

Duygusal Zekâ ve Çalışanların Yaratıcı Davranışı Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Düzenleyici Etkisi

The Relationship between Emotional Intelligence and Creative Behavior of Employees Regulatory Effect of Organizational Culture

Betül Ayça, Dr. Öğr. Üyesi, Trakya Üniversitesi, E-Posta: betulayca@trakya.edu.tr

<https://doi.org/10.47998/ikad.1064387>

Anahtar Kelimeler:

Duygusal Zekâ,
Örgüt Kültürü,
Çalışan Yaratıcı
Davranışı,
Dijital Pazarlama
Şirketleri,
Faktör ve Regresyon
Analizi.

Öz

Sayısal yöntem ve ilişkisel tasarımla yapılan bu araştırma ülkemizde hızla gelişen dijital pazarlama sektöründeki öncü işletme mensuplarının duygusal zekâ, örgütsel kültür değerlerinin paylaşımı ve çalışanların yaratıcı davranışları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Toplam 201 katılımcıdan elde edilen veri analizleri sonucunda ön görüldüğü gibi her üç temel kavram arasında güçlü ve olumlu bir ilişkinin varlığı bulunmuştur. Ayrıca bürokratik, destekleyici ve yenilikçi kültürel değerlerin paylaşımının benzer oranda olduğu ve duygusal zekânın çalışan yaratıcı davranışı üzerinde çok güçlü bir etki yaptığı anlaşılmıştır. Bir diğer sonuç da; örgütsel kültür değerlerinin benimsenmesi ve paylaşımının artmasına bağlı olarak çalışan yaratıcı davranışının da artacağı olmuştur. Bu bağlamda duygusal zekâ ve örgüt kültürel değerleri algısının kadınlarda erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğu da dikkat çeken bir sonuçtur. Örgütlerin yenilikçi olabilmesinin kendi bünyelerinde yaratıcılığı teşvik edip, buna uygun bir kültür oluşturmalarının gereği de açıktır.

Keywords:

Emotional
Intelligence,
Organizational
Culture,
Employee Creative
Behavior,
Digital Marketing
Companies,
Factor and Regression
Analyses.

Abstract

This study aims at learning nature of the relationships between the concepts of the emotional intelligence, organizational culture values and creative behaviors of the members of organizations operating in the digital marketing sector, which is rapidly developing in Turkey. The research is carried out with quantitative method and correlational research design. Research data was obtained from 201 respondents. As predicted, a strong and positive relationship was found between all three basic research concepts. In addition, it has been understood that the sharing of bureaucratic, supportive and innovative cultural values is at a similar rate and emotional intelligence has a very strong effect on the creative behavior of employees. It is also understood that the creative behavior of the employee will increase depending on the adoption and sharing of organizational culture values where they work. In this context, it is a remarkable result that the perceptions of emotional intelligence and organizational cultural values are much higher in women than in male employees. It is also clear that for organizations to be innovative, they need to encourage creativity and create a culture suitable for this.

Giriş

Günümüzde akademik çevrelerde dikkat çeken ve ayrıntılı inceleme konusu olan duygusal zekâ (*emotional quotient*) kavramı ilk kez 1990 yılında Salovey ve Mayer tarafından eleştirilmiş, kavram; bireylerin kendilerinin olduğu kadar başkalarının da duygularını anlama, davranış ve eylemlerini bu farkındalığa dayanarak yerine getirme şeklinde tanımlanmıştır. Goleman (1995) ise ünlü çalışmasında yüksek düzeyde duygusal zekaya sahip olanların duygusal heyecanlarını, hislerini daha iyi anladıklarını, daha kontrollü davrandıklarını ve başkalarının da duyumsamalarını doğru anlayarak, onlarla bir duygudaşlık (empati) kurabileceklerini ifade etmiştir.

Örgüt (kurum) kültürü (ÖK) ise; bir işletmenin temel karakteristiklerini, çalışanların genel anlamda iş görme tarzını belirleyen ortaklaşa paylaşılan değerler sisteminin bütünüdür. Örgüt kültürü Hofstede'ye (2008) göre bir kurum çalışanlarını bütünüyle diğer kurum çalışanlarından ayıran ve her birisinin özelliklerini oluşturan bir konfigürasyondur. Esas itibarıyla örgütü tanımlayan, çalışanlara iş süreçlerinin uygulanmasındaki kuralları, ilkeleri dikte eden, kuruma has davranış biçimlerini belirleyen bir bütündür. ÖK kavramını akademisyenler oldukça farklı yaklaşımlarla tanımlamaya çalışmışlarsa da Schein'in (1992); iş görenlerin ve yöneticilerin örgütün sürekliliği açısından içsel birliği kolaylaştıran uyum ve çevresel, sektörel koşulların oluşturduğu dış çevreye adaptasyonu sağlayan yapı şeklindeki tanımı, akademik camiada kabul görmüştür. Bireysel, grup ve örgüt bazında planlanan tüm işletme stratejilerinin başarısı; örgüt kültürünün niteliği ve yöneticilerin bu kültürel yapıyı doğru analiz edebilmesiyle ilişkilidir.

Günümüz örgütlerinde çalışanların DZ kapasitelerinin gelişmiş olması, kurum kültürünün inanç ve değerlerini hakkıyla kavramaları, ilgili işletmenin klasik, bürokratik, destekleyici ya da yenilikçi gibi özelliklere sahip olmasıyla sonuçlanacaktır. Özellikle küreselleşme sürecinin dünya ticareti ve dolayısıyla iş çevrelerine etkisi altında örgütlerin başarılı olabilmeleri, yaratıcı kültürel değerlere sahip olmasını ve böylelikle de iş görenlerin yaratıcı iş aktivitelerinde bulunarak çalıştıkları kurumun sürekliliğini ve diğer firmalarla rekabet gücünü artıracılabileceği gerçeği açıktır. Günümüzde örgütlerin sürekliliğinin öncelikle yöneticilerin ve sonra da çalışanların yaratıcılığı benimseyerek faaliyet gösterdikleri alanda yenilikçi stratejileri planlayıp, uygulayabilmelerine bağlı olduğu açıktır. Bu bakımdan kurum kültürünün yenilikçiliğe açık olması ve iş görenlerin örgütsel amaçlara ulaşmada da yaratıcı davranışlarda bulunması öncelik kazanmaktadır.

Bu çalışma; Türkiye'nin önde gelen dijital pazarlama sektörlerinde çalışanların duygusal zekâ düzeyi ile yaratıcı davranışlar gösterebilme durumu arasındaki ilişkinin niteliğini ve bu bağınıtda örgüt kültürünün düzenleyici etkisini ölçmeyi amaçlamaktadır. Araştırma sonuçlarının özellikle son iki yıldır küreselleşmenin etkileriyle birlikte tüm ülkeler için tehdit edici nitelik kazanan Covid-19 pandemisi sürecinde ve bilhassa uzaktan çalışmanın yaygınlaşmasına bağlı olarak iş yaşamındaki değişimleri de yansıtabileceği beklenmektedir.

Teorik Çerçeve

Duygusal Zekâ (DZ): İnsan yaşamındaki akıl ve duygu ikilemi bilimsel alanda da uzun bir geçmişe dayanan tartışmalara konu olmuştur. Doğan ve Şahin'in (2007) Mayer ve Salovey'e atıfla duyguların fizyolojik, bilişsel ve bireyin motivasyon düzeyine bağlı insanların psikolojisini dengeleyen organize tepkiler olarak yapılmış tanımlaması yeterince açıklayıcıdır. Bunun için de duygular, insanların algılarını ve davranışlarını bazen kısa sürede dahi etkileyecek bir güce sahiptir. İnsanların duygusal zenginliği ve bilişsel (zihinsel) kapasitelerini kullanma becerileri arasındaki ilişkinin ayrıntılı incelemeleri sonucunda duygusal zekâ kavramının öncüsü Goleman (1995), DZ' nin kavranabilmesi için bu önemli dengenin öneminden hareket etmiştir. Buna göre, insanların kendisinin ve başkalarının duygularını doğru algılaması ve bu algıya göre davranmasına ilişkin 4 ayrı niteliksel durumun dikkat çekici olduğunu açıklamıştır. Bu bağlamda DZ' nin 4 temel kavramsal boyutu aşağıdaki gibidir.

1. Öz farkındalık (kendini bilme): Bireylerin kendi duygularını doğru olarak anlaması, gerçekçi bir yaklaşımla karar verebilmesi
2. Sosyal farkındalık: Duygusal gerilim durumuyla baş edebilmek, planlanan amaçlar üzerinde gecikmeden bilinçli olarak odaklanmak,
3. Öz yönetim: Kişinin öncelikle bireysel duygularını iyi anlayabilmek, bireyler açısından yönetebilmek ve çevresindekilerinin içsel motivasyonlarının gelişmesine yardımcı olarak yaptıkları işlerin sürekliliğini sağlamak,
4. Sosyal ilişki yönetimi: Bireyin içinde olduğu sosyal ortamın özelliklerini doğru anlayıp, diğerleriyle sağlıklı, ikna edici ve yapıcı bir iletişim kurarak, olası ya da mevcut sorunları giderebilmek.

Günümüz anlayışına göre duygular bireyin öğrenme arzusunu, mevcut yaratıcılık potansiyelini nedensellik sorgulama yeteneklerini artırarak, motive edici bir etki yapar ve çevresine güven vermeyi, olumlu geri bildirimlerde bulunmasını sağlar (Ural, 2001). Nitekim Çakar ve Arbak (2004) da çalışmalarında, duyguların insanların çevrelerinde olup, bitenlerden haberdar olmasını ve kişisel amaçlarına yönelmelerini sağladığını bunun için de farklı ruhsal durumlar ve duygular geliştirdiğini belirtmektedirler. Bu bağlamda Saraoğlu (2003) da duygular ve zekâ arasındaki ilişkiye değinerek, bu iki kavramın etkileşerek bir fonksiyon oluşturduğu ve genel olarak insanların akılcı ve duygusal olmalarında rol oynadığını ifade etmiştir.

Van Rooy ve Viswesvaran (2004), duygusal zekâ kavramının fonksiyonelliği üzerine yapılmış 69 farklı araştırma bulgularını inceleyerek yaptıkları meta-analiz sonucunda; DZ ile çalışanların iş performansları arasında olumlu ve (0,23)'lük bir korelasyon saptamışlardır. Ayrıca, DZ'nin bireylerin IQ düzeyi ile iş görenlerin performans düzeyi arasındaki bağıntıya göre daha güçlü olduğu ve çalışanların gelecekteki performanslarını daha belirleyici sonucuna varmışlardır. Nitekim Tok ve Sevinç (2010), Sternberg'e atıf yaparak IQ sayısal değerinin zihinsel kapasiteyi (zekâ) ölçmede yeterli olmadığını çünkü bilişsel düzeyin insanın tüm doğasını kapsadığını ifade etmişlerdir.

Literatürde DZ kavramının öncüsü Goleman vd. (2002) ile bu alanda dikkat çeken çalışma ve açıklamalar yapan 3 önemli teorisyen Mayer ve Salovey (1997) ile Bar-On'un (2000) çalışmalarında DZ' nin insanların yaptıkları işlerdeki başarısını etkilediği hususunda birleşmişlerdir. Günümüzde dünyanın farklı köşelerinde yapılan incelemeler duygusal zekânın iş yaşamında örgütlerin fonksiyonelliğindeki etkisinin tartışılmaz olduğunu göstermiş ve yüksek rekabet içindeki işletmeler için DZ, örgütsel yaratıcılık açısından önemli bir insani değer olarak kabul edilmiştir (Karamustafa, 2020).

Bu alanda Rooy ve Viswesvaran'ın (2004), yaptıkları ayrıntılı ve dikkat çekici meta analiz çalışmasında DZ ile bireylerin zihinsel kapasitesi arasında olumlu ve güçlü ilişkinin varlığı saptanmıştır. Buna göre bilişsel kapasitesi yüksek olan bireylerin çevresindekilerle çok daha rahat ilişki (empati) kurduğu anlaşılmış ancak, aynı ilişki DZ ve kişilik özellikleri arasında saptanmamıştır. Benzer şekilde DZ ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin gücü istatistiksel anlamda tam olarak belirlenememiş ve bunun da yapılan işin niteliğine (akademik ya da akademik dışı) ve henüz belirlenmeyen farklı faktörlerle bağlantısı olduğu varsayılmıştır. Bu paralelde Çubukçu ve diğerlerinin (2010) bir çalışmasında insanların hayatlarında başarılı olabilmelerinin tek başına akademik zekâ değil, diğer bireysel faktörlerle de ilişkili olduğunu belirtmiş ve DZ'nin buradaki fonksiyonun ön plana çıktığını ifade edilmiştir.

Literatürde yer alan bu açıklamalar göz önüne alınarak ve Bar-On'un (1997) duygusal zekâ (DZ) kavramını ölçmek için geliştirdiği soru formu yalnız bilişsel kapasiteyi değil bireysel beceriler, stres yönetimi gibi farklı bireysel nitelikleri de bir araya getirdiğinden bu çalışmada da tercih edilmiştir.

Örgüt Kültürü

Son 30 yılda iş dünyasında işletmeler için verimlilik anlayışının değişmesi ve özellikle sürdürülebilir rekabet kavramı, iş süreçlerinin başarıya ulaşması, etkin liderlik tarzı ve çalışanların işle ilgili tutumlarının olumlu olabilmesi için örgüt kültürünün etkinliğinin önemini daha açık olarak ortaya çıkarmıştır. Bunun benzeri tanımlara fazla sayıda ulusal ve uluslararası literatürden eklemeler yapılabilir. Örneğin, genel açıdan kültür, bir sosyal ünitenin mensuplarının yaşam biçimi ve çevrelerindeki dünyaya bakış değerleriyle açığa çıkar (Sığırı ve Tıgılı, 2006). Kültür kavramının merkezindeki değer yargıları bireylerin tutumlarını ve sonuçta davranış biçimlerini etkiler. Kültür kavramı genel açıdan bakıldığında *“bir sosyal sistemdeki bireylerin bilişsel mekanizmalarının merkezindeki değerler, genel yaşam ilke ve amaçlarıyla, buna bağlı olarak tutum ve davranış kalıplarının ortak niteliklerini yansıtan somut ve soyut tüm ürün ve unsurları kapsar.”* (Yahyagil, 2011).

Çok boyutlu kültür kavramının akademik alanda benimsenmiş olan bir tanımı Kilmann, Saxton ve Serpa (1985) tarafından yapılmış olup, *“bir insan için kişilik hangi anlamı taşıyorsa, bir örgüt için de kültür aynı oluşumu ifade eder”* (s. ix) şeklindedir. Bir işletme çalışanlarının ortaklaşa paylaştıkları varsayım ve değerlerle bunun sonucundaki düşünce, tutum ve davranış tarzının belirleyici unsurlarının bütünü her örgütün kültürünü oluşturur. Pettigrew (1979), örgüt kültürü kavramını örgütsel davranış bilim dalına kazandıran ve işletmeler için büyük fonksiyonellik taşıyan bir oluşum olarak niteleyen ilk bilimsel makalenin yazarı da olmuştur.

Örgüt (kurum) kültürü kavramı örgütsel davranış bilim dalı açısından kültür kavramının farklı bir uzantısı olup, en bilinen ve öz bir tanımla “bizim burada işleri yapma tarzımız” şeklinde ifade edilmektedir. Schein’in (1992) literatürde yine sıklıkla alıntılanan tanımı ise; örgüt kültürü bir işletmenin “*dış çevreye uyumu ve çalışanların kendi içindeki bütünleşmesi yönünden paylaşılan temel varsayımların oluşturduğu bir kalıp olup; bu kültürel kalıp, örgüte yeni katılanlara da iş sorunlarının nedenlerini algulamaları, düşünceleri ve ilişkilendirmeleri için doğru bir tarz olarak öğretilir.*” (s. 12) şeklindedir.

Kültür literatürüne büyük katkıları bulunan çeşitli araştırmacı ve akademisyenlerin (Cameron ve Quinn, 2006; Wallach, 1983) eserleri incelendiğinde bu açıklamanın farklı ifade biçimleri rahatlıkla görülecektir. Nitekim rekabetçi değerler (*competing values*) başlığıyla bilinen ve Cameron ile Quinn (2006) tarafından geliştirilen örgüt kültürü soru formu da kuramsal açıklamalara göre Wallach’ın ölçeği paralelinde 4 ayrı boyut şeklinde açıklanmaktadır. Bunlar:

- 1) Klan (bürokratik) kültür
- 2) Girişimcilik kültürü
- 3) Hiyerarşik kültür
- 4) Piyasa/Pazar (yenilikçilik) kültürel boyutlarıdır.

Wallach (1983), tarafından geliştirilen ölçek ise bir işletmedeki tüm aktiviteler, genel iş görme durumunu belirleyen temel değerleri saptarken ayrıca, örgüt mensuplarının ideal olarak var olmasını istediği çalışma atmosferi arasındaki farkı da ortaya çıkaracak şekilde düzenlenmiştir. Quinn’in (2006) kültür ölçeğinde yukarıda belirtilen ‘hiyerarşik kültür boyutu’ Wallach’ın ‘bürokratik’; ‘adhokrasi’ alt başlıkları, Wallach’ın ‘yenilikçilik’; ve ‘klan’ da aynı şekilde Wallach’ın ‘destekleyici’ kültür boyutu ile büyük benzerlik taşır.

Bu açıklamalar kültür kavramının çok boyutlu ve karmaşık yapısı dolayısıyla akademisyen ve araştırmacıların geliştirdikleri teorik içeriğin birbirinden çok da farklı olmadığını delilidir. Bunun nedeni de örgüt kültürü özelliklerinin ancak örgüt çalışanlarınca genel olarak kabul edilip, paylaşılan temel değerlere göre sınıflandırılmasıdır. Farklı ülkelerden akademisyenlerce tartışıldığı üzere örgüt kültürü ve bu temel yapıya dayanan iş atmosferi (iklim) bir örgütün tüm fonksiyonel işleyiş ve yönetimini belirlediği gibi bunu öğrenmenin tek yöntemi de çalışanların paylaştığı değerlerin saptanmasıdır. Wallach’ın (1983) geliştirdiği soru formu mevcut kültürel karakteristikleri üç temel boyutta ayrıntılı olarak yansıtmaktadır. Bu araştırmanın amacı doğrultusunda çalışanların yaratıcılık davranışları ile bağıntısını belirleyebilecek bir ölçek olduğundan özellikle tercih edilmiştir.

Çalışan Yaratıcı Davranışı

Örgüt çalışanlarının yaratıcı davranışlarına, yenilikçiliğe verilen önemin gün geçtikçe daha da artması, küreselleşme ile pandeminin iş dünyasındaki olumsuz etkileri nedeniyle örgütlerde stratejik yönetimin daha akılcı ve yaratıcı olmasını gerektirmesindedir. Ancak, bir işletme çalışanlarının yaratıcılık potansiyelini geliştirmek, onları motive

edebilmek, risk almalarını teşvik etmek ilk olarak örgüt kültürünün değişime açık, zengin iletişim kanallarının olması ve esnek bir kurum yapısını gerektirir. Bu da ilgili örgütün kültürel karakteristiklerinin üst yönetim ve diğer örgüt mensuplarının yenilikçiliği destekleyebilecek değerleri paylaşabilmesiyle mümkündür.

Amabile vd. (1994), çalışanların yaratıcı davranışlarını yalnızca içsel motivasyon gibi kişilik özelliklerine değil, çevrelerinde algıladıkları örgütsel kültür ve iklime de bağlı olduğunu belirtmişlerdir. Örgütsel yaratıcılık literatüründe geliştirilen bağlamsal teorilere göre (Amabile vd., 1996; Woodman vd., 1993), işletme mensuplarının çevresel olaylara ve çalışma ortamına ilişkin algılarına önem ve destek verilmesinin büyük ölçüde yaratıcı davranışı ve dolayısıyla yenilikçiliği desteklediğini ifade etmişlerdir. Dubkevics ve Barbars (2010), örgüt çalışanlarının duygusal yönlerinin potansiyelini arttırmada insan kaynaklarında görev yapan uzmanların çalışanların hissiyatlarını dikkate almalarının şart olduğunu ve aksi halde örgüt kültürünün rutin, yalın düşünme, düşük üretkenlik ve hatta tükenmişlikle sonuçlanabileceğini belirtmişlerdir. Ayrıca, yazarlar düşük düzeyde duygusal zekâya sahip kurum mensuplarının çoğunlukta olduğu bir örgütün yaratıcı faaliyetlerde bulunamayacağını da vurgulamışlardır.

Eleştirel bakışla, bir örgütün fonksiyonelliği günümüzde bireysel otonomi, belirsizliklerle mücadele yeteneği ve beyin fırtınalarına olanak tanıyan, belirli değerler ve normlara öncelik veren ve organizasyonlarda yaratıcı bir iklimi teşvik eden bir kültürel yapının oluşturulması gereği açıktır. Örneğin O'Reilly (1989) de örgütsel yaratıcılık için işletmelerde risk alma ve entelektüel dürüstlük gibi normların varlığının önemine işaret etmiştir.

Duygusal zekâ (DZ) ile yaratıcılık ilişkisi üzerinde literatürde oldukça fazla sayıda çalışma yapıldığı ve çeşitli araştırmaların (Joseph ve Newman, 2010; Mayer vd., 2004; Şahin vd., 2016) bu iki kavram arasındaki güçlü bağıntıyı desteklediğini entelektüel kapasitesi yüksek, enerjik bir zihin yapısının olduğu liderlerin çalışanlarla birlikte yaratıcı ve yenilikçi faaliyetlerde daha başarılı olduklarını ifade etmişlerdir.

Yukarıda değinilen teorik ve uygulamalı çalışmalar dikkate alınarak Rice'ın (2006) hazırladığı ve geliştirdiği ölçek, geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları da yapıldığından (Kurt, 2012) yaratıcı davranışı saptamak için tercih edilmiştir.

Metodoloji

Örnekleme

Araştırma verileri elverişlilik (*convenience sampling*) yöntemiyle Türkiye'de dijital pazarlama sektöründe faaliyet gösteren firma çalışanlarından elde edilmiş ve sonuçta toplam 201 soru formu değerlendirme için uygun görülmüştür.

Tasarım

Çalışmada nicel (*kantitatif*) yöntem yaklaşımı kullanılmış ve pandemi döneminde işletme çalışanlarının içinde oldukları iş yaşamı koşullarında çalıştıkları örgütün kültürel

karakteristikleri ve yaratıcı faaliyetlerde bulunma konularına ilişkin düşünce ve algıları arasındaki etkileşimi ölçen bir tarama ve ‘ilişkisel’ (*correlational*) tasarımda hazırlanmıştır.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada üç (3) ayrı ölçek kullanılmıştır.

Duygusal Zekâ (*Emotional Quotient Inventory*): Bu ölçek Bar-On (1997) tarafından geliştirilip, kısaltılan 17 maddelik ve Likert tipi 5 basamaklı bir soru formudur. Ölçeğin Türkçeye uyarlayarak geçerlik ve güvenilirlik test analizleri Yıldırım (2012) tarafından yapılmıştır.

Örgüt kültürü (*Organizational culture assessment index*): Bu soru formu Wallach (1983) tarafından geliştirilmiş olup, 24 maddelik ve 4 basamaklı bir ölçektir. Ölçek üç örgüt kültürü (bürokratik, destekleyici ve yenilikçi) boyutunun her birisi için 8 madde içermektedir. Ölçek ulusal literatürde (Erben, 2013; Gün ve Derin, 2017) de kullanılmış olup, geçerlik ve güvenilirlik analizleri tatmin edicidir.

Çalışan yaratıcı davranış (*Employee creative behavior*): Bu ölçek yaratıcılık alanındaki çalışmalarıyla bilinen Rice (2006) tarafından ilgili literatüre bağlı olarak geliştirilmiştir. Soru formu 9 maddelik ve 5 basamaklı Likert tipi bir ölçek olup, geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları Kurt (2012) tarafından yapılmıştır:

Araştırmanın Hipotezleri

H1) Duygusal zekâ, örgüt kültürü ve çalışan yaratıcı davranışı arasında olumlu bir ilişki vardır.

H2) Çalışan yaratıcı davranışındaki değişimi duygusal zekâ, destekleyici ve yenilikçi kültür açıklamaktadır.

H3) Duygusal zekâ ve çalışan yaratıcı davranışı arasındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici etkisi vardır.

H4) Duygusal zekâ, çalışan yaratıcı davranışı ve yenilikçi kültür değişkenleri cinsiyete ve yönetsel pozisyona göre farklılık göstermektedir.

Veri Analizi

Araştırma verileri istatistiksel paket program kullanılarak çözümlenmiştir.

Araştırma Bulguları

Deneklerin Profili

Çalışmada toplam 201 katılımcıdan veri toplanmış olup, bunların %52’si kadın ve %48’i de erkektir. Katılımcıların %57’sinin yönetsel bir görevi varken %43’nün yoktur.

Çalışmaya katılan deneklerin büyük çoğunluğu proje yöneticileri olduğundan eğitim düzeyleri de yüksek olup, yaklaşık 1/5'nin doktora dereci, 2/5'i ise bir master derecesi vardır; Yaklaşık %41'i de üniversite mezunudur.

Güvenirlilik Analizleri

Yapılan analizler her 3 ölçeğin de yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermiş olup sonuçlar Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1
Ölçeklerin Güvenirlilik Analizleri

Ölçekler	Cronbach Alpha Değeri	Değişken Sayısı
Duygusal Zekâ	0,942	17
Örgüt Kültürü	0,941	24
Çalışan Yaratıcı Davranışı	0,918	9

Araştırmanın temel kavramlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 2'de görüldüğü şekilde her üç değişkenin de normal dağılım yaptığını göstermektedir.

Tablo 2
Tanımlayıcı İstatistikler (Ortalamalar)

Kavramlar	Duygusal Zeka	Örgüt Kültürü	Yaratıcı Davranış
N	201	201	201
Ortalama	63.52	47.19	34.05
Std. Sapma	15.483	14.511	8.711
Çarpıklık	-.439	-.467	-.485
Çarpıklık S. Hata	.173	.173	.172
Basıklık	-.843	-.580	-.817
Basıklık S. Hata	.344	.345	.343

Çarpıklık ve basıklık değerlerine ilişki çeşitli yaklaşımlar mevcuttur. Genel olarak Tabachnick ve Fidell (2013) tarafından belirtildiği gibi bu değerlerin +1,5 ve -1,5 bandında olması durumunda dağılımın normal olacağı anlaşılmaktadır. Bu durumda çalışmanın temel değişkenlerinin normal dağılım yaptığı görülmektedir

Faktör Analizleri

Duygusal zekâ kavramına ilişkin yapılan analiz sonucunda 3 faktör elde edilmiş olup, KMO değeri (0,931) itibariyle (Bkz. Tablo 3) mükemmeldir Bartlett testi de

değişkenlerin istatistiksel analizlere elverişli olduğunu göstermektedir. İlgili teorik çerçevede 4 faktör yerine burada 1. ve 4. faktörler (öz-farkındalık ve sosyal ilişkiler) tek faktör olarak sonuçlanmıştır. Öz-yönetim (2. Faktör) ve sosyal farkındalık maddeleri (3. Faktör) ise teoriyle tam uyum göstermektedir.

Tablo 3

Duygusal Zekâ Faktör Analizi

İfadeler	Faktör Yükleri
@3DZ 3. Daima beni neyin mutlu edip etmediğini anlarım.	.825
@5DZ 5. Daima arkadaşımın duygularını onun davranışlarından bilirim (anlarım).	.791
@2DZ 2. Ne hissettiğimi gerçekten anlarım.	.785
@4DZ 4. Sahip olduğum duyguları iyi anlıyorum.	.764
@1DZ 1. Çoğu zaman hissettiğim kesin duyguların sebebinin farkındayım.	.751
@6DZ 6. Başkalarının duygularını iyi gözlemlerim.	.712
@7DZ 7. Başkalarının duyguları ve hislerine karşı duyarlıyım (hassasım).	.590
@11DZ 11. Kendimi motive eden bir kişiyim.	.800
@10DZ 10. Kendime daima yetenekli bir kişi olduğumu söylerim.	.787
@9DZ 9. Daima kendi amaçlarımı belirler ve onlara ulaşmak için en iyisini yapmaya çalışırım.	.735
@12DZ 12. En iyisini yapmak için kendimi daima cesaretlendirmek isterim.	.683
@8DZ 8. İnsanların benim hakkımdaki duygularını iyi anlarım.	.638
@15DZ 15. Çok kızgın olduğum zamanlarda çabucak sakinleşebilirim.	.833
@16DZ 16. Duygularımı iyi kontrol edebilirim.	.831
@14DZ 14. Duygularımı kontrol edecek yeteneğe büyük oranda sahibim.	.780
@13DZ 13. Terslikleri kontrol edebilirim ve zorlukları rasyonel bir şekilde ele alabilirim.	.632
@17DZ 17. Başkalarının bakış açısını da düşünür ve dikkate alırım.	.571
Toplam Açıklanan Varyans (%) 70,37	
Cronbach Alfa = 0.942	
KMO = 0.931	Bartlet Test = 0.000

Örgüt kültürü kavramı için yapılan analiz KMO değeri dikkate alındığında (0,912) mükemmel düzeyde olup 3 değil 4 faktör şeklinde sonuçlanmıştır. 1.faktör bürokratik ve yenilikçilik; 2. Faktör destekleyici ve yenilikçilik olarak adlandırılabilir. 3. Faktör tüm boyutların karışımı ve sonucu faktör de bürokratik kültürel boyut olarak saptanmıştır. Ancak, her 3 örgüt kültürü boyut ortalamaları incelendiğinde aralarında önemli bir fark görülmemesi de bu sonucu doğrulamaktadır.

Tablo 4*Örgüt Kültürü Faktör Analizi*

KMO and Bartlett's Test				
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.913		
Approx. Chi-Square		2515.443		
Bartlett's Test of Sphericity	Df	276		
	Sig.	.000		
Rotated Component Matrix^a				
	Component			
	1	2	3	4
@11.ZamanBaskısıK 11. İşlerin sonuçlanması için çalışanlarına iş yükü ve zaman açısından baskı uygulayan – K	.753			
@10.AsırıBürorasıJ 10. Yapısal (bürokratik) yönü fazla olan – J	.707			
@12.TalimatlaDestekL 12. Çalışanlarına talimat vererek destek olan - L	.664			
@13.CanlılıkKatanM 13. İş yaşamına canlılık, heyecan katan - M	.649			
@14.KuralcıYapıN 14. Kuralcı bir yapısı olan - N	.623			
@9.SosyalilisiI 9. Çalışanlarıyla sosyal ilişkiler kuran – I	.612			
@17.GüvenVerenQ 17. Çalışanları için güven veren -Q		.768		
@16.AdilP 16. Çalışanlarına adil davranan – P		.686		
@19.GirisimciS 19. Girişimci bir niteliğe sahip – S		.668		
@18.AtakR 18. İş faaliyetlerinde mücadeleci, atak olan – R		.654		
@15.OzgünlükcuO 15. Çalışanlarına bireysel özgürlük veren – O		.632		
@23.CesurAtakW 23. İş faaliyetlerinde atılımcı, cesur davranan - W		.569		
@5.ÇalışanaÖnemE 5. İş süreçlerini çalışanlarına önem vererek sonuçlandırmak isteyen – D			.725	
@7.YaratıcılıkG 7. Yaratıcılığa, yenilikçiliğe değer veren – G			.694	
@4.FormaliteD 4. Formalitelere önem veren -D	.403		.684	
@6.İseÖnemF 6. İş süreçlerini çalışanlardan çok, işin sonuçlanmasına önem vererek yürüten – F			.680	
@3.HiyerarşikYapıC 3. Hiyerarşik bir yapısı olan – C	.439		.666	
@1.RiskA 1. İş faaliyetlerinde risk alabilen - A			.520	
@2.İşbirliğiB 2. Tüm çalışanların işbirliği yaptığı – B		.424	.449	
@8.CesaretverenH 8. Çalışanlarını, işlerinde başarılı olmaları için cesaretlendiren -H	.433		.437	
@20.KatıYapıT 20. Katı bir işletme yapısı olan -T				.763
@21.IhtiyatlıU 21. İş faaliyetlerinde ihtiyatlı davranan – U				.671
@24.OtoriterX 24. Otoriter bir işletme yapısı olan – X	.454			.481
@22.ÇalışanlaraGüvenV 22. Çalışanlarına güvenen – V	.410			.428

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Çalışmanın sonuncu faktör analizi çalışan yaratıcı davranışı için yapılmış ve teorik olarak da açıklandığı üzere tek faktör olarak suçlanmıştır. KMO değeri (0,913) olarak mükemmel nitelikte olup, Bartlett test (0.000) sonucu da değişkenlerin istatistiksel analizler için uygunluğunu göstermektedir.

Tablo 5
Yaratıcı davranış faktör analizi

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.913	
	Approx. Chi-Square	2515.443
Bartlett's Test of Sphericity	Df	276
	Sig.	.000

Hipotez Testleri

Çalışmanın 1. Hipotezinin (Duygusal zekâ, örgüt kültürü ve çalışan yaratıcı davranışı arasında olumlu bir ilişki vardır.) analizi için Pearson korelasyon analizi yapılmış ve sonuçta Tablo 6'da verildiği gibi her üç kavram arasında olumlu ve güçlü bir ilişki olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 6
Üç Temel Kavram Arasındaki İlişki

Correlations		Duygusal Zeka	Örgüt Kültürü	Yaratıcı Davranış
Duygusal Zeka	Pearson Correlation	1	.746**	.715**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	198	196	198
Örgüt Kültürü	Pearson Correlation	.746**	1	.703**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	196	197	197
Yaratıcı Davranış	Pearson Correlation	.715**	.703**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	198	197	199

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 6 ve Tablo 7 'de görüldüğü gibi araştırmanın temel kavramları ile örgüt kültürü alt boyutlarıyla birlikte aralarındaki güçlü ve olumlu bir ilişki tespit edilmiştir. Bu durumda çalışmanın 1. Hipotezi araştırma verilerine göre desteklenmiştir.

Tablo 7*Örgüt Kültürü Boyutları ve İki Temel Kavram İlişkisi***Correlations**

		Duygusal Zekâ	Bürokratik	Yenilikçi	Destekleyici	Yaratıcı Davranış
Duygusal Zekâ	Pearson Correlation	1	.692**	.706**	.680**	.715**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	198	198	194	198	198
Bürokratik	Pearson Correlation	.692**	1	.820**	.779**	.608**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	198	199	195	199	199
Yenilikçi	Pearson Correlation	.706**	.820**	1	.841**	.688**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	194	195	195	195	195
Destekleyici	Pearson Correlation	.680**	.779**	.841**	1	.670**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	198	199	195	199	199
Yaratıcı Davranış	Pearson Correlation	.715**	.608**	.688**	.670**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	198	199	195	199	199

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Çalışmanın 2. Hipotezi (Çalışan yaratıcı davranışındaki değişimi (varyansı) duygusal zekâ, destekleyici ve yenilikçi kültür açıklamaktadır.) için bir regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8*Regresyon Analizi*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	R Square Change	F Change	Sig. F Change
1	.707 ^a	.499	.497	.499	191.504	.000
2	.723 ^b	.523	.518	.023	9.345	.003
3	.756 ^c	.571	.564	.048	21.313	.000
4	.761 ^d	.580	.571	.009	4.061	.045

Tablo 9
Yaratıcı davranış regresyon analizi

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T testi	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.699	1.889		4.605	.000
	Duygusal Zekâ	.399	.029	.707	13.838	.000
2	(Constant)	8.312	1.853		4.485	.000
	DuygusalZeka	.317	.039	.562	8.155	.000
	Bürokratik	.340	.111	.211	3.057	.003
3	(Constant)	8.073	1.763		4.579	.000
	Duygusal Zekâ	.255	.039	.451	6.471	.000
	Bürokratik	-.076	.139	-.047	-.544	.587
	Yenilikçi	.776	.168	.407	4.617	.000
4	(Constant)	7.755	1.756		4.417	.000
	Duygusal Zekâ	.244	.039	.433	6.200	.000
	Bürokratik	-.140	.141	-.087	-.993	.322
	Yenilikçi	.569	.196	.299	2.909	.004
	Destekleyici	.301	.149	.184	2.015	.045

a. Bağımlı değişken: Yaratıcı Davranış

Analiz sonucunda görüldüğü gibi duygusal zekâ, yenilikçi ve destekleyici kültür boyutları çalışan yaratıcı davranışını net olarak açıklanmış olup, hipotez desteklenmiştir.

Araştırmanın 3. Hipotez (Duygusal zekâ ve çalışan yaratıcı davranışı arasındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici etkisi vardır.) testi için regresyon analizi yapılmış ancak ilk olarak, temel değişkenler standardize edilerek muhtemel bir “*multicollinearity*” (değişkenler arası çok yüksek ilişki) oluşması engellenmiştir. Daha sonra iki temel değişkenle, moderatör (düzenleyici) değişken oluşturularak analize eklenmiş ve sonuçta örgüt kültürünün düzenleyici etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu da örgüt kültürünün her iki temel kavram arasındaki düzenleyici (*moderating*) etkisini gösterdiğinden, bu hipotez de tablo 10’da sunulduğu gibi desteklenmiştir.

Tablo 10
Düzenleyici değişken regresyon analizi

Model R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					
				R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.765 ^a	.584	.578	5.68393	.584	90.029	3	192	.000

a. Predictors: (Constant), DZ_Kult_moderator, ÖrgKULT_centered, DZ_centered

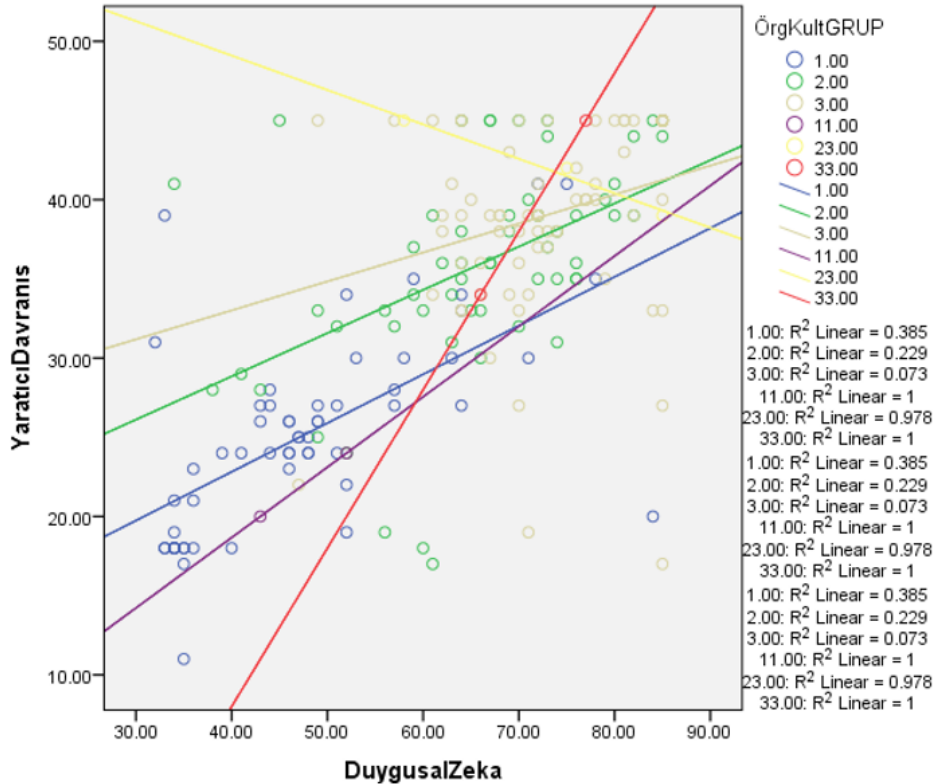
Tablo 11
Regresyon Analizi Katsayılar

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T Test	Anlamlılık	Correlations			
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial Part		
(Constant)	34.693	.511		67.920	.000				
1	DZ_centered	-.219	.041	-.389	-5.349	.000	-.715	-.360	-.249
	ÖrgKULT_centered	-.229	.042	-.381	-5.447	.000	-.703	-.366	-.253
	DZ_Kult_moderator	-.004	.002	-.104	-2.044	.042	-.378	-.146	-.095

a. Bağımlı Değişken: Yaratıcı Davranış

Tablo 10 ve Tablo 11’de görüldüğü gibi regresyon modeli istatistiksel olarak güçlü ve anlamlıdır. Düzenleyici değişken, iki temel değişken arasındaki ilişkinin yaklaşık %60’nı açıklamaktadır. Ayrıca, düzenleyici değişkenin (moderator) t-test değeri anlamlıdır. Beta değeri negatif olduğundan düzenleyici değişkenin etkisinin açıkça görülmesi bakımından aşağıdaki grafik çizilmiştir. Bunun için örgüt kültürel değerlerini paylaşanlar düşük, orta ve yüksek düzeyde olmak üzere 3 ayrı grup oluşturulmuştur. Burada örgüt kültürünün düzenleyici etkisinin çalışanların değerleri paylaşımı düzeyi arttıkça (Bkz. Grafik 1) daha da net olarak gözlenmektedir.

Grafik 1
Kültür Düzenleyici Değişkeninin Etkisi



Araştırmanın 4. Hipotezini (Duygusal zekâ, çalışan yaratıcı davranışı ve yenilikçi kültür değişkenleri cinsiyete ve yönetsel pozisyona göre farklılık göstermektedir.) test için bir seri bağımsız t-test analizleri yapılmıştır. Yönetici olma durumuyla ilgili anlamlı bir sonuç bulunmazken duygusal zekâ ve yenilikçi örgüt kültürü algısının t-testleri ve anlamlılık düzeylerine göre kadınlarda daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Sonuçlar tablo 12 ve tablo 13’de verilmiş olup, buna göre araştırmanın 4. Hipotezi de kısmen doğrulanmıştır.

Tablo 12
Bağımsız t-test analizleri

Grup İstatistikleri					
	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Duygusal Zeka	1 Kadın	101	65.9307	15.35725	1.52810
	2 Erkek	94	60.8085	15.44834	1.59337
Yenilikçi Kültür	1 Kadın	101	15.1188	4.51063	.44882
	2 Erkek	91	13.3297	4.49458	.47116

Tablo 13
Bağımsız t-Test Analizleri

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Duygusal Zeka	Equal variances assumed	.288	.592	2.321	193	.021	5.12218	2.20723	.76879	9.47557
	Equal variances not assumed			2.320	191.829	.021	5.12218	2.20770	.76770	9.47667
Yenilikçi kültür	Equal variances assumed	.047	.829	2.749	190	.007	1.78914	.65084	.50534	3.07294
	Equal variances not assumed			2.749	188.070	.007	1.78914	.65072	.50550	3.07279

Yapılan tüm veri analizleri sonucunda araştırmanın sonuncu hipotezinin kısmen; diğerlerinin ise tam olarak desteklendiğini göstermiştir.

Tartışma ve Sonuç

Araştırmaya katılan deneklerin duygusal zekâ açısından yüksek düzeye (63-85) yakın olduğu anlaşılmış olup, oldukça olumlu bir durumu işaret etmektedir. Örgüt kültürünün nitelikleri açısından bakıldığında ise her üç kültürel boyutun birbirine yakın

olduğu ancak, destekleyici kültürün nispeten daha belirgin olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmanın 3 temel kavramının aralarındaki yüksek düzeydeki ilişki, ilk bakışta dahi duygusal zekâ ve yenilikçi kültür algısının artmasına paralel olarak örgüt çalışanlarının yaratıcı davranışının da artacağını göstermektedir. Bu noktada duygusal zekâ ile yenilikçi kültür arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak ve iş yaşamı açısından yüksek düzede anlamlı olduğunu da ifade etmek gerekir.

Dikkate değer bir bulgu da örgüt çalışanlarının yaratıcı davranışlarda bulunması ve yenilikçilik çalışmalarını -asıl etkileyen unsurun duygusal zekâ- olmasıdır. Bu önemli sonuç çalışmada incelenen çeşitli bilimsel araştırma sonuçlarıyla da birebir örtüşmektedir. Bu sonuca benzer şekilde farklı akademik çalışmalarda belirtildiği gibi duygusal zekâ ve örgütsel kültürel değerlerin ortaklaşa paylaşımın yenilikçilik faaliyetlerine katkısının net olarak göstermesi, çalışmanın güvenilirliği yönünden de önemlidir.

İlgili analizler araştırma deneklerinin ‘kendini tanıma’ ve ‘sosyal ilişkiler kurma’ yönünden ortalamanın çok üstünde bir kapasiteleri olduğunu işaret ettiğinden, bu durumun örgüt içindeki iletişim kanallarını etkinleştireceği ve örgütsel değerlerin orta düzeyin biraz üstünde olsa da paylaşılmasının, çalışanların yaratıcı davranışlarını ve sonra da yenilikçiliklerinin de artacağı anlamındadır. Çalışmanın üzerinde durulması gereken sonuçlarından bir diğeri de; kadın çalışanların duygusal zekâ ve kültürel değerleri algılamasının erkek çalışanlara göre anlamlı derecede yüksek düzeyde olmasıdır.

Araştırma bulguları örgüt üst yönetimi ve insan kaynakları uzmanları açısından (Edizler, 2010) dikkat edilmesi gereken bir hususu açıkça ortaya çıkarmıştır. Bu da; ilgili tüm yöneticilerin örgütlerinde yaratıcı düşüncelere fırsat verecek bir çalışma ortamı, bir örgüt iklimi ve bunu desteleyecek bir örgüt kültürü yaratmasının dikkat edilmesi gereken bir sonucudur. Bu sonuca ulaşabilmek için çalışanların da verilecek eğitimlerle iş süreçlerini planlamada eleştirel bir bakış kazanmalarının teşvik edilmesi, örgütsel fonksiyonlar açısından fayda sağlayacaktır. Örgüt üst yönetiminin çalışanlarını desteklemesi son derece olumlu olmakla birlikte, bürokratik mekanizmanın esnetilerek örgüt mensuplarının daha fazla otonomi kazanması, örgütsel faaliyetlerde düşüncelerini paylaşabilmesi için uygun ortam ve zaman yaratılması, işletmelerin etkinliğine olumlu bir katkı yapacaktır.

Gelecekte bu alanda yapılacak araştırmaların konuya cinsiyet açısından yaklaşımları ve burada örgütlerin lider pozisyonunda olan yöneticilerin liderlik tarzının ya da stratejik yönetim aktivitelerinin incelenmesi örgütsel davranış bilim dalı açısından faydalı olacaktır.

Kaynakça

Amabile, T.A., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. ve Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.

Amabile, T.M. (1994). The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Psychology*, 66 (5), 950-967.

Bar-On, R. (1997). *The bar-on emotional quotient inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence*. Multi-Health Systems.

Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: Insights from the emotional quotient inventory (EQ-i), R. Bar-On ve J. D. A. Parker (Ed.), *Handbook of Emotional Intelligence* içinde (s. 363-388). Jossey-Bass.

Cameron, S. K. ve Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture based on values framework*. Jossey-Bass Inc.

Çakar, U. ve Arbak, Y., (2004). Modern yaklaşımlar ışığında değişen duygu zekâ ilişkisi ve duygusal zekâ. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 23-46.

Çubukçu, İ., Özkan, Ç., Birgül, S., İlaslan, M. ve Özbayrak, H. (2010). *MYO öğrencilerinin duygusal zekâ (EQ) derecelerinin okudukları bölümlere ve başarı durumlarına göre değerlendirilmesi* [Sempozyum oturumu]. Ulusal Meslek Yüksekokulları Öğrenci Sempozyumu, Uludağ Üniversitesi, Türkiye.

Doğan, S. ve Şahin, F. (2007). Duygusal zekâ: Tarihsel gelişimi ve örgütler için önemine kavramsal bir bakış. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 231-252.

Dubkevics, L. ve Barbars, A. (2010). The role of organisational culture in human resources management. *Human Resources Management & Ergonomics*, 4(1), 1-10.

Edizler, G. (2010). İnsan kaynakları yönetiminde duygusal zekâ ölçüm ve modelleri. *Journal of Yaşar University*, 18(5), 2970-2984.

Erben, S. (2003). *Stratejik insan kaynakları yönetim sürecinde kurum kültürünün yeri ve önemi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi.

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.

Goleman, D., Boyatzis, R. ve McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Harvard Business School Press.

Gün, G. ve Neslihan, D. (2017). Örgüt kültürü tiplerinin kariyer yönetim uygulamalarına etkisi: Otel işletmelerinde araştırma. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(2), 349-389.

Hofstede, G. (2008). *Culture's consequences. Thousand oaks*. Sage Publication.

Joseph, D. L. ve Newman, D. A. (2010). Discriminant validity of self-reported emotional intelligence: A multitrait-multisource study. *Journal of Educational and Psychological Measurement*, 4, 672-694.

Karamustafa, E.Y. (2020). *The role of emotional intelligence on employee creativity through the use of organizational climate and employee learning orientation: A study in Turkish retail sector* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Yeditepe Üniversitesi.

Kilmann, R. H., Saxton, M. J. ve Serpa, R. (1985). *Gaining control of the corporate culture*. Jossey-Bass.

Kurt, İ (2012). *The relationship between organizational climate, individual values & creativity: The mediating role of leadership* [Yayımlanmamış doktora tezi], Yeditepe Üniversitesi.

Mayer, J. D. ve Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? P. Salovey ve D. J. Sluyter (Ed.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* içinde (s. 3-31).

Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R. ve Sitarenios, G. (2003). Modeling and measuring emotional intelligence with the MSCEIT V2. *Emotion*, 3(1), 97-105.

O'Reilly, C. O. (1989). Corporations, culture and commitment: motivation and social control in large organizations. *California Management Review*, 31(4), 9-25

Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24 (4), 570-581.

Rice, G. (2006). Individual values, organizational context & self perceptions of employee creativity: Evidence from egyptian organizations. *Journal of Business Research*, 59(2), 233-241.

Salovey, P. ve Mayer, J. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211.

Saraoglu, S. (2003). *İşletme yönetiminde insan kaynaklarının duygusal ve zihinsel becerilerinin yönetim başarısına etkisi ve bir uygulama* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Dumlupınar Üniversitesi.

Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (2. Baskı). Jossey Bass.

Sığırı, Ü. ve Tıgılı M. (2006). Hofstede'nin belirsizlikten kaçınma kültürel boyutunun yönetsel-örgütsel süreçlere ve pazarlama açısından tüketici davranışlarına etkisi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 16(1), 327-342.

Şahin, F., Özer, E. ve Deniz, M. E. (2016). Duygusal zekanın alana özgü yaratıcılığı yordama düzeyi: Üstün zekalı öğrenciler üzerinde bir inceleme. *Eğitim ve Bilim*, 41(183), 181-197. <http://dx.doi.org/10.15390/EB.2016.4576>

Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate statistics: International Edition*. Pearson.

Tok, E. ve Sevinc, M. (2010). Düşünme becerileri eğitiminin eleştirel düşünme ve problem çözme becerilerine etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27 (27), 67-82.

Ural, A. (2001). Yöneticilerde duygusal zekânın üç boyutu. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(2), 209-219.

Van Rooy, D. L. ve Viswesvaran, C. (2004). Emotional intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net. Journal of Vocational Behavior, 65, 71-95. [http://dx.doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00076-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00076-9)

Wallach, E. (1983). Individuals and organizations: The cultural match. Training and Development Journal, 2, 28-36.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E. ve Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. Academy of Management Review, 18, 293-321.

Yahyagil, M. Y. (2011). Kültür kavramı, örgüt kültürü ve Türkiye’de kültürel dinamikler. Yeditepe Üniversitesi.

Yıldırım, B. N. (2012). Liderlik özellikleri ve liderlik tarzlarının duygusal zekâ perspektifinden incelenmesi [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Kocaeli Üniversitesi.

Destekleyen Kurum/Kuruluşlar: Herhangi bir kurum/kuruluştan destek alınmamıştır.

Çıkar Çatışması: Herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.