



SPOR ALANINDA ÖRGÜTSEL ADALET VE DUYGUSAL ZEKA

ORGANIZATIONAL JUSTICE AND EMOTIONAL INTELLIGENCE IN THE FIELD OF SPORTS

Tamer KARADEMİR

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi
Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu,
tamer.karademir@hotmail.com

Yrd. Doç. Dr. Bilal ÇOBAN

Fırat Üniversitesi
Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu
bcoban@firat.edu.tr

Öz

Sporun toplumsal etkinliğinin yanı sıra siyasal ve ekonomik boyutunun her geçen gün önemini artırması, spor kurum ve kuruluşlarının en verimli ve etkili yönetilmesi gerçeğini ortaya koymaktadır.

Sporun yönetsel yapısında kimi zaman örgüt yöneticisi, müdür, antrenör, teknik direktör, hakem ve beden eğitimi öğretmeni olarak karşımıza çıkan spor yöneticilerinin, hem adalete ilişkin olumlu yansımalar göstermesinin, hem de yüksek duygusal zeka özelliklerine sahip olmasının bağlı buldukları örgütsel yapının başarısında önemli bir rol oynayabileceğini düşündürmektedir.

Bu bağlamda örgütsel adalet ve duygusal zeka konusu, kuramsal bir yaklaşım gösterilerek literatür bilgileri ışığında üç boyutta ele alınmış ve açıklanmaya çalışılmıştır. Bunlar örgütsel adalet, duygusal zekâ ve sporun yönetsel yapısındaki önemidir. Bu sayede, genelde üretim ve iş sektöründe ele alınan örgütsel adalet ve yöneticilerde duygusal zekâ kavramının, sporsal alanda da ele alınarak incelenmesi gerektiği vurgulanmaya çalışılmıştır.

Literatürdeki kuramsal yaklaşımlar ve çalışmalardan yola çıkarak, örgütsel adalete ilişkin olumlu tutum ve duygusal zeka yeterliklerinin olmasının spor yöneticileri için de önemli bir özellik olduğunu söylemek mümkündür.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Duygusal Zeka, Spor Yöneticileri, Örgütsel Başarı

Abstract

The importance of sports in the political and economic field as well as in social life shows an increase each passing day which reveals that sport organizations and institutions should be managed more efficiently and effectively.

A sports manager, who is a manager, trainer, coach, referee, sport administrator and physical education teacher, plays an important role in the success of organization. They should be fair and have high emotional intelligence.

In this study, organizational justice and emotional intelligence were examined at all points shown in the light of the literature as a theoretical approach. These are organizational justice and emotional intelligence and the importance of the administrative structure of sports. Organizational justice and emotional intelligence of managers should also be discussed and emphasized in the sports area other than the manufacturing and business sector.

Based on the theoretical approaches and studies in the literature, it is possible to say that having a positive attitudes and emotional intelligence competencies are also very important features for sports managers.

Key Words: Organizational justice, Emotional intelligence, Sports managers, Organizational success

1. GİRİŞ

Sosyal bilimciler, psikologlar ve örgüt bilimcileri, çalışanların güdülenmesini sağlayacak çeşitli düşünceler geliştirmektedirler. Zamanın ve insanların değişmesinin, bu konuda da sürekli değişiklikler gerektirdiği yönünde görüşler ileri sürmektedirler. Çalışanlar; nitelikli, dürüst, işine bağlı ve kuralları herkese eşit ve adaletli olarak uygulayan yöneticileri tercih etmektedirler. Çalışanlar arasında saygınlığını korumak için çaba sarf eden fakat kuralları dengesiz, ödül dağıtımını ise adaletsiz olarak uygulayan yöneticiler olumsuzluk yaratmaktadır. Örgüt içerisinde yöneticilerin tutum ve davranışlarının çalışanlar tarafından olumlu karşılanmaması ve bunun fark edilip çözüm üretilmemesi ise çalışanların performanslarının düşmesine, dolayısıyla kurumun başarısızlığına neden olabilmektedir.

Yönetim kalitesinin artırılmasında ve sürekliliğinin sağlanmasında iş görenlerin kurumdaki olayları algılayışı ve bu olaylar karşısında kendini nasıl hissettiği çok önemlidir. Bununla bağlantılı olarak sosyal bilimciler, örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmedeki başarısı için, adalete ilişkin olumlu kanaatin temel bir gereklilik olduğunu belirtmektedirler (Greenberg, 1990, s. 399). Çünkü sistemler ne kadar mükemmel olursa olsun, sistemi kuran, işleten ve gelişimini sağlayan insandır. İnsanlardan oluşan her örgütün başarılı ve verimli çalışması için yönetim bilimi, insan faktörünün ve buna bağlı olarak insanın psikolojik boyutunun ön plana çıktığını vurgulamaktadır (Manske, 1994, s.3).

Yönetim, çalışanlar arasında ahenk oluşturmak olduğundan, yöneticilere çok önemli görevler düşmektedir. Farklı kişiliklerde, farklı çevrelerde yetişmiş, farklı kültürlere sahip olan insanları bir araya getirerek, uyumlu bir ortam yaratmak ve en iyi verimi almak yöneticilerin görevidir. Kendini geliştirmeyenlerin ise geride kalmaları kaçınılmazdır.

Yöneticilerin, örgüt içerisindeki uyum ve performansın yüksek olmasını sağlayabilmeleri için, durumsal algıları anlayabilme ve algısal niteliklerini geliştirmeleri gerekmektedir. Bu anlamda yöneticilerin geliştirilebilen özellikte bir zekâ türü olan ve insan ilişkilerinde kolaylık sağlayan duygusal zekayı önemsemeleri gerekmektedir. Duygusal zeka adı altında topladıkları bu yetenekler, kişinin kendi duygularını ve başkalarının duygularını gözleme yeteneğini, onları anlamlandırabilmeyi, düşünce ve davranışlarına rehber olarak kullanabilmeyi içermektedir (Çakar, Arbak, 2004, s. 25).

Bütün örgütsel yapılanmaların başarılı olabilmesi için gerekli görülen insan unsurunun, duygusal algılamaları ve adaletli yaklaşım beklentisi, sporun yönetsel yapısı içerisinde de gereklidir. Sporun kişisel ve toplumsal sağlığa, uluslararası barışa katkısının en üst düzeyde olabilmesi, örgütün verimliliği ve başarı düzeyi ile paralellik gösterir. Spor yöneticilerinin görevlerinde başarılı olabilmeleri kalite düzeyleri ile doğrudan ilişkilidir (Eskicioğlu, 2003, s.36). Günümüz yöneticilerinin, yönetme ve liderlik kabiliyeti, tecrübe, liyakat, saygı uyandırabilme, güven verme gibi örgüt içi duygusal algıların olumlu olmasının yanı sıra, sosyal yeteneklere ve iletişim yeteneğine de büyük

ölçüde ihtiyaç duyduklarını söylemek mümkündür (Koçel, 2001, s.12). İletişim sağlamada büyük kolaylık sağlayan ve duygusal zekası yüksek olan kişiler, değişime kolay adapte olabilen, kendini tanıyan, geliştirebilen, stres, öfke gibi kötü duygularını bastırıp, olumlu duygulara dönüştürebilen, başkalarını anlayabilen, motivasyonu sağlayabilen ve adaletli yaklaşım gösteren kişilerdir. Bu yetenekler ise, günümüz yönetim anlayışının vazgeçilmez unsurlarındandır. Çünkü spor kurum ve organizasyonlarının başarısı yöneticilerin bu nitelikleri ve özellikleri iyi kullanmasına bağlıdır (Yetim ve Şenel, 2001).

Spor, toplum içerisinde sosyal, ekonomik ve siyasal boyutlarda önemli bir yer edinmiştir. Dolayısıyla örgüt yapılanmaları içerisinde görev alan bireylerin adalet algılamaları da, spor kurum ve yöneticilerinin ele alıp hassasiyet göstermeleri gereken bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu hassasiyeti gösterebilecek duygusal zekası yüksek yöneticilerin varlığı spor örgütlerine değer katabilecektir. Bu anlamda spora yön veren örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmedeki verimlilik ve başarısı için, örgüt çalışanlarının adalet algıları ve yöneticilerde bulunması gereken duygusal zekanın önemi dikkati çeken bir konu olarak düşünülmektedir.

Uluslar arası ve ulusal yazında konu ile ilgili çalışma genelde üretim ve iş sektöründe ele alınmakla birlikte, uluslar arası yazında özellikle sporun yönetsel yapısında son zamanlarda yer alan bazı çalışmalara karşın, yerel yazında spor alanında örgütsel adalet ve duygusal zeka kavramı ile ilgili çalışmaların olmadığı görülmektedir. Buna paralel yurt dışında yapılan bir çalışmada, spor yönetiminde örgütsel adalet algılamaları üzerinde çok fazla çalışma olmadığını ve bu eksikliğin giderilmesi gerektiği vurgulanmıştır (Jordan ve ark., 2002).

Bu amaçla çalışma öncelikle adalet algıları ve duygusal zeka kavramlarının incelenmesi daha sonraki aşamada ise sporun yönetsel yapısındaki ilişkiselliği ve önemi vurgulanmaya çalışılmıştır. Böylece bu alanda bugüne kadar yapılmış olan ve daha sonraki çalışmalara katkıda bulunmak hedeflenmektedir.

2. MATERYAL VE YÖNTEM

Bu çalışmada konu, kuramsal bir yaklaşımla üç boyut halinde ele alınmış ve açıklanmaya çalışılmıştır. Bunlar örgütsel adalet (organizational Justice), duygusal zekâ (Emotional intelligence) ve sporun yönetsel yapısındaki önemidir.

Örgütsel adalet algılamalarının önemi konu ile ilgili literatür taraması yapılarak, örgütsel adaletin alt boyutlarını oluşturan dağıtımsal (Distributive Justice), işlemsel (Procedural Justice) ve etkileşimsel adalet (Interactional Justice) kavramlarının sporun yönetsel yapısı içerisindeki algılanış biçimleri ve spor alanındaki ilişkiselliği ortaya konup, duygusal zekanın önemi vurgulanarak çalışmanın amaçları doğrultusunda bazı çıkarımlar sunulmaya çalışılmıştır.

3. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

Örgütsel adalet, örgütlerde adaletin etkisini ortaya çıkarmak amacıyla kullanılan bir terimdir.

Örgütlerde bireyler arası etkileşim sonuçlarının giderek önem kazanmaya başlamasıyla birlikte “sosyal adalet” kavramı gündeme gelmiştir. Bunun sonucunda, örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan örgütsel ve kişisel her türlü çıktının, ödül ve cezanın adil dağıtımını ifade eden “örgütsel adalet” (organizational Justice) kavramı geliştirilmiştir (Cohen, Spector, 2001, s.278).

Sosyal adalet kavramının gelişimine paralel olarak örgütlerde, kazanımların-sonuçların (out come) dağıtılması ve dağıtım kararlarının verilmesinde kullanılan yöntemler ve prosedürler de incelenmeye başlanmıştır. Bu çerçevede ödülün örgüt içerisindeki dağıtımının yanı sıra, dağıtım kararları verilmesi ve verilen kararların açıklanması sürecinde yöneticilerin çalışanlara karşı davranış şekillerine ve kişilerarası ilişkilere de dikkat edilmeye başlanmıştır (Söyük, 2007, s.4).

Örgütsel adalet en basit tanımla “bireylerin örgütteki adalet sezgilerini” ifade etmektedir (Ryan ve ark. 2003, s.28). Başka bir deyişle, bireyin örgütle ilgili algılamasıdır. Bu algılama her birey için kendine özgü değişebilmektedir. Adalet kavramı ile ilgili olarak felsefe ve sosyal bilimciler arasında tanımlama farklılıkları olduğu gözlenmektedir. Felsefede adaletle ilgili kurallar ve normatif tanımlar geliştirilmeye, etik kararlar verilirken uyulması gereken ilkeler ve standartlar oluşturulmaya çalışılırken, sosyal bilimciler ve örgüt bilimciler göre bir davranışın adil olması, bireyin o davranışı adil bulması ile ilgilidir.

Örgütsel adalet algısı yukarıda da belirtildiği gibi bireyseldir. Algılama sadece bireysel açıdan değil, kültürler, medeniyetler ve yıllar arasında da farklılıklar göstermektedir (Beugre, 1998, s.84). Bu nedenle örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalar ve sonuçlarını her ülke için genelleştirmemek gerekir. Bu konuda Greenberg, “adalete ilişkin ilginin evrensel olduğuna; fakat adalet standartlarının uygulanması açısından önemli ölçüde farklılıklar gösterdiğine” dikkat çekmektedir (Greenberg, 1990, s.399-432). Bu nedenle Greenberg, çalışanların adalete ilişkin algılarının yorumlanabilmesi için bireylerin içinde yaşadıkları kültürdeki normların bilinmesi gerektiğini belirtmektedir.

Beugre ve Baron (2001, s.326) örgütsel adaleti; “bireyin iş arkadaşları, üstleri ve kurumla olan ilişkileri açısından algılamalarını içeren bir sosyal sistemdir” şeklinde tanımlamaktadır.

Adalet algısı bireyin davranışlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Örgüt içerisinde çalışanlar, yöneticilerin kendilerine adil davrandıklarını hissettikleri zaman, işbirliği yapmak kolaylaşmakta ve yöneticilerin aldıkları kararları desteklemektedirler. Adaletsizlik durumunda ise, kişiler birbirlerinden intikam almaya çalışmakta, yasal yollara başvurmakta ve birbirlerine karşı agresif davranışlar sergilemektedirler (Cropanzano ve ark., 2001, s. 167-168).

Önceleri çalışanların yalnız elde ettikleri sonuçlara ilişkin değerlendirmeleri örgütsel adalet olarak düşünülürken daha sonra, kullanılan yöntemlerin ve kişiler arası davranışların adil olmasının da önemli olduğu tespit edilmiştir (Irak, 2004, s. 25).

Bunun sonucunda örgütsel adaletle ilişkin yaklaşımlar da farklılaşmıştır. Daha sonra yapılan çalışmalarla adaletin diğer yönleri keşfedilmiş ve bu konuda farklı kuramlar geliştirilmiştir. Bu kuramlar örgütsel adalet kavramının farklı türlerde ortaya çıkması ile ilgilidir.

3.1. ÖRGÜTSEL ADALETİN BOYUTLARI

Sosyal bilim teorisyenleri, önceleri örgütsel adaleti Adams'ın "Eşitlik Teorisi" ve Crosby'nin "Görelî Yoksunluk Teorisi" ile açıklamaya çalışmışlardır. Fakat zaman içinde bu teorilerin örgütsel adalet algısını açıklamada yetersiz kalması nedeniyle yeni adalet boyutları ortaya çıkmıştır. Adalet ile ilgilenen teorisyenler, adalet algılamasında çalışanın üç ana noktayla ilgilendiğini ifade etmektedirler. Bu noktalar; sonuçların dağıtımını, dağıtım kararının verilmesi, dağıtım sırasında kullanılan yöntemler ve kişiler arası ilişkiler şeklinde ifade edilmektedir. İşte bu üç bileşen örgütsel adalet türlerini oluşturmaktadır (Söyük, 2007, s.8).

Adams'ın Eşitlik Teorisi, adalet konusu ile ilgilenen araştırmacıların en çok ilgilendikleri konulardan birisidir. Katkı, kazanım ve referans olmak üzere üç temel unsur üzerine kurulan eşitlik teorisi, kişilerin kendi kazanım ve katkılarını başkalarının kazanım ve katkıları ile karşılaştırdıklarını ve sonra bu ilişkilerin adillliğini bir oran dâhilinde değerlendirdiklerini ifade eder. Bu tanıma göre kişi kendi kazanım/katkı oranını başkasının kazanım/katkı oranıyla karşılaştırır. Buradaki "başkası" karşılaştırmada referans alınan kişidir ve iş grubundan herhangi birisi, örgütteki bir diğer çalışan, aynı alandan bir kişi kısacası kişinin kendini karşılaştırabileceği hemen herkes olabilir. Ancak, kişinin referans seçimini gerçekleştirirken cinsiyet, kıdem, statü, eğitim veya uzmanlık gibi birtakım değişkenlere bağlı olarak kendisine benzer kişiyi referans olarak seçtiği görülmektedir (Folger, Cropanzano, 1998, s.78).

Diğer bir teori ise, Crosby'nin (1976) Görelî Yoksunluk Teorisidir (Relative Deprivation Theory). Teoriye göre bireyler aldıkları ödüllerin, karşılaştırma yaptıkları diğerlerinin aldıkları ödülünden daha az olduğunu tespit ettiklerinde yoksunluk hissi yaşamaktadırlar. Görelî Yoksunluk Teorisi, alt kademe çalışanların, örgütün üst kademeleriyle kendileri arasındaki karşılaştırmalarıyla ilgilidir. Bu farklı sınıflar arası karşılaştırma ise adaletsizlik duygusuna neden olmaktadır. Bu anlamda Teori, Eşitlik Teorisinden ayrılmaktadır. Eşitlik Teorisinde bireyin karşılaştırma yaptığı diğer kişi, kendisiyle benzer düzeydeki bir kişiyken, Görelî Yoksunluk Teorisinde, dezavantajlı durumda olan bireyin kendisinden üst düzeydeki kişilerle ilgili yaptığı karşılaştırma söz konusudur (Cowherd, Levine, 1992, s. 303).

Adil olmayan bireylerle çalışanların örgüte bağlılıkları azalmakta ve sonuçta işten ayrılmaktadırlar. Bu yüzden, yöneticilerin örgütsel adaletin önemini çok iyi bilmeleri gerekmektedir.

Özellikle çalışanların adaletsizlik durumunda verecekleri tepkilerin bilinmesinde fayda vardır. Örgütsel adalet algısı çalışanlar arasında işbirliği yapılmasını kolaylaştırmaktadır. Örgütsel adalet algısı, algılayıcının özellikleri tarafından da etkilenebilmektedir (Anderson, Shnew, 2003, s.229; Colquitt ve ark., 2005, s.2). Bu özellikler demografik (yaş, cinsiyet, ırk ve çalışma yılı gibi) ve kişilikle ilgili unsurları (kendine güveni gibi) içermektedir.

Cohen-Charash ve Spector (2001, s.278-321), örgütsel adaletle ilgili 190 araştırmanın meta-analizini yapmışlardır. Örgütsel adaleti dağıtimsal, işlemsel (prosedürel) ve etkileşimsel adalet olarak tanımlamışlardır. Bu üç adalet türünün örgüt çalışanlarının algılamalarını açıklamada yeterlilik gösterdiğini ve bu sayede spor yöneticilerinin örgütün zayıf ve güçlü yönlerini belirleyebilme imkânının olduğu belirtilmiştir (Jordan ve ark., 2002).

3.1.1. DAĞITIMSAL ADALET (Distributive Justice)

Eşitlik Kuramından yola çıkarak örgütsel adalet yazınında geliştirilen ilk boyut dağıtım adaleti olmuştur. Örgütte verilen kazanım ve kararların çalışanlarca adil ve eşit olarak algılanmaları ile ilgilenen bir kavramdır (Robinson, 2004). Çalışanlar eğer performans girdileriyle aldıkları sonuçlar arasında bir eşitsizlik olduğunu algıarlarsa, aldıkları ödülün adil olmadığını düşünmektedirler. Bu durum kişiyi kızgınlık, mutsuzluk, gurursuzluk veya suçluluk gibi hislere itebilmekte ya da bilişsel olarak kişinin kendisinin veya diğerlerinin çıktı ve girdilerini değiştirmesine yol açmaktadır. Birey dağıtım adaleti yargısını verirken bir sonucun doğru ve ahlaki olup olmadığını değerlendirmektedir. Doğruluk ile ilgili standartlar kişiden kişiye değişebildiği için bu konuda yargıya varmak zordur. Ancak herhangi bir şeyin doğruluğunu ölçmek için birey kıyaslama yapar. Kıyaslama yapılan kişiye göre de bireylerin dağıtım adaleti yargıları farklı olabilmektedir (Söyük, 2007, s10).

Kazanç ya da sonuçların nasıl dağıtılacağına ilişkin üç kural vardır. Bunlar: Hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaçtır (Greenberg, 1987a, s. 9-22).

Hakkaniyet kuralına göre ödül, iş görenlerin çabası ile paralellik arz etmelidir.

Eşitlik kuralına göre, ödül almada herkesin eşit şansa sahip olmasıdır. Başarısı ne olursa olsun her sporcunun eşit şansa sahip olması buna örnek verilebilir.

İhtiyaç kuralına göre ise ödüller, bireylerin ihtiyaçları temel alınarak verilir. Maddi durumu iyi olmayan başarılı sporculara burs verilmesi örnek olarak gösterilebilir.

Örgütsel birimlerde dağıtım adaleti, ekonomik kazanımlara bireylerin gösterdikleri tepkilerle eşleştirilmiştir. Bununla birlikte diğer araştırmalar bireylerin hem ekonomik hem de sosyo-psikolojik kazançlarla ilgili adillik değerlendirmesi yaptığını göstermektedir. Dağıtım adaletine bakış açısını sosyo-psikolojik kazançların dağıtımını da içerecek şekilde genişletmek, dağıtım adaletini işlemsel adalet kavramına yaklaştırmaktadır (Cropanzano, Ambrose, 2001, s.119-151).

3.1.2. İŞLEMSEL ADALET (Procedural Justice)

Dağıtım adaletinin insanların adalete ilişkin algılamalarının sadece bir boyutunu açıklaması ve yetersiz kalması nedeniyle işlemsel adalet olarak adlandırılan yeni bir adalet boyutu ortaya çıkmıştır. İşlemsel adalet, ödül kararlarına varılmak için kullanılan süreç ve prosedürlerin adilliği anlamına gelmektedir. İşlemsel adalet, sistemin formel (biçimsel) özelliğini yansıtmaktadır. İşlemsel adalet, dağıtım kararlarında kullanılan yöntemlerin ne derece adil algılanıp algılanmadığına ilişkin algıdır (Yılmaz, 2004, s.10-35).

Dağıtım adaleti kaynakların çalışanlar arasında dağıtılmasına ilişkin adalete odaklanmasına karşın işlemsel adalet, bu dağıtım kararlarının verilmesinde kullanılan prosedürlerin adaletine odaklanmaktadır (Greenberg, 1987b, s.55). Başka bir deyişle İşgörenlerin gösterdikleri performans karşısında aldıkları ödüllerin neye göre ve nasıl belirlendiğini, ödüllerin dağılımında kullanılan karar alma süreçlerinin ve işlemlerin işgörenlerce ne kadar adil olarak algılandığını açıklayan bir kavramdır (Folger, 1987, s.143-159).

Bir kazanım adil olabilir ancak ona ulaşmak için izlenen işlemler adil olmayabilir. Bunun için, yöneticiler sadece kararlarında değil aynı zamanda bu kararlara nasıl ulaştıkları konusunda da adil olmalıdırlar (Lambert, 2003, s.155-168).

Bu boyutla ilişkin araştırma bulgularının gösterdiğine göre; insanlar karar verme süreçlerinin adil olmadığına inandıklarında, işverenlerine daha az bağlı olmaktadır, daha fazla hırsızlık yapmaktadır, iş değiştirme isteği daha fazla olmaktadır, daha az performans göstermektedirler ve daha az yardımsever olmaktadır (Folger, Cropanzano, 1998,s.78-121).

Bazı çalışmalarda işlemsel adalete ilişkin olarak örgütsel uygulamaların kişilerarası yönüne odaklı, özellikle yönetim ve çalışanlar arası ilişkiler ve kişilerarası tutumları yansıtan “etkileşim adaleti” de araştırılmaktadır. Etkileşim adaleti, işlemsel adaletin bir alt boyutu olarak ele alınabilmekte ve örgütsel uygulamaların insani yönünü ifade etmektedir (Niehoff, Moorman, 1993, s.527-556).

3.1.3. ETKİLEŞİMSEL ADALET (Interactional Justice)

Bies ve Moag (1986, s.43-55) tarafından üçüncü bir adalet türü olarak ortaya atılan etkileşim adaleti, bireylerin kişiler arası ilişkilerin niteliğine bağlı olarak da adalet değerlendirmesi yaptığı ile ilgili bir adalet türüdür. Bies ve Moag bunu “adaletin iletişim kriteri” olarak adlandırmışlardır. Onlara göre etkileşim adaleti işlemsel adaletten farklı bir adalet türüdür. Çünkü prosedürler örgütteki karar alma süreçlerinin yapısal niteliğini ifade ederken etkileşim adaleti, iki kişi arasındaki sosyal mübadeleye işaret etmektedir.

Etkileşim adaleti (Bies ve Moag, 1986, s.43-55), iş yerindeki karar alma süreçlerinin bireylere nasıl ve ne kadar açıklıkla söylendiğidir. Alınan kararlar için yeterli ve gerekli açıklamalar, uygun bir şekilde işgörelere iletilmelidir. Bilgilerin iletilmesinde kibarca, saygılı davranılmasını içermektedir

(Shapiro ve ark., 1994, s.346-368). Yönetimce yapılan açıklamalar işgörenlerde daha olumlu tepkiler ve adil bir algılamaya neden olmaktadır. En açık haklar hizmetler, çıkarlar ya da paradır. Fakat haklar bunlarla sınırlı değildir. Saygı, sadakat, itibar gibi sosyal içerikli olgular da bu haklar arasındadır. İnsanı etkileyen hakların haklıya dağıtılması, insan etkileşiminin hemen her boyutuna nüfuz eder (Rebore, 2001). Sonuçta, örgütsel adalet algısında odak noktası sadece çıktılar ve kurallar değil, uygulamalar esnasında bireyler arasında yaşanan etkileşimdir (Barling, Phillips, 1993, s.649-656).

Yapılan araştırmalarda, etkileşim adaletinin yüksek olduğu durumlarda, işgörenler açısından dağıtım ve işlemsel adaletin önemli olmadığı ve önemsenmediği bulunmuştur (Skarlicki, Folger, 1997, s.434-443). Elde edilen bulgulara göre, işverenlerin işgörelere karşı duyarlı, ilgili, saygılı ve itibarlı davrandıklarında, işgörelere adil olmayan ücret dağılımını veya adil olmayan prosedürel süreçleri bir bakıma görmezden gelmeleri, tolerans gösterme eğilimi içinde oldukları şeklinde yorumlanmıştır.

Etkileşim adaleti ve işlemsel adaleti, kaynaklarının farklı olmasından dolayı bireylerin bu adalet türlerine tepkilerinin yönünü de farklılaştırmaktadır. Bu sonuçtan, sosyal etkileşimler diğer bireyleri içerirken, prosedürler doğal olarak örgüt politikalarından gelmektedir. Masterson ve ark. (2000, s.738-748), işlemsel adaletin örgütün adaleti, etkileşim adaletinin ise yöneticinin adaleti olduğunu belirtmişlerdir.

4. DUYGUSAL ZEKA (Emotional Intelligence)

Duygusal zeka (EQ) kavramını ilk kez ortaya koyan Mayer ve Salovey, 1990'ların başlarında sosyal ve bilimsel gelişmelerin ışığında, duygusal yeteneklerin de zihinsel bir yetenek olduğunu ifade etmişlerdir. Mayer ve Salovey'in bu yaklaşımlarının getirdiği en önemli yenilik, duyguları değişmesi zor olan kişisel özellikler olarak değil, geliştirilebilir yetenekler şeklinde ele almasıdır. Mayer ve Salovey'e göre duygusal zeka, ilişkili bir küme oluşturan kabiliyetlerden oluşmakta, ergenlik ve yetişkinlik dönemlerinde yaş ile birlikte artmaktadır (Mayer, Salovey, 1993, s. 433-442).

Duygusal Zeka, Mayer ve Salovey'in yaptığı geniş kapsamlı tanıma göre; "fizyolojik, bilişsel, motivasyona dayalı ve deneysel psikolojik sistemleri içinde bulunduran uyum sağlayıcı tepkilerdir. Bunun yanında fizyolojik tepkiler gibi birçok alt sistemi koordine eden içsel olaylar olarak etki ederler (Çakar, Arbak, 2004, s. 27).

Bir başka tanımla duygusal zeka; "duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir (Mayer, Salovey, 1993, s. 433-442).

Duygusal zeka, kişiye kendi duygularını ve başkalarının duygularını tanımayı, değerlendirmeyi öğrettiği gibi, duyguların enerjisini günlük hayata ve iş hayatına da etkin olarak yansıtır ve kişinin uygun tepkiler vermesini sağlar (Cooper, Sawaf, 2000).

Uzun zamandır başarılı olmanın derecesi IQ ile ölçülürdü. Ancak IQ'nun üstünlüğü, özellikle iş hayatında sarsılmaya başlamıştır. Yapılan son araştırmalara göre "Duygusal zeka"(EQ) insanların kişisel ve mesleki anlamda başarılı olmalarını IQ' dan çok daha fazla etkilendiğine dikkat çekmektedir. Duygusal zeka ile insanların ortak duyguları, iletişim becerileri, insanlık anlayışları, incelik, zarafet, kibarlık, nezaket vs. gibi yetenekleri tanımlanmaktadır (Becerren, 2002a). İş ne kadar karmaşıkça, duygusal zekanın önemi o kadar artmaktadır. Kontrol edilemeyen duyguların, akıllı insanların verimliliğini büyük ölçüde düşürebildiği gözlemlenmektedir (Goleman, 2000, s.33). IQ' su yüksek kişiler başarısız olabilirken, EQ' su yüksek kişiler, çok iyi yerlere gelebilmektedirler. Bunun sebebi ise, yukarıda bahsedildiği gibi, duygusal zekası yüksek kişilerin iş hayatında daha uyumlu, daha pozitif oldukları, böylece mutlu bir şekilde çalışarak, başarıya ulaşmalarıdır. Bu noktada iyi ruh hali içinde olan insanların, kıyaslayıcı muhakeme ve yaratıcı problem çözmede daha iyi olduklarını söylemek mümkündür. (Salovey ve ark., 1995, s.125-154).

Duygusal zeka yalnızca iyi davranmak, hisleri başıboş bırakmak ve içindekileri dışarıya atmak anlamına gelmez. Tam tersine onları etkili ve gerektiği gibi ifade etmek üzere yönetmek ve insanların birlik ve uyum içinde çalışmalarını sağlamaktadır (Cooper, Sawaf, 2000). İnsanlarla daha başarılı ilişkiler kurmak ve çevreyle daha iyi uyum içinde olabilmek anlamında kendini ve diğerlerini anlamakla ilişkilidir.

Günümüzde bireylerin hem iş hem de özel hayatlarında, çevrelerindeki kişiler ile kurdukları ilişkilerde, duygusal zeka (EQ)'ya sahip olmalarının ve bunu etkili bir şekilde kullanabilmelerinin önemi daha çok vurgulanmaktadır.

Duygusal zekası yüksek olan bireyler çalışma yaşamında, duygusal zekası düşük olanlara göre daha başarılıdır. Günümüzde de artık yalnızca IQ düzeylerinin yüksek olması yeterli olmamakta, başarının sağlanmasında belirli bir düzeyde duygusal zekaya sahip olunması gerekmektedir (Doğan, Demiral 2007, s. 209-230).

Duygusal zekâ için, iyi iletişim kurabilme becerisi, vazgeçilmez unsurlarındandır. Bu iki türlü açıklanabilir. Birincisi insanın kendisini açık ve net olarak ifade edebilme becerisi, diğer taraftan da başkalarını dikkatli dinleme ve ne söylediklerini tam ve doğru olarak anlayabilme becerisidir (Becerren, 2002b).

5. SPORUN YÖNETSEL YAPISINDAKİ ÖNEMİ

5.1. Adaletin Algısal Boyutu

Örgütsel adalet bireysel algılamayla ilgilidir. Algısal yorumlar zamanla tutuma dönüşmektedir. Tutumların da bireylerin davranışlarının belirleyicisi olduğu kabul edilmektedir (Özdevecioğlu, 2004, s.2). Dolayısıyla, örgütsel adaletin, bireylerin davranışlarını belirleyen bir unsur olarak ortaya çıktığı görülmektedir.

Spor yöneticileri (antrenör, eğitmen, çalıştırıcı v.b), şayet sporculara, öğrencilere istemedikleri veya daha az zevk aldıkları bir spor çeşidini yaptırmak istediklerinde, sporcu ve öğrencilerin daha fazla zevk alarak yaptığı sporda hissettiklerinden farklı olarak, olumsuz adalet algılaması içerisine girmektedirler. Algılanan bu adaletsizlik algıları sporcuların daha sonraki dönemlerde spora devam edip etmeme kararlarındaki tutum ve davranışlarını etkilemektedir (Whisenant, Jordan, 2008, s. 91-100).

Dağıtım adaletinde kaynakların adil dağıtımının yanı sıra, ödül ve cezanın hak edene verilmesi hususu da önemli bir yer tutmaktadır. Spor yöneticisi pozisyonunda olan bir teknik direktör, hile yapıp suçu tespit edilen ve ceza alması önerilen bir suçlu için cezasının uygulanmasının, daha sonraki durumlar için caydırıcı olacağı, hizmetine devam edebileceği ancak, herkes için bu kuralların geçerli olduğunu göstermesi bakımından önemli bulunmuştur. Yapılacak ortak düzenlemeler ile yasal sorunlar hakkında bilgilendirmelerin adalet algılamalarını olumlu yönde geliştirilebileceği belirtilmiştir (Dixon ve ark., 2003, s.59-90). Böylece yüksek adalet algısının, çalışanlarda pozitif tutum ve davranışlara neden olduğu savunulmaktadır (Anderson, Shnew, 2003, s.229).

Spor yöneticisi olarak kabul edilen antrenörlere faydalı olmak amacı ile son zamanlarda yurt dışında yapılan bir çalışmada, okullar arası spor faaliyetlerinde sadece en yetenekli sporcuların değil, aynı dersleri ve eğitimi alan öğrencilerin tamamına adaletli yaklaşım göstererek katılım hakkının verilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Katılımın maksimuma çıkarılması ile daha zevkli bir etkinlik oluşturulacağı düşünülmüştür. Böylece okul içinde öğrencilerin spora katılımlarında adaletli yaklaşım sergilenecek ve örgütsel adalet algılamalarına katkı sağlanabileceği belirtilmiştir (Whisenant, 2005, s. 343-357).

Sportif karşılaşmalarda görev alan hakemlerin, sporcuların adalet algılamalarına etki eden temel prosedür ve formalitelere özen göstermesi (konuşma, kıyafet, v.b) gerektiği, ilk izlenim olarak kendine güvenen, karşıdakine güven vermesi gerektiği, bunun da sporcuların sonraki algılamalarına zemin oluşturacağı, sporcuların hakemin yeterliliğinin ve güvenilirliğinin olmasını bekledikleri belirtilmiştir. Sporcuların bireysel olarak algılayacakları yüksek işlemsel adalet algılarının ise takım algısına dönüşeceğinden, hakemlerin prosedürleri eşit olarak uygulamasının sporcuların adalet algılarına olumlu yansıtacağı belirtilmiştir (Simmons, 2008).

Başka bir çalışmada, sporcuların yüksek işlemsel adalet algılamalarının takım arkadaşlarına ve yöneticilere karşı, kendi tutum ve davranışlarını olumlu etkilediği, takımına sadakat ve bağlılığını güçlendirdiği belirtilmektedir (Ben-Ari ve ark., 2006, s. 23-44).

Spor alanında Dixon ve arkadaşlarının (2003) de üniversiteler arası spor yarışmalarında yapmış oldukları çalışmada, antrenörler için finansal kaynaklar, akademik standartlar ve çeşitli alımlar arasındaki farklılıklar birer olumsuzluk olarak görülmüş, yapılan kural ihlalleri ve hilenin antrenör,

spor yöneticileri ve öğretim üyelerinin işlemsel adalet algulamalarında olumsuzluklar oluşturduğu belirtilmiştir.

Örgüt yapısı ister spor kurumu, ister spor kulübü, isterse eğitim kurumu olan okullar olsun, yöneticilerin bu alanda çalışma yapan kişi veya sporcuların adalet algulamalarına olumlu etkilerde bulunması, örgütün başarısı için önemli görülmektedir.

5.2. Duygusal Zeka Boyutu

Bir kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak, olaylara onun bakış açısıyla bakması, o kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, hissetmesi, tüm insan ilişkilerinde sağlıklı iletişimin kurulabilmesinde gerekli koşullardan birisidir (Akkoyun, 1982, s. 63-69).

Duygusal zekası yüksek olan bireyler, kendilerini tanıyan ve ihtiyaçlarını bilen, güçlü ve zayıf yanlarının farkında olan, duygularını kontrol etmeyi başarabilen ve etkili ilişkiler kurabilen kişilerdir.

Sportif başarı, fiziksel performans, zihinsel performans ve psikolojik performansın etkisi altındadır. Özellikle müsabaka ortamında sporcuların psikolojik mücadele içerisine girdikleri düşünüldüğünde, bu durumdan başarıyla ayrılabilmeleri için, gereken ön koşulları bilen ve uygulayabilen bir durumda olmalarını gerektirecektir. Bu nedenle spor yöneticisi (antrenör) yarışmada yaşanan durumları, antrenman planlaması sırasında benzer şekilde oluşturarak, sporcunun deneyimlerini artırmalı ve olumlu duygular, doğru algılama, mücadele isteği uyandırmayı sağlayıp, olumsuz tepkileri önceden engellemeye çalışmalıdır.

Bu noktada antrenöre büyük görev düşmektedir. Antrenör, sporcunun yaşanabilecek benzer duygularının yarışmadan önce ortaya çıkmasına olanak sağlayacak planlamalar yapmalıdır. Çünkü kişisel farklılık nedeni ile sporcuların duygusal yönelimleri, tepkileri ve bunların yönetimi farklı olacaktır. Bunları yarışma sırasında tespit ederek çözüm yollarını anında uygulamak pek mümkün gözükmemektedir.

Bu nedenle duygusal zeka eğitimine (öz-yönetim, öz-bilinç, motivasyon, empati) çocuk ve gençlerin fiziksel antrenmanlara başladıkları ilk andan itibaren başlamak gerekir. Çünkü genetik olarak sabit olan IQ'nun aksine, duygusal zekanın öğrenilme olasılığı fazladır (Shelly, Brown, 2004, s. 8). Bu da antrenörün antrenman planlaması yaparken fiziksel ve psikolojik hazırlıkları birlikte düşünmesi ve uygulaması anlamındadır (Kuter, Öztürk 1999). Bunları sağlayabilecek bir antrenörün (yöneticinin) ise öncelikle kendi duygularını tanıma ve yönlendirme konusunda yeterli olması önem taşımaktadır.

Bir araştırmada, duyguların gerektiği gibi yönetilmesi halinde, kişiler arasında güven, sadakat ve bağlılığın geliştiği, birey, takım ve organizasyon düzeyinde başarı seviyesinin yükseldiği görülmüştür. Yapılan araştırmada, duygusal zekâsı yüksek kişilerin, meslek hayatında, insan ilişkilerinde daha başarılı oldukları, daha iyi liderlik yaptıkları, kendilerini ve başkalarını motive etme

konusunda daha yetenekli oldukları ortaya çıkmıştır (Cooper, 1997, s. 2).

Başarısız bazı yöneticiler ve personel üzerinde yapılan araştırmalarda, bu kişilerin başarısızlıklarının mesleki yetersizliklerinden ziyade, büyük ölçüde duygusal zekâ yetersizliklerinden kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır (Moon, 1998, s.19).

Kendi alanında dünya çapında başarılar elde etmiş sporcular, müzisyenler, satranç oyuncuları gibi kişileri kapsayan bir araştırma, bu kişilerin çok yüksek düzeyde motivasyona sahip olduklarını belirlemiştir. Bu kişiler motivasyonları sayesinde sıradan insanların dayanamayacağı tempoda çalışmakta ve başarıya ulaşmaktadır. Bu başarının arkasında ise güçlü bir heves ve engeller karşısında yılmama gibi duygusal özellikler bulunmaktadır (Goleman, 1999, s.105).

Duygusal zeka ile performans arasındaki ilişkinin spor dünyası açısından büyük önem taşıdığı görülmüştür. Amerikan beysbol ligi olan NCA' de geniş bir beysbol oyuncusu üzerinde yapılan bir çalışmada bu oyuncuların başarı istatistikleri ile duygusal zeka arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki tespit edilmiştir (Kamin, 2000).

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Biçimsel olmayan davranışlar örgütsel davranış dinamiğinde önemli bir yere sahiptir. Spor alanında (Kulüpler, takımlar, antrenörler, sporcular, hakemler, idareciler v.b) çalışanlar arasında ilişkiler dikkate alındığında biçimsel bir kurala dayanmayan davranışlar karşılıklı ilişkilerin boyutuna etki ederken, bireylerin aynı algı anlayışı içerisinde olmayışları, olaylara bakış açılarının farklı olmasına neden olabilmektedir. Bu durum yönetici olarak kabul edebileceğimiz antrenörlerin uygulamaları ile iş gören olarak değerlendirebileceğimiz sporcuların beklentileri arasında adaletsizlik algısına yol açabilmektedir. İşte böyle durumlarda duygusal zeka yeterliklerini etkin olarak kullanan yönetici, kendi duygularını fark etmenin yanı sıra diğer bireylerin, özellikle beraber çalıştığı bireylerin duygu durumlarını da fark edip, bu durumun çözümüne yönelik adımlar atabilecektir.

İyi iletişim becerileri ile iletişimle ilgili fiziksel çevreyi düzenlemenin yanında duygusal ortamı düzenleme adına da çaba göstermelerini mümkün kılacaktır (Rue, Byars, 2007, s.53). Çalışanlarının bakış açısından olayı görebilme, onlar sözlerle ifade etmeseler de onların duygularını harekete geçiren durumları sezebilme, hem duygusal zekanın hem de çalışanlarıyla iyi iletişim kuran yöneticilerin önemli özelliklerindedir.

Örgütün yapısal alanı ister üretim-iş, isterse spor sektörü olsun, ödül veya kaynak paylaşımı söz konusu olduğunda, bunun problemsiz bir şekilde gerçekleşebilmesi konusunda duygusal zekanın önemli etkileri olacaktır. Dağıtım kararlarından sorumlu yöneticilerin duygusal zekası yüksek bir kişiler olması, bir takım haksızlıkların önlenmesi veya olumlu bir takım yaklaşımların devamının sağlanmasını mümkün kılacaktır. Duygusal zekası yüksek bir kişi, öz bilinç yeteneği sayesinde kaynak bölüşümündeki haksızlıklardan dolayı yaşanan olumsuz duyguların farkına varır. Mümkün olduğu kadarıyla olumsuzlukların düzeltilmesini sağlamaya veya başka çözümler bulmaya çalışır.

Duygusal zekası yüksek bir yönetici çalışan personelin yetki ve sorumluluklarının, hangi kurallara uyacaklarının, açık ve kesin bir şekilde belli olmamasının onlarda olumsuz duyguların ortaya çıkmasına sebep olacağına bilincindedir. Bu yüzden mümkün olduğu kadar tüm kuralların, yetki ve sorumlulukların açık bir şekilde tanımlanmasını ve tüm çalışanlara duyurulmasını sağlar. Bu sayede işlemsel adalet algılamalardan kaynaklı bir çatışmaya sebebiyet vermez.

Örgütlerde ortaya çıkan adaletsizlik algılarının en önemli sebeplerinden birisi iletişim konusundaki eksikliklerdir. Yapılan araştırmalarda elde edilen bulgulara göre, yöneticilerin işgörenlere karşı duyarlı, ilgili, saygılı ve itibarlı davrandıklarında, işgörenlerin adil olmayan ücret dağılımını veya adil olmayan prosedürel süreçleri bir bakıma görmezden gelmeleri, tolerans gösterme eğilimi içinde oldukları şeklinde yorumlanmıştır (Skarlicki, Folger, 1997). Etkileşimsel adalet boyutunun algılanış biçimine büyük etkisi olan ve gerek çalışanların kendi aralarında, gerekse yöneticilerle çalışanlar arasında iletişime ne kadar önem verilirse çatışmaların azaltılmasına o ölçüde katkı sağlanmış olunacaktır. Duygusal zekası yüksek kişilerin, diğer insanların duygularına önem verdikleri, onlarla empati kurdukları, onların duygularının farkında oldukları ve onların duygularını yönlendirerek daha iyi bir duruma getirmeye çalıştıklarını söylenebilir. Bunun içinde yoğun olarak iletişimden yararlanmaları söz konusudur. Dolayısıyla duygusal zekası yüksek insanların iletişime önem vermeleri ve iyi bir iletişimci olmaları etkileşimsel adalet algılamalarına olumlu etkiler sağlayacaktır. Çünkü duygusal zekaya özgü yeteneklerin sergilenebilmesi ancak başarılı bir iletişimle mümkündür (Rudnicki, Christine, 2002, s.2).

Duyguları devre dışı bırakan yönetim sistemi, çalışanların psikolojik sorunlar yaşamalarına, adaletsizlik algılarına kapılmalarına, uyum sorunlarına, çatışmalara ve yabancılaşmalarına neden olmaktan başka bir sonuç getirmemiştir. Bu noktada otorite pozisyonunda bulunan birçok kişi; aile büyükleri, öğretmenler, antrenörler ve yöneticiler sözsüz geri bildirimleri göz ardı etmekte ya da okuyamamaktadırlar. Bu da onların iletişim açısından etkisiz olmalarına neden olmaktadır (Kreitner, 2007, s.353). Çünkü duygular, muhakemeyi sağlamada, doğru kararlar vermede, uyum sağlamada ve iletişim kurmada son derece önemli bir yere sahiptirler.

Duygusal zekası yüksek olan kişiler, değişime kolay adapte olabilen, kendini tanıyan, geliştirebilen, stres, öfke gibi kötü duygularını bastırıp, olumlu duygulara dönüştürebilen, başkalarını anlayabilen, adaletli davranan, motivasyonu sağlayabilen ve iletişimi iyi olan kişilerdir. Bu yetenekler ise, günümüz yönetim anlayışının vazgeçilmez unsurlarındandır.

Başarılı yöneticilerin hepsinde ortak özellik hepsinin duygusal zekaya sahip olmasıdır. Ama bu demek değildir ki zeka ve teknik beceriler gereksizdir. Zeka ve teknik beceriler başlangıç kapasitesini belirler. Ancak iyi bir yöneticilik için gereklilik koşulu duygusal zekadır. Bir kişi ne kadar bir zekaya, analitik düşünceye sahip olup sınırsız fikirler üretirse üretsin duygusal zekaya sahip olmadan iyi bir yöneticilikte eksik kalabilmektedir. Çünkü sistemlerin uygulanabilirliği insan unsuru

ve ona bağılı etkileşimler sonucu ortaya çıkmaktadır. Sosyal hayatın her boyutunda olduğu gibi iş, meslek, okul ve sporsal yapılanmalarda hep insanların karşılıklı duygusal etkileşimleri söz konusu olmaktadır. Son dönemlerdeki bilimsel araştırmalar, kişinin duygularının düşünsel faaliyetlerinden ayrı olmadığını ve kişinin hayatını devam ettirebilmesi açısından hayati öneme sahip olduğunu göstermiştir. Bu gelişmeler ışığında, 1990'ların başında Mayer ve Salovey duygusal yeteneklerin de zihinsel yetenek olduğunu öne sürmüşlerdir. Daniel Goleman da bu kavram üzerinde araştırmalar yapmış ve dünyada iz bırakan başarılı insanların çoğunun, matematiksel zekadan çok, duygusal zekalarının yüksek olduğunu savunmuştur. Ayrıca insanları yönetmede gerekli olan zekanın duygusal zeka olduğunu ifade etmiştir.

Yapılan bir araştırmada duygusal zeka ile iyi bir yöneticilik ve yaratıcılık arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki belirlenmiştir (Susan, 2001, s.11). Bütün bunlardan yola çıkılarak, günümüz yöneticilerinin, duygularının farkında olan ve onları yönetebilen, çalışanlarını dinleyen ve onların başarılarını öven, gerektiğinde astlarından yardım isteyebilen, kendine güveni yüksek ve iletişimi iyi olan, inovasyonel gelişimlere açık ve adaletli davranan kişiler olması gerektiğini söylemek mümkündür.

Duygusal zeka açısından yetersizlik ise, bireyin tam kapasiteye ulaşmasını engellemektedir. Burada yöneticiler açısından en önemli ve umut verici durum duygusal zeka yeterliliklerinin kalıtsal olmayıp sonradan geliştirilip öğrenilebilir olduğudur (Goleman, 2000; Smiglia, Pastoria, 2000, s. 60-61). Bu doğrultuda örgütte (aile, kurum, spor kulübü, okul, üniversitelerin işletme, iktisat, spor yöneticiliği v.b gibi ilgili bölümlerinde) duygusal zeka yeterliliklerini geliştirmek için eğitim programlarının oluşturulması faydalı olabilecektir. Ayrıca konu araştırmacılar tarafından antrenörler, sporcular, hakemler, sporcu öğrenciler v.b gruplar üzerinde deneysel ve tarama modelleriyle incelenip daha somut verilere ulaşılarak araştırılması literatüre katkı sağlayabilecektir.

KAYNAKÇA

- Akkoyun, F., (1982). Empatik anlayış üzerine. Ankara Üniversitesi eğitim bilimleri dergisi, 1982; 15(2), 63-69
- Anderson, D. M., Shinew, K. J., (2003). "Gender Equity In The Context Of Organizational Justice: A Closer Look At A Reoccurring Issue In The Field", Journal Of Leisure Research, Vol. 35, No. 2, s. 229
- Barling, J., & Phillips, M., (1993). "Interactional, formal, and distributive Justice in the workplace: An exploratory study" Journal of Psychology, 127 (6), 649-656,
- Beceren, E., (2002a). Duygusal zekânızı geliştirmek için öneriler, Personal Excellence; İstanbul.
- Beceren, E., (2002b). Okullarda duygusal zeka. Personal Excellence, İstanbul.
- Ben-Ari, R., Tsur, Y., and Har-Even, D., (2006). "Procedural Justice, Stress appraisal, and athletes' attitudes" International Journal of Stress Management. Vol 13(1), 23-44
- Beugre, C. D., (1998). "Managing Fairness in Organizations, Westport", Greenwood Publishing Group, , s.84

- Beugre, C. D., Baron R. A., (2001). Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distburitive, Procedural and Interactional Justice”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.31, No: II, s. 326
- Bies, R. J., Moag, J. S., (1986). “Interactional Justice, communication criteria for fairness”,In, M. H. Bazerman, R. Sheppard, & B. Sheppard (Eds.), *Research in negotiations in organizations*. 1: 43–55
- Cohen-Charash, Y., Spector, P.E., (2001). “The role of Justice in organizations: a metaanalysis”. *Org Behav Human Decis Process*; 86(2):278–321
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Judge, T. A., (2005). “Justice and Personality: Using Integrative Theories to Derive Moderators of Justice”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, s.2
- Cooper, R. K., (1997). "Applying Emotional Intelligence in the Workplace", *Training & Development* 51, 12: 31-39
- Cooper, R. K., Sawaf, A., (2000). *Liderlikte Duygusal Zeka, Sistem Yayıncılık, B.2 İstanbul*,
- Cowherd, D. M., Levine, D. I., (1992). “Product Quality and Pay Equity between Lower-Level Employees and Top Management: An Investigation Of Distributive Justice Theory”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, No. 2, s. 303-304
- Cropanzano, R. & Ambrose, M.L., (2001). “Procedural and distributive Justice are more similar than you think: A monistic Perspective and a research agenda. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in Organizational Justice* (pp. 119-151). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Cropanzano, R., Zinta, S., Byrne, D, Bobocel, R., (2001). “Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 58, s.167–168
- Çakar, U., Arbak, Y., (2004). “Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu Zeka ilişkisi ve Duygusal Zeka”, *Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi*, C. 6, S. 3
- Dixon, M. A., Turner, B. A., Pastore, D. L. And Mahony, D. F., (2003). “Rule Violations In Intercollegiate Athletics: A Qualitative Investigation Utilizing An Organizational Justice Framework”. *Journal of Academic Ethics* 1: 59–90
- Doğan, S., Demiral, Ö., (2007). Kurumların başarısında duygusal zekanın rolü ve önemi. *Celal Bayar Üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi, yönetim ve ekonomi dergisi*; 14 (1), 209-230
- Eskicioğlu, Y., (2003). Gençlik ve spor il müdürlerinin verimliliğini etkileyen faktörlerin analizi.(yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bolu. Abant izzet baysal üniversitesi, sosyal bilimler enstitüsü
- Folger, R., (1987). “Distributive and Procedural Justice in the Workplace”, *Social Justice Research*, 1:143-159
- Folger, R., Cropanzano, R., (1998). *Organizational Justice and Human Resource management*, London: Sage Publications
- Jordan, j. S. , Fink, j. S. And Pastore, D. L., (2002). “Determining the Dimensionality of the OJI in a Sport Setting”. *Spor management / measurement / socioculturel aspects of physical activity posters*.
- Goleman, D., (1999). *Engineers Need Emotional*, Newyork 242,18: 105
- Goleman, D., (2000). *İşbaşında Duygusal Zeka*, B.3, Varlık Yayınları, İstanbul,
- Greenberg, J., (1987a). “A Taxonomy of Organizational Justice Theories, *Academy of Management Review*”, 12:9-22
- Greenberg, J., (1987b). “Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions: Do the Means Justify the Ends?”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72, No. 1, s. 55

- Greenberg, J., (1990). "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow, *Journal of Management*", 16: 399–432,
- Irak, D.U., (2004). "Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu", *Türk Psikoloji Yazıları*, 7, 13, s. 25
- Kamin, D., (2000). The relationship between Emotional intelligence levels and performance statistics of Ncaa division I-caliber baseball players. Souther Connecticut state University.
- Kuter, M., Öztürk, F., (1999). *Antrenör ve Sporcu El Kitabı*, 2, Baskı, Bağırğan Yayınevi, Ankara.
- Kreitner, R., (2007). *Management Tenth Edition* New York: Houghton Mifflin Company.
- Koçel, T., (2001). *İşletme Yöneticiliği*, B. 8, Beta Basım, İstanbul.
- Lambert, E., (2003). "The Impact of Organizational Justice on Correctional Staff". *Journal of Criminal Justice*, 31, USA, 155–168
- Manske, F. A., (1994). *Etkili liderliğin sırları (çev.: Metin Arıkan)*, Ankara, KHO Matbaası, s.3
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S., (2000). "Integrating Justice and social exchange, The differing effects of fair Procedures and treatment on work relationships". *Academy of Management Journal*, 43(4), 738–748
- Mayer, J. D., Salovey, P.(1993). "The Intelligence of Emotional Intelligence." *Intelligence* 17, 433-442.
- Moon, S. M., (1998). "Personal and Social Talents", *Phi Delta Kappan* 79, 10: 743-758
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H., (1993). "Justice As A mediator of the relationship between Methods of monitoring and organizational citizenship Behavior". *Academy of management Journal*, 36, 527–556
- Özdevecioğlu, M., (2004). "Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 59, Sayı III, s.2
- Rebore, R. W., (2001). *The Ethics of Educational Leadership*. Prentice-Hall Inc.,New Jersey.
- Robinson, K. L., (2004). "The Impact of Individual Differences on the Relationship Between Employee Perceptions of Organizational Justice and Organizational Outcome Variables". A Dissertation Presented to the Faculty of the California School of Organizational Studies, Alliant International University, San Diego, 1-156
- Rue, L.W., Byars, L. L., (2007). *Management*. Twelfth Edition. New York: Mcgraw Hill Irwin.
- Rudnicki, C. A., (2002). "Emotion Based Personality Traits and Associations With Conflict Tactics and Relationship Satisfaction in Romantic Relationships." *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. University of VWest Virginia.
- Ryan, J., Schmiesing, R., Dale, S., Joseph, A. G., (2003). "Factors Affecting O.S.U. Extension Agents'Preceptions of Organizational Justice and Job Satisfaction", *Journal of International Agricultural and Extension Education*, Vol. 10, No: II, s. 28
- Salovey, P., Mayer, J.D., Goldman, S., Turvey, C. And Palfai, T.P., (1995). Emotional attention clarity and repair: Exploring Emotional intelligence Using the trait meta-mood scale. In: *emotion disclosure and health*, J.W. Pennebaker (ed.). Washington, DC: American psychol. Assoc., pp:125-154
- Shapiro, D., Buttner, E. H., and Barry, B., (1994). "Explanations: What Factors Enhance Their Perceived Adequacy?" *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58(3), 346–368.

- Shelly, Y.S., Brown, L., A (2004). Review of the Emotional Intelligence Literature and Implications for Corrections, Research Branch Correctional Service of Canada
- Simmons, P., (2008). "Player Perceptions of Justice in Football Referee Communication". FIFA Joao Have Lange Research Scholar, School of Communication, Charles Sturt University,
- Skarlicki, D.P., Folger, R., (1997). "Retaliation in the workplace: The roles of distributive procedural and Interactional Justice". Journal of Applied Psychology. 82(3), 434-443
- Smiglia, J.,E. ve Pastoria, G., (2000). The CPA Journal. v.70 no.6
- Söyük, S., (2007). "Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi ve İstanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik bir çalışma", (yayınlanmamış doktora tezi). İstanbul. İstanbul üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü,
- Susan, D. B., (2001). The relationship among students Emotional Intelligence, creativity and Leadership.
- Whisenant, W., (2005). "Organizational Justice and commitment in interscholastic Sports". Sport, Education and Society, Vol. 10, No. 3, pp. 343-/357, University of Miami, USA.
- Whisenant, W., Jordan, J. S., (2008). "Fairness and Enjoyment in School Sponsored Youth Sports". International Review for the Sociology of Sport, Vol. 43, No. 1, 91-100
- Yetim, A., Şenel, Ö., (2001). "Türkiye de spor yöneticisi yetiştirme faaliyetlerinin görünümü". Milli eğitim dergisi, sayı:150
- Yılmaz, G., (2004). "İnsan kaynakları uygulamalarına ilişkin örgütsel adalet algısının çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisi". Yayınlanmış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.