T. C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ VE PLANLAMASI BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İLKOKUL ÖĞRETMENLERİNİN DUYGUSAL ZEKÂ DÜZEYLERİ İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK TUTUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

NERMİN KONUK

TEZ DANIŞMANI
DR. ÖĞR. ÜYESİ DEMİRALİ YAŞAR ERGİN

EDİRNE, 2019

T.C.

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI

VE EKONOMİSİ BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nermin KONUK tarafından hazırlanan **İlkokul Öğretmenlerinin Duygusal Zeka Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Tutumları Arasındaki İlişki** Konulu **Yüksek Lisans** tezinin Sınavı, Trakya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin maddesi uyarınca **17 Haziran 2019 Pazartesi** günü saat 10:30 'da 19-6 yapılmış olup, yüksek lisans tezinin *..Kabul.....edilmesine..... **OYBİRLİĞİ/~~OYÇOKLUĞU~~** ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	**KANAAT**	**İMZA**
Dr. Öğr. Üyesi) Demirali Yaşar ERGİN(Danışman)	Kabul edilmesine	
Dr. Öğr. Üyesi Asude MALKOÇ	Kabul edilmesine	
Dr. Öğr. Üyesi Birol YİĞİT (	Kabul edilmesine	

* Jüri üyelerinin, tezle ilgili kanaat açıklaması kısmında "Kabul Edilmesine/Reddine" seçeneklerinden birini tercih etmeleri gerekir.

T.C
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
ULUSAL TEZ MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

Referans No	10268167
Yazar Adı / Soyadı	NERMİN KONUK
T.C.Kimlik No	26563603854
Telefon	5426939334
E-Posta	nskposta@hotmail.com
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgün Adı	İlkokul Öğretmenlerinin Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Tutumları Arasındaki İlişki
Tezin Tercümesi	The Relationship Between Primary School Teachers' Emotional Intelligence Levels and Organizational Citizenship Attitudes
Konu	Eğitim ve Öğretim = Education and Training
Üniversite	Trakya Üniversitesi
Enstitü / Hastane	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Bilim Dalı	Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı
Tez Türü	Yüksek Lisans
Yılı	2019
Sayfa	129
Tez Danışmanları	DR. ÖĞR. ÜYESİ DEMİRALİ YAŞAR ERGİN
Dizin Terimleri	
Önerilen Dizin Terimleri	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Duygusal Zekâ, Duyguları Yönetme, Kendi Duygularını Anlama

11.07.2019

İmza:.....

Tezin Adı: İlkokul Öğretmenlerinin Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Tutumları Arasındaki İlişki

Hazırlayan: Nermin KONUK

ÖZET

Örgütler, belli bir amacı yerine getirmek için oluşturulmuş belli bir düzen çerçevesinde işleyen toplumsal birimler olarak tanımlanmıştır(Tutar, 2003). Eğitim kurumları girdisi ve çıktısı insan olan örgütlerdir. Yapılan araştırmalar, duygusal zekânın bireyin hayatını yüksek oranda etkilediğini göstermiştir. Öğretmenler okula duygularıyla birlikte gelirler; onların duygularını anlama ve yönetme becerileri, eğitim örgütünün işleyişini ve amaçlarını gerçekleştirme düzeyini de etkilemektedir. Öğretmenlerin, resmi olarak tanımlanmış görev rol ve davranışları bulunmaktadır, onlar bu davranışları örgüt içinde gerçekleştirirken; nezaket, vicdanlılık, gönüllük, yardımseverlik, erdem, sportmenlik ve centilmenlik gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemeleri sinerji yaratarak verimliliği arttırır. Okulda örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesi; öğretmenlerin duygusal zekâ yeterlilikleri, duygularını yönetme ve kendini motive etme kabiliyetleriyle doğru orantılı olarak değişir.

Bu çalışmanın amacı, ilkokul öğretmenlerinin duygusal zekâ düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık tutumları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkartmaktır. Bu amaca yönelik olarak 2012-2013 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Silivri ilçesinde bulunan 35 resmi ve özel okulda görev yapan 300 ilkokul öğretmeni ile yürütülmüştür. Veri toplama aracı olarak, Cemil Yücel tarafından geliştirilen “Örgütsel Vatandaşlık İle İlgili Tutum Ölçeği” (Yücel, Kaynak 2008) kullanılmıştır. Beşli derecelemeli 15 maddeden ve toplamda 5 faktörden oluşan ölçeğin boyutları şunlardır; örgütsel vatandaşlık, yardımseverlik, erdem, gönüllük, sportmenlik. Katılımcıların duygusal zekâ düzeylerini ölçmek üzere (Ergin, İşmen, Özabacı1999) “EQ-NED Ölçeği” kullanılmıştır. Dörtlü derecelemeli 108 maddeden ve toplamda 4 faktörden oluşan bu ölçeğin boyutları şunlardır; “duygusal zekâ”, “kendi duygularını anlama”, “karşısındakinin duygularını anlama”, “duyguları yönetme”dir.

Verilerin çözümlenmesinde aritmetik ortalama, standart sapma, yüzde ve frekans gibi betimsel istatistikler hesaplanmıştır. Bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerle etkileşimi analiz edilirken ise Pearson korelasyon katsayısı, t testi, varyans analizi, LSD istatistik teknikleri kullanılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Duygusal Zekâ, Duyguları Yönetme, Kendi Duygularını Anlama

Thesis Title: The Relationship Between Primary School Teachers' Emotional Intelligence Levels and Organizational Citizenship Attitudes

Author: Nermin KONUK

ABSTRACT

The organizations was created to fulfill a specific purpose and a it is defined as the social units functioning within a certain order. Educational institutions are organizations with human inputs and outputs. Researches has shown that emotional intelligence has a high impact on the individual's life. Teachers come to school with their emotions; their ability to understand and manage their emotions; the functioning of the educational organization and it also affects the level of accomplishment of goals.

Teachers have officially defined roles, acting and behaviors,while they carry out these behaviors within the organization, courtesy, conscience, volunteerism, charity, virtue, sportsmanship and exhibiting organizational citizenship behavior, such as gentleman, increases productivity by creating synergies. Organizational citizenship behavior in school; the emotional intelligence abilities of teachersvary in direct proportion with the ability to manage their emotions and motivate themselves.

The aim of this study is to present the relationship between the emotional intelligence levels of primary school teachers and organizational citizenshi pattitudes. Thes tudy was conducted with 300 primary schoolteachers who worked at the 35 publicand privates chools in Silivri district of Istanbul in 2012-2013 academic year. As a data collection tool, “organizational citizenship attitude scale” (Yücel, Kaynak 2008) was used. The Organizational citizenship, charity, virtue, volunteerism and sportsmanship are the dimensions of the scale consisting of 15 item sand 5 factors in total. To measure the emotional intelligence levels of the participants, The EQ-NED Scale (Ergin, İşmen, Özabacı 1999) was used. The scale consists of 108 items with four grades and a total of 4 factors. ”Emotional intelligence, understanding their own feelings , understanding the feelings of the opposite“, ”managing emotions“.

Descriptive statistics such as arithmetic mean, Standard deviation, percent and frequency were calculated in the analysis of the data. Pearson correlation coefficient, t test, variance analysis, LSD statistical techniques were used to analyze the interaction of dependent variable with independent variables.

Key Words: Organizational Citizenship Behavior, Emotional Intelligence, Managing Emotions, understanding own emotion

ÖNSÖZ

Tez çalışma sürecimde bilgi ve tecrübesi ile bana destek olan, hoşgörüsünü benden esirgemeyen sayın danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Demirali Yaşar Ergin'e, engin bilgi ve tecrübeleriyle deryada damla olmayan bilgimi değerlendirmek üzere burada bulunan, ömürlerini doğru bilgiyi bulmaya ve bunu paylaşmaya adamış değerli jüri üyesi hocalarıma, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeğini kullanmama izin veren Sayın, Cemil Yücel hocama, anketlerimin dağıtılması, doldurulması ve toplanması konusun da bana yardımcı olan sevgili öğretmen arkadaşlarıma ve okul yöneticilerine emeklerinden dolayı teşekkür ederim.

EDİRNE – 2019 Nermin KONUK

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET i

ABSTRACT iii

ÖNSÖZ ..... **v**

İÇİNDEKİLER ..... **vi**

TABLOLAR LİSTESİ ..... **ix**

1. GİRİŞ **1**

1.1. Problem 1

1.2. Amaç 9

1.3. Önem 10

1.4. Sayıltılar 10

1.5. Sınırlılıklar 10

1.6. Tanımlar 11

2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI **12**

2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı 12

2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları 15

2.2.1. Özgecilik 16

2.2.2. Vicdanlılık (Yüksek Görev Bilinci) 17

2.2.3. Centilmenlik (Sportmenlik) 18

2.2.4. Nezaketen Bilgilendirme 20

2.2.5. Sivil Erdem 21

2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler 22

2.3.1. Örgütsel Bağlılık (Örgütsel Sadakat) 22

2.3.2. Örgütsel Adalet 23

2.3.3. İşe Karşı Tutumlar ve İş Tatmini 25

2.3.4. Kişi Örgüt Bütünleşmesi 27

2.3.5. Liderlik 29

2.3.6. Kişilik Özellikleri 31

2.3.7. Ruhsal Durum 32

2.3.8. İhtiyaçlar 33

2.3.9. İşin Özellikleri 35

2.3.10. Yaş, Kıdem, Cinsiyet 35

2.3.11. Karara Katılım 36

2.3.12. Örgütsel Vizyon 37

2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi Ve Sonuçları 38

2.5. Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışları 42

3. DUYGUSAL ZEKÂ **45**

3.1. Zekâ, Duygu Ve Duygusal Zekâ 45
3.1.1. Zekâ 45
3.1.2. Duygu 47
3.2. Duygusal Zekânın Tarihsel Gelişimi ve Tanımlar 52
3.2.1. Thorndike ve Duygusal Zekâ 53
3.2.2. Gardner ve Duygusal Zekâ 53
3.2.3. Dr. Reuven Baron ve Duygusal Zekâ 55
3.2.4. Daniel Goleman Modeli 56
3.2.5. John Mayer ve Peter Salovey'in Duygusal Zekâ Çalışmaları 57
3.2.5.1. Duyguları Tanımlamak: 58
3.2.5.2. Duyguları kullanmak: 61
3.2.5.3. Duyguları Anlamak 62
3.2.5.4. Duyguları Yönetmek 63
3.3. Örgütlerde Duygusal Zekâ 65
3.3.1. Duygusal Zekâ ve Sosyal Sorumluluk 67
3.3.2. Duygusal Zekâ ve Karar Verme Yetisi 68
3.3.3. Duygusal Zekâ ve Liderlik 68
3.3.4. Duygusal Zekâ ve İş Tatmini 70
3.3.5. Duygusal Zekâ ve Performans 71
3.3.6. Duygusal Zekâ ve Empati 72
3.3.7. Duygusal Zekâ ve Motivasyon 73
3.4. Eğitim Örgütlerinde Duygusal Zekâ 74
4. YÖNTEM 78
4.1. Araştırma Modeli 78
4.2. Evren ve Örneklem 78
4.3. Veriler ve Toplanması 80
4.3.1. Anket 80
4.3.2. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği 80
4.3.3. EQ-NED Ölçeği 80
4.3.4. Uygulama 80
4.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması 81
5. BULGULAR VE YORUM 82
6. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER 96
6.1. Sonuçlar 96
6.2. Tartışma 99
6.3. Öneriler 101
KAYNAKÇA 103
EK A. ANKET 110

EK B. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ÖLÇEĞİ 111
EK C EQ-NED 112
EK D. UYGULAMA İZİN OLURU 115
EK E. ÖLÇEK KULLANMA İZİNLERİ 116

TABLOLAR LİSTESİ

		Sayfa
Tablo 1.	Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Performansa Katkısı	40
Tablo 2.	Bar-On Modelindeki Duygusal Zekâ Boyutları ve Onları Oluşturan Yetenekler	56
Tablo 3.	Daniel GOLEMAN'ın Duygusal Zekâ Modeli	57
Tablo 4.	Deneyimlenmiş Duygularla İlişkili Olabilecek Diğer Örgütsel Fenomenlere Örnekler	73
Tablo 5.	Örneklem Dağılımı	82
Tablo 6.	Normallik Sınaması	82
Tablo 7.	Duygusal Zekâ ve Örgütsel Vatandaşlık İçin Betimsel İstatistikler	83
Tablo 8.	Duygusal Zekâ ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki Katsayıları	83
Tablo 9-A.	Toplam Örgütsel Vatandaşlık İçin Regresyon Model Özeti	84
Tablo 9-B.	Toplam Örgütsel Vatandaşlık İçin Regresyon Analizi ANOVA Değerleri	84
Tablo 9-C.	Toplam Örgütsel Vatandaşlık İçin Regresyon Eşitliği Değerleri	84
Tablo 9-D.	Toplam Örgütsel Vatandaşlık İçin Kestirme Gücü Olmayan Değişkenler	85
Tablo 10.	Varyansların Homojenliği Testi	85
Tablo 11-A.	Yaş Değişkenine Göre Duygusal Zekâ ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İçin Betimsel İstatistikler	86
Tablo 11-B.	Yaş Değişkenine Göre Duygusal Zekâ ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İçin Varyans Analizi	87
Tablo 12.	Cinsiyet Değişkenine Göre Duygusal Zekâ ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İçin t Testi Analizi Sonuçları	87
Tablo 13-A.	Mesleki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Duygusal Zekâ ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İçin Betimsel İstatistikler	88
Tablo 13-B.	Mesleki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Duygusal Zekâ ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İçin Varyans Analizi Sonuçları	89
Tablo 13-C.	Mesleki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Duygusal Zekâ ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İçin LSD Analizi Sonuçları	90
Tablo 14-A.	Yöneticilik Hizmet Süresi Değişkenine Göre Duygusal Zekâ ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İçin Betimsel İstatistikler	91
Tablo 14-B.	Yöneticilik Hizmet Süresi Değişkenine Göre Duygusal Zekâ ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İçin Varyans Analizi Sonuçları	92
Tablo 14-C.	Yöneticilik Hizmet Süresi Değişkenine Göre Duygusal Zekâ ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İçin LSD Analizi Sonuçları	92
Tablo 15-A.	Eğitim Durumu Değişkenine Göre Duygusal Zekâ Düzeyi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İçin Betimsel İstatistikler	93
Tablo 15-B.	Eğitim Durumu Değişkenine Göre Duygusal Zekâ ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İçin Varyans Analizi Sonuçları	94
Tablo 15-C.	Eğitim Durumu Değişkenine Göre Duygusal Zekâ ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İçin LSD Analizi Sonuçları	95
Tablo 16.	Çalışılan Kurumun Mahalli Değişkenine Göre Duygusal Zekâ ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İçint Testi Analizi Sonuçları	95
Tablo 17.	Sonuç Özetleri	97

1. GİRİŞ

1.1. Problem

Örgütler belirli amacı yerine getirmek için, bilinçli olarak oluşturulmuş ve bir düzen çerçevesinde işleyen toplumsal birimlerdir. Bu tanımda örgütler, insan toplulukları ya da toplumsal birimler olarak tanımlanmaktadır. Tanım örgütlerin en temel öğesinin insan olduğunu göstermektedir (Tutar, 2003). Yakın zamanlara kadar sosyal bilimler alanına hâkim olan pozitivist anlayışla, örgütlerin kültürel özellikleri ihmal edildiği kadar örgütte çalışanlarda makine olarak algılanmıştır. Makine metaforunun bu egemenliği, örgüt-birey ilişkisinde tek yönlü bir bakışın oluşmasına, bu durumda bireyin insani yönünün göz ardı edilmesine yol açmıştır. Dolayısıyla birey, örgütü amaçlarına ulaştıran bir aygıttan ibaret olarak görülmüştür. Bu durum gerek eğitimciler gerekse diğer sosyal bilimcilerin eleştirileri sonucunda (antipozivitivist anlayış), kültür, değer, kişilik gibi olgular ele alınmaya başlanmıştır (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010). Artık çalışanların ne kadar akıllı olduğu ya da eğitim düzeyi ve uzmanlığı değil, kendisini diğerlerini ve başkalarıyla ilişkilerini yönetmekte ne denli başarılı olduğuna bakılmaktadır (Goleman, 2000). Bunlar örgütsel vatandaşlık davranışları içerisinde yer alan davranışlardır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, işletmenin biçimsel ödül sistemi tarafından açıkça ele alınmayan, ancak işletmenin işlevlerinin verimli bir şekilde yerine getirilmesine yardımcı olan, isteğe bağlı bireysel davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Organ (1998) örgütsel vatandaşlık davranışının üç temel özelliği olduğunu ileri sürmüştür (Organ,1998: 8; Akt: Atalay, 2010: 29).

1. Davranışların kişinin kendi takdir yetkisine bağlı olarak oluşması,
2. Davranışların doğrudan ya da dolaylı olarak biçimsel ödül sistemi içerisine girmemesi,
3. Davranışların işletmenin etkin bir şekilde işleyişini desteklemesidir.

Örgütsel vatandaşlıkta; bireylerin örgüte olan ödevleri, hakları ve kişilerin görevleri dışında fazladan bir çaba ve çalışma söz konusudur, ancak bu

çalışmaları belirleyen belli yasa ya da kurallar yoktur (İşbaşı, 2000). Birey, bu davranışları işletmeyle arasındaki psikolojik anlaşma doğrultusunda uygular, bu davranışları sonucunda bir ödül beklemez. Çünkü bu davranışların resmi ödül sistemi içerisinde yer almayan çalışanın kişisel tercihine kalmış, örgüt performansını arttıran davranışlardır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçları incelendiğinde; örgütsel vatandaşlık davranışını; örgütün sosyal mekanizmasının işlerliğini kolaylaştıran, anlaşmazlıkları azaltan ve etkinliği arttıran, bunların sonucu olarak da performansı fazlalaştıran unsur olarak görmektedir (Ayda: 2007; Akt: Kaynak Taşçı, 2008). Örgütsel vatandaşlık davranışının azlığı da örgütü oluşturan en değerli kaynak olan insan kaynağının veriminin azalmasına neden olacaktır. Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde yapılan araştırmalar göstermiştir ki, bu davranışı gösteren çalışanlar tatmin olmuş, aidiyet hissi yüksek, çalışma ortamlarının daha adil olduğunu düşünen çalışanlardır. Tüm bunları dikkate alarak örgütsel vatandaşlık davranışı katkıları şöyle sıralanabilir (Güven, 2006).

1) Yardım edilen ve yardım eden çalışanların iş tatminleri artacaktır.
2) İş yerine bağlılık artacaktır.
3) Motivasyon artacaktır.
4) Kaliteli ve dikkatli işçilikle fireler, devam, dikkat ve zaman kayıpları azalacak, veri artacaktır.
5) Çalışanların bağımlılığı ve yeni çalışanlar için bağımlılık artacaktır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen kurumlar, çalışanları birbirine bağlı, işten ayrılmaların az olduğu, örgütsel sosyalizasyonu güçlü, çalışanların motive edilmesi yüksek, çalışanların katılımcı olarak gönüllü davranışlar sergileyeceği kurumlar olacağından rekabetçi çevresinde örnek alınacak kurumlardır (Alp, 2007).

Günümüz örgütleri görevlerinde titiz ve dakik davranan, işini savsaklamadan içten çalışan, gözetim ve denetim yapılmadığı anlarda dahi kurallara uyan, çalışma arkadaşlarına gönüllü olarak yardım eden, mecbur olmadığı halde ek görevler alan, okul meselelerine daha fazla kafa yoran,

dedikodudan uzak durup, kurumun sırlarını saklamaya özen gösteren çalışanlara her zamankinden fazla ihtiyaç duymaktadır (Karaman, Yücel ve Dönder, 2008).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla örgütün olumlu bir iklimi olacaktır. Çatışmalar, bencillikler azalırken, yardımlaşma, başkasını düşünme ve işbirliği davranışları artacaktır. Dolayısıyla çalışanların mutluluk düzeyi de artacaktır (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010). Bu durumda örgütsel vatandaşlık davranışı, etkililik ve performansın yükseltilmesi, olumlu örgüt iklimi oluşturulması, global çağın gereklerine uygun; yenilikçi, esnek, çevre koşullarına uygun eğitim kurumları oluşması açısından önemlidir.

Kurumsal vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasını etkileyen nedenler, bireysel karakteristikler, görevle ilgili özellikler, duygular ve örgütsel karakteristikler olmak üzere dört başlık altında irdelenebilir. (Spector ve Fox 2002; Akt: Özdemir Yaylacı 2006).

Duygular da kurumsal davranışı belirlemede etkili bir girdi olarak kabul edilmektedir (Spector ve Fox 2002; Akt: Özdemir Yaylacı 2006). Duygular yaşamımızın özellikle “kişiler arası ilişkiler” boyutunda, bize rehberlik eden yapı taşlarıdır (Özdemir Yaylacı, 2006). İnsanı anlamada, düşünce ve davranışları kavramada duygular, önemli bir yere sahiptir. Duygular kimliği oluştururlar ve içimize enerji saçan ve yankılanan enerji kaynağı olarak dağılırlar. Bu enerji duygu, düşünce ve etkileşimin ileticisi ve kanıtlayıcısıdır. Bu kesintisiz ilişkiler hem günlük yaşamı hem de iş yaşamını ve örgüt içi ilişkileri de yoğun biçimde etkilemektedir (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010). Örneğin moral faktörü çalışanın iş tatmini ve organizasyonel bağlılığını sağladığı gibi, vatandaşlık davranışında da belirleyici, önemli bir değişken olarak kabul edilmektedir. İş tatmini yüksek, duygusal açıdan dengeye ve pozitif moda sahip çalışanlar daha yüksek düzeyde kurumsal vatandaşlık davranışı sergileme eğilimindedirler (Spector ve Fox 2002; Akt: Özdemir Yaylacı 2006)

Araştırmalara göre duygular geçmişi, deneyimleri, anlayış yeteneğini, hayatın her aşamasındaki insan ilişkilerini kapsar. İş yaşamı ve örgüt içi ilişkiler ağının sağlıklı olup olmamasının da örgütte çalışan personelin performansını ve

örgütün verimlilik düzeyini etkilediğini belirtmek olasıdır (Cooper, 1997; Akt: Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010). Duyguları bir olumlu ve olumsuz olmak üzere iki grupta değerlendirmek mümkündür. Pozitif duygular; heyecan, mutluluk, neşe, iyimserlik, odaklanma vb. olarak tanımlanabilirken, negatif duygular ise; korku, kızgınlık, kin, düşmanlık, öfke, şiddet, kıskançlık, keder, üzüntü, tünenmişlik vb. olarak tanımlanabilir (Özdemir Yaylacı, 2006). Pozitif ve negatif duyguların kurumsal davranışla ilişkisine ve etkisine yönelik araştırmalarda, pozitif duyguların kurumsal vatandaşlık düzeyini arttırdığı ortaya konmuştur (Spector ve Fox 2002; Akt: Özdemir Yaylacı)

Duyguların öneminin gittikçe artması duyguların tıpkı davranışlar gibi zekice yönetilebileceğine ilişkin bakış açılarını da ortaya çıkarmıştır. Bu hususta en önemli yaklaşım olarak, duygusal zekâ (EQ) yaklaşımının kabul gördüğü öne sürülebilir (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010).

Duygusal zekâ (EmotionalIntelligence) terimini ilk kez 1990' da Yale Üniversitesin'den psikolog Peter Salovey ve New Hampshire Üniversitesi'nden John Mayer tarafından kullanılmıştır. Terimin isim babaları, duygusal zekâyı'' kendisinin ve başkalarının hislerini gözlemleyip düzenleyebilmek; hisleri düşünce ve eyleme kılavuzluk edecek şekilde kullanabilmek'' olarak tanımlamışlardır (Salovey and Mayer 1990).Yine Mayer ve Salovey'e göre, duygusal zekâ sadece tek bir yetenek ya da duygusal bir özellik değil; fakat onun yerine duygusal muhakeme yeteneklerinin, duyguları anlama ve kontrol etme özelliklerinin, düzenlenmiş bir şeklidir. Duygusal zekâ; kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını kontrol etme, bunlar arasında seçim yapabilme ve kişinin bu duyguları hayatına yön vermede kullanabilme yeteneğini içeren sosyal zekânın bir tipidir. Mayer ve Salovey'in (1997) Duygusal zekâ modeli dört boyutludur. Bu dört boyut, Cruse ve Salovey tarafından; duyguları tanımlamak, duyguları kullanmak, duyguları anlamak, duyguları yönetmek şeklinde dört ayrı yeteneği içerecek şekilde tanımlanmıştır.

Duyguları Tanımak: Kişinin kendisinin ve etrafındakilerin ne hissettiğini net olarak anlamak ve bu duyguları ifade etme yeteneğidir. Bu yetenek duyguların farkında olmaktan daha çok duygusal farkındalığın doğru olup

olmadığına yani insanları doğru okumaya vurgu yapmaktadır Duyguları anlama yeteneği: Hissettiğimiz duyguların nasıl oluştuğunu ve bir sonraki aşamada ne olacağını belirlemeyi ifade etmektedir. Duyguları kullanmak: Bu yetenek, duyguların düşünceleri etkilemesine fırsat verilmesini ve işe katılmasını ifade etmektedir (Keskin, Akgün ve Yılmaz, 2013). Duygularını yönetme, kişinin duygularını denetleyerek dürüst ve tutarlı davranması ve yaşamdaki değişimlere karşı kendini uyarlayabilmesidir. Karşısındakinin duygularını anlama, başkalarının duygu ve düşüncelerini anlamaya çalışma, davranışlarını çevresindekilere göre düzenleme becerisidir (Günseli, 2009).

Reuven Bar-On duygusal zekâyı kişinin çevresindeki tepki ve baskılara karşı olumlu tepkiler verebilmesini sağlayan bilişsel olmayan beceriler bütünü olarak tanımlamaktadır (Stein ve Book, 2003). Çevresindeki uyaranlara olumlu tepkiler verebilmek eğitim örgütlerini oluşturan öğretmenler için önemli ve gerekli bir beceridir.

Harvard Üniversitesi'nden psikolog Daniel Goleman (1995) ''Duygusal Zeka'' adlı kitabında duygusal zekayı ''kişinin kendi duygularını anlaması, başkalarının duygularına empati (duygudaşlık) beslemesi ve duygularını yaşamını zenginleştirecek biçimde düzenleyebilmesi yetisi'' olarak tanımlamaktadır. Goleman'a (1995) göre, beynin düşünen parçası, beynin duygusal parçasından üremektedir. Gelişmiş biyolojik harita teknikleri göstermektedir ki, birçok düşünce formu, dış bilgi ve bireysel aksiyonun yolculuğunda beynin duygusal merkezinden geçmektedir (Stein ve Book, 2003). Beynin düşünen ve duygusal işlev gören bölümleri genelde yaptığımız her şeyde birlikte çalışır ve gerek iş yaşamında gerekse özel yaşamda başarılı ve mutlu olmak, insanların duygusal zeka becerilerine bağlıdır (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010) Duygusal zeka becerileri, bilişsel becerilerle sinerji halindedir. Üstün performans gösterenler her ikisine de sahiptirler. Bunun tek nedeni şudur: bu yetilerdeki eksiklik, kişinin sahip olabileceği teknik uzmanlık ya da üstün zekânın kullanımını engelleyebilir (Goleman, 1998).

Örneğin Harvard'tan mezun olan 95 öğrencinin orta yaşlarına kadar izlendiği bir araştırmada okul sınavlarında en yüksek notları tutturan öğrencilerin

daha düşük notları olan arkadaşlarına oranla maaş, verimlilik ve kendi alanlarındaki konumları açısından daha başarılı olmadıkları saptanmıştır. Ayrıca daha düşük notları olan grubun yaşamlarından daha hoşnut ve arkadaş, aile ve aşk ilişkilerinde de daha mutlu oldukları ortaya çıkmıştır. (Goleman, 1996).

Bilişsel zeka, konsantrasyon, madde organizasyonu, planlama, kelimeleri kullanma, anlama ve onları gerçeklere göre düzenleme ile ilgilidir. Kısacası IQ kişinin bireysel bilgi bankasıdır. Kişinin hafızası, kelime hazinesi ve görsel beyin koordinasyonudur. Bu niteliklerden bazıları çeşitli konularda başarılı olmayı kolaylaştırır (Stein ve Book, 2003).

Zekâ ile ilgili araştırmalar, çalışma hayatı ve kişisel yaşamdaki başarının sadece IQ ile ilgili olmadığını, aynı zamanda diğer kişisel faktörlerle ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (İşmen, 2002). Araştırmalar göstermektedir ki iş başarısında IQ % 1 ile IQ % 20 arasında başarı getirirken EQ derecesi yüksek olan kişilerde iş başarısı % 27 ile % 45 arasındadır. (Goleman, 1998). Artık günümüzde duygusal zekânın gerek iş yaşamı ve gerekse özel hayat alanında önemli etkileri olduğu belirleniyor. Sıra dışı iş performansının belirlenmesinde IQ duygusal zekâdan sonra gelmektedir (Goleman, 1998).

Duygusal Zekâ'dan faydalanan bireyleri, kendi içlerinde yaşadıkları ve çevrelerindeki insanların yaşadıkları duyguların farkındalığına ulaşabildikleri ve bu farkındalığa dayalı sağlıklı hamleler yapabildikleri için yaşamlarında başarılı, sağlıklı ve mutlu bireyler olarak tanımlayabiliriz (Göçet, 2006). İyi ilişkiler ve olaylarla başa çıkma stratejileri insanoğlunun her alandaki başarısı için anahtardır. Bu anahtar ebeveyn-çocuk ilişkisinden işveren-işçi ilişkisine kadar her alanda geçerlidir (Stein ve Book, 2003). Bu yüzden duygusal zekânın yerinde ve etkili kullanımının kişilerin yaşamındaki, dolayısıyla da toplumsal yaşamdaki anlam ve önemi göz ardı edilmemelidir.

Duygusal zekâ; bireyin kendisinin duygularını anlayabilme, çevresindeki insanları motive edebilme ve ilişkilerini başarılı bir şekilde yönetebilme, özdenetim, azim, sebat ve kendi kendini harekete geçirebilme gibi yeteneklerdir. Bu özellikler her şeyden önce uğraşı alanı insan olan eğitim örgütü çalışanları için önemli ve olması gereken vasıflardır (Doğan ve Demiral, 2007).

Book ve Stein (2003)'e göre EQ derecesi genetik farklardan etkilenmemekte, erkek ve kadınların EQ dereceleri benzerlik göstermekte, ırklar arasında bir farklılık göstermemekte, hangi yaşta olunursa olunsun herkes duygusal zekâ teknikleri geliştirmektedir. Kişi 17 yaşındayken IQ açısından en yüksek noktada, yetişkinlik döneminde durağan, yaşlılık dönemindeyse inişe geçmektedir. Buna karşın EQ bu gibi keskin çizgilere sahip değildir. Kanada ve ABD' de 4000 kişi üzerinde yapılan araştırmalarda EQ puanlaması 95.3' ten(Bu ergenlik döneminin sonuna rastlayan dönemdir) 102.2'ye kadar (40'lı yaşlarda EQ ilerlemesi sabitleşir) çıkabilmektedir. EQ derecesi 50 yaşını geçtikten sonra 101.5 sınırına kadar çok az miktarda geriler fakat keskin bir inişe geçmez. Bu durum hem kadınlar hem erkekler için geçerlidir (Stein ve Book, 2003).

Yine Stein ve Book (2003)'un öğretmen, sağlık uzmanı gibi çeşitli meslek dalları üzerinde yapmış oldukları çalışmada bireyleri doğru ve bilimsel tekniklerle eğitime tabi tuttuklarında, duygusal zekâ seviyelerinin yükseldiği sonucuna ulaşmışlardır.

Duygusal zekânın, herkesin öğrenebileceği ve geliştirebileceği yetkinlikleri içermesi insanlara yeni bir şans sunmaktadır (Baltaş, 2006).Yetenek, duygusal zekânın kullanılmasında önemli bir ölçek olup, Mayer ve Salovey'in de ısrarla üzerinde durdukları bir kavramdır. Dört seviyeli hiyerarşi sürecine göre yetenek; en düşük seviyesinde, duyguyu algılamaktadır. İkinci seviyedeki yetenek ise bilmeyi kolaylaştırmak için duyguyu kullanan bir zekâyı yansıtmaktadır. Üçüncü olarak ele alınan yetenek, duyguyu anlamada ve analiz etmede rol oynamakta, duygusal zekânın en karmaşık seviyesinde ise bilmeyi ve duyguları kolaylaştırmak için duyguları düzenlemektir(Şahin, 2007).

Duygusal algılama yeteneği önemlidir, çünkü bir birey duygularını tam ve doğru olarak yorumlayabilirse duygusal etkileşimin olduğu durumlara tepki vermede daha hazırlıklı olabilmektedir. Duygularını ifade etme ve değerlendirme yeteneğine sahip bireyler daha fazla empatiyle davranma eğilimindedirler (Lopez vd. 2003; Akt: Şahin, 2007).

Empatik anlayışa sahip olan birey, insanların bakış açılarının farkına varacaktır. Bu farkına varış kendisini, diğer insanların kendilerine özgü

gerçekliklerinin içine koyarak onları anlamasını ve kabul etmesini sağlayacaktır. Bunun için başkalarının gereksinimleri ve istekleri ile bağlantı kurabilmesi, onlarla özdeşleşebilmesi gerekir. Örgütsel bilinç ile çevresinde oluşan kuralları ve çevresinde meydana gelen davranışları okuyabilen birey, yerleşik değerleri ve insanlar arasındaki geçerli olan sözsüz kuralları anlayabilir (Goleman, 2000). Meslektaşının olumlu ve olumsuz duygularını anlayabilen, onların gereksinim ve istekleriyle özdeşim kurabilen, kendini onların yerine koyabilen öğretmenler herkesten daha fazla meslektaşını dinleme ve ona yardım etme gibi örgütsel davranışını göstereceklerdir

İkinci seviyedeki yetenek ise bilmeyi kolaylaştırmak için duyguyu kullanan bir zekâyı yansıtmaktadır. Duygusal zekânın önemi, bireyin dikkatini problem çözme olayına yönelttiği zaman ortaya çıkmaktadır (Mayer ve Salovey, 1997; Akt: Şahin, 2007). Ruh hali iyi olan insanlar problemlere daha sağlıklı çözümler geliştirebilmektedirler. Duygularını iyi kullanan öğretmenler örgüt içerisinde oluşan problemleri daha iyi yöntemlerle çözebilen, işle ilgili olumsuzluklara daha fazla sabreden ve sürekli şikâyet etmeyen sağlıklı örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren örgüt elemanları olacaklardır.

Duygusal yönetim, çeşitli duygusal problemlere karşı çeşitli alternatifleri üreterek bilinçli düşünmeyi ve en etkili seçeneği seçerek tepki göstermeyi gerektirmektedir. Kişinin duygularını davranışlarından ayırt etme yeteneği de, duygusal yönetim konusunda becerikli kişilerin bir özelliğidir (Caruso ve Salovey, 2004; Akt: Şahin, 2007).Üzüntü, endişe vb. yıkıcı duygulardan kendini uzak tutabilmenin ifadesidir. Sıkıntı verici durumlardan hiç etkilenmemek ve düşmanca davranan kişilerle bile gayet sakin bir şekilde ilgilenebilmek bu yeterliğe sahip olmanın işaretleridir. Duyguları üzerinde kontrol sahibi olan insanlar, iş stresi ya da diğer insanların olumsuz tavırları ne kadar tahrik edici olursa olsun, sinirlerine hâkim olup sükûnetini koruyabilen kişilerdir. Ancak böyle insanlar, kendi kişisel ihtiyaçlarını, kurumun amaçlarına hizmet doğrultusunda dizginlemeyi başarabilirler. Bu davranışlar eğitim örgütleri için gerekli davranışlardır.

Duyguları okuyup anlayabilen öğretmenler kurumlarındaki diğer öğretmenlerle karşı empatik yaklaşımda bulunabilecek, ruh hali iyi olan, duyguları sağlıklı analiz eden öğretmenler örgütte daha sabırlı ve bilinçli düşünen doğru karar veren çalışanlar olacaklardır. Bunun için duygusal zekâ düzeyleri yüksek olan öğretmenlerin örgüt için gerekli örgütsel vatandaşlık davranışını göstermeleri beklenmektedir. Sonuç olarak bu araştırma da ilkokullarda çalışan öğretmenlerin duygusal zekâ düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki araştırılacaktır.

1.2. Amaç

Araştırmanın genel amacı; okul yöneticileri ve ilkokullarda çalışan öğretmenlerin duygusal zekâ düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi saptamaktır.

Araştırmanın genel amacı çerçevesinde, şu sorulara yanıt aranmaya çalışılmıştır.

1) “İlkokullarda çalışan öğretmenlerin duygusal zekâ düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ilişki var mıdır?”
2) Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları;
    a. Öğretmenlerin yaşlarına,
    b. Çalışan öğretmenlerin eğitim durumlarına,
    c. Öğretmenlerin çalıştıkları okulun bulunduğu bölgeye

    göre farklılık göstermekte midir?
3) Duygusal zekâ düzeyleri;
    a. Öğretmenlerin yaşlarına,
    b. Çalışan öğretmenlerin eğitim durumlarına,
    c. Öğretmenlerin çalıştıkları okulun bulunduğu bölgeye

    göre farklılık göstermekte midir?

1.3. Önem

Bu araştırmanın;

1) İlkokullarda çalışan öğretmenlerin duygusal zekâlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını nasıl etkilediğinin anlaşılması,
2) Okul yöneticileri ve ilkokul öğretmenlerine örgütsel vatandaşlık davranışı, önemi ve eğitim örgütlerinin sağlıklı ve verimli çalışmaları için gerekli olan örgütsel vatandaşlık davranışı hakkında bilgi verilmesi,
3) Eğitim örgütlerinin ve AR-GE çalışanlarının duygusal zekânın geliştirilebilen bir zekâ türü olduğu ve eğitim örgütlerine sağlayabileceği faydalar, hakkında bilgi sahibi olmaları,
4) Eğitim örgütlerinde, AR-GE çalışanlarının, yönetim ve rehberlik servislerinin işbirliği ile öğretmenlere duygusal zekâ ve geliştirilmesi ile ilgili gerekli eğitimlerin verilmesi konusunda;

katkı sağlayacağı umulmaktadır.

1.4. Sayıltılar

1) Anket ve ölçeklere deneklerin verdikleri cevaplar onların gerçek görüş ve düşüncelerini yansıtmaktadır.
2) Her öğretmen örgüt içerisinde örgütsel vatandaşlık davranışı göstermek ister.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma;

1) 2012-2013 öğretim yılı,
2) İstanbul ili Silivri ilçesi ile
3) İlkokullarda çalışan öğretmenler ve yöneticiler ile

sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Duygusal Zeka: Bireyin kendi, diğerlerinin duygularını ve hislerini izleme, ayırt etme bu bilgiyi düşünce ve eylemlerinde kullanabilme/yararlanabilme becerisidir (Salovey ve Mayer, 1997:189).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Smith, Organ ve Near (1983), örgütsel vatandaşlık davranışını bireyin örgüt içerisindeki resmi rolünün ötesinde kendi isteğine bağlı olarak gösterdiği ve örgüt içerisindeki diğer insanlara yardım etmeyi amaçlayan davranışlar olarak tanımlamışlardır.

2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı

Smith, Organ ve Near (1983), örgütsel vatandaşlık davranışını bireyin örgüt içerisindeki resmi rolünün ötesinde kendi isteğine bağlı olarak gösterdiği ve örgüt içerisindeki diğer insanlara yardım etmeyi amaçlayan davranışlar olarak tanımlamışlardır. Daha sonra, Organ (1988) ise örgütsel vatandaşlık davranışını, bireyin çalışma ortamında kendisi için belirlenen standartların ve iş tanımlarının ötesinde, gönüllü olarak bir çaba ve fazladan rol davranışı göstermesi olarak tanımlanmıştır (Gürbüz, 2006: 50).

Greenberg ve Baron 2000 yılında yaptıkları bir çalışmada örgütsel vatandaşlık kavramını bir çalışanın örgütün biçimsel yolla belirlediğin zorunlulukların ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapması olarak tanımlamışlardı (Özdevecioğlu, 2006: 101). Örgütün faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesine veya diğer iş görenlere veya yöneticilere fayda sağlamaya yönelik davranışları kapsayan örgütsel vatandaşlık davranışı iş görenin iş tanımında belirtilmeyen ve yapmak için herhangi bir eğitim almadığı, ancak örgüt için yararlı olan fazladan rol davranışları olarak tanımlanmaktadır. Biçimsel rol davranışları ise, örgütlerin hayatlarını devam ettirebilmeleri açısından önemli olan ve sözleşme kapsamında yer alan davranışlardır (İplik, 2010: 7).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, iş görenlerin organizasyonun fonksiyonlarını verimli bir şekilde yerine getirmesine yardımcı olan**,** gönüllülük esasına dayalı davranışları olarak tanımlanmaktadır (İplik,2010). Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütü yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan koruyarak, çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirerek, etkin bir koordinasyon kurarak örgütün verimliliğini artırmayı amaçlar. Etkili örgütlerde çalışanlar, resmi is sorumluluklarının ötesinde çalışırlar. Görevlerini mecburi bir beklenti olduğundan, emir verildiğinden ya da telafi etmek için yapmazlar. Bu özverili eylemleri is tanımı içerisinde yer almaz ve onlar örgütün düzenli isleyişine ayak uydururlar (Ölçüm-Çetin, 2004:1-10).

Örgütsel vatandaşlık davranışları doğrudan örgütler tarafından ödüllendirilmez. Ancak, işte mükemmel performansa katkıda bulunuyor gibi görülürler (Alfonso, 2016)Örgütsel etkinliğe ulaşmanın en iyi ve en az maliyetli yolu olarak görülen bu tür davranışlar; dakiklik, yenilikçilik, formel iş tanımlarında yer almayan görevleri gönüllü olarak yerine getirme, bireysel inisiyatif kullanma ilave olarak mola vermeme, zamanı etkili kullanma, kaynakları boşa harcamama, diğerlerinin haklarını yememe, fikirleri paylaşma, gerektiğinde işi başarılı bir şekilde bitirebilmek için işyerinde daha fazla kalma, iş ile ilgili sorunlarda diğer çalışanlara ve örgüte yeni katılanlara yardım etme ve onlarla işbirliği yapma, örgütün hedeflerini kabul etme, destekleme ve savunma, işletme toplantılarına düzenli olarak katılma ve sorumluluk alma gibi davranışları içermektedir (İplik, 2010: 6).

Organ'ın (1998) tanımına göre ise, takdir yetkisi kullanılarak yapılan, resmi ödül sistemi tarafından doğrudan ve açık bir şekilde tanınmayan, örgütün etkili ve verimli bir şekilde işlemesini teşvik eden bireysel davranışları temsil etmektedir (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010). Örgütsel vatandaşlık davranışı birey odaklı ve örgüt odaklı ekstra rol davranışlarını içermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren çalışanın amacı kesinlikle ödül elde etmek değil, örgüte ve diğer çalışanlara katkı sağlamaktır. Ancak bu davranışlar fark edildiğinde kişinin ödüllendirilmesi söz konusu olabilir. Örgüt odaklı örgütsel vatandaşlık davranışının fark edilmesi ve çalışana çeşitli ödüller şeklinde geri dönmesi zaman alır. Ancak birey odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı, davranışın yapıldığı kişi tarafından daha kısa sürede fark edileceğinden bu davranışın karşılığının daha kısa vadede alınması söz konusu olur (Erdem, 2008). Örgütsel vatandaşlık davranışı, iş görenlerin kendi isteklerine bağlı olarak gösterebilecekleri, kişisel isteğe ve gönüllülük esasına dayalı davranışlar olarak görülmesine rağmen, örgütün resmi görev tanımlarında da böyle davranışların sergilenmesi gerektiği ya da bu tür rol fazlası davranışların ödüllendirileceği belirtilebilir (Sezgin, 2005). Gönüllülük esasına dayalı olarak yapılan örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütte resmi değerlendirmenin ya da ödül sisteminin bir parçası olmadığı için, bu davranışları göstermedeki başarısızlığa da resmi olarak bir yaptırım uygulanmaz (Williams ve diğerleri,

2002; Ölçüm-Çetin, 2004). Katz ve Kahn (1966-1978), formel rol tanımlarına uygun rol davranışı ile formel rol gerekliliklerinin dışındaki eylemleri kapsayan ekstra rol davranışını birbirinden ayırarak, formel dayanağı olan ödüllerin rol davranışına, özgün ödüllerin ise ekstra rol davranışına verildiğini belirtmektedir (Akt: Çetin, Yeşilbağ ve Akbağ, 2003)

Organ'a (1997) göre, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütte çalışanların işlerini gerçekleştirdikleri sosyal ya da psikolojik çevredeki performansını artıran davranışlar olarak açıklanmaktadır (Ölçüm-Çetin, 2004: 10).Özünde fedakârlık, sahiplenme ve karşılık beklemeksizin sergilenen davranışların yer aldığı örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütte huzursuzluk ve çatışma yaratma, örgüte ve diğer örgüt üyelerine zarar veren; işten kaçma, görevleri hatalı bir biçimde yerine getirme, iş arkadaşlarıyla tartışma, sürekli şikâyet etme ve diğerlerinin hatalarını bulma gibi olumsuz davranışları sergilememeyi de kapsamaktadır (İplik, 2010: 6).

Örgütsel vatandaşlık davranışının açıklanmasında ve kuramsal gelişiminde kullanılan temel teorileri ve araştırmaları göz önüne aldığımızda bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme nedenleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Gürbüz, 2006: 54);

Çalışanlar, çalışma ortamında mevcut uygulama ve süreçlerden tatmin, üstlerinden adalet ve eşitlik algıladıklarında, örgüte ve yöneticilerine karsı olumlu tutum geliştirecek ve bunun sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebileceklerdir. Öz farkındalık ve öz-yönetim, sosyal farkındalık ve duygu yönetimi bireysel ilişkiler yoluyla ve örgütsel vatandaşlık davranışına dönüşür (Baradbry ve grvys 2007; Akt: Hosseini ve Zirak, 2016).

Psikolojik sözlemse gereği çalışan örgütte olumlu ilişki kurar ve örgütün yararına davranış sergiler. Bu davranışlar örgütsel sadakat, amirlerine itaat ve işbirliğine yönelik davranışlardan olabilecektir. Dolayısıyla, eğer iş gören yüksek katılım seviyesine sahipse ve psikolojik sözleşmeyi olumlu yönde algılıyorsa yüksek seviyede bir örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi beklenebilir.

Birey sergileyeceği sonucunda sosyal onay alarak kendini kabul ettireceğine inanırsa yine örgütsel vatandaşlık davranışı gösterebilecektir.

Çalışan ortaya koyacağı olumlu ve gönüllü davranışların ileride karşılıksız kalmayacağı, kariyer evreleri boyunca bir şekilde sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışının kendine çeşitli ödül ve terfi getireceğine inanırsa yine örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilecektir.

Birey iş tanımını tam olarak bilmiyorsa veya örgütsel vatandaşlık davranışını iş tanımlarında yerine getirmesi gereken görev ve sorumluluklardan biri olarak görüyorsa örgütsel vatandaşlık davranışında bulunabilecektir.

Çalışan sahip olduğu kültür, değer yargıları ve inançlardan dolayı içinden geldiği için, karşılıksız olarak iyilik amacıyla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemek isteyebilecektir.

2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Literatür incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları üzerinde fikir birliğine varılamadığı ve farklı çalışmalarda farklı boyutların tanımlandığı görülmektedir. Literatürde farklı şekillerde sınıflanarak incelenen örgütsel vatandaşlık davranışını, Organ (1988) özgecilik, yüksek görev bilinci, örgütsel erdem, nezaketen bilgilendirme ve sportmenlik olmak üzere 5 boyutta; Graham (1991) uyum, sadakat ve katılım olmak üzere 3 boyutta; Williams ve Anderson (1991) bireye ve örgüte yönelik olmak üzere 2 boyutta; Borman ve Motowidlo (1993) diğerlerine yardım etme ve işbirliği kurma, sportmenlik, örgütsel amaçları destekleme ve savunma, örgütsel kurallara ve prosedürlere uyma, gayret ve ekstra çabayı sürdürme ve görev faaliyetlerini yürütmeye gönüllü olma şeklinde 6 boyutta; Van Dyne ve arkadaşları (1994) sadakat, itaat, savunmacı katılım, fonksiyonel katılım ve sosyal katılım olmak üzere 5 boyutta; Moorman ve Blakely (1995) bireyler arası yardım, bağlılığı destekleme, bireysel çaba ve bireysel inisiyatif olmak üzere 4 boyutta; Van Scotter ve Motowidlo (1996) kişisel kolaylaştırma, örgütsel itaat ve bireysel insiyatif şeklinde 3 boyutta; Podsakoff ve arkadaşları (2000) ise yardım etme davranışı, gönüllülük ve centilmenlik, örgütsel sadakat, örgüte uyum sağlama, bireysel insiyatif, örgütün gelişimine destek verme ve bireysel gelişim olmak üzere 7 boyutta ele almışlardır (İplik, 2010: 57).

2.2.1. Özgecilik

Özgecilik, örgütte iş görenlerin belirgin bir biçimde gönüllü olarak diğer iş görenlere yardım etme yoluyla onların performanslarını ve etkililiğini artırmaya yönelik davranışta bulunmalarını ifade eder. Örgütte uzman ya da deneyimli ve kıdemli iş görenlerin, yeni meslektaşlarına yardım etmesi özgecilik olarak kabul edilebilir (Ölçüm-Çetin, 2004: 7).

İplik'e göre ise özgecilik, organizasyona ilişkin **sorunlarda** diğer kişilere karşılıksız olarak yardım etmeyi amaçlayan davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Çalışma ortamında "özgecilik" boyutunu oluşturan davranışlar; işinde başarısız olan iş görenlere yardımcı olma, sağlık problemi nedeniyle işe geç kalan arkadaşlarının görevini üstlenme, işe yeni başlayanlara işe uyum konusunda gönüllü olarak yardım etme, iş yükü ağır ve işle ilgili sorunu olan iş görenlere yardımcı olma ve iş arkadaşlarının ihtiyacı olan ve kendilerinin tedarik edemeyeceği materyalleri sağlama şeklinde ele alınmaktadır. Bu tür davranışların temelinde yardımseverlik yer almakta ve bu nedenle bazı araştırmacılar tarafından "özgecilik" boyutu yardımseverlik olarak tanımlanmaktadır (İplik 2010).

Organ; yardımseverliği, örgütle ilgili bir görevde veya problemde örgütün diğer çalışanlarına yardım etmeye yönelik gösterdikleri tüm gönüllü davranışlar olarak tanımlamıştır. Hastalanan bir meslektaşının yerine onun öğrencileriyle ilgilenen bir öğretmenin, işiyle ilgili sorun yaşayan bir arkadaşına destek olan örgüt üyesinin bu tür davranışları yardımseverliğe örnek gösterilebilir. Örgüt üyelerinin iş arkadaşlarına olağan dışı şartlar altında onun işini tamamlayabilmesi için yardımcı olması en çok tekrarlanan yardımseverlik davranışı durumudur. Bu tür davranışların sergilenmesinde ''yardımseverlik'' özelliğinin bulunması ve örgütle ilgili olmasından dolayı bu boyut "yardımseverlik" olarak adlandırılmıştır. Bireyler belirli bir kişiye yardım etmek için davranışta bulunurlar. (Kaynak, 2007).

Örgütteki uzman kişilerin ya da kıdemli iş görenlerin hiçbir ücret almadan yeni meslektaşlarına yardım etmesini kapsayan bu tür davranışlar, bireylerin performanslarını geliştirerek grup verimliliğine katkıda bulunma amacına yönelik

olarak gerçekleştirilmektedir. Özgecilik, genellikle bireye dönük davranışları kapsamakla birlikte, bireylerin performansının artması doğal olarak grubun etkililiğini de yükseltmektedir (Buluç, 2008). Yardımseverlik üretimin ve yapılan işin kalitesini arttıran faaliyetler olarak düşünülebilir (Kaynak, 2007).

Bunun yanı sıra, “özgecilik” boyutu kapsamına giren davranışlar örgütte hedeflenen grubu ya da bireyi etkilemek açısından sergilenen bir izlenim yöntemi davranışı olarak da değerlendirilebilmektedir (İplik 2010). Görüldüğü gibi örgütsel vatandaşlık davranışının bu boyutu ülkemizin geleneksel anlayışında var olan bir anlayış ve davranış türüdür. Dolayısıyla, çeşidi ne olursa olsun hemen hemen tüm örgütlerde özgecilik ve yardımseverlik davranışları çalışanlarca sergilenmektedir. Hatta bu tür davranışları göstermeyen kişiler, çoğunluk tarafından hoşgörülü bir şekilde karşılanmamaktadır (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010: 3006).

Eğitim kurumlarında özgecilik oldukça önemli bir davranıştır. Öğrencilerine örnek teşkil eden bir öğretmenin, sosyal ilişkilerin etkililiğinin oldukça fazla olduğu bir iş gören yapısına sahip eğitim faaliyetlerinin koordinasyonunun sağlanması ve bu doğrultuda amaçlarına ulaşabilmesi için yöneticilerin ve öğretmenlerin iş arkadaşlarına karşı yardımsever davranışlarda bulunması oldukça önemlidir. Karimi, 2010 a göre, Eğitim ve öğretim gibi bilgi temelli kuruluşlardaki olumsuz atmosfer öğretmenler arası ilişkileri ve verimliliğini etkileyen faktörlerden biridir. Öğretmenler arası işbirliği ve gönüllü katılım sonucu elde edilecek verim, yasal zorunluluklar ile elde edilenden daha fazladır (Hosseini ve Zirak, 2016).

2.2.2. Vicdanlılık (Yüksek Görev Bilinci)

Organ (1988) Vicdanlılığı, örgüt üyelerinin kendilerinden beklenen minimum (biçimsel) rol davranışının ötesinde bir davranış sergilemeye gönüllü olmalarını ifade etmektedir. Vicdanlılık, biçimsel rolden ayırması en zor olan örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Bunun sebebi biçimsel rol ile bu boyut arasındaki türsel farklılık değildir ve ekstra rol davranışı (örgütsel vatandaşlık davranışı) sayılmasının nedeni gösterilen davranışın aşırılık derecesinde

olmasıdır. Podsakoff vd.(2000) “vicdanlılığın” örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilmesinin sebebi her iş görenden örgütün kural, düzenleme ve süreçlerine her zaman uygun hareket etmesi beklenirken aslında pek çoğunun bu şekilde davranmamasıdır (Özdemir, 2006: 90).

Eğitim örgütleri toplum yapısında diğer örgütlerden çok daha önemli bir yere sahip olması aynı zamanda girdisi ve çıktısı insan olması sebebiyle, çalışanların tanımlı rol ve davranışlardan fazlasını göstermeleri bu örgütlerin sağlıklı işleyişinde pek çok örgüte oranla daha önemlidir.

Yüksek görev bilinci, örgüt üyelerinin bazı rol davranışlarını kendilerinden bekleneni aşan bir şekilde yerine getirmelerini ifade etmektedir. Bu boyut yaratıcı davranışları ve organizasyonun performansını geliştirmeye ilişkin yeni bakış açısı geliştirme, işi başarmaya yönelik çaba gösterme, fazla sorumluluk almaya gönüllü olma ve organizasyondaki diğer iş görenleri de aynı şekilde davranmaya yönlendirme, işe devamlılık, düzenli çalışma, dakiklik, çalışırken zaman kaybetmeme, olumsuz koşullarda bile işe zamanında gelmeye çalışma, düzenli olma, dinlenme zamanlarını doğru kullanma ve görevinin gerektirdiği kurallara uyma gibi davranışları kapsamaktadır(İplik, 2010: 59). Bu tip davranışlar içerisinde düşük düzeyde işe yönelik devamsızlık, sürekli olarak aynı işyerinde çalışma, zamana riayet etmek, işyerinde aldatıcı faaliyetlerde bulunmamak, kurallara uymakta dikkatli davranmak gibi faaliyetler bulunmaktadır (Polat, 2009: 1593).

2.2.3. Centilmenlik (Sportmenlik)

Örgütsel vatandaşlık davranışının bu boyutu, iş görenlerin örgütteki bireyler arasında çatışmaya neden olabilecek olumsuz davranışlardan kaçınmalarını ifade etmektedir (İplik, 2010: 61). Nedeni ne olursa olsun, ortaya çıkan olumsuz durum veya gerginliğin etkileri örgüt içinde yayılarak artabilir. Oluşan gergin ortamdan etkilenen kişilerde şikâyet etme hatta direnç gösterme hakkını kendilerinde bulabilirler. İşte bu haklılığa rağmen, örgüt içinde çıkan sorunları büyütmeyen ve yapıcı tavırlarıyla çözümüne katkı sağlayan çalışan, işteki durumun olumsuz yönlerinden ziyade olumlu yönlerini vurgulamayı tercih

eden ve kırıcı konuşmalardan uzak duran çalışanlar centilmenlik davranışı sergilemektedirler (İşbaşı, 2000)

Gönüllülük ve centilmenlik olarak da ifade edilebilen sportmenlik, işteki sıkıntılara karşı hoşgörülü olmayı içerir ve iş görenlerin şikâyet etmeden birçok zahmet ve zorluğa katlanmaları anlamına gelir. Böylece, işin olumsuz tarafları üzerinde yoğunlaşmadan, olumlu çabalar üzerinde harcanan zaman artmış olur (Ölçüm-Çetin, 2004:6). İşletmeler ne kadar başarılı yönetilirse yönetilsin, birtakım sorunların ve çatışmaların yaşanması kaçınılmaz olmaktadır (İplik, 2010 :62).

Eğitim örgütlerinden örnek verecek olursak yoğun iş stresi altında yöneticinin önceden planlamış olduğu ancak çeşitli sebeplerle uygulayamadığı çalışmalarda öğretmenin anlayışla karşılayıp uygun zamanı beklemesi ya da aynı şekilde, öğretmenin veli ya da öğrenci ile ilgili yanlış tutumlarında okul yönetiminin yapıcı tavır ve tutum sergilemesi olabilir. (İplik, 2010: 62).

Sportmenlik örgüt içindeki sorunları fazla abartmadan üstesinden gelmeyi ifade etmektedir. Bu tür durumlarda birey olumlu tutum içerisinde olup, şikâyet etmekten kaçınmakta, grup amaçlarının gerçekleşmesini ön planda tutmakta ve bu yönde bireysel çaba harcamakta ve önerisi kabul edilmediğinde olgunlukla karşılayıp bu durumu kişisel olarak algılamamaktadır. Bu bağlamda “sportmenlik” boyutu, örgüte ve lidere bir bütün olarak bağlılığı gerektirmektedir (İplik, 2010: 62). Sportmenlik, iş görenlerin işbirliği yapması konusunda yöneticinin daha az zaman ve enerji harcamasını ve yönetici olmadan da diğer iş görenlerle verimli çalışmasını sağlayan bir davranış boyutudur.

Eğitim örgütlerinde centilmenlik davranışına örnekler ise şöyle verilebilir; dersleri yapılmasında yasal olarak verilen süreyi değil de, öğrencinin öğrenmesini dikkate alan, telafi dersler yapan, okuldaki fiziksel ya da sosyal olumsuzluklar karşısında öğrencileri teskin eden, bürokratik engeller nedeniyle geciken işler için sabırla bekleyen, öğretmen ile arkadaşları arasında çatışmayı önlemeye çalışan fakülte veya üniversitesi için olumsuzlardan kaçınan/kaçındıran öğrenci centilmen davranışlarda bulunmaktadır (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010: 308).

2.2.4. Nezaketen Bilgilendirme

Organ ilk kez belirttiği “nezaket” boyutunu; örgütte iş yükümlülükleri sebebiyle sürekli iletişim içinde olmaları gereken, birbirlerinin işlerinden ve kararlarından etkilenen üyelerin sergiledikleri olumlu davranışlar olarak tanımlamaktadır. Nezaket duygusal açıdan çalışanlar arasındaki istikrarlılığı koruyarak ve iletişimi koruyarak ve iletişimi sağlayarak çatışmaları önlediği gibi, yapılacak görevler konusunda önceden iletişimi sağlayarak, bağımsız çalışılacak işlerin programlanmasını ve işlerin yürütülmesini kolaylaştırarak örgütteki verimliliği en üst düzeye taşır. Nezaket davranışlarına önceden haberdar etme, hatırlatma, bilgi alışverişi bu davranışa örnek olarak verilebilir (Samancı, 2005).

Nezaket tabanlı bilgilendirme başkalarının işlerini etkileyecek hareketler yapmadan ve kararlar almadan önce, bu bireyleri bilgilendirmeye dayanan davranışlar sergileme olarak görülebilir. Bu özelliği ile nezaket örgütsel sorunları ortaya çıkmadan önlemede önemli bir rol oynar, zamanın etkili ve yapıcı bir biçimde kullanılmasına yardımcı olur (Ölçüm-Çetin,2004). Bu boyuttaki davranışların ortak özelliği sorun ortaya çıkmadan örgüt üyelerini uyarmayı amaçlar. Problem ortaya çıktıktan sonraki yardımlaşma, bilgi alışverişi ve dayanışma davranışları örgütsel vatandaşlık davranışının “özgecilik” boyutuna ait davranışlardır.

Bu boyutun problemleri önleme ve de önemli rol oynaması ve zamanın yapıcı bir biçimde kullanılmasını sağlaması nedeniyle olumlu örgüt ikliminin yaratılması bu doğrultuda performansın yükseltilebilmesi için birbirleriyle iletişimde bulunan iş görenlerin karşılıklı olarak olumlu davranışlar sergilemeleri gerekmektedir (İplik,2010: 63).

Okul yöneticilerinin yapılacaklar konusunda öğretmenleri haberdar etmesi, onlara MEB’den gelen bilgileri aktarması karar almada onlara danışması örnek olarak verilebilir(Memduoğlu ve Yılmaz, 2010: 309). Ayrıca öğretmenlerin her dönemin başında yapmış oldukları zümre toplantılarındaki bilgi paylaşımı, öğretmenlerin, örgüte yeni katılan öğretmenlere; örgütün olumlu ve olumsuz yönleri, bölge halkının durumu, eğitim tutumları ve yaşanabilecek

olası sorunlar ve çözümler hakkında bilgi vermeleri de örgütsel vatandaşlık davranışının bu boyutuna dahil edilebilir.

2.2.5. Sivil Erdem

Örgütü etkileyen olaylara karşı çalışanların kendilerini sorumlu hissetmeleri, kararlara ve toplantılara sorumlu olarak gönüllü bir şekilde katılmalarını ifade eder (Basım ve Şeşen, 2006: 87).

Diğer bir ifadeyle sivil erdem, örgütün çıkarlarını üst düzeyde tutarak mesleki ve sosyal anlamda organizasyonun işlevlerini destekleme, organizasyona gönüllü olarak bağlanma ve örgütle ilgilenme davranışlarını içermektedir. Örgütsel politikaların oluşumu ve karar alma sürecine gönüllü katılım, toplantı, forum ve eğitim etkinlikleriyle ilgilenme, örgütün tehdit ve fırsatlarını denetleme gibi davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışının "sivil erdem" boyutunu oluşturmaktadır (Sezgin, 2005: 323).

Çalışan kurumuyla ilgili tüm konularda fikir geliştirir, seminerler katılır, yeni bilgiler ve kazanımlar edinir. Bu kazanım ve bilgileri iş arkadaşlarıyla paylaşır böylece örgütün amaçlarına etkin bir şekilde ulaşmasına, gelişmesine ve imajına olumlu katkıda bulunur.

Graham, bu kavramı klasik politika felsefesine dayanarak geliştirmiş ve "organizasyonun politik yaşamına aktif ve sorumlu biçimde katılma" şeklinde ifade etmiştir. Bu tanımlamada yer alan "sorumlu" sözcüğü, bu kavramın anahtar tanımlayıcısıdır. Çünkü iş görenler örgütün işleyişine aktif biçimde katılıp düşüncelerini açıkça ifade ederken disiplinsiz ve işlevsel olmayan davranışlarda bulunabilirler. Böylece örgütsel vatandaşlığın "sportmenlik" boyutuna ters düşebilirler. Bu tür davranışların sözcüğü özellikle tanımda yer almıştır (Karaman ve Aylan, 2012).

"Örgütsel erdem" boyutunda yer alan davranışlar uzun vadede iş görenlerin örgütteki politik süreçlerle ilgili daha fazla bilgi sahibi ve bu politikaların biçimlendirilmesinde yönlendirici güç olmalarını gerektirmektedir. Bu durumda iş görenler açısından dikkate değer maliyetler yaratması nedeniyle "örgütsel erdem" boyutunda yer alan davranışlar iş görenler tarafından en zor

sergilenen vatandaşlık davranışları olarak kabul edilmektedir. Bu tür davranışlar örgütün verimliliğinin artmasına katkıda bulunmaktadır. Ancak psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi iş görenin örgüt tarafından tatmin edilememesi durumunda örgütsel erdem gibi direkt örgüt yararına olan davranışların azaltılması söz konusu olmaktadır. (İplik, 2010: 64).

Eğitim örgütlerinde okul yöneticileri ve öğretmenlerin alanlarındaki gelişmeleri takip etmeleri, bunları meslektaşları ile paylaşmaları, okulun ve öğretimin gelişmesi için çaba sarf etmeleri, herhangi bir alanda iyi olan örgütleri izleyerek, iyi uygulamaları okula transfer etmeye çalışmaları, kendini sürekli geliştirmeleri sivil erdem davranışına örnek verilebilir (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010: 310). Örgütün öğrenmeye istekli bireyleri, sürekli gelişen ve değişen teknoloji çağına eğitim örgütlerinin uyumunu kolaylaştıracak ve örgütlerini negatif entropyden korumuş olacaklardır.

2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler

Örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden birçok faktör bulunmaktadır. Bu kısımda örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, işe karşı tutumlar ve iş tatmini, liderlik, örgütsel vizyon, karara katılım, kişi örgüt bütünleşmesi, işin özellikleri, kıdem, kişilik özellikleri, bireyin ruhsal durumu, ihtiyaçlar gibi faktörlere yer verilmiştir (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010: 294).

2.3.1. Örgütsel Bağlılık (Örgütsel Sadakat)

Örgütsel bağlılığın ilk tanımını yapanlardan Grusky, 1966'da **"**bireyin örgüte olan bağının gücü" olarak ifade etmiştir. Sakamura ve Salancik örgütsel bağlılığı, kişilerin bağlılık tutumlarının sonucunda ortaya çıkan davranışsal eylemler olarak ifade etmektedirler (Mercan, 2006: 10). Diğer bir ifadeyle bireyin kendini örgütle özdeştirmesidir.

Örgüt ve liderler ile bütünleşme, kendini örgüt kimliği ile tanımlama ve örgüte bağlılık duyma olarak ifade edilen "örgütsel sadakat" boyutu kapsamında; örgütü savunma, çevrede iyi bir imaja sahip olması için çaba

gösterme ve diğer iş görenlerle işbirliği yaparak örgütün bütününe fayda sağlayacak faaliyetlerde bulunma gibi davranışlar yer almaktadır. Bu bağlamda örgüte karşı iyi niyet gösterme, örgütü koruma örgütsel amaçları destekleme ve gerçekleşmesi için çaba gösterme şeklinde tanımlanan örgütsel sadakat, iş görenin örgütün hedeflerini benimsemesi ve örgütteki varlığının sürdürmeyi istemesidir (İplik, 2010: 67).

Örgütsel sadakat yüksek olduğunda; insan kaynakları çalıştığı örgütün ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarıyla çok güçlü şekilde örtüştüğünü görerek, örgütün ihtiyaçlarına öncelik vermekte ve örgütün yararına özveride bulunmak üzere kendini önceden hazırlamaktadır. Sadakat düşük olduğunda ise; insan kaynakları bir miktar sorumluluk hissedebilmekte ama çıkar çatışması yaşamakta ve işverenin uğruna özveride bulunmak için sınırlı bir istekte bulunmaktadır (Ceylan ve Özbal, 2008: 88). Bireysel ve örgütsel değerlerin uyumunun, güçlü bir örgüt kültürüne yol açtığı ve iş görenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimlerini artırdığı söylenebilir (Sezgin, 2005).

Örgütlerin çalışanlarının kendilerini örgüte ait hissetmelerini sağlamaları ve bu yönde politikalar izlemeleri çalışanların görev tanımlarında yazmadığı halde örgütlerini dışarıda en iyi şekilde temsil etme çabası sergilemelerine ve başkalarının yanında kurumlarını korumalarına yol açacaktır. Başka bir deyişle örgüt, çalışanlarının duygusal bağlılığını arttırarak bir anlamda çalışanları aracılığıyla olumlu yönde halkla ilişkiler faaliyetleri göstermiş olacaktır (Altınbaş,2008; Akt: Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010: 295). Olumsuz koşullar altında dahi örgüte bağlı olan çalışanlar diğer çalışanlara oranla örgüt çıktılarını olumlu yönde etkileyeceklerdir. Örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarının önüne koyabilen iş gören aynı zamanda örgütten çıkar sağlamak girişiminde bulunmayacaktır.

2.3.2. Örgütsel Adalet

Adalet kavramı Aristo ve Platon'un da açıklamaya çalıştığı çok eski bir kavramdır. Burada herkesçe bilinen adalet kavramına değinilmeyecek çalışma ortamındaki adaletin rolü olan örgütsel adaletten bahsedilecektir.

Örgütsel adalet kavramı temelde isteğe bağlı adalet, prosedürel adalet ve dağıtımsal adalet olarak tanımlanmaktadır. İsteğe bağlı adalet, insan kaynağının aldığı gelirdeki adaleti tanımlarken; prosedürel adalet ise bu gelirleri saptamada kullanılan adalet olarak tanımlanmaktadır. Prosedürel adalet liderin performans değerlendirmelerinde ve insan kaynağının lidere karşı olan güveninin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır (Çetin, 2004: 64).

İş tanımının netliği, çalışanların örgütte kendinden ne beklendiğini tam olarak bilmesi, performans kriterlerinin tam olarak açık bir şekilde tanımlanması, değerlendirme sonuçlarının net olması, ödüllerin dağıtımındaki kriterlerin açık bir şekilde bilinmesi örgüt içi adalet kavramının şekillendiren unsurlardır (Gündüz, 2008).

Örgüt kültürünün önemli bir özelliği olarak örgütsel adalet kavramı, örgüt ortamında iş görenlere dürüst davranılması gerektiğini anlatmak için kullanılır. Bu kavram, iş görenlerin ödüllerin dağıtımına ve kendilerini etkileyecek kararlara ilişkin algılarının, kendilerine adil davranıldığı yönünde olmasını ifade eder. Örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütte algılanan adalet ve adaletsizlik duyguları ile bağlantılı olduğu görülmektedir (Penner ve diğerleri, 1997; Akt; Sezgin, 2005). İş görenler alınan karar ve dağıtılan ödüllerde adil davranıldığını düşünüyorsa burada örgütsel adalet var demektir.

Örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen unsurların incelendiği çalışmalarda en fazla odaklanılan bilişsel faktör, iş görenlerin adalete ilişkin algılamalarıdır. Yapılan araştırma sonuçlarına göre, iş görenler ve yöneticileri arasında oluşan örgütsel adaletin varlığına duyulan inançla pekişen güvene dayalı değişim ilişkisi, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimini arttırmaktadır. Buna karşılık iş görenin örgütteki adalete ilişkin algısının düşük olması durumunda işin sadece sözleşme durumundaki gereksinimlerini yerine getirmesi ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemekten kaçınması söz konusu olabilmektedir. Bu nedenle örgütsel vatandaşlık davranışı adaletsizliğinin yer aldığı ortamlarda iş görenler açısından bir savunma mekanizması olarak görülmektedir (İplik, 2010: 96).

2.3.3. İşe Karşı Tutumlar ve İş Tatmini

İş Doyumu en genel anlamda iş ortamına ilişkin olumlu ya da olumsuz duyguların tümü şeklinde ifade edilmektedir. Locke'ye göre iş doyumu, "bir kimsenin işini veya tecrübesini değerlendirmesi sonucunda oluşan, zevkli veya olumlu hisleri'" şeklinde tanımlanmaktadır. Davis, iş doyumunu "kişilerin işlerinden duydukları memnuniyet ya da memnuniyetsizlik" olarak tanımlamıştır. Hockman ve Oldham iş doyumunu, çalışanların işinden duyduğu mutluluk olarak tanımlamışlardır. Vroom ise iş doyumunu "kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoşa giden veya olumlu duygusal durumdur" şeklinde tanımlamaktadır(Doğan, 2009: 58). İşletmede görev alan bireyler işletmeye katkıları doğrultusunda eşit muamele gördüklerini hissederlerse, tatminleri kolaylaşır.

Bu tanımlar ışığında iş doyumunu çalışanların iş ve çalışma ortamından bekledikleri ile algıladığı arasındaki fark olarak tanımlanabilir. Çalışanlar işinden beklediği sonuçlara ulaştığı oranda doyuma sağlamakta aksi takdirde doyumsuzluk yaşamaktadır denilebilir. (Doğan, 2009: 59).

Bu bağlamda, literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi en çok araştırılan kavram iş tatmini olup, birçok araştırmacı tarafından aralarında önemli düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Farklı örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını kapsayarak süreklilik gösteren söz konusu ilişki için karşılıklılık temeline dayalı sosyal değişim gibi bazı teorilerden yararlanılmıştır (İplik, 2010: 96).

Karşılıklılık ilkesine göre insan kaynakları kendilerine dürüst ve iyi davranan, güven veren kısacası iyi davranan insan kaynaklarına iyi davranma eğilimindedirler. İnsan kaynağı işinden tatmin duyuyorsa, duyduğu bu olumlu etkiyi işine ve çevresindekilere yansıtmakta, işyerinde mutlu olmakta, işe ve örgüte bağlılığı artmakta ve etrafındakilere yardımsever davranmakta ve ileri görev bilinci içinde olmaktadır (Van ve diğerleri, 1994: 18; Akt: Giderler Atalay, 2010: 38).

İş görenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk ile yakından ilişki içerisinde olan iş tatmini aşağıdaki etmenlerle ilgilidir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013: 38):

- Tatmin, iş görenlerin işten elde ettiği çıkarlar ile ilgilidir.
- Tatmin, iş güvenliği ile ilgilidir.
- Tatmin, işin zevk verme kabiliyeti ve uygunluğu ile ilgilidir.
- Tatmin, üretimde bulunmaktan doğan gururla ilgilidir.
- Tatmin umut verici mesleki projelerle ilgilidir.
- Tatmin, iş akışını ve hızını denetleyen iş görenin yeteneği ile ilgilidir.
- Tatmin, işyerindeki olumlu insan ilişkileriyle ilgilidir.
- Tatmin, işletmenin genel durumu ile ilgilidir.
- Tatmin, amirin tutumu ile ilgilidir.
- Tatmin, sendikal ilişkilerle ilgilidir.

İş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisini inceleyen Arif ve Chohan (2012) çalışanlarının iş tatminleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişkinin bulunduğunu belirlemişlerdir. Kafetsios ve Zampetakis (2008), Alam (2009) ile Orhan ve Dinçer (2012) çalışmalarında çalışanların duygusal zekâları ile iş tatminleri arasında doğrudan ve pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır(Tokmak, Yıldız ve Turgut). İş doyumu, iş görenlerin örgütsel amaçlara, İstekli ve verimli biçimde katkı yapmalarını sağlamaktır. Bu konuda yöneticilere büyük sorumluluk düşmektedir. İşinden memnun olan, örgüt içinde temel ve önemli ihtiyaçlarını tümünü karşılayan bireylerin iş başarım seviyelerinin, iş doyumu düşük iş görenlerin iş başarımından önemli ölçüde yüksek olduğu söylenebilir (Tengilimoğlu, 2005: 28). Kaynağı her ne olursa olsun, iş tatmini sağlanamayan işletmeler, birçok sorunla karşı karşıya kalabilmektedirler. Bunlardan belli başlıları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013: 39):

- İş gören devrinde yükseklik,

- Yüksek devamsızlık
- Düşük firma sadakati
- Yabancılaşma, stres, çatışma ve kırgınlıkların artması
- Grevlerin gündeme gelmesi,
- Hırsızlık oranlarında artış
- Makine veya tesislere zarar verme veya sabotaj yapılması
- Daha düşük zihinsel ve bedensel sağlık

Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş doyumunun düşük olmasıdır. İş doyumsuzluğu daha gizli biçimlerde ani grevler, işi yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır (Doğan, 2009: 63). Bu bilgiler ışığında iş doyumu yüksek olan iş görenler daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyeceklerdir.

2.3.4. Kişi Örgüt Bütünleşmesi

Bir örgüt içindeki insan faktörü, diğer üretim faktörleri olan yapı ve teknolojiye nazaran daha önemlidir. Örgütün yapısını şekillendiren, değiştiren, teknolojiyi oluşturan ve kullanan, hep insan faktörüdür. Bir örgütün sosyal(insan sistemi) yapısı ne kadar düzenli ve iyi çalışıyorsa, örgüt de o ölçüde dengeli ve sürekli olacaktır. Bu açıdan, kişi – örgüt bütünleşmesinin özel bir yeri vardır (Oktay,1996: 290). Buna göre iş görenin örgüt içerisinde yer alan sosyal değerlere uyumu yüksek ise, örgüt ile bütünleşme derecesi de yüksek olmaktadır (Arbak ve Yeşilada, 2003).

Örgüt kişi uyumu en az bir tarafın diğer tarafın gereksinimlerini karşılanma veya her iki tarafın benzer özellikler taşıması sonucu ortaya çıkan bir uygunluktur (Reynes,1990:4; Akt: Arbak ve Yeşilada, 2003). Örnek olarak kişinin gelişme gereksiniminin örgütün yeni bir projede kişiye önemli bir sorumluluk verilerek karşılanması, bunun karşılığında da örgütün yaratıcı işgücüne olan gereksiniminin giderilmesi veya kişinin yaratıcı yapısı ile örgütün yenilik çizgisinin benzerlik taşıması verilebilir (Arbak, Yeşilada, 2003). Bununla

birlikte, bireysel ve örgütsel değerlerin uyumu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (McDonald, 1993).

Aldıkları eğitim doğrultusunda çalışanların, işlerin daha iyi yapılması için diğer iş görenlerle bilgi paylaşımında bulunması örgütsel vatandaşlık davranışlarından biri olan nezaket davranışını gösterme eğilimini arttıracaktır.

İş ortamında özveri temelinde kurulan arkadaşlıklar, gelişmiş insani ilişkiler ve yöneticilerce sunulacak hizmetler çalışana önemli ölçüde sosyal destek sağlayacaktır. Çalışana duyulacak sosyal destek, kişinin örgüte güven duymasını ve aidiyet hissinin artmasının sağlayacaktır. Örgüte güven duygusu ve aidiyet hissi yüksek olan bir çalışan Örgütün kararlarına ve faaliyetlerine aktif olarak katılma davranışı gösterecektir. Bu aynı zamanda örgütün gelişmesine yönelik uygulamalara katılmayı, yani erdemlilik davranışını da beraberinde getirecektir (Gençtürk, 2005; Akt: Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010: 299)

Birey-örgüt bütünleşmesi; iş görenler arasındaki etkileşim ile karşılıklı yardım ve sosyal tatmin derecesinin yüksek, işgücü değişim oranının düşük ve üretim seviyesinin en üst düzeyde gerçekleştiği bir ortam oluşturması açısından çok önemli bir durumdur. Ayrıca iş görenlerin örgütle bütünleşmeleri, yaptıkları işin onlar için daha anlamlı olmasını sağlamakta ve örgütte kalma konusundaki isteklerini arttırmaktadır. Bu nedenle örgütleriyle özdeşleşen iş görenler, kendi istekleriyle örgütlerini destekleyici davranışlara yönelmekte ve örgüt yararına gönüllü olarak daha fazla çaba sarf etmektedirler. Bu bağlamda iş görenin örgütle bütünleşmesi doğrultusunda daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi söz konusu olmaktadır (İplik, 2010: 101).

İnsan kaynaklarının çalıştıkları örgütten olumlu davranışlar gördüklerinde görevlerini fazlasıyla yaparak olumlu örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerinin daha önce belirmiştik. İnsan kaynakları mensubu oldukları örgüte olumsuz davranışlar gördüklerinde ise yalnızca iş tanımlarında belirtilen rol ve görevlerini yapmakla yetinirler, ekstra rol ve davranış sergilemezler. Bu durum kişi örgüt bütünleşmesini ve örgütsel vatandaşlık davranışını olumsuz yönde etkiler. Burada örgütün devamlılığı ve verimliliği için

önemli olan kişi örgüt bütünleşmesini, motivasyonu, nezaketi, sportmenliği, erdemliliği attırmak gibi önemli görevler lidere düşmektedir.

Yöneticilerin en önemli görevlerinden birisi de, benzer özelliklere sahip ve uyumlu iş görenleri bir araya getirerek örgütsel kültür yönünde yeniden sosyalleştirmek ve daha verimli ve örgütsel çalışma düzeni ile daha uyumlu olanak şekilde iş görenleri motive etmektir (İplik, 2010: 100).

2.3.5. Liderlik

Liderlik konusu, yönetim alanında çalışma yapan bilim adamlarının çok yoğun olarak çalıştıkları bir konu olmuştur. Liderlik konusunda 3000'den fazla ampirik araştırma yapılmıştır. Liderlik konusunda çok değişik tanımlar yapılmıştır. Liderlik konusunda önemli görülen tanımlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Akt: Çelik, 2011:1):

- Liderlik, grup etkinliklerini grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme sürecidir (Bass, 1995)
- Liderlik, görüşleri, eylemleri ve eğilimleri, etkileme, yönlendirme ve yönetmedir (Bennus&Nanus, 1985,s.56).
- Liderlik, lider ile her bir izleyici arasında oluşan çift yönlü bir etkileşimdir (Graen, 1976, s.116).
- Liderlik, güçlü bir etkidir (Argyris, 1976, s.227)
- Liderlik, etkili kişisel özelliklere bağlı bir güçtür (Etzioni, 1964).
- Liderlik, izleyicilerin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kullanmadır(Zaleznik, 1997, s.267).

Bu tanımların hepsinde değinilen özellik liderin etkileme gücüdür. Lider takımını etkileyen ve örgüt amaçları doğrultusunda harekete geçiren kişidir. Bu doğrultuda liderin etkileme gücünün örgütsel vatandaşlık davranışında da etkili olacağı beklenir.

Günümüze kadar gelen çeşitli liderlik teorilerinden sonra akla gelen en önemli konu, ideal bir yöneticide bulunması gereken liderlik özelliklerinin neler

olacağıdır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013: 229).Yönetici liderin özellikleri: Yöneticilerin düzenli olarak bilgi alışverişinde bulunmaları, karşılıklı etkileşime açık olmaları, kararlara katılmayı sağlayan bir işletme ortamı oluşturmaları, adil ve dürüst olmaları, insan kaynaklarına güven duymaları, davranışlarında tutarlılık göstermeleri, insan kaynaklarında vizyon yaratmaları gibi özellikler insan kaynaklarının yöneticilerine duydukları güveni ve işletmeye bağlılıklarını arttırmakta, bunlar ise gösterecekleri örgütsel vatandaşlık seviyesini olumlu yönde etkilemektedir (Giderler Atalay, 2010:48).

Podsakoff ve diğerleri (1995) dönüşümcü liderliğin boyutlarından olan vizyon oluşturma ile örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından olan sportmenlik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bireysel destek ile vicdanlılık, sportmenlik, nezaket ve sivil erdem boyutları arasında olumlu bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir (Bolat, 2008: 152). Bu araştırmada yapılan analizler sonucunda yöneticilerin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu anlamlı ilişkide dönüşümcü liderliğin karizma/ilham verme ve bireysel düzeyde ilgi boyutlarının etkileri olduğu görülmüştür (Bolat, 2008: 152).

Liderin destekleyici tarzının olması, astlarına arkadaşça davranması ve güven verici tavır içinde olması, onlara önem vermesi insan kaynaklarının göstereceği vatandaşlık davranışı ile yakından ilgilidir (Çınar, 2000: 59).Liderin yanında çalışanlara yardımcı olması, yol göstermesi kendisi için bir vatandaşlık davranışı sayılabileceği gibi göstereceği bu destek çalışanlar içinde örnek olacaktır. Böylece yanında çalışanlarında vatandaşlık davranışı göstermelerini sağlayacaktır (Güven, 2006).

Eğitim örgütlerinde yönetici örgütün vizyonunu açık net belirlemeli, öğretmenlerin ve diğer çalışanların karara katılımlarını sağlayarak motivasyonu arttırmalı, görev dağılımı yaparken öğretmenlerin kişilik özelliklerini, yaş ve ruhsal durumlarını göz önünde bulundurmalı, ödül ve ceza sistemini adaletli ve olumlu motivasyonu(ödül gibi) arttıracak şekilde kullanmalıdır. Alışanların iş tatminini zedelemeyen bıkkınlık yaratmayan, eksik bulmayı değil rehberlik

yapmayı amaçlayan denetim mekanizmalarını kullanması eğitim örgütünde örgütsel vatandaşlık davranışlarının artıracak unsurlardandır.

2.3.6. Kişilik Özellikleri

Bireysel davranış örgütsel davranış için nasıl temel bir basamak oluşturuyorsa, kişilikte bireysel davranış için temel oluşturur. İnsan kişilik özelliklerinin büyük bir kısmını ilk yaşlarında kazanır. İş gören, yirmi yaş dolayında bir örgütte çalışmaya başladığında, kişiliğinin temel özelliklerini geliştirmiş ve kendinde yerleştirmiş sayılır. Yetişkinliğin gelişim evrelerinde, insanın yerleşik bazı kişilik özellikleri ve benlik kavramı pek değişmez ve süreklilik gösterir. Bireyin içinde büyüdüğü toplumsal ve kültürel ortamlarla etkileşerek geliştirdiği bu kişilik özelliklerinin değişmesi ancak daha önceki yaşantılarından daha güçlü yaşantılar edinmesine bağlıdır. Böylesine köklü yaşantılar ancak olağan üstü olayların etkisiyle kazanılır. Örgütte olağanüstü olayların gerçekleşme olasılığı az olduğundan, iş görenlerin kişilik özelliklerinin değişme olasılığı azdır (Sabuncuoğlu, Vergiliel Tüz, 2013: 38).

Dışa dönük kişilik özelliğine sahip insan kaynaklar, dış çevrelerine ve sosyal uyaranlara karşı daha duyarlı olduklarından vatandaşlık davranışı gösterme eğilimleri daha fazla iken; nevrotik kişilik özelliğine sahip insan kaynakları, kendi endişeleriyle fazlasıyla meşgul olmaları ve ilgisiz diğer insan kaynaklarının sorunlarıyla ya da genel sistem gerekleriyle ilgilenmek için gereken düzeyde duygusallığa sahip olmamaları nedeniyle örgütsel vatandaşlık davranışı göstermemektedirler. Ayrıca insan kaynağının kişilik özellikleriyle örgüt arasında sağlanan uyumda örgütsel vatandaşlık davranışı oluşumunda etkiye sahiptir. Yener ve Akyol (2009)'un yaptığı araştırma sonuçlarına göre, bağımsız, inisiyatif sahibi olan, girişimcilik değerlerine sahip bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdikleri sonucuna ulaşılmaktadır (Giderler Atalay, 2010).

Batlaş (2000)' a göre kişilik, 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. İyimser özelikleri olan kişilerin iç motivasyonları güçlü olduğu için dış motivasyona ihtiyaç duymazlar. Bu özellikteki kişilerde örgüt için faydalı kişilerdir.

Başarı tutkusu yüksek olan kişiler, hırslı, sıkı çalışan, rekabetten hoşlanan kişilerdir; sosyal durumlarını geliştirmek konusunda çok isteklidirler, üretkenliğe ve yaratıcılığa çok değer verirler. Bu özelliğe sahip kişiler için sadece kendi başarıları değil kurumun başarısı da çok önemlidir. Bu nedenle başkalarına yardım etme konusunda daha titiz davranmakta, kurumun problemleri konusunda daha soyut yani ayrıntılı düşünmektedirler. Ayrıntılı düşünme yani soyut düşünme özelliğine sahip kişiler kurumun sorunlarını daha iyi anlayabilmekte bu nedenle de örgütsel vatandaşlık davranışını daha çok göstermektedirler(Kalaycı, 2007).

Örgütsel vatandaşlık davranışını açıklayan bir diğer faktör enerjikliktir. Yani çalışanların kendilerini canlı, her şeyin üzerinden gelebilecek seviyede görmeleri ve bu şekilde hareketler sergilemeleridir. Kendini enerjik hissedenler yoğun işler ve spor dahil olmak üzere her çeşit etkinlikten zevk alırlar ve sonucunda yardımsever, erdemli, gönüllü davranışlar sergilemektedirler

Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi olduğu görülen iki ayrı kişilik faktörü de, “öz saygı” ve “başarma ihtiyacıdır”. Yüksek öz saygıya sahip kişiler zor görevleri seçip, kendilerine ulaşılması zor hedefler koyarlar. Hem Amerika, hem de Ortadoğu’dan seçilmiş kamu personelleri üzerinde yapılmış bir araştırmayla, iki faktörün de özgecilikle ilişkisi tespit edilmiştir (Tangand Ibrahim,1998:529-551; Akt: köse

Özgüven seviyeleri düşük olan öğrencilerde takdir edilme nasıl olumlu sonuçlar oluşturuyorsa özgüvenleri az olan öğretmenlerinde takdir edilmeleri, desteklenip yeni fırsatlarla tanıştırılmaları eğitim örgütlerindeki örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkileyebilir.

2.3.7. Ruhsal Durum

Sosyal psikoloji alanında yapılan çalışmalarda, olumlu ruhsal özelliğe sahip insan kaynaklarının daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdikleri

ve insan kaynaklarının olumlu ruh hallerinin sağladığı durumlarda diğergamlık davranışlarında artış gözlendiği saptanmış ve insan kaynaklarının ruhsal durumlarının iyileştirilmesi ya da korunması için psikolojik olarak personel güçlendirmenin yapılmasının gerekliliği üzerinde durulmuştur (Atalay, 2010: 46).

Organ'a göre, iş süreçleri veya becerileri örgütsel rol performansını belirlemede önemliyken moral faktörleri de fazladan rol davranışlarının belirleyicisidir ve bu konuda yapılan araştırmalarda, iş görenlerin belli bir zamandaki duygusal (affectivity) durumlarının onların daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine sebep olduğu görülmüştür.(Atalay, 2005: 27; Akt: Aylan-karaman

Wiliams ve Shiaw (1999), olumlu ruhsal durumu sağlayacak deneyimlerin, iş görenlerin iş arkadaşlarına yardım etme ve örgüte daha fazla bağlanma eğilimini arttıracağı belirtmişlerdir. Buna göre, iyi ruh haline sahip birey yaşadığı iyi olayları hatırlamakta ve bu olumlu ruhsal durumuna bağlı olarak örgüt içerisindeki olaylara ve çalışma arkadaşlarına karşı olumlu bir algı içerisinde olmaktadır. Bu algı doğrultusunda iş görenin örgütsel bağlılık düzeyi ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi yüksek olmaktadır. Ayrıca olumlu ruhsal duruma bağlı olarak gelişen bu tür davranışlar, bireyi harekete geçiren olumlu ruh halinin sürekliliğini de sağlamaktadır (İplik, 2010: 98).

Kişisel güvensizlik hisseden, mutsuz, hassas kişilerin işlerinde soğudukları, buna karşı hırslı ve medeni durumu evli olan kişilerin işlerinden bir soğuma hissetmedikleri görülmektedir. Sosyal eziklik duyan, mutsuz ve çalışmaya karşı isteksizlik duyan kişilerin meslektaşlarından da soğuduğu görülmektedir (Kaynak, 2007).

2.3.8. İhtiyaçlar

Schnake'ya göre (1991) bireylerin, onları belirli bir şekilde hareket etmeye yönelten tamamıyla içsel motivasyonla ortaya çıkan birtakım ihtiyaçları vardır(Samancı,2006: 35). Schnake'nin yaptığı araştırmaya göre, insan kaynaklarının gereksinimlerinden sosyal kabul görme gereksinimi ile başarma

gereksinimi insan kaynaklarında rol gereklerini aşan davranışların ortaya çıkmasında etkisi olduğu anlaşılmıştır (Atalay,2010: 46)

Toplumun arzuladığı davranışlar, kişinin hedeflediği davranış şekilleri için güdüleyici rol oynar. Bu güdüler sosyal kaynaklıdır ve toplum hayatı içinde eğitim, öğrenme ve alışkanlıklar sonucu meydana gelen iç dinamikleri etkileyen güçlerdir. Örneğin, bir gruba üye olmak, başarmak, yükselmek, statü sahibi olmak, beğenilmek, yükselmek, sayılmak, sevmek, dostluklar kurmak, başkasına yardım etmek gibi duygu ve düşünceler kişiyi harekete geçiren sosyal içerikli güdülerdir

Başarılı olmanın şartları ve yöntemleri her insanda farklı olduğu halde, her insanda var olan bir duygu başarı güdüsüdür. Bu güdü geleceğimiz, mesleğimiz, sosyal statümüzle ilgili davranışlarımızı etkilemekle beraber bütün davranışlarımızı yönlendirebilir (Silah, 2005: 61). Bu güdünün yoğunluğu herkeste farklıdır. Hırslı ve başarılı olmayı diğerlerine göre daha fazla arzu eden iş görenler kendi proje ve çalışmalarından doyum sağlayıp üstün olma arzularına ulaşmak için daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedirler.

İhtiyacı karşılanan iş görenlerin rol fazlası davranışlar sergilemeleri söz konusu iken, ihtiyaçların istenilen düzeyde karşılanmaması durumunda iş görenlerin mutsuz olmaları ve duruma göre fiziksel çekilme, içine kapanma, topluma yabancı ve saldırgan davranışlar göstermeleri söz konusu olabilmektedir. Yöneticilerin iş görenleri daha üst basamaktaki ihtiyaçları karşılamaları için çalışmaları ve bu yolla kendilerini geliştirmeleri yönünde teşvik etmeleri gerekmektedir. Bu konuda gelişmiş ülkelerde iş görenlerin güdülenmesinde ve teşvik edilmesinde daha çok statü ve saygınlık ihtiyacının giderilmesine yönelik hedefler kullanılırken, gelişmekte olan ülkelerde bireylerin büyük bir kısmının alt basamak ihtiyaç düzeylerinde olmaları nedeniyle ücret ve izin gibi çalışma koşullarına yönelik özendiricilerin kullanılması güdüleme açısından etkili olabilmektedir(İplik, 2010: 100).

Eğitim örgütlerinde liderler iş görenlerini iyi tanımlamalıdırlar. Öğretmenler sosyal bir güdülerden olan; beğenilmek, gruba üye olmak,

başarmak, sevilmek, yardım etmek gibi davranışlarla güdüleniyor olabilirler. Çalışanlarının sosyal ve başarı ihtiyaçlarını tanımlayabilen eğitim yöneticileri onları daha üst düzey ihtiyaçlarını karşılamaları için motive edebilir. Onlara kendini geliştirme olanakları sağlanabilir ilgi ve ihtiyaçları doğrultusunda hizmet içi eğitimler aldırılabilir. İş İhtiyaçları karşılanan öğretmen daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterecektir. Ayrıca öğretmenlerin ihtiyaçlarını karşılayan ortamlarda çalışmaları onların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini sağlayacaktır.

2.3.9. İşin Özellikleri

İnsan kaynaklarının işletmelerinin kaliteye, katılıma, yeniliğe ve işbirliğine önem verdiğini bilmeleri, örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilemektedir. İşletmenin özellikleri kapsamında değerlendirilebilecek işletmenin diğer örgütlerden farklı olmasına neden olan örgüt kültürü, örgüt iklimi, inançlar, değerler, çalışma tarzları, işletme içi ilişkiler, takım oluşturma, risk alma ve insan kaynaklarının desteklenmesi ve özelliklede örgüt yapısının organik ya da mekanik olması gibi unsurlar örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumunda etkili olmaktadır (Atalay,2010: 48)

Van Dyne, Graham ve Dienesch'a göre (1994;774) çalışanlar, örgütlerin kaliteli ürün ve servislere değer verdiğini düşünürlerse, yüksek kaliteye neden olacak davranışları daha çok gösterirler; katılıma önem verdiğini düşünürlerse bağlanma ve katılımcı vatandaşlık davranışlarını daha çok gösterirler. Örgütün ne istediği, özelliği, kişiliği mutlak olarak örgütte çalışanların davranışlarını etkilemektedir. Örgütün ne istediğini bilen çalışanlar, neyin önemli olduğunu algılayan bireyler, buna bağlı olarak örgütsel vatandaşlık davranışını daha çok göstereceklerdir(Karaman ve Aylan).

2.3.10. Yaş, Kıdem, Cinsiyet

Literatürde yaşın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi kesin olarak belirlenmese de, genellikle yaş ve çalışma süresi değişkenleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu bir ilişki saptanmaktadır. Başka ifadeyle,

insan kaynaklarının yaşları ve kıdemleri arttıkça işletmeye bağlılıkları, güvenleri yükümlülük hisleri artmakta, daha çok işletme yararına davranış sergilemekte ve daha fazla aktiviteyi rol kapsamında algılayarak örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedir(Atalay,2010: 47).

Morrison'a (1994) göre, kıdemin artmasıyla birlikte işverene ve örgüte olan güven ve bağlılık artmakta buna bağlı olarak da daha fazla yükümlülük veya sorumluluk hisseden birey rol kapsamını genişleterek daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedir (Kamer,2001;Akt Samancı, 2005).

Örgütte sergilenen vatandaşlık davranışlarına ilişkin diğer bireysel değişken ise cinsiyettir. Sun (2001) tarafından yapılan çalışmada, cinsiyeti örgütsel vatandaşlık davranışı performansı konusuna da farklılıklar yarattığı ve yöneticilerin erkeklerin daha az örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerine ilişkin değerlendirme yaptıkları ortaya konulmuştur. Kadın ve erkek iş görenlerin işlerinde tercih ettikleri yardım etme davranışları ve sosyal etkileşim düzeyi arasında genel olarak farklık bulunmaktadır. Literatürde yardım etme ve nezaket davranışlarının kadınlara özgü, sportmenlik ve örgütsel erdem davranışlarının ise erkeklere özgü olduğu ifade edilmiştir. İşe yeni başlayan iş görene işe alınması konusunda yardım etmek kadın iş görenler tarafından rol davranışı olarak görülürken, erkek iş görenler tarafından ekstra rol davranışı olarak değerlendirilebilmektedir (İplik, 2010: 105).

Van Dyne ve Graham'a göre, uzun süreli olarak bir örgütte çalışan bireylerin örgüte karşı kuvvetli bir bağ ve aidiyet duygusu olup, işlerini yerine getirmede yüksek bir özgüvenleri bulunmaktadır (Kamer, 2001). Hiyerarşik açıdan üst düzeyde bulunan grup üyeleri diğerlerine göre daha etkindirler ve daha fazla yetkileri vardır, çevreleri üzerinde kontrol güçleri fazladır. Buda onların örgüte bağlılığının ve doğal olarak örgütsel vatandaşlık davranışını arttırır.

2.3.11. Karara Katılım

Pek çok kaynakta belirtildiği gibi karara katılım, örgüt ile ilgili alınan kararlarda iş görenlerinde görüşlerinin alınmasıdır. Bu durum alınacak kararların

niteliğini yükseltecek kararı uygulamaya karşı direnci azaltacaktır ve kararın sahiplenilmesine olumlu katkıda bulunacaktır. Çalışanlara özellikle kendilerini etkileyen kararlara katılma fırsatı verilmelidir. Karar yönetimin kalbi ve diğer süreçlerin eksenidir. Örgütün yaşaması alınan kararların doğruluğuna bağlıdır. Yöneticinin doğru ve verimli karar alabilmesi, her şeyden önce, karar modelleri ve aşamaları hakkında bilgi sahibi olmasını gerektirir. Karara katılma ilkeleri özellikle eğitim yönetiminde gereklidir; çünkü eğitim örgütleri daha sosyal ve toplu olup, kararların etki alanı da bu derece geniştir(Bursalıoğlu, 2000).

Bursalıoğlu (1999), karara katılımın, kararların uygulanmasını kolaylaştıracağını belirtmektedir. Bu noktada, okulda alınan kararlara öğretmenlerin katılımı sağlanmalı ve bu yolla kişisel görüş ve önerilerin dikkate alındığı olumlu bir okul iklimi oluşturularak, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme konusunda öğretmenler cesaretlendirilmelidir(Sezgin, 2005).

2.3.12. Örgütsel Vizyon

Sunulan vizyon, işletme amaçlarını açıkça belirterek ve onlara işletmenin gelecekte istediği durumu göstermekte, insan kaynaklarının daha çok çalışmalarını sağlamakta, onları bekli bir amaç etrafında toplamakta, böylece örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilemektedir. Bir vizyonun örgütsel yaşamda kurumsallaşması, emirlerle ya da baskıyla gerçekleşmez. Vizyon daha çok bir ikna sözleşmesidir; iş görenler ve örgüt tarafından doğru algılanan ve zamanlaması doğru olan, iş görenlerde coşku ve bağlılık oluşturan bir sözleşmedir (Bennis, 1996: 61. Akt: Çelik,2011:170). İş görenlerde oluşan bu coşku ve bağlılık davranışlarıda örgütsel vatandaşlık davranışını arttırmaktadır.

Vizyoner okul yöneticisi hem sezgi hem de düşünce gücünü kullanarak, vizyonun okulun ortak bir resmi haline gelişmesini sağlayabilir. Bunun için okul yöneticisinin gelecekte okulunu nasıl görmek istediğinin planlayabilir. Okul yöneticisi bu konuda öğretmenlerle işbirliği yapar. Vizyon geliştirme sürecinde her zaman okul yöneticisinin vizyonu paylaşılmaz. Bazen her hangi bir öğretmenin geliştirdiği vizyon okulun ortak vizyonu olabilir (Çelik,2011:170).

Burada öğretmenin kendisini vizyonun bir parçası olarak görmesi, öğretmenlerin vizyonu sahiplenerek ekstra rol davranışı sergilemelerinde motive edici bir unsur olacaktır.

2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi Ve Sonuçları

Örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçları ile ilgili çeşitli araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalara bakıldığında, örgütsel vatandaşlık davranışının temelde örgüt faaliyetlerinin etkinliği, müşteri şikâyetleri, müşteri memnuniyeti, insan kaynağı performansı, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve verimlilik üzerinde etkiye sahip olduğu görülmektedir(Atalay,2010: 51).

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgüte olan olumlu etkilerine bakıldığında, en başta, örgütsel vatandaşlık davranışı sayesinde örgüt içinde daha iyi bir çalışma ortamı oluşması nedeniyle, çalışanların örgüte olan bağlılığının artması, kendini örgüte adamış olan iş görenlerin daha uzun süre işletmede çalışması bunun sonucunda işletmenin işgücü devrinin düşük olması gelmektedir. Ayrıca örgüt, çalışanlar açısından daha cazip hale gelir ve alanında en iyi çalışan iş görenleri kendine çekerek örgütsel başarı düzeyini artırır (Karaman, Aylan: 48)

Genel olarak, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenen bir örgüte örgütün sosyal mekanizmasının isleyişi kolaylaşır ve is görenler arasındaki çatımsalar azalır. Böylece örgütün etkinliği artacak, örgütsel performansı olumlu yönde gelişme gösterebilecektir (Gürbüz, 2006).

Organ'ın orijinal örgütsel vatandaşlık davranışı tanımının temel ilkelerinden biri şudur; uzun dönemde çalışanların davranışlarının toplamı dikkate alındığında örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel etkililiği artırır. Teorik olarak, örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel etkililiği niçin etkileyebileceği konusunda birçok neden vardır. Örneğin, örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel başarıya aşağıdaki şekillerde katkıda bulunabilir:

- Çalışanların ve yönetimin verimliliğinin artması
- Kaynakların serbest bırakılarak daha verimli amaçlar için kullanılabilmesi,

- Bakım fonksiyonu için kıt kaynakları kullanma ihtiyacının azaltılması
- İş grupları içi ve arası faaliyetlerin koordinasyonunun sağlanması yardımcı olması
- Örgütün en iyi çalışanları elinde tutmak ve örgüte çekmek yeteneğini kuvvetlendirmesi
- Örgüt performansının sürekliliğini sağlaması
- Örgütün çevresel değişikliklere karşı daha iyi uyum sağlamasına yardımcı olması (Cohenand Vigoda,2000:596-625Akt: Köse, Kartal ve Kayalı: 2003: 10)

İş arkadaşlarına yardım etme, örgütü koruma ve gelişimi için yapıcı önerilerde bulunma gibi gönüllülüğe dayalı davranışları kapsayan örgütsel vatandaşlık davranışları iş görenleri izleme ve kontrol etme ihtiyacını azaltarak yöneticilerin zamanlarını daha önemli yönetim faaliyetlerine ayırmalarına olanak sağlamakta ve kaynakların daha fazla fayda yaratacak amaçlar için kullanımı doğrultusunda genel olarak örgütsel etkinliği arttırmaktadır (İplik, 2010: 105).

İşverenler ve yöneticiler örgütte uygulayacakları bazı politikalarla örgütsel vatandaşlık davranışını tetikleyebilirler ki bu uygulamalar; başta örgütsel adaleti, personel motivasyonunu sağlamak, iş görenlerin fikirlerine değer veren katılımcı bir yönetim anlayışı ortaya koymak gibi davranışlar olabilir(Karaman, Aylan: 48)

Literatürde genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışının olumlu etkileri olacağı yönünde bir kanı yaygın olarak ifade edilmektedir. Ancak yapılan araştırmalardan bazıları örgütsel vatandaşlık davranışının örgütlerin eksikliği nedeniyle ortaya çıktığını ileri sürmüşlerdir. Bolinov (2004)'e göre örgütsel vatandaşlık davranışı bazen kötü yönetimin veya personel eksikliğinin bir sonucudur. Yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan ihtiyaç, önemli örgütsel sorunların bir göstergesi olabilir. Aşağıda, Bolino ve arkadaşlarının yapmış oldukları çalışmada değindikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüte olan bazı etkileri verilmiştir (Bolino ve diğerleri, 2004: Akt; Karaman ve Aylan:45):

- Biçimsel rol davranışlarının önüne geçebilir.
- Bu davranışı sergileyen çalışanların desteklenmesinin maliyeti daha yüksek olabilir.
- Birey için rol belirsizliğine neden olabilir.
- Performans değerleme sürecinde eksikliklere neden olabilir.

Çalışanlarda daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme baskısı oluşabilir (örgütsel vatandaşlık davranışının grup ve/veya örgüt performansına yönelik muhtemel katkı alanları ve bu alanlara ilişkin açıklamalar, Tablo-1'de özetlenmiştir (Podsakoff ve Mackenzie, 1997; Penner ve diğerleri, 1997; Turnipseed ve Murkison, 2000; Allison ve diğerleri, 2001 Akt: Sezgin).

Tablo 1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Performansa Katkısı

1.Örgütsel vatandaşlık davranışı insan kaynaklarının verimliliklerini arttırmaktadır.	- İnsan kaynaklarının çalışma arkadaşlarına bilgi sahibi oldukları konular da yardımcı olmaları ve onların öğrenmelerini sağlamaları ile, - İnsan kaynaklarının çalışma arkadaşlarına temel iş pratikleri hakkında yardımcı olmaları ile - İnsan kaynaklarının birbirlerine karşılıklı eğitim uygulamaları ile verimlilikleri artmaktadır.
2.Örgütsel vatandaşlık davranışı yönetimin verimliliğini arttırmaktadır.	- İnsan kaynaklarının sivil erdem davranışı göstermeleri yönetimin değerli öneriler almasını ve geri bildiriminin etkili olmasını sağlamaları ile, - Sorun çıkarmaktan kaçınan insan kaynaklarının yönetimin zor durumlarla karşılaşmamasını sağlamaları ile, - Gönüllülük ve centilmenlik gösteren insan kaynaklarının küçük sorunlarla ve gereksiz şikâyetlerle yönetimi rahatsız etmemeleri ile yönetimin verimliliği artmaktadır.
3.Örgütsel vatandaşlık davranışı örgüt kaynaklarının daha verimli kullanılmasını sağlamaktadır.	- İnsan kaynaklarının iş ile ilgili sorunlarda birbirlerine yardım etmeleri ve böylece yönetimin zamanını daha etkin kullanmasını sağlamaları ile,

	- Sorunların önlenmesi ve bunların çözümü için harcanacak zamanın kazanılması ile, - Deneyimli insan kaynaklarının işe yeni girenlere eğitim ve alıştırma konusunda yardım etmeleri ve böylece örgütün bu faaliyetler için katlanacağı maliyetleri azaltması ile, - İnsan kaynaklarının kendilerini geliştirmeleri ve böylece yönetimin yapması gereken denetim faaliyetlerinin azaltılması ile örgüt kaynaklarının daha verimli kullanılması sağlanmaktadır.
4. Örgütsel vatandaşlık davranışı yönetimin temel işlemler için tahsis edecekleri kaynakların azalmasını sağlamaktadır.	- Takım ruhu, moral ve bağlılık insan kaynaklarının işlerini yaparken tüm enerjilerini kullanmalarını ve zamanı iyi değerlendirmelerini sağlamakta, bu ise kaynakların etkin kullanımına neden olmaktadır.
5.Örgütsel vatandaşlık davranışı takım üyeleri ile diğer iş grupları arasındaki ilişkilerin etkili uyumunu sağlamaktadır.	- Sivil erdem davranışı, gönüllük ve katılım gruplar arası uyumunun etkili olmasını sağlamaktadır.
6.Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütün yeteneklerinin en iyi şekilde kullanmasını sağlamaktadır.	- Takımına ait olma, moral, örgüt/takıma bağlılık, sadakat unsurları performansların gerçekleştirilmesi insan kaynaklarından en iyi şekilde yararlanılmasını sağlamaktadır. - Vicdanlı insan kaynakları örgütün çıktılarının en üst düzeyde olması için çalışmaktadırlar.
7.Örgütsel vatandaşlık davranışı dış çevre değişimlerine uyum sağlamasına neden olmaktadır.	- Örgütün Pazar ile ilişkilerinde uyumun sağlanması için, değişiklikler hakkında bilgi almaya ve öneri getirmeye istekli olan insan kaynakları önem taşımaktadır. - Değişime ayak uydurmak için yeni sorumluluklar almaya, yeteneklerini geliştirmek için öğrenmeye istekli insan kaynakları örgütün çevrede meydana gelen değişimlere uyumunu kolaylaştırmaktadırlar.
6.Örgütsel vatandaşlık davranışı	- Bilgi transferine, örgütsel öğrenmeye ve

sosyal sermayenin yaratılması ile örgütsel etkinliği sağlamaktadır.	yardımlaşmaya destek veren insan kaynakları sosyal sermayenin oluşumunu sağlayarak örgütün faaliyetlerini etkin bir şekilde yerine getirilmesini sağlamaktadırlar. - Örgütün oluşan misyon ve kültürü doğrultusunda insan kaynakları yararlı bilgi üretmeye çalışarak örgüt faaliyetlerini desteklemektedirler. - Oluşan sosyal sermaye güven ortamının yaratılmasını ve fikirlerin paylaşılmasını sağlamaktadır.

2.5. Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütü yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan koruyarak, çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirerek, etkin bir koordinasyon kurarak örgütün verimliliğini artırmayı amaçlar. Etkili örgütlerde çalışanlar, resmi is sorumluluklarının ötesinde çalışırlar. Görevlerini mecburi bir beklenti olduğundan, emir verildiğinden ya da telafi etmek için yapmazlar. Bu özverili eylemleri is tanımı içerisinde yer almaz ve onlar örgütün düzenli isleyişine ayak uydururlar (Ölçüm-Çetin, 2004:1-10).

Günümüz örgütleri görevlerinde titiz ve dakik davranan, isini savsaklamadan içten çalışan, gözetim ve denetim yapılmadığı anlarda dahi kurallara uyan, çalımsa arkadaşlarına gönüllü olarak yardım eden, mecbur olmadığı halde ek görevler alan, okul meselelerine daha fazla kafa yoran, dedikodudan uzak durup, kurumun sırlarını saklamaya özen gösteren çalışanlara her zamankinden fazla ihtiyaç duymaktadır. Bu tür davranışlara ise örgütsel vatandaşlık davranışları denilmektedir (Karaman, Yücel ve Dönder, 2008).

Dipaola, Tarter ve Hoy'a (2005: 319-320) göre, öğretmenler profesyonel kişilerdir ve zamanlarının büyük bir kısmını öğretimi yönetmek için harcarlar. Öğretmenler, öncelikle örgencilerine karsı sorumludur ve temel görevleri onlara

öğretim hizmeti sunmaktır. Öğretim, profesyonellik ve sağduyu gerektiren karmaşık bir aktivitedir. Bu bağlamda öğretmenler için örgütsel vatandaşlık önemli bir hale gelmektedir. Örgütsel vatandaşlık, gönüllü öğretmen davranışlarını tanımlamak için faydalı bir terimdir. Bu davranışlar, öğretmenlerin, öğrencilerinin ve meslektaşlarının başarılı olmalarına yardım etmek için sergilediği, çalıştığı isin resmî veya formel gereksinimlerini asan isteğe bağlı davranışlardır. İyi örgütsel vatandaşlar, örgütleri ve onun misyonunu yerine getirmek için çok sıkı çalışan kişilerdir. Dipaola ve Hoy'a (2005) göre, örgütsel vatandaşlık duyguları güçlü olan öğretmenler; gönüllü olarak yeni meslektaşlarına yardımcı olur. Onlarla birlikte hareket ederek, onları diğer arkadaşları ile tanıştırırlar. Yine öğretmenler, gönüllü olarak kurul ve komitelerde görev alır, ekstra program etkinliklerine katılırlar. Bunun yanında kendilerine ait olan zamanlardan vakit ayırarak öğrencilerine yardım ederler. Okul dağıldıktan sonra bile okulda kalarak onlara yardımcı olmaya çalışırlar. Öğrencilere ağır is yükü verilmesine direnerek onların uygun olmayan davranışlara yönelmelerini önlemeye çalışırlar. Okulda örgütsel vatandaşlık davranışı, ciddi bir eğitsel ortamı tanımlamaktadır. Bu ortamda öğretmenler, çoğunlukla okuldadır ve eğitim öğretim zamanını etkili kullanırlar. Diğer meslektaşlarıyla verimli bir şekilde çalışır ve profesyonel aktivitelere öncelik verirler. Öğretmenler, güç ve kabiliyetlerini öğrenciler ve okulun amaçlarına ulaşması doğrultusunda kullanırlar (Akt: Buluç, 2008).

Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının "yüksek düzeyde" olduğunu saptamıştır. Bunu "çok yüksek düzeye" taşımanın yoları aranmalıdır. Örgütsel adalet algısı ve örgütsel güven algısı artıkça örgütsel vatandaşlık davranışını gösterilme algısı da artmaktadır. Bu nedenle örgütsel adalet ve örgütsel güveni artıran özellikler örgütsel vatandaşlık davranışının gösterilmesini de doğrudan ve dolaylı olarak artıracaktır. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin uygulamalarına dayalı örgütsel adalet algıları, okullarına ilişkin örgütsel güven algı düzeylerini önemli bir şekilde etkilemektedir. Bu nedenle okullarda örgütsel güven düzeyinin artırılması için yöneticilerin adil davranmaları gerekmektedir. Okul yöneticilerin ödül ve cezaları

verirken eşit davranması ve işlemsel adaletin, gerektirdiği kurallara uygun davranması örgütsel güveni artıracaktır. (Polat ve Ceep, 2008:325).

Okulda öğretmenlerin, tutarlı olarak işe devam etmeleri, çalışma zamanını etkili ve verimli bir şekilde kullanmaları, işe zamanında gelmeleri ve belirlenen çeşitli kurallara bağlılık göstermeleri, örgütsel vatandaşlık davranışının "vicdanlılık" boyutuna yönelik davranışlar olarak kabul edilebilir. Ayrıca, sınıf içinde öğretim etkinlikleri için ayrılan zamanın etkili kullanılması ve akademik öğrenme zamanının artırılması, bu boyutta değerlendirilebilir.

Öğretmenler, hizmet içi eğitim programlarına katılarak, mesleki yayınları ve bilimsel gelişmeleri takip ederek, yeni öğretim yöntem ve tekniklerini kullanarak, kişisel ve mesleki gelişimlerine önem vererek, örgütsel vatandaşlık davranışının "sivil erdem" boyutuna ilişkin davranışlarda bulunabilirler.

3. DUYGUSAL ZEKÂ

3.1. Zekâ, Duygu Ve Duygusal Zekâ

3.1.1. Zekâ

Zekâ birçok farklı daldaki araştırmacının yüzyıllardır ilgi alanına girmiş bir konudur. Bu nedenle psikoloji, sosyoloji, felsefe, matematik, fizik ve daha pek çok disiplinde araştırma yapan bilim adamları tarafından çeşitli tanımları yapılmıştır.

Descartes zekâ için “iyi hüküm vermek ve doğruyu yanlıştan ayırmak yetisidir” demektedir. Psikolog David Wechsler’e göre ise zekâ “bireyin amaca uygun hareket etme, mantıklı düşünme ve çevresiyle fikirlerini etkili bir şekilde tartışabilme gücüdür.” Emmanuel Kant ise “bütün bilgilerimiz duyularımızla doğar oradan zekâya geçer ve akılla tamamlanır” diyerek zekâ, akıl ve duygu kavramlarının yer aldığı daha geniş bir tanım yapmıştır Mantığın temeli olan zekâ olgusunu psikolojik açıdan ele alanlar, zekâyı, ‘’yaşanan bir duygusal durumun dışa vurumu ‘’ olarak tanımlamışlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 42).

Hovvard Gardner "Frames of Mind" adlı eserini ortaya çıkarırken, her insanın farklı yeteneklere sahip olduğu herkes tarafından bilindiğinden, yazar teorisinde daha çarpıcı ve dikkat çekici bir terim olan zeka'yı kullanır ve bilinçli olarak birbirinden bağımsız olan; Müzik Zekasından, Kendini Tanıma ve Anlama Zekasına kadar uzanan bilinmeyen sayıda zekayı vurgulamak için Çoklu Zeka kavramını ortaya atar. Gardner'in bu kuram'daki asıl hedefi; zekanın tek bir yapıdan meydana gelmediğini ve insanların en az birbirinden bağımsız yedi ayrı zekaya sahip olduğunu ve bunların zaman içinde geliştirilebileceğini insanlara kanıtlamaktır.

Gardner’a göre sosyal zekâ, kişilerin, kişiler arası ve kişisel zekâsından oluşmaktadır. Kişiler arası zekâ, bir başkasıyla ilgilenen kişinin zekâsı ve duygu gruplarının karışık ve yüksek farklılıklarını sembolize edebilme yeteneği olarak tanımlanırken; bunun zıttı olarak kişisel zekâ, başkalarıyla olan ilişkide kişinin

kendi zekâsını ve diğer kişisel yeteneklerinin (hisleri, huyları, motivasyonu ve niyetleri) farkında olması ve bunları birbirinden ayırması olarak tanımlanmaktadır (Wong ve Law, 2002: 245; Akt: Gürbüz ve Yüksel, 2008: 176).Aslında bu açıdan bakıldığında Gardner, kişiler arsı zekânın kişileri anlama ve kişisel zekânın da kişinin kendi duygularını anlama becerisi olduğunu belirtmektedir. Bu da duyguların zekâ işlevleri içerisinde yer aldığını göstermektedir.

1920'li yıllarda Thorndike yeni bir zekâ modeli ortaya atmıştır. Duygusal Zekânın teorik yapısını Thorndike'ın ortaya attığı sosyal zekâ modeli oluşturmaktadır. Bu tanıma göre sosyal zeka; "kişinin, kendinin ve diğerlerinin içsel durumlarını, güdülerini ve davranışlarını algılayabilmesi ve bu bilgilere dayanarak onlarla etkileşimde bulunmasıdır (Bar -On vd. 2003: 1791; Akt: Karakuş, 2008: 17).

İnsan zekâsı kadar hiçbir konu psikolojide yoğun bir araştırma alanı olmamıştır (Doruk ve Öngören, 2005: 158).Yeni bir zekâyı tanımlarken gerekli olan bir adım, onun hâlihazırdaki mevcut zekâ türlerinden farklı olup olmadığına karar vermektir (Mayer ve Salovey, 1997: 5). Sosyal zekâ, diğer zekâ çeşitlerinden kolayca ayırt edilebilir olmaması yüzünden birçok eleştiriye uğramıştır. Bunun bir nedeni de, sosyal zekânın tanımının çok geniş olmasıdır. Üstelik sosyal zekâ yapısını ölçmeye yönelik çok az girişimlerde bulunulmuştur ve bu çabaların birçoğunun başarısızlığı da ispatlanmıştır. Çoğu araştırmacı, bu kavramı kesin olarak tanımlama ve ölçmedeki yetersizlik yüzünden, sosyal zekâ çalışmasının gerekli olmadığını hissetmiştir (Mayer ve Salovey, 1997: 7)

Sosyal zekâ temeline dayalı duygusal zekâ kavramını anlayabilmek için önce duygu kavramını anlamak gerekmektedir. Duygular nedir, ne şekilde gelişir, insan biyoloji ve kimyasına etkileri nelerdir. İnsan davranışlarına ve örgüt yapılarına etkileri nelerdir. Tüm bunları anlayabilmek için duyguyu ayrı bir başlık altında incelemeliyiz.

3.1.2. Duygu

Oxford İngilizce sözlüğünde duygu şöyle tanımlanmaktadır. ‘’Herhangi bir zihin, his, tutku çalkantısı ya da devinimi, herhangi bir şiddetli ya da uyarılmış zihinsel bir durumdur.’’ Frijda ise duyguyu; ‘’değişime hazır olma veya çevreye içsel öğelere bağlı olarak ilişkileri sürdürmenin dâhil olduğu edilgen hareket hazırlığı ve doğal hareket kontrolü’’olarak tanımlamaktadır (Frijda, 1986: 257; Akt: Yaylacı, 2006: 39).Barutçugil’e göre ise duygu hislerde ve zihinsel tutumda fizyolojik değişiklikler ve açıklayıcı davranışlarla birlikte ortaya çıkan bir ‘’hareket’’ tir (Barutçugil, 2002:73Duygu en genel haliyle, birine ya da bir şeye karsı yöneltilen yoğun hislerdir (Yelkikalan, 2006).

Daniel Goleman ise duyguları, bireyin öğrenme potansiyelini uyararak öğrenmesini sağlayan; soru sormaya yönlendirerek meraklandıran, bilinmeyeni aramaya iten, kapasitesini geliştirerek öğrenileni pratiğe geçirmesini ve böylece bir davranış sergilemesini ifade eden özellikler bütünü olarak nitelemektedir (Yelkikalan, 2006).

Duyguların oluşmasıyla ilgili teoriler genel olarak üç kategoride toplanmaktadır. Bunlar; organik, sosyal yapıya dayanan ve etkileşimci yaklaşımlardır. Organik yaklaşım, duyguların oluşma surecini; fiziksel cevaplarla, içgüdülerle ve biyolojik süreçlerle açıklamaktadır(Glaso ve Einarsen, 2006: 51; Akt: Karakuş, 2008:).

Beyindeki karar verme sureci duygusal sinyallerden büyük ölçüde etkilenmektedir. Hatta çok güçlü duyguların etkisiyle bireyler, tamamen duyguların etkisinde kalarak, bilinç dışı kararlar alabilmektedirler (Bar-On, Tranel, Denburg ve Bechara, 2003: 1791, 1798; Emmerling ve Goleman, 2003: 6; Akt: Keskin Ekber ve Yılmaz, 2013:).

Elbette duyguları sadece biyolojik olaylarla açıklamak mümkün değildir. İnsanların duyguları; çevresel koşullar, roller, iş tasarımı, diğer insanların davranış tarzları gibi iş hayatındaki birçok faktörden etkilenmektedir. Bireylerin bu faktörlerle etkileşiminin sonucu olarak çeşitli tutumlar ve davranışlar

meydana gelmektedir. Her şeyden önce duygusal zekâ, zekânın karşıtı değildir(Glaso ve Einarsen, 2006: 51,52; Akt: Karakuş, 2008:9).

Duygular ve davranışlar, bireyle cevre arasındaki karmaşık etkileşimin bir sonucu olarak oluşmaktadır. Nörolojideki geleneksel görüşe göre göz, kulak ve diğer duyu organları, sinyalleri "talamus"a göndermekte, buradan neokorteksin duyuları işleyen duyarlı alanlarına ulaşan sinyaller birleşmekte ve algıladığımız şekliyle cisimleri oluşturmaktadır. Bu geleneksel anlayışa göre sinyaller neokorteksten limbik beyne gönderilmekte, oradan da uygun tepkiler beyne ve bedenin geri kalan kısmına yayılmaktadır. Ancak Le Doux isimli bir nörologun yaptığı deneyler göstermiştir ki; talamustan korteksin ilgili alanlarına giden büyük nöron topluluğunun yanı sıra küçük bir nöron demeti de talamustan dosdoğru amigdalaya doğru yönelmektedir. Sinirsel bir arka yola benzeyen bu küçük ve daha kısa yol, amigdalanın duyulardan gelen sinyalleri doğrudan almasını ve daha neokorteks tarafından bütünüyle kaydedilmeden ve mantıksal süreçlerden geçmeden önce tamamen duygusal ve içgüdüsel nitelikte bir tepki başlatılmasını olanaklı kılmaktadır (Goleman, 1995: 33, 34).

Etkileşimci yaklaşım, biyolojik süreçleri inkâr etmemekle beraber, sosyal faktörlere en büyük önemi atfetmekte, zihinsel ve sosyal süreçler vasıtasıyla duyguların kodlanması, yönetimi ve dışa vurulması konularını vurgulamaktadır. Sosyal yapıya dayanan bakış acısında ise biyolojik etkenler duyguların oluşumunda sebep olarak kabul edilmemekte ve bu surecin bütün unsurlarının sosyal yapıyla ilgili olduğuna inanılmaktadır (Glaso ve Einarsen, 2006: 51; Akt: Karakuş, 2008:).

(Töremen ve Çankaya,2008).Psikoloji alanında duygu kavramının zekâ kavramı gibi pek çok değişik tanıma sahip bir kavram olduğu görülmektedir. Mayer ve Salovey'e göre duygular; fizyolojik, bilişsel, motivasyona dayalı ve deneysel psikolojik sistemleri içeren uyum sağlayıcı organize tepkilerdir ve kişinin fizyolojik tepkileri, bilişi, şuuru, farkındalığı gibi pek çok psikolojik alt sistemleri koordine eden içsel olaylar olarak etki göstermektedirler (Çakar ve Arbak, 2004: 27). O halde canlıları harekete sevk eden unsur, duygular ise eğer

insanların davranışlarında ve kararlarında zekânın yanında duygularında etkili olduğu gerçeğinin göz ardı edilmemesi gerekir.

Düşünce ve mantığımızda, beynin düşünme merkezleri tamamen ikinci plana itilmiş durumda değildir. Bu merkezler, düşünce mantık ve zekâmızın ayrılmaz bir parçasıdır. Iowa Üniversitesi'nde Sinir Bilimci (neuroscientist) Antonio Damasio tarafından yürütülen çalışmanın temeli buna dayanmaktadır (Caruso and Salovey, 2007).

Damasio hem karar verme mekanizmasındaki eksiklikler, hem de duygu bozuklukları bulunan nörolojik hastalar üzerinde çalışmalar yapmıştır. Araştırma bulgularına dayalı olarak, duygunun akıl döngüsünün bir parçası olduğunu ve akıl yürütme sürecini bozmak yerine destekleyebileceği tezini öne sürmüştür (Damasio, 2006; Akt: Keskin Ekber ve Yılmaz, 2013). .

Stanford Üniversitesi' de Jane Richards ve James Gross tarafından yürütülen bir deneyde araştırmacılar, bir takım insanlara üzücü film gösterdiler. Bazılarına duygularını bastırmaları söylenirken bazılarına da özel bir direktif verilmedi. Filmde sonra herkese filmdeki detaylar hakkında bir hafıza testi yapıldı. Duygularını bastırmaları istenen katılımcılar, herhangidir özel direktif verilmeyen kişilere oranla daha az detay hatırladılar(Caruso and Salovey, 2007:115). Görüldüğü gibi insan zekâsı işleyiş bakımından diğer bilişsel süreçlerle birlikte duygusal süreçleri de kapsamaktadır. Mayer ve Salovey (1997) duyguların biliş üzerinde etkisi olduğunu ve duygular hakkında daha bilinçli olunması gerektiği görüşünü ileri sürmüştürler.

Duygusal zekânın ortaya çıkış nedeni, insan yaşamında mantığın etkisinin azalması değil, insan kalbinin çalışması ve duyguların kişilerin alacakları kararlara zemin oluşturduğu inancıdır. Yani duygusal zekâ olgusu, duygular ile mantığın ayrılması ile değil, ikisi arasında dengeli bir iletişim kurulması sonucunda hayat bulacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 42).

Profesyonel yaşam kalitesi, stres, bireylerin işe ve kuruma ilişkin geliştirdikleri duygusal içgöçü, sergiledikleri duygu semptomları, duygusal emek ve örgütsel çıktıları gibi örgütsel yaşamın insan ve davranış boyutu yeni bir çalışma alanı olarak değerli bulgu ve çıktılar sunmaktadır. Bu çalışmalarda

duyguların kariyer başarısı, performans, karar verme ve örgütsel yaşamın sağlığı vb. konuların önemli göstergelerinden birisi olduğuna ilişkin güçlü tespitler ise pratik ve akademik çevrelerin konuya olan ilgisini daha da artırmaktadır (Özdemir Yaylacı, 2010)

Duygular bulaşıcıdır. İnsanlar, diğerlerinin yaşadığı duygusal deneyimleri veya gözlemledikleri duygusal belirtileri taklit ederek, aynı deneyim ve belirtileri kendi içinde hissetme eğilimindedirler. Bunu iki şekilde yaparlar. Bir enformasyonu (örn. Üzücü bir olay hakkında bir yazı okurken hissedilen üzüntü) bilinçli olarak değerlendirirken veya bilinçsiz yani otomatik olarak taklit ederek (yüz ifadesi, vücut duruşu ya da ses tonundan gözlemleyip hissederek. İş arkadaşının stresiyle ilgili hissettikleri buna örnektir). Duygusal bulaşıcılığı, ‘’takım ruhu’’, ‘’ortamın elektriği’’ ve ‘’birlik duygusu’’ gibi kavramların altında yatan olgudur (Ashforth ve Humphery,1995; Akt: Keskin, Akgün ve Yılmaz, 2013: 48).

Bu duygular örgüt yaşamını, örgütteki etkililiği ve çalışanların performansını da olumlu veya olumsuz bir biçimde etkilemektedir. Özellikle bu etkilemede yöneticilerin davranış ve uygulamalarının önemli etkisinin olduğu belirtilebilir. Duygularının öneminin gittikçe artması günümüzde duyguların tıpkı davranışlar gibi zekice yönetilebileceğine ilişkin bakış açılarını da ortaya çıkarmıştır. Bu hususta en önemli yaklaşım olarak, duygusal zekâ yaklaşımının kabul gördüğü öne sürülebilir (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010: 142).

Duygusal zekâyı, kavramsal olarak ilk kullananlar, Salovey ve Mayer (1990)'dır. Bu araştırmacılara göre duygusal zekâ, bireyin kendinin ve başkalarının duygularını değerlendirmesi ve kendi yaşamında başarısını sağlayan çok sayıdaki yeteneklerin bir bütünüdür (Günseli, 2009:2).

Duygusal zekâ (EQ): Hem kişisel ilişkilerde hem de iş ilişkilerinde, kişinin kendi duygularını ve diğer insanların hissettiklerini algılayabilme, tanımlayabilme, duygularını kullanarak kendini motive edebilme ve yönlendirebilme kapasitesine sahip olmasıdır (Akkoç, 2007: 3).

Cooper ve Sawaf duygusal zekâyı şu şekilde tanımlamaktadır (1997) “Duygusal zekâ, duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi,

ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir.” Cooper ve Sawaf’ın “Liderlikte Duygusal Zekâ” adlı kitabındaki duygusal zekâ tanımı, yönetim ve organizasyon içindeki etkiler açısından incelenmesini içermektedir (Selen ve Doğan,2007: 237).

Yeşilyaprak “duygusal zeki “ kavramına değinmiş ve bu kavramı şu şekilde tanımlamıştır: “Duygusal zeki” iş, eğitim ya da özel yaşamında istediği sonuçlara ulaşmak için duygularını istediği yönde akıllıca kullanabilen ve istediği sonuçları elde edebilen kişidir (Pişkin,2011: 11).Duygusal olarak zeki insanlar, kuruluşun her düzeyinde etkinliklerini geliştirebilir ve sosyal etkileşiminin diğerleriyle olan etkileşiminde kalite ve etkinlikte önemli bir rol oynayabilir (Seikh, 2007; Akt: Hosseini ve Zirak, 2016).

Yapılan tanımlardan yola çıkılarak duygusal zekânın aslında neyi ifade ettiği şöyle özetlenebilir(Steven, Bleder ve Tyler, 2003; Akt: Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 43).Duygusal zekâ, duygularla iç içe olmak veya duyguları görmezlikten gelmek değildir. Duygusal zekâya sahip olmak duyguların uygun ve etkin bir şekilde ifade edilebilmesi için onları kontrol edebilme yeteneğine sahip olmaktır.

Duygusal zekâ, her zaman iyi olmak, vurdumduymaz olmak demek değildir. Duygusal zekâya sahip olmak, kişinin gerektiğinde kaçındığı, yüz yüze gelmek istemediği gerçeklerle karşı karşıya gelebilmesini gerektirir.

Duygusal zekâ, duyguları sürekli bastırarak kontrol altında tutmak değildir. Doğru duyguları, doğru zamanda, doğru şekilde kullanmaktır.

Duygusal zekânın tanımladığı; bireyin kendini tanıması, kontrol etmesi ve motive etmesi, isteklerini erteleyebilmesi, duygusal değişimlerini kontrol etmesi, engellemeler karşısında direnebilmesi, diğer kişilere anlayışla yaklaşabilmesi, onların en derin duygularını sezinleyebilmesi, etkin ilişkiler kurup sürdürebilmesi yetenekleri, öğrenilebilir psikolojik ve sosyal becerilerdir ve bu beceriler sayesinde birey yaşamdaki başarısını ve doyumunu en üst düzeye çıkarabilmektedir. Bilim adamları duygusal zekânın IQ gibi kader olmadığını, her yaşta geliştirilebileceğini ifade etmektedirler. Bu da duygusal zekânın önemini bir kat daha artırmaktadır (Acar, 2002: 56).

3.2. Duygusal Zekânın Tarihsel Gelişimi ve Tanımlar

Duygusal zekâ tarihçesine bakıldığında, Platon'un ifade ettiği ''Tüm öğrenme süreci aslında duygusal bir temele dayanır'' sözü ile bin yıl öncesine kadar bu kavramı dayandırmak mümkün olmaktadır. O zamandan günümüze konuyla ilgili olarak eğitimciler, bilim insanları, felsefeciler duyguların yaşamımızdaki etkilerini ve önemini ispatlamak üzere çalışmışlardır (Özdemir Yaylacı, 2006: 44).Antik dönemlerdeki filozofların duygulara ilişkin görüşleri incelendiğinde çoğunluğunun duyguları bilişsel zekâya bağımlı, rasyonel görüş ağırlıklı bir yaklaşım içinde ele aldıkları görülmektedir. (Kondrat ve Hendl, 2003: 22; Akt; Özdemir Yaylacı, 2006: 45).

1990'da Mayer ve Salovey, duygusal zekâ üzerine iki makale yayınladığı bilinmektedir. İlk makale de (Salovey ve Mayer, 1990), psikoloji ve psikiyatri, yapay zekâ ve diğer alanlardaki disiplinler boyunca literatürü gözden geçirmiş ve duygusal zekâ denilen bir insan yeteneği olabileceği sonucuna varmıştır. Buradaki fikir, bazı insanların duyguları diğerlerinden daha iyi oluşturdukları ve aynı zamanda bazılarının akıl yürütmelerinin diğerlerinden daha fazla duygular geliştirdiğidir. Eşlik eden makale (Mayer, DiPaolo ve Salovey, 1990), duygusal zekanın ilk yetenekli bir modelini sundu - duygusal zekanın gerçek bir zeka olarak ölçülen bir öneri olduğunu ileri sürdü. O zamandan beri, Mayer, Salovey ve meslektaşları duygusal zekâ modellerini geliştirdiler (Mayer ve Salovey, 1997). Bu gelişmeler sonucunda, duygusal zekâ kavramının çalışan performansını bilişsel zekâdan daha etkin bir şekilde açıklayabildiği ortaya konmuştur (Lan ve Kirby, 2002).

Duygusal zekâ kavramının 19. Yüzyıldan sonra ivme kazandığı görülmektedir. Bunun en büyük nedenleri olarak ise; yapılan çalışmalarla IQ' nun başarıda tek ölçüt olmadığının ispatlanması, sosyal bilimlere olan ihtiyaç ve yönelişin giderek artması ve insan odaklı yaklaşımların önem kazanması gibi gelişmeler sıralanabilir. Bu gelişmelerden hareketle 1920'li yıllara gelindiğinde zekânın bilişsel olmayan boyutlarının kişisel yaşam ve kariyer yaşamında başarı için gerekli olduğuna ilişkin görüşler hız kazanmaya başlamıştır.

DaleCarnegie'nin 1936' da belirttiği gibi '' Bireylerin finansal başarılarının yalnızca yüzde 15'i teknik bilgiden kaynaklanmaktadır(Özdemir Yaylacı, 2006).

3.2.1. Thorndike ve Duygusal Zekâ

Duygusal zekânın teorik alt yapısını Thorndike'in (1920) ortaya attığı sosyal zekâ modeli oluşturmaktadır. Bu modele göre kişilerin başkalarının duygularını anlama ve algılama yeteneği genel zekâsından ayrı bir özelliktir. Thorndike sosyal zekâ adı altında duygusal zekânın tanımına yakın bir yapı oluşturmuştur. Thorndike zekânın mekanik, soyut ve sosyal olmak üzere üç temel bileşenden oluştuğunu ileri sürmüştür. Mekanik zekâyı, mekanizmaları anlama ve yönetme yeteneği, soyut zekâyı, fikirleri ve sembolleri anlama ve yönetme yeteneği, sosyal zekâyı ise insanları anlamak ve yönetme yeteneği olarak tanımlamıştır (Newsome, Day ve Catano, 2000: 1006; Akt: Gürbüz ve Yüksel, 2008:176).

Thorndike (1920)'ın yaptığı sosyal zekâ tanımı, bu kavramı duygusal zekâ ile beraber ele alanları destekler niteliktedir. Bu tanıma göre sosyal zekâ; "kişinin, kendinin ve diğerlerinin içsel durumlarını, güdülerini ve davranışlarını algılayabilmesi ve bu bilgilere dayanarak onlarla etkileşimde bulunmasıdır. Bu iki kavram arasındaki benzerlikten dolayı bazı araştırmacılar, duygusal zeka ile sosyal zekanın aynı yapının iki farklı tarafı olduğunu, bunun için de "duygusal ve sosyal zeka " adı verilerek tek bir kavram şeklinde ifade edilmesi gerektiğini söylemektedirler (Bar -On vd., 2003: 1791; Akt: Karakuş,2008:16).

3.2.2. Gardner ve Duygusal Zekâ

Duygusal zekâ kavramı kaynağını, Gardner (1983)'ın "çoklu zekâ kuramından almaktadır. İnsan zekâsının, genellikle nörolojik faktörlerle açıklanan tek bir özellikten (IQ) ibaret olmadığını, bunun aksine birçok zekâlar veya yeterliklerin toplamından oluştuğunu savunan Gardner, 1983'te yayımladığı "Frames of Mind (Zihnin Çerçeveleri)" adlı eserinde yedi tane temel zekâ alanından bahsetmekteydi. Bununla birlikte Gardner, bu yedi değişik zekâ alanının insan yeteneklerinin çokluğunu tam anlamıyla ifade etmekte yeterli

olmadığını ve daha fazla zekâ alanından söz edilebileceğini belirtmekteydi. 1997'de "doğa zekâsı" adını verdiği sekizinci bir zekâ alanının varlığından söz etmeye başlayan Gardner, 1999 yılında yayımladığı "Intelligence Reframed (Yeniden Yapılandırılan Zekâ)" isimli eserinde çoklu zekâ modelini bu sekizinci zekâ turunu de kapsayacak şekilde genişletmiş ve modeli yeniden düzenlemiştir. (Erçetin,2001: 8-10; Kelly, Longbottom, Potts ve Williamson, 2004: 223; Saban, 2002: 6 -17;Talu, 1999: 166).Bu zekâ modelleri aşağıda verilmiştir:

Sözel-Dilsel zekâ, dili etkili bir şekilde kullanabilme kapasitesidir. Bu kişiler sözel olarak iyi iletişim kurar, etkili dinleme becerilerine sahiptir, yazmaktan hoşlanır ve iyi bir kelime hazinesine sahiptirler.

Mantıksal-Matematiksel zekâ, sayıları etkin bir şekilde kullanabilme becerisidir. Bu kişiler veri toplamayı ve analiz etmeyi severler, sayılarla düşünür, matematik oyunlarından zevk alırlar.

Görsel-Uzamsal (Şekil-Uzay) zekâ, resimler ve imgelerle düşünebilme yeteneğidir. Bu kişiler daha çok hayal kurar, zihninde daha iyi şekiller tasarlar ve resimler yaratırlar.

Müziksel-Ritmik zekâ, kendini müzik yoluyla anlama ve ifade edebilme kapasitesidir. Bu kişiler kendisini müzikle ifade eder, müzik dinlemeyi sever, pek çoğunun güzel sesi vardır ya da güzel şarkı söyler ve müzik aletlerine karşı duyarlıdırlar.

Bedensel-Kinestetik zekâ, vücudunu kullanarak kendini ifade edebilme yeteneğidir. Bu kişiler kendisini ve duygularını ifade etmede bedenini kullanır, yerinde duramaz, çok hareketlidir, fiziksel maharet isteyen alanlarda yenilikler keşfeder ve farklılıklar ortaya çıkarırlar.

Kişiler Arası-Sosyal zekâ, diğer insanların ruh hallerini ve davranışlarını yorumlayabilme yeteneğidir. Bu kişiler doğal bir lider olarak görünür, organizasyonların baş elemanıdır, diğerleri onu arkadaşlık için ararlar, başkalarını düşünür, başkalarına önem verir ve onlar için endişelenir, sosyal faaliyetlere katılmaktan zevk alırlar.

İçsel-Kişisel zekâ, kişinin kendisi hakkında düşünebilme ve kendini anlayabilme yeteneğidir. Gardner, bu zekâ türünün çok özel olduğunu ve diğer zekâ türlerinin tümünü kapsadığını savunmaktadır. Bu kişiler kendi başlarına buyruktur, güçlü ve zayıf yönlerini tanır, kendini aşmaya çalışır ve genelde tek başına çalışmayı tercih ederler.

Doğa-Varoluşçu zekâ, teorisini üreten Gardner (1983) sosyal zekâ kavramını daha ileriye taşıyarak çalışmalarında sosyal zekâ kavramını kullanmış ve sosyal zekâyı; bireyin iç iletişimi ve kişiler arası iletişim zekâsından oluşan bir bütün olarak ifade etmiştir (Gardner, 1983: 5; Akt: Özdemir Yaylacı:46).

3.2.3. Dr. Reuven Baron ve Duygusal Zekâ

Duygusal zekâ konusundaki en önemli çıkışlardan biri 1980' li yıllarda Dr. Reuven Bar-on' un bu alanda çalışmaya başlamasıyla yaşandı. Dr. Reuven merak ettiği ve cevabını aradığı birçok soruyla karşı karşıyaydı. Niçin bazı insanlar duygusal açıdan kendilerini diğerlerine göre daha iyi hissetmekteydi? Neden bazıları çok daha kolay başarılı olmaktaydı? Ve en önemlisi niçin bazı kişiler tanrı vergisi yetenekleri ve zekâlarına rağmen başarılı olamazken, diğerleri çeşitli yeteneklerden yoksun olmalarına karşın başarılı oluyordu? 1985 yılında Reuven, kişinin ‘'Duygusal Alan'' olarak adlandırdığı bir zekâ bölümünü düşünerek bu soruların cevapları üzerinde paralellikler keşfetmeye başladı. Bu yeni kavram, bilişsel beceriler olarak adlandırılan IQ ‘'Zekâ alanı''kavramına yakın bir kavram olarak ortaya çıktı. Bu ilginç bir hipotezdi, fakat Reuven Bar-on, ‘EQ-i' adlı bir ölçüm geliştirene kadar deneyselleşemedi (Steın ve Book, 2003: 12). 1997'de, araştırmacı Reuven Bar-On kendini rapor etme testiyle duygusal zekâyı ölçen ilk yayını tanıtmıştır. Bar-On duygusal zekânın popülerlik kazanmasında katkıda bulunmuştur. Son on beş yılda duygusal zekâ kavramını tanımlamak ve ölçmek için çok çaba sarf edilmiştir. Fakat araştırmacılar duygusal zekâyı tanımlama ve ölçme konusunda bir fikir birliğine ulaşamamışlardır (Doğan ve Şahin, 2007: 234).

Baron'un duygusal zekâ tanımı ''bireyin günlük olayların üstesinden gelmesini, kişisel ve sosyal yaşamlarında daha etkili olmalarını sağlayan bir dizi duygusal ve sosyal beceri, yetenek ve yetkinliği'' şeklindedir (Bar-on, Tranel, Denburg ve Bechara, 2003:126 Akt: Sabuncuoğlu ve Tüz 2013: 43).

Baron; duygusal zekâyı kişisel, kişiler arası, uyum, stres yönetimi ve genel ruh hali olmak üzere beş bölümde incelemektedir. Bu beş bölümde kendi arasında alt boyutlara ayrılmaktadır (Caruso, Salovey, 1997: 404) Bu boyut ve bunları oluşturan yetenekler Tablo2'de sunulmuştur (Gürbüz ve Yüksel, 2008: 177)

Tablo 2. Bar-On Modelindeki Duygusal Zekâ Boyutları ve Onları Oluşturan Yetenekler

Boyutlar	Alt Boyutlar
Kişisel Farkındalık	Bağımsızlık, Kendini Gerçekleme, Kararlılık, Kendine Saygı, Duygusal Benlik Bilinci,
Kişiler Arası İlişkiler	Sosyal Sorumluluk, Kişiler Arası İlişkiler, Empati
Şartlara ve Çevreye Uyum Esneklik,	Gerçekçilik, Problem Çözme
Stres Yönetimi Strese Dayanıklılık,	Dürtü Kontrolü
Genel Ruh Hali	Mutluluk, İyimserlik

3.2.4. Daniel Goleman Modeli

Duygusal zekânın popülerliği, akademik çalışmaların sonucu değil, Daniel Goleman'ın (1995) "Duygusal Zekâ" adlı kitabının yayınlanmasının ve iş hayatında duygusal zekâyı inceleyen "İşbaşında Duygusal Zekâ" (1998) adlı başarılı kitabının bir sonucudur. (Doğan ve Şahin, 2007: 234).

Harvard Üniversitesinde psikolog Daniel Goleman (1995) "Duygusal Zeka" adlı kitabında duygusal zekayı, "kişinin kendi duygularını anlaması, başkalarının duygularına empati (duygudaşlık) beslemesi ve duygularını yaşamını zenginleştirecek biçimde düzenleyebilmesi yetisi" olarak tanımlamaktadır. Goleman (1995) beynin düşünen parçası, beynin duygusal parçasından üremektedir. Beynin düşünen ve duygusal parçaları genelde yaptığımız her şeyde birlikte çalışır ve gerek iş yaşamında gerekse özel

yaşamda başarılı mutlu olmak, insanların duygusal zekâ yeteneklerine bağlıdır (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010: 142).

Goleman ve arkadaşları 20 boyut içeren dört boyut halinde ‘’kişisel yetkinlik’’ ve “sosyal yetkinlik’’ şeklinde iki gruba ayırarak sınıflandırmışlardır. Bu sınıflandırma aşağıdaki 3 numaralı tabloda verilmiştir.

Tablo 3. Daniel GOLEMAN’ın Duygusal Zekâ Modeli

Kişisel yetkinlik	**Sosyal yetkinlik**
Öz Bilinç	***Sosyal Bilinç***
➢ Duygusal Farkındalık	➢ Empati
➢ Kendini değerlendirme	➢ Örgütsel Bilinç
➢ Özgüven	➢ Hizmete Yönelik Olmak
Özyönetim	***İlişki yönetimi***
➢ Duygusal özdenetim	➢ Esinleyici liderlik
➢ Saydamlık(Güvenilir İma)	➢ Etkileme
➢ Uyumluluk	➢ Başkalarını geliştirmek
➢ Başarı Odaklılık	➢ Değişim katalizörlüğü
➢ İnisiyatif sahibi olma	➢ Çatışma yönetimi
➢ İyimserlik	➢ Bağ kurmak
	➢ Ekip çalışması ve işbirliği
	➢ İletişim

Kaynak: Daniel Goleman, Richard Boyatzıs, Annie Mckee, Yeni Liderler, çev. Filiz Nayır, Osman Deniztekin, 1. basım, Varlık Yayını, İstanbul, 2002;Akt: Sabuncuoğlu ve Tüz 2013: 43).

3.2.5. John Mayer ve Peter Salovey’in Duygusal Zekâ Çalışmaları

1990 yılında Yale Üniversitesi’nin Psikoloji Bölümü’nden John Mayer ve Peter Salovey tarafından üretilen duygusal zekâ kavramı, 1997’lere gelindiğinde daha ileri boyutlu araştırmalarda derinlemesine araştırılmıştır. Peter Salovey ve Mayer’in 1990 yılında duygusal zekâ adlı makale çalışmalarının konuyla ilgili yeni ufuklar açtığı konsensüsüne varılmıştır. Makalede duygusal zekâ kavramı

bilimsel olarak test edilmiş ve ilk tanım geliştirilmiştir: (Özdemir Yaylacı, 2006: 46). ‘’Bireyin kendi, diğerlerinin duygularını ve hislerini izleme, ayırt etme bu bilgiyi düşünce ve eylemlerinde kullanabilme/yararlanabilme becerisidir (Salovey ve Mayer, 1997:189).

Mayer ve Salovey 1997 sonrası yapmış oldukları duygusal zekâ çalışmaları sonucunda bu alanda yeni ve geniş kapsamlı bir tanım oluşturmuşlardır. Bu tanım:

‘’Duyguları doğru biçimde algılama, değerlendirme ve ifade edebilme yeteneği; düşüncelere rehberlik edecek biçimde hisleri üretme ve kullanma yeteneği; duyguları ve duygusal enformasyonu anlama yeteneği ile duygusal ve entelektüel gelişimi sağlamak için duyguları denetleme ve ifade etme yeteneğini içerir’’ (Mayer ve Salovey, 1997: 10).Salovey ve Mayer (1990) duygusal zekâ tanımını 4 başlık altında toplamışlardır

3.2.5.1. Duyguları Tanımlamak:

Kişinin kendisinin ve etrafındakilerinin ne hissettiğini net olarak anlama ve bu duyguları ifade etme yeteneğidir. Duyguların dışa vurulmasıdır. Bu yetenek, duyguların farkında olmaktan daha çok duygusal farkındalığın doğru olup olmadığına, yani insanları doğru okumaya vurgu yapmaktadır. Kişiler arası iletişim, hem sözlü hem de sözsüz tavırlardan oluşur. Ses tonu, tavırlar, duruş ve yüz ifadesi, bilgi için önemli kaynaklardır. Sözsüz bilgi çoğunlukla başarılı sosyal etkileşimlerin temelini oluşturur. Eğer bir insanın sadece sözlerine odaklanırsak, gerçek mesajı alamayabiliriz. Bir sosyal iletişimde bilginin yüzde on gibi az bir kısmı sözlerle, geri kalanı ise ses tonu, hareketler ve yüz ifadeleriyle iletilmektedir (Keskin, Akgün ve Yılmaz, 1013: 57).

Diğer insanların davranışlarını sağlıklı bir şekilde değerlendirebilmemiz ve onlarla olumlu yönde sosyal ilişkiler kurabilmemiz için, onların hissettiklerini tam ve doğru olarak anlayabilmemiz gerekmektedir. Bunun için de diğerlerinin hissettiklerini, kendi duygusal deneyimlerimizin bize kazandırdığı bakış acısıyla zihinsel süreçlerden geçirerek doğru bir şekilde analiz etmemiz ve bu duygusal algıları diğer insanlarla olan ilişkilerimizi yönlendirmede ve alacağımız

kararlarda temel olarak kullanmamız gerekmektedir (Radford, 2003: 256; Akt: Karakuş, 2008: 32)

Diğer insanların ne hissettiği sadece başarı ve mutluluk için değil, aynı zamanda beklide yaşamımızı sürdürebilmemiz için çok büyük önem taşır. Bizim duygusal tasarımızda duyguları tespit etmek birinci sırada gelen yetenektir. Belki de en hayati olan, gerçek gibi görünen sahte duyguları fark edebilme becerisidir(Caruse ve Salovey, 2007: 74- 75).

Kendi duygularının farkında olmayan insanlar, yüz ve duygusal ifadelere çok fazla dikkat etmezler. Duyguların gerçek ifadesini sahtesinden ayır etmeye yarayacak ince detayları kaçırırlar. Yanlış duygusal sinyal alan bir yönetici, örneğin bir gülümseme gördüğünde, bunun zoraki bir gülümseme olduğunu fark edemez (dudakların gülümsediği fakat gözlerin gerektiği gibi parlamadığı bir gülümseme). Bu yanlış duygusal bilgi yöneticiyi yanlış sonuçlara götürür, hatalı varsayımlarda bulunmasına neden olur (Caruso ve Salovey, 2007: 71-81).

Başkalarının duygularını fark edebilmek ya da başka bir deyişle empati kurabilmek, duygusal zekanın vazgeçilemez özelliklerinden bir diğeridir. Empatik kişiler başkalarının neye ihtiyacı olduğunu, ne istediğini gösteren sinyallere karşı daha duyarlıdırlar (Tuğrul,1999: 15)

Empati, kişinin diyalog sırasında karşısındakinin duygu ve düşüncelerini anlayarak duyarlı bir yaklaşım içinde olmasıdır. İnsanların bazı duyguları nasıl ve ne sebeple hissettiğini anlama becerisidir. Empatik yaklaşım, karşıdaki kişi ya da kişilerin duygularına önem verme ve bu duygularla ilgili olmayı öngörür (Cooper ve Savaf, 2003: 137).Rogers'a (1970) göre empati, bir kişinin kendisini karşısındakinin yerine koyarak olaylara onun bakış açısıyla bakması, o kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, hissetmesi ve bu durumu ona iletmesidir. Bu durumda empatinin 3 özelliği vardır(Tuğrul,1999: 15).

Empati kurabilmek için kişinin kendisini karşısındakinin yerine koyması, olaylara onun bakış açısıyla bakması gerekir. Başka bir deyişle empati kurmak isteyen kişi, karşısındaki kişinin fenomenolojik alanına girmelidir. Fenomenolojik yaklaşım'a göre her insan gerek kendini gerekse çevresini kendine özgü bir

biçimde algılar. Bu algısal yaşantı özneldir, kişiye özgüdür ve o kişinin fenomenolojik alanını oluşturur (Merleau-Ponty1973; Akt: Tuğrul, 1999: 15).

Empati kurabilmek için kişinin karşısındakinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması gerekir. Her ne kadar empatinin bileşenlerinin neler olduğu konusunda araştırmacılar arasında bazı görüş farklılıkları varsa da, bugün için çoğunluğun üzerinde uzlaştığı görüş, empatinin bilişsel ve duygusal bileşenlerden oluştuğu yolundadır (Pecukonis 1990, Poresky 1990; Akt: Tuğrul, 1999: 15). Dolayısıyla karşıdaki kişinin sadece duygularını ya da sadece düşüncelerini anlamış olmak empati kurabilmek için yeterli değildir.

Empati kuran kişinin zihninde oluşan empatik anlayışın, karşıdaki kişiye aktarılması gerekir. Bu aktarım olmadan empati süreci tamamlanmamış sayılır. Empatik tepki vermenin başlıca iki yolu vardır. Bunlardan birincisi yüzü ve bedenimizi kullanmak, ikincisi ise sözel ifadelerden yararlanmaktır. Empatik tepki vermenin en etkili yolu bu ikisini birlikte kullanmaktır.

Bireyin çevresine duyarlılığını ve duygusal ahengini ifade eden empati yeteneği, onun kişiler arası ilişkilerindeki performansını ve başarısını etkileyen en önemli yetkilerden biridir. Empatik iletişim, büyük ölçüde aktif dinleme, farklılıklara açık olma ve algıları geniş tutma becerisini geliştirmektedir. Empati düzeyi yüksek kişilerin bu becerileri kullanarak duygularında daha dengeli davrandıkları ve zor koşullar altında bile olumlu düşüncelerini korudukları gözlenmektedir. Böylece Empatik iletişim becerileri bireyin kişiler arası ilişkilerinin daha sağlıklı olması ve olumlu yönde gelişmesine katkı sağlamaktadır. Tıpkı duygusal zekânın yaşla gelişmi gibi; empatide bireyin sözsüz iletişim sembolleri konusunda zaman içinde duyarlılık kazanmasıyla gelişmektedir (Özdemir Yaylacı, 2006: 202).

İş ilişkileri açısından bakıldığında empati kurmak sadece empati kurulan kişiye yardımcı olmayı sağlamaz, kişinin ortama katkısını da arttırabilir. Karşımızdakinin bakış açısını ve duygusal durumunu anlamak iş süreçleri açısından önemlidir. Empatik yaklaşım ve yüksek duygusal zekâ iş ortamındaki etkileşimin kalitesini yükseltmektedir (Tuğrul,1999: 15).

Farkındalık duygusal zekânın temel taşı gibidir. Çünkü farkında olmadığımız olumsuz davranışları değiştiremeyiz. Kendisinin ve çevresindeki insanların duygularının farkında olan iş görenler, örgüt içerisindeki pek çok problemi fark edecek, yardıma ihtiyacı olan iş arkadaşlarına özgecilik (gönüllü yardım) davranışında bulunacak, örgüt için gerekli olan hoşgörü davranışını göstereceklerdir.

3.2.5.2. Duyguları kullanmak:

Bu yetenek, duyguların **düşünceleri** etkilemesine fırsat verilmesini ve işe katılmasını ifade etmektedir. Duyguları kullanma yeteneği dünyaya farklı açılardan bakmamıza ve başkalarının duygularını kendi içimizde hissedebilmemize olanak sağlar. Bakış açımızı zenginleştirir. Duygular, düşüncelerimizin değerini arttırmak suretiyle sorun çözme yeteneğimizi arttırır ve muhakeme gücümüze katkıda bulunur(Keskin, Akgün ve Yılmaz, 2013: 58)

Bireyin duygularını tanıması ve duygusal farkındalığı yaşam ve kariyer hedeflerini, önceliklerini belirleme sürecinde de gereklidir. Birey özbilinç ile kendisine odaklanarak kendi bedeninden gelen ruhsal ve fiziksel mesaj ve sinyaller konusunda duyarlılık kazanır ve bu doğrultuda eylem ve davranışına yön verir. Bununla birlikte yaşam telaşı ve dış dünyaya odaklanma çoğu zaman içsel iletişimi gerçekleştirme, duyguları gözden geçirme ve üzerine düşünme fırsatı sunmadığı için, bir süre sonra iç sesin sinyallerine duyarlılık kaybolabilir. Dış dünyayla iletişim için öncelikle içsel iletişimin sağlanması gerektiğinden yola çıkılarak, bireyin kendi içine dönerek zaman zaman gözlem yapması ve iç sesini dinlemesi gerekmektedir.

Duygular önemli bilgi ve veriler taşırlar. Aynı zamanda dikkatimizi çevremizdeki önemli olaylara çekerler. Örneğin korku hissettiğimizde, duygularımız çevremizdeki olası tehlikeleri hissetmeye açık hale gelir; enerjimizi tehlikeden korunmaya odaklarız. Mutlu olduğumuzda ise, enerjimiz serbest kalır; çevremizi gözlemleyip, yeni keşifler yapmaya fırsat buluruz. Ruh halinin düşünce üzerinde doğrudan etkisi vardır. Ruh hali değiştikçe düşüncelerde ona paralel olarak değişir. Ruh hali düzenlenerek yani duygular akıllıca kullanılarak,

dünyaya farklı açılardan bakılıp, yaratıcı düşünce alışkanlığı geliştirilebilir (Caruse ve Salovey, 2007: 83-96; Akt: Keskin, Akgün ve Yılmaz, 2013: 58).

Duyguları pek çok türde ve sınıflandırma içinde değerlendirmek mümkündür. Bir sınıflandırmada duygular, bizi olumlu yönde etkileyen pozitif duygular ile olumsuz yönde etkileyen negatif duygular olmak üzere iki başlık altında değerlendirilebilir. Buna göre pozitif duygu türleri; heyecan, mutluluk, neşe, iyimserlik, odaklanma vb. negatif duygular ise; korku, kızgınlık, kin, düşmanlık, öfke, kıskançlık, keder, üzüntü, tükenmişlik vb. sayılabilir. Çalışma ortamında gurur, neşe, aşk, sevgi, güven, öfke, kızgınlık gibi pek çok duygunun yaşanması olağandır.

Burada önemli olan bireyin yaşadığı duygular konusundaki farkındalığı, başarıya ve iş rollerine uygun biçimde kullanımı-dışavurumudur. Duygusal farkındalık, duygusal zekânın kritik bir alanıdır. Bunun nedeni farkında olmadığımız şeyleri değiştirememizdir. Ve duygusal farkındalık, başkalarını dışlayan davranışlarımızı değiştirmemiz için ilk adımdır. Bu şekilde bir davranış biçimi sergileyerek kendi hislerimizi, davranışlarımızı anlayabilir ve başkaları üzerindeki etkilerini fark edebiliriz. Duygusal farkındalık olmaksızın stres altında olduğumuz anları fark etmememiz imkânsızdır. Empati yeteneğimiz azalır ve sağlıklı iletişim kurma ihtimalimiz imkânsızlaşır (Özdemir Yaylacı, 2006: 61-115-).

3.2.5.3. Duyguları Anlamak

Duyguların kendine özgü bir dili ve mantıklı bir işleyişi vardır. Duyguları anlama yeteneği, hissettiğimiz duyguların nasıl oluştuğunu ve bir sonraki aşamada ne olacağını belirleyebilmeyi ifade etmektedir. İnsanlar hakkında doğru varsayımlarda bulunup, onların ne hissedeceği konusunda daha iyi bir öngörüye sahip olursak, ne söylememiz gerektiğini de biliriz (Keskin, Akgün ve Yılmaz, 2013: 58).

Bu boyutta odak noktası; duygusal durumları sadece tanıma yeteneğinin ötesinde, yaşamda etkin bir rol oynayabilmek için duygularla ilgili bazı anlamlı bilgiler elde etmektir. Bunun için bireylerin, kendilerinin ve diğerlerinin

duygularının ortaya çıkma nedenlerini anlamaları, bu duyguların doğuracağı sonuçları anlamaları ve genel olarak duyguların nasıl çalıştığı, geliştiği ve değiştiğini anlama yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir (Karakuş, 2008: 21).

Eğer kendimizi ve iletişim kurduğumuz kişileri tam olarak anlamak istiyorsak, gelişmiş bir duygusal bilgi alt yapısına sahip olmalıyız. O zaman duygusal iniş çıkışları ve altında yatan sorunları daha iyi anlayabiliriz. Olayların gelişim sürecini daha iyi kavrayıp, kişinin ne hissedeceğine dair öngörüde bulunabiliriz. (Caruse ve Salovey, 2007: 83-96; Akt: Keskin, Akgün ve Yılmaz, 2013: 58).

Duygularını tanıyan kişiler, ruh hallerinin farkındadırlar, kişisel karar gerektiren konularda daha sağlıklı kararlar verebilirler, daha özerk davranabilirler, kendi sınırlarından emindirler ve hayata olumlu bir gözle bakabilirler (Tuğrul, 1999: 15).Duygusal farkındalığı gelişmiş bireyler tedirgin, sinirli ve rahatsız edici duygular hissettiklerinde, bu duyguların davranışlarını ne şekilde değiştirdiğini ve diğer kişilerin bu davranışlardan nasıl etkilendiğini bilir ve hangi olayın onları bu duruma getirdiğinin de farkındadırlar. Nasıl hissettiğini ve davrandığını bilmek onlarda rahatsız edici davranışlarını kontrol etmelerini sağlayan bir potansiyel oluşturur (Cooper ve Savaf, 2003: 76).

3.2.5.4. Duyguları Yönetmek

Duygu yönetimi çağımızda giderek karmaşıklaşan rutinleşen, formel ilişkiler çerçevesinde sınırlı hale gelen, bireyler açısından duygusal doyumsuzluk içeren örgüt içi ilişkilerde, önemli bir sosyal sermaye ve sinerji kaynağı olarak son zamanlarda ortaya çıkan yaklaşımlardan biri olarak değerlendirilebilir (Cooper, 1997; Akt: Memduhoğlu ve Yılmaz,2010:141). Duygular önemli bilgiler taşırlar dolayısıyla duygulara açık olmak ve edindiğimiz bu bilgileri doğru kararlar almakta kullanmak çok büyük değerlere sahiptir. Duyguları yönetme yeteneği duygularımızı, kararlarımızla ve davranışlarımızla, hem kendimizin hem de çevremizdekilerin yaşam kalitesini arttıracak şekilde bütünleştirmek demektir. Duygularını iyi yönetmeyen bireyler genellikle çabuk

öfkelenir ve kontrolü kaybederler. Öfke, üzüntü gibi güçlü hisleri başkalarından çıkarırlar (Keskin, Akgün ve Yılmaz, 2013: 59).

Dürtü kontrolünde başarılı olan bireyler ise, refleks davranışlar uygulamak yerine öncelikle düşünmeyi tercih eder. Bu onlara çeşitli alternatif ve seçenekleri değerlendirmek için zaman kazandırır. Mantıklı ve gerçekçi kararlar almaya çalışırlar. Bu karar vermede zeki davranarak, sorumlu davranışlar ortaya koymaktır. Bir süre üzerinde düşünülmüş planların başarıya ulaşma olasılığı çok daha fazladır. (Cooper ve Savaf, 2003: 227-228).

Dürtü kontrolü saldırgan dürtüleri kabul etmeyi, sakin olmayı, sinirlere +hâkim olmayı ve sorumsuz davranışlara kapılmamayı öngörür. Dürtü kontrolünde başarısızlık hayal kırıklığı yaratan durumlar karşısında sabırsız ve tepkili davranmak, siniri kontrol edememek, tacizkar olmak, kontrolü kaybetmek, kolayca patlamak ve kontrolsüz davranışlar içine girmekle olur (Cooper ve Savaf, 2003: 224).

Farkına varılan duygularla uygun biçimde başa çıkabilmek duygusal zekânın temel özeliklerinden bir diğeridir. Kendini yatıştırma, yoğun endişelerden, karamsarlıktan, alınganlıklardan kurtulma yeteneği gibi yetenekleri kapsar. Bu yeteneği zayıf olan kişiler sürekli huzursuzlukla mücadele ederken, kuvvetli olanlar ise hayatın tatsız sürprizleri ve terslikleriyle karşılaştıktan sonra kendilerini daha kolay toparlayabilmektedirler (Tuğrul,) Bu davranışlar dürtü kontrolü ile alakalıdır.

Araştırmalara göre duygular geçmişi, deneyimleri, anlayış yeteneğini ve hayatın her aşamasındaki insan ilişkilerini kapsar. Duygular kimliği oluştururlar ve içimize ışık saçarak yankılanan bir enerji kaynağı olarak dağılırlar. Bu enerji duygu, düşünce ve etkileşimin ileticisi ve kanıtlayıcısıdır. Bu kesintisiz ilişkiler hem günlük yaşamı hem de iş yaşamını ve örgüt içi ilişkileri de yoğun biçimde etkilemektedir. İş yaşamı ve örgüt içi ilişkiler ağının sağlıklı olup olmamasının da örgütte çalışan personelin performansını ve örgütün verimlilik düzeyini etkilediğini belirtmek olasıdır (Cooper, 1997; Akt: Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010: 141).

Güçlü duyguları yönetme yeteneğine sahip insanlar tutkulu olabilirler; fakat bu kişiler ayrıca, iyi bir duygusal denetime sahip olurlar. Daha iddialı olmaya, güçlü duygular yaşarken net düşünmeye, hem mantığa hem duygulara dayanan kararlar almaya ve genellikle duyguları derinlemesine düşünmeye eğilimlidirler. Aynı zamanda, duyguları yönetmede özellikle yetenekli olmayan bireyler, genellikle çabuk öfkelenen, kontrolünü kaybeden ve öfke, üzüntü gibi güçlü hislerini başkalarından çıkartan kişiler olarak görülürler(Caruso ve Salovey, 2007: 114).

Bu duygular örgüt yaşamını, örgütte etkililiği ve çalışanların performansını da olumlu veya olumsuz bir biçimde etkilemektedir. Özellikle bu etkilemede yöneticilerin davranış ve uygulamalarının önemli etkisinin olduğu belirtilebilir (Memduhoğlu ve Yılmaz,2010:142).

Kendi kendini kontrol, zorlukları aşma gücü, sosyal beceriler (etkileme, iletişim, sorun çözümleme ve liderlik), vicdanlılık, güvenilirlilik ve bütünlük gibi duygusal yetenekler, kurumsal ortam ve işin gerektirdiği durumlar ile iletişim halinde olarak performansı etkileyebilir. Weisinger (1998) duygusal zekâ ile iş başarısı arasında direk bağlantı olduğunu saptamıştır. Dulewicz ve Higgs'in (1998) yaptıkları araştırmada duygusal zekânın örgütsel başarının % 36'nı; IQ'nun ise örgütsel başarının % 27'ni açıkladığı tespit edilmiştir. Aynı araştırmada duygusal zekânın kariyer ilerlemelerini de düşük düzeyde de olsa etkilediği tespit edilmiştir. Burada temel nokta başarı sadece bilinen becerilerle belirlenmemekte buna ilave olarak duyguların yönetimi de önemli etkiye sahiptir (Gürbüz ve Yüksel, 2008: 179).

3.3. Örgütlerde Duygusal Zekâ

Duygusal zekâ (EQ): Hem kişisel ilişkilerde hem de iş ilişkilerinde, kişinin kendi duygularını ve diğer insanların hissettiklerini algılayabilme, tanımlayabilme, duygularını kullanarak kendini motive edebilme ve yönlendirebilme kapasitesine sahip olmasıdır (Doğan, Demiral,2007).

Kurumsal duygusal zekâ kavramı, çalışanların duygularının yaratıcılık ve yenilik yönünde organizasyona katkı ve pozitif enerji sağlayacak biçimde

yönetimi olarak tanımlanabilir (Özdemir Yaylacı,2006:132). Oysaki yakın zamana kadar iş yerinde duyguların işe karıştırılmaması doğru bulunmamış hatta dolaylı olarak, ödül mekanizmasında bu şekilde yerini almıştır. Yapılan araştırmalar bunun böyle olmadığını IQ'nun iş başarısında IQ'dan yüksek oranda etkili olduğunu ve EQ' ya ait özelliklerin aynı zamanda bir kaldıraç görevi gördüğünü ispatlamışlardır

Avustralya da 202 yılında Learning Dimension adlı danışman bir kuruluşun Swinburne Üniversitesi işbirliği ile yaptığı bir çalışma, duygusal zekânın organizasyonlara sağladığı değerleri yansıtmaktadır. Melbourne şehrinde 4 büyük organizasyonda yaklaşık 80 çalışan üzerinde yapılan bu çalışmada, duygusal zekâya sahip çalışanlar ile şu sonucalar elde edilmiştir: (http://www.lear-ningdimensions.com.au; Akt: Özdemir Yaylacı, 2006:132).

- Daha düşük düzeyde devamsızlık
- Daha yüksek düzeyde ruhsal sağlık organizasyona daha yüksek düzeyde bağlılık
- Rol sınırlarının daha net olması
- Aktiviteler konusunda daha yüksek düzeyde sorumluluk ve iş performansı
- Daha yüksek düzeyde iş tatmini
- İşyerinde stresli koşullarla başa çıkmada, daha düzenli biçimde destek araştırma

Günümüz iş dünyası, çalışanın bilişsel, duygusal ve bedensel gücünü bir bütün olarak daha yoğun ve daha etkin kullanmayı gerektirmekte ve bu bağlamda duygusal zekânın önemi her geçen gün artmaktadır. Duygusal ve sosyal kapasitesi yüksek kişiler yani, duygularını iyi bilen, onları kontrol edebilen, başkalarının duygularını anlayan ve bunları ustalıkla idare edebilenler hayatlarının gerek özel gerekse mesleki alanlarında daha avantajlı bir konuma geçmektedirler. Duygusal ve sosyal becerileri gelişmiş insanlar hayatta daha mutlu ve üretken olmaktadırlar(Akkoç, 2007:1).Bunun sonucunda mutlu ve

üretken iş görenlerin çalıştıkları örgütte rol dışı davranışlar gösterme ihtimalleri, mutsuz iş görenlere göre daha yüksek olması beklenir (Karakuş,2008: 64).

Duygusal zekânın etkin bir şekilde kullanılması insanların hoşgörü gösterme ve kendilerini kısıtlama becerilerini geliştirmektedir. Bu gibi duygusal zekâ yeteneklerinin gelişimi örgüt içi davranışların yönetilmesi, örgütsel sadakatin, karşılıklı güven ilişkilerinin ve bağlılığın oluşmasını sağlamaktadır. Birçok verimlilik göstergeleri; kazançlar, yenilikler, kişisel başarılar, ekip başarıları bu gibi ortamlarda ortaya çıkmaktadır. Böylece sürdürülebilir rekabette ayakta kalan işletmeler yaratılabilir, değişime veya yeniden yapılanmaya girmek, işletmeler için yıldırma tehditlerinin de ortaya çıkacağı bir zemin yaratmaktan uzaklaşır Duygusal zekâ bir sosyal zekâ ürünü olarak insanın kendisinin ve başkalarının duygularının anlamayı ve yönetmeyi ifade eder. Düşüncede ve eylemde doğru seçimlerin yapılmasına sebep olur. Sürekli geliştirilebilir ve öğrenilebilir bir olgudur. Bu olgunun sağladığı yumuşak yetenekler adı altında tabir edilen hoşgörü, empati, sosyal ve sağlıklı ilişki kurma vs. gibi yetenekler yöneticiye yıldırma davranışı ile baş etmesine ve diğer meslektaşlarının, çalınanlarının veya kendi yöneticilerinin duyguları ile uyumlu düşünmesine yardım eder (Sheehan, 1999: 59-63;Akt: Alarsalan ve Tunç: 152).

3.3.1. Duygusal Zekâ ve Sosyal Sorumluluk

Sosyal sorumluluk bir grup içerisinde işbirliği, birlik ve beraberlik duygusuyla etkili bir üye olabilme becerisidir. Duygusal zekânın bu öğesi kişisel bir çıkar gözetmeksizin, sorumluluk bilinciyle diğer kişileri vicdani değerlerle sosyal kurallar çerçevesinde gözetmeyi öngörür. Sosyal sorumluluk sahibi kişiler, insanlarla ilgilenir bu onları topluluk içinde görev almaya iter. Sosyal ilişkilerde duyarlıdırlar ve bencilce düşünmeden yeteneklerini toplum için kullanmaya istek duyarlar. Bu istekten yoksun kişilerin anti-sosyal eğilimleri olup, diğer insanlara karşı olumsuz yaklaşımlar sergileme ve onlardan yararlanma eğilimleri vardır(Stein ve Book,2003:155).

Duygusal zekânın bu yönü örgütsel vatandaşlık davranışlarından “Özgecilik(yardımseverlik)” boyutuyla yakından ilişkilidir. Özgecilik, iş görenin iş

arkadaşlarına gönüllü olarak yardım etmesidir. Özgecilik davranışı, örgütlerde maddi kaynaklar, eğitim ve zamanla ilgili kaynakların verimli kullanılmasını etkilemektedir. Ayrıca takım çalışmasına da olumlu etkileri ve yönetimsel görevleri azaltacağından; yönetim, güç zaman ve kaynaklarını örgütü geliştirmek adına kullanabilir.

3.3.2. Duygusal Zekâ ve Karar Verme Yetisi

Örgütlerin temel yapı taşlarından biri sağlıklı kararlar alabilmektir. Örgütlerde karar alma sürecini yöneticiler yönetmekte ve çalışanlarla birlikte sağlıklı kararların alınmasında etkili olmaktadırlar. Yöneticiler ve çalışanlar karar verme sürecini etkileyen pek çok etken bulunmaktadır.

Duygusal zekâ, gerek özel gerekse iş yaşamında en temel bilişsel yetkinliklerden biri olan karar vermeyi temelden etkiliyor. Beyinde, bilişsel merkezlerle duygusal merkezler arasında bağlantının kesilmesine neden olan beyin hasarları sonucunda, insanların IQ'sunda hiçbir değişiklik olmamasına rağmen, bu kişilerin en basit kararları veremedikleri görülmüştür. Bir karar verme anında seçeneklerin mantıklı olup olmadığını değerlendirmekten tutunda zamanı belirlemeye kadar birçok etkenin duygular tarafından yönlendirildiği araştırmacılar tarafından kanıtlanmış bulunuyor(Doruk ve Öngören, 2005:160).

3.3.3. Duygusal Zekâ ve Liderlik

Son yıllardaki gelişmeler geleneksel yönetim süreçlerine, (planlama, örgütleme, eşgüdüm, yöneltme ve denetim) karar verme, iletişim ve işbirliği gibi yeni süreçler eklenmesine yol açmıştır. Bu süreçler örgütte çalışan herkesin, özelliklede her düzeydeki yöneticinin duygularının farkında olma, ifade etme ve başkalarının duygularını anlama yeterliklerini ön plana çıkarmıştır (Koç, 2007: 7). Duygusal zekâ yetilerinin farkında olan bir lider; kendi duygularının bilincinde olan, bu duyguları kontrol edebilen, karşısındaki insanların sorunlarını ve düşüncelerini dinleyip, olayları onların bakış açısı ile de değerlendirebilen, örgüt içerisinde güdülenmeyi sağlayan ve çalışanları ilişkilerinde açık olan ve

kolaylıkla iletişim kurabilecek bir yapıya sahip olan bir liderdir (Bülbüloğlu, 2001; Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010: 148).

İlgili alan yazında, genel olarak yönetimsel becerilerinin, özelde de duygusal zekâ yeterliklerinin, yöneticilerin başarılarında büyük etkisinin olduğu görülmektedir (Carmeli, 2003; Akt: Karakuş,2008: 28). Organ (1988), iş görenlerde olumlu duygular oluşturmayı başaran liderlerin, örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamında yer alan diğerlerine yardım etme, diğerleriyle işbirliği içine girerek yapıcı ilişkiler geliştirme ve küçük sıkıntılardan dolayı şikâyet etmekten kaçınma gibi davranışları daha fazla sergileyeceklerini ifade etmektedir. Bu teoriyi destekleyici nitelikte olarak George (1991), yaptığı araştırmanın sonucunda, duygularını uygun şekilde kullanarak iş görenlerde olumlu ruhsal durumlar oluşturmayı başaran yöneticilerin, iş görenlerin çalışma ortamından daha fazla doyum sağlamalarına ve böylece prososyal örgütsel davranışları daha fazla sergilemelerine yol açtıklarını saptamıştır. **George (1991)**'un bulgularına göre, iş görenlerin içinde bulundukları olumlu ruhsal durumlar ile onların sergiledikleri yardım etme ve fedakârlık davranışları arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Karakuş,2008: 28).

Doğan ve Şahin (2009), ruhsallık, duygusal zekâ ve dönüşümcü liderlik arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu belirlemiştir (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010:148). Podsakof ve diğerlerinin yaptığı araştırmada dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki bulunduğunu çalışmamızın örgütsel vatandaşlık davranışı bölümünde belirtmiştik. Dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Duygusal zekâ da dönüşümcü liderliği olumlu yönde etkilediğine göre, duygusal zekâ örgütsel vatandaşlık davranışını bu alanda olumlu yönde etkilemektedir.

İş hayatındaki duygusal ortamın en önemli belirleyicilerinden birisi de liderle üyeler arasındaki duygusal etkileşimin niteliğidir. Bununla ilgili araştırmalarda lider davranışlarına odaklanılırken, genellikle üyelerin bu etkileşimdeki rolü göz ardı edilmektedir. Oysa etkileşimci anlayışa sahip olan Hatfield vd. (1994)'nin "duygusal bulaşma (emotional contagion)" olarak ifade

ettikleri kavram, üyelerin duygusal tepkilerinin de en az liderinki kadar bu etkileşim surecinde önemli olduğunu göstermektedir. Buna göre insanlar; diğerlerinin duygularına yönelik olarak, onların seslerinden, yüz ve vücut hareketlerinden aldıkları ipuçlarının etkisiyle irade dışı olarak bir duygu paylaşımı yaşamakta ve buna uygun otomatik tepkiler vermektedirler. Böylece duygular bulaşıcı b ir nitelik kazanmaktadır (Glaso ve Einarsen, 2006: 53; Akt: Karakuş, 2008: 9). Bunun sonucunda duygusal zekânın örgütlerde takım ruhunun oluşmasını olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir.

3.3.4. Duygusal Zekâ ve İş Tatmini

Duygusal zekâsı yüksek olan bireylerin işlerine karşı olan tutumları ve örgütün yararına sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışını da olumlu yönde değişebilir. Duyguların iyi yönetilmesi durumunda duyguların bir takım olumlu katkıları olacağı söylenebilir. Duygusal zekânın iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi konusunda yapılan araştırmalar farklı sonuçlara işaret etmektedir.

Cote ve Miners (2006) tarafından yapılan araştırmada duygusal zekâ ile örgüte yönelik olarak sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu yönde anlamlı ilişki tespit edilirken; duygusal zekâ ile çalışma arkadaşlarına yönelik olarak sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Shaffer ve Shaffer (2005) tarafından yapılan araştırmada da duygusal zekâ ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Buna karşın, Carmeli ve Josman (2006) tarafından yapılan araştırmada duygusal zekâ ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu yönde anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur.

Wong ve Law (2002) yaptıkları araştırma sonucunda, duygusal zekânın iş tatminini olumlu yönde etkilediği, ancak örgütsel sorumluluğa ve personel devrine herhangi bir etkisinin olmadığını saptamışlardır. Aynı araştırmacıların daha sonraki araştırmalarında (Law ve Wong, 2004) duygusal zekânın hayat tatminini ve iş tatminini arttırdığı ve bu sayede iş performansına da olumlu bir etkisinin olduğunu kanıtlamışlardır (Gürbüz ve Yüksel, 2009: 179). Organ ve

Lingl (1995), Organ ve Andreas (1995)' in yaptıkları araştırma sonuçlarına göre örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş tatmini arasında istatiksel olarak güvenilir bir ilişki bulunmaktadır. İş tatminin performans üzerinde etkili olduğu ve iş tatminiyle bireyin örgüte yaptığı katkıları arsında güçlü bir ilişki bulunduğu sonuçlarına ulaşılmıştır (Organ, Lingl, 1995: 31-59; http://etd.rau.ac./theses/ available/etd-4052006-130025/restiricted/Nuwe.pdf:55; Akt: Atalay Giderler, 2010:3 8).

3.3.5. Duygusal Zekâ ve Performans

Kendini tanıyan kimse dış dünyadaki olayların ve iç dünyasındaki yaşantıların çoğu kez farkındadır. Bu tür kişi çevresindekilerin kendisini nasıl etkilediğinin farkında olduğu kadar, kendisinin de çevresindekileri nasıl etkilediğini bilir (Cüceloğlu, 2005*).* Kendini tanımakla insanlar belirli pozisyonlarda nasıl hareket edeceklerini, neye ihtiyaç duyduklarını veya kendilerinde ne gibi değişiklik yapmaları gerektiğini fark etmektedirler(Akkoç,2007:1).

Arıca kendini tanıyan insan, performansı ile de tanımlanabilmektedir. Kendi zayıf ve güçlü taraflarını bilen ve bunları konuşmaktan çekinmeyen insanlar sık sık yapıcı eleştirilere kendilerini açmaktadırlar. Aksi durumda, daha düşük düzeyde bu özelliğe sahip bir kişi çevreden gelen mesajları bir tehdit olarak algılamaktadır. Duygusal zekâ, duyguların yönetimiyle ilgili oluğu için yüksek duygusal zekâ sahibi bir bireyin de pozitif düşüncelerini yüksek performansa çevirmesi ve negatif düşüncelerin olumsuz etkisinden kendisini kurtararak performansını arttırması beklenmektedir **(**Wong ve Law, 2002;Akt: Gürbüz ve Yüksel,208). Duygularını kontrol edemeyen kişiler ise, net düşünebilme ve işlerine konsantre olabilme yeteneklerini engelleyen olabilme yeteneklerini engelleyen içsel bir mücadeleye girmektedirler. (http://www.duygusalzeka.net/icsayfa.aspx?Sid=7&Tid=3).

Duygusal zekâ literatüründe performans ve başarı ilişkisine değinen çalışmalarda elde edilen bulgular, geleneksel zekâ IQ'nun iş performansının oldukça düşük düzey bir öngörüsü olduğunu ortaya koymaktadır

(Edizler,2010:2978). Bireyin duygusal zekâ yetkinlikleri- yüksek performans ilişkisini incelemeye yönelik olarak uluslar arası bir petrol şirketinde 5 fonksiyonel görev rolü analiz edilmiştir Uluslar arası iş çevrelerinde yüksek performans elde etmede gerekli olan ve çekirdek yetkinlikler olarak nitelendirilen kriterler ise 3 temel alanda kategorize edilmiştir: (1) IQ-bilişsel zekâ ile ilgili davranışlar (2) EQ-duygusal zekâ ile ilişkili davranışlar ve (3) bilgi-beceri-uzmanlık ile ilişkili davranışlar. Elde edilen bulgular ise bireylerin iş rollerini gerçekleştirmeleri için bu üç yetkinlik alanının gerekli ve iç içe geçmiş alanlar olduğu yönündedir. Bununla birlikte çekirdek yetkinlik modelinin dağılımı duygusal zekâ için %44, IQ %19 ve uzmanlık için ise %38 oranında elde edilmiştir. Çalışmada ilginç ve dikkate alınması gereken tespit ise duygusal zekâ yetkinliklerinin performansa katkı sağlamada 2 temel rolü üstlendiği varsayımıdır. Bunlardan ilki, bireyin bilişsel yetenekleri ile uzmanlığına kaldıraç gücü sağlayan katalizör rolü oynaması ile ikincisi başarma motivasyonu, etki yoluyla hedeflere ulaşma ve faaliyetler için gerekli olan etki, kontrol ile yön ve gayreti bireye sunmasıdır (Mount, 2006: 116-118;Edizler,2010:2978).

EQ ve performans konusuna örgütsel vatandaşlık davranışı açısından bakarsak: olumlu ruh haline sahip, yüksek performans gösteren iş görenlerin iş tatmininde yüksek olması beklenir. İş tatmini yüksek olan iş görenin işe karşı tutumları da olumlu olacaktır. İş tatmini ve işe karşı tutumların örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden unsurlar olduğunu düşünürsek duygusal zekâ, dolaylı olarak örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir.

3.3.6. Duygusal Zekâ ve Empati

Başkalarının duygularını fark edebilmek ya da başka bir deyişle empati kurabilmek, duygusal zekanın vazgeçilemez özelliklerinden bir diğeridir (Özaslan, Acar ve Acar, 2009: 101). Empatik kişiler başkalarının neye ihtiyacı olduğunu, ne istediğini gösteren sinyallere karsı daha duyarlıdırlar. Empati düzeyi yüksek kişiler bu becerilerini kullanarak duygularında daha dengeli davrandıkları ve zor koşullar altında bile olumlu düşüncelerini korudukları gözlemlenmektedir. Yüksek empatik düzeye sahip çalışanlar ise müşterileri, diğer çalışanlar ve yöneticilerinin sorunlarına daha hassas ve duyarlı

yaklaşarak, onları anlamaya çalışmakta ve onları rahatlatacak uygun çözümleri sunabilmektedir. Duygusal zeka ile empati üzerine yürütülen çalışmalarda empatinin önemli bir bileşen olarak duygusal zeka ile yakından ilişkili olduğu ortaya konmaktadır. Mayer, Salovey ve Caruso çalışmalarında (1999) duygusal zeka performans ölçümlerinde yüksek puan elde edenlerin aynı zamanda empati konusunda da yüksek puan elde ettiklerini gözlemlemişlerdir (Özdemir Yaylacı, 2006: 204).

3.3.7. Duygusal Zekâ ve Motivasyon

Motivasyonu, "bireylerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleri "seklinde tanımlamak mümkündür. Duygusal zeka bağlamında ise motivasyon, bireyin duygusal sistemini bir aracı olarak kullanıp bir isi başlatması ve bitirmesi olarak tanımlanmaktadır. (Doğan ve Demiral, 2007).

Olumsuz duygularını pozitif duygulara duygu şekline çevirebilen duygusal zekâsı yüksek çalışanların kendilerini çalıştıkları işe olumlu yönde motive etmeleri beklenir. Bunu yapamayan olumsuz ruh halindeki çalışanların ise kendi içlerindeki çatışmalarla ve olumsuz duygularla ilgilendiklerinden işlerine motive olma oranların düşük olması beklenir.

Duyguların bastırılması ve engellenmesi organizasyonda bazı güç sorunları da beraberinde getirmektedir. İş tatminsizliği, dedikodu söylentilerindeki artış, yüksek çalışan sirkülasyonu, iş kazaları, stres, çatışma, monotonluk, sağlık sorunları gibi arasına Organizasyonlarda duygusal zeka kültürü ile esneklik, farklılıklara açık olma, diyalog yönetimi, yapıcı hoşnutsuzluk, iki yönlü iletişim, güven bağlılık sosyal sorumluluk anlayışı ve çevreye duyarlılık gibi değerler ön plana çıkmaktadır (Özdemir Yaylacı, 2006: 132) Motivasyon dahil duygularla ilişkili olabilecek fenomenler Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Deneyimlenmiş Duygularla İlişkili Olabilecek Diğer Örgütsel Fenomenlere Örnekler

Genel Kategori	Spesifik davranışlar ve bilişler

Ger çekilme / mücadele	Vazgeçme niyeti, yokluk, işi devretme, etkili ve devamlı karar
Motivasyon	Dikkatini verme, eylem başlatma, eylemi sürdürme, ödülü önceden tahmin etme veona göre davranma, negatif durumlardan sakınma, istediği sonucu elde edebilme, karşıt-üretken, davranışlar
Lehte ve aleyhte sosyal davranışlar	Kurumsal vatandaşlık davranışları, ekstra rol davranışları, saldırganlık, taciz, eleştiri, kötü davranışlar
Kariyer	Kariyer geçişleri, kariyer kararları, psikolojik akitler, öğrenme ve kişisel gelişme
Takım Çalışması	Takım ruhu, kişilerarası ilişkiler, eşgüdüm, iletişim
İlişkiler	Karizmatik liderlik, ast-üst ilişkileri, etkin liderlik, birlikte çalışılan kişilerle eşgüdüm, ilişki sistemleri
Bilişsel süreçler	Karar verme, sosyal kararlar, dikkat

Kaynak: Briner, 1999: 335; Akt: Özdemir Yaylacı,2006:134)

3.4. Eğitim Örgütlerinde Duygusal Zekâ

Duygusal zekâ becerileri yüksek olan öğretmen ve yöneticiler, duygularını doğru tanımlayıp; yeterli ve yetersiz oldukları konularda farkındalık geliştirip, yetersiz oldukları alanlarda kendilerini geliştirerek örgüt verimliliğinin artmasına katkıda bulunacaktırlar.

Duyguları sağlıklı tanımlayan bir öğretmen kendisinin, diğer öğretmenlerin, öğrencilerinin, yöneticilerinin yüz, beden ifadelerini okuyarak, ses tonlarını yorumlayarak onların ne hissettiklerini sıkıntı ve problemlerinin ne olduğunu anlayacaktır. Duygusal sinyalleri doğru anlamlandıran, doğru duygusal okuma yapan, empati duygusuna sahip öğretmen ya da yönetici hatalı varsayımlarda bulunmayacak doğru kararlar alarak örgüt işleyişine ve takım çalışmalarına olumlu katkıda bulunacaktır.

Okul liderlerinin yönetsel uygulamalarında, öğrencilerle, velilerle ve öğretmenlerle ilişkilerinde duygu faktörünü dikkate almaları, okulun iklimini ve kültürünü olumlu yönde etkilemektedir. Buna karşın, yönetilenlerin duygusal

ihtiyaçlarına kulak asılmaması da, uygulamalara direnç, engellemeler ve düşük morale sebep olmaktadır (Beatty ve Brew, 2004: 331) . Liderin, okulun duygusal boyutunu görmezlikten gelmesi ya da bu boyutu baskı altına alması, okul hayatında samimiyetten uzak yapay bir ortam oluşturmaktadır. Meslektaşlar arasındaki güveni zedeleyerek, onların profesyonel yenileşme ve sinerji potansiyellerini sınırlayan bu durum, okulun enerjisini tüketmekte ve örgütsel sağlığına zarar vermektedir (Beatty, 2000: 335; Akt: Karakuş, 2008: 47).

Çetin (2004:7)'in aktardığına göre Beatty, öğretmenlerin, okul yöneticileri ile etkileşimlerinde, öz bilinçli olabilmelerine öğretmenlerin geçmişteki deneyimlerinin de etkisi olduğunu belirtmektedir. Bu deneyimler sonucu oluşan duygular olumlu ise, okul yöneticileri ile yaşanan süreç olumlu olmaktadır. Öz bilinç sahibi öğretmenler, okul yöneticileri ile ilişkilerini olumluya dönüştürebilmektedirler. Bu olumlu ilişkiler, karşılıklı güven sürecini olumlu etkilemekte ve kendine güvenen öğretmen, öğrencilerle de etkileşimlerinde başarılı olmakta ve onların performansına olumlu katkıda bulunabilmektedir. Böylece özbilinç sahibi öğretmenler, okul içerisinde daha iyi ve olumlu bir kariyere ve daha yüksek düzeyli performansa sahip olarak çalışmalarını gerçekleştirirler (Yancı ve Sağlam, 2014: 300).

Ruh halinin düşünce üzerindeki etkisini bilen eğitim kurumu çalışanı, yaşadığı olumsuz durumlar karşısında bakış acısını değiştirerek olumlu ruh haline geçecektir. Olumlu ruh haline sahip çalışanların daha hoşgörülü, yardımsever olmaları beklenir. Ayrıca kurum içi problemleri büyütmeden pratik çözümler bularak örgüt yönetimine olumlu katkıda bulunurken örgütsel vatandaşlık davranışının boyutu olan "sportmenlik" davranışını da sergilemiş olurlar. Pozitif ruh haline sahip çalışanların iş tatmininin ve çalışma performansının daha yüksek olması beklenir.

Eğitim kurumu canlı bir kurumdur. İnsan ilişkilerinin oldukça önemli olduğu eğitim kurumlarında, eğitim kurumu iş görenlerinin duygularında açık olması diğer iş görenlerin duygularını okuması, bu duygulardan edindiği bilgiler doğrultusunda doğru kararlar alması çok önemlidir. İş arkadaşının duygusunu anlayan, stresli ve problemli durumlarda hoşgörü gösteren, birbirlerine yardım eden eğitim örgütü çalışanları arasında duygu bütünlüğü oluşur. Bu şekilde

oluşan bütüncül duyguların eğitim örgütlerinde, sağlıklı iletişim ve takım ruhunun oluşmasına da katkıda bulunması beklenir.

Karakuş (2008)'un öğretmen ve yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmadaki bulgular incelendiğinde öğretmenlerin duygusal zekâ düzeylerinin, örgütsel vatandaşlık davranışlarını, iş doyumlarını ve duygusal adanmışlık düzeylerini olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından"vicdanlılık", "üyelik erdemi" ve "sportmenlik" duygusal zekânın "kişilerarası ilişkiler" alt boyutuyla, Öğretmenlerin "genel ruh hali" kapsamında; "mutluluk" alt boyutunun, vicdanlılık ve sportmenlik davranışıyla "iyimserlik" alt boyutunun ise üyelik erdemi ile arasında anlamlı ilişki bulunduğu görülmüştür. Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından"vicdanlılık", "üyelik erdemi" ve "sportmenlik" duygusal zekânın "kişilerarası ilişkiler" alt boyutuyla, Öğretmenlerin "genel ruh hali" kapsamında; "mutluluk" alt boyutunun, vicdanlılık ve sportmenlik davranışıyla "iyimserlik" alt boyutunun ise üyelik erdemi ile arasında anlamlı ilişki bulunduğu görülmüştür. "Sosyal sorumluluk" ve "problem çözme" alt boyutlarının vicdanlılık sportmenlikle, "Strese dayanıklılık" alt boyutunun üyelik erdemi ve sportmenlikle anlamlı ilişkileri olduğu gözlenmiştir. "Duygusal öz farkındalık " ile yalnızca sportmenlikle ilişkili bulunurken, bayan öğretmenlerin "vicdanlılık" ve"sportmenlik" boyutlarında, mesleki kıdemi fazla olan öğretmenlerin ise "üyelik erdemi" boyutunda örgütsel vatandaşlık davranışını daha fazla sergiledikleri görülmüştür.

Yancı ve Sağlam (2014)yapmış olduğu araştırmaya göre Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin duygusal zekâları ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve bunlar arasındaki ilişkinin belirlenmesini amaçlayan bu araştırman sonuçlarına bakıldığında, öğretmenlerin duygusal zekâ düzeylerinin orta düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgu Doğan (2009)'ın çalışmasını da doğrulamaktadır. Aynı çalışmada bu öğretmenlerin yüksek örgütsel vatandaşlık davranışlarına sahip oldukları ve en fazla vicdanlılık davranışını sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Yücel (2006)'ya göre ortaöğretim okulu öğretmenlerinin duygusal zekâ düzeyi arttığında yardımlaşma, centilmenlik, sivil erdem ve genel toplamda

örgütsel vatandaşlık davranışının da artması, ortaöğretim okulu öğretmenlerinin duygusal zekâ düzeyleri artarken, örgütsel vatandaşlık davranışlarının artmakta olduğu veya duygusal zekâ düzeyleri azalırken, örgütsel vatandaşlık davranışlarının da azalmakta olduğu şeklinde yorumlanabilir(Yancı ve Sağlam, 2014: 309).

4. YÖNTEM

4.1. Araştırma Modeli

Araştırma ilişkisel tarama modelindedir. İlkokullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına duygusal zekâlarının ve diğer bağımsız değişkenlerin de etkileri araştırılacaktır.

4.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni 2012-2013 öğretim yılında İstanbul ili Silivri ilçesinde ve köylerinde bulunan, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı 36 resmi ilkokul ve özel ilkokulda görev yapan ilkokul öğretmenlerinden oluşmaktadır.

Örneklem olarak, ilçe merkezi ve köyler (tabakalı örnekleme) esas alınarak başlangıçta toplam 160 merkez 140 köy öğretmenine ulaşılması planlanmaktadır.

S.NO	ARAŞTIRMA YAPILACAK OKULLAR	İLÇESİ
1	75. Yıl Cumhuriyet İlkokulu	Silivri
2	80 Yıl Cumhuriyet İlkokulu	Silivri
3	Akören Ümit Aksun İlkokulu	Silivri
4	Alipaşa Fethi Erkoç İlkokulu	Silivri
5	Beyciler Mukaddes Sönmez İlkokulu	Silivri
6	Büyük Çavuşlu 60. Yıl Cumhuriyet İlkokulu	Silivri
7	Büyük Çavuşlu Mehmet Akif Ersoy İlkokulu	Silivri
8	Büyük Kılıçlı İlkokulu	Silivri
9	Büyük Sinekli İlkokulu	Silivri
10	Çayırdere İlkokulu	Silivri
11	Çeltik İlkokulu	Silivri
12	Danamandıra İlkokulu	Silivri
13	Değirmenköy Fevzipaşa İlkokulu	Silivri
14	Ertuğrul Gazi İlkokulu	Silivri
15	Fenerköy İlkokulu	Silivri
16	Gazi İlkokulu	Silivri

17	Gümüşyaka H.Ahmet Saliha Ölçer İlkokulu	Silivri
18	Hasan Özvarnalı İlkokulu	Silivri
19	Abdülezel Paşa İlkokulu	Silivri
20	Kadıköy İlkokulu	Silivri
21	Kavaklı İlkokulu	Silivri
22	Mimar Sinan İlkokulu	Silivri
23	Namık Kemal İlkokulu	Silivri
24	Nurullah Baldöktü İlkokulu	Silivri
25	Ortaköy Sezin Öztaş İlkokulu	Silivri
26	Piri Mehmet Paşa İlkokulu	Silivri
27	Selimpaşa Ahmet Ziylan İlkokulu	Silivri
28	Selimpaşa İlkokulu	Silivri
29	Selimpaşa Mustafa Kemal İlkokulu	Silivri
30	Seymen İlkokulu	Silivri
31	Sayalar İlkokulu	Silivri
32	Silivri Fatih İlkokulu	Silivri
33	Turgut Reis İlkokulu	Silivri
34	Yavuz Selim İlkokulu	Silivri
35	Özel Mektebim İlkokulu	Silivri
36	Özel Silivri fatih ilkokulu	Silivri

4.3. Veriler ve Toplanması

Araştırmada, 1 anket ve 2 ölçek kullanılmıştır. Bunlar;

4.3.1. Anket

Araştırmacı tarafından geliştirilen anket öğretmenlerin demografik bilgilerini toplamaya yönelik 8 sorudan oluşmaktadır. (EK A)

4.3.2. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği

Cemil Yücel tarafından geliştirilen "Örgütsel Vatandaşlık İle İlgili Tutum Ölçeği" (Yücel, Kaynak 2008) öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilgili özelliklerini ve yardımseverlik, erdem, gönüllülük, sportmenlik özelliklerini belirlemeye yönelik toplam 5 faktör ve 14 sorudan (bağımsız değişken) oluşmaktadır. Ölçekte derecelendirme "Çok katılırım, Katılırım, Kararsızım, Karşıyım, Çok karşıyım" cevaplarıyla yapılmıştır. (EK B)

4.3.3. EQ-NED Ölçeği

Katılımcıların duygusal zekâ düzeylerini ölçmek üzere (Ergin, İşmen, Özabacı,1999) tarafından geliştirilen "EQ-NED Ölçeği", duygusal zekâ düzeylerini belirlemek üzere 3 alt boyut ve 108 maddeden oluşmaktadır. Bu boyutlar: 1-Kendi duygularını anlama 2- Karşısındakinin duygularını anlama 3-Duyguları yönetme şeklindedir. Ölçekte derecelendirme " Hiç böyle yapmam, Ara sıra böyle yaparım, Çoğu zaman böyle yaparım, Daima böyle yaparım" cevaplarıyla yapılmıştır. (EK C)

4.3.4. Uygulama

Veri toplama araçları araştırmacı tarafından okullarda çalışan öğretmenlere araştırma hakkında bilgi verildikten sonra, gönüllü öğretmenlerin dolduracağı anketler belirtilen süre sonunda okul idareleri ile işbirliği yapılarak teslim alınmıştır.

4.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Analizler 0.05 manidarlık düzeyinde sınanmıştır. Araştırma sonucu elde edilen bilgiler SPSS paket programı yardımı ile çözümlenmiştir. Verilerin çözümlenmesinde aritmetik ortalama, standart sapma, yüzde ve frekans gibi betimsel istatistiklerden yararlanılmıştır. Bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerle etkileşimi analiz edilirken ise Pearson korelasyon katsayısı, t testi, varyans analizi, LSD istatistik teknikleri kullanılmıştır.

5. BULGULAR VE YORUM

Tablo 5. Örneklem Dağılımı

		f	%
Yaşınız?	30 ve daha küçük	74	29,7
	31-40	110	44,2
	41-50	50	20,1
	51 ve üstü	15	6,0
Cinsiyetiniz?	Kadın	170	68,3
	Erkek	79	31,7
Mesleki Hizmet Süreniz?	5 yıl ve daha az	52	20,9
	6-10 yıl	60	24,1
	11-15 yıl	56	22,5
	16 yıl ve üstü	81	32,5
Statünüz?	Müdür- Müdür Yardımcısı	16	6,4
	Öğretmen	233	93,6
Yöneticilik Hizmet Süreniz?	5 yıl ve daha az	14	5,6
	6-10 yıl	5	2,0
	11-15 yıl	5	2,0
	16 yıl ve üstü	4	1,6
	Yöneticilik yapan toplamı	28	11,2
	Hiç yöneticilik yapmamış	221	88,8
Eğitim durumunuz?	Ön lisans	20	8,0
	Lisans	215	86,3
	Yüksek lisans	14	5,6
Çalıştığınız kurumun mahalli?	İlçe merkezi	173	69,5
	Köy	76	30,5
Toplam		249	100,0

Katılımcıların %44.2'si 31-40 yaşlarında; %68,3'ü kadın; %32,5'i 16 yıl ve üstü mesleki hizmet süresine sahip; %93,6'sı öğretmen; %5,6'sı 5 yıl ve daha az yöneticilik yapmış veya yapmakta; %86,3'ü lisans mezunu; %69,5'i ilçe merkezindeki okullarda görev yapmaktadır. (Tablo 5)

Tablo 6. Normallik Sınaması

	Çarpıklık		Basıklık	
	Katsayı	Std. Hata	Katsayı	Std. Hata
Duygusal Zekâ	-,687	,154	,516	,307
Kendi Duygularını Anlama	-,525	,154	,866	,307
Karşısındakinin Duygularını Anlam	-,148	,154	-,089	,307
Duyguları Yönetme	-,086	,154	-,091	,307
Yardımseverlik	-,674	,154	,631	,307
Erdem	-,326	,154	-,354	,307
Gönüllülük	-,160	,154	-,699	,307
Sportmenlik	-,421	,154	-,263	,307
Örgütsel Vatandaşlık	-,187	,154	,002	,307

Katılımcıların duygusal zekâ ve örgütsel vatandaşlık değişkenleriyle ilgili değerlerinin ölçülmesinde kullanılan ölçek ve alt boyutlarının normal dağılım gösterip göstermediğini anlamak için çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) analizi yapılmış her iki ölçüte göre de tüm alt boyutlardaki verilerin

normal dağılım gösterdiği saptanmıştır. Bu sonuçlara dayanarak grupların karşılaştırılmasında parametrik teknikler tercih edilmiştir. (Tablo 6)

Katılımcıların duygusal zekâ ve örgütsel vatandaşlık değişkenleri için betimsel istatistikler Tablo 7'de gösterilmiştir

Tablo 7. Duygusal Zekâ ve Örgütsel Vatandaşlık İçin Betimsel İstatistikler

	N	Art. Ort	Std. Sapma
Duygusal Zekâ	249	2,947	0,216
Kendi Duygularını Anlama	249	2,922	0,326
Karşısındakinin Duygularını Anlam	249	2,919	0,224
Duyguları Yönetme	249	3,002	0,266
Yardımseverlik	249	3,828	0,721
Erdem	249	3,419	0,872
Gönüllülük	249	3,333	0,995
Sportmenlik	249	3,580	0,927
Örgütsel Vatandaşlık	249	3,542	0,706

Katılımcıların toplam örgütsel vatandaşlık (3,542 ± 0,706) ve tüm alt boyutlardaki puan ortalamalarının yüksek olduğu görülmektedir. Katılımcıların toplam duygusal zekâ (2,947 ± 0,216) ve tüm alt boyutlardaki puan ortalamalarının yüksek olduğu görülmektedir. Katılımcıların duygusal zekâ yönünden daha homojen (standart sapma değerleri daha küçük), örgütsel vatandaşlık bakımından ise daha heterojen oldukları anlaşılmaktadır (Tablo 7).

Tablo 8. Duygusal Zekâ ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki Katsayıları

		Duygusal Zekâ Toplamı	Kendi Duygularını Anlama	Karşısındakinin Duygularını Anlama	Duyguları Yönetme
Yardımseverlik	r	,177**	,236**	,049	,105
	p	,005	,000	,444	,099
	N	249	249	249	249
Erdem	r	,203**	,154*	,137*	,191**
	p	,001	,015	,031	,003
	N	249	249	249	249
Gönüllülük	r	,141*	,219**	-,008	,083
	p	,026	,000	,904	,189
	N	249	249	249	249
Sportmenlik	r	,092	,168**	-,034	,054
	p	,148	,008	,589	,400
	N	249	249	249	249
Örgütsel Vatandaşlık Toplamı	r	,188**	,240**	,040	,132*
	p	,003	,000	,525	,037
	N	249	249	249	249

Örgütsel vatandaşlık toplamı; duygusal zekâ toplamı (r=0,188 p=0,003) , "kendi duygularını anlama" alt boyutundaki duygusal zekâ (r=0,240 p=0,000) ve

“duygularını yönetme” alt boyutundaki duygusal zekâ (r=0,132 p=0,037) ile pozitif ilişki göstermektedir. (Tablo 8)

Duygusal zekâ toplamı; örgütsel vatandaşlık toplamı (r=0,188 p=0,003) , “gönüllük” alt boyutundaki örgütsel vatandaşlık (r=0,141 p=0,026), “erdem” alt boyutundaki örgütsel vatandaşlık (r=0,203 p=0,001) ve “yardımseverlik” alt boyutundaki örgütsel vatandaşlık (r=0,177 p=0,005) ile pozitif ilişki göstermektedir. (Tablo 8)

Örgütsel vatandaşlık ile karşısındakinin duygularını anlama arasında ilişki yoktur. Sportmenlikle duygusal zekâ arasında ilişki yoktur. Toplam duygusal zekâ arttıkça örgütsel vatandaşlık da artmaktadır. (Tablo 8)

Tablo 9-A. Toplam Örgütsel Vatandaşlık İçin Regresyon Model Özeti

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Kestirinin Standart Hatas
1	,240a	0,058	0,054	0,687

a. Kestiriciler: (Sabit), Kendi Duygularını Anlama

Toplam örgütsel vatandaşlık ile “kendi duygularını anlama” alt boyutundaki duygusal zekâ arasındaki ilişki R=0.240’dır. (Tablo 9-A)

Tablo 9-B. Toplam Örgütsel Vatandaşlık İçin Regresyon Analizi ANOVA Değerleri

Model		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
1	Regresyon	7,140	1	7,140	15,139	,000a
	Artık Değer	116,482	247	0,472		
	Toplam	123,622	248			

a. Kestiriciler: (Sabit değer), Kendi Duygularını Anlama

b. Kestirilen Değişken: Örgütsel Vatandaşlık

“Kendi duygularını anlama” alt boyutundaki duygusal zekâ değişkeninin Toplam örgütsel vatandaşlık düzeyini kestirme gücü vardır. (F=15,139 p<.01 (Tablo 9-B))

Tablo 9-C. Toplam Örgütsel Vatandaşlık İçin Regresyon Eşitliği Değerleri

		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		
	Model	B	Std. Hata	Beta	t	p
1	Sabit	2,021	0,393		5,138	0,000
	Kendi Duygularını Anlama	0,521	0,134	0,240	3,891	0,000

a. Dependent Variable: Örgütsel Vatandaşlık

“Kendi duygularını anlama” alt boyutundaki duygusal zekâ (t=3,891, p<.01) değişkeninin toplam örgütsel vatandaşlık düzeyini kestirme gücü vardır. (Tablo 9-C)

Duygusal zekâ toplamı, “karşısındakinin duygularını anlama” ve “duyguları yönetme” alt boyutlarında duygusal zekâ değişkenlerinin toplam örgütsel vatandaşlık düzeyini kestirme gücü yoktur. (Tablo 9-D)

Tablo 9-D. Toplam Örgütsel Vatandaşlık İçin Kestirme Gücü Olmayan Değişkenler

Model		Beta	t	p	Kısmi Korelasyon	Tolerans
1	Duygusal Zekâ	,000a	-0,009	0,993	-0,001	0,387
	Karşısındakinin Duygularını Anlam	-,034a	-0,518	0,605	-0,033	0,912
	Duyguları Yönetme	,036a	0,523	0,601	0,033	0,815

a. Kestiriciler: (Sabit), Kendi Duygularını Anlama
b. Kestirilen Değişken: Örgütsel Vatandaşlık

Katılımcıların, kendilerinin örgütsel vatandaşlık ve duygusal zekâ düzeylerini değerlendirmeleriyle ilgili verilerin homojenlik gösterip göstermediklerini saptamak üzere Levene istatistiği hesaplanmıştır. Levene istatistiksel değerlerine göre boyut ve alt boyutların tamamında homojenlik gösterdiği (p>.05) belirlenmiş ve buna dayalı olarak ANOVA kullanılmasının uygun olduğu ortaya çıkmıştır.(Tablo 10)

Tablo 10. Varyansların Homojenliği Testi

	LeveneStatistic	sd1	sd2	p
Duygusal Zekâ	1,391	3	245	0,246
Kendi Duygularını Anlama	2,009	3	245	0,113
Karşısındakinin Duygularını Anlam	0,194	3	245	0,900
Duyguları Yönetme	0,643	3	245	0,588
Yardımseverlik	1,534	3	245	0,206
Erdem	0,635	3	245	0,593
Gönüllülük	0,793	3	245	0,499
Sportmenlik	1,754	3	245	0,157
Örgütsel Vatandaşlık	0,035	3	245	0,991

Katılımcıların duygusal zekâ ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenleri için betimsel istatistikler Tablo 11-A’ da verilmiştir.

Tablo 11-A. Yaş Değişkenine Göre Duygusal Zekâ ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İçin Betimsel İstatistikler

		N	Arit.Ort.	Std. Sapma
Duygusal Zekâ	30 ve daha küçük	74	2,979	0,198
	31-40	110	2,941	0,227
	41-50	50	2,927	0,220
	51 ve üstü	15	2,900	0,211
	Toplam	249	2,947	0,216
Kendi Duygularını Anlama	30 ve daha küçük	74	3,000	0,305
	31-40	110	2,912	0,353
	41-50	50	2,848	0,294
	51 ve üstü	15	2,859	0,265
	Toplam	249	2,922	0,326
Karşısındakinin Duygularını Anlam	30 ve daha küçük	74	2,927	0,214
	31-40	110	2,926	0,233
	41-50	50	2,922	0,214
	51 ve üstü	15	2,815	0,240
	Toplam	249	2,919	0,224
Duyguları Yönetme	30 ve daha küçük	74	3,011	0,255
	31-40	110	2,988	0,265
	41-50	50	3,014	0,287
	51 ve üstü	15	3,023	0,274
	Toplam	249	3,002	0,266
Yardımseverlik	30 ve daha küçük	74	3,900	0,617
	31-40	110	3,755	0,761
	41-50	50	3,824	0,782
	51 ve üstü	15	4,027	0,684
	Toplam	249	3,828	0,721
Erdem	30 ve daha küçük	74	3,490	0,833
	31-40	110	3,352	0,904
	41-50	50	3,440	0,871
	51 ve üstü	15	3,483	0,868
	Toplam	249	3,419	0,872
Gönüllülük	30 ve daha küçük	74	3,473	0,913
	31-40	110	3,348	1,021
	41-50	50	3,095	1,006
	51 ve üstü	15	3,333	1,101
	Toplam	249	3,333	0,995
Sportmenlik	30 ve daha küçük	74	3,608	1,083
	31-40	110	3,527	0,875
	41-50	50	3,620	0,842
	51 ve üstü	15	3,700	0,775
	Toplam	249	3,580	0,927
Örgütsel Vatandaşlık	30 ve daha küçük	74	3,619	0,705
	31-40	110	3,497	0,705
	41-50	50	3,496	0,722
	51 ve üstü	15	3,637	0,695
	Toplam	249	3,542	0,706

Duygusal zekâ ile örgütsel vatandaşlık toplamları ve tüm alt boyutları yaş değişkenine göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 11-B)

Tablo 11-B. Yaş Değişkenine Göre Duygusal Zekâ ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İçin Varyans Analizi

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Duygusal Zekâ	Gruplar arası	0,132	3	0,044	0,939	0,422
	Gruplar içi	11,477	245	0,047		
	Toplam	11,609	248			
Kendi Duygularını Anlama	Gruplar arası	0,799	3	0,266	2,554	0,056
	Gruplar içi	25,551	245	0,104		
	Toplam	26,350	248			
Karşısındakinin Duygularını Anlam	Gruplar arası	0,171	3	0,057	1,135	0,335
	Gruplar içi	12,318	245	0,050		
	Toplam	12,489	248			
Duyguları Yönetme	Gruplar arası	0,040	3	0,013	0,188	0,904
	Gruplar içi	17,474	245	0,071		
	Toplam	17,515	248			
Yardımseverlik	Gruplar arası	1,570	3	0,523	1,006	0,391
	Gruplar içi	127,473	245	0,520		
	Toplam	129,043	248			
Erdem	Gruplar arası	0,945	3	0,315	0,412	0,745
	Gruplar içi	187,595	245	0,766		
	Toplam	188,541	248			
Gönüllülük	Gruplar arası	4,306	3	1,435	1,459	0,226
	Gruplar içi	241,027	245	0,984		
	Toplam	245,333	248			
Sportmenlik	Gruplar arası	0,660	3	0,220	0,254	0,858
	Gruplar içi	212,233	245	0,866		
	Toplam	212,894	248			
Örgütsel Vatandaşlık	Gruplar arası	0,907	3	0,302	0,604	0,613
	Gruplar içi	122,715	245	0,501		
	Toplam	123,622	248			

Katılımcıların duygusal zekâ (t=4.305, sd=232, p=0.015), duyguları yönetme (t=3.320, sd=232, p=0.038) özellikleri cinsiyet değişkenine farklılık göstermekte, örgütsel vatandaşlık toplamında ve diğer tüm alt boyutlarda cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermemektedir. Kadın katılımcıların toplam duygusal zekâ ($\bar{x}$=2,972) ve duyguları yönetme düzeyleri ($\bar{x}$=3,035) erkek katılımcılara göre daha yüksektir. (Tablo 12).

Tablo 12. Cinsiyet Değişkenine Göre Duygusal Zekâ ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İçin t Testi Analizi Sonuçları

	Cinsiyetiniz?	N	Arit.Ort.	Std. Sapma	t	sd	p
Duygusal Zekâ	Kadın	170	2,972	0,210	2,736	247	0,007
	Erkek	79	2,893	0,221			
Kendi Duygularını Anlama	Kadın	170	2,948	0,328	1,845	247	0,066
	Erkek	79	2,866	0,316			
Karşısındakinin Duygularını Anlam	Kadın	170	2,935	0,216	1,701	247	0,090
	Erkek	79	2,883	0,239			
Duyguları Yönetme	Kadın	170	3,035	0,256	2,922	247	0,004
	Erkek	79	2,931	0,274			

Tablo 12. Cinsiyet Değişkenine Göre Duygusal Zekâ ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İçin t Testi Analizi Sonuçları (Devam)

	Cinsiyetiniz?	N	Arit.Ort.	Std. Sapma	t	sd	p
Yardımseverlik	Kadın	170	3,815	0,695	-0,411	247	0,682
	Erkek	79	3,856	0,780			
Erdem	Kadın	170	3,394	0,882	-0,651	247	0,516
	Erkek	79	3,472	0,852			
Gönüllülük	Kadın	170	3,294	1,012	-0,912	247	0,362
	Erkek	79	3,418	0,957			
Sportmenlik	Kadın	170	3,547	0,972	-0,830	247	0,407
	Erkek	79	3,652	0,822			
Örgütsel Vatandaşlık	Kadın	170	3,514	0,714	-0,901	247	0,369
	Erkek	79	3,601	0,690			

Mesleki hizmet süresi değişkenine göre duygusal zekâ ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyi için betimsel istatistikler Tablo 13'te gösterilmiştir.

Tablo 13-A. Mesleki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Duygusal Zekâ ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İçin Betimsel İstatistikler

		N	Arit.Ort.	Std. Sapma
Duygusal Zekâ	5 yıl ve daha az	52	3,014	0,175
	6-10 yıl	60	2,932	0,223
	11-15 yıl	56	2,939	0,229
	16 yıl ve üstü	81	2,922	0,222
	Toplam	249	2,947	0,216
Kendi Duygularını Anlama	5 yıl ve daha az	52	3,039	0,252
	6-10 yıl	60	2,935	0,359
	11-15 yıl	56	2,886	0,345
	16 yıl ve üstü	81	2,862	0,313
	Toplam	249	2,922	0,326
Karşısındakinin Duygularını Anlam	5 yıl ve daha az	52	2,958	0,221
	6-10 yıl	60	2,900	0,229
	11-15 yıl	56	2,926	0,223
	16 yıl ve üstü	81	2,901	0,224
	Toplam	249	2,919	0,224
Duyguları Yönetme	5 yıl ve daha az	52	3,045	0,250
	6-10 yıl	60	2,962	0,258
	11-15 yıl	56	3,005	0,276
	16 yıl ve üstü	81	3,002	0,274
	Toplam	249	3,002	0,266
Yardımseverlik	5 yıl ve daha az	52	3,969	0,677
	6-10 yıl	60	3,830	0,648
	11-15 yıl	56	3,614	0,746
	16 yıl ve üstü	81	3,884	0,761
	Toplam	249	3,828	0,721
Erdem	5 yıl ve daha az	52	3,673	0,857
	6-10 yıl	60	3,350	0,834
	11-15 yıl	56	3,094	0,935
	16 yıl ve üstü	81	3,531	0,802
	Toplam	249	3,419	0,872

Tablo 13-A. Mesleki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Duygusal Zekâ ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İçin Betimsel İstatistikler (Devam)

		N	Arit.Ort.	Std. Sapma
Gönüllülük	5 yıl ve daha az	52	3,476	0,920
	6-10 yıl	60	3,442	0,972
	11-15 yıl	56	3,254	1,078
	16 yıl ve üstü	81	3,216	0,995
	Toplam	249	3,333	0,995
Sportmenlik	5 yıl ve daha az	52	3,635	1,030
	6-10 yıl	60	3,558	1,038
	11-15 yıl	56	3,509	0,876
	16 yıl ve üstü	81	3,611	0,810
	Toplam	249	3,580	0,927
Örgütsel Vatandaşlık	5 yıl ve daha az	52	3,690	0,683
	6-10 yıl	60	3,546	0,696
	11-15 yıl	56	3,369	0,764
	16 yıl ve üstü	81	3,562	0,674
	Toplam	249	3,542	0,706

Katılımcılar, “kendi duygularını anlama” alt boyutu (F=3.535, sd1=3 sd2=245 p=0.015) ve “erdem” alt boyutunda (F=4.855, sd1=3 sd2=245 p=0.003) “mesleki hizmet yılı” değişkenine göre farklılık göstermekte, toplam ve diğer tüm alt boyutlarda farklılık göstermemektedir. (Tablo 13-B)

Tablo 13-B. Mesleki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Duygusal Zekâ ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İçin Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Duygusal Zekâ	Gruplar arası	0,300	3	0,100	2,166	0,093
	Gruplar içi	11,309	245	0,046		
	Toplam	11,609	248			
Kendi Duygularını Anlama	Gruplar arası	1,093	3	0,364	3,535	0,015
	Gruplar içi	25,256	245	0,103		
	Toplam	26,350	248			
Karşısındakinin Duygularını Anlam	Gruplar arası	0,129	3	0,043	0,851	0,467
	Gruplar içi	12,360	245	0,050		
	Toplam	12,489	248			
Duyguları Yönetme	Gruplar arası	0,193	3	0,064	0,912	0,436
	Gruplar içi	17,321	245	0,071		
	Toplam	17,515	248			
Yardımseverlik	Gruplar arası	3,849	3	1,283	2,511	0,059
	Gruplar içi	125,194	245	0,511		
	Toplam	129,043	248			
Erdem	Gruplar arası	10,580	3	3,527	4,855	0,003
	Gruplar içi	177,960	245	0,726		
	Toplam	188,541	248			
Gönüllülük	Gruplar arası	3,225	3	1,075	1,088	0,355
	Gruplar içi	242,109	245	0,988		
	Toplam	245,333	248			
Sportmenlik	Gruplar arası	0,545	3	0,182	0,209	0,890
	Gruplar içi	212,349	245	0,867		
	Toplam	212,894	248			
Örgütsel Vatandaşlık	Gruplar arası	2,847	3	0,949	1,925	0,126
	Gruplar içi	120,775	245	0,493		
	Toplam	123,622	248			

“Kendi duygularını anlama” alt boyutunda, 5 yıl ve daha az mesleki hizmet yılına sahip katılımcılar 11-15 yıl ve 16 yıl ve üstü mesleki hizmet yılına sahip katılımcılara göre kendilerinin duygusal zekâlarını daha yüksek düzey olarak algılamaktadırlar. “Erdem” alt boyutunda 5 yıl ve daha az mesleki hizmet yılına sahip katılımcılar, 6-10 yıl ve 11-15 yıl mesleki sahip olanlara; 16 yıl ve üstü mesleki hizmet yılına sahip katılımcılar ise, 11-15 yıl mesleki hizmet süresine sahip olanlara göre “erdem” davranışı gösterme düzeylerini daha yüksek olarak algılamaktadırlar (Tablo 13-C).

Tablo 13-C. Mesleki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Duygusal Zekâ ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İçin LSD Analizi Sonuçları

DependentVariable	(I) Mesleki Hizmet Süreniz?	(J) Mesleki Hizmet Süreniz?	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Hata	p
Kendi Duygularını Anlama	5 yıl ve daha az	6-10 yıl	0,105	0,061	0,086
		11-15 yıl	0,154	0,062	0,014
		16 yıl ve üstü	0,178	0,057	0,002
	6-10 yıl	5 yıl ve daha az	-0,105	0,061	0,086
		11-15 yıl	0,049	0,060	0,413
		16 yıl ve üstü	0,073	0,055	0,184
	11-15 yıl	5 yıl ve daha az	-0,154	0,062	0,014
		6-10 yıl	-0,049	0,060	0,413
		16 yıl ve üstü	0,024	0,056	0,669
	16 yıl ve üstü	5 yıl ve daha az	-0,178	0,057	0,002
		6-10 yıl	-0,073	0,055	0,184
		11-15 yıl	-0,024	0,056	0,669
Erdem	5 yıl ve daha az	6-10 yıl	0,323	0,161	0,047
		11-15 yıl	0,579	0,164	0,000
		16 yıl ve üstü	0,142	0,151	0,349
	6-10 yıl	5 yıl ve daha az	-0,323	0,161	0,047
		11-15 yıl	0,256	0,158	0,107
		16 yıl ve üstü	-0,181	0,145	0,214
	11-15 yıl	5 yıl ve daha az	-0,579	0,164	0,000
		6-10 yıl	-0,256	0,158	0,107
		16 yıl ve üstü	-0,437	0,148	0,003
	16 yıl ve üstü	5 yıl ve daha az	-0,142	0,151	0,349
		6-10 yıl	0,181	0,145	0,214
		11-15 yıl	0,437	0,148	0,003

Katılımcıların yöneticilik hizmet süresi değişkenine göre duygusal zekâ ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerine ilişkin betimsel istatistikler Tablo 14-A’ da verilmiştir.

Tablo 14-A. Yöneticilik Hizmet Süresi Değişkenine Göre Duygusal Zekâ ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İçin Betimsel İstatistikler

		N	Arit.Ort.	Std. Sapma
Duygusal Zekâ	5 yıl ve daha az	14	2,871	0,241
	6-10 yıl	5	2,782	0,241
	11-15 yıl	5	2,830	0,156
	16 yıl ve üstü	4	2,938	0,196
	Toplam	28	2,858	0,216
Kendi Duygularını Anlama	5 yıl ve daha az	14	2,813	0,258
	6-10 yıl	5	2,586	0,243
	11-15 yıl	5	3,018	0,266
	16 yıl ve üstü	4	2,868	0,309
	Toplam	28	2,817	0,283
Karşısındakinin Duygularını Anlam	5 yıl ve daha az	14	2,856	0,292
	6-10 yıl	5	2,852	0,221
	11-15 yıl	5	2,708	0,237
	16 yıl ve üstü	4	2,853	0,191
	Toplam	28	2,828	0,253
Duyguları Yönetme	5 yıl ve daha az	14	2,945	0,316
	6-10 yıl	5	2,904	0,316
	11-15 yıl	5	2,764	0,147
	16 yıl ve üstü	4	3,098	0,216
	Toplam	28	2,927	0,284
Yardımseverlik	5 yıl ve daha az	14	4,143	0,499
	6-10 yıl	5	3,240	1,081
	11-15 yıl	5	4,320	0,593
	16 yıl ve üstü	4	4,700	0,258
	Toplam	28	4,093	0,743
Erdem	5 yıl ve daha az	14	3,500	0,915
	6-10 yıl	5	3,350	1,126
	11-15 yıl	5	3,600	0,762
	16 yıl ve üstü	4	3,938	0,427
	Toplam	28	3,554	0,854
Gönüllülük	5 yıl ve daha az	14	3,857	0,853
	6-10 yıl	5	3,350	1,112
	11-15 yıl	5	3,650	0,762
	16 yıl ve üstü	4	4,313	0,515
	Toplam	28	3,795	0,855
Sportmenlik	5 yıl ve daha az	14	3,821	0,890
	6-10 yıl	5	4,000	1,000
	11-15 yıl	5	3,800	0,570
	16 yıl ve üstü	4	4,375	0,946
	Toplam	28	3,929	0,847
Örgütsel Vatandaşlık	5 yıl ve daha az	14	3,832	0,559
	6-10 yıl	5	3,488	0,763
	11-15 yıl	5	3,844	0,563
	16 yıl ve üstü	4	4,333	0,466
	Toplam	28	3,844	0,606

Katılımcıların, kendilerinin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeylerini değerlendirmeleri “yardımseverlik” alt boyutunda (F=4.544, sd1=3 sd2=27 p=0.012) yöneticilik hizmet süresine göre farklılık göstermekte, toplamda ve diğer tüm boyut ve alt boyutlarda yöneticilik hizmet süresine göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 14-B)

Tablo 14-B. Yöneticilik Hizmet Süresi Değişkenine Göre Duygusal Zekâ ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İçin Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Duygusal Zekâ	Gruplar arası	0,061	3	0,020	0,403	0,752
	Gruplar içi	1,203	24	0,050		
	Toplam	1,264	27			
Kendi Duygularını Anlama	Gruplar arası	0,479	3	0,160	2,288	0,104
	Gruplar içi	1,676	24	0,070		
	Toplam	2,155	27			
Karşısındakinin Duygularını Anlam	Gruplar arası	0,088	3	0,029	0,431	0,733
	Gruplar içi	1,634	24	0,068		
	Toplam	1,722	27			
Duyguları Yönetme	Gruplar arası	0,256	3	0,085	1,065	0,382
	Gruplar içi	1,925	24	0,080		
	Toplam	2,181	27			
Yardımseverlik	Gruplar arası	5,404	3	1,801	4,544	0,012
	Gruplar içi	9,514	24	0,396		
	Toplam	14,919	27			
Erdem	Gruplar arası	0,848	3	0,283	0,360	0,782
	Gruplar içi	18,822	24	0,784		
	Toplam	19,670	27			
Gönüllülük	Gruplar arası	2,221	3	0,740	1,013	0,404
	Gruplar içi	17,536	24	0,731		
	Toplam	19,757	27			
Sportmenlik	Gruplar arası	1,066	3	0,355	0,466	0,709
	Gruplar içi	18,291	24	0,762		
	Toplam	19,357	27			
Örgütsel Vatandaşlık	Gruplar arası	1,590	3	0,530	1,531	0,232
	Gruplar içi	8,311	24	0,346		
	Toplam	9,901	27			

"Yardımseverlik" alt boyutunda 6 -10 yıl yöneticilik hizmet süresine sahip katılımcılar; 5 yıl ve daha az, 11-15 yıl ve 16 yıl ve üstü yöneticilik hizmet süresine sahip katılımcılar göre kendilerinin "yardımseverlik" davranışı gösterme düzeylerini daha düşük olarak algılamaktadırlar. (Tablo 14-C)

Tablo 14-C. Yöneticilik Hizmet Süresi Değişkenine Göre Duygusal Zekâ ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İçin LSD Analizi Sonuçları

DependentVariable	(I) Yöneticilik Hizmet Süreniz?	(J) Yöneticilik Hizmet Süreniz?	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Hata	P
Yardımseverlik	5 yıl ve daha az	6-10 yıl	0,903	0,328	0,011
		11-15 yıl	-0,177	0,328	0,594
		16 yıl ve üstü	-0,557	0,357	0,132
	6-10 yıl	5 yıl ve daha az	-0,903	0,328	0,011
		11-15 yıl	-1,080	0,398	0,012
		16 yıl ve üstü	-1,460	0,422	0,002
	11-15 yıl	5 yıl ve daha az	0,177	0,328	0,594
		6-10 yıl	1,080	0,398	0,012
		16 yıl ve üstü	-0,380	0,422	0,377
	16 yıl ve üstü	5 yıl ve daha az	0,557	0,357	0,132
		6-10 yıl	1,460	0,422	0,002
		11-15 yıl	0,380	0,422	0,377

Katılımcıların eğitim durumu değişkenine göre kendilerinin duygusal zekâ ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeylerini algılamalarına ilişkin betimsel istatistikler Tablo 15-A'da verilmiştir.

Tablo 15-A. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Duygusal Zekâ Düzeyi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İçin Betimsel İstatistikler

		N	Arit.Ort.	Std. Sapma
Duygusal Zekâ	Ön lisans	20	2,853	0,252
	Lisans	215	2,950	0,208
	Yüksek lisans	14	3,036	0,255
	Toplam	249	2,947	0,216
Kendi Duygularını Anlama	Ön lisans	20	2,763	0,309
	Lisans	215	2,933	0,320
	Yüksek lisans	14	2,974	0,396
	Toplam	249	2,922	0,326
Karşısındakinin Duygularını Anlam	Ön lisans	20	2,848	0,257
	Lisans	215	2,918	0,217
	Yüksek lisans	14	3,029	0,263
	Toplam	249	2,919	0,224
Duyguları Yönetme	Ön lisans	20	2,953	0,293
	Lisans	215	3,000	0,257
	Yüksek lisans	14	3,110	0,348
	Toplam	249	3,002	0,266
Yardımseverlik	Ön lisans	20	3,780	0,960
	Lisans	215	3,823	0,703
	Yüksek lisans	14	3,971	0,641
	Toplam	249	3,828	0,721
Erdem	Ön lisans	20	3,425	0,960
	Lisans	215	3,385	0,861
	Yüksek lisans	14	3,929	0,811
	Toplam	249	3,419	0,872
Gönüllülük	Ön lisans	20	3,238	1,137
	Lisans	215	3,315	0,976
	Yüksek lisans	14	3,750	1,042
	Toplam	249	3,333	0,995
Sportmenlik	Ön lisans	20	3,775	0,966
	Lisans	215	3,526	0,931
	Yüksek lisans	14	4,143	0,535
	Toplam	249	3,580	0,927
Örgütsel Vatandaşlık	Ön lisans	20	3,556	0,816
	Lisans	215	3,514	0,698
	Yüksek lisans	14	3,950	0,568
	Toplam	249	3,542	0,706

Katılımcıların, duygusal zekâ düzeylerini değerlendirmeleri "duygusal zekâ" toplamında (F=3.163 sd1=2 sd2=246 p=0.044) eğitim durumuna göre farklılık göstermekte, toplamda ve diğer tüm alt boyutlarda eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir.

Katılımcıların, kendilerinin örgütsel vatandaşlık davranışını gösterme düzeylerini değerlendirmeleri "sportmenlik" alt boyutunda (F=3.465 sd1=2

sd2=246 p=0.033) eğitim durumuna göre farklılık göstermekte, toplamda ve diğer tüm boyut ve alt boyutlarda eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 15-B)

Tablo 15-B. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Duygusal Zekâ ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İçin Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Duygusal Zekâ	Gruplar arası	0,291	2	0,146	3,163	0,044
	Gruplar içi	11,318	246	0,046		
	Toplam	11,609	248			
Kendi Duygularını Anlama	Gruplar arası	0,574	2	0,287	2,741	0,067
	Gruplar içi	25,775	246	0,105		
	Toplam	26,350	248			
Karşısındakinin Duygularını Anlam	Gruplar arası	0,270	2	0,135	2,723	0,068
	Gruplar içi	12,219	246	0,050		
	Toplam	12,489	248			
Duyguları Yönetme	Gruplar arası	0,213	2	0,107	1,517	0,221
	Gruplar içi	17,301	246	0,070		
	Toplam	17,515	248			
Yardımseverlik	Gruplar arası	0,339	2	0,169	0,324	0,724
	Gruplar içi	128,704	246	0,523		
	Toplam	129,043	248			
Erdem	Gruplar arası	3,886	2	1,943	2,589	0,077
	Gruplar içi	184,654	246	0,751		
	Toplam	188,541	248			
Gönüllülük	Gruplar arası	2,686	2	1,343	1,361	0,258
	Gruplar içi	242,648	246	0,986		
	Toplam	245,333	248			
Sportmenlik	Gruplar arası	5,832	2	2,916	3,465	0,033
	Gruplar içi	207,061	246	0,842		
	Toplam	212,894	248			
Örgütsel Vatandaşlık	Gruplar arası	2,506	2	1,253	2,545	0,081
	Gruplar içi	121,116	246	0,492		
	Toplam	123,622	248			

Duygusal zekâ toplamında yüksek lisans mezunu katılımcılar; kendi duygusal zekâ düzeylerini, ön lisans mezunu katılımcılara göre daha yüksek olarak algılamaktadırlar.

“Sportmenlik” alt boyutunda yüksek lisans mezunu katılımcılar, lisans mezunu katılımcılara göre örgütsel vatandaşlık gösterme düzeylerini daha yüksek olarak algılamaktadırlar. (Tablo 15-C)

Tablo 15-C. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Duygusal Zekâ ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İçin LSD Analizi Sonuçları

	(I) Eğitim durumunuz?	(J) Eğitim durumunuz?	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Hata	p
Duygusal Zekâ	Ön lisans	Lisans	-0,098	0,050	0,052
		Yüksek lisans	-0,183	0,075	0,015
	Lisans	Ön lisans	0,098	0,050	0,052
		Yüksek lisans	-0,085	0,059	0,150
	Yüksek lisans	Ön lisans	0,183	0,075	0,015
		Lisans	0,085	0,059	0,150
Sportmenlik	Ön lisans	Lisans	0,249	0,214	0,246
		Yüksek lisans	-0,368	0,320	0,251
	Lisans	Ön lisans	-0,249	0,214	0,246
		Yüksek lisans	-0,617	0,253	0,015
	Yüksek lisans	Ön lisans	0,368	0,320	0,251
		Lisans	0,617	0,253	0,015

Katılımcıların toplam örgütsel vatandaşlık davranışı (t=4.305, sd=232, p=0.015) ve gönüllük(t=3.320, sd=232, p=0.038) özellikleri çalışılan kurumun mahalli değişkenine farklılık göstermekte, Duygusal zekâ toplamında ve diğer tüm alt boyutlarda "çalışılan kurumun mahalli" değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

Çalıştığı kurum köyde olan katılımcıların toplam örgütsel vatandaşlık davranışı ($\bar{x}$=3,683) ve "gönüllük" alt boyutundaki düzeyleri ($\bar{x}$=3,592) ilçe merkezinde çalışanlara göre daha yüksektir. (Tablo 16).

Tablo 16. Çalışılan Kurumun Mahalli Değişkenine Göre Duygusal Zekâ ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İçint Testi Analizi Sonuçları

	Çalıştığınız kurumun mahalli?	N	Arit.Ort.	Std. Sapma	t	df	p
Duygusal Zekâ	İlçe merkezi	173	2,947	0,203	-0,045	247	0,964
	Köy	76	2,948	0,245			
Kendi Duygularını Anlama	İlçe merkezi	173	2,911	0,301	-0,793	247	0,429
	Köy	76	2,947	0,377			
Karşısındakinin Duygularını Anlam	İlçe merkezi	173	2,924	0,217	0,518	247	0,605
	Köy	76	2,908	0,241			
Duyguları Yönetme	İlçe merkezi	173	3,006	0,255	0,383	247	0,702
	Köy	76	2,992	0,291			
Yardımseverlik	İlçe merkezi	173	3,793	0,688	-1,158	247	0,248
	Köy	76	3,908	0,791			
Erdem	İlçe merkezi	173	3,395	0,835	-0,659	247	0,510
	Köy	76	3,474	0,954			
Gönüllülük	İlçe merkezi	173	3,220	0,945	-2,757	247	0,006
	Köy	76	3,592	1,061			
Sportmenlik	İlçe merkezi	173	3,506	0,881	-1,926	247	0,055
	Köy	76	3,750	1,008			
Örgütsel Vatandaşlık	İlçe merkezi	173	3,480	0,650	-2,101	247	0,037
	Köy	76	3,683	0,807			

6. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

6.1. Sonuçlar

İlkokul öğretmenlerinin duygusal zekâ düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık tutumları arasındaki ilişki ile ilgili sonuçlar:

1) İlkokul öğretmenlerinin duygusal zekâ, örgütsel vatandaşlığın boyut ve tüm alt boyutlarına ait puan ortalamaları yüksektir.
2) İlkokul öğretmenleri duygusal zekâ yönünden(homojen) benzer karaktere sahip iken, örgütsel vatandaşlık bakımından ise daha (heterojen) ayrı görüşlere sahiptirler.
3) Örgütsel vatandaşlık ile "duygusal zekâ toplamı" ,"kendi duygularını anlama" ve "duygularını yönetme" arasında $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur. Örgütsel vatandaşlık ile "karşısındakinin duygularını anlama" arasında $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.
4) Duygusal zekâ ile "örgütsel vatandaşlık toplamı" , "gönüllük", "erdem" ve "yardımseverlik "arasında $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir pozitif farklılaşma bulunmuştur. Duygusal zekâ ile "sportmenlik" arasında $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.
5) Toplam duygusal zekâ arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışı da artmaktadır. ($p<0,05$ $r=,188$)

Tablo 17. Sonuç Özetleri

	Yaşınız?	Cinsiyetiniz?	Mesleki Hizmet Süreniz?	Statünüz?	Yöneticilik Hizmet Süreniz?	Eğitim durumunuz?	Çalıştığınız kurumun mahalli?
Duygusal Zekâ	-	✔	-	-	-	✔	-
Kendi Duygularını Anlama	-	-	✔	-	-	-	-
Karşısındakinin Duygularını Anlam	-	-	-	-	-	-	-
Duyguları Yönetme	-	✔	-	-	-	-	-
Yardımseverlik	-	-	-	-	✔	-	-
Erdem.	-	-	✔	-	-	-	-
Gönüllülük	-	-	-	-	-	-	✔
Sportmenlik	-	-	-	-	-	✔	-
Örgütsel Vatandaşlık	-	-	-	-	-	-	✔

Duygusal zekâya etki eden demografik değişkenlere yönelik sonuçlar:

1) Duygusal zekâ toplamı ve tüm alt boyutları yaş ve statü değişkenine göre farklılaşmamaktadır.

2) Duygusal zekâ toplamı, kendi duygularını anlama, karşısındakinin duygularını anlama ve duyguları yönetme; *yöneticilik hizmet süresi* ve çalışılan kurumun mahalli değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

3) Katılımcıların duygusal zekâ ve duyguları yönetme özellikleri cinsiyet değişkenine farklılık göstermektedir. Kadın katılımcıların toplam duygusal zekâ ve duyguları yönetme düzeyleri erkek katılımcılara göre daha yüksektir.

4) Duygusal zekâ "duygusal zekâ" toplamında, eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir. Buna göre: yüksek lisans mezunu katılımcıların duygusal zekâ toplamında davranış gösterme düzeyleri, lisans mezunu katılımcılara göre daha yüksektir.

5) Katılımcıların, “kendi duygularını anlama” alt boyutundaki tutumları “mesleki hizmet yılı” değişkenine göre farklılık göstermektedir. Buna göre; 5 yıl ve daha az mesleki hizmet yılına sahip katılımcılar, 11 yıl üstü mesleki hizmet yılına sahip katılımcılara göre kendi duygularını daha fazla anlamaktadırlar.

Örgütsel vatandaşlığa etki eden demografik değişkenlere yönelik sonuçlar:

1) Örgütsel vatandaşlık toplamı ve tüm alt boyutları yaş ve statü değişkenine göre farklılaşmamaktadır.

2) Örgütsel vatandaşlık toplamı, sportmenlik, gönüllülük, erdem ve yardımseverlik; cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

3) Katılımcıların, “erdem” alt boyutunda davranış sergileme düzeyi **“**mesleki hizmet yılı” değişkenine göre farklılık göstermektedir. Buna göre; 5 yıl ve daha az mesleki hizmet yılına sahip katılımcılar, 6-10 yıl ve 11-15 yıl mesleki sahip olanlara; 16 yıl ve üstü mesleki hizmet yılına sahip katılımcılar ise, 11-15 yıl mesleki hizmet süresine sahip olanlara göre daha fazla “erdem” davranışı sergilemektedir.

4) Katılımcıların, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyi *“*yardımseverlik” alt boyutunda yöneticilik hizmet süresine göre farklılık göstermektedir. Buna göre: “Yardımseverlik” alt boyutunda 6 -10 yıl yöneticilik hizmet süresine sahip katılımcılar, 5 yıl ve daha az, 11-15 yıl ve 16 yıl ve üstü yöneticilik hizmet süresine sahip katılımcılar göre daha az “yardımseverlik” davranışı sergilemektedirler.

5) Örgütsel vatandaşlık, “sportmenlik” alt boyutunda eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir. Buna göre; “Sportmenlik” alt boyutunda yüksek lisans mezunu katılımcıların örgütsel vatandaşlık gösterme düzeyleri, lisans mezunu katılımcılara göre daha yüksektir.

6) Köyde çalışan katılımcıların toplam örgütsel vatandaşlık davranışı ve *“*gönüllük” alt boyutunda davranış sergileme düzeyleri, ilçe merkezinde çalışanlara göre daha yüksektir.

6.2. Tartışma

Bu çalışmada katılımcıların toplam duygusal zekâ düzeyleri arttıkça, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme davranışlarının da arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Carmeli ve Josman (2006) ‘ yapmış oldukları çalışmalarında, yüksek duygusal zekâya sahip olan iş görenlerin örgütsel kuralları ve normları daha iyi anladıklarını ve işyerindeki informal davranışsal beklentilere karşı daha duyarlı olduklarını; örgütsel çevrelerine gösterdikleri bu duyarlılıktan dolayı da örgütün genel faydasını hedef alan uysallık davranışlarını daha fazla sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır. (Karakuş, 2008). Aynı şekilde. Antony (2013), bireyin içindeki duygusal zeka seviyesi yükseldikçe, organizasyon ve vatandaşlık davranışına olan bağlılığın artacağını belirtmektedir. James, Velayudhan, Gayatridevi, (2010) araştırmalarının genel sonuçları duygusal zekanın örgütsel vatandaşlık davranışı ile anlamlı şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir.

Bu yapılan araştırma sonucu, cinsiyet değişkenine göre, kadın katılımcıların toplam duygusal zekâları ve duygularını yönetme düzeyleri erkek katılımcılara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim durumu değişkenine göre ise, yüksek lisans mezunu katılımcıların duygusal zekâ düzeyleri, lisans mezunu katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Gürbüz (2006)’ün araştırmasına göre de, duygusal zekânın iş görenlerin cinsiyet ve eğitim durumlarına göre anlamlı farklılığı mevcuttur. Araştırmaya dâhil edilen iş görenlerin eğitim düzeyi arttıkça genel olarak duygusal zekâları da artmaktadır. Aynı araştırmaya göre kadın iş görenlerin duygusal zekâları, erkek iş görenlere göre daha yüksektir.

Yine bu çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışının “cinsiyet” değişkeni göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Buna karşın Samancı, Kalaycı (2005) örgütsel vatandaşlık davranışının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterdiğini, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha çok gönüllü davranışlar sergilediği belirtilmiştir.

Bu araştırmada örgütsel vatandaşlık, “sportmenlik” alt boyutunda eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir. Buna göre; “Sportmenlik” alt boyutunda yüksek lisans mezunu katılımcıların, lisans mezunu katılımcılar göre örgütsel vatandaşlık gösterme düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Güllü Ve Şahin(2018) milli güreşçiler üzerinde yapmış oldukları araştırmada ön lisans-lisans mezunu katılımcıların sportmenlik yönelimlerinin lise mezunlarına göre daha yüksek düzeyde görüş bildirmeleri ise eğitimin bir yansıması olarak değerlendirilmiştir.

Bu araştırmada “İlkokul öğretmenlerinin “örgütsel vatandaşlık davranışı” ile ilgili tutumları, ‘’erdemlilik’’ alt boyutunda mesleki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir. Karakuş (2008) çalışmasındaki sonuçlara göre de anlamlı ve pozitif çıkan β katsayısı, öğretmenlerin mesleki kıdemi yükseldikçe ‘’üyelik erdemi’’ boyutundaki örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha fazla sergilediklerini göstermektedir. Özaslan ve Acar (2009)’ın çalışmasına göre de çalışanların bağlı bulundukları kurumdaki çalışma süreleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri bakımından anlamlı bir farklılık vardır.

Bu çalışmada çalıştığı kurumları köyde olan katılımcıların toplam örgütsel vatandaşlık davranışı ve “gönüllük” alt boyutundaki düzeyleri, ilçe merkezinde çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Slade ve Slade, (1978)’ e göre kentsel ve kırsal kökenlerin özgecilik açısından önemi daha hassastır. Bu sonuç bize Milgram'ın (1970), “uyaran aşırı yüklemesi” nosyonunu da çağrıştırabilir. Bu açıklama, kentsel ortamlardaki insanların birçok sosyal uyaranı göstererek fiziksel ve sosyal çevreden aşırı uyarılma ile baş etmeyi öğrendiklerini ve böylece başkalarının ihtiyaçlarına duyarlılıklarını azalttıklarını iddia edecektir. Foa ve Foa(1976), şehir ortamlarının maruz kaldığı anonimlik ve aşırı yüklenmenin, güven ve kişisel ihtiyaçlara dayanarak sözleşme dışı veya yaygın değişime karşı daha az meyilli olduğu, daha resmi ve sözleşmeye dayalı işlemlere bağımlı olduğunu öne sürmüştür (Organ, Smith Ve Dennis, 1983).

6.3. Öneriler

Bu bölümde, araştırma sonuçlarına bağlı olarak önce yöneticiler için daha sonra da araştırmacılar için öneriler geliştirilmektedir.

6.3.1. Yöneticiler İçin Öneriler

1) Araştırma sonucu toplam duygusal zekâ arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığı bulgusuna ulaşılmıştır. Kurumların, işe alımlarda bu hususu dikkate alması ve duygusal zekâ testinden yüksek puan alan kişileri tercih etmesi önerilir.

2) Eğitim fakültelerinin müfredatlarında duygusal zekâya yer verilmesinde ve halen görevde bulunan öğretmenlerin bu alanda yüksek lisans ve doktora çalışmaları için yönlendirilmesinde fayda görülmektedir.

3) İlkokul öğretmenlerinin "örgütsel vatandaşlık" ilgili tutumları; mesleki hizmet süresi, yöneticilik hizmet süresi, eğitim durumu, değişkenlerine göre anlamlı ve pozitif bir şekilde pozitif farklılık göstermektedir. Buna göre, açılacak proje okullarına öğretmen ve yönetici görevlendirmesi esnasında yukarıdaki hususların göz önünde bulundurulmasında fayda görülmektedir.

4) Duygusal zekâ ile "örgütsel vatandaşlık toplamı" , "gönüllük", "erdem" ve "yardımseverlik" arasında düzeyinde anlamlı bir pozitif farklılaşma bulunmuştur. Buna göre; okul yöneticilerinin; öğretmenlere takım çalışması gerektiren görevler vereceği, öğretmenlerin iş görme becerilerinin arttırılması için etkileşim yolunun tercih edileceği ayrıca verilen görevlerin ağır bir sorumluluk ve motivasyon gerektirdiği durumlarda, görev verilecek öğretmenlerin seçiminde duygusal zeka düzeyi yüksek bireylerin tercih edilmesinde fayda görülmektedir.

5) Köyde çalışan katılımcıların örgütsel vatandaşlık toplamı ve "gönüllük" alt boyutunda davranış sergileme düzeylerinin, ilçe merkezinde çalışanlara göre daha yüksektir. Köyde çalışan personel sayısının az olması neticesinde oluşan sıcak ilişkiler, öğretmeni okul idaresine yakınlaştırır ve karar alma mekanizmasına katılmasını sağlar. Karara ortak olan

öğretmen istenilen sonucun elde edilmesi için gönüllük davranışını daha fazla sergiler. Bu davranışın ilçe merkezinde çalışan öğretmenlerce de benimsenmesi için, öğretmenlerin okulda alınan kararlara katılmasının sağlanmasında fayda görülmektedir.

6) Okul yöneticilerinin, çalışanlar arasında duygu temelli iletişimi arttıracak huzurlu iş ortamını hazırlamasında ve çalışanların birbirlerini iş ortamı dışında tanıyabilecekleri sosyal etkinlikler düzenlemesinde fayda görülmektedir.

6.3.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

1) Katılımcıların "yardımseverlik" davranışı gösterme düzeyleri, yöneticilik hizmet süresine göre farklılık göstermektedir. Buna göre: "Yardımseverlik" alt boyutunda 6 -10 yıl yöneticilik hizmet süresine sahip katılımcılar; diğer tüm gruplara göre "yardımseverlik" davranışını daha az göstermektedirler. Araştırmacılar, bu durumu etkileyen değişkenleri ortaya çıkartabilirler.

2) "Erdem" alt boyutunda 5 yıl ve daha az mesleki hizmet yılına sahip katılımcıların, 6-10 yıl ve 11-15 yıl mesleki sahip olanlara; 16 yıl ve üstü mesleki hizmet yılına sahip katılımcılar ise, 11-15 yıl mesleki hizmet süresine sahip olanlara göre "erdem" davranışı gösterme düzeyleri daha yüksektir. Araştırmacılar; 11-15 yıl arası tecrübeye sahip öğretmenlerin, erdem (kendini geliştirme ve örgüte karşı sorumlu hissetme) davranışı gösterme düzeylerinin yapılan değerlendirmede diğerlerine göre düşük olmasının sebeplerini araştırarak ortaya çıkartabilirler.

3) Köyde çalışan katılımcıların örgütsel vatandaşlık toplamı ve "gönüllülük" alt boyutunda davranış sergileme düzeylerinin, ilçe merkezinde çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmacılar bunun sebepleri araştırılabilir.

KAYNAKÇA

Acar, F. (2002). “Duygusal Zekâ ve Liderlik”, *E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* Sayı 12, s.53-68.

Acar, F. “Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi” (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.

Akkoç, Z. ‘’Duygusal Zekâ’’ (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kahraman Maraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 2007.

Alp, M. (2007). **Örgütlerde Psikolojik Sahiplenme Ve Örgütsel Vatandaşlık**: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Atalay Giderler, C. (2010). Personel Güçlendirme Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İnsan Kaynakları Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara.

Atalay, C. (2010). **İnsan Kaynakları Yönetimi.** Ankara: Detay Yayıncılık.

Atalay, İ. ‘’*Örgütsel Vatandaşlık Ve Örgütsel Adalet*.’’(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Afyon Karahisar.

Baltaş, Z. (2011). **Duygusal Zekâ.** İstanbul: Remzi Kitabevi, 4. Basım

Basım, H. ve Şeşen, N & H. 2006 “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

*Buluç, B.*2008 **‘**’Orta Öğretim Okullarında Örgütsel Sağlık ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki’’, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi (Güz),* 6 (4), s.571-602

Bursalıoğlu, Z. (2008). *Okul Yönetimin de Yeni Yapı Ve Davranış.* Ankara: Pagem Akademi.

Caruse, D. R. ve Salovey, P. (2007). *Duygusal Zekâ Yöneticisi* (Çev. Süheyla Kaymak). İstanbul: CreaYayıncılık

Cooper, R ve Sawaf, A.(2000). *Yönetimde Ve Organizasyonda Duygusal Zekâ,*(Çev. Sancar. B). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Çakar, U. ve Arbak, Y. 2004 "Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zekâ", *D.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3),s.23-48.

Çetin, M. Yeşilbağ, Y. ve Akdağ, B. 2003 '' Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı'', *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi,* 17, 39–54.

Doğan, M.A. ''İlköğretim Okullarında Öğretmenlere Uygulanan Psikolojik Şiddetin (Mobbing)İş Doyumuna Etkisi: Ankara İli Sincan İlçesi Örneği. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ankara 2009.

Doğan, S. Ve Demiral, Ö. 2007 "Kurumların Başarısında DuygusalZekânın Rolü ve Önemi", *Celal BayarÜniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi*, 14 (1), s. 209 230.

Doğan, S.ve Şahin, F. 2007 ''Duygusal Zekâ: Tarihsel gelişimi Ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış'',*Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), s.231-252

Doruk, E. ve Öngören, H. 2005 ''İnsan İlişkilerinde Ve İş Yaşamında Duygusal Zekâ'', *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi.*

Edizler, G. 2010 '' İnsan Kaynakları Yönetiminde Duygusal Zeka Ölçüm Ve Modelleri'', *Yaşar Üniversitesi Dergisi,* 18(5), s.2970-2984.

Ergin, Demirali Yaşar; İşmen, Esra; Özabacı, Nilüfer. (1999). "EQ of Gifted Youths: A Comparative Study", 13th Biennial World Conference, World Council For Gifted and Talented Children, İstanbul

Girgin G.(2009). "***Üniversite Öğrencilerinde Duygusal Zekânın Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi***"*KKTC-Milli Eğitim Dergisi.* Sayı;3, 1-12

Goleman, D. (1996). **Duygusal Zekâ.**İstanbul: Varlık Yayınları.

Goleman, D. (1998). **İşbaşında Duygusal Zekâ.** İstanbul: Varlık Yayınları.

Goleman, D. (2000). **İşbaşında Duygusal Zekâ.**İstanbul: Varlık Yayınları, 2. Basım.

Goleman, D.; Boyatzıs, R.; Mckee,A. (2002) Yeni Liderler, çev. Filiz Nayır, Osman Deniztekin, 1. basım, Varlık Yayını, İstanbul,

Göçet, E. **Üniversite öğrencilerinin duygusal zekâ düzeyleri ile stresle başa çıkma tutumları arasındaki ilişki** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 2006.

Gündüz, G.'' İşletmelerde kurumsallaşma uygulamalarına yönelik çalışan tutumlarının örgütsel vatandaşlık ile ilişkisine yönelik bir uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 2008.

Gürbüz, S. 2006 ''Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma'', *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi(Bahar)*, 3(1),s. 48-75.

GÜRBÜZ, S. ve Murat YÜKSEL. 2008 "Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi" (Yüksek Lisans Tezi), *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 9(2), s. 174-190.

Güven, M. (2006) **Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki** *(*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Hooseini, E. ve Zirak, M. "The relationship between emotional intelligence and organizational citizenship behavior and organizational commitment in city secondary school teachers Torbat-h" İslamic Azad UniversityTorbat-e Heydarieh Branch Education Department 2016.

http://mebk12.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/09/01/320632/icerikler/zeka-kavrami-ve-coklu-zeka-kurami_125828.html

İplik, F. (2010). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.* İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.

İşbaşı, J. 2000 ‘’Çalışanların Yöneticilere Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama’ Karaman, A. ve Aylan, S. ‘’Örgütsel Vatandaşlık’’, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(1), s.35-47

İşbaşı, Ö. J. **Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 2000.

İşmen, E. (2004) *”Duygusal zekâ ve aile işlevleri arasındaki ilişki”***Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 7(11), s.55-75

Kamer, M. ’’Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)’’, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul 2001.

Karakuş, M, ‘’İlköğretim Okul Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerin Duygusal Zeka Yeterliklerinin, Öğretmenlerin Duygusal Adanmışlık, Örgütsel Vatandaşlık Ve İş Doyumu Düzeylerine Etkisi’’(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,2008.

Karaman, K; Yücel, C. ve Dönder, H. (2008). "*Öğretmen Görüşlerine Göre,* Okullardaki Bürokrasi İle Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki’’ **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Cilt:53, s. 49-74.

Kaynak Taşçı S. (2007). ***‘’Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı’’*** (Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 2007.

Keskin, H; Akgün, A. ve Yılmaz, S. (2013). **Duygusal Zekâ Ve Duygusal Yetenekler.** İstanbul: Der Yayınları.

Mayer, Salovey&Caruso, 2002b, Mayer-SaloveyCarusoEmotionalIntelligence Test (MSCEIT) User's Manual, Multi-HealthSystemsInc., Toronto, CanadaandDr David Caruso'swebsite at http://www.eiskills.com/MSCEIT.html(ET: 29.05.2019).

Lam, L.T. ve Kirby, S.L. 2002 Emotional Intelligence an Advantage? An Exploration of theimpact of Emotionaland General Intelligence on Indual Performance " TheJournal of SocialPsychology, 142(1), s.133-143

Memduhoğlu, H. ve Yılmaz, K. (2010). **Yönetimde Yeni Yaklaşımlar.** Ankara: Pegem Akademi Yayınları

Ölçüm Çetin, M. (2004). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Özaslan, Ö. Acar, A.B. ve Acar, A.C. 2009 ''Duygusal Zeka Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma'', *İstanbul Üniversitesi Dergisi*, 20 (64), s.98-111.

Özdemir Yaylacı, G. (2006). **Duygusal Zekâ.**İstanbul: Hayat Yayınları.

Özdemir Yaylacı, G. (2006). Kariyer Yaşamında Duygusal Zekâ ve İletişim Yeteneği.İstanbul: Hayat Yayınları.

Özdemir, Y. ''*Kariyer Devreleri İle Örgütsel Vatandaşlık Eğilimi Arasındaki İlişki:* Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Örneği (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)'', Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya 2005.

Özdevecioğlu, M.2003, "Örgütsel Vatandaslık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes ÜniversitesiİktisadiveİdariBilimler FakültesiDergisi,* 20, s. 117-135.

Özen, Y. 2013 ''Saldırganlık, Psikolojik Şiddet Ve Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki'', *Akademik Bakış Dergisi*, 35, s.

Özgen, I. 2008 '' Akademik Kariyer Gelişiminde Duygusal Zekânın Rolü Üzerine Bir Araştırma'', *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8(2), s.755-769.

Sabuncuoğlu, Z. Ve Vergiliel Tüz, Melek. (2013). *Örgütsel Davranış***.**Bursa: Aktüel Yayınları.

Salovey, P. ve J.D. Mayer (1990). "Emotional Intelligence" **Imagination, Cognition, andPersonality***,* sayı:9, ss.185-211.

Samancı, S. '' Örgütsel İklim ve Örgütsel Vatandaşlık (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)'', Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 2005.

Sezgin, F. 2005 ''Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar'', *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 25(1), s. 317-339.

Silah, M. (2005). *Sosyal Psikoloji*. Ankara: Seçkin Yayınları.

Steven, S. ve Book, J, H.(2003). **Duygusal Zekâ ve Başarının Sırrı.** (Çev. Müjde Işık) İstanbul: Özgür Yayınları.

Şahin, F. (2007). "*Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi Ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış"*, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:16, Sayı:3, s. 231-252.

Talu, N. 1999 ''Çoklu Zekâ Kuramı ve Eğitime Yansımaları'', *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* Sayı:15, s:164–172.

Tengilimoğlu, D. 2005 ''Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma'', *Gazi Üniversitesi Ticaret Ve Turizm EğitimFakültesi Dergisi,* 1, s.28-32

Tufan, Ş. ''Geliştirilen ''Duygusal Zekâ Eğitimi programının Ortaöğretim Dokuzuncu Sınıf Öğrencilerinin Duygusal Zekâ Düzeylerine Etkisi'' (Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü 2011.

Tuğrul C. (1999). ''Duygusal zekâ'',*Klinik Psikiyatri Dergisi*, Sayı;1, s. 12-20.

Tutar, H. (2003). **Örgütsel İletişim**. Ankara: Seçkin Yayınları

Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması", Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 61(4)4, s.1-22.

Ünal Z. (2003). **Öğretmenlerde İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 2003.

Yancı, F. ve Sağlam A.Ç. (2014). '' Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Duygusal Zekâları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki'', *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 7(1), 298-313.

Yelkikalan, N. 2006, *"*21. Yüzyılda Girişimcinin Yeni Özelliği: Duygusal Zeka", *Çanakkale On sekizMart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi***,**Cilt:1, s.. 39-50.

Yücel, C.; Kaynak, S. (2008). Teacher's personal characteristics and organizational citizenship behavior. Konya Selçuk University Journal of Social Sciences, 20, 685-707.

Understanding The Mediating Role of Quality of Work Life on the Relationship between Emotional Intelligence and Organizational Citizenship Behaviors

Lisbet Alfonso and Franck Zenasni Paris Descartes University, Sorbonne Paris Cite ´, France

Sabina Hodzic and Pilar Ripoll University of Valencia, Spain

EK A. ANKET

Sayın Öğretmenim/ Yöneticim

Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans programındaki "İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki" başlıklı tez çalışmamın zorunlu bir aşaması olan bu araştırma için sizin görüşlerinize ihtiyaç duyulmuştur. Bu anket formu bireyleri veya kurumları tek tek değil genel bir değerlendirme yapmak için hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacaktır.Elde edilen cevaplar gizli tutulacak ve bilimsel amaçlar için kullanılacağından tüm soruları içtenlikle yanıtlamanız beklenmektedir. Bu soruları yanıtlarken sizin durumunuz için en uygun olan seçeneğin karşısındaki □ içine + işareti koyunuz.

Göstereceğiniz ilgi ve tüm yardımlarınız için teşekkür ederim. Saygılarımla,

Nermin KONUK
Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Yüksek Lisans Öğrencisi

1) Yaşınız?
   - □ a) 30 ve daha küçük
   - □ b) 31-40
   - □ c) 41-50
   - □ d) 51 ve üstü
2) Cinsiyetiniz?
   - □ a) Kadın
   - □ b) Erkek
3) Mesleki Hizmet Süreniz?
   - □ a) 5 yıl ve daha az
   - □ b) 6-10 yıl
   - □ c) 11-15 yıl
   - □ d) 16 yıl ve üstü
4) Statünüz?
   - □ a) Müdür- Müdür Yardımcısı
   - □ b) Öğretmen
5) (Yönetici iseniz) Yöneticilik Hizmet Süreniz?
   - □ a) 5 yıl ve daha az
   - □ b) 6-10 yıl
   - □ c) 11-15 yıl
   - □ d) 16 yıl ve üstü
6) Eğitim durumunuz?
   - □ a) Ön lisans
   - □ b) Lisans
   - □ c) Lisansüstü
7) Çalıştığınız kurumun sektörü?
   - □ a) Devlet
   - □ b) Özel
8) Çalıştığınız kurumun mahalli?
   - □ a) İlçe merkezi
   - □ b) Köy

EK B. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadeleri okuyarak, size uygunluk derecesine göre her ifadenin karşısında bulunan seçeneklerden yalnızca birinin içine ✕ koyarak içtenlikle cevaplayınız.

		Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Çok Katılıyorm
1)	Yeni gelen meslektaşlarıma herkesten daha fazla yardımcı olurum.	☐	☐	☐	☐	☐
2)	Herkesten daha fazla diğer öğretmenlerin yardımına koşarım.	☐	☐	☐	☐	☐
3)	İşbirliğinde herkesten daha önde giderim.	☐	☐	☐	☐	☐
4)	Herkesin işini yerine getirmesine yardımcı olurum.	☐	☐	☐	☐	☐
5)	Herkesten daha fazla başkalarının derdini dinlerim.	☐	☐	☐	☐	☐
6)	Mesleki yayınları herkesten daha fazla takip ederim.	☐	☐	☐	☐	☐
7)	Herkesten daha fazla, gelişmeleri ve yenilikleri takip ederim.	☐	☐	☐	☐	☐
8)	Alanımdaki gelişmeleri herkesten daha fazla takip ederim.	☐	☐	☐	☐	☐
9)	Herkesten daha fazla kendimi geliştirir ve yenilerim.	☐	☐	☐	☐	☐
10)	Okul yararına işleri organize etmede ve yürütmede herkese göre daha aktifimdir.	☐	☐	☐	☐	☐
11)	Okulda herkesten daha fazla zorunlu olmadığım halde gönüllü olarak fazladan görev alırım.	☐	☐	☐	☐	☐
12)	Pek çok kişinin almak istemediği görevleri gönüllü olarak alırım.	☐	☐	☐	☐	☐
13)	Okulun başarısı için herkesten daha fazla çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐
14)	Sürekli şikâyet eden biri gibi görünmekten en fazla kaçınan benim.	☐	☐	☐	☐	☐
15)	İşle ilgili geçici olumsuzluklara en fazla tahammül eden benim.	☐	☐	☐	☐	☐

EK C

EQ-NED

Aşağıda, yaşamda karşılaşılan bazı özel durumlar karşısında gösterilen tepkilere ilişkin bazı ifadelere verilmiştir. İfadeleri okuyarak, size uygunluk derecesine göre her ifadenin karşısında bulunan seçeneklerden yalnızca birinin içine × koyarak içtenlikle cevaplayınız.[1]

	Hiç böyle yapmam	Arasıra böyle yaparım	Çoğu zaman böyle	Daima böyle yapArım	
1.	☐	☐	☐	☐	Sıra beklerken biri önüme geçtiğinde öfkelenirim
2.	☐	☐	☐	☐	Onun ayrıcalıklı olduğunu hissettiğini düşünürüm
3.	☐	☐	☐	☐	Sakin bir şekilde ona sıraya geçmesi gerektiğini hatırlatırım
4.	☐	☐	☐	☐	Birinden hediye aldığımda sevinirim
5.	☐	☐	☐	☐	Bana önem verildiğini bilirim
6.	☐	☐	☐	☐	Hediye almaktan duyduğum sevinci anında karşı tarafa gösteririm
7.	☐	☐	☐	☐	Küfürlü konuştuğumda utanç duyarım
8.	☐	☐	☐	☐	Bunun karşımdakileri kızdırabileceğini ya da utandırabileceğini bilirim
9.	☐	☐	☐	☐	Duyduğum utanç neticesinde özür dilerim
10.	☐	☐	☐	☐	Yeni insanlarla tanışmaktan çekinirim
11.	☐	☐	☐	☐	Tanımadığım insanların hakkımda olumsuz duygular hissetmelerinden korkarım
12.	☐	☐	☐	☐	Bu yüzden insanlardan uzak dururum
13.	☐	☐	☐	☐	Olayları olumlu yönleriyle görmek bana hoşnutluk verir
14.	☐	☐	☐	☐	Olumlu bakış açım insanları rahatlatır
15.	☐	☐	☐	☐	Bu sayede problemlerimle daha etkin olarak başa çıkabilirim
16.	☐	☐	☐	☐	Birine kırıldığım zaman intikam almak isterim
17.	☐	☐	☐	☐	Beni üzen mutlaka üzülmelidir
18.	☐	☐	☐	☐	Bu sayede adaleti sağlamış olurum
19.	☐	☐	☐	☐	Koşullar ne olursa olsun istediğim gibi davrandığımda yaşadığımı hissederim
20.	☐	☐	☐	☐	Bu durumun zaman zaman insanları rahatsız ettiğini bilirim
21.	☐	☐	☐	☐	Hayata bir kez geldiğim için her istediğimi yapmaya çalışırım
22.	☐	☐	☐	☐	Arkadaşlarım beni eleştirdiklerinde öfkelenirim
23.	☐	☐	☐	☐	Beni beğenmediklerini düşünürüm
24.	☐	☐	☐	☐	Kendimi objektif olarak görmeye çalışır, eleştirileri dikkate alırım
25.	☐	☐	☐	☐	Bana verilen bir göreve yeterince başaramamışsam vicdan azabı duyarım
26.	☐	☐	☐	☐	Bana güven duydukları için bu işi bana verdiklerini bilirim
27.	☐	☐	☐	☐	Bana verilen sorumlulukları yapabilecek durumdaysam kabul ederim
28.	☐	☐	☐	☐	Bir dostum duygusal problemini anlatırken ona yardım etmek isterim
29.	☐	☐	☐	☐	Bunun için önce onun ne yaşadığını anlamaya çalışırım
30.	☐	☐	☐	☐	Eğer sorarsa onun göremediği farklı alternatifleri sunarak seçim kolaylığı sağlarım
31.	☐	☐	☐	☐	Hoşlandığım bir müziği dinlediğimde rahatlarım
32.	☐	☐	☐	☐	Bazı arkadaşlarımın bu müzik türünden neden hoşlanmadıklarını anlayamam
33.	☐	☐	☐	☐	Onları mutlu etmek adına beraberken müzik zevkimdenfedakârlık etmem
34.	☐	☐	☐	☐	Sokakta çocuğunu döven bir anne gördüğümde ona kızgınlık duyarım
35.	☐	☐	☐	☐	Sinirli olduğu için böyle davrandığını ve çocuğun da çok üzüldüğünü zannederim
36.	☐	☐	☐	☐	Öfkemi kontrol altına alıp çeker giderim
37.	☐	☐	☐	☐	Bir partiye giderken yabancı insanlarla karşılaşabileceğim için kaygı duyarım
38.	☐	☐	☐	☐	Benim de onlar için yabancı biri olduğumu bilirim
39.	☐	☐	☐	☐	Bunu bilmek daha rahat davranmamı sağlar

[1] Dr. Öğretim Üyesi Demirali Ergin Prof.Dr. Nilüfer Özabacı, Prof.Dr.Dr. Esra İşmen,

	Hiç böyle yapmam	Arasıra böyle yaparım	Çoğu zaman böyle	Daima böyle yapArım	
40.	☐	☐	☐	☐	Arkadaşlarımın beni insanların içinde küçük düşürmelerine içerlerim
41.	☐	☐	☐	☐	Bana kızdıkları ya da kıskandıkları için böyle davrandıklarını hissederim
42.	☐	☐	☐	☐	Kendimi korumak için ben de onları küçük düşürmeye çalışırım
43.	☐	☐	☐	☐	Yaşamın sıkıntıları içinde sorunlarla uğraşmak bana yılgınlık veriyor
44.	☐	☐	☐	☐	İnsanların bu kadar sorunla nasıl başa çıkabildiklerine şaşırıp kalıyorum
45.	☐	☐	☐	☐	Beni sıkan, üzen her şeyden kaçmak istiyorum
46.	☐	☐	☐	☐	Arkadaşımın bana kızgın olduğunu hissettiğim halde bunu benimle konuşmamasına üzülürüm
47.	☐	☐	☐	☐	Bunu beni kırmamak için yaptığını anlarım
48.	☐	☐	☐	☐	Konuşmaya ilk girişi ben yaparak arkadaşımın kızgınlığını açığa vurmasını sağlarım
49.	☐	☐	☐	☐	İnsanları oldukları gibi kabul etmek bana huzur verir
50.	☐	☐	☐	☐	Onları oldukları gibi kabul edersem beni de tüm özelliklerimle kabul edeceklerini düşünürüm
51.	☐	☐	☐	☐	Kendimi değiştirmek için bir çaba harcamayacak oluşumun rahatlığını yaşarım
52.	☐	☐	☐	☐	Bir grup çalışmasında gerektiği gibi yapılmayacağı endişesi ile işin önemli kısmını yüklenirim
53.	☐	☐	☐	☐	Gruptaki insanların beni takdir edeceklerini düşünürüm
54.	☐	☐	☐	☐	İşkolik olarak algılandığımı anladığımda grup çalışmasından koparım
55.	☐	☐	☐	☐	Karşı cinsten biriyle ilişkimde onu sevdiğim ya da sadece hoşlandığım ayrımını yapabilirim
56.	☐	☐	☐	☐	Onun bana karşı hissettiklerini anlamaya çalışırken de bu ayırımı yapabilirim
57.	☐	☐	☐	☐	Bu ilişkilerimi daha gerçekçi biçimde değerlendirmeme sebep olur
58.	☐	☐	☐	☐	Erkek / kız arkadaşımı kendi cinsimden biriyle samimi şekilde konuşurken görünce kıskanırım
59.	☐	☐	☐	☐	Onların birbirlerinden hoşlandıkların ve aldatıldığımı hissederim
60.	☐	☐	☐	☐	Hemen yanlarına gider bağırmaya başlarım
61.	☐	☐	☐	☐	Tanımadığım karanlık bir sokakta yalnız yürümekten korkarım
62.	☐	☐	☐	☐	Aynı sokakta beni gören biri de benden korkabilir
63.	☐	☐	☐	☐	Hissettiğim korku nedeniyle karanlık, tenha sokaklardan yolumu uzatmış olsam bile geçmem
64.	☐	☐	☐	☐	Bir mağazada 5 giysi deneyip beğenmemişsem almadan çıkabilecek kadar kendime güvenirim
65.	☐	☐	☐	☐	Tezgâhtarın yorulduğunu, bir şeyler almamı beklediğini bilirim
66.	☐	☐	☐	☐	Ona yorulduğunu hissettiğimi, ama giysilerden hoşlanmadığımı söyler teşekkür ederek çıkarım
67.	☐	☐	☐	☐	Sinemaya gitmeyi hiç istemediğim durumda arkadaşımın ısrarına “hayır” diyebilirim
68.	☐	☐	☐	☐	Onun benimle birlikte olmak istemesini anlayabilirim
69.	☐	☐	☐	☐	Arkadaşıma ‘onunla birlikte olmayı istediğimi ancak bugün sinemayı istemediğimi’ açıklarım
70.	☐	☐	☐	☐	Karşı cinsten çok hoşlanıyorum, onlar beni heyecanlandırıyor
71.	☐	☐	☐	☐	Benim hoşlandığım kişinin benden mutlaka hoşlanması gibi bir zorunluluk olamaz
72.	☐	☐	☐	☐	Karşılıklı birbirimizden hoşlandığımız kişiyle birlikte olmayı yeğliyorum
73.	☐	☐	☐	☐	Tanıdığım biri öldüğünde yaşamın anlamını sorgularım
74.	☐	☐	☐	☐	Ona yakın olan kişilerin yaşadıkları üzüntüyü anlayabilirim
75.	☐	☐	☐	☐	Ölümün üzüntüsünü kabul etmeye çalışır, hayatın devam ettiğini bilirim
76.	☐	☐	☐	☐	Yapacağım işlerde kararlarımı kendim verdiğimde güvenim artar
77.	☐	☐	☐	☐	Kararlarıma karışanların niyetinin ‘bana hükmetmek’ veya ‘iyiliğim’ olduğunu ayırt edebilirim
78.	☐	☐	☐	☐	İyiliğime yönelik yönlendirmeleri dikkate alırım
79.	☐	☐	☐	☐	Anne-babama her şeyden çok değer veriyorum
80.	☐	☐	☐	☐	Ama benim üzerimdeki kontrollerini kabul etmem mümkün değil
81.	☐	☐	☐	☐	Özgürlüğümü korumak adına ne pahasına olursa olsun onlarla bile çatışıyorum

	Hiç böyle yapmam	Arasıra böyle yaparım	Çoğu zaman böyle	Daima böyle yapArım	
82.	☐	☐	☐	☐	En küçük bir işi başaramasam dahi yoğun bir başarısızlık duygusu hissederim
83.	☐	☐	☐	☐	Her şeyi başaran insanların mutluluğuna gıpta ediyorum
84.	☐	☐	☐	☐	Yaşadığım başarısızlık korkusu beni yeni girişimlerden uzak tutuyor
85.	☐	☐	☐	☐	Bir sanat eseriyle karşılaştığımda büyük bir zevk duyarım
86.	☐	☐	☐	☐	Eserin temasını oluşturan duygu yükünü kolaylıkla hissedebilirim
87.	☐	☐	☐	☐	Kendimi hissettiğim duygu yüküne bırakıp keyfini çıkarırım
88.	☐	☐	☐	☐	Âşık olduğum kişinin aşkını kazanabilmek için yapacaklarımda hiçbir sınır tanımam
89.	☐	☐	☐	☐	Ama nedense aşklar yine de karşılıksız kalabiliyor
90.	☐	☐	☐	☐	O zaman sevgimi tek başıma sonsuza kadar yaşatma azmini taşırım
91.	☐	☐	☐	☐	Karşımdakileri ikna edemediğimde hayal kırıklığı yaşarım
92.	☐	☐	☐	☐	İkna edemediğim insanların duyarsız olduklarını düşünürüm
93.	☐	☐	☐	☐	Karşımdakine daha iyi aktarabilmek için duygularımı tanımaya çabalarım
94.	☐	☐	☐	☐	Arkadaşım elinden kaynar tencereyi düşürse halı kirlendi, yemek ziyan oldu diye üzülürüm
95.	☐	☐	☐	☐	O telaş içinde “biraz daha dikkatli olsana “ diye söylenirim, hatta çıkışırım
96.	☐	☐	☐	☐	Yetenekli olmadığını anladığımdan bir daha ona aynı işi yaptırmam
97.	☐	☐	☐	☐	Hep verici durumunda olduğumdan insanlardan bir şey isteme konusunda sıkıntı duyarım
98.	☐	☐	☐	☐	İnsanların, beklentilerimi ben söylemesem de hissedip bana vermelerini isterim
99.	☐	☐	☐	☐	İnsanlar isteklerimi kendiliklerinden anlayamayınca beni yeterince sevmediklerini düşünürüm
100.	☐	☐	☐	☐	Arkadaşlarım tarafından anlaşılmaktan mutluluk duyarım
101.	☐	☐	☐	☐	Beni anlamanın onları mutlu ettiğini bilirim
102.	☐	☐	☐	☐	Başkalarını anlamak için özel bir çaba harcamam
103.	☐	☐	☐	☐	Sevmediğim insanlara seviyormuş gibi davrandığımda kendimden nefret ediyorum
104.	☐	☐	☐	☐	Ama insanlar da sevilmediklerini hissetseler bile duymaktan hoşlanmazlar
105.	☐	☐	☐	☐	Yine de insanlara duygularımı, kaldırabilecekleri ölçüde ama hissettiğim şekilde yansıtırım
106.	☐	☐	☐	☐	Başkalarının bana iş buyurmalarından sıkılırım
107.	☐	☐	☐	☐	Karşımdaki insanlarında bu işi birine yaptırmak zorunda olduklarını anlarım
108.	☐	☐	☐	☐	Bu işi neden yapmak istemediğimi açıklarım

EK D. UYGULAMA İZİN OLURU

17/06/13 14:59 sobe 02842356300 s.01

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-020- **63606** **29/05/2013**
Konu : (Nermin KONUK)

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) Trakya Üniversitesinin 13.05.2013 tarih ve 600 sayılı yazısı.
b) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 07.03.2012 tarihli ve 3616 sayılı ve 2012/13 No'lu Genelgesi.
c) Milli Eğitim Komisyonunun 28.05.2013 tarihli tutanağı.

Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Nermin KONUK'un **"İlkokul Öğretmenlerinin Duygusal Zeka Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Tutumları Arasındaki İlişki"** konulu proje çalışmasını ekli listedeki okullarda anket, örgütsel vatandaşlık ölçeği, EQ-NED ölçeğini uygulama isteği hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi, ve Ekonomisi Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Nermin KONUK'un söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, Eğitim ve Öğretimi aksatmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde Olurlarınıza arz ederim.

Dr. Muammer YILDIZ
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
../05/2013
Harun KAYA
Vali a.
Vali Yardımcısı

5070 Sayılı Kanuna Göre HARUN KAYA tarafından 443136075717488881 Seri Nolu Sertifika ile 29.05.2013 15:40:44 Tarihinde Elektronik Olarak İmzalanmıştır.
NOT: Verilecek cevapta tarih, numara ve dosya numarasının yazılması rica olunur.
STRATEJİ GELİŞTİRME BÖLÜMÜ E-Posta: sgb34@meb.gov.tr.
ADRES: İl Milli Eğitim Müdürlüğü D Blok Bab-ı Ali Cad. No:13 Cağaloğlu
Telefon: Snt.212 455 04 00 Dahili: 239

EK E. ÖLÇEK KULLANMA İZİNLERİ

Kime: NERMİN KONUK

Kimden: **demirali ergin** (demiraliergin@hotmail.com)
Gönderme tarihi: 16 Mayıs 2013 Perşembe 22:22:15
Kime: NERMİN KONUK (nskposta@hotmail.com)

Tarafımdan geliştirilen EQ-NED duygusal zeka ölçeğini proje çalışmanızda kullanabilirsiniz. Başarılar.

Yrd. Doç. Dr. Demirali Y. Ergin

From: NERMİN KONUK
Sent: Thursday, May 16, 2013 2:44 PM
To: demiraliergin@hotmail.com
Subject: ölçek izni-enstitü istiyor

Sayın Hocam;

Ben Nermin KONUK, Trakya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilimdalı EYTPE alnında yüksek lisan yapmaktayım. ''İlköğretim Kurumlarında Çalışmakta Olan Öğretmenlerin Duygusal Zeka Düzeyleri İle Örgütsel VatandaşlıkDavranışları Arasındaki İlişki'' konulu proje çalışmamda ölçeğiniz olan; EQ-NED'i kullanmak için izin istiyorum. Şimdiden teşekkür ediyorum.

Saygılarımla Nermin KONUK

Re: Ölçek Kullanma İzni

cemil yücel (cemilyucel@gmail.com)

21.12.2012

Kime: nermin konuk

Gerekli atıfları yapmak koşuluyla kullanmanızda bir sakınca yoktur.

2012/12/20 nermin konuk <nermin-konuk_@hotmail.com>

Sayın Hocam;

Ben Trakya Ünv. EYTPE alanında yüksek lisan yapıyorum. Proje çalışmam için izniniz olursa, size ait olan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğini kullanmak istiyorum.

Saygılarımla. Nermin KONUK

Cemil Yücel
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
Eğitim Fakültesi
Meşelik/Eskişehir