

ÇALIŞANLARIN DUYGULARINI YÖNETME BECERİLERİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: SABIHA GÖKÇEN HAVALİMANI ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA¹

The Effect of Employee's Emotions Management
Skills Upon Organizational Citizenship Behaviour:
A Research on Employees of Sabiha Gökçen
Airport

Gönderim Tarihi: 13.11.2015

Kabul Tarihi: 31.12.2015

Tülay GÜNEY*

Erkan TAŞKIRAN**

Emrah ÖZKUL***

Öz: Bireyler, yaşamının her evresinde olduğu gibi çalışma yaşamında da duygularıyla iç içedir. Bu çerçevede duyguları kontrol altına alma ve düzenleme, olumsuz duygularla başa çıkabilme, duyguları olduğu gibi ifade edebilme ve öfke yönetimini kapsayan duyguyu yönetiminin, örgütsel ortamda amaçlarına ulaşmayı hedefleyen çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi önem kazanmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın temel amacı; çalışanların duygularını yönetme becerilerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Araştırma, Sabiha Gökçen Havalimanı'nın 320 çalışanı ile gerçekleştirilmiştir. Demografik özelliklere ilişkin veriler için frekans ve yüzde dağılımı yöntemi, kullanılan ölçekler için güvenilirlik analizleri, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Araştırmada çalışanların duyguları yönetme becerilerinin, örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları üzerindeki etkisini ölçmek için yapılan analizler neticesinde, duyguları yönetme becerilerinin örgütsel

1 Bu makale, 13-16 Kasım 2014 tarihleri arasında, Ankara'da düzenlenen "15. Ulusal Turizm Kongresi" sunulan bildirinin genişletilmiş halidir.

* Öğr. Gör., Gedik Üniversitesi /Meslek Yüksekokulu/ Sivil Havacılık Kabin Hizmetleri Bölümü, e-posta: tulayguney@hotmail.com

**Yrd. Doç. Dr., Kocaeli Üniversitesi/Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu/ Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Bölümü, e-posta: erkan_taskiran@hotmail.com

***Doç. Dr., Kocaeli Üniversitesi/ Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu/Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Bölümü, e-posta: emrahozkul@hotmail.com

vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı fakat güçlü olmayan bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların duyguları yönetme becerilerini kullanabilmeyi öğrenerek, kendilerini daha iyi ifade edebileceği, olumsuz duygu ve davranışlarını kontrol edebileceği ve diğer çalışanlarla ilişkilerinin daha sağlıklı olabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle öncelikli olarak yöneticiler olmak üzere tüm çalışanlara duyguları yönetme becerileri eğitimi verilmesi tavsiye edilebilir. Örgütsel verimin artmasına yardımcı bir diğer unsur olan örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenebilmesi için işveren ve yöneticilerin teşvik edici ve destekleyici olmaları gerekmektedir. Bu çalışma sonucunda duyguları yönetme becerilerini, eğitim sektöründe inceleyen birtakım çalışmalar bulunmakla beraber örgütsel açıdan değerlendiren çalışmaların sayısının oldukça az olduğu gözlemlenmiştir. Gelecek araştırmalar için duyguları yönetme becerilerinin motivasyon, liderlik, örgüte bağlılık ve kişilik özellikleri gibi farklı konularla ilişkilendirilmesi önerilebilir.

Anahtar Kelimeler: Duyguları Yönetme Becerileri, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.

Abstract: Individuals are in the sense of togetherness with emotions in their working life as well as at every stage of their lifetime. Within this frame the effect of emotion management consisting of coping with negative emotions and expressing them as they are, pacification the emotions and having anger management becomes important upon organizational citizenship behaviour of employees targeting to reach their goals within the organizational environment. Within this context the main purpose of this study is to investigate the effects of employee's emotions management skills upon organizational citizenship behaviour. The research has been carried out with 320 employees who work for Sabiha Gökçen Airport. The descriptive analysis for demographical data, reliability analysis for questionnaires used in the study and regression analysis to determine the relations among dependent and independent variables has been conducted. According to the findings obtained from the analyses aiming at determining the effect of employee's emotions management skills upon organizational citizenship behaviour and its dimensions, it has been found out that emotion management skills of employees has a meaningful but not strong impact on organizational citizenship behaviour. By learning how to use emotions management skills, it is thought that employees can express themselves better, make a close relation with other employees and take control over negative emotion and behaviours. Within this context, it is recommended that trainings about emotions management skills may be settled for all employees included managers. Managers also have to be encouraging and supportive for organizational citizenship behaviour which is the other tool making contribution to organizational performance. After making a comprehensive literature review, it is been seen that a little has been conducted about emotions management skills in education field. It may be suggested for future research to examine the relationship between emotions management skills and other topics such as leadership, personality characteristics, motivation, organizational commitment.

Keywords: Emotions Management Skills, Organizational Citizenship Behaviour.

GİRİŞ

Son yıllarda özellikle hizmet sektöründe yapılan birçok araştırma, organizasyonların verimini yükseltmeye ve müşteri memnuniyetini arttırmaya yöneliktir. Hizmet sektöründe hizmeti etkileyen de hizmetten etkilenen de insandır. Bu nedenle insan, hizmet sektörünün olmazsa olmazı ve en değerli parçasıdır. İnsanı diğer canlılardan ayıran iki önemli özellik vardır; bunlardan ilki duygular diğer ise düşüncelerdir. İnsan bu iki özellik sayesinde yaşamını sürdürmeye, çevresel ve içsel etkenlerden kendini korumaya çalışmaktadır. Duygular akılla birleştiğinde insan için yol gösterici ve insanı harekete geçirici bir işlevi ve sahip olmaktadır (Dökmen, 2004: 107; Baltaş, 2006: 12). Akılla duygunun birleştiği bu noktada araştırmanın ilk değişkeni olan duygu yönetimi ortaya çıkmaktadır.

Duygu yönetimi; çağımızda formal ilişkiler çerçevesinde sınırlı hale gelen, bireyler açısından duygusal doyumsuzluk içeren, rutinleşen ve giderek karmaşıklaşan örgüt içi ilişkilerde, önemli bir sosyal sermaye ve sinerji kaynağıdır (Töremen ve Çankaya, 2008: 33). Araştırmanın bir diğer değişkeni olan örgütsel vatandaşlık davranışı ise; belirlenen iş tanımlarının ötesinde, zorunlu olduğu rol gereklerini ve beklentileri aşan, işgörenlerin örgüte katkıda bulunmak için gönüllü olarak gösterdikleri fazladan rol davranışları olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kavram, örgütün sosyal ve psikolojik ortamına katkıda bulunarak, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olan gönüllülük esasına dayalı bireysel davranışları anlatmaktadır (Sezgin, 2005: 319).

Bireyler, yaşamının her evresinde olduğu gibi çalışma yaşamında da duygularıyla iç içedir. Bu çerçevede duyguları kontrol altına alma ve düzenleme, olumsuz duygularla başa çıkabilme, duyguları olduğu gibi ifade edebilme ve öfke yönetimini kapsayan duygu yönetiminin, örgütsel ortamda amaçlarına ulaşmayı hedefleyen çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi önem kazanmaktadır. Havalimanları günde binlerce kişinin hizmet almak için ziyaret ettiği, diğer yandan birçok kişinin hizmet vermek için bulunduğu yerlerdir. Hizmet süreci yolcunun havalimanına girdiği andan itibaren başlar; uçuş öncesi, uçuş esnası ve uçuş sonrası faaliyetler olarak gruplandırılabilir. Bu süreçte yolcu ve havalimanında bulunan işletmeler arasında birçok hizmet karşılaşması yaşanmaktadır. Bu karşılaşmalar, yolcuların hizmete yönelik kalite algısını ve dolayısıyla müşteri memnuniyetini büyük ölçüde etkilemektedir. Ancak bu hizmet karşılaşmalarının müşteriler tarafından görünmeyen bir kısmı da bulunmaktadır. Bu görünmeyen kısımda; **çalışanların örgütsel ya da bireysel** olarak yaşadığı sıkıntılar da bulunmaktadır.

Geçmişte kurumlar müşteriler ve pazar payı konusunda mücadele ederken, günümüzde en iyi çalışanı bulmak konusunda rekabet etmektedirler. Örgüt kültürüne ve iş performansına uygun çalışanları bünyesinde toplayabilen ve üzerlerine düşenden fazlasını yapmaları konusunda çalışanları yüreklendiren kurumlar, yalnızca profesyonel anlamda değil duygusal anlamda da yetkinlik sahibi olarak görülmektedir (Baltaş, 2006: 51). Organ'ın fazladan rol davranışı olarak tanımladığı, işgörenlerin üzerine düşen görevden daha fazlasını yapma istekleri ise örgütsel vatandaşlık davranışının temelini oluşturmaktadır.

Bu bağlamda çalışmanın temel amacı; havalimanı çalışanlarının duygularını yönetme becerilerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini araştırmaktır.

Bireyler gerek iş yaşamında, gerekse iş dışındaki yaşamlarında birçok duygu yaşamaktadır. Bu anlamda duygular, insan davranışının bir parçasıdır. Duygular, bireyin iç dünyasından karşılıklı ilişkilere kadar birçok alanda belirleyici olmakta; başka bir ifadeyle, insan davranışında temel bir role sahip olmaktadır (Champoux, 2006: 108). Özellikle hizmet sektöründe, örgütlerin verimliliği etkileyen insanın önemi yadsınamaz büyüklüktedir. Günümüz şartlarında kurumlar, örgüte uyum ve fayda sağlayacak hatta verilen görevin üstünde performans sergileyebilecek bireyler aramaktadır. Kişinin örgüt içerisinde farkında olarak ya da olamayarak yaptığı bir takım davranışlar üzerinde ise duyguların etkisi olduğu söylenebilmektedir.

Yapılan araştırmalar, çalışma hayatının kurallarının her geçen gün değişmekte olduğuna, çalışanların sadece ne kadar akıllı olduğu veya eğitim ve uzmanlık alanlarına değil, kendisini ve çevresini idare etmekte ne kadar başarılı olduğuna bakılır hale geldiğini söylemektedir. Bu bağlamda araştırmayı önemli kılan duygusal zeka ve beraberinde getirdiği duyguları yönetme becerileridir. Bu araştırma, günümüz hizmet sektörü çalışanlarının duyguları yönetme becerilerinin, örgüte olumlu yönde birçok katkı sağlayan örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde ne denli etkili olduğunun araştırılması bakımından önem taşımaktadır. Bu araştırmaya önem kazandıran bir diğer unsur ise hizmet sektöründe aynı anda en kalabalık hizmet alımlarının gerçekleştiği ve bu nedenle farklı duygu karşılaşmalarının en sık yaşandığı havalimanlarından birinde yapılmış olmasıdır.

LİTERATÜR TARAMASI

Duygu Yönetimi

İnsan varoluş gereği kendini ve çevresindekileri anlamak ve onlarla iletişim kurmaktadır. Bu ilişkilerin sağlığı, insanın yaşamını büyük ölçüde

etkilemektedir. Bireyin kendisi ve çevresi ile ilişkiler kurabilmesi ve bu ilişkileri sağlıklı bir şekilde yürütebilmesinde duyguların büyük bir önemi vardır. Duygu sözcüğünün kökü 'motere'dir. Latince hareket etme anlamına gelen fiile –e ön eki getirildiğinde anlamı uzaklaşmak olmaktadır. Bu durum, her duygunun harekete yönelttiği fikrini vermektedir (Goleman, 1996: 27). Latince'de duygular, motus anima (bizi harekete geçiren ruh) olarak adlandırılmaktadır.

Duygu için birçok tanım yapılmakla birlikte en kapsamlı tanım Mayer ve Salovey tarafından ele alınmaktadır. Mayer ve Salovey (1990: 186)'e göre duygular; fizyolojik, bilişsel, güdüsel ve deneyimsel sistemler dahil, bir çok psikolojik alt sistemin sınırlarını aşan örgütlenmiş tepkiler olarak tanımlanmaktadır. Ortony ve arkadaşlarına (2007: 290) göre duyguların 3 temel bileşeni bulunmaktadır. Bu temel bileşenler aşağıda açıklanmaktadır.

- **Somatik/Fizyolojik:** Duyguların otomatik olarak bedende oluşturduğu değişimlerdir; kalp çarpıntısı, ellerin terlemesi, kızarma gibi davranışlar fizyolojik bileşenlere örnek olarak gösterilmektedir.
- **Motivasyonel/Davranışsal:** Bireyin edindiği duygu deneyiminde harekete yönelip yönelmediği eğilimlerini göstermektedir; intikam almak, alkışlamak, övgüde bulunmak bu davranışlara örnek olarak gösterilmektedir.
- **Bilişsel/Yorumsal:** Fizyolojik ve motivasyonel yaşantısal bileşenler tarafından algılanan duygu girdilerinin genel değerlendirmesidir. Ağlamak, somurtmak, gülmek bu davranışlar içerisindedir.

Bir makine olmayan insan kimi zaman mutlu, kimi zaman üzgün, kimi zaman sinirli olabilmektedir. Bu duygu değişimleri uzun bir zaman dilimi içinde olabileceği gibi anlık şekilde de değişkenlik gösterebilmektedir. Anlık değişimler özellikle öfke duygusu için söz konusu olmaktadır. Bazen bu durumun sebebi iş ile ilgili olabilirken, bazen de kişinin özel hayatıyla ilgili olabilmektedir. Sebebi ne olursa olsun kişinin içinde bulunduğu duygusal durum kendisini ve çevresini etkileyebilmektedir. Bu etkileşim kişinin yüzüne, iş arkadaşlarıyla arasındaki iletişime, etkinliğine ve verimliliğine yansiyabilmekle beraber uygun şekilde kontrol edilemeyen duygular kişinin özel, sosyal ve iş yaşamı başta olmak üzere bulunduğu örgütü de olumsuz etkilemeye başlayabilmektedir. Duygu yönetimi kavramı tam olarak bu durumda kişinin ve etkilenen çevrenin kurtarıcısı konumunda olduğu düşünülmektedir.

Yöneticilerin ve bireylerin değişen koşullara ve örgüt yapılarına hızla uyum sağlayabilmeleri, değişimi takip edebilmeleri, bulunduğu ortamdaki memnu-

niyet duyabilmeleri, işine karşı duygusal aidiyet hissedebilmeleri ve iş ortamında duygusal doyum sağlayabilmeleri için duygularını iyi tanıyabilmeleri gerekmektedir. Ayrıca duyguların davranışları nasıl etkilediği, duyguların ifade ediliş biçimleri ve duyguların nasıl yönlendirileceği konularında daha donanımlı olmalarını zorunlu hale getirmektedir (Töremen ve Çankaya, 2008: 34). Bu zorunluluk duygu yönetiminin önemi giderek arttırmakta, duygunun bireyler ve örgütler için önemli bir kaynak olarak nitelendirilmesine neden olmaktadır.

Kuşkusuz hem iş yaşamında hem de günlük yaşamda sadece zekaya veya duyguya sahip olmak yeterli olmamaktadır. Bu noktada duyguların yönetimi, insanoğlunun yaptığı en büyük keşiflerden biri olduğu söylenebilmektedir. Artık duyguları yönetemeyen kişinin aklını da yönetemeyeceği bilinmektedir. Aklın yönetimi, bütün zeka bölümlerinin birbiriyle uyumlu ve dengeli çalışmasıyla başarılmaktadır. Parlak bir zekanın sahibi bile eğer duygularını yönetmeyi başaramıyorsa başarılı olamamaktadır (Atabek, 1999: 11-12).

Goleman (1998: 38)'ın duygusal zeka modeli'nin alt boyutu olan kişinin kendi duygularını yönetmesi (özdenetim); kişinin kendi iç halini, dürtülerini ve kaynaklarını düzenleyerek yönetme olarak tanımlanmaktadır.

Çeşitçioğlu (2003: 146)'na göre duygu yönetimi; davranışlar üzerinde duygusal zihnin egemenliğini engellemek için gerekli tedbirleri olarak beyni akılcı zihnin yönetiminde tutmaktır. Aynı zamanda duyguları iyi tanıyarak onlarla etkili bir şekilde başa çıkma yolunda bilinçli bir çaba göstermek, daha önceden bilinçaltında bastırılmış olan duyguları zararsız hale getirmek, son olarak da anı yaşama yetkisi kazanmaktır. Yaylacı (2006: 60) duygu yönetimini; duyguların bireyi değil, bireyin duygularını etkili yönetmesi süreci olarak ifade etmektedir. İnsanın sosyal yaşam içerisindeki birçok davranışının temelinde duygusal etkenler yer almaktadır. Bu bağlamda insan davranışlarının temelinde ya geçmişte yaşanan olayların duygusal etkileri ya da geleceğe yönelik hayaller belirleyici ve etkileyici olduğundan, duyguların etkili yönetimi burada anı yaşama bilincinde olmak ve yaşanan an içerisinde mevcut olmayan, bireyi bulunduğu an diliminden uzaklaştıran tetikleyicileri fark edebilmek olarak da kabul edilmektedir (Cüceloğlu, 2005: 299).

Çalışma yaşamı duygulardan bağımsız olarak düşünülemez. Özellikle insan unsurunun ön planda olduğu işlerde duyguların yoğunluğu daha da fazla hissedilmektedir. Çalışma yaşamında bireylerden duygularını kontrol etmeleri ve yönlendirmeleri beklenmektedir. Özellikle eğitim kurumları gibi insan ağırlıklı ve yüz yüze ilişkilerin ve etkileşimin daha fazla olduğu örgütlerde bu beklentinin daha da üst seviyelerde olduğu bilinmektedir.

Örgütlerde duygu yönetimi sadece bireysel bir konu olmanın ötesinde aynı zamanda örgütün duygusal ikliminin yönetimini de kapsamaktadır. Duygusal iklim yönetiminin temel amacı; örgütte olumlu duyguları egemen kılarak olumsuz duyguları en aza indirmek ve bunun sonucunda örgütsel etkililiği ve iş doyumunu artırmaktır. Bu temel amaç doğrultusunda çalışma yaşamında duygu yönetiminin önemi giderek artan bir ilgi konusu haline gelmiştir (Akçay ve Çoruk, 2012: 21).

Duygu Yönetimi Boyutları

Goleman (2002: 2)'a göre duyguların yönetimi beş yeterliliği içermektedir. Bu yeterlilikler aşağıda açıklanmaktadır.

- **Kendini kontrol etme:** Yıkıcı duyguları ve dürtüleri denetim altına alma, kişinin içinden gelen olumsuz duygularını kontrol edebilmesi, duygusal tepkileriyle baş edebilme yeteneğidir.
- **Güvenilirlik:** Doğruluk dürüstlük ve etik değerlere bağlı olma kavramlarını içermektedir.
- **Vicdanlılık:** Kişinin ortaya çıkan sonuçlarla ilgili sorumluluk üstlenmesi, başkalarını suçlamak yerine kendini sorgulamasıdır.
- **Uyumluluk:** Kişinin değişim göstermede esnek davranmasıdır.
- **Yenilikçilik:** Kişinin yeni bilgi ve yaklaşım ve fikirlere karşı açık ve rahat olmasıdır.

Araştırmanın ölçeği olan Duyguları Yönetme Becerileri Ölçeği'ni geliştiren Çeçen (2006: 102), ölçeği oluşturan boyutları belirlerken Lewis (1994) 'in kuramsal olarak açıkladığı duyguları yönetme becerilerinin boyutlarını göz önüne almaktadır. Lewis duyguları yönetme becerilerini aşağıda sıralanmış boyutlarla açıklamaktadır.

Fizyolojik tepkileri fark etme: İnsanlar çeşitli duygu oluşumları karşısında bedensel olarak bazı farklılıklar yaşamaktadır. Bu fizyolojik tepkiler; solunumda farklılaşma, kalp çarpıntısı, deri tepkileri (elektriklenme), kanallı bez faaliyetlerinde farklılaşmalar (ağız kuruması, tükürük bezlerinin çalışmayı durdurması, ter bezlerinin hızlanması), düz kaslarda farklılıklar (göz bebeklerinde büyüme, damarların büzülmesi ve gevşemesi), kanda adrenalın yada şeker oranının artması, kan basıncında meydana gelen değişiklikler (öfkeliyken kızarma, korku anında sararma vb.) olarak ifade edilmektedir. Bedensel tepkileri fark edebilmek ve onları kontrol etmeye çalışmak Lewis'in duygu yönetimi için belirttiği boyutlarından birini oluşturmaktadır (Ünlü, 2001: 84).

Duyguları etkileyebilme: Duygusal zeka, duygusal empati yapabilmeyi, bireylerin duyguları arasında ince farkları görüp dikkate almayı, kendi güdülerini ve başkalarının güdülerini tanıyıp doğru şekilde değerlendirebilmeyi, buna uygun davranışlar gösterebilmeyi, duyguları kontrol edebilmeyi, değişen hayat şartlarına bağlı olarak bireylerin davranış ve duygularına yerinde ve uygun karşılıklar verebilmeyi gerektirmektedir (Poskey, 2006: 1).

Duyguları sözel ve davranışsal olarak ifade etme: İnsanlar duygularını sözlerle ya da tutumlarla ifade edebilmektedir. Bu ifade ediliş biçimi ne kadar sağlıklı olursa kişiler arası iletişimde o kadar sağlıklı olmaktadır. Daha öncede belirttiğimiz gibi kişinin yüz ifadesi, mimikleri, yüz ifadesinde en küçük bir değişiklik ayrıca konuşurken ses tonu, dilinin sürçmesi, kelimeler arasında çok derin veya çok sığ nefes alması, uzun duraklamalarda bulunması kişinin gerçek duyguları hakkında ipuçları vermektedir (Ekman, 2009: 43). Duygunun karşı tarafa doğru iletilmesi duygu yönetimi açısından önem taşımaktadır.

Duygularla başa çıkma: Duygusal bir durumla başa çıkmak aksaklıkları bulma ve onları giderme beceri gerektirmektedir (Goleman, 1998: 41). Bu beceri duygu yönetiminde önemli bir yer tutmaktadır. Lewis (1994) duygusal deneyimin yaşanması için sosyalizasyona bağlı olarak bilişsel bir değerlendirme ve yorumlama sürecinin olması gerektiğine inanmaktadır. Bu bakış açısında organizmanın, bilişsel bir yeteneğe sahip olması ve bir benlik kavramının bulunması gerekmektedir. Buna ek olarak yaşanan duygu deneyiminde, duygu durumlarının sosyalizasyona (bireysel, ailesel ve kültürel) bağlı olarak birey tarafından nasıl yönetileceğini belirlemede bireysel, ailesel ve kültürel faktörlerin de önem kazandığını belirtmektedir (Aktaran: Çeçen, 2006: 102).

Çeçen (2006: 101-109) bu araştırmasında; duyguları ölçen ölçeklerle ilgili literatür incelendiğinde duyguları Durumluk-Süreklilik Ölçeği (Spielberger, 1983), Durumluk-Süreklilik Kaygı (Le Compte, 1985) gibi yalnız bir duyguyu ölçen ölçeklerin var olduğunu ancak global olarak duyguları yönetme becerilerini ölçen bir ölçeğe rastlanmadığını ileri sürmekte ve bu gereksinimden hareketle duyguları yönetme becerileri ölçeğini geliştirmektedir.

Çeçen'in geliştirdiği Duyguları Yönetme Becerileri Ölçeği'nde, Lewis'in yukarıda belirtilen 4 boyutuna ilişkin maddeler dışında, insanların yaşamları boyunca en çok etkileyen yıkıcı duygularından biri olan öfke duygusunun yönetilmesine dair maddeler de bulunmaktadır. Bu doğrultuda öfke yönetimi de duygu yönetiminin alt boyutu olarak ele alınmaktadır.

Öfke Yönetimi: Öfke uygun ifade edildiğinde, son derece sağlıklı ve doğal bir duygudur. Ancak kontrolden çıkıp yıkıcı hale dönüşürse okul hayatında, iş hayatında, kişisel ilişkilerde ve genel yaşam kalitesinde sorunlara yol

açmaktadır. Öfkeyi doğru ifade etme becerisini kazanmaya öfke yönetimi denmektedir. Öfke yönetiminde temel amaç; saldırganlıktan uzak, şiddet içermeyen, kişinin kendisine ve çevresindekilere zarar vermeyecek şekilde duygusunu ifade etme becerisini kazanmasıdır (Kökdemir, 2004: 7). Goleman (1996: 389) öfke duygusunun duygu yönetimindeki yerini vurgulayarak; duyguları idare etmek, kişinin kendi kendisiyle konuşmayı izleyerek, içinden geçen kendini aşağılama gibi olumsuz mesajları yakalamak; bir hissin temelini farkına varmak; korku, kaygı, öfke ve üzüntüyle baş etmenin yollarını bulmak olarak ifade etmektedir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütlerin sürekli değişen ve gelişen koşullar altında başarılı olmaları için, sadece iş tanımlarıyla sınırlı kalmadan, görevin gerektirdiklerinin ötesinde, örgütsel gelişime ve verimliliğe katkıda bulunmaya istekli işgörenlere olan ihtiyacı bulunmaktadır. Bu bağlamda, son yıllarda örgütsel verimin özellikle uzun vadede artırılması için örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının önemi ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, bireysel ve örgütsel verimlilikte işgörenlerin niteliğini ön plana çıkarmakta ve onların yalnızca iş tanımlarında verilen görevlerin ötesinde gönüllü olarak yaptıkları davranışları ve etkinlikleri kapsamaktadır (Sezgin, 2005: 318). Moorman ve Blakely (1995: 259)'e göre örgütsel vatandaşlık davranışı, işle ilgili teknik çabaların dışında iş ortamına psikolojik ve sosyal açıdan katkılar sağlayan davranışlar olarak ifade edilmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı yönetim literatürüne ise Bateman ve Organ (1983: 587-595) tarafından kazandırılmış olup, yaptıkları bu çalışmada "Fazladan Rol Davranışı" tanımını geliştirerek "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı" kavramını açıklamaktadırlar. Organ (1997: 85-86) ÖVD'nin, tanımlı görevlerin dışında fazladan rol davranışı olarak tanımlanmasının yeterli olmadığını; onun yerine Borman ve Motowidlo'nun (1997: 67) çevresel performans tanımının daha yararlı olabileceğini ifade etmektedir. ÖVD kavramını, bireyin gönüllülük esasına dayalı, biçimsel ödüllendirme sistemi içerisinde doğrudan ve açık bir şekilde yer almayan, örgütsel fonksiyonları artırmaya yönelik olan bireysel davranışlar olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışları işgörenlerin asli görevi olmayıp, bu davranışlar sadece görev faaliyetlerini destekleyici olmakla beraber örgütsel ve sosyal çevrenin şekillenmesi açısından örgütsel etkinliğe katkıda bulunmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1997: 67). Örgütsel vatandaşlık davranışın üç temel unsuru bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, bu tür davranışların biçimsel rol

tanımlarının ötesine geçmesi ve bireyin kendinden beklenenden daha fazlasını yerine getirmesi; ikincisi, bu davranışların hiçbir zorlamaya maruz kalmadan gönüllü olarak gerçekleşmesi ve üçüncüsü, bu tipten davranışların örgütün ödül sisteminde yer almaması olarak ifade edilmektedir (Greenberg ve Baron, 2000: 373).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları

Literatür incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının birçok araştırmacı tarafından incelendiği ve farklı boyutlandırmalar yapıldığı görülmektedir. Yapılan bu boyutlandırmalarda farklılıklar görülmesine rağmen genel olarak bir öncekini tamamlayıcı ya da geliştirici nitelikte olduğu gözlemlenmektedir. ÖVD kavramının yönetim literatürüne kazandırıldığından bu yana iş dünyası genel olarak değişim ve gelişim süreci izlemektedir. Bu gelişim ve değişim örgütlere ve aynı zamanda örgütlerde çalışan bireylerin tutumlarına da etki etmektedir. Bu nedenle farklı zaman dilimlerinde yapılan araştırmalarda farklı boyutlandırmalar görülmesi doğal karşılanabilir. Tablo 1'de ÖVD tarihsel gelişiminden yola çıkarak araştırmacıların bu zaman kadar yaptıkları ÖVD boyutlandırmaları görülmektedir.

Araştırmanın ÖVD ölçeği Podsakoff ve arkadaşları tarafından 1990 yılında oluşturulmuş ve bu ölçeği hazırlarken Organ'ın yapmış olduğu ve genel kabul almış olan boyutlandırmaya bağlı kalındığı görülmektedir. Bu nedenle ÖVD boyutları açıklanırken Organ'ın oluşturmuş olduğu beş boyut ele alınmıştır.

Özgecilik: Organ'a göre özgecilik davranışının temelinde; iş görenlerin birbirlerine yardım etme duygusu vardır. Bu durumun özgecilik boyutu altında incelenebilmesi için yardım gerektiren konunun örgütle ve işle ilgili olması gerekmektedir (Organ, 1988: 6). Podsakoff ve arkadaşları (1994: 351) ise özgeciliği, örgüte ilişkin görev ve problemlerde diğer üyelere karşılıksız olarak yardım etmeyi amaçlayan gönüllü davranışların tümü olarak ifade etmektedir. Bu davranış biçimi, özellikle kişinin sosyal çevresine yönelik duyarlılığına işaret ederek, diğerlerinin ihtiyaçlarını anlamakla ilişkilendirilmektedir (Becker ve Vance, 1993: 666). Genel olarak özgecilik davranışı örgütteki işgörenlerin birbirlerine gösterdikleri yardım davranışı olarak karşımıza çıkmaktadır fakat özgeci davranış, sadece örgütte işgörenlere yönelik değil, tedarikçilere müşterilere ve satıcılara da yönelik olabilir. Yardım gerektiren konunun örgütle ilişkili olması, o davranışın özgecilik davranışı olarak kabul edilmesinin başlıca kriteri olmaktadır (İşbaşı, 2000: 25-26).

Sivil Erdem: Organ sivil erdem boyutunu, işgörenin örgütün politik hayatına aktif ve sorumlu olarak katılması olarak tanımlamaktadır. Organ sivil

erdem davranışının yöneticiler tarafından desteklenme ihtimalinin düşük olduğuna ve işgörenlere kayda değer maliyetler yüklediği için en zor sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışı olduğuna dikkat çekmektedir (Organ, 1988: 6-8). Posdakoff ve arkadaşları da Organ'ın tanımlamasıyla örtüşür bir şekilde sivil erdem davranışını; örgütün yaşamına aktif ve gönüllü olarak katılımı şeklinde ifade etmektedirler. (Posdakoff vd., 1994: 351). Örgütün gelişmesi adına girişimlerde bulunmak, bu girişimleri örgütün diğer üyeleri ile paylaşmak, örgüt içerisindeki gelişmeleri yakından takip etmek, takip edilen bu gelişmeleri örgütün diğer üyelerine de bildirerek onlarında kabul etmesini ve uygulamasını sağlamak, örgüt için yapılan toplantılara düzenli olarak katılmak, örgütün karar alma süreçlerinde yer almak sivil erdem boyutunun özellikleri arasında gösterilmektedir. Sivil erdem boyutu, bireyin örgüt içinde pasif rol oynamasının önüne geçmek ve örgütün verimliliğini arttıracak girişimlerde aktif olunmasını istemektedir (Çölgeçen, 2012: 20).

Vicdanlılık: Organ (1988: 9-11)'a göre vicdanlılık ilkesi örgüt üyelerinin kimi rol davranışlarının kendilerinden beklenenin üzerinde olmasıdır. Vicdanlılık davranışına bazı örnekler verilebilir; işe düzenli gelme işgörenin yükümlülükleri arasındadır fakat bazı durumlarda (sağlık, duygusal, psikolojik) bu yükümlülük gönüllü hal alabilmektedir. Bu gibi durumlarda bile işgöreninin işe gelme gayretinde bulunması vicdanlılık davranışından kaynaklanmaktadır. Vicdanlılık davranışının iş görenler tarafından sergilenmesi ile bir örgütteki işe devamsızlık oranında ciddi miktarda düşmeler olmakta böylece örgütün verimliliği ve etkinliği yükselmektedir. Vicdanlılık boyutuna örnek olarak, dakiklik, çay/kahve ve yemek molalarını dikkatli kullanmak, örgüt içi toplantılara düzenli olarak katılmak, örgütün düzenini sağlamaya yönelik geliştirilen tüm biçimsel ve biçimsel olmayan kurallara bağlı kalmaya çalışmak verilebilmektedir. Ayrıca, mesai ücreti verilmediği halde işi bitirmek için mesaiye kalma, örgütün ve çalıştığı bölümün kurallarına her zaman uyma, su, elektrik ve yakıt gibi örgüt kaynaklarının tasarruflu kullanımı bu boyutta yer alan örgütsel vatandaşlık davranışlarına örnek olarak verilebilir (İşbaşı, 2000: 26-27).

Nezaket: Organ (1988: 12) nezaket boyutunu; örgütte iş yükümlülükleri sebebiyle sürekli iletişim içinde olmaları gereken, birbirlerinin işlerinden ve kararlarından etkilenen üyelerin sergiledikleri olumlu davranışlar olarak tanımlamaktadır. Çalışanın yazıcı, fotokopi makinası yada işyerine ait otomobili kendisinden sonra kullanacak kişi için, temiz, bakımlı ve kullanım kolaylığı sağlayacak şekilde bırakması nezaket davranışına örnek olarak verilebilmektedir (Organ vd., 2006: 24). Organ (1990: 44), nezaket davranışlarının duygusal açıdan istekliliği ve gönüllülüğü artırarak, örgüt içindeki çatışmaları azaltacağını ve işlerin yürümesini kolaylaştıracağını ifade etmektedir. Özgecilik ve

nezaket boyutlarının ana düşüncesi yardım etme davranışı olarak görülse de bu boyutlar olayın gerçekleşme anına göre değişiklik göstermektedir. Şöyle ki; nezaket boyutunda yer alan davranışlar örgüt içinde oluşabilecek olası bir sorunu engellemek amacıyla gerçekleştirilmektedir. Özgecilerlik boyutunda yapılan davranışlar ise sorun ortaya çıktıktan sonra gerçekleşmektedir.

Sportmenlik: Organ (1988: 11) sportmenlik boyutunu; işgörenlerin örgüt içerisinde gerginliğe ve çatışmaya sebep olabilecek olumsuz davranışlardan kaçınmalarını ve önemsiz sorunlardan dolayı şikayette bulunmamalarını öngören davranışlar bütünü olarak açıklamaktadır. İşin neden olduğu kaçınılmaz rahatsızlık ve zorlamalara karşı hoşgörülü olma, diğer üyeler tarafından rahatsız edilmekten dolayı şikayet etmeme, işler yolunda gitmediğinde dahi olumlu tutumunu koruma, diğer üyeler kendisi gibi düşünmediğinde kızmama, iyi bir grup çalınması için kendinden fedakârlık yapabilme ve diğerlerinin düşüncelerine saygı duyma türündeki davranışlar centilmenlik boyutunda değerlendirilen davranışlardır (Kalkan, 2013: 89).

Duygu Yönetimi Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları ile İlişkilendirilmesi ve Araştırmanın Hipotezleri

Özgecilerlik; bir çalışanın diğer çalışanlara yardım ederek, onların karşılaştığı sorunların üstesinden gelebilmelerine katkı sağlamak amacıyla gerçekleştirdiği gönüllü tutum ve davranışlardır. Bu tanımdan hareketle duyguları yönetme becerileri boyutlarının ÖVD özgecilerlik boyutuyla ilişkilendirilmesindeki öngörüler aşağıda açıklanmaktadır.

- Olumsuz bedensel tepkilerini kontrol altında alabilen bireyin örgüt içerisinde sergileyeceği özgecilerlik davranışının daha sağlıklı olabileceği düşünülmektedir.
- Duygularını olduğu gibi gösterebilen bireyin örgüt içerisinde sergilenecek olan özgecilerlik tavrına olumlu katkı sağlayabileceği gibi olumsuzluklara da neden olabileceği düşünülmektedir. Örneğin; sevmediği bir diğer çalışandan yardım isteyen çalışanın, o kişiye onu sevmediğini göstermesi uygun bir davranış olduğu düşünülmemektedir. Bu nedenle bu ilişkilendirmenin doğru bir ilişkilendirme olacağı düşünülmemektedir.
- Duygularını sözel olarak ifade edebilmeyi başaran bireyin örgüt içerisinde daha sağlıklı bir iletişim sergileyebileceği düşüncesiyle özgecilerlik davranışına da olumlu katkı sağlaması beklenmektedir.
- Duygularıyla başa çıkabilen kişinin, sevmediği bir çalışan arkadaşı-

na sadece örgüt çıkarlarını gözetmek amacıyla özgecilik davranışında bulunabileceği düşünülmektedir.

- Öfke yönetiminde başarı sağlayabilen kişi ne kadar olumsuz bir ruh halinde olursa olsun özgecilik davranışında bulabileceği öngörülmektedir.

Organ'a göre, iyi bir örgüt vatandaşı, yalnızca organizasyonun günlük yaşamına sorgusuzca uyum sağlamaya çalışan bir kişi olmamalı, organizasyonla ilgili tüm konularda fikir geliştirmeye çalışmalı ve geliştirdiği fikirleri ifade etmekten kaçınmamalıdır. Kurum içi toplantılarda düzenli olarak yer almak ve tartışmalara aktif olarak katılmak, kurumdaki gelişmelere ayak uydurmaya çalışarak değişimleri yakından izlemek ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynamak, bina içindeki duyuru kaynaklarından (pano, posta vb.) faydalanmak, organizasyonla ilgili konular üzerinde düşünmek, bilgi sahibi olmak ve bunu iş arkadaşlarıyla paylaşmak vb. davranışlar örgütsel erdem boyutunda yer alabilecek nitelikte davranışlardır (İşbaşı, 2000: 30). Bu tanımdan hareketle yönetme becerileri boyutlarının ÖVD sivil erdem boyutuyla ilişkilendirilmesindeki öngörüler aşağıdaki gibidir:

- Bireyin olumsuz bedensel tepkilerini kontrol altına alabilmesi sivil erdem davranışını sergilemesine katkıda bulunabileceği öngörülmektedir.
- Duygularını olduğu gibi gösterebilme olumlu duygular için yapıcı bir durum oluştururken olumsuz duygular için yıkıcı bir ortama zemin hazırlayabilir bu nedenle bu ilişkilendirmenin doğru bir ilişkilendirilme olacağı düşünülmemektedir.
- Duygularını sözel olarak ifade edebilen birey sivil erdem davranışı sergilerken için örgüt içinde diğer bireyleri sivil erdem davranışına teşvik edici bir rol üstlenebileceği düşünülmektedir.
- Duygularıyla başa çıkabilen kişinin şikayet etmeden gönüllü bir şekilde şirket içi toplantılara ve faaliyetlere katılım sağlayabileceği kısaca sivil erdem davranışlarını yerine getirebileceği düşünülmektedir.
- Öfke yönetimini sağlayabilen bireyin örgüt içinde fikir uyuşmazlıkları yaşasa bile örgüt gelişimi için fikir paylaşımında bulunurken sağlıklı bir iletişim süreci sağlayabileceğinden dolayı sivil erdem davranışını olumlu yönde etkileyebileceği düşünülmektedir.

Organ ve Lingl (1995: 340-341)'e göre vicdanlılık; bir bireye değil, bir gruba, bölüme veya genel olarak örgütün yararına yönelik sergilenen davranışlar

olarak tanımlanmaktadır. Vicdanlılık devamlılık, dakiklik, düzenlilik, örgütün açık ve yazılı olmayan politika ve kurallarına uyum sağlamaktır. Vicdanlılık boyutu bireye karşı değil örgüte yönelik sergilenen davranışlar olmasından kaynaklı olarak özgecilerlik davranışından ayrılmaktadır. Daha önce literatür taramasında da belirtildiği gibi; dakiklik, çay/kahve ve yemek molalarını dikkatli kullanmak, örgüt içi toplantılara düzenli olarak katılmak, örgütün düzenini sağlamaya yönelik geliştirilen tüm biçimsel ve biçimsel olmayan kurallara bağlı kalmaya çalışmak da bu tür davranışlara örnektir. Ayrıca, mesai ücreti verilmediği halde işi bitirmek için mesaiye kalma, örgütün ve çalıştığı bölümün kurallarına her zaman uyma, su, elektrik ve yakıt gibi örgüt kaynaklarının tasarruflu kullanımı vicdanlılık boyutunda yer alan örgütsel vatandaşlık davranışlarına örnek olarak verilebilir (İşbaşı, 2000: 26-27). Bu tanımdan hareketle duyguları yönetme becerileri boyutlarının ÖVD vicdanlılık boyutuyla ilişkilendirilmesindeki öngörüler aşağıda açıklanmaktadır.

- Olumsuz bedensel tepkilerini kontrol altında alabilen bireyin örgüt çıkarları söz konusu olduğunda örgüt içerisinde sergileyeceği vicdanlılık davranışının daha sağlıklı olabileceği düşünülmektedir. Örneğin mesaiye kalma bazen zorlayıcı durumlar içerebilir, kişi istemsiz olarak davranışlarında bunu yansıtabilir işte bu noktada bedensel tepkilerini kontrol altına alabilen kişinin vicdanlılık davranışının etkileneceği düşünülmektedir.
- Duygularını olduğu gibi gösterebilen bireyin örgüt içerisinde vicdanlılık boyutunu olumsuz yönde etkileyebileceği düşünülmektedir. Kişinin duyguları ile sergilediği davranışlar her zaman birbirini tutar nitelikte olmayabilir. Bir önceki maddede verdiğimiz örneği tekrar ele aldığımızda mesaiye işlerin bitmesi için kalan birey bunu sırf örgüt çıkarı için yapmış ve kendi duygularından feragat etmiş olabilir hatta bu durum için kızgın bile olabilir. Fakat bunu dile getirdiğinde vicdanlılık davranışını olumsuz etkileyebileceği öngörülmektedir.
- Duygularını sözel olarak ifade edebilmeyi başaran bireyin, örgüt içerisinde vicdanlılık davranışını hem olumlu hem olumsuz etkileyebileceği düşünülmektedir. Bu nedenle bu ilişkilendirmenin doğru bir ilişkilendirme olmadığı düşünülmektedir.
- Duygularıyla başa çıkabilen kişinin, vicdanlılık davranışları için olumlu katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Örgüt içerisinde istemeyerek de olsa örgütün çıkarları için duyguların önüne geçilebileceği öngörülmektedir.

- İş düzeninin aynı olmadığı ve örgüt içerisinde her bir çalışanın birbirinden farklı olduğunu varsayarak öfke yönetiminin özellikle iletişim süreçlerini rahatlatacağını ve bu bağlamda vicdanlılık davranışlarını da etkileyeceği öngörülmektedir.

Organ'a göre nezaket, çalışanların birbirlerinin fikirlerine saygılı olması ile ilgilidir. Bu örgütsel davranış biçimi; diğerlerine yardım, iş arkadaşları ile problemlerin oluşmasını engelleyen davranışları kapsamaktadır (Podsakoff vd., 2000: 518). Bu bağlamda ele aldığımızda nezaket davranışı örgüt içerisinde olası problemlerin yaşanmaması için gösterilen gayret olarak nitelendirilebilir. Bu tanımdan hareketle aşağıdaki şekilde gösterildiği gibi duyguları yönetme becerileri boyutlarının ÖVD nezaket boyutuyla ilişkilendirilmelerindeki öngörüler açıklanmaktadır.

- Nezaket boyutu üzerinde yapılan tanımdan yola çıkarak olumsuz bedensel tepkileri kontrol etmenin önemli olduğu düşünülmektedir. Örnek olarak bir fikir paylaşımının bazı etkenlerden kaynaklı olarak tartışma ortamına dönüşebilmesi her iletişim sürecinde olası bir durumdur. Böyle bir durumla karşılaşıldığında bireyin karşısındakine olumsuz bir bedensel tepki vermesi nezaket davranışı ile örtüşen bir durum değildir. Bu nedenle olumsuz bedensel tepkilerini kontrol altında tutabilen bireyin nezaket davranışını sergilemesinde önemli bir katkı sağlayacağı öngörülmektedir.
- Nezaket boyutunda karşılıklı saygı gösterimi söz konusudur. Kişi duygularını olduğu gibi gösterebilmeli ve karşısındakinin duygularına da saygı göstermelidir. Bu yaklaşımla duyguları olduğu gibi gösterilme nezaket davranışıyla ilişkilendirilebileceği öngörülmektedir.
- Duygularını sözel olarak doğru bir şekilde ifade etmeyi başaran bireyin örgüt içerisinde daha sağlıklı bir iletişim yakalayabileceği düşünülmekte ve buna bağlı olarak sorunların sağlıklı iletişimle engellenebileceği öngörülmektedir. Bu nedenle duyguların sözel olarak ifade edilmesi ile nezaket arasındaki ilişkilendirilmenin doğru bir ilişkilendirme olduğu öngörülmektedir.
- Örgüt içerisinde bireysel ve örgütsel çeşitli duygular yaşanmaktadır. Bunlar duygu çeşitliliğinde işgören sevmediği bir kişiyle çalışıyor ya da sevmediği bir işi yapıyor olabilir. Bu gibi durumlarda duygularıyla başa çıkabilen kişinin, sevmediği bir çalışan arkadaşına ya da sevmediği bir iş karşısında sadece örgüt çıkarlarını gözetmek için nezaket davranışında bulunabileceği öngörülmektedir.

- Öfke yönetiminde sorunun çıkmadan önce müdahale edilebilmesi için önemli bir yetidir. Öfkesini kontrol altına alabilen bireyin nezaket davranışı için olumlu katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Organ tarafından sportmenlik için kaçınılmaz zahmet ve olumsuzluklarına şikayet etmeden katlanmak olarak tanımlanmaktadır. Sportmenlik, insanların diğerleri tarafından rahatsız edildiğinde ya da şartlar istedikleri gibi gitmediğinde şikayet etmemeleri, alınganlık göstermemeleri ve çalışma grubunun isteğini kırmamaya özen göstermeleridir (Podsakoff vd., 2000: 518). Bu tanımdan hareketle duyguları yönetme becerileri boyutlarının ÖVD sportmenlik boyutuyla ilişkilendirilmesindeki öngörüler aşağıda açıklanmaktadır.

- Organ'ın bu açıklamasından yola çıkarak, bireyin istemli ya da istemsiz olarak verebileceği olumsuz bedensel tepkileri kontrol edebilmesinin, bireyin olumsuz şartlar altında bile sportmenlik davranışını sergilemesinde önemli bir katkı sağlayacağı öngörülmektedir.
- Bireyin duygularını olduğu gibi göstermesi olumsuz duyguları gösterirken örgüt içerisinde şikayet olarak algılanabilir ve diğer çalışanların isteklerini kırabilir. Bu durumun sportmenlik davranışı üzerinde olumsuz bir etki yapacağı öngörülmektedir.
- Duygularını sözel olarak ifade etme yetisi kişinin karşılıklı ilişkileri için önem arz etmektedir. Bu nedenle sportmenlik davranışına katkı sağlayacağı öngörülmektedir.
- Sportmenlik davranışı örgüt zor şartlar altında bile bireyin alınganlık göstermemesi ve şikayette bulunmamasını gerektirmektedir. Bu bağlamda duygularla başa çıkabilme yetisi sportmenlik davranışı için olumlu bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir.
- Örgüt içerisinde zor koşullar altında birey başkaları tarafından rahatsız edildiğinde öfkelenebilir. Bu durumlarda bile örgüt çıkarları için öfke kontrolünü elinde tutan bireyin sportmenlik davranışı sergilediği düşünülmektedir.

Yapılan tüm literatür incelemeleri, açıklamalar ve öngörüler doğrultusunda bu araştırmanın özet olarak temel amacı; çalışanların duygularını yönetme becerilerinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine etkilerini ortaya koymaktır. Bu temel amaç doğrultusunda geliştirilen araştırma hipotezleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Hipotez 1: *Duyguları yönetme becerilerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.*

Hipotez 1a: *Duyguları yönetme becerilerinin özgecilik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.*

Hipotez 1b: *Duyguları yönetme becerilerinin sivil erdem davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.*

Hipotez 1c: *Duyguları yönetme becerilerinin vicdanlılık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.*

Hipotez 1d: *Duyguları yönetme becerilerinin nezaket davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.*

Hipotez 1e: *Duyguları yönetme becerilerinin sportmenlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.*

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırma amacı kapsamında çalışanların duygularını yönetme becerilerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini ortaya koymak üzere araştırma modelinde duyguları yönetme becerileri ve örgütsel vatandaşlık davranışları olmak üzere iki değişken bulunmaktadır. Araştırmanın evrenini; Sabiha Gökçen Havalimanı çalışanları oluşturmaktadır. Avrupa'nın en hızlı büyüyen havalimanı seçilen ve 2179 kişinin doğrudan, 10000 kişiye ise dolaylı yollardan istihdam sağlayan Sabiha Gökçen Havalimanı'nın gelecek 3 yıl içinde 30.000 kişiye, 2020 yılında ise 55.000 kişiye istihdam sağlaması beklenmektedir. Örnekleme, bir ana kütle temsil edebilecek incelenen ana kütleye ait küçük bir kısmı ifade etmektedir. Bu bağlamda örnekleme yöntemi seçilirken maliyet, doğruluk, zaman, sonuçların kabul edilebilirliği ve sonuçların genelleştirilebilirliği hususlarına dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu hususlar dikkate alındığında zaman ve bütçe kısıtlılığından dolayı araştırmacılar kolayda örneklem yöntemini tercih etmektedir. Kolayda örnekleme, örneğe seçilecek bireylerden sadece ulaşılabilir olanların örnek kapsamına dahil edildiği örneklem yöntemidir. (Gegez, 2005: 238-249). Bu araştırma da zaman ve bütçe darlığı sebebiyle kolayda örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Sabiha Gökçen Havalimanı'nda kolayda örnekleme yöntemi ile seçilmiş olan 360 çalışana anket yapılmış olup, anket formlarının hepsinden geri dönüş sağlanmıştır. Ancak eksik ve hatalı doldurulan anketler, araştırmanın güvenilirliği açısından değerlendirmeye alınmamıştır. Eksik ve hatalı doldurulan anketler çıkarıldıktan sonra 320 adet sağlıklı anket formu üzerinden değerlendirme yapılmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği kullanılmıştır. Hazırlanan anket formu; demografik özellikleri belirlemeye yönelik 6, duyguları yönetme becerilerini belirlemeye yönelik 24 ve

örgütsel vatandaşlık davranışını belirlemeye yönelik 20 maddeden oluşmaktadır. Katılımcıların anket formunda demografik özelliklere ait soruları çoktan seçmeli olarak cevaplamaları istenmiştir. Duyguları yönetme becerilerine ait ifadeleri cevaplarını 5'li Likert üzerinden cevaplamaları istenmiş olup, derecelendirme; Bana Hiç Uygun Değil (1), Bana Uygun Değil (2), Bana Kısmen Uygun (3), Bana Çok Uygun (4), Bana Tamamıyla Uygun (5) şeklindedir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin ifadeleri de 5'li Likert üzerinden cevaplamaları istenmiş olup derecelendirme; Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5) şeklindedir.

Araştırmada duyguları yönetme becerilerine yönelik veri toplamak amacıyla Çeçen (2006) tarafından geliştirilen "Duyguları Yönetme Becerileri Ölçeği" kullanılmıştır. Duyguları yönetme becerileri ölçeği, orijinal halinde 8'i olumlu 20'si olumsuz toplam 28 madde ve 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; sözel olarak ifade edebilme (7 madde), duyguları olduğu gibi gösterebilme (6 madde), olumsuz bedensel tepkileri kontrol edebilme (4 madde), başa çıkma (4 madde), öfke yönetimi (3 madde)' dir. Bunun yanında 4 madde ise serbest madde olarak yer almaktadır. Ancak ölçekte bulunan serbest maddelerin araştırma bütünlüğünü sağlayamaması nedeniyle, ölçek bu maddeler çıkarılarak uygulamaya konulmuştur. Anket formunda kullanılan bir diğer ölçek ise Podsakoff ve MacKenzie tarafından Organ'ın örgütsel vatandaşlık davranışın beş boyutuna dayalı olarak hazırladıkları "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği" dir (Polat, 2007: 97-98). Örgütsel vatandaşlık ölçeği 20 madde ve 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; özgecilik (4 madde), vicdanlılık (4 madde), nezaket (4 madde), sivil erdem (4 madde) ve sportmenlik (4 madde)'tir.

Araştırmanın güvenilirliği açısından anket formlarını uygulanmadan önce araştırmanın amacı hakkında katılımcılar bilgilendirilmiş, bu sayede katılımcıların ifadelerine tarafsız ve içten bir şekilde cevap verebilmesi sağlanmaya çalışılmıştır. Anket formları katılımcılara bireysel olarak ulaştırılmış, doldurulan anket formları bizzat elden toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS istatistik programı kullanılmak üzere betimleyici analizler, güvenilirlik analizi ve regresyon analizleri yardımıyla analiz edilerek yorumlanmıştır.

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların sahip oldukları demografik özellikler aşağıdaki Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler		Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	136	42,5
	Erkek	184	57,5
	Toplam	320	100
Yaş Dağılımı	18-25 yaş arası	88	27,5
	26-30 yaş arası	142	44,4
	31-35 yaş arası	56	17,5
	36 yaş ve üstü	34	10,6
	Toplam	320	100
Medeni Durumu	Evli	97	30,3
	Bekar	223	69,7
	Toplam	320	100
Eğitim Durumu	Lise	60	18,8
	ÖnLisans	91	28,4
	Lisans	147	45,9
	Lisansüstü	22	6,9
	Toplam	320	100
Bulunduğu Yerdeki Çalışma Süresi	1 yıldan az	108	33,8
	1-3 yıl	117	26
	4-7 yıl	62	34
	8 yıl ve üstü	33	31
	Toplam	320	100

Araştırmaya katılan 320 çalışandan %42,5'si kadın, %57,5'i ise erkektir. Sektörel bazda ele alındığında havacılık sektörünün, kadın çalışanların fazlaca katılım gösterdiği bir sektör olduğu gözlemlenmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların; 88'i (%27,5) 18-25 yaş aralığında, 142'si (%44,4) 26-30 yaş aralığında, 56'sı (%17,5) 31-35 yaş aralığında, 34'ü (%10,6) 36 yaş ve üzeri yaş aralığında olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğu gençlerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların 223'ü (%69,7) bekar, 97'si (%30,3) evlidir. Bunun sebebi aşağıdaki şekilde görüldüğü üzere çalışan nüfusunun genç olmasından kaynaklanmaktadır. Katılımcıların 60'ı (%18,8) lise, 91'i (%28,4) önlisans, 147'si (45,9) lisans, 22'si (1,2) lisansüstü eğitim seviyesindedir. Son olarak araştırmaya katılan çalışanların 120'si (37,5) 1 yıldan az, 98'i (30,6) 1-3 yıl, 66'sı (20,6) 4-7 yıl, 36'sı (11,2) 8 yıl ve üzeri süredir şuan buldukları kurumda çalışmaktadır. Sektörel bazda aldığımız çalışma süresi verileriyle kurumsal bazda aldığımız çalışma süreleri verileri birbiriyle örtüşür niteliktedir. Bunun sebebi daha önce de belirtildiği sektörel çalışma şartlarından kaynaklanabilir.

Güvenirlilik Analizleri

Güvenirlilik analizini yapmak için Alpha modeli kullanılmıştır. Güvenirlilik katsayısı 0.00 ile +1.00 arasında bir değere karşılık gelmektedir Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üstü olması durumunda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir (Gegez, 2005: 212; Sipahi vd., 2010: 89). Yapılan çalışmanın güvenilir olup olmadığını ölçmek amacıyla yapılan güvenirlilik analizinin Cronbach's Alpha değerleri, her bir ölçek için ayrı ayrı Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2: Ölçeklerin Güvenirlilik Analizleri Sonuçları

Ölçek	Cronbach's alpha	Değişken Sayısı
Anket (Genel)	,832	44
Duyguları Yönetme Becerileri Ölçeği	,707	24
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	,871	20

Tablo 2'de görüldüğü üzere tüm ölçeklere ilişkin Cronbach's Alpha değeri 0,70'in üzerindedir. Bu doğrultuda ölçeğin güvenilir olduğu, ölçeğin güvenirliliğini olumsuz etkileyen herhangi bir ifadenin bulunmadığı görülmektedir.

Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırmanın hipotezlerini test etmek üzere yapılan regresyon analizi ncesinde çalışmaya katılan çalışanların, araştırmanın değişkenleri olan duygu yönetimi becerileri ve örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin betimleyici istatistikler Tablo 3 ve Tablo 4'de sunulmaktadır yorumlanmıştır.

Tablo 3: Duyguları Yönetme Becerileri Değişkeninin Genel ve Boyutları Bazında Aritmetik Ortalamaları

	Ortalama	Standart Sapma	Örnekleme
DYBÖ Genel	3,3740	,42688	320
Duyguları Sözel Olarak İfade Edebilme	3,4871	,69717	320
Duyguları Olduğu Gibi Gösterebilme	3,4453	,61663	320
Olumsuz Bedensel Tepkileri Kontrol Etme	2,9703	,74954	320
Duygularla Başa Çıkma	3,3633	,53800	320
Öfke Yönetimi	3,5198	,83981	320

Tablo 3'de duyguları yönetme becerileri değişkenine ilişkin genel ve alt boyutlarının ortalamaları gösterilmektedir. Tablo incelendiğinde duyguları yönetme becerilerinin genel ortalamasının 3,37 olduğu görülmektedir. Duyguları yönetme becerileri geneline ilişkin bu bulgu, örgütler açısından önemli bir değer teşkil etmektedir. Literatür taramalarından yola çıkarak, duyguları yönetme becerisine sahip olan bireylerin hem bireysel hem de örgütsel başarıya etki ettiği bilinmektedir. Duyguları yönetme becerilerinin alt boyutları

incelendiğinde, duyguları sözel olarak ifade edebilme boyutunun ortalamasının 3,48, duyguları olduğu gibi gösterebilme boyutunun ortalamasının 3,44, olumsuz bedensel tepkileri kontrol etme boyutunun ortalamasının 2,97, duygularla başa çıkma boyutunun ortalamasının 3,36 ve öfke yönetimi boyutunun ortalamasının 3,51 olduğu görülmektedir. Bu verilerden yola çıkarak çalışanların duygularını yönetme becerileri algılarının genel olarak yüksek olduğu görülmektedir. Boyutlar bazında incelediğimizden olumsuz bedensel tepkileri kontrol etme bazında kararsız kaldıkları ($\chi = 2,97$) görülmekteyken diğer boyutlardaki algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanların öfke yönetimi ($\chi = 3,51$) algıları, boyutlar arasındaki en güçlü ortalamaya sahip olan boyuttur. Bunun sebebi insan faktörünün çok yoğun ve önemli olduğu bir çalışma ortamında bulunmalarından kaynaklanmaktadır. Öfke yönetimi, örgüt içindeki çalışanlarla ve müşterilerle olan iletişimin sağlığı açısından çok önemlidir. Çalışanların bu önemin farkında olmaları hem hizmet veren örgüt için hem de hizmet alan müşteriler için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Duyguları sözel olarak ifade edebilme ($\chi = 3,48$), duyguları olduğu gibi gösterebilme ($\chi = 3,44$) ve duygularla başa çıkma ($\chi = 3,36$) boyutlarının ortalamaları, bu boyutlara ilişkin algılarının yüksek olduğunu göstermektedir. İş ortamı çalışanların duygularından ayrı olarak gidebildikleri bir yer değildir. Bu duygular iş yaşamında olumlu ya da olumsuz durumlara sebebiyet verebilmektedir. Bu bağlamda çalışanların, duygularıyla başa çıkma becerisi algılarının yüksek olması olumlu bir göstergedir. Çalışanların duyguları olduğu gibi gösterebilme ve duygularını sözel olarak ifade edebilme algıları hem bireysel bağlamda çalışanın kendisini uygun bir şekilde ifade edebilmesini sağlamak hem de örgütsel bağlamda çalışanların birbirlerinin duygularını daha iyi anlayabilmesini ve daha sağlıklı bir örgüt oluşumunu sağlamaktadır.

Tablo 4: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Değişkeninin Genel ve Boyutları Bazında Aritmetik Ortalamaları

	Ortalama	Standart Sapma	Örneklem
ÖVD Ölçeği Genel	3,9277	,54357	320
Özgecilik	4,0508	,67765	320
Nezaket	4,0180	,67614	320
Vicdanlılık	3,8687	,75453	320
Sivil Erdem	3,7305	,71195	320
Sportmenlik	3,9703	,85504	320

Tablo 4 'de örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenine ilişkin, genel ve boyutlar bazında ortalamaları görülmektedir. Tablo incelendiğinde, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı genel algısının ortalaması 3,92 gibi yüksek bir

rakamla karşımıza çıkmaktadır. Elde edilen bu sonuç ışığında örgütsel vatandaşlık davranışının geneline ilişkin algılarının kuvvetli olduğu söylenenebilir. Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından özgecilik davranışına ilişkin ortalama 4,05, nezaket davranışına ilişkin ortalama 4,01, vicdanlılık boyutuna ilişkin ortalama 3,86, sivil erdem boyutuna ilişkin ortalama 3,73 ve sportmenlik boyutuna ilişkin ortalama ise 3,97 olarak görülmektedir. Elde edilen bu veriler örgütsel vatandaşlık boyutlarına ilişkin algıların yüksek olduğunu göstermektedir.

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin genel algılarının yüksek olması bağlı buldukları kurumun genel örgüt yapısı ve diğer çalışanları için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. ÖVD genel algının yüksek olması örgütsel bağlamda verimi ve motivasyonu arttıracak gibi bireysel bazda örgütün çalışanlar arası güvenini de attırmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarına ilişkin ortalamaların birbirine yakın ve aynı zamanda güçlü olduğu görülmektedir. Yapılan analizler sonrasında örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından özgecilik ($\chi =4,05$) boyutuna ilişkin ortalamanın yüksek olması, çalışanların buldukları örgüt içerisinde çeşitli konularda birbirleriyle yardımlaşma davranışında bulduklarını göstermektedir. Bu bağlamda araştırmaya katılan çalışanların, bireysel performanslarını arttırarak örgüt verimliliğine katkıda buldukları söylenebilir. Bir diğer ÖVD boyutu olan nezaket ($\chi =4,01$) boyutuna ilişkin ortalamanın yüksek olması, çalışanların örgüt içinde haberdar olunması gereken konularda bilgi aktarımı, uyarma, hatırlatma ve iletişim halinde olma davranışlarını sergilediklerini göstermektedir. Nezaket boyutu algıları yüksek çalışanlar, sürekli yapıcı bir tutum içerisinde dirler. Bu nedenle örgüt içi problemler çıkmadan engellenmesi açısından önem arz etmektedir. Vicdanlılık ($\chi =3,86$) boyutuna ilişkin ortalama, araştırmaya katılan çalışanların yüksek görev bilincine sahip olduklarını göstermektedir. Bu bağlamda çalışanların, örgüte fayda sağlamak amacıyla kendisinden beklenen performansın üzerinde bir performans sergiledikleri söylenebilir. Sivil erdem ($\chi =3,73$) boyutuna ilişkin ortalamanın yüksek olduğu gözlemlenmekte ve araştırmaya katılan çalışanların örgütün sosyal ve politik yaşamına aktif olarak katıldıklarını göstermektedir. Sivil erdem algıları yüksek çalışanlar, örgüt içi toplantılara düzenli olarak katılırlar, örgütteki değişim ve gelişimleri takip ederek uyum sağlar ve diğer çalışanlarında uyum sağlamaları için aktif bir çaba gösterirler. Son olarak sportmenlik ($\chi =3,97$) boyutuna ilişkin ortalamanın da yüksek olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların sportmenlik davranışları algılarının yüksek olması gereği, örgüt içerisindeki sorunlardan fazla yakınmadan üstesinden gelebildiklerini ve aynı zamanda çatışmaya neden olabilecek olumsuz davranışlardan kaçındıkları söylenebilmektedir.

Araştırma kapsamında geliştirilen hipotezlerin test edilmesi için çoklu regresyon testi kullanılmıştır.

Tablo 5: Duyguları Yönetme Becerilerinin Özgecilik Boyutu Üzerindeki Etkisi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standart Katsayılar	T	P
	B	Standart Sapma	Beta		
(Sabit)	2,235	,337		6,633	,000
Duyguları Sözel Olarak İfade Edebilme	,060	,059	,062	1,020	,309
Duyguları Olduğu Gibi Gösterebilme	,237	,064	,215	3,699	,000
Olumsuz Bedensel Tepkileri Kontrol Etme	,149	,052	,165	2,874	,004
Duygularla Başa Çıkma	,290	,067	,230	4,351	,000
Öfke Yönetimi	,073	,048	,091	1,542	,124

Bağımlı Değişken: Özgecilik, $R^2=,135$; S.H. =,635; $F=9,832$; ** $p<0,001$ * $p<0,05$

Duyguları yönetme becerilerinin özgecilik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 5’de verilmiştir. Tablo 5’de verilen sonuçlar değerlendirildiğinde, duyguları sözel olarak ifade etme ($\beta=,062$; $p=,309>0,05$) ve öfke yönetimi ($\beta=,091$; $p=,124>0,05$) değişkenlerinin özgecilik davranışı üzerinde bir etkisi olmadığı görülmektedir. Diğer yandan duyguları olduğu gibi gösterebilme ($\beta=,215$; $p=,000<0,001$), olumsuz bedensel tepkileri kontrol etme ($\beta=,165$; $p=,004<0,05$) ve duygularla başa çıkma ($\beta=,230$; $p=,000<0,001$) değişkenlerinin ise özgecilik üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Çalışanların duygularını yönetme becerilerinin özgecilik davranışı üzerinde anlamlı fakat zayıf bir etkisi bulunmuştur. Bu sonuçlar doğrultusunda, **H1a hipotezi kısmen desteklenmiştir.**

Tablo 6: Duyguları Yönetme Becerilerinin Sivil Erdem Boyutu Üzerindeki Etkisi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standart Katsayılar	T	P
	B	Standart Sapma	Beta		
(Sabit)	2,017	,364		5,539	,000
Duyguları Sözel Olarak İfade Edebilme	,087	,063	,085	1,369	,172
Duyguları Olduğu Gibi Gösterebilme	,052	,069	,045	,754	,451
Olumsuz Bedensel Tepkileri Kontrol Etme	,018	,056	,019	,322	,747
Duygularla Başa Çıkma	,246	,072	,186	3,413	,001
Öfke Yönetimi	,130	,052	,153	2,524	,012

Bağımlı değişken: Sivil Erdem, $R^2=,85$; S.H. =,686; $F=5,808$, ** $p<0,001$, * $p<0,05$

Duyguları yönetme becerilerinin sivil erdem üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 6'da sunulmuştur. Tablo 6'da verilen sonuçlar değerlendirildiğinde; duyguları sözel olarak ifade etme ($\beta=,085$; $p=,172>0,05$), duyguları olduğu gibi gösterebilme ($\beta=,045$; $p=,451>0,05$) ve olumsuz bedensel tepkileri kontrol etme ($\beta=,019$; $p=,747>0,05$) değişkenlerinin sivil erdem üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Duyguları yönetme becerilerinin diğer değişkenleri olan duygularla başa çıkma ($\beta=,230$; $p=,000<0,001$) ve öfke yönetimi ($\beta=,091$; $p=,124>0,05$) değişkenlerinin ise sivil erdem üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Çalışanların duygularını yönetme becerilerinin sivil erdem davranışı üzerinde anlamlı fakat zayıf bir etkisi bulunmuştur. Bu sonuçlar doğrultusunda, **H1b hipotezi kısmen desteklenmiştir.**

Tablo 7: Duyguları Yönetme Becerilerinin Vicdanlılık Boyutu Üzerindeki Etkisi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standart Katsayılar	T	p
	B	Standart Sapma	Beta		
(Sabit)	2,228	,389		5,730	,000
Duyguları Sözel Olarak İfade Edebilme	,123	,068	,113	1,810	,071
Duyguları Olduğu Gibi Gösterebilme	,022	,074	,018	,298	,766
Olumsuz Bedensel Tepkileri Kontrol Etme	,025	,060	,025	,424	,672
Duygularla Başa Çıkma	,299	,077	,213	3,889	,000
Öfke Yönetimi	,059	,055	,066	1,074	,284

Bağımlı Değişken: Vicdanlılık, R²=,71; S.H. =,732; F=4,821, **p<0,001, *p<0,05

Duyguları yönetme becerilerinin vicdanlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 7'de sunulmuştur. Tablo 7'de verilen sonuçlar değerlendirildiğinde; duyguları sözel olarak ifade etme ($\beta=,113$; $p=,071>0,05$), duyguları olduğu gibi gösterebilme ($\beta=,018$; $p=,766>0,05$), olumsuz bedensel tepkileri kontrol etme ($\beta=,025$, $p=,672>0,05$) ve öfke yönetimi ($\beta=,066$, $p=,284$) değişkenlerinin vicdanlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Sadece duygularla başa çıkma ($\beta=,213$, $p=,000<0,001$) değişkeninin vicdanlılık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Çalışanların duygularını yönetme becerilerinin vicdanlılık davranışı üzerinde anlamlı fakat zayıf bir etkisi bulunmuştur. Bu veriler ışığında, **H1c hipotezi kısmen desteklenmiştir.**

Tablo 8: Duyguları Yönetme Becerilerinin Nezaket Boyutu Üzerindeki Etkisi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standart Katsayılar	T	p
	B	Standart Sapma	Beta		
(Sabit)	2,508	,338		7,431	,000
Duyguları Sözel Olarak İfade Edebilme	-,017	,059	-,017	-,287	,775
Duyguları Olduğu Gibi Gösterebilme	,134	,064	,122	2,091	,037
Olumsuz Bedensel Tepkileri Kontrol Etme	,149	,052	,165	2,875	,004
Duygularla Başa Çıkma	,330	,067	,263	4,950	,000
Öfke Yönetimi	,124	,048	,154	2,603	,010

Bağımlı Değişken: Nezaket, $R^2=,128$; S.H. =0,636; $F=9,220$, ** $p<0,001$, * $p<0,05$

Duyguları yönetme becerilerinin nezaket üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 8'de gösterilmiştir. Tablo 8'de verilen sonuçlar değerlendirildiğinde; duyguları sözel olarak ifade etme ($\beta=-,017$; $p=,775>0,05$) değişkeninin nezaket üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Duyguları olduğu gibi gösterebilme ($\beta=-,122$; $p=,037<0,05$), olumsuz bedensel tepkileri kontrol etme ($\beta=-,165$; $p=,004<0,05$), duygularla başa çıkma ($\beta=,263$; $p=,000<0,001$) ve öfke yönetimi ($\beta=-,154$; $p=,010<0,05$) değişkenlerinin nezaket üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Çalışanların duygularını yönetme becerilerinin nezaket davranışı üzerinde anlamlı fakat zayıf bir etkisi bulunmuştur. Bu değerlendirmeler ışığında, **H1d hipotezi kısmen desteklenmiştir.**

Tablo 9: Duyguları Yönetme Becerilerinin Sportmenlik Boyutu Üzerindeki Etkisi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standart Katsayılar	T	P
	B	Standart Sapma	Beta		
(Sabit)	,917	,421		2,180	,030
Duyguları Sözel Olarak İfade Edebilme	,140	,073	,114	1,911	,057
Duyguları Olduğu Gibi Gösterebilme	,219	,080	,158	2,735	,007
Olumsuz Bedensel Tepkileri Kontrol Etme	,094	,065	,083	1,458	,146
Duygularla Başa Çıkma	,330	,083	,208	3,973	,000
Öfke Yönetimi	,119	,060	,117	2,005	,046

Bağımlı Değişken: Sportmenlik, $R^2=,153$; S.H. =0,793; $F=11,352$, ** $p<0,001$, * $p<0,05$

Duyguları yönetme becerilerinin sportmenlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları **Tablo 9**'da verilmiştir. **Tablo 9**'da verilen sonuçlar değerlendirildiğinde; duyguları sözel olarak ifade etme ($\beta=,114$; $p=,057>0,05$) ve olumsuz bedensel tepkileri kontrol etme ($\beta=,083$; $p=,146>0,05$) değişkenlerinin sportmenlik üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür. Duyguları olduğu gibi gösterebilme ($\beta=,158$; $p=,007<0,05$), duygularla başa çıkma ($\beta=,208$, $p=,000<0,001$) ve öfke yönetimi ($\beta=,117$, $p=,046<0,05$) değişkenlerinin ise sportmenlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmuştur. Çalışanların duygularını yönetme becerilerinin sportmenlik davranışı üzerinde anlamlı fakat zayıf bir etkisi bulunmuştur. Bu bağlamda, **H1e hipotezi kısmen desteklenmiştir.**

Yapılan tüm regresyon analizleri sonucunda, duyguları yönetme becerilerinin ve boyutlarının, örgütsel vatandaşlık davranışına ve boyutlarına anlamlı fakat zayıf bir etkisinin olduğu görülmüştür. Bu bağlamda **H1 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.**

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde insan, makinenin bir parçası olmaktan öte, üretim ve hizmet sürecini belirleyen, yönlendiren ve koordine eden bir güç olarak önem kazanmaktadır. Özellikle hizmet sektörü için verimliliği ve başarıyı etkileyen en büyük unsur insandır. Bu nedenle insan faktörü, işletmelerde gün geçtikçe daha fazla önem kazanmaktadır. Rakiplerine karşı güçlenmek isteyen, verimliliği ve başarıyı hedefleyen işletmeler, çalışanlarını hizmete ve örgüte

katkı sağlayabilecek bireylerden seçmektedir. Bu seçimle istenilen, sorunsuz bir örgüt oluşturmak ve bu örgütün verimini maksimize etmektir.

Duygu yönetimi son yıllarda çalışma yaşamı için dikkat çeken konulardan birini oluşturmaktadır. Çalışma ortamına duygularından ayrı gelmesi mümkün olmayan çalışanların başarılarında, olumsuz duyguları kontrol altına olabilmeyenin, olumlu insan ilişkileri oluşturabilmenin ve sosyalliğin önemli bir unsur olduğu söylenebilir. Bu nedenle duyguları yönetme becerilerine sahip olan çalışanlar, örgüt içerisinde olumlu bir duygusal iklim oluşturmaktadır. Duygu yönetimi sayesinde, örgütte olumsuz duyguların barınması zorlaşmakta ve çalışanlar arası ilişkiler daha etkin hale gelmektedir. Duygularını yönetebilen çalışanlardan oluşan örgütlerin en önemli çıktıları artan performans ve verimlilik olacaktır.

Diğer yandan örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütü olumsuz etkileyebilecek davranışlardan kaçınma ve örgüte fayda sağlama amacı güdülen gönüllü olarak yapılan davranışlar olarak ifade edilebilir. ÖVD algısı yüksek örgütlerde çalışma ortamı çok daha sağlıklı olmakta ve çalışanların örgütteki refahı da yükselmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışanların yardımlaşma eğilimlerini arttırmakta, sorumluluk bilincini geliştirmekte, örgütün gelişimine katkı sağlayıcı fikirler sunmalarına olanak tanımakta ve sorunların ortaya çıkmadan engellenmesine yardımcı olmaktadır.

Hizmet sektörü içinde önemli bir yere sahip olan turizmin, emek-yoğun özelliği ile çalışma yaşamında insan faktörünün etkisinin en çok hissedildiği alanlardan biri olduğu söylenebilir. Çünkü turizm sektöründe sunulan hizmetlerin hepsi insan aracılığı ile alıcılarına ulaşmaktadır. Misafir memnuniyeti odaklı turizm sektöründe çalışanların verimini etkileyen olumsuz unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlara örnek olarak yoğun ve yorucu çalışma şartları, uzun çalışma saatleri gösterilebilir. Bu olumsuz unsurlar karşısında turizm sektöründe çalışanların, duyguları yönetme becerilerine sahip bireyler olması örgüt için fayda sağlayıcı olacaktır. Örgütsel vatandaşlık davranışları ise çalışanların ortak bir amaçta buluşmasına olanak sağlamaktadır. Turizm sektöründe etkili hizmet sunumu için örgütünü sahiplenen ve duygusal olarak doyuma ulaşmış çalışanların, örgütte motivasyonu ve verimliliği arttırması beklenmektedir.

Çalışma yaşamında duyguları yönetme becerileri ve örgütsel vatandaşlık davranışı gün geçtikçe önem kazanan iki kavram olduğu görülmektedir. Duyguları yönetme becerilerinin, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizleri sonucunda, duygularını yönetme becerilerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı fakat zayıf bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda duygu-

larını yönetme becerisine sahip çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına belli bir düzeyde olumlu katkı sağladığı söylenebilmektedir.

Günümüz rekabet koşullarında, çalışanların iş doyumunu ve örgütlerin verimliliğini arttırmaya yardımcı olan duyguları yönetme becerileri ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının üzerinde durulması gereken önemli konular arasındadır. Bu değişkenler için yapılan alanyazın incelemesi sonucunda duygusal zekanın alt boyutlarından olan duyguları yönetme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi doğrudan araştıran çalışmalar olmamakla birlikte duygusal zeka ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi dolaylı olarak ele alan alt değişkenler ve boyutlar çerçevesinde inceleyen bir takım çalışmalar incelenmiştir. İncelenen bu çalışmalar neticesinde sonuçlar genel olarak özetlendiğinde; Yancı ve Sağlam (2014)'in eğitim sektöründe yapmış olduğu çalışmada öğretmenlerin duygusal zeka düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bağcı (2014) bankacılık sektörü üzerinde yaptığı araştırma sonucunda duyguları anlama, başkaların duyguların anlama, duyguları kullanma ve duyguların kontrol edilmesi ile örgütsel vatandaşlık boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Benzer bir çalışmada Antony (2013) örgütsel vatandaşlık davranışının duygusal zeka üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğunu göstermiştir. Tokmak vd. (2013) yaptıkları çalışmalarında duygularını başarılı değerlendiren çalışanların özgecilik, nezaket ve centilmenlik boyutları üzerinde, duygularını doğru ve etkin kullanan çalışanların ise vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu tespit etmiştir. İlgili konudaki benzer bir çalışmada Yunus (2012) liderlerin duygusal zeka düzeylerinin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmaları sonucunda, duygusal zeka boyutlarından başkalarının duygularını değerlendirme ve duyguların düzenlenmesi boyutlarının, sivil erdem ve özgecilik boyutları üzerinde anlamlı etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Geçgel (2011)'in sağlık sektöründe yapmış olduğu araştırmanın sonuçları; duygusal zeka boyutlarının örgütsel vatandaşlık boyutlarından diğergamlık, vicdanlılık, centilmenlik ve nezaket üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir. Diğer bir çalışmada Chin vd. (2011), duyguların kontrolü ve yönetimini kapsayan duygusal zekanın örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Özasan vd. (2009) örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal zeka arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmaları sonucunda da söz konusu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Söz konusu bu araştırmalar kapsamında çalışma sonuçları alanyazındaki diğer çalışmalar ile karşılaştırıldığında benzer sonuçlar elde edildiği görülmüştür. Bu bağlamda, duygusal zeka kapsamında

olan ve bu çalışmanın da çıkış noktasını oluşturan duyguların yönetilmesi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ilişkilerin olduğunu ortaya koyan çalışmalar (Bağcı, 2014; Yancı ve Sağlam, 2014; Antony, 2013; Tokmak vd., 2013; Yunus, 2012; Chin vd. , 2011; Geçgel, 2011; Özaslan vd., 2009) ile bu araştırmanın sonuçları arasında paralellik olduğu söylenebilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışları için yapılan yurtiçi araştırma incelemelerinde araştırmaların çokluğu dikkat çekmektedir. Ulaşılan örgütsel vatandaşlık davranışları araştırmalarında, ÖVD hem demografik özelliklere bağlı olarak incelenmekte hem de diğer örgütsel unsurlarla birlikte ilişkilendirilmektedir. Ancak duyguları yönetme becerileri ile ilgili incelemeler sonucunda, duyguları yönetme becerileri üzerine yapılan yurtiçi çalışmaların azlığı dikkat çekmektedir. Duyguları yönetme becerilerini, eğitim sektöründe inceleyen bazı çalışmalar bulunmakla beraber örgütsel açıdan değerlendiren çalışmaların sayısının oldukça az olduğu gözlemlenmiştir. Bu nedenle gelecek araştırmalar için duyguları yönetme becerilerinin örgütsel adalet, iş tatmini, motivasyon, örgüt bağlılığı, tükenmişlik, sessizlik, mobbing vb. konularla ilişkisinin değerlendirilmesi önerilebilir.

Araştırma bulguları ve yapılan literatür incelemeleri neticesinde duygu yönetimini örgütsel açıdan daha verimli hale getirebilmek için başta yöneticiler olmak üzere tüm çalışanlara duyguları yönetme becerileri eğitimi verilebilir. Yöneticilerin çalışanları dinlemesi, onların duygularını anlaması ve hem kendi duygularını yönlendirebilmesi hem de çalışanların duygularını doğru bir şekilde yönlendirmelerine yardımcı olması örgütsel açıdan önemli getiriler sağlayacağı düşünülmektedir. Bu sayede çalışanlar duyguları yönetme becerilerini kullanabilmeyi öğrenerek, kendilerini daha iyi ifade edebileceği, olumsuz duygu ve davranışlarını kontrol edebileceği ve diğer çalışanlarla ilişkilerinin daha sağlıklı olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca kendisinin önemsendiğini, duygularına önem verildiğini bilen çalışanın örgüte olan güveninin ve bağlılığının artacağı tahmin edilmektedir. Bu sayede iletişimi kuvvetli, olumlu ve yapıcı bir örgüt ortamı oluşturulacağı, oluşturulan bu örgüt ortamının da verimlilik ve başarı getireceği düşünülmektedir.

Örgütsel verimin artmasına yardımcı bir diğer unsur olan örgütsel vatandaşlık davranışları için; işveren ve yöneticiler örgütte uygun zemini hazırlamalıdır. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışında bulunabilmesini sağlayabilmek amacıyla öncelikli olarak örgütsel adalet ortamı sağlanmalıdır. Ayrıca yöneticiler tarafından çalışanların yetkinliklerine uygun görevler verilmeli ve adaletsiz iş yükü dağılımı yapılmamalıdır. Çalışanların beklentileri karşılandığı sürece örgüte faydalı olma isteğinde bulunabileceği tahmin edilmektedir. Bu bakımdan işgören beklentilerinin örgüt tarafından karşılanmasının ÖVD sergilenmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Atabek, E. (1999). *Bizim Duygusal Zekamız* (2. Baskı). İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Akçay, C., ve Çoruk, A. (2012). Çalışma Yaşamında Duygular ve Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme. *Journal of Policy*, 1(1), 3-25.
- Antony, J.M. (2013). The Influence of Emotional Intelligence on Organizational Commitment And Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 2 (3), 110-115.
- Baltaş, Z. (2006). *Duygusal zeka* (2. Basım). İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Bağcı, Z. (2014). Duygusal Zeka ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi, *Hittit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (2), 259-279.
- Bateman, T. S. ve Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Bar-On, R., ve Parker, J. D. (2000). *Bar-On Emotional Quotient Inventory: Youth Version, Technical Manual*. New York: Multi-Health Systems.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI). 1.*Psicothema*, 18, 13-25.
- Becker, T.E. ve Vance, R.J. (1993), Construct Validity of Three Types of Organizational Citizenship Behavior: An Illustration of the Direct Product Model With Refinements. *Journal of Management*, 19(3), 663-682.
- Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Champoux, J.E. (2006). *Organizational Behaviour: Integrating Individuals, Groups and Organizations*. USA: Thomson South Western.
- Chin, S.T.S., Anantharaman, R.N. ve Tong, D.Y.K. (2011). Emotional Intelligence and Organisational Citizenship Behaviour of Manufacturing Sector Employees: An Analysis. *Management*, 6 (2), 107-125.
- Cüceloğlu, D. (2005). *Yeniden İnsan İnsana* (22. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi
- Çeçen, A. R. (2006). Duyguları Yönetme Becerileri Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(26), 101-113.
- Çeşitçioğlu, M. (2003). *Kaliteli İnsan*. İstanbul: Alfa Yayınları.

- Çölgeçen, Y. (2012), Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aile Hekimliği Uygulamaları Açısından Önemi: Uşak İlinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.
- Dökmen, Ü. (2004). *Evrenle Uzlaşma Sürecinde Var Olmak, Gelişmek, Uzlaşmak* (3. Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Ekman, P. (2009). *Telling Lies: Clues To Deceit In The Market Place, Politics and Marriage* (Revised Edition). New York: Norton Company Inc.
- Geçgel, S. (2011). *Duygusal Zekanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.
- Gegez, E. (2005). *Pazarlama Araştırmaları*. İstanbul: Beta Basım Yayın
- Goleman, D. (1996). *Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir?* (B. S. Yüksel, Çev.) İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D. (1998). *İş Başında Duygusal Zeka*. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E. ve McKee, A. (2002). *The new leaders: Transforming The Art Of Leadership Into The Science Of Results*. London: Little Brown.
- Greenberg J.ve Baron A. (2000). *Behavior in Organizations*. NewJersey: Prentice-Hall.
- İşbaşı, J. Ö. (2000). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kalkan, A. (2013). *Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal ve Görgül Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kökdemir, H. (2004). Öfke ve Öfke kontrolü. *Pivolka*, 3(12), 7-10.
- Mayer, J. D. ve Salovey, P. (1990), Emotional Intelligence, *Imagination, Cognition, and Personality*, 9(3), 185–211.
- Moorman, R.H. ve Blakely, G.L. (1995) Individualism - Collectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(2), 127–142.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington: Lexington Books.

- Organ, D.W. ve Lingl, W.A. (1995). Personality, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour, *The Journal of Social Psychology*, 135 (3), 339-350.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's Construct Clean-up Time. *Human performance*, 10(2), 85-97.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12(1), 43-72.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M. ve MacKenzie, S.B. (2006). *Organizational Citizenship Behaviour: Its Nature, Antecedents and Consequences*. California: Sage Publications.
- Ortony, A., Revelle, W. ve Richard Z. (2007). Why Emotional Intelligence Needs a Fluid Component, *The Science of Emotional Intelligence: Knowns and Unknowns*, 288-304.
- Özaslan, B.Ö., Acar, A.B. ve Acar, A.C. (2009). Duygusal Zeka ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim*, 64, 98-111.
- Podsakoff, P.M. ve MacKenzie, S.B. (1994). Organizational Citizenship Behaviours and Sales Unit Effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31(3).
- Podsakoff P.M.; Mackenzie, S.B., Paine, J.B. ve D.G., Bachrach (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, *Journal of Management*, 26(3), 513-663.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleriyle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*. Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Poskey, M. (2006). The Importance of Emotional Intelligence in the Workplace. Why It Matters More than Personality. *Retrieved April*, 17.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317-339.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2010). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. İstanbul: Beta Yayın ve Dağıtım.
- Tokmak, İ. Yıldız, E. ve Turgut, H. (2013). Duygusal Zekanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü, *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (1), 96-115.

- Töremen, F. ve Çankaya, İ. (2008). Yönetimde etkili bir yaklaşım: Duygu Yönetimi. *Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi*, 1(1), 33-47.
- Ünlü, S. (2001) *Psikoloji*, Ayhan Hakan (Edt.), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No: 1288.
- Yancı, F. ve Sağlam, A. Ç. (2014). Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin duygusal zekâları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 298-313.
- Yaylacı, G. Ö. (2006) *Kariyer Yaşamında Duygusal Zeka ve İletişim Yeteneği* (2. Basım). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Yunus, N. H. (2012). Displaying Employees' Organisational Citizenship Behaviour: The Impact of Emotional Intelligence and Leader-Member Exchange in Development Bank in Malaysia. *International Journal of Social Science and Humanity*, 2(4), 344-349.