alması, çevredeki fırsat ve tehditleri izlemesidir.

KiŖisel GeliŖim: alıŖanın bilgi, beceri ve yeteneklerini geliŖtirmek için gönüllü davranıŖlarda bulunması, böylece iŖletmeye olumlu katkılarının olmasıdır.

2.4. Örgütsel VatandaŖlık DavranıŖının ncelleri

Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach (2000), rgtsel vatandaŖlık davranıŖı ile ilgili yaptıkları araŖtırmalar sonucunda literatürdeki örgütsel vatandaŖlık davranıŖı öncellerinin dört gruba ayrıldığını ileri srmŖlerdir (Podsakoff vd. 2000: 517). Bunlar:

- ✓ alıŖanın zellikleri
- ✓ İŖin zellikleri
- ✓ örgütsel zellikler
- ✓ Liderlik davranıŖları

2.4.1. alıŖanın zellikleri

Bu alandaki ilk araŖtırmalar alıŖan tutum ve davranıŖları ile lider davranıŖları üzerinde yoėunlaŖmıŖtır. Liderlik literatürünün geliŖmesiyle iŖ ve örgütsel özelliklerin etkileri de incelenmeye baŖlanmıŖtır. alıŖanların özellikleri üzerine gerekleŖtirilen ilk araŖtırmalar, tutum ve kiŖilik özelliklerine odaklanmıŖtır. alıŖan özelliklerinden ilki; genel duygusal “moral” faktörüdür ki, Organ ve Ryan bunu, alıŖan tatmininin, örgüte duyulan bağlılığın, örgütsel adalet ve lider desteğiyle ilgili algılamaların altında yatan neden olarak görür. Bu deėiŖkenler örgütsel vatandaŖlık davranıŖına temel oluŖturan kavramlar arasında en sık araŖtırılanlardır ve hepsinin örgütsel vatandaŖlık davranıŖı ile

yaklaşık aynı ölçüde ilişkileri olduğu tespit edilmiştir. Çalışan özelliklerinden ikincisi; “ödüle duyarsızlık”tır. Bu çalışan özelliği; diğergamlık, sorumluluk, nezaket, sportmenlik ve sivil erdem gibi örgütsel vatandaşlık davranışının alt faktörleri ile olumsuz ilişki göstermektedir. Çalışan, örgütün biçimsel ödül ve ceza sisteminden beklentisi veya korkusu olmadan da, örgüte duyduğu bağlılık sayesinde örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilir. (Köse vd. 2003: 6).

2.4.2. İşin Özellikleri

Her ne kadar örgütsel vatandaşlık davranışı literatüründe yeterince vurgulanmamış olsa da liderlik literatüründe örgütsel vatandaşlık davranışının görev karakteristikleri ile ilişkisini gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Podsakoff ve MacKenzie 1994: 351-364).

Görev karakteristiklerinin üç temel unsurundan görev geri bildirim, görev rutinleşmesi ve içsel olarak tatmin edicilik; diğergamlık, nezaket, sorumluluk, sportmenlik ve sivil erdem ile anlamlı düzeyde ilişkili bulunurken, bu ilişki görev geri bildirim ve görevin içsel tatmin ediciliği için olumlu, görev rutinleşmesi için ise olumsuzdur. Lider desteği, yöneticilerin çalışanlarına değer vermesini, onların önerilerini almasını, iyiliğini düşünmesini ve onlara adil davranmasını ifade etmektedir (Schappe 1998: 277-291).

2.4.3. Örgütsel Özellikler

Kamer’in çalışmasında Van Dyne, Graham ve Dienesch’e göre, örgütsel değerler çalışanlara ve çalışanların gelişim ihtiyaçlarına saygı içerdiğinde her iki tarafa da karşılıklı fayda sağlar. Eğer çalışanlar örgütlerinin kaliteli ürün ve servislere, işbirliğine değer verdiğine inanırlarsa, buna bağlı olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunma olasılıkları artacaktır (Kamer 2001: 21).

2.4.4. Liderlik Davranışları

Lider davranışları olarak adlandırılan son kategori ise ikiye ayrılmaktadır: “Dönüştürücü lider davranışları” (temel dönüştürücü davranışlar, vizyon açıklamak, uygun model sunmak, grup amaçlarının kabul edilmesini teşvik etmek, yüksek performans beklentisi ve zihinsel teşvik) ve “etkileşimli lider davranışları” (koşullu ödül davranışı, koşullu ceza davranışı, koşulsuz ödül davranışı, koşulsuz ceza davranışı). Bunlara ek olarak lider-üye değişim teorisi ve amaç- yol teorisiyle tanımlanan bazı lider davranışları da vardır. Dönüştürücü lider davranışlarının genel olarak beş örgütsel vatandaşlık davranışı ile de olumlu ve sürekli ilişkileri vardır. Etkileşimli lider

davranışlarından ise koşullu ödül davranışının örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutuyla olumlu, koşulsuz ceza davranışının ise ters yönlü önemli derecede ilişkisi vardır. Amaç-yol teorisinin boyutlarından olan destekleyici lider davranışının örgütsel vatandaşlık davranışının bütün boyutlarıyla olumlu, liderin rolü belirginleştirmesinin ise sivil erdem dışındaki dört boyutla olumlu ilişkisi vardır. Son olarak lider-üye değişimi, özgecilik ve örgütsel vatandaşlık davranışının geneli ile olumlu ilişki içindedir (Köse vd. 2003: 9).

2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Benzer Nitelikte Olan Davranışlar

Başarılı örgütler resmi görev tanımlarının ötesine geçerek beklenenin üzerinde performans sağlayan çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Resmi görev tanımlarının ötesine geçen bu tip biçimsel olmayan davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı olarak adlandırılmış olmakla beraber aralarında çok kritik farklılıklar zaman zaman göz ardı edilerek Beşiktaş'a göre literatürde bazı araştırmacılar tarafından farklı terimlerle ifade edilmiştir. Bunlar, George ve Brief, örgütsel spontanlık, pro-sosyal örgütsel davranış, Katz ve Khan, ekstra rol davranış, Borman ve Motowidlo, örgütsel kendiliğindenlik, ve hatta karşı – rol davranışı gibi farklı tanımlamalardır (Beşiktaş 2009: 48).

Örgütsel vatandaşlık davranışının, yönetimin farklı alanları ve farklı disiplinler arasında hızla yayılması, kavramı bir bütün olarak ele almayı, teorik ve empirik gelişmelerini takip etmeyi güçleştirmektedir (Podsakof vd. 2000: 514).

Örgütsel vatandaşlık davranışı gibi iş performansını değerlendirmede dikkate alınmayan, ancak uzun dönemde örgütsel etkinliği etkileyen benzer davranışlar vardır. Bu davranışlar; **örgütsel spontanlık** (organizational spontaneity), **psikolojik kontratlar** (psychological contracts), **rol davranışları** (role behaviors) ve **sosyal temelli örgütsel davranışlardır** (prosocial organizational behaviors) (Kamer 2001: 22). Örgütsel vatandaşlık davranışının kavramsal olarak iyi anlaşılabilmesi için diğer kavramlarla benzerlikleri ve farklılıklarının anlaşılması gerekir (Podsakof vd. 2000: 515).

2.5.1. Örgütsel Spontanlık

Kişinin özgür iradesine dayanan ve gönüllülüğe dayalı olan, rol tanımlarında yer almayan ancak örgütsel hedeflere ulaşmayı destekleyen davranışlardır. İş arkadaşlarına yardımcı olma, iyi niyetle yaklaşma, kurumu koruma, yapıcı önerilerde bulunma bu tür davranışlara örnektir (Samancı 2007: 22).

Örgütsel spontanlık davranışlarının temeli Katz'in (1964) çalışmasına dayanır. Katz bu çalışmasında örgütün var olması ve etkin işleyişi için gerekli üç tip davranıştan bahsetmiştir. Bu davranışlar (Türker 2006: 5):

- ✓ Nitelikli personelin elde edilmesi ve elde tutulması,
- ✓ Güvenilir rol performansı,
- ✓ George ve Brief'in örgütsel spontanlık olarak tekrar ele aldığı yenilikçi ve spontan davranışlardır.

Örgütlerin etkin bir şekilde faaliyetlerini yürütebilmesinde çalışanın görevlerini yerine getirmesi kadar formal iş tanımlarının üstündeki davranışları göstermesi de çok önemlidir. İş tanımlarında yer almayan, önceden planlanmayan, işi yaparken dürtüsel olarak ortaya çıkabilecek (spontan) davranışlar için çalışanlar cesaretlendirilmeli ve bu konuda onlara olanak tanınmalıdır. Örgütsel spontanlık ve örgütsel vatandaşlık davranışının benzer noktası her ikisinin de örgütün fonksiyonel işeyisine katkıda bulunmasıdır. Örgütsel spontanlığın örgütsel vatandaşlık davranışından farkları ise şunlardır (Türker 2006: 5-6):

- ✓ Örgütsel spontanlık sadece ekstra rol davranışlarını içerir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ise; hem rol hem ekstra rol davranışlarını içerir. Organ'ın iç tutarlılık boyutundaki davranışların, rol performansından sadece daha sıklıkla ve daha yüksek seviyede gösterilmeleri ile farklılaştığını ifade eder. Bu yüzden George ve Brief, iç tutarlılık davranışlarını gönüllü davranışlar olarak değil, iş performansının yüksek seviyede bir görünümü olarak ele alırlar. Ancak Organ, George ve Brief'ten farklı olarak, örgütsel vatandaşlık davranışını sadece ekstra rol davranışı olarak tanımlamıştır.
- ✓ Örgütsel spontanlık ödüllendirilebilir davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışları ise; örgütün formal ödül ve ceza sistemi dışındaki davranışlardır. Örneğin; işgörenlerin yeni fikirler için maddi ödüller almaları durumunda bu davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamında değil, örgütsel spontanlık kapsamında ele alınır.
- ✓ Örgütsel spontanlık sadece aktif davranışları içerir. Örgütsel vatandaşlık davranışları ise hem aktif hem pasif karakterli davranışları içerir. Örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu davranışları gönüllü bir takım fonksiyonel davranışların gösterilmesinden ziyade fonksiyonel olmayan davranışların gösterilmemesi yoluyla örgütün etkinliğine katkıda bulunur.

2.5.2. Psikolojik Kontratlar

Psikolojik birliktelik olarak da ifade edilen psikolojik kontratlar, örgüt içerisinde yöneticiler ve işgörenler arasındaki eylemleri ve artı performansı, karşılıklı güven, işbirliğine ve gönüllülüğe dayalı olarak gerçekleştirmek olarak tanımlanmaktadır. Tanımdan da anlaşılacağı üzere psikolojik kontratta, kişilerin olumlu kabul içerikli duyguları arasında birbirini etkileyen paralel bir etkileşim söz konusudur (Töremen ve Çankaya 2008: 37). Bu tür kontratlar yazılı değildir, deneyimlere dayalı bir formasyonu vardır. Psikolojik kontratlar iki yönlüdür, işgörenin işletmeden beklentilerinin yanı sıra, işletmenin de işgörenden sadakat ve dürüstlük beklentileri söz konusudur. Çalışanların, örgüte katkılarının karşılığında işverenin borcu olduğuna ilişkin subjektif algılardır. Çalışmanın karşılığı olan ödenen bedele inanmaktır. Sadece resmi ve resmi olmayan yükümlülükleri değil aynı zamanda ima edilen konulardan algılanan yükümlülükleri de taahhüt eder. Sonuç olarak, psikolojik kontratı, örgütsel vatandaşlık davranışından ayıran en önemli özellik; işgörenin yaptığı işe karşılık maddi bir beklenti içerisinde olmasıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışında ise yapılan iş için tanımlanmış maddi kazanım ve beklenti yoktur (Beşiktaş 2009: 49).

Türker'e göre Robinson psikolojik kontratı, kişinin ilişkilerinin başlangıcından itibaren ilişkilerinin şartları hakkında sahip olduğu 'özel' düşünceler olarak tanımlar. İşyerindeki psikolojik kontrat ise, işçi ile işveren arasındaki iş ilişkisi çerçevesinde karşılıklı görevlerine dair inanış ve beklentilerdir. Psikolojik kontrat perspektifi, örgütsel vatandaşlık davranışını çalışanın iş sözleşmesi ile ilişkilendirerek açıklayarak, iki önemli katkıda bulunur (Türker 2006: 8):

Psikolojik kontrat yapısı gereği her çalışan için 'özel'dir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ise literatürde her çalışan için aynı tanımlanmıştır. Her çalışanın örgütle ilişkisinin farklı olması çalışanlar arasındaki rol tanımlamalarının farklılıklarını açıklamaktadır. Psikolojik kontrat, işçi-işveren ilişkisinin karşılıklı, iki taraflı bir ilişki olduğunu vurgular. Psikolojik kontrat perspektifine göre çalışan işvereniyle karşılıklı destekleyici ilişki içindeyse, işini daha geniş tanımlar. Çalışan, işverenin kendisine nasıl davrandığıyla ilişkili duygularına göre bilişsel olarak yükümlülüklerini düzenler.

2.5.3. Rol Davranışları

Samancı'nın çalışmasında Morrison'a (1994) göre, çalışanların görevlerini yaparken gösterdikleri davranışlar, rol davranışlarıdır. Fakat, aynı işi yapan iki çalışanın algıladıkları iş kapsamı farklılık gösterebilmekte, buna bağlı olarak da rol

davranışlarının kapsamı da değişebilmektedir. Çalışanın algıladığı rol kapsamı ne kadar geniş olursa, örgüt içi faaliyetlerini o derece örgütsel rol olarak algılamaktadır. Örneğin; arkadaşlarına yardımcı olma, görevlerini gerekenin üzerinde bir dikkatle yapma gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarını kişi, rol davranışı olarak düşünebilir ve böylece gerekenin üzerinde bir rol davranışı göstermiş olur (Samancı 2007: 24).

2.5.4. Sosyal Temelli Örgütsel Davranış

Prososyal örgütsel davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışının içerdiği “diğerlerine yardımcı olma” unsurunun geniş bir yelpazesidir ve bu davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışında görülen ekstra rol davranışının kapsamı içerisindedir (Altıntaş 2001: 21). Ölçüm vd.’ye göre prososyal örgütsel davranışların tanımı konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Brief ve Motowidlo prososyal örgütsel davranışı, bir örgütte işgören tarafından yerine getirilen, bir birey veya gruba doğru yönlendirilmiş ve bireyin grubun veya örgütün refahını artırma yolunda gerçekleştirdiği davranışlar olarak tanımlamışlardır (Ölçüm vd. 2003: 41).

Örgütsel vatandaşlık davranışı tanımına temel oluşturan prososyal örgütsel davranışlar, fazladan rol ve tanımlanmış rol olmak üzere iki bölümünden incelenmektedir. Bunlardan ilki olan tanımlanmış prososyal davranışlar, bireyin biçimsel iş tanımında ayrıntılı biçimde belirtilen davranışları içermektedir. Bu tür davranışların temelinde yardım etme, paylaşma ve işbirliği kurma gibi davranışlar olup, bu tür davranışlar da iş performansının bir gereği olarak görülmektedir. Bunlardan ikincisi olan, fazladan rol davranışları ise, biçimsel rol tanımlarında yer almayan pozitif sosyal davranışları içermektedir. Başkalarıyla işbirliği kurma, örgütü beklenmeyen tehlikelere karşı koruma, örgütü geliştirici fikirler ortaya atma vb. davranışlar, işlevsel fazladan rol davranışlarıdır. Diğer taraftan kişilerin birbirlerine yaptıkları kişisel yardımların örgütün maliyetini arttırması ve etkinliğini azaltması söz konusu olduğunda da bu davranışların işlevselliğinden söz edilemez. Örgüt içerisinde işlevsel olmayan davranışlar, örgütün gelişimini, başarısını engelleyen, örgüt için faydası olmayan davranışları ifade etmekte olup, sadece örgüt üyelerinin kişisel amaçlarını yerine getirmek için oluşturduğu işbirlikçi faaliyetleri kapsamaktadır. Brief ve Motowidlo, 13 farklı prososyal davranış tipi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu davranış tiplerinin içeriği incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı ile prososyal örgütsel davranışlar arasındaki ilişki daha anlaşılır hale gelmektedir. Bu davranış tipleri (Özen 2000: 16-19):

- ✓ İş ile ilgili konularda arkadaşlarına yardımcı olmak,

- ✓ Kişisel konularda çalışma arkadaşlarına yardımcı olmak,
- ✓ İşe alma, performans değerlendirme ve ücretlendirme gibi personel ilişkileri altında geçen konularda daha esnek, düşünceli ve anlayışlı olmak,
- ✓ Müşteri ilişkilerini örgüte zarar vermeyecek şekilde düzenlemek, müşterilerin ilgi ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak uygun ürün ve hizmetler sunmak,
- ✓ Örgütün zarar görmesi pahasına müşterilerine ürün ve hizmet sunmak,
- ✓ Müşterilerin örgütün ürün ve hizmetlerinden, kaynaklanmayan kişisel sorunlarına yardımcı olmak,
- ✓ Örgütün hedeflerine daha etkili bir şekilde ulaşmasına yardımcı olan örgütsel değer, politika ve düzenlemelere uyum sağlamak,
- ✓ Örgütün daha verimli ve hızlı çalışabilmesi için yönetsel veya örgütsel iyileştirmelerle ilgili önerilerde bulunmak,
- ✓ Örgütün işleyişini yavaşlatabilecek, makul olmayan talimat ve politikalara uygun şekilde itirazda bulunmak,
- ✓ Bütün sıkıntılara ve imkânsızlıklara rağmen, örgütteki faaliyetlere devam etmek, örgüte destek olmak ve örgüte sadık kalmak,
- ✓ İş ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirirken fazladan çaba göstermek,
- ✓ Ek görevler için gönüllü olmak,
- ✓ Örgütün dış çevrede olumlu izlenim kazanmasında yardımcı olmaktır.

2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Teorileri

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'dir

2.6.1. Sosyal Mübadele Teorisi (Social Exchange Theory)

İşletme yönetimi yazınında çoğu kavramın sebepleri ve sonuçlarının açıklanmasında bazı temel teorilere atıf yapılmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış bilimine girmesi her ne kadar 1980'li yıllarda olsa da bu kavramın temelini oluşturan ve kavramın anlaşılmasına yardımcı olan çeşitli teoriler bulunmaktadır. Bu teorilerin başında sosyal mübadele teorisi gelmektedir (Gürbüz 2006: 52). Sosyal mübadele teorisi 1964 yılında Blau tarafından geliştirilmiştir. Beşiktaş'a göre Blau sosyal mübadele teorisini, en fazla ödül alma arzusuyla motive edilme yoluyla kayıpları en aza indirme arasındaki sürecin

gerçekleştiği insan davranışının ekonomik modelidir şeklinde tanımlamıştır (Beşiktaş 2009: 44). Sosyal mübadele teorisi, örgütsel vatandaşlık davranışı temelli araştırmaların zeminini oluşturmaktadır. Blau, sosyal değişimi ekonomik değişimden ayıran ilk davranış bilimci olmuştur (Çelik 2007: 92). Gouldner'ın çalışmasını temel alan Blau çalışanın örgütle ilişkisini ve bu ilişkilerde taraflar arasındaki etkileşimin ekonomik ve sosyal olmak üzere iki biçimde gerçekleştiğini ifade eder (Türker 2006: 9). Bu teoriye göre, bir taraf diğer tarafa kaynak sağladığında diğer taraftan da bu kaynağa aynı şekilde cevap vermesi beklenir. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki sosyal mübadele ilişkisi çalışanları görevlerinde daha aktif ve yaratıcı olmaya, daha fazla sorumluluğa ve işi için daha fazla zaman ve enerji harcamaya yönlendirir (Özen 2000: 14-15).

Blau, mübadelede iki çeşit sosyal ilişki olduğunu ortaya koymaktadır: sosyal mübadele ilişkisi ve ekonomik mübadele ilişkisi. Ancak bu iki ilişkinin önemli farklılıkları vardır. Sosyal mübadele ilişkisinde, taraflar arasındaki karşılıklı ilişkiler belirli bir zorunluluğa dayandırılmamıştır. Bir taraf diğer tarafa bir kaynak sağladığında diğer tarafın da bu kaynağa aynı şekilde karşılık vereceği varsayılır fakat buradaki karşılığın zamanlaması ve niteliği gönüllüdür. Bu gönüllü davranışlar zorunlu olarak yerine getirilmesi gereken davranışlar değildir. Sosyal mübadele teorisinde mübadele sonucunda tarafların elde edeceği kazanımlar pazarlık konusu yapılmaz ve kişilerin takdirine bırakılır. Yine bu kazançlar parasal değildir. Bu nedenledir ki, sosyal mübadele teorisinin gelecekte niteliği belirlenmemiş yükümlülükler doğurması, bu ilişkiyi ekonomik mübadeleden ayıran en önemli unsurdur. Bu mübadeleden elde edilen sonuçlar, karşılıklı güven ve arkadaşlığın göstergesidir (Gürbüz 2006: 53).

Ekonomik mübadele teorisinde ise mübadelenin farkları açıkça tanımlanarak belirli işlem ve sözleşmelere dayandırılmıştır. Bu ilişkide taraflar gereklilik dışında gönüllü ve işbirlikçi davranışlar sergilemezler. Elde edilen sonuçlar ise daha çok maddi özelliklidir. Çalışanlar, arzuladıkları somut sonuçlara ulaşmak amacıyla, birbirleriyle gruplarla veya örgütlerle işbirliği yaparlar. Sosyal mübadele teorisi bakış açısı, örgütlerin bireylere nasıl davranıldığı, onların ihtiyaçları ile ne şekilde ilgilendiğine göndermede bulunur (Erdoğan 1997: 217).

Bireyler, örgütlerinin onların iyi olmasını gözetmesine ve örgüte buldukları katkılara değer vermesine ilişkin inançlar geliştirmektedirler. Bu bağlamda bireylerin örgütlere çabalarını, düşüncelerini ve fiziksel güçlerini kattıklarından; bunun karşılığı olarak ise örgütten birtakım getiriler beklediklerinden söz edilebilecektir. Bu yolla

bireyin beklentilerinin örgüt tarafından karşılanabilmesi, bireyin hem tatminine ve bağlılığına hem de örgütsel vatandaşlık davranışı ile ifadesine anlam katacaktır. Çalışan, işletme organizasyonunda karmaşık olan kişisel gereksinimlerinin bazılarını gidermek için yer alır. Çalışan öncelikle, ekonomik ihtiyaçlarını karşılamak için bir organizasyonda bulunmaktadır. Bunun yanı sıra güven ve sosyal gereksinimlerinin giderilmesi de beklentileri arasında olabilir (Güler, B. 2009: 15).

Sosyal mübadelenin işgörenleri örgütsel vatandaşlık davranışına yönlendirdiği ifade edilebilir (Konovsky ve Pugh 1994: 659). Organ, çalışanların organizasyona girerken sosyal mübadele teorisini kabul ederek girdiklerini ve vatandaşlık davranışı göstermeye istekli olduklarını ifade etmiştir. Bu bağlamda, örgüt çalışanları, örgütün kendilerinden beklenen davranışı ekonomik mübadele davranışı göstermeye zorlayana kadar örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemeye devam edeceklerdir. Dolayısıyla, sosyal mübadele teorisi açısından örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesi adaletli muamele ve tatminkar çalışma şartlarına karşı gösterilen bir davranıştır (Gürbüz 2006: 55).

2.6.2. Eşitlik Teorisi (Equity Theory)

1960'lı yıllarda Örgüt Yönetimi alanında yapılan birçok araştırma, örgütsel adalet üzerinde yoğunlaşmıştır. J. Stack Adams, General Electric işletmesinde yaptığı çalışmalarda, çalışanların adalet konusundaki algılarının performansları üzerinde önemli etkilere sahip olduğunu ve çalışanların motivasyonunda önemli değeri olduğunu ortaya koymuştur. Bu araştırmalar sonucunda Adams, 1965 yılında "Eşitlik Teorisi"ni geliştirmiştir (Güler, B. 2009: 15).

Çalışanlar kendilerinin örgüte ve örgütün kendilerine sunduğu katkıları, iş arkadaşlarının kazanım ve katkılarıyla karşılaştırırlar. Kendilerine eşit davranılmadığını ya da bazı kaynaklardan mahrum bırakıldığı duygusuna sahip çalışanlar örgüte katkılarını azaltırlar, örgütsel vatandaşlık davranışları gösterebilecekken göstermemeyi seçerler. Örgütün kaynak ve olanaklar açısından adaletli bir dağıtım yaptığını algılayan çalışanlar ise örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırma eğilimine girerler (Türker 2006: 13). Bu teorinin ana fikri, personelin iş ilişkilerinde eşit bir şekilde muamele görme arzusunda olması ve bu arzusunun motivasyonu etkilemesidir (Koçel 2001: 398).

Koçel'in çalışmasında Adams'a göre, kişi, kendisinin sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır. Bu karşılaştırma genellikle kişinin, gayret ile sonucu

içeren bir çeşit oran oluşturması ile olur. Kişi kendi oranını, kendisi ile aynı düzeyde saydığı başkaları ile karşılaştırmaktadır. Kişi bu karşılaştırma sonucu algılayacağı her eşitsiz durumu gidermek için çaba sarf edecektir (Koçel 2001: 524).

Bireyler kendi katkı ve ödülleri diğer kişilerin katkı ve ödülleri ile karşılaştırırlar. Bu karşılaştırma sonucunda kendi durumlarında adaletsizlik gören bireylerin algıladıkları eşitsizlik büyüdükçe yakınma ve gerginlikleri artar. Bu durumda kişiler önce kendi ödülleri artırmak için çaba gösterirler, bunu başaramazlarsa bu defa çalışma hızlarını yavaşlatmak gibi katkılarını azaltma yolunu seçerler (İncir 1990: 13-14).

2.6.3. Lider-Üye Değişim Teorisi (Leader-Member Exchange Theory)

Lider-üye değişim teorisi, Blau'nun geliştirdiği sosyal değişim teorisi kapsamında incelenebilen ve Fred Fiedler tarafından geliştirilen durumsal lider etkinliği (Contingency Theory of Leader Effectiveness) teorisinin bir parçası olan yaklaşımdır. Sosyal değişim teorisine göre, çalışanlar ile yöneticiler arasında mübadeleye dayalı bir ilişki bulunmaktadır. Lider-üye değişim teorisi ise, yönetici ve çalışan arasında gelişen ve sosyal değişime dayanan modellerden biridir. Bu modele göre, görevlerin yerine getirilmesi sürecinde yönetici ve çalışanlar arasında bir tür değişim gerçekleşmektedir. Bu teoriye göre; çalışanların göstermiş oldukları örgütsel vatandaşlık davranışını yöneticileri ile olan ilişkileri belirlemektedir. Bu ilişkiye göre örgütsel vatandaşlık davranışı seviyesi artmakta veya azalmaktadır. Liderlerin her çalışana göre farklılaşan ilişkileri, çalışanlar ile aralarında bir gönül bağı oluşturmakta ve çalışanların performanslarında artış meydana gelmektedir (Çelik 2007: 98-99). Yüksek nitelikli bir lider izleyici ilişkisi karşılıklı güvenin olduğu, güçlü sadakat ve etkileşimin olduğu, destekleyici bir ast üst ilişkisi şeklindedir. Karşılıklı etkileşimin yüksek olduğu bu ilişkide amir, bağlılığı yüksek, tutarlı ve faaliyetleri kendi beklentilerine uygun astlarını ödüllendirir. Amirinin olumlu tavrına, astı da örgütsel vatandaşlık davranışları gibi rol gereklerinin üstünde davranışlar göstererek karşılık verir. Yapılan çalışmalar liderliğin, vatandaşlık davranışının açığa çıkmasında anahtar rolü olduğunu destekler (Türker 2006: 13).

2.6.4. Karşılıklılık Norm Teorisi

Örgütsel vatandaşlık davranışının kuramsal temelini oluşturan bir başka teori de karşılıklılık norm teorisi'dir. Gouldner tarafından ileri sürülen karşılıklılık norm teorisi'ne göre; kişiler kendilerine yardım edene yardım ederler ve kendilerine yardım

edeni incitmezler. Örgütsel vatandaşlık açısından yapılan değerlendirmelerde yöneticilerin adil davranışları ve tutumları karşısında iş görenler karşılık verme ihtiyacı duyarlar. Böylece örgütsel vatandaşlık davranışı ortaya çıkar (Özen 2000: 12).

Gürbüz'ün çalışmasının içerisinde Gouldner'a göre karşılıklılık normunun söz konusu olabilmesi için öncelikle kişilerin kendilerine yardım edenlere yardım etmeleri ve kişilerin kendilerine yardım edenlere zarar vermemeleri gerekmektedir. Gouldner, karşılıklılık normunun evrensel özelliğinin olduğunu, ancak karşılaşılan durumun şartlarına, kişilerin karakter özelliğine ve normun sonuçlarına verilen değere göre değişebileceğini belirtmiştir. Kişiye yapılan bir yardım sonucunda, elde edilen kazancın değeri kişinin o an bu yardıma ne kadar ihtiyacı olduğuna bağlı olacaktır. Aynı şekilde, kişiye yardım sağlayan vericinin kaynakları ve vericinin güdülerini karşılıklılık normunu etkileyebilecektir (Gürbüz 2006: 53-54).

Sonuç itibarıyla, karşılıklılık normuna göre kişiler kendilerine yardım edene bir şekilde yardımla karşılık vereceklerdir. Çalışma ortamında çalışanlar, yöneticilerden algıladıkları adil ve eşit davranış, tutum ve süreçlere karşılıklılık normu gereği bir karşılık verme ihtiyacı hissedeceklerdir. Çalışanların karşılık verme ihtiyacı ise örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine yol açabilecektir (Güler, B. 2009: 16).

2.6.5. Beklenti Teorisi

Çalışanların davranışları, gösterecekleri çaba karşılığında elde edeceği ödüllere göre şekillenmektedir. Çalışanların ortaya koydukları gönüllü, proaktif ve emirlere dayanmayan faaliyetlerinin nedenlerini Vroom'un "Ümit (Beklenti) Kuramı" ile açıklayabiliriz. Güler'in çalışmasında Victor Vroom'a göre bir kişinin belli bir iş için gayret sarf etmesi iki faktöre bağlıdır (Güler, B. 2009: 18):

- ✓ Valens (kişinin ödülü arzulama derecesi)
- ✓ Beklenti.

Victor H. Vroom tarafından ortaya atılan bu kuram beklenti ve sonuç arasındaki ilişki üzerine kuruludur. Bu kurama göre "belirli bir biçimde davranma eğiliminin derecesi, belirli bir sonucun bu davranışı izleme beklentisinin derecesine ve bu sonucun kişi için çekiciliğine bağlıdır". Sonucun değeri, bu modelde ileride ortaya çıkabilecek bir sonuç karşısında kişinin ulaşabileceğini umduğu doyum seviyesini ifade eden değerlik ile tanımlanır. Tevrüz, Artan ve Bozkurt sonucu birincil ve ikincil olmak üzere iki seviyede incelemiştir. Birincil olanlar işin hedefi, ikincil olanlar da kişinin hedefidir. İkincil sonuçlar birincil sonuçlardan çıkar. Kişinin bu iki sonuç arasında bağlantı

olduğunu anlaması bu kurama yararlılık (instrumentality) değişkenini ekler. Beklenti kuramı üç değişkende incelenebilir (Güler, B. 2009: 18-19):

Çekicilik: İnsanın işinde ulaşabileceği potansiyel çıktıya ya da ödüle verdiği önemdir.

Performans-Ödül Bağı (Performans - Sonuç Beklentisi): Belirli bir performans düzeyinin kendisini arzuladığı sonuca ulaştırıp ulaştırmadığı hakkında kişinin inancının derecesi.

Çaba-Performans Bağı (Gayret-Performans Beklentisi): Belirli bir miktarda çaba harcamanın performansa yol açıp açmayacağı hakkında kişinin algıladığı olasılık.

Çalışanlar bu beklentilere, deneyimleri, işleri ile ilgili dikkatleri, gözlemleri ve algıları, gayretleri ve daha önce çalışmalarının karşılığında almış oldukları ödüller nedeniyle yeni beklentilere girmekte ve bu duyguyla motivasyonları sürekli kılınmaktadır (Çelik 2007: 99).

2.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Ortaya Çıkaran Faktörler

Örgütsel vatandaşlık davranışının verimlilik üzerine etkileri yanında, çalışanların neden rol fazlası davranış gösterdiklerini tespit etmek amacıyla birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda Organ ve Ryan, çalışanların iş memnuniyetlerini, örgüte olan bağlılıklarını ve adalet algılarını örgütsel vatandaşlık davranışının kaynağı olarak tespit etmişlerdir. Podsakoff ve arkadaşlarının yapmış oldukları çalışmalar, Organ ve Ryan'ın çalışmalarını destekler niteliktedir. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerinin özünde, iş memnuniyetleri ve moral faktörü bulunmaktadır. Çalışanların morallerini ve iş memnuniyetlerini olumlu etkileyen tüm faktörler örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkiler. Çalışanların moral seviyelerinin yüksek olması, yardımlaşma davranışları göstermeleri üzerinde etkili olur dolayısıyla da özgeci davranışlarını artırır (Çelik 2007: 156-157). Örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında etkili olabilecek faktörler; **1.Kişisel, 2.Durumsal faktörler** olmak üzere iki şekilde incelenebilir.

2.7.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında etkili olan kişisel faktörler şunlardır; bağlılık, işe karşı tutumlar, ruh hali, kişilik özellikleri, ihtiyaçlar, demografik değişkenler ve örgütsel adalettir (Güler, B. 2009: 19).

Örgütsel Bağlılık: Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı olarak bilinen bir davranış türünün alt boyutlarından biridir. Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütte

kalma ve örgüt için çaba gösterme isteği ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesidir (Balay 2000: 13).

O'Reilly ve Chapman 1986 yılında yaptıkları araştırmada, örgüte bağlılık faktörünün örgütle özdeşleşme ve hedefleri içselleştirme alt boyutları açısından örgütsel vatandaşlık davranışlarına sebep olduğunu saptamışlardır. Organ'a göre örgütsel vatandaşlık ile bağlılık arasındaki ilişki; bireyin bağlılık durumunu bir davranış, niyet, tutum ya da güdüsel bir etkileşim olarak görüp görmemesine bağlıdır. Birey eğer bağlılığı bu şekilde görüyorsa, örgütsel vatandaşlık davranışları gösterme olasılığı daha yüksektir. Örgütsel bağlılığı yüksek bireylerin, mevcut durumlarını korumak ve taraf kişi ya da kurumlar arasında karşılıklı fayda kazanmak gibi amaçlarla örgütsel bir bağlılık geliştirememiş olanlara göre daha çok vatandaşlık davranışları gösterme ihtimalleri yüksektir (Kamer 2001: 14-15). Bağlılıkla ilgili birbirinden değişik sınıflandırmalar yapmak mümkünse de literatürde özellikle Allen ve Meyer'in yapmış olduğu üç sınıflandırma ön plana çıkmaktadır. Bunlar; duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıktır (Beşiktaş 2009: 60):

Duygusal Bağlılık: Duygusal bağlılık en genel tanımıyla, çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgüt yararına çaba sarf etmesini içermektedir. Bu bağlılık türünde birey bir karşılık beklemez. Ayrıca duygusal bağlılık gönüllü ve istekli bir şekilde ortaya koyulan davranışları kapsamaktadır. Dolayısıyla, çalışanlar örgüte sadece duygusal olarak yaklaştıkları takdirde zamanlarını ve enerjilerini ekstra rol çalışmalarında harcamaya gönüllüdürler. Davranışın gönüllülük ve isteklilikle ortaya çıkmasından dolayı, örgütsel vatandaşlık davranışı ile arasında bir bağ olduğu söylenebilir.

Devamlılık Bağlılığı: Literatürde bu bağlılık türüne rasyonel bağlılık da denilmektedir. En genel tanımıyla, devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur. Tanımda geçen maliyetten kasıt çalışanın işini kaybetmesinin sonucu uğrayabileceği maddi zararları ifade etmektedir. Dolayısıyla, örgütsel vatandaşlık davranışının özünde maddi kazanım ve çıkar elde etmek olmadığından, devamlılık bağlılığı ile arasında bir ilişki olmadığını söyleyebiliriz. Beşiktaş'a göre Allen ve Meyer'in yapmış olduğu ampirik çalışmalar da devam bağlılığı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ilişkinin olmadığını destekler niteliktedir.

Normatif (Değer) Bağlılık: Bu bağlılık türü, çalışanların örgütte kalma ile ilgili yükümlülüklerini kapsar. Normatif bağlılıkta da devamlılık bağlılığı gibi zorunluluk unsuru vardır. Ancak devamlılık bağlılığında olduğu gibi çikara değil, erdemlik ve ahlaki duygulara dayanmaktadır.

İşe Karşı Tutum ve İş Tatmini: İş tatmini en basit şekliyle, iş görenin işine karşı gösterdiği genel tutumdur. Kişinin, işine karşı göstereceği tutumu olumlu ve olumsuz olabileceğinden, iş tatmini kişinin iş deneyimleri sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh hali, olumsuz tutumu ise iş tatminsizliğidir (Erdoğan 1996). Bir örgütte çalışma koşullarının bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşmesidir. İş tatminsizliği sonucu grevler, işi yavaşlatma, disiplin sorunları, performansı yavaşlatma gibi problemler gözlenmektedir. Rol gereklerini yerine getirmeyen çalışanlar, örgütsel vatandaşlık davranışlarını hiç sergilemeyeceklerdir (Ünal 2003: 25).

Karşılıklılık ilkesine göre bireyler, kendilerine iyiliği dokunanlara karşılık verme eğilimindedirler. Bireyin işinden duyduğu etki olumlu ise yani iş tatmini varsa, birey duyduğu bu olumlu etkiyi çevresine yansıtmakta ve iş yerini kendisini mutlu eden bir ortam olarak görerek, etrafındakilere daha yardımsever davranmaya yönelmektedir (Samancı 2007: 24).

Bazı araştırmacılar iş tatminini, çalışanların bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel, fizyolojik ve ruhsal duygularının bir belirtisi olarak ele almaktadırlar. İş tatmini, işten elde edilen maddi çıkarlar ile çalışanın, örgüt bireyleri ile çalışmaktan mutluluk duyması ve birlikte ortaya koydukları işten veya eserden haz almalarıdır (Şimşek vd. 2003: 150). Bu yaklaşımın daha kapsamlı bir açıklama sağladığı söylenebilir. Özünde iş tatmini, iş şartları ya da işten elde edilen sonuçların kişisel bir değerlendirmesidir. Bireye özgü değerlendirme, bireyin normlar, değerler, beklentiler sisteminden geçerek işlenen iş ve iş koşullarına ilişkin algılarına karşı geliştirdiği içsel veya fiziksel ve duygusal tepkilerden oluşmaktadır (Çekmecelioğlu 2005: 28).

Ruh Hali: Sosyal psikoloji alanında yapılan çalışmalarda olumlu ruhsal özelliklere sahip bireyleri daha çok örgütsel vatandaşlık davranışları gösterdikleri ve çalışanların olumlu ruh hallerinin sağlandığı durumlarda, bireylerin özgecilik davranışlarında artma olduğu saptanmıştır (Kamer 2001: 16).

Özen'in çalışmasının içerisinde bazı araştırmacılar ruh hali ile ÖVD arasındaki ilişkiyi incelemişler. Bunlardan bazıları; Organ'a göre, iş süreçleri ve becerileri örgütsel rol performansını belirlemede önemliken, moral faktörleri de fazladan rol

davranışlarının belirleyicisidir ve bu konuda yapılan araştırmalarda, çalışanların belli bir zamandaki duygusal durumlarının onların daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine sebep olduğu görülmüştür. Brief ve Motowidlo'ya göre, iyi bir ruh haline sahip kişi yaşadığı olumlu olayları ve deneyimleri hatırlamakta ve bu olumlu ruhsal durumuna bağlı olarak prososyal davranışları dolayısıyla da örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha çok göstermektedir. Olumlu ruhsal duruma bağlı olarak gelişen bu davranışlar kişiyi harekete geçiren olumlu ruh halinin sürekliliğini de sağlamış olurlar. George'a göre, olumlu bir ruh haline sahip birey, örgüt içindeki olaylara ve çalışma arkadaşlarına karşı olumlu bir algı içerisinde olacaktır. Ayrıca, sosyal farkındalığı da artarak prososyal davranış göstermede daha gönüllü olacaktır (zen 2000: 21-23).

Kişilik zellikleri: Kişilik, bireyin kendisi açısından fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisidir. Başkaları açısından ise, bireyin toplum içinde belirli özelliklere ve rollere sahip olmasıdır. Kişilik, bireylerin doğuştan getirdiği özellikler ile sonradan, sosyalleşme süreci ile edindiği özelliklerinin toplamıdır. Karakter çoğu kez insanın kişiliğinde bulunan doğuştan var olan ve hayat boyunca çevrenin tesiri ile kuvvetli olarak ortaya çıkan eğilimlerin tümüdür. Çağdaş yönetim anlayışında, kişileri tanımak, bu kişilerin oluşturduğu grupların sosyo-kültürel özelliklerini bilmek; hatta bazı özelliklerini gelişim ve değişim zamanlarını önceden kestirmek gibi gerekleri vardır. Özellikle işletmelerde insan faktörü diğer üretim sektörlerinden daha özel ve önemli bir yere sahiptir. Üretim faktörlerini bir araya getirerek örgütsel yapıyı şekillendiren insandır. Bu yüzden insanı tanımak, bireyin kişiliği ve örgütsel davranış arasındaki ilişkinin belirlenmesi, örgütün gelişmesi açısından önemlidir. Literatürde rgtsel davranıştan söz edildiğinde kişi-örgüt bütünleşmesi ve işletme içindeki gruplar ve grupların işletmenin amaçları doğrultusunda hareket eden bireyler akla gelir. Çünkü modern davranış bilimlerinde kişiliğin örgütsel yapıya uydurulması sırasında kişilik faktörünün ele alınmasının yanında benzer kişilik özelliği gösteren kişilerin aynı gruplarda toplanmasına da çalışılmalıdır ki örgütsel fonksiyonların işleyişinde süreklilik ve verim sağlansın. Örgütte ortaya çıkan sorunların özümlenmesi; kişi-örgüt bütünleşmesinin, grup bütünlüğünün sağlanması ve işletmede etkinliğin artması gibi durumlar ancak örgütte yer alan bireylerin örgütsel davranışları ve bireyin kişiliğinin bütünleşmesiyle sağlanabilir. Eğer birey, bulunduğu sosyal yapı ile kişiliği arasında bir bağ kurma olanağı elde ederse grup normlarına uymada güçlük çekmeyecek ve davranışları ile grup ilişkileri arasında isteyerek bir ilişki kuracaktır

(Yücel ve Taşçı 2008: 687-688). Kamer'in çalışmasında Smith, Organ ve Near'a göre; dışa dönük özelliğe sahip bireyler, dış çevrelerine ve sosyal uyaranlara karşı daha duyarlı oldukları için örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermeye daha çok yatkındırlar. İçe dönük ve daha çok nevroitik olan bireyler, kendi endişeleriyle fazlasıyla meşgul olmalarından dolayı başka kişilerin problemleri ve örgütün gerekleriyle ilgilenmedikleri ve gerekli duygusallığa sahip olmadıkları için örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterememektedir (Kamer 2001: 16-17).

İçten denetimli insanlar gerek bilgi toplamaya, gerekse de daha fazlasını isteme ve yapmaya karşı daha eğilimlidirler. Buna karşılık dıştan denetimli insanlar ise kendilerinden beklenileni yerine getirecek kadar bir çaba sarf ederler. Bu bireyler örgütte bulunmalarını tercih değil şans, kader olarak görerek örgüte karşı daha az bir bağlılık hissetmelerine rağmen örgütte kalmaktadırlar. Böylece örgüte bağlılık duyarak kalan iç denetim odaklı bireyler, örgüte hiç ya da daha az bir bağlılık duyarak kalan dış denetim odaklı bireylere göre örgüt içinde daha faal olmaktadır (Balay 2000: 102).

Kişilerin hayat karşısındaki zorluklara bakış açısı, onların bir iş yapmaya ya da sürdürmeye yönelik çabalarını belirler. İyimser insanların iç motivasyonları yüksek olup işlerin iyi gideceğine olan inançları yüksektir. Bir şeyler yaparsam sonuç değişir inancında olup, boş vermişlik gibi bir tutum sergilemezler. İyimser özellikteki kişilerin iş yaşamlarında ise daha başarılı oldukları gözlenmiştir (Baltaş, A. 2002: 185).

İhtiyaçlar: Kamer'in aktarımına göre, Schnake'ye (1991) göre bireylerin, onları belirli bir şekilde hareket etmeye yönelten, tamamıyla içsel bir güdüyle ortaya çıkan birtakım ihtiyaçları vardır. İnsan davranışlarını etkileyen bu ihtiyaçlardan olan sosyal kabul ihtiyacının ve başarıma gereksiniminin, bireylerde rol gereklerini aşan davranışlara neden olabileceği saptanmıştır. Başarı odaklı kişiler, performanslarından ileri derecede tatmin olmakta ve üstün olma ihtiyaçlarını giderebilmek için örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyebilme ihtimalleri de artmaktadır (Kamer 2001: 18).

Sosyal kabul ve başarıma arzusu bireyleri belirli şekilde hareket etmeye yönelten ve tamamıyla içsel baskıyla ortaya çıkan ihtiyaçlardır. İşin kendisi birçok sosyal gereksinimlerin karşılanmasına olanak sağlar. Bireyin üyesi olduğu gruplar ona, yardım, arkadaşlık, kişilik, statü, ait olma ve katılma duygularını sağlayacaktır (Onal 1995: 78).

Maslow'un ihtiyaçlar teorisine göre; kişinin gösterdiği her davranış kişinin belirli ihtiyaçlarını gidermeye yöneliktir. Kişi ihtiyaçlarını gidermek için belirli

şekillerde davranır, dolayısıyla ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir etmendir (Koçel 2001: 385).

Demografik Değişkenler: Demografik değişkenler direk olmasa da, örgütsel vatandaşlık davranışlarının bazı boyutlarını etkileyerek bu tür davranışların sergilenmesine yardımcı olabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında eğitim düzeyinin genel sosyal sorumluluk ile doğru orantılı bir ilişkisi bulunduğu ve özgecilik davranışı üzerinde etkisi olan bir değişken olduğu sonucuna varılmıştır. Doğum sırasının vatandaşlık davranışlarını etkilediği ve ilk doğan çocukların genellikle daha özgeci özellikler sergilediği de yapılan araştırmalarda kaydedilmiştir. (Kamer 2001: 17-18).

Örgütsel Adalet: Adalet, hak ve hukuku gözetme ve yerine getirme edimini ifade etmektedir (Özen 2000: 41). Örgütsel adaletle ilgili ilk çalışmalar, Adams'ın Eşitlik Teorisi ile başlamıştır. Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algılandığı eşitlik ya da eşitsizliklere bağlıdır. Kişi kendisinin sarf ettiği gayret ve bunun sonucunda elde ettikleri ile aynı iş ortamında bulunan diğer kişinin sarf ettiği gayret ve elde ettiği sonuç ile 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 davranışlarda bulunabilmektedir. Başkalarına engel olma ve bireyleri yönetimin önünde zor duruma düşürme, sabotaj, makine ve teçhizatlar zarar verme, dedikodu yayma vb. davranışları örnek verebiliriz. Bununla birlikte, adil algılayışlar pozitif davranışlara yol açar, çalışanların kendilerini örgütün değerli ve saygın üyeleri olarak hissetmeleri, çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlar (Beşiktaş 2009: 61).

Örgütsel adalet çalışanların çalışma ortamı ve yöneticileri ile ilgili adalet algılarını ifade eden bir kavramdır. Örgütsel adalet; dağıtım adaleti, prosedürel adalet ve etkileşim adaleti olmak üzere üç grupta açıdan değerlendirilmektedir (Samancı 2007: 26):

Dağıtım adaleti: Görevler, hizmetler, fırsatlar, ödüller, cezalar, statüler, ücretler, terfiler vb. gibi kazanımların çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasıdır.

Prosedürel adalet: Bir örgütte amaca ulaşmak için alınacak kararlarda kullanılacak olan en önemli araçların yani prosedürlerin adil uygulanmasına yönelik olan adalet şeklidir.

Etkileşim adaleti: Yöneticilerin, biçimsel prosedürleri kabul ettirme ve uygulamaları sırasında sergiledikleri adil davranışları kapsamaktadır. Alınan kararların dayandığı sebeplerin açıklanması ve bu amaçla çalışanlarla dürüst ve samimi bir iletişim kurulması, onların algılarını olumlu yönde etkilemektedir.

2.7.2. Durumsal Faktörler

Çalışmamızda örgütsel vatandaşlık davranışının öncelleri konusunda değindiğimiz bu durumsal faktörler; İşin özellikleri, liderin özellikleri, kıdem ve hiyerarşik düzen ve örgütün özellikleridir.

İşin Özellikleri: Onal'ın çalışmasında yer alan Herzberg'e göre çalışanın motivasyonunu, iş zenginleştirmenin temelini oluşturan işin niteliğindeki temel değişiklikler arttırabilir. Bazı faktörler yalnızca çalışanın doyumsuzluk duymamasını sağlamakta, başka bazı faktörler ise isteklendirmeyi düzenlemektedir (Onal 1995: 77). Ünal'ın çalışmasının içerisinde Van Dyne, Graham ve Dienesch ile Organ'a göre, anlamlı görev özellikleri, amir tarafından yakından izlenmenin olmadığı bir otonomi ortamı ve geri bildirim gibi sorumluluk duygusunu harekete geçirici iş özellikleri, iç kaynaklı güdülerin oluşma olasılığını yükselterek örgütsel bağlılığı arttırır (Ünal 2003: 27).

Birey, formal iş tanımları bunu desteklesin ya da desteklemesin önemli iş sonuçları üzerindeki kişisel gücünü hissetmelidir. İç kaynaklı güdülenme sağlayan görev özellikleri işi psikolojik olarak daha anlamlı kılan özelliklerdir. Bu nedenle, bir işin belli bazı özellikleri bir çalışanın hissettiği sorumluluk düzeyini ve ardından da örgüte bağlılığını pozitif etkileyebilir. Sonuç olarak; çalışanlara sağlanan özerk çalışma şartları, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri üzerinde etkilidir. Yaptığı işten zevk alan ve moral olarak üst seviyede olan çalışanlar, özellikle özgecilik ve nezaket davranışları sergileme konusunda gönüllü davranırlar, mutluluğun kaynağı olan örgütün sonsuza kadar yaşaması için ellerinden geleni yaparlar (Güler, B. 2009: 28).

Liderin Özellikleri: Literatürde en genel tanımıyla, lider, grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşturulmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini

bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir (Eren 1993: 125). Liderler, bazı becerilere sahip olmalıdır. Bunlar: mücadeleye sürekli hazır olmak, işbirliği içinde vizyon oluşturabilmek, değişimi yönetebilmek, bunları gerçekleştirebilmek için kendini adayın takımlar oluşturabilmek, örgütlerde işbirliğini ve arkadaşlığı oluşturabilmek, yüksek performanslı öğrenme ortamı ve çevresi yaratabilmektir. Lider; hisseder, iletişim kurar, vizyon oluşturur, değiştirir, statükocu değildir, her zaman değişim ister, ekibi ile başarır, “ben” demez, “biz” der, paylaşır, kendinde olan değerleri ekibine aktarır. Liderin bunları başarıp, dönüşümleri gerçekleştirebilmesi için yapması gerekenleri birkaç başlık altında toplayabiliriz (Ayhan, Duygusal Zeka ve Liderlik Semineri: 324):

1. Kişilerin bilinç seviyesinin yükseltilmesi: Kişilerin bilinç seviyesinin yükseltilebilmesini temin maksadıyla, kişilerin kendini tanıması sağlanmalı, bunlarla etkili iletişim kurulmalıdır.

2. Kişilerin kendi menfaatlerinin daha ilerisine bakmasına yardım etme: Liderler, kişilerin ufuklarını genişletmeli, umutlarını güçlendirmelidir. Bunu temin için, kişiler bir araya getirilmeli, umutları gerçekleştirebilmek için ekip çalışmalarına yönlendirilmeli, bu ekipler motive edilebilmelidir.

3. Kişilerin kendi başlarına işler başarmasına yardımcı olma: Lider, ekibinde bulunanların yaparak öğrenmelerine fırsat tanımalıdır. Lider biraz da olsa kontrolü onlara bırakarak kendi başlarına başarımlarına izin vermelidir. Liderin, ekibindekiler vasıtasıyla yönetmeyi bırakıp, öne çıkıp, “beni izleyin” diyeceği zamanlar da vardır. Böyle bir durum her şeyin kötüye gittiği zamanlar olabilir. Bu haller haricinde, kişilere inisiyatif tanınmalıdır. Sürekli öne çıkıp doğrudan doğruya takım liderine emirler veren yönetici, tüm emir-komuta zincirini zayıflatır; takım liderinin öğrenme tecrübelerini engeller “bu iş bensiz yürümez” diyen zayıf liderler, ekip elemanlarını eğitemezler.

4. Kişileri dönüşümün gerekliliğine inandırma: Lider, statükocu değildir. Her zaman gelişim ister. Organizasyonları geliştirmek ve değiştirmek, öğretim yeteneği ve şahsi esnekliği içerir. Lider, öğrenim ve değişimin giderek birleşen biçimi olduğu sırada, kendinin ve başkalarının endişelerini idare etmeyi sağlayacak duygusal yakınlığı da sağlamalıdır.

5. Dönüşüme uygun yeni örgüt kültürü oluşturma: Lider, dönüşümü gerçekleştirirken, bunu gerçekleştirecek örgütü ve örgüt kültürünü oluşturmalı; öğrenen örgüt yapısını tercih etmelidir.

6.Örgütü dönüştürecek liderin kendini oluşturmaları: Hareket sözlerden önce gelir. Şeref, sadakat ve özveriden bahseden, ancak bu değerleri gerek görev başındayken gerekse dışarıdayken, bizzat kendisi tatbik etmeyen bir lider başarılı olamaz. Lider model olmalı, ilham verecek motivasyon oluşturmaları, entelektüel istek sağlamaları ve bireysel ilgi göstermelidir. Örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili literatür incelendiğinde dönüştürücü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında önemli bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

7.Dönüştürücü Liderlik: Dönüştürücü lider, çalışanlarının, son değerleri kullanarak moral ve motivasyon seviyelerini yükseltmektedir. Dönüştürücü lider, çalışanlarının tamamının tüm potansiyellerini gönüllü olarak sergileyeceği bir atmosfer sağlamaktadır. Bu atmosferle ortak bir amaç, ortak değerlerle çalışanlar yapabileceklerinin üzerlerine çıkabilirler. Dönüştürücü lider, gerçek bir sanatçı ve gerçek bir yol göstericidir. Etrafındaki kişilerin, kendilerini aşma dürtüsünü öne çıkarmakta önemli rol oynar. Lider için hiçbir fırsat çok küçük, hiçbir toplantı çok önemsiz ve hiçbir dinleyici de çok değersiz değildir. Her ayrıntı onu yakından ilgilendirir ve her düşünce onun için önemlidir. Dönüştürücü liderliğin manevi bir etki taşıması nedeniyle, hem lider hem de takipçiler üzerinde dönüştürücü bir etkisi vardır. Günümüzde iyi yöneticilerin dönüştürücü-transformasyonel-harekete geçirici liderler oldukları, bu liderlerin başarılarının temelinde vizyon geliştirme, takım çalışması ve kendinin farkında olma gibi özelliklerinin olduğu söylenmektedir. Liderlik literatürüne yeni giren dönüştürücü liderlerin en belirgin özelliği; değişimi yönetmeleridir. İşletme yöneticileri, işleri tasarlamak, karar vermek gibi rutin işlerin dışında, bir birleşmeyi yönetmek, çalışma grupları oluşturmak ya da örgüt kültürü geliştirmek gibi değişim durumlarını yönetmekle de karşı karşıya kalmaktadırlar. Böyle durumlarda dönüştürücü liderlik özellikleri olan vizyon geliştirme ve değişimi etkili yönetme özellikleri ön plana çıkmaktadır. Dönüştürücü liderler, kendilerine bağımlı astlar yaratmak değil, bağımsız, eleştirisel düşünülebilen ve böylece işletmeye önemli katkıları olabilecek, yenilikçi astlar yaratmayı hedeflemektedirler. Riskleri göze alabilir, hata yapmaktan korkmazlar ve hataların kendileri için bir gelişim fırsatı olduğunun bilincindedirler (Erdal 2007: 32-33).

Kıdem ve Hiyerarşik Düzen: Çalışanın kendini örgütüne ait hissetmesi, çalışılan kurumda uzun süre bulunma ile artmaktadır. Örgüt içinde daha kıdemli çalışanlar, daha tecrübeli olmakta ve daha çok çekici pozisyonlar elde etmektedirler.

Örgütle özdeşleşme ve örgüte bağlılık dereceleri de artarak kendilerini örgüte ait hissederler. Örgütsel özdeşleşme, kişinin örgütle ilgili inançları, kişisel tanımlama veya kişisel tercihi haline geldiği zaman görülmektedir (Ceylan ve Özbal 2008: 83).

Örgütün Özellikleri: Çalışanların örgüte bağlılığını, heyecanını ve moralini yükseltmek için sadece güdüleyici unsurları çalışanlara sunmak yetmemektedir. Aynı zamanda, yönetim sisteminde var olan olumsuz unsurları ortadan kaldırmak gerekmektedir. Benzer düşünce, örgüt iklimini biçimlendirme çalışmaları için de geçerlidir. Yani örgüt ikliminde var olan ve çalışanı motive etmeyen unsurlar düzeltilerek, önemli proje ve programların başarı şansı artırılabilir. Belli programların yerleştirilmesinde, karşılaşılabilecek engelleri tanımlayabilmek için önce örgüt ikliminin bürokratik yanı ile çalışanların tutumlarına bakmak gerekmektedir (Güler, B. 2009: 31).

Kamer'in çalışmasının içerisinde Van Dyne, Graham ve Dienesch'e göre, örgütsel değerler çalışanlara ve çalışanların gelişim ihtiyaçlarına saygı içerdiğinden her iki tarafa da karşılıklı fayda sağlar. Eğer çalışanlar örgütlerinin kaliteli ürün ve servislere değer verdiğine inanırlarsa, buna bağlı kaliteli davranışlarda bulunma olasılıkları artacaktır (Kamer 2001: 21).

2.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Bazı Kavramlarla İlişkisi

2.8.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Kültür

Örgüt kültürü ile ilgili ilk çalışmaların 1930'lu yıllardan itibaren başladığı kabul edilmektedir. İnsan ilişkileri akımıyla birlikte örgütlerde insan kaynağı üzerinde durulmuş, informal grup, grup normları, semboller, örgütsel değerler gibi konulara dikkat çekilmiştir. Ancak, doğrudan örgüt kültürü kavramının kullanılması ve söz konusu olgunun yoğun bir şekilde çalışılmaya başlanması 1980'li yılların başlarına denk gelmektedir. Örgüt kültürü; çalışanlar arasındaki temel değerleri ve mesajları kapsar ve örgütün dışındakiler tarafından kolayca anlaşılmaz (Durğun 2006:113). Örgüt kültürüne farklı kuramsal ve metodolojik açılardan yaklaşmış olursa da, örgüt kültürüne ilişkin beş ortak varsayım söz konusudur (Gençtürk 2005: 11- 12):

- ✓ Örgütsel kültürler vardır.
- ✓ Her örgütsel kültür diğerlerine göre tektir.
- ✓ Örgütsel kültür, sosyal olarak inşa edilir.
- ✓ Örgütsel kültür, örgüt üyelerine olay ve sembollerin anlamlı olmasını sağlamaktadır.

- ✓ Örgütsel kültür, örgütsel davranışa yol gösteren güçlü bir araçtır.
- ✓ Örgüt kültürü belirli bir zamanda bir örgütün özelliklerini oluşturmada ve üç önemli bileşenden oluşmaktadır

Örgütsel Değerler: Değer; davranışlar konusundaki en kapsamlı ve en genel inançlardır. Kişiler bu inançlara ulaşmak isterler. Örgütsel değerler de buna benzer, tek fark; örgütsel değerlerin örgütteki kişilerin inançlarından oluşmasıdır. Bu değerler çoğu kez sloganlar haline gelir. Örneğin, “müşteri patronumuzdur” gibi. Bu sloganın anlamı müşteriye değer verilmesinin ve ona kaliteli hizmet sunulmasının, örgütte temel alınmış olduğudur.

Merasimler (Törenler): Merasimler çeşitli sembolik faaliyetlerdir. Boş zamanları beraber geçirip eğlenme gibi merasimler, örgüt kültürünün bir diğer yanını oluşturmaktadır. Firma içinde tören, merasim, ayin, protokol gibi bazı seremonik hareketler, çalışanları birbirlerine daha fazla bağlamakta ve güçlü bir örgüt kültürü oluşmasında büyük önem taşımaktadır. Bu gibi tören ve merasimlerin amacı, örgütte çalışanların kendisini bir bütünün parçası olarak hissetmesini ve örgüt kültürünü benimseyebilmesini sağlamaktır.

Kahramanlar ve Liderler: Bir kuruluşun sürekliliğini ve başarısını sağlamak için kurucusunun yapabileceği en etkili şey, sağlam ve kalıcı, yeniliklere ve büyümeye açık fakat değerlerinden taviz vermeyen bir örgüt kültürünü oluşturmak ve oturtmaktır. İşletme içinde gerçekleşmiş olaylar, liderler, kahramanlar ve çalışanlarla ilgili öyküler ile firmanın oldukça uzun bir zaman diliminden bugününe kadar gelen masal ve efsaneler örgüt kültürünün oluşumunda, örgütü tanımlamada büyük rol oynarlar. Temel değerler ve inançlar örgüt kültürünün özünü oluşturmaktadır. Lider ve kahramanlar da bu değerleri simgeleyen, ortaya koyup, o kültürün gücünü temsil eden kişilerdir.

Örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışını ve performansı güçlü bir şekilde etkilemektedir. Örgüt kültürü sosyal normlar, paylaşılmış değerler, paylaşılan zihinsel modeller ve sosyal kimlikler aracılığıyla örgüt üyelerinin davranışlarını örgütleyip denetlemekte, böylece örgüt üyelerinin ortak amaçlar etrafında toplanarak benzer şekilde davranıp düşünmelerine yol açmaktadır. Örgüt kültürü, örgütsel davranış kalıpları oluşturmaktadır ve bunları desteklemektedir. Örgüte yeni katılan üyelere nasıl davranmaları gerektiğini öğretmek, örgüt üyeleri arasında ortak bir dil, algılama, düşünme ve duygudaşlık oluşturarak örgüt üyelerini sosyalleştirmektedir. Örgüt çalışanlarına çeşitli problemlerin çözüm yolunu gösteren ve çalışanların davranışlarını

makul ve anlamlı kılan bir temel sağlayan örgüt kültürü, örgütün istikrarlı bir şekilde varlığını sürdürebilmesinde hayati bir öneme sahiptir (Durğun 2006: 118).

Örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışına bir başka etkisi de yöneticilerin liderlik davranışlarıdır. Özellikle, bir çalışan ile yöneticisi arasındaki güven ve çalışanlar arasında liderlik becerilerinin geliştirilmesini teşvik eden bir yönetim biçimi, örgütsel vatandaşlık davranışının gösterilmesini cesaretlendirmektedir. Bu nedenle, çalışanlardan minimum beklentilerin ötesine gitmelerini isteyen örgütlerin, iş tanımlarını bu etkinlikleri içerecek şekilde yapmaları ve güvene dayalı, yüksek kaliteyi teşvik edici ve destekleyici bir örgüt iklimi oluşturmaları daha uygun olabilir (Gibson vd. 2003).

2.8.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Güven

Bireyler arası ilişkilerin en önemli unsurlarından birisi olan güven, örgütsel yaşamda da çok önemli bir yere sahiptir. Güven kavramına özellikle 1990'lı yıllarda sık sık rastlanmaktadır. Yapılan çalışmalarda, örgütlerin farklı boyutlarındaki güven ortamı belirlenmeye ve örgütler bu açıdan çözümlenmeye çalışılmıştır. Ancak sosyal bilimlerdeki birçok kavramda olduğu gibi güven kavramı konusunda da ortak bir tanıma ulaşılamamıştır. Güven ile ilgili yapılan çalışmalarda en sık vurgulanan düşünce, kavramın tanımlanmasındaki güçlülüdür. Tanımlanmadaki güçlülüğün yanı sıra güvene delil bulmak da zordur. Çünkü güven birden çok bireyle ilgili bir kavramdır. Tanımların çoğu birey ya da grupların karşısındaki kişi ya da kişilere en iyi şekilde davranacağı görüşüne dayanmaktadır. Güven ile ilgili literatür değişkendir, ancak yine de bireyler, örgütler ve toplum odaklı olsun ya da olmasın bazı ortak özellikler içermektedir. Güven ilişkileri, bir tarafın ilgisinin diğerine, güven olmaksızın oluşmayacağı anlamına gelen birbirine bağıllık temeline dayanır. Birbirine bağıllık olmazsa güvene gerek yoktur. Bir ilişkideki birbirine bağıllık savunmasızlığı doğurur ve savunmasızlık pek çok güven tanımının ortak özelliğidir. Güven risk almayı ve bir insanın başka bir insana zarar verici davranışlar göstermeyeceği rahatlığına dayanan savunmasızlığı içerir. Bireysel ilişkilerde güven ne derecede önemli ise bireyin örgütle ve örgütün bireyle olan ilişkilerinde de o derece önemlidir. Çünkü, ortak amaçlara ulaşırken karşılaşılan maliyetler ve kayıplar, sağlanacak güven ortamıyla en düşük seviyeye indirilebilmekte ve örgütlerin gelecekleriyle ilgili belirsizlikler azaltılabilmektedir. Öyle ki; güven örgütlerin yaşamasında ve vizyonlarının gerçekleştirilmesinde önemli bir yere sahiptir. Güvenli bir ortam, gelişmeye açıklık, nitelikli bir iletişim ve örgütsel etkililikte önemli

bir yere sahiptir. Bir örgütte, çalışanlar ile işveren, örgüt ile katılımcılar arasındaki güven, üretkenliğin, verimliliğin ve amaçların gerçekleşmesinin belirleyicilerinden biridir. Güven olmayan bir örgütte amaçların gerçekleşmesinde eksiklikler mutlaka olacaktır (Yücel ve Samancı 2009: 112-132).

Yapılan araştırmalar liderin güvene neden olan davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla da ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Çalışanların liderlerine güvenlerinin yüksek olması durumunda örgütsel vatandaşlık davranışları gösterme olasılıkları artacaktır. Çalışan ve üstü arasındaki ilişki bireyin davranışlarının belirleyicisidir. Birey; üstünden gördüğü davranışların olumlu olduğunu düşünürse sadece rol sınırları içerisinde davranarak yanıt verecektir. Güven vatandaşlık davranışları şeklinde açığa çıkabilecek bir yükümlülük hissine neden olur. Bu nedenle yönetici ile birlikte çalışan bireyler arasında güven olduğunda, çalışan bireyler üstleri tarafından suistimal edilmeyeceğini bildiğinden rol gereklerini aşan davranışlar sergileyeceği muhtemeldir. Örgütsel vatandaşlık davranışının güven boyutu ile ilgili erdemleri yedi grupta toplanmaktadır (Ölçüm 2004a: 49-57):

Hassasiyeti riske etme istekliliği: Bir tarafın isteğinin diğerine uyumuna bakılmaksızın gerçekleşemeyen bir ilişki olan karşılıklı dayanışma, güvenin vazgeçilmez şartıdır. Güven, risk ve karşılıklı uyum koşulları altında hassas olma istekliliğidir.

Yardımseverlik: Yardımseverlik, güvenin en kapsamlı yönü, birinin iyi olduğuna, önemsenen bir şeyin güvenilen tarafından korunacağı ya da zarar görmeyeceğine olan inançtır.

Güven duyulma: Yöneticiler, çalışanların davranışlarını tahmin ettiklerinde kendilerini güvende hissederler. Dolayısıyla yöneticiler çalışanlarının güvenini kazanmak için açık, net ve adil olmalılar.

Yeterlilik: Beklendik ve yapılacak işin standartlarına göre davranma yeteneğidir.

Dürüstlük: Yalan söylememek, verilen sözleri yerine getirmek, başkalarının davranışlarının sorumluluğunu kabul etmek dürüstlüğün temel niteliklerindendir.

Açıklık: Yöneticilerin gerçekleri, niyetleri, problemleri kısaca her şeyi çalışanlarıyla paylaştığı açık ve güvenilir bir ortamı ifade etmektedir.

Liderlik: Liderler etkin olabilmek için çalışanlarının güvenini kazanmak zorundadırlar.

2.8.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Takım Çalışması

Takım kelimesi genellikle tek başına bazen de grup kelimesiyle eş anlamlı olarak kullanılır. Bir takımı, bir gruptan Bernard Babington Smith'in tanımlamasıyla ayırt edebiliriz; "Takım, tıpkı birbirlerine tam anlamıyla uyan ve birlikte bir netice oluşturan bir yapboz oyununun parçaları gibi, bireylerin ortak bir hedef doğrultusunda, meslek, görev ve yetenekleriyle birbirlerini tamamladığı bir gruptur (Gayef 2006: 25).

Muallimoğlu'na göre, Katzenbach ve Smith ise takımı, "ortak bir amacı şekillendiren, performans hedefleri üzerinde anlaşabilen, ortak bir çalışma yaklaşımını benimseyen, birbirlerini desteklemesi gerektiğine inanan ve kendilerini sonuçlardan beraberce sorumlu tutan üyelere sahip olan ya da üyelerine bu özellikleri kazandırabilen gruplar olarak tanımlamaktadır" (Muallimoğlu 1998: 29). Örgütlerde çalışanlar bir takım ruhu ile çalışıyorlarsa örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri muhtemeldir. Örgütsel vatandaşlık davranışının temelinde takım ruhu vardır (Ölçüm 2004a: 78). Dünyada pazarların küreselleşmesi, politik çıkarlar, bilgi sistem ve üretim süreçlerindeki ve bunların yönetimlerinde yaşanan teknik ilerlemeler, ve örgütlerin küçültülmesi ve yaygınlaştırılması gibi nedenler örgütsel yönetim stratejilerinin ve yapılarının farklılaştırılmasına neden olmaktadır. Bu yaşanan değişim süreci örgütlerin ve projelerin yönetiminde yeniden yapılanmayı ve takım çalışmalarını zorunlu hale getirmiştir. Bu anlamda takım faaliyetleri ürün kalitesi, verimlilik ve performansı arttırarak stratejik amaçları gerçekleştirecek ve rekabet avantajı sağlayacak bir örgüt önem kazanmaktadır. Bu manada örgütlerde takım anlayışına geçişin nedenlerini aşağıdaki gibi maddeler halinde sıralamak mümkündür (Sarıhan 1998: 279):

- ✓ Dış çevrede yaşanan hızlı gelişmelerin ışığında ortaya çıkan yeni bilgi alanlarının takım bilgi ve becerisini gerektirmesi,
- ✓ Takım sinerjisinin takımı tek tek bireylerden daha güçlü yapması,
- ✓ Örgütsel verimliliğin arttırılması,
- ✓ Üretim ve kalite artışının sağlanması,
- ✓ İş mükemmelliği anlayışına ulaşılması,
- ✓ Çalışanların motivasyonlarının arttırılması,
- ✓ Çalışanlara birlikte ve özerk çalışma anlayışının kazandırılması,
- ✓ Örgüt gerçeğine uygun etkili fikirlerin üretilmesi,
- ✓ Bireylerin bağlılık duygularının gelişimine katkıda bulunması,
- ✓ İş tatmininin ve örgütsel bağlılık duygularının gelişmesinin sağlanması,

- ✓ Esnek ve yalın örgüt yapısının oluşturulması,
- ✓ Çalışanların liderlik ve yaratıcılık yeteneklerinin ortaya çıkması konusunda teşvik edilmeleri,
- ✓ Kararların kalitesinin artırılması ve problem çözümlenmenin kolaylaştırılması,
- ✓ Örgütsel amaç ve hedeflere olan bağlılığın artırılmasıdır.

Tüm bu bilgilerin ışığında etkili takımların özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Ölçüm 2004a: 80):

Açık Hedefler: Yüksek performans takımlarının hem hedeflerin başarılmasında hem de hedeflerin değerli ve önemli sonuçları içerdiği inancında olmaları konusunda net anlayışları, düşünceleri vardır. Bunun dışında; hedeflerin önemi bireylerin kişisel ilgilerini takımlarını hedeflerine yönelterek onları heveslendirmektir. Takımların hedeflerine bağlanmış olan üyelerden nelerin beklenildiği bilinir ve bu hedeflerin başarılması için birlikte nasıl çalışılacağı konusunda anlaşılır.

Uygun Yetenekler: Etkili takımlar, yetenekli şahıslardan meydana gelmiştir. Onlar arzu edilen hedeflerin başarılması için yeterli olan teknik beceri ve yeteneğe sahiptirler ve diğerleriyle iyi bir şekilde çalışırken mükemmeli başarmak için gerekli olan personel yeteneklerine sahiptirler. Teknik olarak yetenekli olan herkes bir takım elemanı gibi çalışmak için gerekli beceriye sahip değildir. Yüksek performans gösteren takımlar hem teknik hem de kişisel açıdan yetenekli elemanlara sahiptir.

Karşılıklı Güven: Etkili takımlar, "üyeler arası karşılıklı güvenin yüksek olması" şeklinde tanımlanmaktadır.

2.8.3.1. Örgütsel Takım Türleri

Örgütsel takımlar dört gruba ayrılmaktadır. Bunlar; problem çözme takımları, çapraz fonksiyonlu takımlar, kendi kendini yöneten takımlar ve sanal takımlardır.

2.8.3.1.1. Problem Çözme Takımları

Bu tür takımlar genellikle aynı mesleki faaliyet içinde olan veya aynı üniteye bağlı olarak çalışan ve sayıları 5-10 kişi arasında değişen gönüllü kişilerin oluşturduğu küçük bir gruptur. Birlikte çalışmak suretiyle periyodik toplantılar yaparak, belirlenen problemlerin kaynaklarını, nedenlerini araştıran, bulan, çözen ve üst kademe yönetime sunan çalışma grubudur. Bu takımlar yönetimin çalışanlara olan güvenini gösteren ve bu sayede, onlara örgütsel süreçte karar verme, problemlerin çözülmesi fırsatları vererek kalitenin iyileştirilmesi, verimliliğin artırılması ve örgütsel etkinliğin sağlanması noktasında sorumluluk yükleyen bir çalışma şekli özelliği taşımaktadır. Sorun çözme

takımlarına üye olanlar kendi aralarında çalışma prosedürleri ve yöntemleri üzerinde düşünceler ortaya koymakta veya bazı görüşleri paylaşmaktadır. Temel olarak bu grupların sundukları çözümlere ilişkin bir uygulatma otoriteleri söz konusu olmamakla birlikte, oldukça az bir maliyet, çaba ile yüksek düzeyde bir verimliliği, kaliteyi ve morali kazanmanın ve sağlamanın en kısa yolu olarak görülmektedir. Problem çözme takımlarının popüler olmasının sebebi fonksiyonlarıdır. Bunların görevi koordinasyon ve üretim sorunlarını yöneticilerle birlikte ekip olarak belirlemek ve çözümlemede aynı sorumlulukları paylaşmaktır. Problem çözme takımlarının kuramsal temelleri katılımcı yönetim yaklaşımına dayanmaktadır. Bu yaklaşıma göre bir örgütün sorunları sadece yönetim kademelerini ilgilendirmemekte, örgütün tüm elemanlarının soranlarla ilgilendikleri ölçüde yapıcı, yaratıcı fikirler ortaya konabileceği ve var olan problemlerin daha büyük başarılarla çözümlenebileceği esasına dayanmaktadır (İnce vd. 2006). Dolayısıyla bu takımların oluşturduğu örgütlerde örgütsel vatandaşlık davranışının yüksek düzeyde sergileneceği muhtemeldir.

2.8.3.1.2. Çapraz Fonksiyonlu Takımlar

Çapraz fonksiyonlu yönetim takımları yukarıda anlatılan takımlardan, yönetim gruplarından çok farklıdır ve üyelerinin örgütte çok daha farklı rolleri vardır. Hepsi kendilerini fonksiyonlarının üyeleri olarak görürler. Pazarlama, araştırma, satış, geliştirme ve diğer bilinen proje takımları da bunlara dahildir. Proje takımı çoğunlukla bir ürünü üretiminden satışına kadar takip eder. Bu takımın arkasındaki temel fikir şudur: her bir çapraz fonksiyonel takım fonksiyonunun bilincindedir ve uzmandır. Kendini belli bir projeye yahut ürüne adar (Ölçüm 2004a: 81).

Kalite ve müşteri hizmetleri günümüzde örgütler açısından önemli bölümlerdir. Bu işletmeler örgütsel vizyonlarını yeniden gözden geçirirken, kaliteli ürün ve hizmet ortaya koymayı hedeflemektedirler. Bu durum daha çok çapraz fonksiyonlu takımlardan kaynaklanmaktadır (Keçecioğlu 2000: 27). Çapraz fonksiyonlu takımlar genelde örgütlerde oldukça kompleks olan projelerde kullanılmakta olup, örgütte farklı departmanlarda görevli olan çalışanların takım kapsamı içerisinde örgütün diğer departmanlarından haberdar olmaları sağlanmaktadır. Bu anlamda işletmelerde komiteler aracılığıyla yönetim bir nevi çapraz fonksiyonlu takım özellikleri göstermektedirler (Eren 1993:158).

2.8.3.1.3. Kendi Kendini Yöneten Takımlar

Bu takımlar genellikle toplam kalite yönetiminin motivasyon ve insan ayağını teşkil eden kalite kontrol halkaları modelinin daha olgunlaşmış ve kurumsallaşmış bir boyutunu oluşturmaktadır (Kutaniş 2002: 248).

Genel olarak 5 ile 10 kişiden oluşmaktadırlar. Tanımlanabilir nitelikte tek bir ürün, ya da hizmette üretim sürecinde yer alan gruplar otonom takım olarak değerlendirilebilmektedir. Bu takımlar iş süreçleri, çalışma yöntemleri, takım üyelerinin rolleri ve kalite güvencesinin sağlanması konusunda belirli oranlarda bağımsız olarak davranmaktadırlar (Acar, N. 2000: 28)

2.8.3.1.4. Sanal Takımlar

Günümüzde internet kullanımının işletme içinde yaygınlaşması ile oluşturulan intranet ve extranet sistemleri sanal çalışanları ve sanal takımları gündeme getirmiştir. Özellikle örgütlerde yeni teknolojilerin kullanımı ve gelişmiş bilgi teknolojilerinin kullanımı bireylerin yüz yüze karşılaştığı durumlarla sınırlanmış olan örgüt ve takım kavramını farklılaştırmıştır (Eroğlu 2003: 1). Sanal takımlarda görev alan bireyler özellikle birkaç konuda uzmanlığa sahip, iletişim kurma becerisi yüksek, kabiliyetli, yenilikçi ve yaratıcı olan bireylerden oluşmaktadır. Sanal takımlar örgütlerde çalışanların görüşme olanağının bulunmadığı durumlarda maliyet verimliliği, hızlı iletişim sağlama ve duygusal etmenlerden çok gerçekler üzerinde karar almaya imkan sağlama gibi bir çok avantajlara sahiptirler (Kutaniş 2002: 250).

2.8.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Motivasyon

Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi istek ve arzuları ile davranmalarıdır. Başka bir tanıma göre, motivasyon, çalışanları çalışmaya isteklendirme ve örgütte verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecidir. Motivasyon bir yandan işletme verimliliğinin yükselmesini, diğer yandan çalışanların işletmeden bekledikleri doyumun artırılmasını amaçlamakta. Ayrıca, şirkete daha nitelikli elemanların çekilmesi, mevcut nitelikli elemanların uzun süre şirket bünyesinde tutulması, çalışanların daha verimli olması ve yüksek performans göstermesi, motivasyonun yüksek tutulduğu çalışma ortamları ile mümkündür (Ölçer 2005: 1).

2.8.4.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışında Motivasyonun Yararları

Motivasyona dayalı görüşler, örgütsel vatandaşlık davranışı ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi bulmaya çalışan araştırmalara yardımcı olmaktadır. Şimdiye kadar birçok kişisel özellik araştırmalarda incelenmiştir, fakat bunlar hayal kırıklığı ile sonuçlanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışına birçok güdünün sebep olduğu görüşüne göre, değişik kişilik özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışının, vatandaşların güdülerine dayalı olarak önceden bildireceği görüşü ortaya atılabilir. Kısaca örgütsel vatandaşlık davranışı bu tür güdülerle ilişkisi olduğu görüşüne göre, kişilerde hangi güdünün eğilimi olduğunu bildiğimizde ne tür örgütsel vatandaşlık davranışı sergileneceğini önceden bilebileceğimiz savı ortaya atılmıştır (Ölçüm 2004a: 84).

2.8.4.2. Aşırı Motivasyonun Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Zararları

Güdülerin ölçülmesinde somut araçların kullanılması sosyal isteklilik ile problemler yaratacaktır. Çalışanlar kendilerini başkalarının üzerinde kontrol ve güç kurmaya çabalayan kişiler olarak görmek istemezler. Sosyal istekliliğin, ön yargıları ve kişilerin kendi kişisel özelliklerini, belirli değerlendirme ölçütlerini kullanarak, eksiksiz ve doğru olarak tanımlayıp tanımlamayacakları gibi sorunları vardır (Niehoff ve Brian 2001: 4-11).

Ölçüm'e göre McClelland başarı, birlik ve güç kaynaklarından bahseder: McClelland'ın çalışması tüm insanların bu üç seviyenin bir derecesinde olduğunu gösterir. **Başarı kaynağı**, insanları standart bir mükemmelliğe, başarıyı araştırmaya ve rekabete iter. **Birlik kaynağı**, insanları diğerleriyle olan ilişkilerini yenilemeye, korumaya ve insanlarla ilişki kurmaya iter. **Güç kaynağı**, insanları başkalarının hareketlerini veya çalışmalarını kontrol edebileceği durumlara ve statüye iter. Bu üç kaynakla ilgili bireysel motivasyonda sayısız çalışmalar yapılmıştır. Başarı, birlik ve güç kaynağı çerçevesinde İnsanların neden örgütsel vatandaşlık davranışını sergilediğini anlamak için örgütsel vatandaşlık davranışı konsepti araştırılmıştır. Sıradaki aşamaların her birinde, bu üç kaynak sayesinde örgütsel vatandaşlık davranışı için bir durum tespiti yapılır ve örgütsel vatandaşlık davranışı literatüründen ilgili teorilere başvurularak örgütsel vatandaşlık davranışının bazı paradigmaları araştırılır (Ölçüm 2004a: 85).

2.8.4.3. Motivasyon Araçları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Örgütsel vatandaşlık davranışlarında, çalışanların motivasyonu önemli bir yer tutmaktadır. Eğer çalışanların motivasyonları yüksek ise bu durum örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyecektir. Bu etkileşimde, çalışanları motive etmek için, yöneticilerin kullanabileceği çeşitli teori ve modeller geliştirilmiştir. Bu teori ve modeller, yöneticilere, kişileri motive eden faktörleri belirlemek ve motivasyonu sürdürmek konusunda yol gösterici olmaktadır (Ölçüm 2004a: 89). Literatürde; geçerliliği genelde kabul edilen ve bir çok araştırma ile saptanan maddi ya da manevi motivasyon araçlarının; ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar ve örgütsel ya da yönetsel araçlar olarak incelendiği görülmektedir. Bu araçlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Ölçer 2005: 2):

Ekonomik araçlar: Ücret artışı, ekonomik ödül, prim, sosyal yardımlar, kolaylıklar (daha iyi çalışma ve yaşam olanağı sağlayan ekonomik yararlar; servis, öğle yemeği, çay-kahve servisi, özel sağlık sigortası, giyecek yardımı).

Psiko-sosyal araçlar: Çalışmada bağımsızlık, sosyal statü ve katılım, takdir edilme, gelişme ve başarı, çevreye uyum, öneride bulunabilme, yöneticilerle doğrudan görüşme, sosyal faaliyetler, yetki devri, danışmanlık hizmeti.

Örgütsel ve yönetsel araçlar: Amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim, kararlara katılma, iş güvencesi, iletişim kurabilme, işi çekici kılma, fiziksel çalışma şartları, iş genişletme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu, ekip çalışması, müzik eşliğinde çalışma, fiziksel koşulların iyileştirilmesi, terfi ve kariyer geliştirme olanakları, açık yönetim politikası, adaletli ve sürekli disiplin sistemi vs. Bugüne kadar sunulan veya uygulanan bu model ve araçların tam bir başarıya ulaştığı söylenemez (Sabuncuoğlu ve Tüz 2005).

Yöneticiler için en önemli sorun, ayrı ayrı gereksinim ve kişiliklere sahip olan çalışanlar için, amaçlara yaklaşımcı, inandırıcı ve özendirici motivasyon araçlarına sahip olmaktır. Çünkü, insanları motive eden unsurlar kişiden kişiye farklılık göstermekte ve sürekli değişmektedir. Çalışanları özendirip hedeflerine ulaştırmak için kullanılan motivasyon araçları her zaman her yerde aynı etkiyi göstermemektedir. Çünkü bu araçlar sosyal çevreye, değer yargılara ve niteliklere göre değişmektedir. Örneğin; geleneklerine bağlı kapalı ve mistik bir toplumda, bireyleri çalışmaya iten güç, ekonomik araçlardan çok kutsal inançlar ve psikolojik unsurlar olabilir. Motivasyonda yararlanılan özendirici araçların etkinliği, aynı zamanda işletme yöneticilerinin anlayış

ve davranışlarına da bağlı olarak da değişebilir. Yöneticilerin başarısı, yönettikleri örgütte çalışanların ekonomik ve sosyo-psikolojik yapılarını yakından tanımalarına ve çalışanların çoğunluğu tarafından benimsenen bir politika izlemelerine bağlıdır. Merkezci ve geleneksel yönetim anlayışı içinde motivasyon politikası büyük ölçüde ekonomik araçların kullanılmasına ve sıkı denetime dayanmaktadır. Oysa merkezci olmayan modern yönetim anlayışı ile yönetilen işletmelerde ekonomik araçlar kadar sosyo-psikolojik ve yönetsel araçlara da eşit ölçüde yer verilmektedir. Uzun dönemde bu ikinci yönetim politikasının motivasyon konusunda daha başarılı olduğu söylenebilir. Kısacası, motivasyon konusunda evrensel nitelik taşıyan bazı özendirici araçların varlığı kabul edilse bile, her kişiye, her topluma ve her işletmeye uygun bir motivasyon modeli geliştirmek olası değildir (Ölçer 2005: 3).

2.9. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Yaşam Üzerindeki Etkileri

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel yaşamda bireylerin iş tatminleri, motivasyon düzeyleri, performansları, moralleri ve örgütsel bağlılıkları ile yakından ilgilidir. Çalışanların vatandaşlık davranışı arttıkça örgütteki başarı düzeyi de yükselecektir. Yöneticiler için bireylerin iş başarımlarının yükselmesi amaçlara ulaşılması yolunda önemli bir unsurdur. Örgütsel vatandaşlık davranışı örgüt içinde temel olarak üç noktada örgütsel yaşamı etkilemektedir (Özdevecioğlu 2003: 119):

Bunlardan birincisi; bireylerin vatandaşlık davranışlarının örgüt içerisinde yardımlaşma eğilimini arttırmasıdır. Yardımlaşan birey iyi bir vatandaşdır, görüşü hakimdir. Bu bakımdan, örgüt içerisinde bilgi paylaşımını ve bilgi edinim oranını arttıracaktır. Yardımlaşma, hem örgüte yeni katılan bireyler açısından hem de eskiden beri çalışan bireyler açısından önemli bir avantajdır.

İkinci önemli etkisi; çalışanların sorumluluk duygularının gelişmesidir. Çünkü, vatandaşlık davranışı örgütü düşünmeyi, örgütün yanında olmayı ve gerektiğinde örgüt için çeşitli ekstra fedakarlıklar yapmayı gerektirmektedir. Sorumluluk duygusunun çalışanlarda gelişmesiyle, örgütün amaçlarına ulaşması kolaylaşmaktadır. Çalışanların yetkilerini belirli sorumluluk çerçevesinde kullanması, örgüt içerisinde yöneticilerin denetimlerini kolaylaştıracak ve bireysel özdenetimi arttıracaktır.

Üçüncü etki ise; çalışanların pozitif tutumları ile ilgilidir. Bu pozitif düşünce örgüt içinde bireylerin iş başarımlarını etkileyecektir. Elbette çalışanların pozitif düşüncülerinin tek nedeni vatandaşlık davranışı değildir, pek çok nedenle bireyler pozitif düşünceye veya tutuma sahip olabilirler. Pozitif düşünce sadece iş başarımlarını

değil, diğler örgüt üyeleri ile iyi geçinmeyi ve olaylara pozitif yaklaşmayı da beraberinde getirir (Özdevecioğlu 2003: 120).

Yöneticilerin, temel hedefleri örgütün ve bireylerin amaçlarının birlikte gerçekleşmesidir. Yani birey amaçlarına ulaşırken örgütün de amaçlarına ulaşmasını sağlamak ya da örgüt amaçlarına ulaşırken bireyin de amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olmak örgütün temel koşullarındandır. Dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışı bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşmada etkili bir unsurdur. Bir örgütün gelişmesi o örgütteki bireylerin görevlerindedir. Örgütün etkinliği ve verimliliği açısından olumlu davranışları sergilemek, olumsuz davranışlardan kaçınmak, örgütsel vatandaşlık davranışını etik inancı ile bağlantılı bir kavram haline getirir (Bingöl vd. 2003: 495). Kısaca; örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel yaşamda etik değerlere bağlılık konusunda olumlu etkileri vardır (Özdevecioğlu 2003: 120).

Podsakoff ve arkadaşları örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt için niçin bu kadar önemli olduğunu ve performans değerlendirmesi yaparken neden dikkate alınması gerektiğini araştırmışlar. Örgütsel vatandaşlık davranışının daha adil olduğu, daha kolay erişilebildiği gibi birçok sonuç ortaya çıkmış. Sonuçlar ne olursa olsun, örgütsel vatandaşlık davranışının gerçekten performans değerlendirmelerini ve bununla ilgili kararları etkilediği kanıtlanmıştır (Podsakoff vd. 2000: 513-563).

Yine Mackenzie ve arkadaşlarının yaptıkları araştırmalar sonucu örgütsel vatandaşlık davranışının promosyon kararlarındaki etkisinin örgütün üst kademelerine çıkıldıkça arttığı ortaya çıkmıştır (Mackenzie vd 1998: 398-411).

2.10. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Sonuçları

Örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenen bir örgütte, örgütün sosyal mekanizmasının işleyişi kolaylaşır ve çalışanlar arasındaki çatışmalar azalır. Böylece örgütün etkinliği artar, örgütsel performans olumlu yönde gelişme gösterir. Kendini örgüte adanmış çalışanlar örgütte daha uzun süre kalırlar, daha kaliteli üretim yaparlar, örgütün gelişmesine birçok yönden katkıda bulunurlar. Bu yararlılardan bazıları şu şekildedir (Gürbüz 2006: 57):

- ✓ Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanlarının ve örgütün verimliliğini artırır.
- ✓ Örgütün üstün yetenekli çalışanlarını elinde tutmasını sağlar.
- ✓ Kıt kaynakların bazı fonksiyonlarına ayrılması ihtiyacını azaltmaktadır.
- ✓ Örgüt performansına süreklilik kazandırır.

- ✓ Örgüt içindeki grup, ekip ve kişiler arası koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olur.
- ✓ İşyerini cazip kılarak yeni yetenekli insanların örgüte kazandırılmasına katkıda bulunur.
- ✓ Örgütün, bulunduğu çevredeki değişim ve dönüşümlere daha kolay uyum sağlanmasına yardımcı olur.
- ✓ Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt kaynaklarının tasarrufunu sağlayarak daha verimli kullanımına yol açmaktadır.
- ✓ Takım üyelerinin ve çapraz iş gruplarının faaliyetlerini koordine etmeyi sağlar.
- ✓ Çalışma ortamındaki stresi azaltır.

2.11. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Duygusal Zeka

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, ilk defa 1983 yılında işletme yönetimi yazınına girmiş ve son zamanlarda en çok araştırılan konulardan biri olmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışı, Dennis Organ tarafından, bireyin çalışma ortamında kendisi için belirlenen standartların ve iş tanımlarının ötesinde, gönüllü olarak bir çaba ve fazladan rol davranışı göstermesi olarak tanımlanmıştır. Söz konusu davranışların özellikle son 20 yılda çok fazla işlenmesi, bu davranışların örgütler için arz ettiği önemden kaynaklanmaktadır. MacKenzie ve arkadaşları örgütsel vatandaşlık davranışının son yıllarda yazında çok işlenmesinin iki sebebi olduğunu belirtmişlerdir (Mackenzie vd. 1998: 87-88):

Birincisi; bu davranış sonucunda ortaya çıkan performansın çalışanların performans değerlendirmelerinde, terfi ve ücret uygulamalarında göz önüne alınmasıdır.

İkincisi; bu davranışın örgütlerin başarısına ve etkinliğine olan katkısıdır. Organ, uzun dönemde örgütsel vatandaşlık davranışının toplamı dikkate alındığında, bu davranışın örgütsel etkinliği ve performansı yükselteceğini belirtmiştir.

Duygusal zekası yüksek olan bireylerin işlerine karşı olan tutumları ve örgütün yararına sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları da olumlu yönde değişebilir. Duyguların iyi yönetilmesi durumunda duyguların bir takım olumlu katkıları olacağı söylenebilir. Duygusal zeka ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi konusunda yapılan araştırmalar farklı sonuçlara işaret etmektedir. Duygusal zeka bileşenlerinden duygusal farkındalık, bireyin güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olması, kendisini ve iş performansını etkileyen dinamikleri bilmesi, dolayısıyla kendini her yönü ile tanımasıdır. Duygusal farkındalık ile bütünleştirilen örgüt kimliği ise, örgüt felsefesi,

örgütsel davranış öğelerini içermektedir. Bir örgütün karakteristiğini ortaya koyarken, hedef kitleler nezdinde olumlu ve istenilen imajın oluşturulması ve bunun sağlanması sağlar. Duygusal zeka boyutlarından kendini yönetme boyutu, bireyin duygularını denetleyebilmesi, neyi, neden yaptığını bilmesi ve olayları kendi lehine çevirmesidir. Örgütsel vatandaşlık davranışını bir kültür olarak benimseyen ve uygulayan tüm bireylerin hedef kitleye yönelik eylem ve söylemlerinde bilinçli, dengeli ve tutarlı davranması gerekir. Duygusal zeka bileşenleri arasında yer alan sosyal bilinç yardımıyla birey, başkalarının bakış açısını kavrayabilir, onların ihtiyaçlarını dikkate alarak gidermeye çalışır. Bu öğe örgütsel vatandaşlık boyutunda incelendiğinde örgütün kendi çıkarlarını gözetmesinin yanı sıra içinde bulunduğu toplumun yararına hizmet etme çabası şeklinde tanımlanabilecek örgütsel ve sosyal sorumluluk kavramına gönderme yapıldığı ifade edilebilmektedir. Örgütsel iletişim çalışmaları sonucu ortaya çıkan örgütsel imaj, örgütün örgütsel duygusal zekaya sahip olarak nasıl algılandığını ortaya koymaktadır (Özaslan vd. 2008: 218).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. DUYGUSAL ZEKANIN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde; araştırmanın konusu, amacı, kapsamı, değişkenleri, hipotezleri, örnekleme süreci, veri toplama yöntemi, verilerin analizi ele alınmıştır.

3.1. Araştırmanın Konusu

Günümüzde toplum tarafından kabul görmüş, başarılı bir kişi olabilmenin en önemli şartlarından birisi; duygusal zekaya sahip olmaktır. Bu nedenle duygusal zekâya karşı ilgi giderek artmakta ve 1990'lı yıllardan beri bu alanda birçok çalışma yapılmaktadır. Goleman'e göre en genel anlamda duygusal zeka, "Kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, dürtülerini kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, kendini başkalarının yerine koyabilme ve umut besleme" şeklinde tanımlanabilir. Yaşamda kullandığımız pek çok beceri, gücünü düşüncelerimizden ve duygularımızdan almaktadır (Goleman 2000).

Cooper ve Sawaf'a göre ise; duygusal zeka yaşadığımız hayatın en yoğun belirleyicilerindedir. Gerek iş yaşamında gerekse özel yaşamda başarılı ve mutlu olmak, insanların duygusal zeka becerilerine bağlı ve duygusal zeka ile insanların ortak duyguları, iletişim becerileri, insanlık anlayışları, incelik, zarafet, kibarlık vs. gibi yetenekleri tanımlanmakta ve sahip olduğumuz duygusal zeka düzeyimiz kendimizle ve başkalarıyla olan ilişkilerimizi doğrudan etkilemektedir (Cooper ve Sawaf 1999).

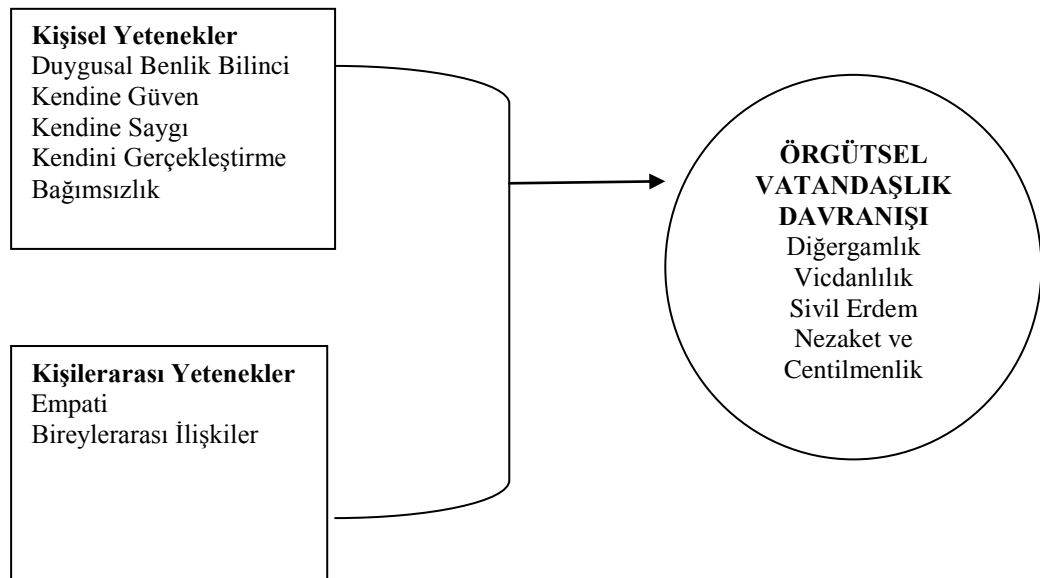
Çalışanların zorunlu tutulamayacakları ve önceden tanımlanmış ekstra rol davranışına bağlı olarak yürüttükleri faaliyetler olarak tanımlanan ve örgütün sosyal sistemine yararlı oluşu kabul edilen örgütsel vatandaşlık davranışı bu çalışmada dört boyutta ele alınmaktadır. Bunlar; diğergamlık/diğerlerini düşünme (altruism), vicdanlılık/ileri görev bilinci (constientiousness), nezaket (courtesy) ve centilmenlik (sportmanship), sivil erdem/organizasyonun gelişimine destek verme (civic virtue) olarak sıralanabilir (Koys 2001: 104; Boiral 2009: 224; Çetin 2004: 19; Titrek vd. 2009: 91-92; Bolat ve Bolat 2008: 79). Diğergamlık, çalışanların, diğer çalışanlara yardım ederek onların karşılaştığı sorunların üstesinden gelmelerine gönüllü katkı sağlamaları konusundaki tutum ve davranışlarını içermekte; vicdanlılık, örgüt çalışanlarının biçimsel görev ve rollerinin gereklerinin ötesine geçerek bir bütün olarak örgütün işleyişine isteyerek katkıda bulunmalarını ifade etmektedir. sivil erdem, örgütsel yaşama

en üst düzeyde ve aktif katılımı ifade etmekte; centilmenlik ve nezaket çalışanların örgütte çıkabilecek problemleri önlemeye yönelik bilinçli davranışlarını içermekte ayrıca iş gerekleri ve sürecinin neden olduğu rahatsızlık, zorlama ve ek çabalar konusunda duyarlı olma, iş ve diğer çalışanlar hakkında şikâyetçi olmama, olumsuz gelişmeler karşısında pozitif eğilim ve tutumunu koruma, farklı düşünceye sahip olanlara tahammül gösterme, grup çalışmasına katılımda istekli davranma vb. davranışları içermektedir.

3.2. Araştırmanın Amacı

Duygusal zeka, bir kişinin duygularını eğitebilmesi ve duygusal manada kazanımlarını ve kendini en iyi biçimde yönlendirebilecek ve başarıya götürebilecek zeka gelişimi olarak yorumlanabilir (Goleman 2000). Dolayısıyla çalışanların duygusal zeka algılarına bağlı olarak örgütsel vatandaşlık davranışının yönü de negatif veya pozitif olarak farklılık gösterecektir. Duygusal zekânın çalışanlar üzerinde yaratacağı olumlu algı, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelimlerini belirlemede önemli olabilecek bir etkidir. Başka bir deyişle, duygusal zekâsı yüksek olan bireylerin işlerine karşı olan tutumları ve örgütün yararına sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışı da olumlu yönde değişebilir. Bu çalışmanın temel amacı da; sağlık sektöründeki yönetici ve çalışanların duygusal zekalarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisinin olup olmadığını tespit etmektir.

3.3. Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

Araştırma modeli Şekil 3.1.'de yer almaktadır. Araştırma modelinde duygusal zekaya ve örgütsel vatandaşlık davranışına ait boyutlar gösterilmektedir. Modelde de görüldüğü gibi duygusal zekanın iki ana boyutu yedi tane de bunların alt boyutuyla ilgili değişkenleri bulunmaktadır. Bu değişkenlere kısaca değinecek olursak;

Kişisel yetenekler boyutu: Bireyin kendisiyle olan ilişkisi, kendi içindikileri değerler. Bu boyutun alt boyutları, duygusal benlik bilinci, kendine güven, kendine saygı, kendini gerçekleştirme ve bağımsızlık boyutlarıdır. Bu boyuttan yüksek skor alan bireyler, duygularının farkında olan, kendilerini iyi bulan ve yaşamlarında yaptıkları şeyler hakkında olumlu şeyler düşünen kişilerdir.

Kişiler arası yetenekler boyutu: Bu kişiler duygularını rahatça ifade edebilir ve düşüncelerini ve inançlarını ifade etmekte bağımsız, güçlü ve kendine güvenlidirler. Kişiler arası boyut, kişiler arası yetenek ve faaliyetlerin altını çizmektedir. Bu ana boyutun alt boyutları; empati, kişiler arası ilişkilerdir. Bu boyuttan yüksek skor alan kişiler, sosyal yetenekleri iyi olan, sorumluluk sahibi olan kişilerdir. Bu kişiler diğer bireyleri anlar, ilişki kurar ve onlarla iyi geçinirler. Araştırmanın konusunda da bahsettiğimiz örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarına bakacak olursak;

Diğergamlık: çalışanların, diğer işgörenlere yardım ederek onların karşılaştığı sorunların üstesinden gelmelerine gönüllü katkı sağlamaları konusundaki tutum ve davranışlarını içermekte;

Vicdanlılık: örgüt çalışanlarının biçimsel görev ve rollerinin gereklerinin ötesine geçerek bir bütün olarak örgütün işleyişine isteyerek katkıda bulunmalarını ifade etmektedir.

Centilmenlik ve Nezaket: çalışanların örgütte çıkabilecek problemleri önlemeye yönelik bilinçli davranışlarını içermekte;

Sivil erdem: örgütsel yaşama en üst düzeyde ve aktif katılımı ifade etmekte; Araştırmada çalışan ve yöneticilerin sosyo-demografik özellikleriyle, duygusal zekalarıyla ve örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilgili değişkenler bulunmaktadır. Araştırmada Haifan Üniversitesi'nde çalışan Dr. Reuven Bar-On'un geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarını yaptığı Bar_On EQ anketi kullanılmıştır. Çalışan ve yöneticilerin görüşleri beşli likert tipi ölçeklerle hazırlanmış anket formuyla elde edilmiştir.

3.3.1. Araştırmanın Değişkenleri

Çalışan ve Yöneticilerin Sosyo-Demografik Özellikleri: Hastane çalışan ve yöneticilerinin sosyo-demografik özelliklerine bağlı olarak konuyla ilgili belirtecekleri görüş ve düşünceleri farklı olabilecektir. Bu nedenle çalışan ve yöneticilerin sosyo-demografik özellikleriyle hastanelerin yönetim biçimleri açık uçlu ve çoktan seçmeli sorular aracılığı ile ölçülmüştür. Bu bağlamda çalışan ve yöneticilerin sosyo-demografik özellikleri, hastanenin yönetim biçimi aşağıdaki değişkenlerden oluşmaktadır:

- ✓ Cinsiyet
- ✓ Medeni Hali
- ✓ Eğitim Durumu
- ✓ Yaş
- ✓ Bu sektörde çalışma süresi
- ✓ Bu kurumda çalışma süresi
- ✓ Kurumdaki görev
- ✓ Kurumun yönetim anlayışı

Kurumun Yönetim Biçimi: Bu bölümde araştırma kapsamına alınan hastanelerin yönetim biçimleri ile ilgili değişkenler (yol gösterici-yönlendirici yönetim, katılımcı yönetim, otoriter yönetim, çalışan odaklı yönetim ve diğer) yer almaktadır. Hastanelerin yönetim biçimlerini belirlemek için kapalı uçlu sorular kullanılmıştır.

3.4. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmada araştırılması planlanan temel varsayımlar ve bu varsayımlara bağlı olarak geliştirilen hipotezler aşağıda verilmiştir.

1. Duygusal zekanın boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₁: Duygusal zekanın boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında bir ilişki vardır.

2. Çalışanların kişisel yetenekleri onların örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu etkilemektedir.

H₁: Kişisel yetenekler örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir.

3. Kişiler arası yetenekler örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu etkilemektedir.

H₁: Kişiler arası yetenekler örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir.

3.5. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Duygusal zekanın örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi üzerine yapılan bu çalışmanın ana kütlesini kamu ve özel hastanelerde görev yapan çalışan ve yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırma kapsamına sadece hastanelerin dahil edilmesinin nedeni; insan ilişkilerinin ve örgütsel bağlılığın en yoğun olması gereken kurumlar olarak düşünülmesindedir. Araştırmanın kısıtı ise; sadece sağlık sektöründeki çalışan ve yöneticilerin dahil edilmiş olmasıdır. Ancak bu kısıta rağmen duygusal zekanın örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi konusunda önemli ipuçları sağlayacağı düşünülmektedir.

3.6. Örneklem Süreci

Bu çalışmada güvenilirlik düzeyinde araştırma kapsamına dahil edilen hastanelerin çalışan ve yönetici profili dikkate alınarak örneklem büyüklüğü tespit edilmiştir. Çalışmada, örneklemin büyüklüğü 380'dir ve yaklaşık 620 olarak belirlenen anakütlenin % 61'ini temsil etmektedir. Örneklemin büyüklüğü anakütleyi temsil etme düzeyi için yeterlidir.

3.7. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri ve bilgilerin toplanmasında yüz yüze anket tekniği kullanılmıştır. Anket formu hazırlanmadan önce konu ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Bu literatür taraması sonucu kullanılacak olan ölçekler ise; Johnson (2008)'in çalışmasından ve Dr. Reuven Bar-On'un geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarını yaptığı Bar-On EQ çalışmasından olacaktır.

Anket formu uygulanmadan önce soruların anlaşılabilirliğini, cevap verme süresini tespit edebilmek için, anket sonuçlarını kullanacak kişilerle hedef kitle ile benzer özelliklere sahip cevaplayıcılara sorulmalıdır Bu nedenle anket formunu uygulamadan önce sağlık sektöründe çalışan 15 kişiye ön anket uygulanmıştır. Ön anket sonucunda anket formunda gerekli düzeltme ve sadeleştirmeler yapıldıktan sonra anket uygulanabilir bir aşamaya getirilmiştir. Ankete 500 çalışan ve yönetici katılmıştır. Ancak konu bütünlüğü açısından bunlardan 380 kişinin anketi eksiksiz doldurulduğundan analizler 380 anket üzerinden yapılmıştır.

Anket uygulaması, ilgili hastanelerde 20 Eylül- 12 Kasım 2010 tarihleri arasında yapılmıştır. Anket formları, hastane çalışanlarına elden verilerek uygulanmıştır. Anket formlarının dikkatli bir şekilde doldurulmasında ve geri dönüşümünde zaman açısından oldukça esnek davranılmıştır.

3.8. Verilerin Analizi

Araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışının unsurlarına ve duygusal zekaya ilişkin değişkenlere yönelik uygulama ve önem açısından, çalışan ve yöneticilerin değerlendirmeleri yer almaktadır. Duygusal zekanın örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi sonuçlarına yönelik, çalışan ve yöneticilerin genel değerlendirmelerine yer verilmiştir. Ayrıca araştırmada çalışan ve yöneticilerin sosyo-demografik özelliklerine ilişkin ifadeler de yer almaktadır.

Araştırma kapsamında 51 adet değişken kullanılmıştır. Anket formları aracılığıyla elde edilen veriler, araştırmanın amaç ve kapsamı doğrultusunda analizlere tabi tutulmuştur. Herhangi birçok değişkenli istatistik analize başlamadan önce verilerin güvenilirlik ve geçerlilik açısından değerlendirilmesi yapılmıştır.

3.8.1. Araştırmaya Katılan Çalışan ve Yöneticilerin Sosyo- Demografik Özellikleri

Araştırma kapsamında yer alan sağlık çalışan ve yöneticilerinin sosyo-demografik özelliklerine ilişkin sayı, yüzde dağılımları sonuçları aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 3.1. Hastane Çalışan ve Yöneticilerinin Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	Sayı	Yüzde
Cinsiyet		
Bayan	195	51.3
Erkek	185	48.7
Toplam	380	100,0
Yaş		
18-25 yaş	121	36.3
26-30 yaş	50	15.0
31-35 yaş	100	26.3
36-40 yaş	46	12.1
41-45 yaş	35	9.2
46 ve yukarı yaş	21	5.5
Toplam	380	100,0
Medeni Haliniz		
Bekâr	154	40.5
Evli	226	59.5
Toplam	380	100,0
Eğitim düzeyi		
Lise	138	36.3
Yüksek okul	159	41.8
Fakülte	58	15.3
Yüksek lisans	13	3.4
Doktora	12	3.2
Toplam	380	100,0

Tablo 3.1 incelendiğinde araştırma kapsamına alınan hastane çalışan ve yöneticilerle ilgili sosyo-demografik özellikler yer almaktadır. Buna göre, hastane çalışan ve yöneticilerin cinsiyetleri, medeni halleri, eğitim düzeyleri ve yaş değerlerine bakıldığında söz konusu dağılımların kendi aralarında anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Çalışmamız açısından böyle bir farkın olması oldukça önemlidir. Çünkü örneklemin ana kütleyi temsilinde böyle bir farkın olması arzu edilen bir sonuçtur.

3.8.2. Araştırmaya Katılan alışan ve Yöneticilerin Görevi ve alışma Süreleri

Tablo 3.2’de çalışan ve yöneticilerin görevleri, sektörde çalışma süreleri ve aynı kurumda çalışma süreleri ile ilgili sonuçlara ilişkin dağılımlar yer almaktadır. Araştırılan konuya farklı hastanelerin çalışma sürelerini de dikkate alarak farklı bakış açılarının (yöneten-yönetilen) yansıtıldığının bir göstergesi olması bakımından, bu farkın olması oldukça önemlidir.

Tablo 3.2. Hastane Çalışan ve Yöneticilerin Görevi ve Çalışma Süreleri

Görevi	Sayı	Yüzde
Doktor	38	10.0
Hemşire	110	28.9
Sağlık Personeli	67	17.6
Memur	29	7.6
Diğer	131	34.5
Cevap vermeyen	5	3
Toplam	380	100,0
Sektörde çalışma süresi		
1 yıldan az	33	8.7
1-3 yıl	94	24.7
4-7 yıl	78	20.5
8-10 yıl	33	8.7
10 yıldan fazla	142	37.4
Toplam	380	100,0
Bu kurumda çalışma süresi		
1 yıldan az	51	10.6
1-3 yıl	119	35.2
4-7 yıl	71	32.4
8-10 yıl	24	10.9
10 yıldan fazla	115	10.1
Toplam	380	100,0

3.8.3. Araştırmaya Katılan Çalışan ve Yöneticilerin Yönetim Biçimi

Tablo 3.3'te görüleceği üzere, araştırma kapsamında yer alan çalışan ve yöneticilerin %23.7'si yönetim biçiminin yol gösterici-yönlendirici yönetim, %8.9'u

katılımcı yönetim, %28.9'u otoriter yönetim, %17.9'u çalışan odaklı yönetim ve %20.5'i diğer yönetim biçimi olduğunu düşünmektedirler.

Tablo 3.3. Hastanelerin Yönetim Biçimi

Yönetim biçimi	Sayı	Yüzde
Yol gösterici-yönlendirici yönetim	90	23.7
Katılımcı yönetim	34	8.9
Otoriter yönetim	110	28.9
Çalışan odaklı yönetim	68	17.9
Diğer	78	20.5
Toplam	380	100.0

3.9. Bulgular

Araştırma bulgularının daha iyi açıklanabilmesi için SPSS 18.00 programından yararlanılmıştır. Araştırma bulguları, güvenilirlik analizi, faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizi ile elde edilmiştir.

3.9.1. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Araştırmada çalışanların duygusal zeka düzeylerini ölçmek için 32, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerini ölçmek için ise 19 değişken kullanılmıştır. Her iki ölçeğin güvenilirliği ortalama, standart sapma, varyans ve Cronbach's Alfa değerlerine göre belirlenmiştir.

Aşağıdaki Tablo 3.4'te de görüldüğü gibi, duygusal zeka ölçeği üzerinde yapılan güvenilirlik analizi sonucu, duygusal zekanın Cronbach's Alfa değeri 0,817, duygusal zekanın boyutlarından olan kişisel yeteneklerin Cronbach's Alfa değeri 0,688, diğer boyutu olan kişiler arası yeteneklerin Cronbach's Alfa değeri, 0,720 örgütsel vatandaşlık ölçeği üzerinde yapılan güvenilirlik analizi sonucu Cronbach's Alfa değeri ise 0,733 çıkmış ve buradan da her iki ölçeğin güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 3.4. Güvenilirlik Bulguları

Ölçek	Ortalama	Standart Sapma	Varyans	Alfa Katsayısı
Duygusal zeka	105,597	14,692	215,856	,817
<i>Kişisel Yetenekler</i>	65,844	8,880	78,860	,688
<i>Kişiler Arası Yetenekler</i>	39,752	7,455	55,585	,720
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	53,805	9,300	86,495	,733

Bu çalışmada ölçeklere ilişkin geçerlilik analizinde ise, duygusal zekanın kişisel yetenekler ve kişiler arası yetenekler olmak üzere iki boyutuna ait değişkenlerden yararlanılarak Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar ise aşağıdaki Tablo 3.5 ve Tablo 3.6’da verilmiştir.

Tablo 3.5. Kişisel Yeteneklere İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Duygusal Zekanın Kişisel Yetenekler Boyutuna İlişkin Değişkenleri					
Çoğu durumda kendimden eminimdir.	,686				
İyi ve kötü yanlarıma baktığım zaman kendimi iyi hissederim.	,595				
Yaşamımı elimden geldiğince anlamlı hale getirmeye çalışırım.	,689				
Hoşuma giden şeyleri elimden geldiğince sonuna kadar öğrenmeye çalışırım.	,725				
İlgimi çeken şeyleri yapmaktan hoşlanırım.		,515			
Neler hissettiğimi bilirim.		,682			
Sahip olduğum kişilik tarzından memnunum.		,647			
Kendimi takdir ederim.		,559			
Hayatta neler yapmak istediğime dair kesin bir fikrim yok.			,716		
Kendimi olduğum gibi kabul etmek bana zor geliyor.			,589		
Kendi başıma karar veremem.			,696		
Başkaları ile çalışırken kendi fikirlerimden çok onlarınkine güvenirim.			,706		
Başkalarının bana ihtiyaç duymalarından çok, ben başkalarına ihtiyaç duyarım.			,592		
Duygularımı göstermek benim için oldukça kolaydır.				,543	
Biriyle aynı fikirde olmadığımda bunu ona söylerim.				,570	
Başkalarına kızdığımda bunu onlara söylerim.				,805	
İnsanlara ne düşündüğümü kolayca söyleyebilirim.				,700	
Bir liderden çok takipçiyimdir.					,821
Son bir kaç yılda çok az başarı elde ettim.					,412
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy					,851
Barlett's Test of Sphericity (Approx. Chi Square)					2468,787
Faktörün Açıklanan Toplam Varyansı					%56,108

Tablo 3.5’te, duygusal zekaya ait kişisel yetenekler boyutuna ilişkin faktör analizi sonuçları görülmektedir. Kişisel yetenekler beş temel faktör değişkeni olarak ortaya çıkmıştır. Söz konusu bu faktörler kısaca özetlenirse;

Faktör 1: Duygusal Benlik Bilinci; kendinden emin olma, iyi ve kötü yanlarına baktığında kendini iyi hissetme, yaşamını anlamlı hale getirebilme ve hoşuna giden şeyleri her şeyiyle öğrenmeye çalışma,

Faktör 2: Kendine Güven; neler hissettiğini bilen, ilgisin çeken şeyleri yapmaktan hoşlanan, kişilik tarzından memnun olan ve kendini takdir edebilen,

Faktör 3: Kendine Saygı; neler yapmak istediğine dair fikri olmayan, kendini kabul edemeyen, kendi başına karar veremeyen, başkalarına ve onların fikirlerine kendinden daha çok önem veren,

Faktör 4: Kendini Gerçekleştirme; duygularını kolayca gösterebilen, biriyle aynı fikirde olmadığında, başkalarına kızdığında yani insanlara ne düşündüğünü kolayca söyleyebilen,

Faktör 5: Bağımsızlık; liderden çok takipçi olan ve son birkaç yılda az başarı elde etmiş olan şekilde özetlenebilir.

Faktör analizinde kullanılan verinin faktör analizi için uygulandığında ise Kaiser-Meyer-Olkin testi yapılmıştır. Test oranının 0,60'ın üzerinde olması verinin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir (Nakip 2006:423). Araştırmada bu oran ise, 0,85 olarak saptanmıştır. Açıklanan toplam varyans % 56,10'dur.

Tablo 3.6. Kişiler Arası Yeteneklere İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Duygusal Zekanın Kişiler Arası Yetenekler Boyutuna İlişkin Değişkenleri		
Doğrudan ifade etmeseler de, başkalarının duygularını çok iyi anlarım.	,636	
Diğer insanların duygularını incitmemeye özen gösteririm.	,452	
Kurallara uyan bir vatandaş olmak çok önemlidir.	,560	
Aynı anda başka bir yerde bulunmak zorunda olsam da, ağlayan bir çocuğun anne ve babasını bulmasına yardım ederim.	,655	
Arkadaşlarım bana özel şeylerini anlatabilirler.	,602	
Başka insanlara saygı duyarım.	,585	
Yakın ilişkilerim benim ve arkadaşlarım için çok önemlidir.	,688	
Başkalarının duygusal ihtiyaçlarını kolaylıkla fark ederim.	,643	
Başkalarıyla iyi ilişkiler kurarım.		,575
İnsanlar benim sosyal olduğumu düşünürler.		,685
Başkalarına neler olduğunu önemserim.		,544
Kolayca arkadaş edinebilirim.		,666
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		,849
Barlett's Test of Sphericity (Approx. Chi Square)		1760,756
Faktörün Açıklanan Toplam Varyansı		% 52,147

Tablo 3.6'da, kişiler arası yeteneklere ilişkin faktör analizi sonuçları görülmektedir. Kişiler arası yetenekler iki temel faktör değişkeni olarak ortaya çıkmıştır. Bu faktörler;

Faktör 1: Empati; başkalarının duygularını anlayabilme, diğer insanların duygularını incitmemeye çalışma, kurallara uyan bir vatandaş olmaya özen gösterme, ağlayan bir çocuğa şartlar ne olursa olsun yardım edebilme, arkadaşlarının özel şeylerini anlatabilmesi, başka insanlara saygı duyma, ilişkilere önem verme, başkalarının duygusal ihtiyaçlarını fark edebilme,

Faktör 2: Kişiler Arası İlişkiler; başkalarıyla iyi ilişkiler kurabilme, sosyal olabilme, başkalarını önemseme ve kolayca arkadaş edinebilme şeklinde özetlenebilir.

Faktör analizinde kullanılan verinin faktör analizi için uygulandığında Kaiser-Meyer-Olkin testi yapılmıştır. Test oranının 0,60'ın üzerinde olması verinin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir (Nakip 2006: 423). Araştırmada bu oran ise, 0,85 olarak saptanmıştır. Açıklanan toplam varyans %52,14'tür.

Tablo 3.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Değişkenler				
Meslektaşlarıma bilgilendirme yaparım.	,563			
İşe gelemeyeceğim zaman geniş bilgi veririm.	,561			
İşletmenin malini korur ve muhafaza ederim.	,656			
Bana verilmiş görevleri zamanında yerine getiririm.	,833			
İş tasvirlerinde açıkça belirtilmiş sorumluluklara uyarım.	,780			
Benden beklenen görev ve davranışları yerine getiririm.	,806			
İşimle ilgili resmi gereklilikleri karşılarım.	,825			
Performansımı direk olarak etkileyecek etkinliklere katılırım.	,598			
İşinde yetersiz olanlara yardım ederim.		,718		
Çok fazla iş yüklenilenlere yardım ederim.		,685		
Yöneticimize işinde yardımcı olurum.		,739		
İşte anlamsız şeyler hakkında sürekli şikayetçi olurum.			,645	
Emre uyulması için uydurulmuş resmi olmayan kurallara takılıp kalırım.			,704	
İş ile ilgili çok zorunlu kılındığım yönleri göz ardı ederim.			,737	
Gerekli görevleri yerine getirmede başarısız olurum.			,656	
Yeni işçilere yardım etmek için iş düzenimin dışına çıkarım.				,811
Diğer işçilere kişisel olarak ilgi gösteririm.				,791
Benim işte hazır bulunmam ortalamanın üzerindedir.				,407
Meslektaşlarımda problemlerini ve endişelerini dinlemek için zaman ayırırım.				,401
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy				,885
Barlett's Test of Sphericity (Approx. Chi Square)				2804,379
Faktörün Açıklanan Toplam Varyansı				% 59,412

Tablo 3.7.'de çalışan ve yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışını belirlemek için yararlanılan değişkenlere ilişkin faktör analizi sonuçları yer almaktadır. Söz konusu faktörler;

Faktör 1: Diğergamlık; meslektaşlarını bilgilendirme, işe gelemeyeceği zaman geniş bilgi verme, işletmenin malını koruma, verilen görevleri yerine getirme, sorumluluklara uyma, gereklilikleri yerine getirme ve performansı etkileyen etkinliklere katılma,

Faktör 2: Vicdanlılık; işinde yetersiz olanlara, çok fazla iş yüklenenlere ve yöneticiye yardım etme,

Faktör 3: Sivil Erdem; işte anlamsız şeyler hakkında şikayetçi olma, emre uyulması için resmi olmayan kurallara takılıp kalma, iş ile ilgili zorunlu kılındığı yönler göz ardı edebilme, gerekli görevleri yerine getirebilmede başarısız olabilme,

Faktör 4: Centilmenlik ve Nezaket; çalışanlara yardım etmek için iş düzeninin dışına çıkabilme, diğer işçilere kişisel olarak ilgi gösterebilme, çoğunlukla işin başında bulunma ve meslektaşlarının problemlerini ve endişelerini dinlemek için zaman ayırabilme olarak özetlenebilir.

Faktör analizinde kullanılan verinin Kaiser-Meyer-Olkin test sonucu, 0,89 olarak saptanmıştır. Açıklanan toplam varyans ise, %59,41'dir.

Tablo 3.8. Duygusal Zeka ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Faktörlerin Ortalama ve Std. Sapma Değerleri

FAKTÖRLER	Ortalama	Std. Sapma	N
Duygusal Benlik Bilinci	2,48	,524	380
Kendine Güven	2,65	,604	380
Kendine Saygı	2,85	,666	380
Kendini Gerçekleştirme	3,16	,638	380
Bağımsızlık	2,90	1,385	380
Empati	1,51	,366	380
Kişiler Arası İlişkiler	3,48	,829	380
Diğergamlık (ÖVD)	2,17	,843	380
Vicdanlılık (ÖVD)	2,13	,772	380
Sivil Erdem (ÖVD)	3,75	,851	380
Centilmenlik ve Nezaket (ÖVD)	2,33	,758	380

Yukarıdaki Tablo 3.8'de duygusal zeka ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarına ait değişkenlerin ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmektedir.

3.9.2. Duygusal Zeka İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki

Çalışan ve yöneticilerin sahip oldukları duygusal zeka ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında nasıl bir ilişki olduğunu belirlemek için Spearman Korelasyon analizinden yararlanılmış olup analiz sonuçları Tablo 3.9’da verilmiştir.

Tablo 3.9. Duygusal Zeka İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki

DZ İLE İLGİLİ FAKTÖRLER	Spearman’s rho	Diğergamlık (ÖVD)	Vicdanlılık (ÖVD)	Sivil Erdem (ÖVD)	Centilmenlik ve Nezaket (ÖVD)
Duygusal Benlik Bilinci	r	0,283	0,277	-0,090	0,260
	p	,001	,001	,080	0,001
Kendine Güven	r	0,164	0,216	0,009	0,147
	p	,001	,001	0,861	0,004
Kendine Saygı	r	0,450	0,425	-0,199	0,315
	p	,001	,001	0,001	,001
Kendini Gerçekleştirme	r	0,198	0,255	0,001	0,133
	p	,001	,001	1,000	0,010
Bağımsızlık	r	-0,111	-0,033	0,318	0,014
	p	,030	0,526	0,001	0,792
Empati	r	0,348	0,392	-0,132	0,296
	p	,001	,001	,010	,001
Kişiler Arası İlişkiler	r	0,422	0,498	-0,251	0,354
	p	,001	,001	,001	,001

p < 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.9.’da çalışan ve yöneticilerin duygusal zekaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiye yönelik analiz sonuçları görülmektedir. Bu analizlere kısaca bakarsak; duygusal zekaya ait, duygusal benlik bilinci, kendine güven ve saygı, kendini gerçekleştirme, empati ve kişiler arası ilişkiler örgütsel vatandaşlık boyutu olan diğergamlık, vicdanlılık, centilmenlik ve nezaket arasında bir ilişki mevcutken; bağımsızlığın diğergamlık ve vicdanlılıkla; duygusal benlik bilinci, kendine saygı, empati ve kişiler arası ilişkilerin sivil erdemle bir ilişkisi olmadığı tespit edilmiştir. Bu analiz sonucuna göre; duygusal zeka faktörlerinden kendine saygı, empati ve vicdanlılık ile ÖVD faktörlerinden olan diğergamlık ve vicdanlılık arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişkinin çıkması, araştırmaya katılan çalışan ve yöneticilerin neler yapmak istediğini bilmesi, başkalarının duygu ve ihtiyaçlarını anlayabilmesi, çalışma arkadaşlarını bilgilendirip onların performanslarını ve etkinliğini arttırabilmesi yönünden olumlu

olarak değerlendirilmektedir. Yine duygusal zeka faktörlerinden empati ve kişiler arası ilişkiler ile ÖVD faktörlerinden sivil erdem arasında negatif yönlü bir ilişkinin olması sonucunda ise; araştırmaya katılan çalışan ve yöneticilerin işleri gereği yoğun stres yaşaması çalışanlar arası ilişkileri ve örgütsel yaşama en üst düzeyde aktif katılımını olumsuz etkilediği söylenebilir. Tablonun geneline bakıldığında; duygusal zeka ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olması dikkat çekmektedir. Çalışan ve yöneticilerin duygusal zekaları yükseldikçe kuruma olan örgütsel vatandaşlık davranışı da yükselmektedir. Sonuçlar aynı zamanda araştırmanın 1. sorusunu, H₁ hipotezini ve beklenen sonucunu da doğrulamaktadır.

3.9.3. Duygusal Zekanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi

Duygusal zekanın örgütsel vatandaşlık davranışına olan etkisini belirlemede regresyon analizinden yararlanılmıştır. Sonuçlar Tablo 3.10 ve Tablo 3.11’de verilmiştir.

Tablo 3.10. Anova Test Sonuçları

Model 1	Karelerin		Ortalama		
	Toplamı	df	Kare	F	p
Regression	20,134	2	10,067	51,873	,000 ^a
Residual	73,166	377	,194		
Total	93,300	379			

p<0,05; Bağımsız Değişken: Duygusal Zeka Faktörleri; Bağımlı Değişken: ÖVD Faktörleri

Tablo 3.10’da, modelin bir bütün olarak anlamlı olup olmadığını test etmek için uygulanan Anova testi sonuçları görülmektedir. Model 1’in, 0,05 anlamlılık düzeyinde bir bütün olarak, her düzeyde anlamlı olduğu saptanmıştır. Tablo 3.11’de ise, regresyon katsayılarına ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Tabloda sabit değer, değişkenlere ilişkin B ve beta katsayıları, t değeri, sig. düzeyleri, bağımlı değişkenin bağımsız değişkenler tarafından açıklanma oranı (R²) ve modelde oto korelasyon olup olmadığını gösteren Durbin-Watson testi ile ilgili sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 3.11. Katsayılar Tablosu

Model	B	B	t- Değeri	p	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Dr. Wt.
Model	1,06		5,957	0,0	,465	,216	,212	2,052
(Sabit Değer)	8							
Kişisel Yetenekler	,201	,188	3,691	0,01				
Genel								
Kişiler Arası Yetenekler	,323	,348	6,823	0,01				
Genel								

p<0,05; Bağımlı değişken; ÖVD, Bağımsız değişken; duygusal zeka faktörleri

Tablo 3.11’de regresyon analizi katsayılarına ilişkin sonuçlar görülmektedir. Modelde bağımsız değişkenlerden kişisel yetenekler ve kişiler arası yeteneklerin modele dahil edilmesi anlamlı görülmektedir. Ve bu faktörler çalışan ve yöneticilerin duygusal zekaları örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu etkilemektedir. Böylece araştırmanın ikinci ve üçüncü hipotezi H₁ de kabul edilmiştir. Modele ilişkin Durbin-Watson değerinin 1,5-2,5 arasında olması değişkenler arasında oto korelasyon olmadığını göstermektedir. Model 1’de bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri açıklama oranı % 21’dir.

Yapılan literatür taramasına göre duygusal zeka ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki farklı sonuçları işaret etmektedir. Örneğin bu çalışmada duygusal zeka ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmış ve sonucunda duygusal zeka ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Cote ve Miner (2006) tarafından yapılan çalışmada ise; duygusal zeka ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki, örgüte yönelik ve çalışanlara yönelik olmak üzere iki yönde incelenmiştir. Duygusal zekanın, örgüte yönelik sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu bir etkisi söz konusuysen, çalışana yönelik sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu bir etkisi bulunamamıştır. Schaffer ve Schaffer (2005) tarafından yapılan çalışmada da duygusal zeka ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Gürbüz ve Yüksel (2008)’in çalışması da

bununla paralellik göstermiştir. Zira duygusal zeka ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu bir ilişki bulunamamıştır. Özaslan, Acar ve Acar (2009)'ın çalışmasına bakıldığında duygusal zeka ile örgütsel vatandaşlık davranışının birbiriyle bağlantılı olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Aslan, Özata (2008)'nin çalışması incelendiğinde; sağlık yöneticilerinin, duygularını ifade etme ve başkalarının duygularının farkında olma puanlarının yüksek olduğu, kendi duygularının farkında olma düzeyi ise, düşük olduğu anlaşılmıştır. Yüksel (2006)'in çalışmasına göre; duygusal zeka ve performans'ın çalışanların demografik özelliklerine göre farklılıklar arz ettiği gözlenmiştir. Hacıoğlu (2007)'nin çalışmasında çalışanın duygularının farkında olma, sosyal farkındalık ve sosyal becerileri arttıkça, çalışma arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle iletişiminin etkinliğinin arttığı görülmektedir. Çolakoğlu (2010) tarafından yapılan araştırmaya bakıldığında; çalışma hayatında algılama ile duygusal zeka yeterliliklerinden olan öz farkındalık, kişisel motivasyon, sosyal farkındalık boyutu arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunurken, sosyal beceri ile ise pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Son olarak yapılan literatür taraması, kadın yöneticilerin duygusal zekalarının erkeklerden daha yüksek olduğu varsayımına götürmüştür. Amerika ve Kanada'da kadın ve erkekler üzerinde yapılan araştırmaların da bu varsayımı destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

3.10. Tartışma ve Sonuç

Kurumuna yüksek düzeyde bağlılık gösteren, biçimsel rol tanımlarının üzerinde kalan ve gönüllülük esasına dayanan davranışlar gösteren çalışanların varlığı, kurumların faaliyetlerini etkin bir şekilde sürdürebilmelerinde en önemli unsurlardan biridir. Örgütsel vatandaşlık davranışını yüksek düzeyde sergileyen çalışanlar, buldukları kurumun amaç ve değerlerini benimsemekte, kurum için büyük çaba sarf etmekte ve kurumda kalmak için daha fazla istek duymaktadırlar.

Kamu ve özel hastane çalışanlarının katılımıyla ve anket yöntemi kullanılarak yapılan bu uygulama çalışmasında, duygusal zekanın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisine değinilerek, hastane çalışanlarının duygusal zekasının örgütsel vatandaşlık davranışına ne derecede etki ettiği araştırılmıştır.

Araştırmada duygusal zeka ve örgütsel vatandaşlık davranışını incelemek üzere anket uygulamasında kullanılan duygusal zeka ve örgütsel vatandaşlık davranışı faktörlerinden yararlanılmıştır. Duygusal zekayı incelemek üzere Bar-On ölçeğinden yararlanılmış, kişisel ve kişiler arası yetenekler olmak üzere iki boyutu baz alınmıştır. Bu iki boyuttan **kişisel yetenekler boyutu**; Bireyin kendisiyle olan ilişkisi, kendi içindekileri değerler. Bu boyutun alt boyutları, duygusal benlik bilinci, kendine güven,

kendine saygı, kendini gerçekleştirme ve bağımsızlık boyutlarıdır. Bu boyutundan yüksek skor alan bireyler, duygularının farkında olan, kendilerini iyi bulan ve yaşamlarında yaptıkları şeyler hakkında olumlu şeyler düşünen kişilerdir. **Kişiler arası yetenekler boyutu:** Bu kişiler duygularını rahatça ifade edebilir ve düşüncelerini ve inançlarını ifade etmekte bağımsız, güçlü ve kendine güvenlidirler. Kişiler arası boyut, kişiler arası yetenek ve faaliyetlerin altını çizmektedir. Bu ana boyutun alt boyutları; empati ve kişiler arası ilişkilerdir. Bu boyuttan yüksek skor alan kişiler, sosyal yetenekleri iyi olan, sorumluluk sahibi olan kişilerdir. Bu kişiler diğer bireyleri anlar, ilişki kurar ve onlarla iyi geçinirler.

Anket yapılan kamu ve özel hastanelerin temel amacı olan, güvenilir, adil ve kaliteli hizmet sunma hedefini gerçekleştirme sürecinde, nitelikli ve kurumuna bağlı çalışanlara sahip olması, çalışanların süreçlere etkin katılımını sağlayacak örgütsel kültürün oluşturulması ve örgütsel vatandaşlık davranışı duygusunun güçlendirilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu kapsamda düşünüldüğünde, bu araştırma sonucunda elde edilen bulguların hastanelerde örgütsel vatandaşlık davranışı duygusunu güçlendirecek insan kaynakları politikalarına ve bu konuyla ilgilenen araştırmacılara literatür açısından ışık tutması beklenmektedir.

Özel ve kamu hastanelerindeki çalışanların katılımıyla yapılan bu ankette katılımcı sayısının (380 kişi) istatistiksel analizler yapmak için yeterli olduğu belirlenmiştir. Ankette katılımcıların demografik ve iş ile ilgili özelliklerini belirlemeye yönelik 8 soru ile çalışan model kapsamında duygusal zeka durumlarına ilişkin 32 soru, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarına ilişkin 19 soru, çalışanların kurumdaki yönetim anlayışını anlamak için 1 soru ve çalışanların kurumdaki görevlerini belirtebilecekleri açık uçlu 1 soruya yer verilmiştir. Duygusal zekanın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisini ölçmeye yönelik sorular için beşli likert tipi ölçek kullanılmıştır.

Anket verileri üzerinde yapılan analizlerin sonuçları aşağıda özetlenmektedir: hastane çalışanlarının duygusal zeka düzeyleri, faktör analizi sonucu oluşan alt boyutlar itibariyle incelendiğinde; kişisel yetenekler boyutunun duygusal benlik bilinci alt boyutundan Ort= 2,48, kendine güven alt boyutundan Ort= 2,65, kendine saygı alt boyutlarından Ort= 2,85, kendini gerçekleştirme alt boyutlarından Ort= 3,16 ve bağımsızlık alt boyutlarından Ort=2,90, kişiler arası yetenekler boyutunun empati alt boyutlarından Ort= 1,51 ve kişiler arası ilişkiler alt boyutundan 3,48 puan aldıkları

görülmektedir. Benzer şekilde örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından diğergamlık alt boyutundan Ort= 2,17, vicdanlılık alt boyutundan Ort= 2,13, Sivil erdem alt boyutundan Ort= 3,75, centilmenlik ve nezaket alt boyutundan 2,33 puan aldıkları görülmektedir.

Çalışanların duygusal zeka ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi sonucunda; duygusal benlik bilinci, kendine güven, kendine saygı, kendini gerçekleştirme, empati ve kişiler arası ilişkiler ile örgütsel vatandaşlık faktörleri olan diğergamlık, vicdanlılık, centilmenlik ve nezaket arasında olumlu bir ilişki mevcutken, bağımsızlık ile diğergamlık, vicdanlılık arasında bir ilişki mevcut değildir. Yine bağımsızlık ile sivil erdem arasında anlamlı bir ilişki varken, sivil erdem ile duygusal benlik bilinci, kendine güven, kendine saygı, kendini gerçekleştirme, empati ve kişiler arası ilişkiler arasında ilişki söz konusu değildir.

Duygusal zekanın kişisel ve kişiler arası yetenekler ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasında matematiksel bir eşitlik kurarak aralarındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla yapılan çok değişkenli regresyon analizi sonucunda; modelde bağımsız değişkenlerden kişisel yetenekler ve kişiler arası yeteneklerin modele dahil edilmesi anlamlı görülmektedir. Ve bu faktörler çalışan ve yöneticilerin duygusal zekaları örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu etkilemektedir. Böylece araştırmanın ikinci ve üçüncü hipotezi H₁ de kabul edilmiştir.

Uygulanan anket, katılımcıların görüşleri ve incelenen literatür ışığında, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının arttırılmasına yönelik görüş ve öneriler aşağıda belirtilmiştir:

- ✓ Çalışanların kurumlarının yönetim anlayışı ile ilgili görüşlerinin istendiği soruya verilen cevaplar sayı ve yüzdelerine göre sıralandığında çalışanların yöneticilerin %23.7'si yönetim biçiminin yol gösterici-yönlendirici yönetim, %8.9'u katılımcı yönetim, %28.9'u otoriter yönetim, %17.9'u çalışan odaklı yönetim ve %20.5'i diğer yönetim biçimi olduğunu düşünmektedirler. Bu noktada en yüksek oranın otoriter yönetim çıkması sonucu, çalışanların memnuniyet düzeylerine bakılmasında yarar vardır. Bu bağlamda çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları düzeylerini arttırmak için belli dönemlerde tüm çalışanlara uygulanabilecek bir "çalışan memnuniyeti" anketinin hazırlanarak çalışanların memnuniyet düzeylerinin araştırılıp, memnuniyetlerinin düşük olduğu alanlarda eylem planlarının hazırlanmasının ve iyileştirme çalışmalarının

yapılmasının örgütsel vatandaşlık davranışına katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Kurum üst yönetiminin çalışanların ihtiyaç ve isteklerinden haberdar olabilmesi ve çalışanların kendilerini ifade edebilmesi, kurum kültürünün ve aidiyet duygusunun artmasına dolayısıyla da örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin yükselmesine neden olacaktır.

- ✓ Örgütsel vatandaşlık davranışının temel kavramlarından olan örgütsel adalet, çalışanların çalışma ortamı ve yöneticilerle ilgili adalet algılarını ifade eden bir kavramdır. Çalışan kendisinin sarf ettiği gayret ve elde ettikleri ile, aynı iş ortamında bulunan diğer çalışanın sarf ettiği gayret ve elde ettiği sonuç ile karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonucunda çalışan örgütüne olumlu ya da olumsuz tutumlar geliştirir. Örneğin; başkalarına engel olma, makine, teçhizatlara zarar verme olumsuz davranışlardır. Bununla karşın adil davranıldığını hisseden çalışanlar kendilerini örgütün değerli ve saygın üyeleri hissedecek, dolayısıyla sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışı olumlu yönde etkilenecektir.

Çalışanların duygusal zeka düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine etkisinin arttırılmasına yönelik olarak ise aşağıdaki hususların dikkate alınmasında yarar vardır.

- ✓ Çalışmada yapılan analizler sonucu duygusal zekanın örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu etkilediği sonucuna dayanarak çalışanların ÖVD düzeylerini yükseltebilmek için duygusal zeka ölçümüne ilişkin testlere, bunun yanı sıra duygusal zekayı geliştirici çalışmalara ve eğitimlere yer verilmesi,
- ✓ Çalışanların kendilerini ve duygularını rahatça ifade edebileceği bir çalışma ortamının sağlanması,
- ✓ Çalışanların elinden gelenin en iyisini yapmaya çalıştığı, sorumluluk sahibi olduğu ve takım ruhunun geliştirilmeye çalışıldığı kısaca çalışanın motivasyonunu arttıran bir kurum kültürünün oluşturulması,
- ✓ Çalışanların ihtiyaç ve isteklerini, kurum hakkındaki fikirlerini anlamaya çalışan yani empati yapabilen bir ortamın sağlanması,
- ✓ Çalışanlarıyla karşılıklı ilişkilerini etkili bir şekilde yönetebilen bir kurum ortamının oluşturulması,
- ✓ Çalışanların süreçlere aktif katılımını sağlamak için fikir ve önerilerinin alınması,

- ✓ Çalışanlara değer verildiğine ilişkin, hizmet armağanı törenleri, teşekkür belgeleri, kişiye özel ve kurum amblemlili kartvizit gibi uygulamaların yaygınlaştırılması,
- ✓ Eğitim programlarının, bireysel ve kurumsal ihtiyaçlarla örtüşecek şekilde düzenlenmesi,
- ✓ Çalışanların görevlerine ve niteliklerine uygun işlerin verilmesi,
- ✓ Görevlerin yerine getirilmesinde, çalışana gerektiğinde inisiyatif verilmesi ve çalışanların gereksiz gözetiminden kaçınılması gibi önerilerin hastane çalışanlarının duygusal zeka düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine etkisini olumlu yönde arttıracakı beklenmektedir.

Sonuç olarak hastane çalışanlarının duygusal zeka düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine etkisini olumlu yönde arttırmak için, kurum üst yönetimine, birim yöneticilerine ve insan kaynakları yönetimine önemli görevler düşmektedir. İnsan kaynakları strateji, politika ve uygulamalarının kalitesinin yükseltilmesi, çalışanların sorunlarının tespit edilmesi ve iyileştirilmesi amacına yönelik oluşturulacak politikaların kurum üst yönetimince de desteklenmesi en belirleyici unsurlardır.

KAYNAKÇA

- Acar, E., 2007. **İşletme Yönetiminde Duygusal Zekanın Yeri ve Önemi Üzerine Araştırma**, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Acar, F., 2001. **Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi**, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ve Personel Yönetim-Organizasyon Anabilim Dalı
- Acar, N., 2000. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, MPM, Ankara.
- Akbaş, E., 2006. **İstanbul İli Fatih İlçesi İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Duygusal Zeka Düzeylerinin Belirlenmesi**, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı.
- Altıntaş, F.Ç., 2001. “Örgütsel Davranışı Alanında Yeni Bir Yaklaşım Örgütsel Yurttaşlık Kavramı”, İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 3(1), 1–21.
- Arslantaş, C.C., 2006. “Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8(3), 153- 170.
- Aslan, Ş., 2008. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Celal Bayar Üniversitesi, 15(2), 163-178.
- Aslan, Ş. ve Özata, M., 2008. Sağlık Yöneticilerinde Duygusal Zeka Boyutlarının Cooper Sawaf Haritasıyla Araştırılması, 15. Yönetim Organizasyon Kongresi, Sakarya, **Bildiriler Kitabı**, 9(2), 197-222.
- Atabek, E., 1999. **Bizim Duygusal Zekamız**, 2. Baskı, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.
- Ataman, G., 2000. **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar**, 2. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Ayhan, R., 2004. **Duygusal Zeka ve Liderlik**.
(<http://www.kho.edu.tr/enstitü/liderlik2004/bildiriler12>) (8 Eylül 2010)
- Balay, R., 2000. **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Baltaş, A., 2002. **Ekip Çalışması ve Liderlik**, 4. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Baltaş, A., 2006. **Güçlü Şirketleri Yaratan İş Liderleri, İş Liderinin El Kitabı**, 3. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul.

- Baltaş, Z., 2006. **İnsanın Dünyasını Aydınlatan ve İşine Yansıyan Işık: Duygusal Zeka**, 2. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Baran, A. G., 1997. **İletişim Sosyolojisi**, Afşaroğlu Matbaası, Ankara.
- Bar-On, R., 1997. **Bar-On Emotional Quotient Inventory User's Manual Toronto: MHS Inc., Development of the Bar-On EQ-i; A Measure of Emotional and Social Intelligence**, The 105th Annual Convention of the American Psychological Association, Chicago, 1-13.
- Bar-On R., 1998. "Can Emotional Intelligence Be Learned?", Harvard Business Review, 176(6), 93.
- Barutçugil, İ., 2002. **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, 1. Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Basım, N. ve Şeşen, H., 2006. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması", Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Dergisi, 61(4), 1-22.
- Başaran, İ.E., 2000. **Eğitim Yönetimi**, 3. Baskı, Feryal Matbaası, Ankara.
- Beşiktaş, İ., 2009. **İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki**, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı.
- Bingöl, D., Naktiyok, A. ve Ö.A. İşcan, (2003, Mayıs 22-24). Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon, **Bildiriler Kitabı**, 491-508.
- Boiral, O., 2009. "Greening the Corporation Through Organizational Citizenship Behaviors", Journal of Business Ethics, 87(2), 221-236.
- Bolon, S.D., 2007. "Organizational Citizenship Behavior Among Hospital Employees: a Multidimensional Analysis Involving Job Satisfaction and Organizational Commitment", Hospital and Health Administration, 42(2), 210- 223.
- Bolat, O.İ. ve Bolat, T., 2008. "Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11(19), 75-94.
- Börekçi, A.G., 2002. **Çalışma Ortamlarında Duygusal Zekâ, Uygulamadan Bir Örnek**, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Bradberry, T. ve Greaves, J., 2006. **Duygusal Zekânızı Keşfedin, Duygusal Zeka Cep Kitabı**, (Çev. Sevdâ Kubilay), 1. Baskı, Truva Yayınları, İstanbul.

- Bridge, B., 2007. **Duygusal Zeka. Power Point Sunum**, İzmir.
(ozelegitim.psikolojikdanisma.net/sunular/duygusal_zeka.ppt) (12.9.2010)
- Brown, K., 2005. **Relationship Between Emotional İntelligence of Leaders and Motivational Behavior of Employees**, University of Phoenix, 31 Ekim 2009, Publication No: 3183509, DAI-A 66(7), 312. ABD.-Arizona
- Brown, L.A., 2007. **Extra Role Time Organizational Citizenship Behavior, Expectations for Reciprocity, and Burnout: Potential Organizational Influence via Organizational Support and Psychological Contract Fulfillment**, Northwestern University, 2007, Publication No: 3259036, DAI-A 68(3), 137.
- Butler, C.J., 2005. **The Relationship Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Behavior in Construction Industry Leaders**, University of Colorado at Boulder, Publication No: 3188463, DAI-B 66(9), 4965.
- Bümen, N.T., 2004. **Okulda Çoklu Zeka Kuramı**, 3. Baskı, Pegema Yayıncılık, Ankara.
- Canbulat, S., 2007. **Duygusal Zekanın Çalışanların İş Doyumları Üzerine Etkisinin Araştırılması**, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Ceylan, A. ve Özbal, S., 2008. “Özdeşleşme Yoluyla Sadakat Oluşturma Üzerine Üniversite Mezunları Arasında Yapılan Bir Çalışma”, Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 9(1), 81-110.
- Cooper, R., 1997. “Applying Emotional Intelligence in the Workplace”, Training and Development, 51(12), 31-38.
- Cooper, R., Ayman S., 1999. **Liderlikte Duygusal Zeka**, (Çev. Z.B. Ayman ve B. Sancar), Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Cote, S. ve Miners, T.H. 2006. “Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, and Job Performance”, Administrative Science Quarterly, 51, 1–28
- Cüceloğlu, D., 1998. **İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları**, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Cüceloğlu, D., 2005. **İnsan ve Davranışı**, 14. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Cüceloğlu, D., 2006a. **Keşke’siz Bir Yaşam İçin İletişim**, 24. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Cüceloğlu, D., 2006b. **Yeniden İnsan İnsana**, 35. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul.

- Çakar, U. ve Arbak, Y., 2004. “Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu- Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(3), 23–48.
- Çekmecelioğlu, H.G., 2005. “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 6(2), 13–39.
- Çelik, M., 2007. **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Bir Uygulama**, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Çolakoğlu, T., 2010. **Çalışma Hayatında Duygusal Zeka, Algılama ve Motivasyon İlişkisi: ÇOMÜ Örneği**, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı.
- Davis, M., 2004. **EQ Duygusal Zekânızı Ölçün**, (Çev. Solina Silahlı), 1. Baskı, Alfa Basım Yayım, İstanbul.
- Demiral, Ö. ve Doğan S., 2007. “Kurumların Başarısında Duygusal Zekanın Rolü ve Önemi”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 14(1), 209-230.
- Demirel, Ö., 2000. **Planlamadan Uygulamaya Öğretme Sanatı**, 2. Baskı, Pegema Yayıncılık, Ankara.
- Doğan, S., 2005. **Çalışan İlişkileri Yönetimi**, Nisan, 1. Baskı, Kare Yayınları, İstanbul.
- Doğan, N., 2009. **Sınıf Öğretmenlerinin Duygusal Zekaları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği**, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Dökmen, Ü., 1995. **Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati**, 2. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Dökmen, Ü., 2004. **Evrenle Uyumlaşma Sürecinde Var olmak, Gelişmek, Uzlaşmak**, 3. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Durğun, S., 2006. “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim”, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 3(2), 112-132.
- Erdal, M., 2007. **İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizleri**, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Projesi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

- Erdem, F.S., 2008. **Organizasyonlarda Lider-üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerindeki Etkilerinde, İzlenin Yönetimi Davranışının Rolü: Kayseri’de Hizmet Sektöründe Bir Araştırma**, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Erdoğan, İ., 1997. **İşletmelerde Davranış**, 2. Baskı, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul.
- Eren, E., 1993. **Yönetim ve Organizasyon ve Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, 2. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eroğlu, U., 2003. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yönelimleri Hazırlayan İki Güç: Sanal Organizasyonlar ve Stratejik Tabanlı Düşünce”, İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 5(1) (<http://www.isguc.org>).
- Eymen, E.U., 2007. **Duygusal Zeka**, Kalite Ofisi Yayınları, İletişim Portalı, No: 15 (www.kaliteofisi.com).
- Fiske, J., 1996. **İletişim Çalışmalarına Giriş**, Bilim Sanat Yayınları/Ark, Ankara.
- Gayef, A., 2006. **Özel Hastanelerde Uygulanan Liderlik Yaklaşımlarının Üst Düzey Yöneticilerin Takım Çalışması ve Örgüt İklimi Uygulamaları Üzerindeki Etkisi**, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Anabilim Dalı.
- Gençtürk, O.C., 2005. **Algılanan Sosyal Desteğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi-Bir Vaka Çalışması**, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. ve Konopaske, R., 2003. **Organizations: Behavior, Structure, Processes**. 11. Edition, New York: McGraw Hill/Irwin.
- Goleman, D., 1998. **İşbaşında Duygusal Zeka**, (Çev. B. S. Yüksel), Varlık Yayınları, İstanbul.
- Goleman, D., 2000. “Duygusal Yeterlilik”, Executive Excellence Dergisi, Şubat Sayısı, Rota Yayıncılık, İstanbul.
- Goleman, D., 2001. **Duygusal Zeka Neden IQ’dan Daha Önemlidir?**, (Çev. B. S. Yüksel), Varlık Yayınları, İstanbul.
- Goleman, D.; Boyatzis R. ve McKee, A., 2005. **Yeni Liderler** (Çev. Filiz Nayır ve Osman Deniztekin), 4. Baskı, Varlık Yayınları, İstanbul.
- Goulston, M. ve P. G., 2005. **Kendi Yolunuzdan Çekilin**, (Çev. Betül Çelik ve İlkin Özyayla), 5. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

- Güler, A., 2006. **İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Duygusal Zeka Düzeyleri İle Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki İncelenmesi**, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı.
- Güler, B., 2009. **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgüt İçi Çatışma Arasındaki İlişki: Sağlık Sektörü Uygulaması**, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Gürbüz, S. ve Yüksel, M., 2008. “Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi”, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 9(2), 174-190.
- Gürbüz, S., 2006. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 3(1), 48-75.
- Hacıoğlu, B., 2007. **Duygusal Zekanın Örgütsel İletişim Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma**, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Higgs, M. ve Aitken P., 2003. “Research Note An Exploration of The Relationship Between Emotional İntelligence and Leadership Potential”, Journal of Managerial Psychology, 18(8), 814-823.
- İncir, G., 1990. **Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme**, Yayın No: 401, Produktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- İnce, M., Bedük, A. ve Aydoğan, E., 2006. “Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11, 423-446.
- İşyerinde Duygusal Zeka Semineri**, Haziran, 2000, İstanbul.
- Johnson, A. 2008. **The Influence of Need for Achievement, Need for Affiliation, Leadership Support, and Organizational Culture Onorganizational Citizenship Behavior**, (Unpublication Ph.D. Thesis), Industrial/Organizational Psychology, Alliant International University, Los Angeles
- Jordan, P.J. Ashkanasy, N.M., Hartel, C.E.J ve Hooper, G.S., 2002. “Workgroup Emotional Intelligence Scale Development and Relationship to Team Process Effectiveness and Goal Focus”, Human Resource Management Review, 12(2), 195-214.
- Kamer, M., 2001. **Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri**, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Karip, E., 2003. **Çatışma Yönetimi**, 3. Baskı, Pegema Yayıncılık, Ankara.
- Kasatura, İ., 2003. **Heyecansal Kontrol**, 1. Baskı, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.
- Kaya, N. ve Selçuk, S., 2007. “Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?”, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 8(2), 175-190.
- Keçecioglu, T., 2000. **Takım Oluşturmak**, 1. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Koçel, T., 2001. **İşletme Yöneticiliği**, 8. Baskı, Beta Yayın A.Ş., İstanbul.
- Konovsky, M. A., Pugh, S.D., 1994. “Citizenship Behavior And Social Exchange”, Academy of Managment Journal, 37(3), 656-669.
- Konrad, S. ve Hendl C., 2005. **Duygusal Zekâ Sayesinde Başarılı Bir Hayat, Duygularla Güçlenmek** (Çev. Meral Taştan), Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Koys, D.J., 2001. “The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on Organizational Effectiveness: A Unit-Level, Longitudinal Study”, Personel Psychology, 54(1), 101-114.
- Köknel, Ö., 1997. **Kaygıdan Mutluluğa Kişilik**, 8. Baskı, Altın Kitaplar Yayınları, İstanbul.
- Köse, S., Kartal B. ve Kayalı, N., 2003. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (20), 1-19.
- Kutanis, R.Ö., 2002. **Esnek Örgütlenme Yöntemi Olarak Takımlar Modern Yönetim Yaklaşımları**, 1. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- MacKenzie, B. S., Podsakoff, P.M ve Rich, A.G., 1998. “Some Possible Antecedents and Consequences of in Role and Extra Role Salespersons Performance”, Journal of the Academy of Marketing Science, 62: 87-88.
- Miller, M., 1999. “Emotional Intelligence Help Managers Succeed”, Credit Union Magazine, 65(7), 25-26.
- Muallimoğlu, N., 1998. **Takımların Bilgeliği**, 1. Baskı, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Mumcuoğlu, Ö., 2002. **Bar-On Duygusal Zeka Testinin Türkçe Dilsel Eşdeğerlik, Güvenirlik ve Geçerlilik Çalışması**, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Monemi, N., 2009. **The Relation Between Managers’ Emtional İntelligence and The Organizational Climate They Create. Public Personal Managment**, 38(2), 35-48.

- Nakip, M., 2006. **Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS) Destekli Uygulamalar**, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, İstanbul.
- Niehoff, B.P., 2001. "Justice as a Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring And a Organizational Citizenship Behavior", Academy of Managment Journal, 36(3), 527-556.
- Onal, G., 1995. **İşletme Yönetimi ve Organizasyonu**, 4. Baskı, M.Ü.S.B.E.Yayınları, İstanbul.
- Organ, D., 1990. "The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior, Research in Organizational Behavior", Jai Press., 12, 43-72.
- Ölçer, F., 2005. "Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25, 1-26.
- Ölçüm, Ç.M., Yeşilbağ, Y. ve Akdağ, B., 2003. "Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı", Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 17, 39- 54.
- Ölçüm, Ç.M., 2004a. **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**, 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Ölçüm, Ç.M., 2004b. **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Özaslan, B.Ö, Acar, A.B. ve Acar, A.C., 2008. Duygusal zeka ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, 16. Yönetim Organizasyon Kongresi, Antalya, **Bildiriler Kitabı**, 20(64), 98-111.
- Özdemir, A.Y. ve Özdemir, A., 2007. **Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Üniversitede Çalışan Akademik ve İdari Personel Üzerine Uygulama**, Dokuz Eylül Üniversitesi, 393-410.
- Özdevecioğlu, M., 2003. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20, 117-135.
- Özen, İ.J., 2000. **Çalışanın Yöneticilere Duydukları Güvenin Örgütsel Adalete İlişkin Algulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama**, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Özgen, Ö., 2006. **Başarı ve İlişkide Duygusal Zekanın Rolü**, Gazi Üniversitesi Orta Öğretim Fen ve Matematik Alanları Eğitimi Bölümü Fizik Eğitimi Anabilim Dalı.

- Pamukoğlu, E., 2004. **Duygusal Zekanın Yönetici Etkinliğindeki Rolünün Kadın Yöneticiler Bağlamında İncelenmesi ve Bir Araştırma**, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı
- Parlatır, İ., Zülfikar, H., Gözaydın, N., Aksu, T. ve Yılmaz, Y., 2000. **Okul Sözlüğü**, 2. Baskı, Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara.
- Parthasarathy, R., 2009. "Emotional Intelligence and the Quality Manager: Beauty and Beast?", The Journal for Quality and Participation, 31(4), 3.
- Pinos, V., Twigg, N.W., Paratiyam, S. ve Olson, B.J., 2006. "Leadership in The 21. Century: The Effect of Emotional Intellegence", Academy of Strategic Managment Journal, 5, 68.
- Podsakoff P.M. ve MacKenzie, S.B., 1994. "Organizational Citizenship Behaviors And Sales Unit Effectiveness", Journal of Marketing Research, August: 351-363.
- Podsakoff P.M.; Mackenzie, S.B., Paine, J.B. ve D.G., Bachrach 2000. "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical And Empirical Literature And Suggestions For Future Research", Journal of Management, 26(3), 513-663.
- Poon, J.T.F., 2002. "Emotional İntelligence: For Human Resources Managers", Managment Research News, 25(11), 57.
- Rosete, D. ve Ciarrochi J., 2005. "Emotional İntelligence and its Relationship to Workplace Performance Outcomes of Leadership Effectiveness", Leadership& Organization Development Journal, 26(5), 6.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M., 2005. **Örgütsel Psikoloji**, 1. Baskı, Alfa Aktüel Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- Samad, S., 2009. "The İnfluence of Emotional İntelligence on Effective Leadership Among Managers in Malaysian Business Organizations", The Business Review, Cambridge, 13(1), 164.
- Samancı, G.K., 2007. **Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sınıf Öğretmenliği Anabilim Dalı.
- Sarihan, İ.H., 1998. **Rekabette Başarının Yolu: Teknoloji Yönetimi**, 1. Baskı, Desnet Yayınları, Gebze.
- Schappe, S.P., 1998. "The İnfluence Of Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Fairness perceptions On Organizational Citizenship Behavior", Journal of Psychology, 132, 277-290.

- Sezgin, F., 2005. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar”, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25(1), 317-339
- Shaffer, R.D. ve Shaffer M.A. 2005. **Emotional Intelligence Abilities, Personality and Work Place Performance**, Hong Kong Baptist University Academy of Management Best Conference Paper, HR: M 1.
- Shapiro, L., 1998. **Yüksek EQ’lu Bir Çocuk Yetiştirmek**, (Çev: Ümran Kartal), 2. Baskı, Varlık Yayınları, İstanbul.
- Sternberg, R.J., 1997. “The Concept Of Intelligence And Its Role In Lifelong Learning And Success”, American Psychologist, 52, 10.
- Şimşek, M.Ş., Akgemici, T. ve Çelik, A., 2003. **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 3. Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Taşer, S., 1992. **Konuşma Eğitimi**, 4. Baskı, İleri Kitabevi, İzmir.
- Tayyab, S., 2005. “Organisational Citizenship Behaviour: Validating Factorial Structure and Invariance among Employees”, Journal of the Indian Academy of Applied Psychology, 31(1-2), 49-64.
- Titrek, O., Bayrakçı, M. ve Zafer, D., 2009. “Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Görüşleri”, Akademik Bakış, Temmuz-Ağustos-Eylül (17).
- Toktamışoğlu, M., 2004. **Aklın Öteki Sesi Duygusal Zekayla Başarı**, 2. Baskı, Kapital Yayınları, İstanbul.
- Töremen, F. ve Çankaya, İ., 2008. “Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım Duygu Yönetimi”, Kuramsal Eğitimbilim Dergisi, (1), 33-46.
- Turner, R., Walker B.L., 2008. “Emotional Intelligence Capabilities Training: Can it Develop EI Project Teams?”, International Journal of Managing Projects in Business, 1, 4.
- Tuğrul, C., 1999. “Duygusal Zeka”, Klinik Psikiyatri, 1, 12-20, Ankara.
- Türker, M., 2006. **Çalışanların Rol Tanımlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi**, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Ural, A., 2001. “Yöneticilerde Duygusal Zekanın Üç Boyutu”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(2), 209-219.
- Ünal, Z., 2003. **Öğretmenlerde İş Doymu ve Örgütsel Adalet**, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Yaylacı, G., 2006. **Kariyer Yaşamında Duygusal Zeka ve İletişim Yeteneği**, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Yelkikalan, N., 2006. “21. Yüzyılda Girişimcinin Yeni Özelliği: Duygusal Zeka”, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi İbrahim Bodur Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 1(2), 39-51.
- Yelkikalan, N., 2006. “Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2(12), 195-209.
- Yücel, C. ve Taşçı, S.K., 2008. “Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (20), 685-706.
- Yücel, C. ve Samancı G.K., 2009. “Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 19(1), 113-132.
- Yüksel, M., 2006. **Duygusal Zeka ve Performans İlişkisi**, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zıllıoğlu, M., 1996. **İletişim nedir?** 2. Baskı, Cem Yayınevi, İstanbul.

İNTERNET KAYNAKLARI

- URL-1,(<http://ogrenci.hacettepe.edu.tr/~b0145575/baglantilar/zeka.html>)
10.10.2010
- URL-2, (www.egitim.aku.edu.tr/motivasyondikkat1.doc) 18.12.2010

EK 1: DUYGUSAL ZEKA VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINI BELİRLEMEYE YÖNELİK GELİŞTİRİLEN ANKET FORMU

Sayın Yönetici / Değerli Çalışan; bu anket formu hastane çalışanlarının duygusal zeka ile örgütsel vatandaşlık davranış algılamalarını belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Bu çalışmada toplanan veriler tamamen akademik amaçla kullanılacaktır. Elde edilen veriler, cevaplayıcı ismi verilerek kesinlikle üçüncü şahıslara aktarılmayacaktır. Bu nedenle anketle ilgili sorulara içtenlikle cevap verebilirsiniz. *Anket formuna lütfen isminizi ve kurum adını yazmayınız.* Değerli vaktinizi ayırarak yapacağınız katkılardan dolayı teşekkür ederiz.

Selin Geçgel

E-mail: selin_gcgl@hotmail.com

Tel: 0 536 765 04 95

Doç. Dr. Yavuz DEMİREL

Aksaray Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

E-mail: ydemirel75@yahoo.com

BÖLÜM A:

Sosyo-Demografik özelliklerinizle ilgili aşağıdaki ifadeleri lütfen değerlendiriniz.

Cinsiyetiniz?

Bayan

Erkek

Medeni Haliniz?

Bekar Evli

Eğitim Durumunuz?

Yüksekokul Fakülte Yüksek lisans Doktora

Yaşınız?

18–25 26–30 31–35 36–40 41–45 46 ve yukarısı

Bu sektörde çalışma süreniz?

1 yıldan az 1–3 yıl 4–7 yıl 8–10 yıl 10 yıldan fazla

Bu kurumda çalışma süreniz?

1 yıldan az 1–3 yıl 4–7 yıl 8–10 yıl 10 yıldan fazla

Kurumdaki görevinizi lütfen belirtiniz:

Kurumunuzun yönetim anlayışını lütfen belirtiniz.

Yol gösterici-yönlendirici yönetim

Katılımcı yönetim

Otoriter yönetim

Çalışan odaklı yönetim

Diğer.....

Lütfen sayfayı çeviriniz!

BÖLÜM B: Sayın katılımcı, aşağıdaki ifadelere vereceğiniz cevapları 1'den 5'e kadar sıralanan **1- Tamamen katılıyorum, 2- Katılıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılmıyorum, 5- Kesinlikle katılmıyorum** açıklamalarından birini seçerek (X) işareti ile belirtmeniz gerekiyor. İfadelerin doğru veya yanlış yoktur. Bu nedenle ifadeyi okuduğunuzda aklınıza gelen ilk cevap sizin tutumunuzu en iyi yansıtan olacaktır.

Duygusal Zekâya İlişkin Değişkenler					
1. Duygularımı göstermek benim için oldukça kolaydır.					
2. Biriyle aynı fikirde olmadığımında bunu ona söyleyebilirim.					
3. Çoğu durumda kendimden eminimdir.					
4. İyi ve kötü yanlarıma baktığım zaman kendimi iyi hissedirim.					
5. Yaşamımı elimden geldiğince anlamlı hale getirmeye çalışırım.					
6. Hoşuma giden şeyleri elimden geldiğince sonuna kadar öğrenmeye çalışırım.					
7. Başkalarına kızdığımında bunu onlara söyleyebilirim.					
8. Hayatta neler yapmak istediğime dair kesin bir fikrim yok.					
9. Bir liderden çok, takipçiyimdir.					
10. Doğrudan ifade etmeseler de, başkalarının duygularını çok iyi anlarım.					
11. İnsanlara ne düşündüğümü kolayca söyleyebilirim.					
12. İlgimi çeken şeyleri yapmaktan hoşlanırım.					
13. Diğer insanların duygularını incitmemeye özen gösteririm.					
14. Başkalarıyla iyi ilişkiler kurarım.					
15. Son birkaç yılda çok az başarı elde ettim.					
16. İnsanlar benim sosyal olduğumu düşünürler.					
17. Kurallara uyan bir vatandaş olmak çok önemlidir.					
18. Kendimi olduğum gibi kabul etmek bana zor geliyor.					
19. Aynı anda başka bir yerde bulunmak zorunda olsam da, ağlayan bir çocuğun anne ve babasını bulmasına yardım ederim.					
20. Arkadaşlarım bana özel şeylerini anlatabilirler.					
21. Kendi başıma karar veremem.					
22. Başka insanlara saygı duyarım.					
23. Başkalarına neler olduğunu önemserim.					
24. Neler hissettiğimi bilirim.					
25. Sahip olduğum kişilik tarzından memnunum.					
26. Yakın ilişkilerim benim ve arkadaşlarım için çok önemlidir.					
27. Kolayca arkadaş edinebilirim.					
28. Başkaları ile çalışırken kendi fikirlerimden çok onlarınkine güvenirim.					
29. Kendimi takdir ederim.					
30. Başkalarının bana ihtiyaç duymalarından çok, ben başkalarına ihtiyaç duyarım.					
31. Başkalarının duygusal ihtiyaçlarını, kolaylıkla fark ederim.					
32. Yukarıdaki ifadelere samimi bir şekilde cevap verdim.					

Lütfen sayfayı çeviriniz!

BÖLÜM C

Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katılıyorsunuz?

Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Değişkenler					
33.İşinde yetersiz olanlara yardım ederim.					
34.Çok fazla iş yüklenilenlere yardım ederim.					
35.Yöneticimize işinde yardımcı olurum.					
36.Meslektaşlarının problemlerini ve endişelerini dinlemek için zaman ayırırım.					
37.Yeni işçilere yardım etmek için iş düzenimin dışına çıkarım.					
38.Diğer işçilere kişisel olarak ilgi gösteririm.					
39.Meslektaşlarıma bilgilendirme yaparım.					
40.Benim işte hazır bulunmam ortalamanın üzerindedir.					
41.İşe gelemeyeceğim zaman geniş bilgi veririm.					
42.İşte anlamsız şeyler hakkında sürekli şikâyetçi olurum.					
43.İşletmenin malını korur ve muhafaza ederim.					
44.Emre uyulması için uydurulmuş resmi olmayan kurallara takılıp kalırım.					
45.Bana verilmiş görevleri zamanında yerine getiririm.					
46.İş tasvirlerinde açıkça belirtilmiş sorumluluklara uyarım.					
47.Benden beklenen görev ve davranışları yerine getiririm.					
48.İşimle ilgili resmi gereklilikleri karşılarım.					
49.Performansımı direk olarak etkileyecek etkinliklere katılırım.					
50.İş ile ilgili çok zorunlu kılındığım yönleri göz ardı ederim.					
51.Gerekli görevleri yerine getirmede başarısız olurum.					

Yardımlarınız için teşekkür ederiz.

EK-2

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Selin Geçgel

Doğum Yeri : Aksaray

Doğum Yılı : 10.09.1981

Eğitim Durumu (Kurum ve Yıl)

Lise : Y.D.A. Osman Gazi Süper Lisesi (1995-1999)

Lisans : Selçuk Üniversitesi (2001-2006)

Yüksek Lisans : Aksaray Üniversitesi (2009- -)

Haberleşme Bilgileri

Adres : Fatih Mah. Damla Apt. C Blok B Giriş Kat:4/15

Telefon : 0 382 2174217- 0 536 7650495

E-posta : selin__gcgl@hotmail.com