

**YÖNETİM SÜREÇLERİ AÇISINDAN
YÖNETİCİLERİN DUYGU YÖNETİMİ DAVRANIŞLARI
(Doktora Tezi)**

Adil ÇORUK

Çanakkale 2012

T. C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

YÖNETİM SÜREÇLERİ AÇISINDAN
YÖNETİCİLERİN DUYGU YÖNETİMİ DAVRANIŞLARI

DOKTORA TEZİ

Hazırlayan
Adil ÇORUK

Tez Danışmanı
Prof. Dr. R. Cengiz AKÇAY

Çanakkale - 2012

TAAHHÜTNAME

Doktora Tezi olarak sunduğum “**Yönetim Süreçleri Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışları**” isimli çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden ibaret olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



08.11.2012

Adil ÇORUK

İmza

Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼rl¼ę¼'ne

Adil ÇORUK'a ait "Y¼netim S¼releri Açısından Y¼neticilerin Duygu Y¼netimi Davranışları" adlı çalışma, j¼rimiz tarafından Eğitim Y¼netimi ve Denetimi Bilim Dalı'nda Doktora Tezi olarak oybirliği ile kabul edilmiştir.

Başkan

Prof. Dr. Cengiz AKÇAY (Danışman)



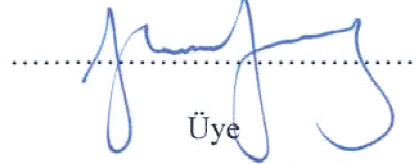
¼ye

Prof. Dr. Mehmet Durdu KARSLI



¼ye

Prof. Dr. Ahmet AYPAY



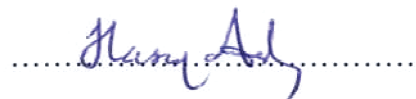
¼ye

Doç. Dr. Murat G¼M¼ř



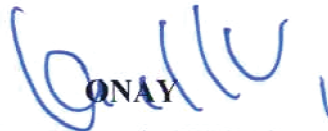
¼ye

Doç. Dr. Hasan ARSLAN



Tez No: 452850

Tez Savunma Tarihi: 08.11.2012



Doç. Dr. Aziz KILINÇ

Enstit¼ M¼d¼r¼

08/01/2013

ÖZET

Yönetim Süreçleri Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışları

Bireyler günlük hayatta ve iş yaşamlarında birçok duygu yaşamaktadırlar. Bireylerin yaşamlarında duyguların önemli bir yeri vardır. Duygular, bireylerin kararlarını vermelerinde, faaliyetlerini belirlemelerinde yardımcı olmakta ve bireylerin gelecekteki davranışlarının biçimlendirilmesinde belirleyici olmaktadır. Bireylerin günlük yaşantılarının büyük bir bölümünde çeşitli duygu ve heyecanların izleri görülmektedir. İçinde bulunulan duygusal duruma bağlı olarak duygular bireyleri başarılı veya başarısız kılabilir. Duygular, davranışları pek çok şekilde etkileyebildiğinden örgütteki davranışları anlamak açısından önemlidir. Duygular, örgütsel yaşamın ve yönetimin ayrılmaz bir parçasıdır ve örgütsel kararları etkilemektedir. Çağdaş örgütlerde duyguya daha çok önem verilmekte, duygular çalışanlar ve yöneticiler tarafından farklı yöntemlerle yönetilmekte ve kontrol edilmektedir. Çağdaş örgütlerde önemli bir yeri olduğu kabul edilen duyguların, geleceğin işgücünü oluşturacak bireylerin yetişmesinde önemli bir yeri olan üniversitelerde önemi çok daha büyüktür.

Hizmet sektörünün en önemli kurumlarından biri olan eğitim sektörü ve bu sektörün önemli basamaklarından birinde görev yapan öğretim elemanlarının duygularının ve duyguların yöneticiler tarafından nasıl yönetildiğinin ortaya konulmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle, bu çalışmada yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışları belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma betimsel nitelikte bir çalışma olup, tarama modelinde ele alınmıştır. Araştırmanın uygulaması 2012 yılı Haziran ve Temmuz aylarında web sitesi üzerinden ARBİS veritabanına kayıtlı yaklaşık 47000 öğretim elemanına e-posta aracılığıyla ilgili link gönderilerek uygulanmıştır. Çalışma yaklaşık 7 hafta boyunca açık kalmış ve bu süre sonunda toplam 4843 yanıt alınmıştır. Ancak yapılan ön değerlendirme sonucunda 4375 yanıt analiz edilebilir olarak çalışmada kullanılmıştır.

Çalışmada veri toplama aracı olarak ilgili literatür ve yapılan araştırmalar taranarak ve uzman görüşleri alınarak araştırmacı tarafından geliştirilen “Yönetim Süreçleri

Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışları Ölçeği” ve Watson, Clark ve Tellegen (1988) tarafından geliştirilen ve Türkçe geçerlik, güvenirlik çalışması Gençöz (2000) tarafından yapılan “Pozitif ve Negatif Duygu Ölçeği (PNDÖ)” kullanılmıştır. Elde edilen verilerin çözümlenmesinde frekans, yüzde, ortalama, standart sapma ve t-testi, tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova) kullanılmıştır.

Çalışmanın sonuçlarına göre öğretim elemanları, yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarını yeterli bulmadıklarını belirtmişlerdir. Olumlu duygusal duruma sahip öğretim elemanlarının hem derslerine kendilerini daha fazla vereceği, hem de bilimsel bilgi üretme konusunda daha azimli ve istekli olacakları düşünülmektedir. Bu nedenle yöneticilerin duygu yönetimi davranışları oldukça önemlidir. Bu doğrultuda yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Yöneticilerin etkili bir duygu yönetimi becerisine sahip olması gerekmektedir. Yöneticilerin çeşitli eğitimlerle bu yönde kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir.

ABSTRACT

Emotion Management Behaviors of Administrators in Terms of Management Processes

Individuals live through various emotive settings and emotional experimentations in work settings as well as daily life. Revealingly, emotions and emotive modalities take very salient place in one's life. As a rule, it can be adduced that emotions are determinant variables in terms of one's processes of will and volition, of one's praxes and act/ion/s, as well as of shaping one's behaviors with respect to the future. Hence, one may easily see the traces and imprints of multi-faceted emotions and excitements within the context of one's daily life. Based on the emotional context and setting in which the individual lives, s/he may, or may not be successful at her/his work, in general. What is more, since emotions would, to a great extent, affect the nature and expression of behavior, thence, it is quintessentially important to get this in the aim to understand behaviors within the sphere of organization. Not to mention, emotions are inseparable part of organizational and administrative life, as a whole. Hence, they, as are, affect the scope, nature, and telos of organizational decisions. Thus, in contemporary organizations, emotions receive their due consideration, and, more importantly, they are controlled and managed by administrators through various means and methods. Concisely, emotions that comprise salient places within the working settings of contemporary organizations are also highly noteworthy and of overarching role at universities where the workforce and cognition-power of the future will be brought up.

Of the most important sectors of service, educational sector is; hence, it is highly important, as this study aims investigating, to ascertain the ways and means that are put into practice by administrators of universities to control and ménage the emotions of academic staffs who work at one of the stairs of that sector. Thence, in this study, it is aimed that the attitudes of emotion management by administrators will be studied, analyzed and interpreted. The study is of a descriptive study in its methodology, based on hatching model. The method and application of the study have been conducted through sending e-mails to 47,000 academic staffs existing on the *ARBIS* (Academicians Information System) database between the months June and July, 2012. The research query was open for 7 weeks during which total 4843 responses were received from them.

Nonetheless, of these responses, only 4375 query answers were used in the study as workable outputs.

Additionally, in the study, following the search of related literature, the studies had done before, and the views of the professionals in the field, the techniques for data-collection were as follows: the Scale for the Attitudes of Emotions Management from Administrative Processes; the Study of Reliability and Acceptability in Turkish as developed by Watson, Clark, and Tellegen (1988); and “The Scale for Positive and Negative Emotion” (PNDÖ in Turkish / SPNE in English) as created by Gençöz (2000). As for analysis of the data acquired the following modalities were made use of: Frequency, percentage, average ascertaining, standard deviation, the-test, and the One-Way Anova / Analysis-of-Variance.

For the sake of generalization, in accord with the results of the study, academic staffs do not view that the attitudes of emotion management by administrators working at higher educational institutions in Turkey are not well enough and satisfying. From this, it may be concluded that those academic staffs who have positive emotional ethos and situation may both give their teaching duties much more efficiently as well as be more assiduous and keen in producing scientific knowledge in their respective fields. Hence, the attitudes of emotions management by administrators are saliently significant; thus, there would be many duties and missions to be discharged by the administrators who have to, foremostly, have effective emotion management. In reaching that management skill, they may be expected to develop pertinent attitudes in management via various training means.

ÖNSÖZ

İnsan ilişkilerinin bulunduğu her ortamda var olan yönetim süreci incelendiğinde, rasyonel bakış açısının giderek ortadan kalktığı, insan ilişkilerinin ve insana verilen önemin gittikçe arttığı görülmektedir. İnsan unsuru, örgütlerin olmazsa olmazı haline gelmiştir. Bu bağlamda bir bütün olarak insanın duyguları ve düşünceleri birbirinden ayrılamaz. Duyguları da bireyi yönlendirir. İş yaşamı açısından bakıldığında duygular konusu daha fazla önem kazanmaktadır. Çünkü duygular iş verimliliğini, bireyin performansını olumlu veya olumsuz bir şekilde etkileme gücüne sahiptir. Dolayısıyla burada yönetim unsuru ve yöneticiler girmektedir. Yöneticiler uygun yöntem ve metotlarla hem bireysel olarak kendi duygularını hem de örgütte var olan duyguları yönetmek, yönlendirmek durumundadır. Yöneticiler çalışanlar için gerekli ortamı oluşturmakla sorumludurlar. Bu ortamı oluştururken de olumlu bir duygusal iklim sağlamayı hedeflemelidir. Bu durum birtakım davranışlara ve becerilere sahip olmayı gerektirir. Yöneticiler etkili duygu yönetimi becerilerine sahip olduğunda örgütteki duyguları daha kolay yönetebilecek ve olumlu bir duygusal iklim oluşturabilecektir.

Öncelikle doktora tez çalışmamın oluşma ve ilerleme aşamalarındaki katkıları ve değerli fikirleri ile bana yol gösteren değerli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Cengiz AKÇAY'a; tez izleme komitemde yer alarak çalışmalarına yön veren Prof. Dr. Mehmet Durdu KARSLI ve Doç. Dr. Murat GÜMÜŞ'e, araştırmanın analizlerinde değerli görüşlerini aldığım Doç. Dr. Hasan ARSLAN'a, bizleri kırmayarak tez izleme jürisine katılmayı kabul eden değerli hocam Prof. Dr. Ahmet AYPAY'a teşekkürü bir borç bilirim.

Doktora öğrenimim boyunca sürekli beni destekleyen, her türlü maddi ve manevi desteğini esirgemeyen, çocuklarım Ömer Faruk ve Rana Begüm'ün sorumluluklarını çoğu zaman tek başına üstlenen sevgili eşim Rukiye'ye, kendilerini zaman zaman ihmal ettiğim çocuklarıma, bu günlere gelmemde çok şey borçlu olduğum aileme, araştırmam esnasında değerli fikirleriyle katkıda bulunan değerli hocalarım Doç. Dr. Hülya GÜVENÇ, Doç. Dr. Salih Zeki GENÇ ve Yrd. Doç. Dr. İlknur MAYA'ya, ve mesai arkadaşlarım Arş. Gör. Melike ÇAĞATAY ve Arş. Gör. Halime ÖZTÜRK'e teşekkür ederim.

Adil ÇORUK

Çanakkale, 2012

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	I
ÖZET	II
ABSTRACT	IV
ÖNSÖZ	VI
İÇİNDEKİLER	VII
SEMBOLLER ve KISALTMALAR LİSTESİ	XI
TABLolar ve ŞEKİLLER LİSTESİ	XII

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	2
1.1.1. Problem Cümlesi	4
1.1.2. Alt Problemler	4
1.2. Araştırmanın Amacı	5
1.3. Araştırmanın Önemi	6
1.4. Araştırmanın Varsayımları	7
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	8
1.6. Tanımlar	8

İKİNCİ BÖLÜM

2.1. Duygu Kavramı ve Özellikleri	10
2.2. Duygulara Bakış Açıları	16
2.3. Duyguların İşlevleri	20
2.4. Duygusal Olaylar Teorisi (Affective Events Theory)	25
2.5. Duyguların Sınıflandırılması	28
2.5.1. Olumlu Duygular	29
2.5.2. Olumsuz Duygular	33
2.5.3. PANAS Ölçeğine Göre Duyguların Sınıflandırılması	34
2.5.3.1. Merak (Meraklı / Interested):	34
2.5.3.2. Endişe (Endişeli / Distressed):	35
2.5.3.3. Heyecan (Heyecanlı / Excited):	35

2.5.3.4. Üzüntü (Üzgün / Upset):	35
2.5.3.5. Güç (Güçlü / Strong):	35
2.5.3.6. Suçluluk (Suçlu / Guilty):	35
2.5.3.7. Panik (Paniklemiş / Scared):	35
2.5.3.8. Düşmanlık (Düşmanca, Aleyhtar / Hostile):	35
2.5.3.9. Heveslilik (Hevesli, İstekli / Enthusiastic):	35
2.5.3.10. Gurur (Gururlu / Proud):	36
2.5.3.11. Öfke (Öfkeli, Sinirli / Irritable):	36
2.5.3.12. Uyanıklık (Uyanık, Açık göz / Alert):	36
2.5.3.13. Utangaçlık (Utangaç / Ashamed):	36
2.5.3.14. İlham (İlham Dolu, Yaratıcı / Inspired):	36
2.5.3.15. Gerginlik (Gergin / Nervous):	36
2.5.3.16. Kararlılık (Kararlı / Determined):	36
2.5.3.17. Dikkat (Dikkatli, Özenli / Attentive):	36
2.5.3.18. Stres (Stresli / Jittery):	37
2.5.3.19. Aktiflik (Aktif, Canlı / Active):	37
2.5.3.20. Korku (Korkmuş, Dehşet İçinde / Afraid):	37
2.6. Duygu İle İlişkili Kavramlar	37
2.6.1. Duygusal Zekâ	37
2.6.1.1. Duygusal Zekâ Modelleri	40
2.6.1.2. Duygusal Zekâ Araştırmaları	45
2.6.2. Duygusal Emek	47
2.6.3. Duygusal Kimlik	53
2.6.4. Duygusal İklim	56
2.6.4.1. Olumlu-Olumsuz Duygusal İklim	59
2.7. Bireysel Duygu Yönetimi	62
2.8. Örgüt Yaşamında Duygular ve Yönetimi	66
2.9. Örgütlerin Duygusal İkliminin (Örgütsel Duyguların) Yönetimi	75
2.9.1. Duygusal İklim Yönetiminin Amaçları	77
2.9.2. Duygusal İklim Yönetiminin Unsurları	78
2.9.3. Duygusal İklim Yönetiminin Yöntemleri	79
2.9.4. Duygusal İklim Yönetiminin Sonuçları	84
2.10. Yönetim Süreçleri Açısından Duygu Yönetimi	89

	IX
2.10.1. Karar Verme	90
2.10.2. Planlama	92
2.10.3. İletişim	93
2.10.4. Örgütlenme	95
2.10.5. Eşgüdümleme (Koordinasyon)	96
2.10.6. Değerlendirme	98
2.11. İlgili Araştırmalar	99
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
YÖNTEM	102
3.1. Araştırma Modeli	102
3.2. Evren ve Örneklem	102
3.3. Veri Toplama Araçları	107
3.3.1. Yönetim Süreçleri Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışları Ölçeği	107
3.3.1.1. Geçerlik Çalışması	108
3.3.1.2. Güvenirlik Çalışması	115
3.3.2. Pozitif Ve Negatif Duygu Ölçeği (PNDÖ) - Positive and Negative Affect Scale (PANAS)	116
3.3.3. Veri Toplama Araçlarının Uygulanması	117
3. 4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması	117
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	
BULGULAR VE YORUM	119
4.1. Yönetim Süreçleri Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışlarına İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri	119
4.2. Yönetim Süreçleri Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışlarına İlişkin Bağımsız Değişkenlere Yönelik Bulgular ve Yorum	126
4.2.1. Öğretim Elemanlarının Görüşlerinin Cinsiyet Değişkeni Açısından Dağılımına İlişkin Bulgular ve Yorum	126
4.2.2. Öğretim Elemanlarının Görüşlerinin Görev Yapılan Üniversite Değişkeni Açısından Dağılımına İlişkin Bulgular ve Yorum	128
4.2.3. Öğretim Elemanlarının Görüşlerinin Kıdem Değişkeni Açısından Dağılımına İlişkin Bulgular ve Yorum	131
4.2.4. Öğretim Elemanlarının Görüşlerinin Akademik Unvan Değişkeni Açısından Dağılımına İlişkin Bulgular ve Yorum	135
4.2.5. Öğretim Elemanlarının Görüşlerinin Süreçler Arası	140

İlişkiler Açısından Dağılımına Yönelik Bulgular ve Yorum	
4.3. Öğretim Elemanlarının Olumlu ve Olumsuz Duyguları Hissetme Sıklığına İlişkin Görüşleri	141
4.3.1. Öğretim Elemanlarının Olumlu Duyguları Hissetme Sıklığına İlişkin Görüşleri	141
4.3.2. Öğretim Elemanlarının Olumsuz Duyguları Hissetme Sıklığına İlişkin Görüşleri	143
4.4. Öğretim Elemanlarının Olumlu ve Olumsuz Duyguları Hissetme Sıklığına İlişkin Görüşlerinin Bağımsız Değişkenlere Yönelik Bulguları ve Yorumu	144
4.4.1. Öğretim Elemanlarının Görüşlerinin Cinsiyet Değişkeni Açısından Dağılımına Yönelik Bulgular ve Yorum	144
4.4.2. Öğretim Elemanlarının Görüşlerinin Görev Yapılan Üniversite Değişkeni Açısından Dağılımına Yönelik Bulgular ve Yorum	145
4.4.3. Öğretim Elemanlarının Görüşlerinin Akademik Personel Olarak Kıdem Değişkeni Açısından Dağılımına Yönelik Bulgular ve Yorum	146
4.4.4. Öğretim Elemanlarının Görüşlerinin Akademik Unvan Değişkeni Açısından Dağılımına Yönelik Bulgular ve Yorum	148
4.4.5. Öğretim Elemanlarının Görüşleri Arasındaki İlişkiler Açısından Bulgular ve Yorumu	150
4.4.6. Öğretim Elemanlarının Görüşleri Arasındaki Ayrışıklık Açısından Bulgular ve Yorumu	150
BEŞİNCİ BÖLÜM	
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	152
5. 1. Sonuçlar	152
5.2. Tartışma	162
5. 3. Öneriler	165
5.3.1. Yöneticiler İçin Öneriler	165
5.3.2. Araştırmacılar İçin Öneriler	166
KAYNAKÇA	168
EKLER	191
Ek 1: Üniversitelerin Sınıflandırılması	192
Ek 2: Veri Toplama Araçları	195

SEMBOLLER ve KISALTMALAR LİSTESİ

M.Ö.	: Milattan Önce
AET	: Duygusal Olaylar Teorisi (Affective Events Theory)
PANAS	: The Positive and Negative Affect Schedule
PNDÖ	: Pozitif ve Negatif Duygu Ölçeği
vb.	: ve benzeri
%	: Yüzde Değer
Akt.	: Aktaran
C.	: Cilt
Çev.	: Çeviren
F	: Faktör
f	: Frekans
n	: Ölçüm Sayısı
p:	: p değeri
s.	: Sayfa
sd	: Serbestlik Derecesi
ss	: Standart Sapmaların Ortalaması
t	: t-testi sonucu elde edilen değer
r	: Madde kalan korelasyon katsayısı
\bar{X}	: Aritmetik Ortalama
Vol.	: Volume
Ed.	: Editör

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Mayer ve Salovey'in Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâ Modeli	41
Tablo 2: Öğretim Elemanlarının Cinsiyete Göre Dağılımı	104
Tablo 3: Öğretim Elemanlarının Görev Yaptıkları Üniversitelere Göre Dağılımı	104
Tablo 4: Öğretim Elemanlarının Kıdeme Göre Dağılımı	105
Tablo 5: Öğretim Elemanlarının Unvana Göre Dağılımı	106
Tablo 6: Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi Sonuçları	109
Tablo 7: Ölçeğin Alt Boyutlarının Öz Değerleri ve Açıkladıkları Varyans Yüzdeleri	110
Tablo 8: Faktör Analizi Sonuçları, Madde Toplam Ölçek Korelasyonları ve t Test Sonuçları	111
Tablo 9: Faktörler Arası Korelasyon Değerleri	115
Tablo 10: Yönetim Süreçleri Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışlarına Yönelik Öğretim Elemanlarının Görüşleri	119
Tablo 11: Karar Verme Süreci Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışlarına Yönelik Öğretim Elemanlarının Görüşleri	120
Tablo 12: Planlama Süreci Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışlarına Yönelik Öğretim Elemanlarının Görüşleri	121
Tablo 13: İletişim Süreci Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışlarına Yönelik Öğretim Elemanlarının Görüşleri	122
Tablo 14: Örgütlenme Süreci Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışlarına Yönelik Öğretim Elemanlarının Görüşleri	123
Tablo 15: Eşgüdümleme Süreci Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışlarına Yönelik Öğretim Elemanlarının Görüşleri	124
Tablo 16: Değerlendirme Süreci Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışlarına Yönelik Öğretim Elemanlarının Görüşleri	125
Tablo 17: Öğretim Elemanlarının Görüşlerinin Cinsiyet Değişkeni Açısından Dağılımı	127
Tablo 18: Öğretim Elemanlarının Görüşlerinin Görev Yapılan Üniversite Değişkeni Açısından Dağılımı	128
Tablo 19: Öğretim Elemanlarının Görüşlerinin Akademik Personel Olarak Kıdem Değişkeni Açısından Dağılımı	131
Tablo 20: Öğretim Elemanlarının Görüşlerinin Akademik Unvan Değişkeni Açısından Dağılımı	135
Tablo 21: Öğretim Elemanlarının Görüşlerinin Süreçler Arası İlişkiler Açısından Dağılımı	140
Tablo 22: Öğretim Elemanlarının Olumlu Duyguları Hissetme Sıklığına İlişkin Görüşleri	142
Tablo 23: Öğretim Elemanlarının Olumsuz Duyguları Hissetme Sıklığına İlişkin Görüşleri	143

Tablo 24: Öğretim Elemanlarının Görüşlerinin Cinsiyet Değişkeni Açısından Dağılımı	144
Tablo 25: Öğretim Elemanlarının Görüşlerinin Görev Yapılan Üniversite Değişkeni Açısından Dağılımı	145
Tablo 26: Öğretim Elemanlarının Görüşlerinin Akademik Personel Olarak Kıdem Değişkeni Açısından Dağılımı	146
Tablo 27: Öğretim Elemanlarının Görüşlerinin Akademik Unvan Değişkeni Açısından Dağılımı	148
Tablo 28: Öğretim Elemanlarının Görüşleri Arasındaki İlişkiler Açısından Dağılımı	150
Tablo 29: Öğretim Elemanlarının Olumlu ve Olumsuz Duyguları Hissetme Sıklığına İlişkin İlişkili Örneklem t Testi	151

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Şekil 1. Duygusal Olaylar Teorisi: Makro Yapı	27
---	----

BİRİNCİ BÖLÜM

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, amacı, önemi, varsayımları, kapsam ve sınırlılıkları ve araştırmada verilen çeşitli kavramların tanımları üzerinde durulmuştur.

GİRİŞ

Bireyler gerek iş, gerekse iş dışındaki yaşamlarında birçok duygu yaşarlar. Bu anlamda duygular, insan davranışının bir parçası olup bireyin iç dünyasından karşılıklı ilişkilere kadar birçok alanda belirleyicidir ve insan davranışında temel bir role sahiptir (Erkuş ve Günlü, 2008). İnsanoğlunun varoluşundan beri hayatta kalmasında duyguların önemli bir yeri vardır. Kişi, duygularını kaybettiği zaman yaşamının anlamını da kaybeder. Duygular, insanların kararlarını vermelerinde, faaliyetlerini, önceliklerini belirlemelerinde yardımcı olmakta ve insanın hayatta kalmasına, çeşitli eylem ve davranışlarda bulunmasına, gelecekteki davranışlarının biçimlendirilmesine yardımcı olmaktadır (Kervancı, 2008). Birey kendisini duygulardan soyutlayamaz; fakat geliştireceği yeteneklerle duygularını yöneterek yaşadığı duyguların amaçlarına hizmet etmesini sağlayabilir. Duygular, yaşama yönelik bakış açısını, morali ve performansı olumlu veya olumsuz yönde etkileyebildiklerinden, birey için önemlidir ve iyi yönetilebilirse bireyin moralini ve performansını yükseltebilmektedir (Akın, 2004; Kervancı, 2008).

Günlük yaşantımızın büyük bir bölümü, çeşitli duygu ve heyecanların izlerini taşımaktadır. İçinde bulunulan duygusal duruma bağlı olarak duygular insanları başarılı veya başarısız kılabilirler. Duygular, örgütsel yaşamın ve yönetimin ayrılmaz parçasıdır. Duygular, davranışları pek çok şekilde etkileyebildiğinden örgütteki davranışları anlamak açısından önemlidir. Bireyin kişiliği nasıl kolay değişmeyen ve tutarlılık gösteren davranışlarını etkiliyorsa, kişilikten daha geçici olan duygular da örgütü ve örgütsel kararları etkilemektedir (Özkalp ve Cengiz, 2003).

Duygu konusu araştırmacılar için zor konulardan birisidir. 20. yüzyılın sonlarında ve 21. yüzyılın başlarında psikoloji alanının irrasyonalistler ve içgüdüselcilerin (instinctivists) hakimiyetinde olduğu görülmektedir. 1960'lı yıllarda duygunun herhangi bir şekilde reddedildiği bilişsel alan söz konusudur. İnsanoğlu rasyonel ve mantıklı karar

vermenin kuşatması altındadır ve duygu bu geniş kapsamlı mekanizmanın bir çeşit kusuru olarak görülmektedir (Tran, 1998). Örgütsel süreçlerin önemli bir parçası olarak duyguların keşfedilmesi ise oldukça yenidir. Bu konuda yapılan araştırmalar öncelikle duyguların örgütsel amaçlar doğrultusunda yönetilmesi ve bireyler için gerekli olan örgütsel duygu kurallarının tanımlanması şeklinde ortaya çıkmıştır (Scherer ve Tran, 2001). Uzun yıllardan beri çalışma ortamı ile ilgili araştırmalarda örgütlere rasyonel bakış açısına yönelik çalışmaların hâkim olduğu görülmektedir. Son yıllarda yapılan çalışmalarda ise örgütlerin aşırı derecede rasyonel olan modeli sorgulanmaya başlamış ve işyerindeki duygu araştırmaları gelişmeye başlamıştır (Ashkanasy, Härtel ve Zerbe, 2002; Fineman, 2000; Payne ve Cooper, 2001). Bu araştırmalarda; duyguların her haliyle örgütsel yaşamın içine yerleştiği ve iç içe geçtiği ile ilgili artan bir anlayış söz konusudur (Brotheridge ve Lee, 2008).

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.

1.1. Problem Durumu

Bireylerin yaşamlarında duyguların oldukça önemli bir yeri vardır. Duygular, bireylerin kararlarını vermelerinde, faaliyetlerini belirlemelerinde yardımcı olmakta ve bireylerin gelecekteki davranışlarının biçimlendirilmesinde belirleyici olmaktadır. Bireylerin günlük yaşantılarının büyük bir bölümünde çeşitli duygu ve heyecanların izleri görülmektedir. İçinde bulunulan duygusal duruma bağlı olarak duygular bireyleri başarılı veya başarısız kılabilir. Duygular, örgütsel yaşamın ve yönetimin ayrılmaz parçasıdır ve örgütsel kararları etkilemektedir. Duygu konusunun insan yaşamındaki önemine rağmen örgütsel yaşam söz konusu olduğunda bu olgunun rasyonel bakış açısıyla uzun süre gündeme alınmadığı görülmektedir. Hâlbuki çalışma yaşamı duygulardan bağımsız olarak düşünülemez. Özellikle de insan unsurunun ön planda olduğu işlerde duyguların yoğunluğu daha da fazla hissedilmektedir. Özellikle eğitim kurumları gibi insan ağırlıklı ve

yüz yüze ilişkilerin ve etkileşimin daha fazla olduğu örgütlerde bu yoğunluk daha da fazladır.

Duyguların insanların yaşama ilişkin deneyimlerinde oynamış olduğu yapıcı rol gittikçe artan bir ilgi konusu haline gelmiştir. Duygular, davranışları çeşitli şekillerde etkileyebildiğinden örgütteki davranışları anlamak açısından oldukça önemlidir. Özellikle rasyonel bakış açısının sorgulanmaya başlaması ve yönetimde insan ilişkileri akımının etkileri ile yönetimde de yeni anlayışların ortaya çıktığı görülmektedir. Yeni yönetim anlayışında insan kaynağı en önemli kaynak olarak görülmektedir ve örgüt içinde insan kaynağını en iyi şekilde yönetebilmek ve örgütün verimliliğini artırabilmek için yöneticilerin yeni yönetim becerilerine sahip olmaları gerekmektedir. Bunun için de örgütlerin başta yönetim anlayışlarını ve dolayısıyla yöneticilerin tutum, düşünce ve görüşlerini bu anlayışa uygun olarak değiştirmelerine gereksinim söz konusudur. Bu bağlamda ilgili alanyazında çalışanların duygularının yönetimine, özellikle de kontrolüne yönelik çeşitli çalışmaların yapıldığı görülmektedir.

Örgütlerin değişen çağa ayak uydurmaları çok kolay değildir. Özellikle de klasikleşmiş yönetici davranışlarıyla örgütlerin çağı yakalamaları ve değişimi gerçekleştirmeleri mümkün değildir. Bilgi ve yeteneğin yanı sıra çalışanların duygularının da önem kazandığı günümüz yönetim anlayışında yöneticilerin önemi bir kat daha artmıştır. Çünkü yöneticileri bekleyen yeni görevler onların rollerinde de birtakım değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Yöneticiler var olan rollerinin yanı sıra aynı zamanda birer duygu yöneticisi de olmak durumundadırlar. Günümüzde yönetim ve yöneticinin başarısı, insan ilişkilerini sağlam bir temele oturtabilmek ve bu ilişkileri örgüt hedeflerine dayalı olarak yönetebilmekle mümkün olacaktır. Burada da duygular ve bunların yönetimi konusu önem kazanmaktadır. Duygular kişilere, nesnelere veya olaylara karşı tecrübelerle kazanılan ve bireyi davranışta bulunmaya hazır hale getiren hislerdir.

Çalışma yaşamında duygulara olan ilgi son yıllarda hızlı bir şekilde artış göstermiştir. Bireylerde olduğu gibi örgütlerin de duyguları etkin bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir. Günümüzde yönetim anlayışında duygular, bir zayıflık işareti, kadınsı ve denetlenmesi gereken bir tutum olarak değil; bireysel iş performansı ve örgütsel verimliliği arttırmada önemli yeri olan ve yönetilmesi yolları araştırılan bir örgütsel değişken olarak ele alınmalıdır. Çalışma yaşamında olumlu ve olumsuz birçok duygu yaşanmaktadır. Yöneticiler öncelikle bu olumlu ve olumsuz duyguların farkında olmalı ve onları yönetim

süreçlerine uygun olarak planlayabilmeli, örgütleyebilmeli ve değerlendirebilmelidir. Böylece örgütte olumlu bir duygusal iklim meydana getirebilir ve olumsuz duyguların yıkıcı etkisini en aza indirgeyebilir. Olumlu bir duygusal iklime sahip olan örgütlerde çalışanlar arasındaki ilişkiler daha etkindir ve bu durum da olumsuz duyguların barınmasını zorlaştırmaktadır. Yöneticilerin örgütteki duyguları anlama, yönlendirme ve harekete geçirme çabaları, duygu yönetimini kolaylaştıracak ve bu doğrultuda uygulanacak yöntemleri etkinleştirecektir. Bu bağlamda yöneticilerin yönetim süreçlerindeki bilgi ve becerileri önem kazanmaktadır.

Ülkemiz açısından bakıldığında çalışma yaşamında duyguların yönetimine ve yöneticilerin işgörenlerin duygularını yönetme yeterlikleri üzerine ilişkin yeterli çalışmaların olduğunu söylemek zordur. İş ve duygu birbiriyle karıştırılmaması gereken iki olgu olarak algılanmaktadır. Oysa çalışanlar işe gelirken duygularını da beraberinde getirmektedirler. Ülkemizde yapılan çalışmaların daha çok duygusal zekâya yönelik çalışmalar olduğu görülmektedir. Yapılan birçok çalışmada duygusal zekâ farklı bir değişkenle birlikte ele alınarak araştırılmıştır. Yapılan çalışmalarda duygu yönetimi daha çok duygusal zekânın bir alt boyutu olarak bireysel bir bakış açısıyla ele alınmaktadır. Oysa çalışma yaşamında duygular sadece bireyleri değil, bireylerle birlikte diğer çalışanları ve örgütleri de derinden etkilemektedir. Bu çalışma ile örgütlerde yaşanan olumlu ve olumsuz duygular ortaya konulmaya çalışılmış ve yöneticilerin duygu yönetimi davranışları yönetim süreçleri açısından incelenmiştir.

1.1.1. Problem Cümlesi

Yönetim süreçleri açısından yükeköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin duygu yönetimi davranışları nasıl görülmektedir?

1.1.2. Alt Problemler

Bu bağlamda; bu çalışmayla yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarını öğretim elemanlarının bakış açısıyla ortaya koymak ve öğretim elemanlarının örgütte olumlu ve olumsuz duyguları ne oranda hissettiklerinin belirlenmesi hedeflenmiştir. Temel amaca bağlı olarak şu sorulara cevap aranmıştır:

1. Öğretim elemanlarının görüşlerine göre, yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarını ne düzeydedir?

2. Öğretim elemanlarının görüşlerine göre, yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışları
 - a. Karar verme
 - b. Planlama
 - c. İletişim
 - d. Örgütlenme
 - e. Eşgüdümleme (Koordinasyon)
 - f. Değerlendirme boyutlarında ne düzeydedir?
3. Öğretim elemanlarının görüşlerine göre, yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarının düzeyi her bir yönetim sürecinde
 - a. Cinsiyet
 - b. Görev yapılan üniversite
 - c. Akademik Kıdem
 - d. Akademik Unvan değişkenleri bakımından farklılık göstermekte midir?
4. Yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarına yönelik öğretim elemanlarının görüşleri, süreçler arası ilişki göstermekte midir?
5. Çalışma yaşamında öğretim elemanlarının olumlu duyguları hissetme sıklığı ne düzeydedir?
6. Çalışma yaşamında öğretim elemanlarının olumsuz duyguları hissetme sıklığı ne düzeydedir?
7. Öğretim elemanlarının olumlu ve olumsuz duyguları hissetme sıklığı
 - a. Cinsiyet
 - b. Görev Yapılan Üniversite
 - c. Akademik Kıdem
 - d. Akademik Unvan değişkenleri bakımından farklılık göstermekte midir?
8. Öğretim elemanlarının olumlu ve olumsuz duyguları hissetme sıklığı arasında ilişki var mıdır?
9. Öğretim elemanlarının olumlu ve olumsuz duyguları hissetme sıklığı birbirinden ayrılmakta mıdır?

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarını öğretim elemanlarının bakış açısıyla ortaya koymak ve öğretim

elemanlarının örgütte olumlu ve olumsuz duyguları ne oranda hissettiklerinin belirlenmesi hedeflenmiştir.

1.3. Araştırmanın Önemi

Duyguların bireylerin yaşamlarında ve bireylerin yer aldığı örgütsel yaşamda oldukça önemli bir yeri vardır. Duygular, bireylerin kararlarını ve faaliyetlerini etkilemekte ve dolayısıyla bireylerin gelecekteki davranışlarının şekillenmesinde belirleyici rol oynamaktadır. İçinde bulunulan duygusal duruma bağlı olarak duygular, bireyleri başarılı veya başarısız kılabilir. Örgüt yaşamı söz konusu olduğunda da duygular yönetimin ayrılmaz parçasıdır ve örgütsel kararları etkilemektedir. Duygu konusunun insan yaşamındaki önemine rağmen özellikle rasyonel bakış açısının da etkisiyle örgütsel yaşamda uzun süre göz ardı edildiği görülmektedir. Oysa çalışma yaşamı duygulardan bağımsız olarak düşünülemez. Özellikle de insan unsurunun ön planda olduğu işlerde duyguların yoğunluğu daha da fazla hissedilmektedir. Çağdaş yönetim anlayışında insan kaynağı en önemli kaynak olarak görülmektedir ve örgüt içinde insan kaynağını en iyi şekilde yönetebilmek ve örgütün verimliliğini artırabilmek için yöneticilerin yeni yönetim becerilerine sahip olmaları gerekmektedir. Bu yeni yönetim becerilerinin içerisinde örgütte var olan duyguların yönetimi de girmektedir. Çalışma yaşamında duygulara olan ilgi son yıllarda hızlı bir şekilde artış göstermiştir. Bireylerde olduğu gibi örgütlerin de duyguları etkin bir şekilde yönetmeleri beklenmektedir.

Örgütlerde önemli bir yeri olduğu kabul edilen duyguların, geleceğin işgücünü oluşturacak bireylerin yetişmesinde önemli bir yeri olan üniversitelerde önemi çok daha büyüktür. Üniversiteler aynı zamanda bilimsel bilginin üretildiği, çeşitli araştırmaların yapıldığı ve toplum kalkınmasında önemli bir yeri olan kurumlardır. Hizmet sektörünün en önemli kurumlarından birisi olan eğitim sektörü ve bu sektörün önemli basamaklarından birinde görev yapan öğretim elemanlarının duygularının ve duyguların yöneticiler tarafından nasıl yönetildiğinin ortaya konulmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle, bu çalışmada yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışları belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca bu çalışma ile öğretim elemanlarının olumlu ve olumsuz duyguları hangi sıklıkla yaşadıkları ortaya konularak üniversitelerin duygu haritasının çıkarılması amaçlanmıştır.

Ülkemiz açısından bakıldığında çalışma yaşamında duyguların yönetimine ve yöneticilerin çalışanların duygularını yönetme yeterlikleri üzerine ilişkin çalışmaların henüz yeterli düzeyde olmadığı görülmektedir. Ülkemizde duygularla ilgili olarak yapılan çalışmalar genellikle duygusal zekânın farklı değişkenler üzerindeki etkisine yönelik çalışmalar olup bazı çalışmalarda duygu yönetimi kavramı duygusal zekânın bir alt boyutu olarak bireysel bir bakış açısıyla ele alınmıştır. Oysa çalışma yaşamında duygular bireylerle birlikte diğer çalışanları ve örgütleri de derinden etkilemektedir. Bu çalışmada örgütteki duyguların yönetimi, yönetim süreçleri bakış açısıyla ele alınmaya çalışılmıştır. Ayrıca örgüt yaşamında var olan olumlu ve olumsuz duyguları, çalışanların ne düzeyde hissettikleri ortaya konularak örgüte ilişkin bir duygu haritası ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarını geliştirmesinin, örgütlerde yaşanan olumsuz duyguların bulaşıcı etkisini azaltması, hissedilen olumlu duyguların sıklığını ise artırması beklenmektedir. Bu açıdan bu çalışmanın sonuçlarının daha olumlu bir duygusal iklim ve dolayısıyla örgüt iklimi sağlamaya dönük öneriler getirmesi açısından önemli olacağı düşünülmektedir. Ayrıca ülkemizde çalışma konusu ve anlayış açısından eksikliği hissedilen duygu yönetimi olgusuna yönelik çalışmaların farklı kademelerde ve farklı değişkenlerle ilişkilendirilerek yapılmasının yolunun açılacağı ve bu konuya ilişkin algının değişeceği beklenmektedir. Çalışma sonuçlarının gerek yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticiler ve gerekse de eğitim sektörünün diğer kademelerinde görev yapan yöneticiler açısından önemli çıkarımlar sunması beklenmektedir.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

Araştırma aşağıdaki varsayımlar üzerine kurulmuştur.

1. Çalışma yaşamında bireylerin duruma göre olumlu ve olumsuz duygular içerisinde bulunduğu varsayılmaktadır.
2. Çalışma yaşamında bireylerin duygularının yönetilebileceği varsayılmaktadır.
3. Çalışma yaşamında olumlu duygusal iklimin performansı ve verimliliği artıracığı varsayılmaktadır.
4. Veri toplama araçlarının, araştırmanın amacına, konusuna uygun olduğu varsayılmaktadır.
5. Araştırmanın yürütüldüğü çalışma grubunun, araştırma sonuçlarının genellenebilirliğini sağlayacak büyüklükte olduğu varsayılmaktadır.

6. Çalışma grubundaki öğretim elemanlarının ölçeklerde yer alan maddelere verdikleri cevapların gerçeği yansıtacağı düşünülmektedir.

7. Öğretim elemanlarına uygulanan duygu yönetimi anketinin kapsam geçerliliği konusunda başvuru uzman görüşlerinin yeterli olduğu varsayılmaktadır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Bu araştırma duygu yönetimi alanında ulaşılan ilgili literatür ile sınırlıdır.

2. Bu araştırmada yönetim süreçleri; karar verme, planlama, örgütlenme, eşgüdümleme, iletişim ve değerlendirme olmak üzere altı temel süreçte ele alınmıştır.

3. Bu araştırmada yer verilen olumlu ve olumsuz duygular PANAS (Positive and Negative Affectivity Schedule) ölçeğinde yer alan duygularla sınırlandırılmıştır.

4. Bu araştırma, 2011–2012 eğitim öğretim yılında Türkiye’deki devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanlarının görüşleri ile sınırlandırılmıştır.

5. Bu araştırmada toplanan veriler, araştırmacı tarafından geliştirilen “Yönetim Süreçleri Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi” isimli ölçek ve “Pozitif-Negatif Duygu Ölçeği (PNDÖ)” ile sınırlıdır.

6. Araştırma kendilerine mail ulaşan ARBİS’e kayıtlı olan öğretim elemanları ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Duygu: Farkına varılan bir hissin kuvvetlenerek, bilinçte ve bedende genel bir uyarılmışlık hali oluşturmasıdır.

Duygusal Zeka: Bireylerin öncelikle kendi duygularını anlamalarını ve yönetebilmelerini sağlayan, bunun yanında başkalarının duygularını anlayabilme, empati kurabilme, motivasyonu artırma ve özgüven duygusunu geliştirme olanağı tanıyan bir kavramdır.

Duygusal Emek: İşverenler tarafından istenen işin gereksinimlerine uygun duyguların gösterilmesi için bir etki (baskı) yaratmak ve uygun duygunun sergilenmesi hareketi olarak tanımlanabilir.

Duygusal İklim: Belirli bir çevre içerisinde grup üyelerinin sosyal etkileşimi süresince oluşturulan, ortak hüküm süren duygular olarak tanımlanmıştır. Örgütteki değerlerden, amaçlardan, inançlardan ve davranışlardan oluşmaktadır.

Duygu Yönetimi: Bireylerin kendi hislerini ve ifadelerini etkileme yolları ile diğer insanların duygularını etkileme yollarını ifade etmektedir.

Yönetim Süreci: Örgüt yapısının, yönetimin işlevlerini gerçekleştirme, örgüt için belirlenen amaçlara başkaları aracılığı ile ulaşma veya başkalarına iş gördürme etkinliklerinin toplamıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

Bu bölümde duygu kavramı ve özellikleri, duygulara bakış açıları, duygu yönetimi ile ilişkili kavramlar, bireysel ve örgütsel duygu yönetimi ve yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarına yönelik geniş bir alanyazın taraması ve ilgili araştırmalar üzerinde durulmuştur.

2.1. Duygu Kavramı ve Özellikleri

Duygu literatüründe yazarların ve okuyucuların karşılaştıkları tartışmalı konulardan birisi tanımların farklılıkları ve birbiriyle örtüşen terimler olmasıdır. Duygu (emotion), ruh hali (mood), etki (affect) ve hisler (feelings) gibi terimlerin bazı yazarlar tarafından neredeyse birbirinin yerine kullanıldıkları görülmektedir (Ashkanasy, 2003). Duygu olaya/objeye özgüdür ve genellikle belirli bir nedeni ve bilişsel içeriği vardır. Etki (affect) kavramı; ruh hali ve duyguyu da içeren genel bir terimdir. Ruh hali (mood) düşük yoğunlukta, göreceli olarak daha kalıcı ve uzun ömürlü genellikle belirli bir obje veya odak olmaksızın, yayılmış duygusal bir durumdur (Tran, 2004). Ruh hali ve duygular geçici, kısa süreli doğalarından dolayı etkileyici durumlardır. Bu nedenle, ruh halleri ve duygular işyeri davranışı üzerindeki örtük etkiler açısından daha uygun bir odak noktası olarak kabul edilmektedir (Ashkanasy ve Ashton-James, 2006). Duygular ve ilgili terimlerin temelleri ile ilgili literatürde tartışmalar devam etmektedir. Örneğin; Lazarus (1991) duyguların bilişler tarafından başlatıldığını belirtirken, Zajonc (1985) duyguların aslında iç organlarda hissedilen tepkiler olduğunu ve bu nedenle bilişin sonuçlarından çok öncüllerini teşkil ettiğini belirtmektedir. 1980'li yıllardan beri duyguların bilişsel ve bilişsel olmayan sinir sistemlerinin etkileşimini içerdiği ile ilgili bir ortak görüş ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, duygu, hayatta kalma evrimsel ihtiyaçlarından türetilen, doğuştan, uyarlanabilir alt sistemlerin bir bütünleşmesi olarak görülmektedir (Ashkanasy, 2003).

Eğer bir birey olumlu ruh haline sahip ise onun durumsal işaretleri değerlendirmesi de iyimser veya olumludur, buna benzer olarak yargıları ve kararları da ayrıca olumludur. Diğer yandan olumsuz ruh haline sahip olduğunda, gözlemcilerin risk değerlendirmelerinde daha karamsar olması muhtemeldir (Mittal ve Ross, 1998) ve diğer insanları ve durumları daha olumsuz bir şekilde değerlendirmeleri daha olasıdır

(Ashkanasy ve Ashton-James, 2006). Her ne kadar duygu kadar hızlı değişmeye de ruh hali yine de ayrı bir kişisel değişkenlik kaynağı oluşturur (Gray ve Watson, 2001) ve sosyal ve örgütsel ortamlardaki davranış ve karar vermenin önemli belirleyicilerinden birisidir (Ashkanasy, 2003).

Duygu biliş, motor ifade, fizyoloji, hareket eğilimi ve subjektif (öznel) hisler (veya bilinçli farkındalık) gibi organizmanın çeşitli alt sistemlerini içeren dinamik bir süreçtir. Duyguyu ruh hali (mood) veya etkiden, tesirden (affect) farklı kılan, duygunun bir nesne (object) olması, olayla ilişkili olması ve kısa bir devam süresinin olmasıdır (Tran, 2004). Duygu kelimesi tipik olarak çeşitli deneyimleri ve tutumları tanımlamak için kullanılmıştır ve kendisiyle ortak bir şekilde anlaşılan diğer kavramları da beraberinde toplamıştır. Duygular veya hisler etki ve ruh halinden farklı anlama sahiptir. Duygular tanımlanabilir bir nedene sahiptir, kısa sürelidir, odaklanmıştır ve daha güçlüdür. Ayrıca etkinliği bozması daha olasıdır (Callahan ve McCollum, 2002).

Duygu kavramı belirli yaklaşımlarda bazı farklılıklar gösterse de genellikle geniş anlamda anlaşılmaktadır. Duygu hislerden ve diğer hisle ilgili kavramlardan ayırt edilebilir. Duygular hislerden temel olarak yayılma, nüfus etme açısından farklılık göstermektedir. Duygular bazı kişiler veya nesnelere tarafından yönetilen hisleri içerirken hisler genellikle özel olarak odaklanmamıştır ve daha az içsel ve bağlamsal uyarıcıların eksikliği olarak nitelendirilebilir (Weiss ve Cropanzano, 1996; Mossholder ve diğerleri, 2000). Hisler (feelings) algılara dayalı olan fiziksel olaylardır (örneğin; insanların çevrelerine tepki göstermeleri, cevap vermeleri). Duygular ise bu hislerin kuvvetli (keskin) durumlarıdır. Hisler çevreye karşı fiziksel tepkilerdir ve bunları kontrol etmek çok zordur. Hislerin duyguları yavaş yavaş geliştirdiğini bilmekle birey nasıl hissedeceğini kabul eder ve bireyi kuvvetli (duygusal) bir tavır sergilemeye neden olan (iten) tetikleyicileri tanımlamaya çalışır (Anderson, 2002). Farklı bir bakış açısına sahip olan Hochschild (1979) duygu ve his kelimelerini birbirinin yerine kullanılan kelimeler olarak ifade etmiştir. Daha yeni araştırmalar ise bu iki terimi birbirinden ayırmıştır. Örneğin Fineman (2001) hisleri ve duyguları birbirinden ayırt etmiştir. Ona göre hisler esas itibarıyla özel deneyimler, düşünceler ve öfke, neşe, utanma ve korkunun bedensel duyumlarıdır. Duygular ise aksine hislerin genel (halka açık) gösterimidir ve özgün veya taklit edilmiştir. Duygusal performans veya gösterme stratejik bir etki yaratabilmek için tasarlanmış bir

izleyici grubun varlığına bağlıdır. Duygunun gösterilmesi sadece bireyin içsel durumu ile düzenlenmez, ayrıca sosyal kurullarla da düzenlenir (Callahan ve McCollum, 2002).

Duyguları açıklama çalışmaları ile ilgili psikologlar ve felsefeciler yüzyılı aşkın bir süredir duygu kavramının kesin bir tanımı üzerinde tartışmaktadırlar. Duygularla ilgili yapılan her bir tanımlamanın duyguların çeşitli yönlerini içerdiği görülmektedir. Birçok kişi duygu kavramının genel olarak kabul edilebilir bir tanımını yapmaya çalışmış, ancak böyle bir tanım tam olarak gerçekleştirilememişlerdir. Izard (1993) ise duygunun kesin bir tanımını yapmanın kesinlikle tartışma yaratacağını belirtmiş ve çoğunluğun üzerinde uzlaşacağı duygunun temel özelliklerini betimlemeyi önermiştir. Izard'a göre duygu araştırmacılarının çoğu, duyguların bir ifadesel veya motor bileşen içerdiği, en azından merkezi sinir sisteminde bir dışavurucu etki etkinlik gerçekleştirdiğine ilişkin fikir birliğindedir (Şarlak, 2008).

Duygu (emotion); farkına varılan bir hissin kuvvetlenerek, bilinçte ve bedende genel bir uyarılmışlık hali oluşturmasıdır. Korku, üzüntü, aşk gibi... His (Feeling), herhangi bir şeye karşı zihinde veya bedende oluşan ve yoğunluğu yüksek olmayan bir duygusal tepkinin farkına varma işidir (Konrad ve Hendl, 2003; Titrek, 2007).

Duygu genellikle bazı uyarıcılara karşılık olarak verilen içedönük olarak bireyselleştirilmiş psikolojik bir terim olarak tanımlanmıştır. Fineman (1993) tarafından yapılan çalışma, duyguları sosyal alana yerleştirmiştir. Fineman duyguların bir çalışma alanı olarak dahil edilmesinin örgütleri anlamada renk katacağını ve bu anlayışı zenginleştireceğini iddia etmektedir. Benzer bir şekilde Hatfield, Cacioppo ve Rapson (1994) da duyguların bireysel süreçler olarak izole edilemeyeceğini, onların doğada sosyal olarak var olduğunu belirtmiştir (Domagalski, 1999).

Kısa ve öz olarak "duygu" kelimesi şunlardan oluşmaktadır (Crawford, 2007):

- Hisler (Feelings) Neyi tecrübe ettiğimiz
- Duygular (Emotions) Sergilediğimiz, gösterdiğimiz hisler
- Ruh Durumları (Moods) Zamanla sabitleşen, ısrar eden hisler

Duygu, araştırmacılar için uzun zamandan beri ihmal edilen bir konu olmasına rağmen duygular hakkındaki bilgiler son zamanlarda önemli bir gelişme göstermiştir (Tran, 2004). Hochschild'e göre duygu bizi insan yapan yegane niteliklerdir. Duygu sosyal bağları oluşturmak, izlemek ve korumak için kullanılır. Duygu aynı zamanda çatışmada,

sosyal hareketlilikte ve sosyal değişmede de önemli bir elemandır. Duygu kavramı ile ilgili pek çok tanım yapılmıştır ve her biri duygunun çeşitli özelliklerine vurgu yapmaktadır. Bu durum literatürde bir karmaşıklık yaratmaktadır. Ashkanasy, Härtel ve Zerbe'ye (2000) göre ise bu karışıklık, kimi yazarların anlamlı tepkileri, kimilerinin ise davranışları vurgulaması, kimilerinin duyguların temelde biyolojik bir sürecin ürünü olduğunu ileri sürerken, kimilerinin ise sosyal bir süreç ile açıklamaya çalışması gibi farklı teorik perspektiflerin farklı tanımlar ve teorik yaklaşımlar geliştirmiş olmalarından dolayı aslında doğaldır. Dolayısıyla duygu kavramı ile ilgili yaklaşım farklılıkları nedeniyle üzerinde anlaşılmiş bir tanım bulmak kolay değildir (Seçer, 2005).

Duygu kelimesi Latince “movere” (hareket etme) kökünden gelmektedir. Duygular beynin limbik sisteminde meydana gelen nörokimyasal reaksiyonlardır. Duygular sadece olagelir; olup olmamalarında çok fazla kontrol olanağı yoktur. Sonuçlarını düşünmeden basit olarak tepkisel bir biçimde ortaya çıkarlar. Ama ani olarak ortaya çıkan duygular tek tip değildirler. Farklı türlerde ortaya çıkarlar. Farklı duyguların ortak özellikleri şunlardır (Konrad ve Hendl, 2003; Titrek, 2007):

1. Duygu dünyası önceden tespit edilemez. Duygular kendiliğinden, irade dışında gelişir.
2. Herhangi bir duyguya kapıldığı zaman aynı anda heyecan da hissedilir.
3. Duygular bazen hoş olabilir, bazen de hoş olmayabilir. Her durumda bu değerlendirilebilir.
4. Duygular kendini beden diliyle ve yüz hareketleriyle (jest ve mimiklerle) dışa yansıtır. Arzuları, amaçları ve hareketleri etkiler.

Duygu en genel haliyle, birine ya da bir şeye karşı yöneltilen yoğun hislerdir (Çakar ve Arbak, 2004). Dökmen'e (2000) göre duygu, bireyin doğaya ve topluma uyum sağlaması olarak ifade edilmektedir. Goleman (2007) ise duyguları, bireyin öğrenme potansiyelini uyararak öğrenmesini sağlayan; soru sormaya yönlendirerek meraklandıran, bilinmeyeni aramaya iten, kapasitesini geliştirerek öğrenileni pratiğe geçirmesini ve böylece bir davranış sergilemesini ifade eden özellikler bütünü olarak nitelemektedir (Ural, 2001; Yelkikalan 2006). Duygu; mutluluk, üzüntü, korku, nefret ya da hoşlanma gibi bilinci etkileyen, bilme ve bilinçli irade durumlarını fark etme ve birbirinden ayırmayı sağlayan bir durumdur. Schmitd-Atzer'in tanımına göre; “duygular, his beden ifadesi ve duruşunu etkileyen bir durumdur” (Konrad ve Hendl, 2003). Duygu, geniş alana yayılmış

vücut değişikliklerini içeren organizmanın karmaşık bir durumudur. Duygu vücutta çeşitli fiziksel yapıları da içeren hislerdir. Psikolojik, davranışsal ve düşsel faktörlere sahiptir. Duygular, vücudun öncelikli yanıtları ve yargulamaların ifade şeklidir. Öncelikle insan vücuduna ve kavramaya ilişkindir. Ayrıca duygular sosyal, tarihi ve kültürel ve biyolojik boyutlar ile bunların etkilerini içerir (Titrek, 2007).

Goleman (2007), duyguyu bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik haller ve bir dizi hareket eğilimi anlamında kullanmıştır. Başaran'a (2000) göre duygu, insanın iç ve dış çevresinden gelen uyaranların, insanda elem ya da haz türünden izlenimler yaratmasıdır. Barutçugil (2004) duyguyu, "hislerde ve zihinsel tutumda fizyolojik değişiklikler ve açıklayıcı davranışlarla birlikte ortaya çıkan bir hareket" olarak tanımlamıştır. Feldman (1996) duyguyu "mutluluk, umutsuzluk ve hüznün gibi genelde hem fizyolojik hem de bilişsel tabanları olan ve davranışı etkileyen faktörler" olarak tanımlamaktadır. Mayer ve Salovey'e (1993) göre duygular; fizyolojik, bilişsel, motivasyona dayalı ve deneyimsel psikolojik sistemleri içeren uyum sağlayıcı organize tepkilerdir ve kişinin fizyolojik tepkileri gibi pek çok psikolojik alt sistemleri koordine eden içsel olaylar olarak etki gösterirler (Çakar ve Arbak, 2004).

Duygular, vücutta gözlenen değişikliklerle tanımlanır (Dökmen, 2006). Duygu; hareketlerde, bedensel durumda ve yüz ifadelerinde değişim sağlayan hislerin kıpırdanışıdır (Konrad ve Hendl, 2003). Duygu, hislerde ve zihinsel tutumda fizyolojik değişiklikler ve açıklayıcı davranışlarla birlikte ortaya çıkan bir harekettir (Barutçugil, 2004; Acar, 2007).

Nörofizyolojik kanıtlara dayalı olarak Ashkanasy, Härtel ve Zerbe (2000) duyguları, duyguların içsel ve dışsal tezahürlerine yol açan, belirli sinir sistemleri için iç kaynaklı ve dış kaynaklı çıktılar açısından tanımlamışlardır. Duygunun iç tezahürleri bireyin bilişsel olarak yorumladığı, duygusal uyaranlara bağlı olarak birey tarafından tecrübe edilen öznel hisleri içermektedir. Duygunun dış tezahürleri solunum hızı, yüz ifadeleri ve duruşu içermektedir. Önemli olan, hem çevredeki gözlemciler hem de etkilenen bireylerin yorumlamasına bağlı olarak duyguların dış tezahürleridir (Ashkanasy, 2003). Strongman (1987) duyguların bir dizi karmaşık objektif ve subjektif faktörler arasındaki etkileşimlerden oluştuğunu ve bunun da genellikle anlamlı, amaca dönük ve uyarlanabilir davranışlarla sonuçlanabileceğine dikkat çekmektedir (Tsai, 2009).

Birçok teori “duygu” ve “biliş”in birbirine sarılı olduğunu kabul etmektedir. Fakat duygu sadece bilişsel süreç değildir. Duygu gerçekten birçok bileşenin çeşitli bakış açılarını içeren psikolojik bir yapı olarak kabul edilmektedir (Tran, 1998):

- Uyarıcıların ve durumların bilişsel değerlendirilmesi bileşeni;
- Etkinleştirmenin veya canlandırmanın psikolojik bileşeni;
- Motor ifadelerin bileşeni;
- Davranışsal isteklilik veya davranış niyetini içeren motive edici bileşen;
- Öznel hissetme durumu bileşeni

Duygu hem bilişin içeriğini hem de insanların kullandığı bilgi işleme stratejilerini etkilemektedir. Bundan başka olumlu ve olumsuz ruh hali biliş süreçlerinin içeriği üzerinde farklı etkilerde bulunur (Ashkanasy ve Ashton-James, 2006).

Duygular, insan davranışlarının yaşamdaki uyum ve uyumsuzlukların önemli etmenleri arasındadır. Duygularla ihtiyaç ve güdüler arasında sıkı bir bağ söz konusudur. Temel ihtiyaçların karşılanmaması çeşitli duyguların ortaya çıkmasına yol açar. Duygu, düşünce ve davranışlar ve doğal olarak insanlar arasındaki ilişkiler kesintisizdir. Dolayısıyla duygular, insanların düşünce ve davranışlarını da etkiler. Cooper ve Sawaf’a (2000) göre ise duygular, enerjinin, etkinliğin ve bilginin içsel kaynağıdır. Doğuştan ne iyi ne de kötüdürler. Farklılık, üretilen enerji ve bilgiye dayanarak yaptıklarımızdan ortaya çıkar (Titrek, 2007). Duygular hem işte hem de iş dışında, hayatın her alanındaki günlük deneyimlerdir. Duygular karşılaşılan olaylara ve durumlara yönelik bir cevaptır ve cevapların bir nedenidir. Duyguların önemli rolü olmasına rağmen 1990’lı yıllara kadar örgütsel araştırmalarda vurgulanmadığı görülmektedir. Özellikle geniş bir alana sahip olan örgüt çalışmaları içinde daha mikro disiplinler (endüstriyel psikoloji-örgüt psikolojisi gibi) duyguların bütün bu alanlarda önemli etkisinin olmasına rağmen, duygulardan daha çok tutumlar, davranış, biliş ve kişilik gibi konulara odaklanmıştır (Fox ve Spector, 2002).

Duygu, “belli bir uyarana karşısında genellikle içsel olarak belirip davranışsal tepkilere yol açan yapılandırılmış hisler” olarak tanımlanabilir (Kervancı, 2008). Acar (2007) ise duyguların genel özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamıştır;

1. İnsana özgü temel duygular vardır.
2. Duyguların biyolojik kalıpları vardır.
3. Duygular kişiye özeldir.

4. Duygu önce bedene yansır.

5. Duygular ortak arar.

6. Duygular geçicidir.

7. Aynı duyguyu uzun süre yaşamak normal değildir (Değişen şartlara rağmen duygunun sürmesi patolojik olarak yorumlanır).

Bu tanımlardan yola çıkarak duyguyu; bireyin gerek iç çevresinden gerek dış çevresinden gelen uyarılar karşısında öncelikle içsel olarak beliren, daha sonra bireyin beden ifadesini, duruşunu ve davranışını etkileyen durumlar ve yapılandırılmış hisler olarak tanımlamak mümkündür. Bu tanımdan bireyin davranışlarının temelinde duyguların yattığını ve duyguların davranışları yönlendirdiği anlaşılmaktadır.

Duygular düşünsel özellikleri anlatmaları bakımından bilişsel, vücut ile ilgili bileşenleri göz önüne alındığında biyolojik, duyguların eyleme dönüşmesi bakımından incelendiğinde ise davranışsal olarak tanımlanır (Langelier, 2006).

2.2. Duygulara Bakış Açıları

Aristoteles'e (M.Ö.384–322) göre duygular, bireylerin neşeli veya neşesiz oldukları zamanlarda algıları veya varsayımları ile ortaya çıkan refakatçilerdir. İstek uyandırır; ama bağımsız ölçüler olmadıklarından bilinç fonksiyonları ile hareket ederler. M.Ö.300'lü yıllardaki filozoflara göre de ruhsal alandaki kıpırdanmalar akla dayanır. Bu filozoflar duyguları reddederek insanın çektiği acıların, düşünce ve yargıdaki bazı hata ve bozukluklardan ileri geldiğini savunmuşlardır. Augustin (M.Ö.354–430) duyguların daha bağımsız olduğu fikrini savunmuşsa da, onun dönemi yine Aristoteles'in tezine yönelmiştir. Descartes (M.Ö.1596–1650) de duyguları tamamen akılcı bir yaklaşımla ele almıştır. Ona göre, duygular kişilerin davranış tarzlarının değeri ve yararı konusundaki düşüncelerine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. "Kişiler öfkeli olmaya degeceğini düşünüyorsa öfkelenir." Duygular alanındaki bu katı rasyonel görüş açısı 19. yy'a kadar etkisini sürdürmüştür (Konrad ve Hendl, 2003; Acar, 2007). Descartes'in (M.Ö.1596–1650) de bağlı bulunduğu akılcı akım, duyguları kontrol edilmesi gereken ilkel unsurlar olarak tanımlamıştır (Çakar ve Arbak, 2004).

Antik felsefede Stoacılar; bilge kişinin hiçbir duygu ya da hissin etkisinde kalmayan kişi olduğunu savunmuşlardır (Mayer ve diğerleri, 2000). Platon ise duyguların alt düzeyde

ve yönsüz olduklarını ve mantık tarafından yönlendirilmelerinin gerekli olduğunu öne sürmüştür. Aristo da bu görüşü sürdürerek duyguların bilinç fonksiyonlarıyla beraber ortaya çıktığını ve bu fonksiyonların refakatçileri olduklarını ifade etmiştir (Konrad ve Hendl, 2003). Galen'e (129-201) göre ise duygular ruhun hastalıklarıdır (Çakar ve Arbak, 2004).

Örgütsel bağlamda geleneksel olarak birçok teori Weber, Taylor ve Fayol gibi teorisyenlerin rasyonel geleneğinden etkilenmiştir. Bu gelenekler biliş duygulardan üstün görmektedir. Bununla birlikte bireylerdeki duygularla ilgili daha yeni bulgular bilişin tek başına işlemediğini ortaya çıkarmıştır. Damasio (1994) aklın etkili bir şekilde işlemesi için duygunun vazgeçilmez olduğunu iddia etmiştir (Callahan ve McCollum, 2002). Geleneksel olarak rasyonelliğe, etkili yönetimin bir belirtisi olarak değer verilmektedir ve duygusal bir zayıflık ve birilerini kontrol etme kabiliyetsizliği olarak görülmektedir. Yönetimin bu sınırlı bakış açısı bir dereceye kadar hala devam etmektedir (Brotheridge ve Lee, 2008).

Geleneksel olarak araştırmacılar göreceli olarak duyguyu dışlayarak biliş üzerine odaklanmışlardır. Bununla birlikte son yıllarda bu odak, duygunun kavramsallaştırılmasını da içerecek şekilde genişlemeye başlamıştır. Duygusal zeka ile ilgili gelişen literatür, bilişsel ve duygusal süreçler arasında bir çeşit ilişkinin olduğuna yönelik bir inancı ortaya çıkarmıştır. Ayrıca araştırmalar duyguların olumlu veya olumsuz olarak bilişsel süreçlerle ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Callahan ve McCollum, 2002).

Sosyal yapısalcı bakış açısı, duyguları, sadece biyolojik güçler olmanın ötesinde, sosyal ve açıklayıcı öğeleri de kapsayan bir anlayışla incelemeye olanak tanımaktadır. Sosyal yapısalcılar, duyguların anlaşılması ve açıklanmasında normatif etkilerin ve kültürel farklılıkların önemini vurgulamaktadırlar (Domagalski, 1999). Yapısalcı yaklaşımda, duyguların bireyin davranışları üzerinde etkili olmasından çok, bireyin duyguları düzenlemesinin ve değiştirmesinin söz konusu olduğu bilinçli bir şekilde vurgulanmaktadır (Barbalet, 1998; Seçer, 2005). 1960'lı yıllarda Kuzey Amerika'da ve Avrupa'da meydana gelen sosyal olaylar ve gerçekleştirilen bilimsel gelişmeler sonucunda aklın mutlak egemenliği sorgulanmaya ve duyguların işyerindeki önemi tartışılmaya başlanmıştır (Çakar ve Arbak, 2003).

Batı kültürünün ve felsefi geleneğinin aklın egemenliğine olan inancı ve bunun sonucu olarak duyguları sorun yaratan unsurlar olarak görmesi duygular üzerine geliştirilecek yaklaşımların önünde ciddi bir engel oluşturmuştur. Ancak son dönemde

gerek sosyal alanda, gerekse beyin cerrahisi alanında meydana gelen gelişmelerle duyguların önemi fark edilmeye başlanmıştır. Yeni yaklaşımlar, insanın düşünceleri ve duygularının birbirinden ayrılmayan aynı süreci ifade ettiğini ve bu süreçte duygular ve akıl arasında temel bir zıtlama olmadığını savunmaktadır. Bu yaklaşımların ışığında gelişen çağdaş örgüt yaklaşımları ise duygulara gereken önemi vererek duygulardan yararlanmayı hedeflemiştir (Cooper ve Sawaf, 2000; Çakar ve Arbak, 2003).

Modern yaklaşımlarla birlikte aklın duygulara mutlak egemenliği paradigması sorgulanmaya ve duyguların işyerindeki önemi tartışılmaya başlamıştır. Bu sorgulama, 1960'lı yıllarda Kuzey Amerika ve Avrupa'da görülen toplumsal olaylar ile başlamıştır. Bu dönemde insanlar, akılcılığa tepkilerini ortaya koymuşlar ve duygularını ifade etmeye başlamışlardır (Mayer ve diğerleri, 2000). Daha sonraları ise; beyin araştırmaları alanındaki gelişmeler akıl ve duygu ilişkisi konusuna yeni bakış açıları getirmiştir. Beyin konusundaki klasik anlayış, yani zihnin duyguları mutlak şekilde kontrol ettiği ve vücuttan ayrı bir öge olduğu varsayımları giderek terk edilmiştir. İnsanın düşünceleri ve duyguları birbirinden ayrılmaz birer bütündür ve ikisinin arasında temel bir zıtlama yoktur (Çakar ve Arbak, 2004). Yeni bulgular duyguların bazen yüksek düzeydeki bilişsel işlevlerden önce bazen de sonra kullanıldığını ortaya koymuştur. Başka bir deyişle rasyonellik öncelikle duygusal işlemeyi gerektirmektedir. Böylelikle duygular rasyonel süreçlere engel olmaz; rasyonel süreçleri destekler ve bundan dolayı rasyonelliğin bir parçasıdır. Duygunun bu yeni anlayışı örgütsel davranış için çalışanların duygularının önemini ve örgütlerin nasıl işlediği ile ilgili anlayış üzerinde duyguların etkisini vurgulamaktadır (Håkonsson, Obel ve Burton, 2008).

Örgütlerin sosyal yapıları erkekler ve dolayısıyla erkeklerin duyguları tarafından bina edilmektedir. Ataerkil örgüt biçimlerindeki güç ilişkileri erkekleri diğerlerinin duygularını kontrol etmeye ve diğerlerinin duygusal emeğini şekillendirmeye yöneltmiştir. Buna göre yönetim süreci; yöneticilerin diğerlerini kontrolünün gerektirdiği, diğerlerinin duygularını yönlendirdiği ve çoğu kez özdenetimi sürdürmeye çalıştığı duygusal emek süreci olarak görülebilir (Domagalski, 1999). Duygulardan kaçınmanın önemli nedenlerinden birisi uzun süredir devam eden duyguların rasyonellik için bir tehdit olarak algılanması ve "ihtiras" olarak düşünülmesine neden olan felsefi gelenektir. Ashforth ve Humphrey (1995) duygusallık ve rasyonelliğin birbirine bağımlı olduğunu, duyguların örgütsel yaşamın

ayrılmaz ve tamamlayıcı bir parçası olduğunu ve duyguların genellikle örgütler için işlevsel olduğunu ortaya koymuşlardır (Scherer ve Tran, 2001).

Örgütsel alanda duygulara gereken önemin verilmemesinin iki önemli nedeni söz konusudur: Bunlardan birincisi mantıklı olma efsanesidir. Yakın zamana kadar çalışanlardan işyerlerinde duygularını bastırmaları ve mantığın karşısında olan duygularını göstermemesi isteniyordu. Yöneticiler, duyguların günlük yaşamın ayrılmaz bir parçası olduğunu bilmelerine rağmen, duygulara izin verilmeyen örgütler meydana getirmeye çalışmışlardır. Duygulara gereken önemin verilmemesinin bir diğer nedeni de duyguların her türünün yıkıcı olduğu yönündeki inanıştır. Araştırmalar, özellikle öfke gibi güçlü olumsuz duyguların, çalışanın verimli çalışmasını engellediğini ortaya koymuştur. Özellikle yanlış zamanda açığa çıktıklarında bazı duygular performansı olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Duyguların yapıcı ve performans artırıcı rolü üzerinde ise çok fazla durulmamıştır. Ancak çalışanlar her gün işe gelirken duygularını da beraberinde getirmektedirler. Dolayısıyla duyguların örgütsel davranıştaki rolü göz ardı edilemez (Robbins ve Judge, 2012).

Uzun yıllar boyunca duyguların, zihinsel faaliyetleri engellediği ve bu nedenle kontrol edilmeleri gerektiği düşünülmüştür (Çakar ve Arbak, 2004). Hatta duyguların, bir bütün olarak zihinsel faaliyetleri olumsuz yönde etkilediği ve bilişsel hiçbir iz taşımadığı gerekçesi ile zekâ testlerinde yer almaması gerektiği ileri sürülmüştür. Duygular hakkındaki modern teoriler ise; duyguların bireyin kendisi, başkaları ve bireyi çevreleyen dünya hakkında bilgi taşıdıklarını; duyguların düşünmeye ve karar vermeye yardımcı olduklarını; duyguların karmaşık olmadıklarını, anlaşılabilir ve tahmin edilebilir olduklarını, belli kuralları ve yolları takip ettiklerini; duyguların bilgi taşıdıkları için, bireyin düşünmesinde, karar vermesinde ve diğer faaliyetlerinde önemli olduklarını belirtmektedirler (Doğan ve Şahin, 2007).

Schacter (1964) duygusal yaşantıların gerisinde bilişsel etkinliklerin rol oynadığını ileri sürmüştür. Schacter'e göre, birey çevresini algılaması ve anlamlandırması sonucunda, içindeki fizyolojik değişikliklerle ilgili duygulara belli adlar vermektedir. Yani bilişsel yaşantılar doğrultusunda duygusal yaşantılar adlandırılmaktadır. Dolayısıyla bireylerin farklı ortamlarda benzeri uyarıcılara farklı tepkiler vermesinin ve birtakım çatışmalara girmesinin temel nedeni; duyguları farklı şekillerde yönlendirmesi ve farklı bilişsel yaşantılar geçirmesidir (Tuğrul, 1999).

Duygular insanı anlamada, düşünce ve davranışlarını anlamlandırmada çok önemli bir role sahiptirler. Duygularla ilgili olarak günümüze kadar çok çeşitli çalışmalar yapılmış ve farklı görüşler ileri sürülmüş olmasına rağmen bu konudaki çalışmaların ivme kazanması 1990 yılında Salovey ve Mayer tarafından “duygusal zeka” kavramının ilk olarak ortaya konulması ile olmuştur. Daha sonra Goleman 1996 yılında “Duygusal Zeka” adlı kitabında iki tür zihinden söz etmiştir: Bu zihinlerden biri akılcı zihin, ikincisi ise duygusal zihindir. Birbirinden tamamen farklı bu iki kavrama tarzı, zihinsel yaşantıyı oluşturmak için etkileşim halindedirler. Akılcı zihin, çoğunlukla bireylerin farkında oldukları bir kavrama tarzıdır; bilince daha yakındır. Bunun yanı sıra fevri ve güçlü, bazen de mantıksız olan bir kavrama sistemi daha vardır ki bu da duygusal zihindir. Biri duygusal biri akılcı olan bu iki zihin, çoğunlukla bir uyum içinde ve farklı bilinç biçimlerini birbiriyle kaynaştırarak bireylerin hayatta yol almasına yardımcı olurlar. Duygu, akılcı zihnin işleyişine katkıda bulunur, akılcı zihin ise duygusal verileri şekillendirir ve bazen reddeder. Genelde duygusal ve akılcı zihin denge halindedir. Ancak yaşamın tehlikede olduğu anlarda, hisler yoğunlaşıp tutkular öne çıktıkça, bu ikisi arasındaki denge bozulur ve duygusal zihin üstünlük sağlayarak akılcı zihni etkisiz hale getirir (Tuğrul, 1999).

Goleman (2007), akılcı zihin ile duygusal zihnin olağanüstü bir işbirliği içerisinde olduğunu söyler. Duyguların düşünceler için, düşüncelerin ise duygular için vazgeçilmez olduğunu belirtmektedir. Ancak tutkular bu dengeyi sarstığında duygusal zihnin üstünlük sağladığını ve akılcı zihni etkisiz bıraktığını belirten Goleman duygusal zihne dikkati çekmektedir (Kervancı, 2008).

Duyguların bireyler tarafından algılanış biçimi ya da duygulara bakış açıları, sonuçta üretim ve verimlilik üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır. Duygulara ve onların algılanmalarına ilişkin çağdaş görüş; duyguların, örgütlerin etkililiğindeki önemli yerine ilişkin olmalıdır. Günümüzde duygular, bir zayıflık işareti, kadınsı ve denetlenmesi gereken bir tutum olarak değil; bireysel iş performansı ve örgütsel verimliliği arttırmada önemli yeri olan ve yönetilmesi yolları araştırılan bir örgütsel değişken olarak ele alınmalıdır.

2.3. Duyguların İşlevleri

Duygular bireyi, çevresinde gerçekleşen olaylara ilişkin bilgilendirmekte ve onun kişisel amaçlarını etkilemektedir (Özkalp ve Cengiz, 2003; Yelkikalan, 2006). Duygular,

davranışların temelidir. Duygular, insanı harekete geçirmekte ve davranışları yönlendirmektedir. Oluşan duygular, düşünceleri; düşünceler ise davranışları ortaya çıkarır. Ayrıca duygular, hafızanın gücünü de etkiler. Hafızadaki anılar daha sonra oluşabilecek duygu, düşünce ve davranışların temelini oluşturabilmektedir. Bu nedenle örgütteki işgörenlerden duygularını anlaması, örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirmesi ve harekete geçirmesi beklenmektedir. İşgörenlerin, diğer çalışma arkadaşları ile sosyal ilişkiler kurması ve ilişkilerinde empati becerilerini etkin biçimde kullanması gerekmektedir. Bu anlamda işgörenlerin iş yaşamında duygusal yeterliliklerini etkin olarak kullanması oldukça önemlidir (Titrek, 2007).

Duyguların örgütlerde çeşitli işlevleri vardır. Duyguların sadece birey olarak çalışanlar için yararlı sonuçları yoktur; aynı zamanda örgütler için de yararlı sonuçları vardır (Fischer ve Manstead, 2008). Duygular çalışanların işteki davranışı ve performansı için etkileyici çıkarımlara sahip olduğu için önemlidir (Briner, 2002). Duygular aynı zamanda bireyin yaşamını da çeşitli yönlerden etkilemektedir. Dökmen (2000) duyguların genel işlevini, bireyin doğaya ve topluma uyum sağlamak olduğunu ifade etmiştir. İnsanın, hem yaşamını sürdürebilmek için bir motivasyon kaynağı olarak hem de varoluş düzeyini yükseltip, kaliteli yaşamak için duygulara ihtiyacı vardır (Kervancı, 2008). Goleman (2007) ise duyguları, bireyin öğrenme potansiyelini harekete geçirerek öğrenmesini sağlayan, soru sormasını sağlayarak bilinmeyeni aramaya iten, kapasitesini geliştiren ve öğrenileni pratiğe geçirerek tavır almasını sağlayan özellikler olarak tanımlamaktadır. Cooper ve Sawaf'a (2000) göre ise duygular, bireyin içinde yükselen değerleri harekete geçiren ve davranışları şekillendiren enerji akımları olup, dışa doğru yayılarak başkalarını etkilemektedir.

Duygular yaşamsal değer taşıyan davranışlardır (Barutçugil, 2004). Duyguların düşünce ve eylemler üzerinde büyük etkileri vardır (Acar, 2007). Duygular hayatta kalmak için gerekli olan çevresel olaylara cevap vermede uyarlanabilir bir fonksiyon sağlamaktadır. Duygunun rolü bireye psikolojik olarak enerji vermek ve uygun eylemi teşvik etmektir (Spector ve Fox, 2002). Putnam ve Mumby (1993) duyguların örgütlenme sürecinin ilk özelliği olduğunu ve iş çevresindeki paylaşılan gerçekliklerin duygular yoluyla başarılı olduğunu iddia etmişlerdir (Domagalski, 1999).

Örgütsel duyguların iki işlevinden söz edilebilir: Birincisi, örgütte ortak duyguların tecrübe edilmesi örgüte karşı bağlılığı oluşturarak ve artırarak örgütsel sınırların

oluşturulmasına katkıda bulunur. Duygular – özellikle de olumlu olanlar ve ayrıca olumsuz olanlar – bireylerin işine bağlanmasına, örgütteki diğer kişilerle bağlanışlığı ve örgüt ile özdeşleşmeye yol açar. Örgütsel duyguların ikinci işlevi hırsı, başarı odaklılığı teşvik etmek ve hatta maksimum düzeyde performans sergilemek için çalışanlar arasında rekabeti bile teşvik etmektir. Liderler tarafından ifade edilen övgü ve saygı gösterme gibi olumlu duyguların örgüte karşı olumlu duyguları artırması muhtemeldir ve sonuç olarak çalışanların performanslarını yükseltmek ve diğerlerinden daha iyi performans sergilemek için hırslarını artırabilir (Fischer ve Manstead, 2008).

Schreier, duyguların en önemli fonksiyonlarını; bireyi harekete geçirmek için hazırlamak, gelecek davranışları şekillendirmek ve sosyal ilişkilerin düzenlenmesine yardımcı olmak olarak üç temel grupta toplamaktadır (Feldman, 1996; Çakar ve Arbak, 2004). Passons (1975) ise duyguların iki amaca hizmet ettiklerini vurgulamıştır: Bunlardan birincisi, kişinin harekete geçmesi için enerji temin etmeleridir. İkincisi ise, kişinin kendi gereksinimlerini karşılayabilmesi için çevreyi manipüle edebilmesi ya da bu gereksinimleri karşılayacak uygun davranışları yapabilmesi için, yönlendirici ya da değerlendirici bir fonksiyon göstermeleridir. Bu enerji kişiyi gereksinimlerini karşılamak için harekete geçiriyor ya da çevreyi manipüle etmesine fırsat veriyorsa olumlu duygular ortaya çıkmakta, eğer enerji, gereksinimlerin karşılanmasında etkisi olmayan ya da zararlı etkisi olan unsurlara yöneltilirse olumsuz duygular ortaya çıkmaktadır (Tuğrul, 1999).

Duygular, amaca hizmet ettiklerinde yol gösterici, harekete geçirici bir işleve sahiptirler. İlkel insan zor koşullarda yaşamını sürdürmek için duygularının önderliğine güvenmek zorundaydı. Duygular tehlike, kayıp, engel karşısında insanı harekete geçmeye hazırlamakta; bir tür savunma mekanizması görevini görmektedir. Örneğin duygular korku, tehlike anında kaçma davranışını belirlemektedir. Her duygu bireyi bir şekilde hareket etmeye hazırlar ve insan hayatında tekrarlanan güçlüklerle baş edebilecek şekilde bireyi yönlendirir (Goleman, 2007; Kervancı, 2008).

Duygulara grup düzeyi açısından bakılan daha kapsamlı bir çalışmada ise Barsade ve Gibson (1998) grup duygusunun, bireysel olarak grup üyelerinin duygusal özelliklerinden farklı bir olgu olarak kabul edilmesi gerektiğini savunmaktadır ve grup duygularını hem yukarıdan aşağıya hem de aşağıdan yukarıya bakış açısıyla ele almıştır. Yukarıdan aşağıya bakış açısıyla yazarlar grup duygusunun duygusal bulaşma ve kuralcı kontrol yoluyla sosyal gücün bir sonucu olarak oluşturulan, bireysel olarak grup üyelerinin farklı duygusal

eğilimlerini kapsayan bütüncül bir varlık olarak görülebileceğini belirtmektedirler. İş düzenlemeleri ortak olarak paylaşılan ve bu düzenlemeleri oluşturan bireylerin duygusal özelliklerinden farklı olan farklı duygusal nitelikleri içermektedir (Özçelik, 2004).

Benzer şekilde bazı yazarlar da duyguların sosyal iletişim işlevine vurgu yapmışlardır. Bu görüş bireylerin başkalarıyla ilişkilerinde ve sosyal çevrelerinde tecrübe ettikleri duygular üzerinde etkisinden kaynaklanan ilgi odağını genişletmektedir. Duygular örgütsel etkileşimlerin yayılmasını ve bunların sonuçlarını şekillendiren aktif süreçler olarak görülebilir. Duygular diğerleri tarafından sosyal etkileşimler esnasında algılanır ve iletilir. Bu nedenle duygular, bireyin durumu ve onun davranışsal niyetleri hakkında bilgi aktararak kısmen diğerlerini etkileyen bir olgu olarak görülebilir. Özetle, örgütsel etkileşimde başkalarının duygularına maruz kalma, bu tür etkileşimlerin yayılmasının belirlenmesinde önemli bir rol oynuyor görünmektedir. Bu bakış açısı duyguları sadece kişinin zihninde ortaya çıkan bazı şeyler olarak değil, aynı zamanda sosyal etkileşimlerde ortaya çıkan bazı şeyler olarak da gören bir bakış açısıdır. Bu bakış açısı duyguların örgütlerdeki işlevlerine yönelik araştırmalarda yeni yollar açacak gibi görünmektedir. Duygular örgütsel etkileşimleri birçok yoldan şekillendirmektedir ve bu karmaşık yollar henüz keşfedilmemiştir (Hareli, Rafaeli ve Parkinson, 2008).

Duygular sadece bireylerin davranışlarını hazırlamakla kalmaz, aynı zamanda sosyal etkileşim üzerinde de önemli etkilere sahiptir. Duygular, bireylerin sosyal çevreleri içinde belirli olaylara karşı tepkilerine şekil verme görevi görür (Scherer ve Tran, 2001). Başka bir çalışmada Frijda ve Mesquita (1994) duyguların sosyal olaylar olduğunu, çünkü sosyal olarak paylaşılan anlamlar bağlamında meydana geldiğini tartışmıştır. Duyguların sosyal rolü birey ve diğerleri arasında meydana gelen ve devam eden karşılıklı değişimler ve bu karşılıklı etkileşimlerin diğerlerinin davranışı veya eylemleri üzerindeki etkisi göz önünde bulundurulduğunda anlaşılabilir. Karşılıklı etkinin bu yönü duyguların takım bağlamında meydana geldiği göz önünde tutulduğunda önemlidir (Tran, 2004). Benzer bir şekilde Waldron (2000) da iş yaşamında, işte yapılanlardan çok iş arkadaşları ile ilişkilerin duyguları daha çok etkilediğini belirterek duyguların ilişkisel boyutunun önemine vurgu yapmıştır (Miller, Considine ve Garner, 2007). Duygular işyerindeki diğer insanlarla ilişkiler tarafından şekillenir ve ortaya çıkarlar (Fischer ve Manstead, 2008).

Tüm duygular bireylerin harekete geçmelerini sağlayan temel dürtülerdir. Bireyin duygusal repertuarındaki her duygunun özgün bir rolü vardır. Her duygu bedeni

birbirinden farklı tepkilere hazırlar. Bireyi eyleme geçiren bu biyolojik eğilimler, deneyimler ve kültür tarafından şekillendirilir (Goleman, 2007). Duygu çevre ve diğerleri ile etkileşim esnasında belirli nesnenin veya olayların harekete geçirdiği dinamik bir süreçtir (Scherer, 1994); devam süresi sınırlıdır ve hissedilen duygunun yoğunluğuna bağlı olarak değişen spesifik etki eğilimlerine ve davranışsal sonuçlara sahiptir. Bu davranışsal sonuçlar, sırasıyla bir kişinin diğerleri ile ilişkilerini etkiler ve diğerleri de algıladıkları sinyale uygun olarak karşılık verirler (Frijda ve Mesquita, 1994; Tran, 2004). Duygular çevreye uyum görevini görür. Duygular çevredeki önemli değişikliklere karşı bireyi alarma geçirir, dikkati bu durumlar üzerine yoğunlaştırır, uygun karşılık verme stratejileri hazırlar ve bireylerin uzun süreli hafızasında büyük önemli olaylar olarak sıkıca tutunur (Scherer ve Tran, 2001).

Duygular örgütsel değişimde ve değişen örgütlerde büyük bir rol oynamaktadır. Duygu değişim için örgütlerde çok önemlidir, ancak işyerinde duyguların etkisini tanımak ve ayrıca duygulardan etkilenen kişilerin diğerlerine desteği de aynı derecede önemlidir (Härtel, Ashkanasy ve Zerbe, 2005). Çalışanların zamanla iş yaşamında karşılaştıkları duygusal durumlar bireylerin hem iş tutumlarını hem de davranışlarını şekillendirmektedir (Ashkanasy ve Daus, 2002). Fredrickson ve Losada (2005) da işyerindeki olumlu duygusal deneyimlerin hem bireysel olarak çalışanların hem de örgütün işlevselliğini geliştirerek, örgütü dönüştürdüğünü iddia etmektedir (Kimberley ve Härtel, 2007).

Gerçekte duygular aynı olmakla beraber, kültür, yaş, cinsiyet, meslek, statü gibi nedenlerle duyguyu ifade etme kuralları değiştiğinden duygunun iletişimi de farklılaşmaktadır (Barutçugil, 2004). İnsanlar akılları, mantıkları kadar duygularının da etkisinde kalırlar. İnsanları etkileme sürecinde duyguların önemli bir yeri vardır. Duygular karşıdaki insanların davranışlarının biçimlenmesinde önemli rol oynarlar (Acar, 2007). Duygular sadece iş hayatının derin bir parçası değildir, aynı zamanda kişinin performansında da önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanın duyguları ve genel mizacı onun iş performansı, karar verme becerileri, takım ruhu, liderlik ve iş hacmi üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Çalışanların işe gelirken kızgınlık, korku, sevgi ve saygı gibi hislerini de beraberinde getirdiklerine inanılır. Çalışanların duyguları örgütte neler olduğunu anlama açısından gereklidir. Duygular önemlidir; çünkü bireylerin performansını belirler (<http://www.naukrihub.com/hr-today/emotions-at-performance.html>, 2012).

Duygular yaşamın akışı içinde alınabilecek sonsuz sayıda kişisel karar arasından seçim yapılmasında çok önemli bir rol oynarlar. Duyguların farkında olmamak ise, verilecek kararların seçiminde yanılığara yol açabilir (Passons 1975;den akt. Tuğrul, 1999).

Örgütsel bağlamda tecrübe edilen duyguların bir bütün olarak örgüt üzerinde bir dizi yararlı etkileri vardır. Örgütsel duygular örgütsel bağlılığın yükselmesine ve işbirlikçi bir iklime yardımcı olabilir. Özellikle olumlu duygular, örgütsel özdeşleşmeyi artırma yoluyla diğer örgütlerle sınırları keskinleştirmeye yardımcı olur. İkinci olarak duygular, hem örgüt içinde hem de örgüt dışında daha iyi performans sergileme ve diğerleri ile yarışma konusunda motive edebilir (Fischer ve Manstead, 2008).

2. 4. Duygusal Olaylar Teorisi (Affective Events Theory)

Örgütlerdeki duygu çalışmaları öncelikle duygusal tepkilerin öncülleri ve sonuçları üzerine odaklanmıştır. Bu eğilimin dikkate değer bir örneği Weiss ve Cropanzano (1996) tarafından geliştirilen “Duygusal Olaylar Teorisi” (AET)’dir ve bunu sonraki çalışmalar izlemiştir (Fisher, 2002; Grandey ve diğerleri, 2002). Duygusal Olaylar Teorisi, iş yerindeki duygusal tecrübelerin yapısını, sebeplerini ve sonuçlarını inceleyen bir teoridir. Bu model iş yerinde duygusallığı, duyguları ve modları yönetmek için sosyal, kişilik ve örgütsel psikolojiden elde ettiği bulguları birleştirmektedir (Weiss ve Cropanzano, 1996). Duygusal Olaylar Teorisi’nin altında yatan temel mantık, duyguların davranışı etkilediğidir. Böylece bireyin belirli bir işi yaparken yaşadığı duygular, o bireyin sonraki görevlerindeki performansını etkilemektedir. Grup duyguları üzerine çalışmak, grup içerisindeki duygusal havanın, grup üyelerinin bireysel performansı ve bir bütün olarak grubun performansı için önemli olduğunu benzer bir şekilde belirtmektedir (Bartel ve Saavedra, 2000; Kelly ve Barsade, 2001; Barsade, 2002; Hareli, Rafaeli ve Parkinson, 2008).

Weiss ve Cropanzano (1996) iş ortamlarındaki belirli olay ve durumların “duygusal olayları” oluşturduğunu ve sonuçta ruh halini ve duyguları belirleyenlerin bu olaylar olduğunu savunmaktadır. Bu duygu ve ruh halleri düşük iş tatmini ve düşük duygusal bağlılığa yansıyan, hatta işten ayrılma eğilimine yansıyan daha uzun vadeli tutum oluşmasına yol açabilir. Tersine olumlu etkiler birikimi, işe bağlılık ve verimli çalışmayı da içeren olumlu tutumlara yol açabilir (Ashkanasy, 2003). Weiss ve Cropanzano

(1996)'ya göre ruh hali ve duygular farklı duygusal durumlar olmasına rağmen her ikisi de kişisel amaçların elde edilmesi için bir fırsat veya tehlike olarak algılanan olaylar veya nesnelere karşısında, duygusal olaylara bir tepki olarak ortaya çıkarlar. Dolayısıyla Duygusal Olaylar Teorisi'nde, işyeri tetiklenen duygular ve ruh hali için verimli bir zemindir; bu işyerinde doyum ve kişisel mutluluk bireyin açık veya örtük işyerinin amaçlarını başarma yeteneğinden doğrudan etkilenir. İşyerindeki duygusal olaylar bireyin bireysel işyeri amaçlarını başarma yeteneğini zorlaştıran veya kolaylaştıran olay veya nesne meydana getirirler. Duygusal Olaylar Teorisi hem nesne ve olayların çalışanların duygusal durumları üzerindeki etkisi açısından hem de işyeri tutumları ve davranışları üzerinde çalışanların duygularının etkisi açısından işyerinde duygusallığın farkına varmanın önemine dikkat çekmektedir. Örgütler çalışanların ruh hali ve duygusal durumlarında andan ana dalgalanmalara katkıda bulunan farklı "duygusal olaylara" ev sahipliği yapmaktadır (Ashkanasy ve Ashton-James, 2006).

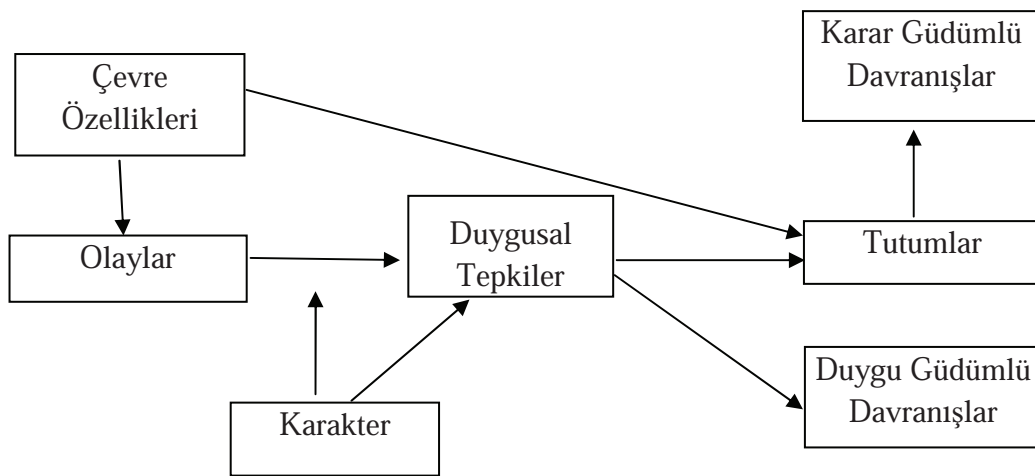
Duygusal Olaylar Teorisi modeline göre işin doğası ve duygusal emek gereksinimleri davranışı ve iş tutumlarını etkiler. Daha da önemlisi bunlar işyerinde herkesin tecrübe ettiği işle ilgili olayları etkilemektedir. Bu işle ilgili olaylar işyerinde hem iş tutumlarını ve fevri hareketler gibi duygu yönelimli davranışları hem de kendiliğinden başkalarına yardım etme ve geçici ekstra çaba gibi davranışları etkileyebilecek olumlu veya olumsuz duygularla sonuçlanır. İş tutumları işi bırakma kararı alma, sistematik bir şekilde anti-sosyal davranışlarda bulunma veya verimli iş yapma gibi uzun dönemli etkilere sahiptir. Sonuç olarak tecrübe edilen duygular duygusal zeka veya kişisel özellik etkisi gibi kişisel tavırlardan etkilenmektedir (Ashkanasy ve Daus, 2002).

Duygusal Olaylar Teorisi; işteki geçici ruhsal durumların ve duyguların hem nedenlerini hem de sonuçlarını belirtir. Ruh durumları ve duygular, iş tutumlarını ve davranışlarını etkileyen iş dizaynı gibi, iş çevresinin sabit özellikleri tarafından aracılık eden bir mekanizma olarak değerlendirilir. Weiss ve Cropanzano duygusal deneyimlerin iyi veya kötü vatandaşlık gibi kendiliğinden olan duygu yüklü davranışlara yol açtığını belirtmektedir. Bir bütün olarak duygusal deneyimler işten doyum gibi tutumların duygusal bileşenlerine katkıda bulunur ve neticede işten ayrılma kararı gibi yargı yüklü davranışlara neden olur. Duygusal Olaylar Teorisi, işyerindeki duyguların anlaşılmasında yararlı bir taslak olarak görünmektedir (Fisher ve Ashkanasy, 2000). Duygusal Olaylar Teorisi'ndeki davranış duygu odaklıdır; öfke veya şiddet gibi olumsuz davranışları veya içten gelen

yardımsızlık davranışı veya iş ile ilgili zevk ifadesi gibi olumlu davranışları içermektedir. Duygusal Olaylar Teorisi'nin temel fikirleri şunlardır (Ashkanasy ve Ashton-James, 2006);

- (1) bir çalışanın iş davranışı büyük ölçüde o anda ne hissettiği ile kararlaştırılır,
- (2) çalışma ortamı, bu hisleri oluşturan farklı "etkili olayların" bir kaynağıdır ve
- (3) çalışanların bu olaylara duygusal tepkileri sonraki tutumlarını ve davranışlarını belirler.

Şekil 1. Duygusal Olaylar Teorisi: Makro Yapı (Weiss ve Cropanzano, 1996; 12).



Duygusal Olaylar Teorisi'nin önemi, duygusal durumların, tutumların oluşmasında ve örgütlerde çalışanların davranışlarının merkezinde bulunmasından kaynaklanmaktadır. Duygusal Olaylar Teorisi böylece yöneticilere önemli mesajlar sunmaktadır. Göreceli olarak önemsiz görülse bile örgütsel düzenlemeler veya olaylardaki duygular ihmal edilmemelidir (Ashkanasy ve Daus, 2002). Duygusal Olaylar Teorisi'ne göre duygusal veya hissi tepkiler bilgiyi oluşturur ve yöneticilerin davranışlarını etkiler (Weiss ve Cropanzano, 1996). Mignonac and Herrbach (2004) tarafından Fransız yöneticiler örneğinde yapılmış çalışmada işteki olayların yöneticilerin duygusal durumlarını ve işe karşı tutumlarını da etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Duygusal Olaylar Teorisi, çalışanların ruh halleri ve duygularının işyerinde niçin dalgalanmalar gösterdiğini anlamada bir çatı oluşturmaktadır (Ashkanasy ve Ashton-James, 2006). Duygusal Olaylar Teorisi'ne göre duygular nasıl hissedeceğimize karar veren olumlu veya olumsuz olayların bir birikimidir. Duygusal Olaylar Teorisi, yöneticilere şunu önermektedir: "Örgütteki duygusal iklime dikkat et (kulak ver)". Duygusal Olaylar Teorisi ayrıca örgütsel çevrenin duygusal iklime nasıl katkıda

bulduğunu ve bu iklimin nasıl idare edileceğini anlamaya yönelik tanısal bir model olarak da kullanılmaktadır (Ashkanasy ve Daus, 2002).

2.5. Duyguların Sınıflandırılması

Duygularla ilgili yapılmış birçok çalışma, duyguların pek çok türünün olduğunu göstermiştir. Bu çalışmalar ayrıca bu türlerin her birinin, insanlar ve bu insanların çalıştığı organizasyonlar için farklı sonuçlar doğurabileceklerini göstermektedir (Doğan, 2005). Duygular, oluşum süreçlerine göre birincil ve ikincil duygular olarak iki şekilde incelenir: Birincil duygular, insanın bir olay sonrasında anlık olarak ifade ettiği içten gelen duygulardır (Örneğin refleks). Belirli bir olay sonrasında bir düşünme sürecinden sonra ifade edilen duygular ise ikincil duygular olarak adlandırılır (Sayan, 2002; Kervancı, 2008).

Duyguları en etkili şekilde tanımlama ve sınıflandırma girişimlerinden biri Robert Plutchik (1980) tarafından yapılmıştır. Plutchik, insanların ve hayvanların çeşitli uyum sağlayıcı davranışlarını güdüleyen duyguların sekiz temel kategoride ele alınabileceğini öne sürmüştür: Korku, hayret, üzüntü, tiksinti, öfke, umut, sevinç ve kabul edilme duygularının her biri, farklı biçimlerde de olsa, çevresel beklentilere uyum göstermemizi sağlar (Özkalp ve Cengiz, 2003).

Araştırmacılar duygulara değişik açılardan bakmışlar ve değişik sayıda temel duygu olduğunu ortaya koymuşlardır. Izard (1992) duyguları beş temel kategoriye (kaygı, depresyon, sevgi, düşmanlık, nefret) ayırırken, Goleman (2007) sekiz temel duygu (öfke, korku, mutluluk, şaşkınlık, tiksinti, üzüntü, empati, kaygı) olduğunu ifade etmektedir. Araştırmacılar duyguların sınıflandırılmasında bir görüş birliğine sahip olmadığı görülmektedir. Bir başka çalışmada ise Adler (2003), insan ilişkileri açısından yaptığı sınıflamasında duyguları, insanları birbirinden uzaklaştıran ve birbirine yakınlaştıran duygular şeklinde ayırmıştır. Yine son yıllarda yapılan çalışmalarda olumlu-olumsuz duygu kategorilerinin olduğu konusunda görüş birliği görülmektedir (Kervancı, 2008).

Örgüt yaşamında duyguların sınıflandırılması fikri, öncelikle Scherer ve Tran (2001) tarafından örgütsel öğrenmede belirli duyguların etkisini tanımlamak için önerilmiştir (Tran, 2004). Çalışma yaşamında duygular, genellikle olumlu (iyi) ve olumsuz (kötü) duygular olarak kategorilere ayrılır. Olumlu duygular bireyin örgütsel amaçlara ulaşması

için uygun olan hislerdir. Olumsuz duygular ise örgüt için tahrip edici olarak algılanan hislerdir (<http://www.naukrihub.com/hr-today/emotions-at-performance.html>, 2012).

Lazarus (1982) bireyin karşılaştığı durumu mutluluğu artırıcı bir durum olarak değerlendirdiğinde, olumlu duyguların ortaya çıkacağını, karşılaştığı durumu mutluluğu tehdit edici bir durum olarak değerlendirdiğinde ise olumsuz duygulara neden olacağını belirtmiştir. Değerlendirme, kişisel faktörlerden etkilenmektedir. Örneğin sinirli durumdaki bir kimse karşılaştığı durumu tehdit edici bir şekilde değerlendirme eğiliminde olacaktır (Spector ve Fox, 2002).

İş yerinde duygular bugüne kadar farklı yaklaşımlarla ele alınmıştır. Bunlardan biri duyguları olumlu ve olumsuz olarak sınıflandıran çalışmalardır. Bunlardan en önemlisi Watson, Clark ve Tellegen'in (1988) "Pozitif-Negatif Duyuş Tarifesi" (PANAS) olarak adlandırdığı genel duygu hali çalışmalarıdır. Pozitif duygu hali bireyin çevresiyle ılımlı, olumlu, arkadaşça v.b olumlu durumunu içerirken, negatif duygu hali ise bireyin üzüntülü, kaygılı, rahatsız durumunu tarif eder. Duyguların sınıflandırılmasında daha çok olumlu-olumsuz duygular sınıflaması kullanılmaktadır. Bu nedenle de, duyguların sınıflandırılmasıyla ilgili olarak bu çalışmada Watson, Clark ve Tellegen'in sınıflandırma şekli temel alınmıştır.

Olumlu ve olumsuz duygular ve bu duyguların nasıl oluştuğunu inceleyen Carver ve Scheier (1990); olumlu ve olumsuz duyguyu; beklentilerin davranışsal sonuçlarına bağlı olarak açıklamaktadır. Onlara göre çeşitli beklentilerin davranışsal sonuçları duygusal yaşantıdaki farklılıklar ile paralellik göstermektedir. Beklentiler uygun olduğu zaman insanlar olumlu duygular oluşturmaya eğilim gösterirken, beklentiler uygun olmadığı zamanlarda ise insanlar olumsuz duygular yaşamaktadırlar. Amaca ulaşmaya yönelik çabalara engel olan veya bozan koşullar, olumsuz duygulara neden olmaktadır. Bu duyguların şiddeti ise beklentilere dayalı olarak değişiklik göstermektedir (Şarlak, 2008).

2.5.1. Olumlu Duygular

Varoluşundan beri insanoğlunun hayatta kalmasını sağlayan duygular, şiddeti arttığında ya da dengesi bozulduğunda zarar verici bir hal alabilirler. Mutluluk, sevgi, haz, güven, ümit, sabır, sevinç gibi duygular olumlu duygular olup en az olumsuz duygular kadar yönetilmesi gereken duygulardır (Kervancı, 2008). Olumlu duygular ilgi alanımızı, hareket ve düşünce tarzımızdaki alışılmış modları genişletir ve başkalarına bakış açımızı

etkiler. Bu şekilde olumlu duygular insanların bir araya gelmesine ve daha yakın olmasına yardımcı olmaktadır. İnsanların iş arkadaşlarını veya örgütlerini kendilerinin bir parçası olarak gördükleri ölçüde, kaynak tahsisi, ortak mülkiyet olarak algılanabilir ve bireyin kendisi ve diğerleri arasındaki farklılıklar daha az belirgin hale gelebilir (Sekerka ve Fredrickson, 2008).

Olumsuz duygular ve bunların işlevleri iyi bir şekilde araştırılmışken, olumlu duyguların işlevleri ve yararları ile ilgili genellikle daha az bilimsel çalışma yapılmıştır. Dolayısıyla Fredrickson (1998, 2000) “Olumlu Duygular Nasıl İyidir?” sorusunu sormuştur ve Genişleme ve Yerleşme Teorisi (Broaden-and-Build Theory)ni tanıtmıştır. Teori olumlu duyguların bireylerin anlık düşünce-eylem repertuarını “genişletme” hizmeti verdiğini ve bunun da zaman içerisinde bireyin zihinsel, fiziksel ve sosyal olanaklarını inşa etme etkisinde bulunduğunu belirtmektedir. Bu modele göre olumlu ve olumsuz duyguların işlevi ve oluşumu farklıdır. Olumsuz duygular bireyin anlık düşünce-eylem repertuarını hayatta kalmayı teşvik eden atadan kalma bir işlev hizmeti görerek sınırlandırır. Aksine olumlu duygular bireyin anlık düşünce-eylem repertuarını genişletir ve bu da onun kalıcı kişisel kaynaklarını oluşturur. Bulgular olumlu duyguların insanların düşünce üretme kapasitelerini genişlettiği, eylem için alternatifleri artırdığı ve bütün bunların da insanların genel mutluluğuna katkı sağladığı yönündedir. Ayrıca olumlu duygular olumsuz duyguların etkisini ortadan kaldırma etkisine de sahiptir. İşlenmiş olumlu duygular sadece olumsuz duyguları önlemek amaçlı değildir, ayrıca bireylerin alışılmış düşünme stillerini genişletir ve başarmak için bireylerin kişisel kaynaklarını oluşturur (Sekerka ve Fredrickson, 2008).

Genişleme ve yerleşme teorisine göre işyerindeki olumlu duygular hem bireylere hem de örgütlere yüksek düzeylerde işleme yeteneğini destekleme hizmeti sağlar. Dolayısıyla olumlu duygular sosyal etkileşimin yükselmesini kuvvetlendiren, sorumluluk aşıl原因 ve başarıyı ilerleten hem bireysel hem de ortak bir araçtır. Olumlu duyguların genişleme ve yerleşme teorisi değişim yönetimi alanında ilerlemek için araştırmacılara bir katalizör sağlamaktadır. Genişleme ve yerleşme teorisinin önemli bir sonucu olumlu duyguların yararlarının sadece herhangi bir zamanda iyi hissetmenin ötesine uzanmasıdır. Olumlu duygular ve bunların ilgili biliş ve davranışları, ayrıca bireysel ve örgütsel gelişmenin meydana gelmesine ve zaman içinde performansta artışları sürdürmeye yardımcı olur (Sekerka ve Fredrickson, 2008).

Araştırmacılar olumlu duygularla iş başarısını ve yüksek nitelikli sosyal çevreyi ilişkili görmektedirler ve olumlu yaklaşımların bağlılık, motivasyon ve verimliliğin artmasıyla nasıl ilişkili olduğunu araştırmaktadırlar. Olumlu duygular daha yüksek sebat, başkalarına olumlu tepkiler ve yardım eylemleri gibi çok olumlu sonuçlar ile ilişkili bulunmuştur (Sekerka ve Fredrickson, 2008).

Bireyin sahip olduğu olumlu duygular, kişinin gelişiminde ve iyi oluşunda önemli bir gösterge olarak kabul edilmektedir. Birçok kuramcı, olumlu duyguların kolaylaştırıcı rolüne değinmektedir. Olumlu duygular, düşüncelerin ve davranışların çeşitliliğini arttırmaktadır. Ayrıca, bireyin yeni durumlara uyum sağlamasında katkı sağlamaktadır. Olumlu duyguların fazlalığı, stresli olaylarda daha çabuk toparlanabilme becerisinin gelişmesine de etki etmektedir. Bunun yanında, bireye motivasyon gücü de sağlamaktadır (Frederickson, 2001). Frederickson (1998) olumlu duygulara sahip olan kişilerin bilişsel olarak daha esnek düşünebileceği ileri sürmüştür. Alan yazınında olumlu duyguların çok sayıda değişkenle ilişkisi incelenmiş ve insanlar üzerindeki olumlu etkisi kanıtlanmıştır (Kararımak ve Siviş-Çetinkaya 2011). Bu çalışmalardan birinde Fredricson ve Joiner (2002) olumlu duygu yaşamının kişinin sadece anlık iyi hissetmesinin dışında, gelecekte de iyi hissetme olasılığını arttırdığını, ayrıca kişinin sonraki olaylarda olumlu anlam bulma olasılığını yükselttiğini belirlemişlerdir (Kuzucu, 2006).

Olumlu duyguların grup hisleri üzerindeki etkilerine yönelik çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin, sporda veya takım çalışmalarında duygular takım ruhunun oluşmasında yardımcı olmaktadır ve takım olarak kazanma motivasyonunu kuvvetlendirmektedir. Takım çalışmalarında duygular ayrıca grup üyeleri arasındaki işbirliğini artırmaktadır. Özellikle olumlu duygunun dağılması daha büyük işbirliğine yol açarken ve grup içindeki çatışmaları azaltırken olumsuz duygunun dağılması tersi sonuçlarla ilişkilidir (Fischer ve Manstead, 2008).

Olumlu duygular sadece yüksek iş başarısı ile ilişkili değildir, ayrıca güvenilir pozitiflik yüksek nitelikli ve kapsamlı sosyal çevreye sahip olma ile de ilişkilidir. Olumlu duygulara sahip insanlar tarafından oluşan olumlu duygusal iklim performansın artmasına katkıda bulunur. Olumlu duygular örgütsel performansla ilgili sonuçları başarmak anlamına gelir (Sekerka ve Fredrickson, 2008).

Olumlu duygular durağan değildir, örgütte yayılmaktadır. Bu duygusal bulaşma olgusu ile benzerlik gösterir. Bu anlamda olumlu duygular diğerleri için olumlu anlamlar

taşıyan sıralı olaylar yolu ile taşınır. Olumlu duygular çalışanların zihniyetlerinin gelişmesine yardımcı olurken aynı zamanda sosyal ilişkileri de etkilerler ve sonunda ilişkiyel gücün artışı yoluyla dönüşümsel işbirliğine katkıda bulunurlar. Olumlu duygular dönüşümü destekleyen ve harekete geçiren temel kaynaklar olarak görülebilir. Duygular dönüşüm sürecinde davranışların rasyonel ve rasyonel olmayan boyutları arasındaki eksikliği ortaya koymakta ve değişimi desteklemektedir (Sekerka ve Fredrickson, 2008). İşbirlikli çalışma çevresi örgütün çalışanları için olumlu olaylara karşı tepkide olumlu duyguların paylaşılması konusunda destek sağlar, ayrıca daha olumsuz olaylara karşı tepkide de olumlu duygular ifade etme konusunda destek sağlar (Fischer ve Manstead, 2008). Olumlu duyguların bireylerin işlerinde ve örgütsel rollerinde olumlu anlamlar kurmada yardımcı olma ile ilgili olduğu ve yeteneği, başarıyı, bağlılığı, önemi ve sosyal ilişkileri uyardığı bilinmektedir. Olumlu örgütsel duygusal iklim örgütsel ilişki gücündeki artışa katkıda bulunur (Sekerka ve Fredrickson, 2008).

Sosyal psikoloji deneylerinden elde edilen kanıtlar daha olumlu duygular hissetmeye sevk edilen insanların nötr duygusal durumdakilerden daha yardımcı hale geldiğini göstermektedir. Olumlu duyguları deneyimleyen insanlar daha esnek, yaratıcı, empatik ve saygılı olmaktadır. Olumlu duyguların örgütün ilişkiyel gücüne katkıda bulunduğu göz önüne alındığında; bu durum ilişkiyel genişlemeyi artırarak kuruma bir değer katar ve sosyal sermayenin yükselmesini sağlar. Bu kaynakların bulunması arzu edilir performans çıktılarının oluşmasına, büyümeye ve örgütsel etkililik için bir öncül olmaya katkıda bulunur (Sekerka ve Fredrickson, 2008).

İşyerinde olumlu duygusal iklimin meydana getirilmesi imkân dâhilinde aşağıdaki etmenlerin de artmasını sağlar (Sekerka ve Fredrickson, 2008):

- bireylerin örgütsel özdeşleşmesine;
- bireylerin örgütsel ilişkiyel gücüne;
- örgütsel performansa ve örgütsel gelişmeye ve
- toplumun gelişmesine ve büyümesine.

Potansiyel olarak bu tür sağlam sonuçlar elde etmek için sadece işyerinde olumlu duyguların genişlemesini ve işlemlerini desteklemek yeterli değildir, ayrıca olumsuz duyguların nasıl etkili bir şekilde gösterileceğini anlamak gerekmektedir (Sekerka ve Fredrickson, 2008).

2.5.2. Olumsuz Duygular

Birçok kişi, olumsuz duygularını kontrol edemeyeceğine ve bu duyguların bireyin kendisinden çok genetik yapıdan veya çevresel faktörlerden kaynaklandığına inanmaktadır. Böylece olumsuz duygularla başa çıkmada kestirme yolları tercih etmekte ya da kaçış yolları aramaktadır. Çevresel ve biyolojik faktörlerin belirli duyguların oluşmasındaki önemi inkâr edilemez. Ancak olumsuz duygularla başa çıkmada bilinçli tepkiler çok önemli olup, içsel mekanizmaların geliştirilmesinin her zaman mümkün olduğu da unutulmamalıdır (Kervancı, 2008).

Öfke, aşağılama veya kızgınlık gibi özellikle olumsuz duygular bir kimsenin işinin daha olumlu yönlerini geçersiz kılabilir. Çeşitli olumsuz duygu çeşitlerinin çekiciliği hala vardır ve duygu yönetiminin olumsuz yönleri ve duygu düzenlemenin başarısızlığı, duygu yönetimi ve duygusal zeka ile ilgili tüm bilinenlere rağmen örgütlerden ortadan kalkmamıştır. Çünkü örgütsel duygular, ortak duygular olarak tahlil edilmelidir. Böyle duygularla uğraşmak ve bunları daha yararlı hale getirmek örgütte yöneticilerin bir görevidir (Fischer ve Manstead, 2008).

Olumlu veya olumsuz duyguların etkileri iyi araştırılmalıdır. Çalışmalar olumsuz duyguların iş performansı üzerinde olumsuz etkileri olduğunu göstermiştir. Öfke çoğu zaman iş arkadaşlarına karşı saldırgan bir tutuma yol açarken, üzüntü işten memnuniyetsizliğe yol açmaktadır. Akranları ile düşmanlık veya çatışma da sık sık kavgaya yol açmakta ve bunun sonucunda da işe devamsızlıkla sonuçlanmaktadır. Her zaman sadece kötü duygular kötü sonuçlara neden olmaz. Ofisteki romantizm olumlu bir his olmasına rağmen diğerleri üzerinde olumsuz etkilere neden olabilir. Bununla birlikte duygular aynı zamanda olumlu etkilere de sahiptirler. Olumlu duygular yaratıcılığı artırır, yardım etme davranışını ve işbirliğini cesaretlendirir ve hem örgüte hem de diğer insanlara karşı saldırganlığı azaltır. Araştırmalar olumlu insanların daha iyi bilişsel yeterliklere sahip olduklarını ve işyerinde daha iyiyi ve daha doğruyu yapma eğiliminde olduklarını göstermektedir (<http://www.naukrihub.com/hr-today/emotions-at-performance.html>, 2012).

Pozitif duygu ölçekleri pozitif duyguyu yaşama boyutlarını ölçmektedir. Pozitif duygu sonuçları yüksek olan kişiler içinde buldukları aktivitelere daha pozitif olarak katılma ve kendilerini daha iyi hissetme eğilimindedirler. Pozitif duygu ve dışa dönüklük sosyal çevreyle iç içe olma isteğini içermektedir. Negatif duygu ise kişinin kendini yansıtma konusunda isteksizliği ile ilişkilidir (Watson ve Clark, 1984). Pozitif duygunun

yüksek olduğu kişilerin diğer insanlara oranla sosyal iletişimlerden daha fazla zevk aldıkları ayrıca sosyal yaşama daha uzun zaman ayırdıkları belirlenmiştir. Pozitif duygular bir yandan öğrenmeyi ve akıl yürütmeyi kolaylaştırarak gelişimi arttırırken, diğer yandan yakın ilişkileri biçimlendirme ve koruma becerisini de geliştirmektedir. Bunun aksine negatif duyguların ise bilişsel performansı bozduğu, algılamayı değiştirdiği ve bireyin kişiler arası ilişkilerinin kalitesini olumsuz yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Yüksek pozitif duygu yaşayan kişiler kendileri ile ilgili daha olumlu hissetme eğilimindeyken, yüksek negatif duygu yaşayan insanların ise kendileri ile ilgili olumsuz hissetme eğiliminde oldukları ortaya çıkmıştır (Watson ve Clark, 1984; Brown ve Marshall, 2001). Diane ve Hansen (1996) tarafından yapılan çalışmada pozitif duygunun yüksek olduğu kişiler, tutarlı bir şekilde kendilerini güvenli, istekli ve heyecanlı olarak tanımlarken, negatif duygunun yüksek olduğu kişiler ise diğerlerine oranla kendilerini suçlu, korkulu ve sinirli olarak tanımlamaktadır (Kuzucu, 2006).

Pozitif duygusallığı yüksek olan insanların hayattan zevk aldıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Pozitif duygusallığın düşük olması negatif duygusallıktan ziyade pozitif duygusallığın olmaması şeklinde yorumlanabilir. Pozitif duygusallığa ve negatif duygusallığa sahip olmayan bireylerin duygusuz ve duyarsız oldukları görülmüştür (Weiss ve Cropanzano, 1996). Negatif duygusallık ise, farklı duygu durum yapısına sahiptir. Yüksek negatif duygusallığa sahip insanların öfke, gerginlik, endişe, suçluluk, üzüntü gibi duygulara sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Negatif duygusallığın da düşük seviyesi pozitif duygusallık anlamına gelmemektedir. Bu durum da negatif duygusallığın eksikliği şeklinde yorumlanabilir (Doğan, 2005).

1.5.3 PANAS Ölçeğine Göre Duyguların Sınıflandırılması

PANAS (Positive and Negative Affectivity Schedule) ölçeği, Watson ve Clark tarafından (1988) duygusallık boyutlarını ölçmek üzere hazırlanmıştır. Bu ölçek, duygusallık boyutlarını ölçmek üzere en çok kullanılan ölçektir. Bu ölçekte yer alan duyguların tanımlamaları aşağıdaki şekildedir (Doğan, 2005):

2.5.3.1. Merak (Meraklı / Interested): Merak, etkilenme ya da ilgi kelimeleri ile açıklanabilir. Bir olay ya da nesne ile fazlasıyla ilgilenmektir. Bireyi yeniyi aramaya, farklı olanı keşfetmeye sevk eder. Pozitif bir duygusallık şeklidir.

2.5.3.2. Endişe (Endişeli / Distressed): Endişe, bireylerin emniyetsiz hissetmelerine ve emin olamamalarına, rahatsız olmalarına neden olan, anlaşılamayan bir duygudur. Gelecek ile ilgili belirsiz ya da hoş olmayan bir durum beklentisidir. Bireye üzüntü ve rahatsızlık veren, stres oluşturan bir durumdur. Negatif bir duygusallık şeklidir. Endişe, korkudan farklı bir durumdur ve daha hafiftir. Endişede, korkulacak belirli bir nesne ya da durum yoktur. Daha ziyade endişe, belirsiz bir huzursuzluk ve rahatsızlıktır. Olay ya da olasılıklarla ilgili kuşkudur. Kaygı, üzüntü ve dehşet belirtisi olarak da bilinir. Negatif bir duygusallık şeklidir.

2.5.3.3. Heyecan (Heyecanlı / Excited): Heyecan bireyin sahip olduğu enerji miktarıdır. Buradaki enerji, fiziki mananın dışında, genel manadaki enerjidir. Pozitif bir duygusallık şeklidir.

2.5.3.4. Üzüntü (Üzgün / Upset): Elem ile mateme uzanan yelpazede hissedilir. Sevilen bir iş arkadaşının ölümü, işlerin istenilen zamanda tamamlanamaması üzüntü kaynağı olabilir. Negatif bir duygusallık şeklidir.

2.5.3.5. Güç (Güçlü / Strong): Güç, organizmanın eylem ve hareket etmesini sağlayan enerjidir. Fiziksel mananın yanında bireyin otoriteye veya kuvvete sahip olma ya da bunları kullanma yetisidir. Pozitif bir duygusallık şeklidir.

2.5.3.6. Suçluluk (Suçlu / Guilty): Suçluluk, pek çok bağlamda, pek çok şekilde kullanılmaktadır (psikoloji, kriminoloji vb.). Psikolojik manada suçluluk, bireyin, yapmaması gerektiğine inandığı bir şeyi yapmasının ardından hissettiği pişmanlık durumunu anlatan, negatif duygusallık durumudur. Negatif bir duygusallık şeklidir.

2.5.3.7. Panik (Paniklemiş / Scared): Panik, anksiyetenin en son düzeyidir. Panik durumunda olan bireyin iletişim becerisinde azalma gözlemlenir. Bireyin ilgisi dağınık ve uyarılsa da kendine gelemmez. Bireyin rahatlaması için yardım gereklidir. Negatif bir duygusallık şeklidir.

2.5.3.8. Düşmanlık (Düşmanca, Aleyhtar / Hostile): Husumet ya da kötü niyetle tanımlanabilir. Dostlukla ilgili niyet ve davranışların ötesindedir. Negatif bir duygusallık şeklidir.

2.5.3.9. Heveslilik (Hevesli, İstekli / Enthusiastic): Heveslilik, bireyin bir olay ya da duruma büyük ilgi göstermesi veya onla ilgili heyecan hissetmesidir. Bir göreve veya fikre tamamen adanmasıdır. Pozitif bir duygusallık şeklidir.

2.5.3.10. Gurur (Gururlu / Proud): Gurur, bireyin kendisine saygısını ifade eder. Küçük düşürülmek ya da utandırılmanın reddedilmesidir. Gurur aynı zamanda bireyin bir şeyleri başarmasından elde ettiği neşedir. Pozitif bir duygusallık şeklidir.

2.5.3.11. Öfke (Öfkeli, Sinirli / Irritable): Öfke, organizmanın, içgüdüsel olarak sakındığı uyarıcıya karşı, gözlemlenebilen psikolojik bir tepkisidir. Acının daha hafif şeklidir. Öfke ayrıca, bir stres şeklidir. Bireyler alakasız bir sebeple streslendikleri zaman, küçük sorunlar dahi daha fazla öfkenin nedeni olabilir. Bir birey için öfke nedeni olan bir durum ya da olay aynı birey için başka bir zaman bir amaç ya da zevk meselesi olabilir. Öfke ayrıca, bir isteğin engele uğramasından ya da bir faaliyete müdahale edilmesinden ileri gelir. Engelleyici her durum ya da nesne öfkeye neden olur. Negatif bir duygusallık şeklidir.

2.5.3.12. Uyanıklık (Uyanık, Açık göz / Alert): Uyanıklık, bireyin bilinçli, özenli ve dikkatli olması durumudur. Uyanıklık ayrıca, harekete, tepkiye hazır olma ve çevrede olup bitenden haberdar olma durumudur. Pozitif bir duygusallık şeklidir.

2.5.3.13. Utangaçlık (Utangaç / Ashamed): Utanç hissetmek ya da mahcup olmak, suçluluk, onaylanmama ya da gözden düşme gibi duygular sebebiyle oluşur. Negatif bir duygusallık şeklidir.

2.5.3.14. İlham (İlham Dolu, Yaratıcı / Inspired): İlham, yaratıcılığı ortaya çıkaran akıl ya da duygular üzerindeki etkiyi artırmaktır. Yaratıcı düşünce ya da çalışmanın bir ürünüdür. Bir problem çözümü ile ilgili aniden gelen bir ilhamdır. Pozitif bir duygusallık şeklidir.

2.5.3.15. Gerginlik (Gergin / Nervous): Gerginlik (anksiyete), bütün olarak sinir sistemini uyaran bir durumdur. Anksiyetesi olan birey, bu durumdan kurtulmak için onla savaşmayı ya da ondan kaçmayı tercih eder. Anksiyetenin en önemli belirtisi bireyin algılama yetersizliğidir. Negatif bir duygusallık şeklidir.

2.5.3.16. Kararlılık (Kararlı / Determined): Kararlılık, bireyin herhangi bir durum, olay ya da nesne üzerindeki, güçlü ve yoğunlaşmış dikkatidir. Bir görevi başarmaya zorunlu hissetmek, motive olmakla alakalıdır. Pozitif bir duygusallık şeklidir.

2.5.3.17. Dikkat (Dikkatli, Özenli / Attentive): Dikkat, bir nesne ya da olay üzerinde yoğunlaşırken, diğer nesne ya da olayları önemsememe şeklindeki bilişsel bir süreçtir. Bir çalışanın iş makinesi üzerinde yoğunlaşarak, çevredeki diğer çalışanlara dikkat

etmemesi örnek verilebilir. Dikkat, yüksek bir ses ya da ani ya da beklenmedik bir olay ile dağılabilir. Pozitif bir duygusallık şeklidir.

2.5.3.18. Stres (Stresli / Jittery): Stres, organizmanın fonksiyonunu bozan bir baskı, zorlanma ve engellenmedir. Psikolojik anlamda, bireye özgü ve biricik olan, bireysel bütünlüğü zorlayıcı ve bozucu etkenlerdir. Ayrıca, vücudun çeşitli içsel ve dışsal uyarılara verdiği otomatik tepki olarak da tanımlanabilir. Bu uyarılar tehdit edici olduğunda, vücut kendini korumaya çalışır, savunmaya geçer. Stres altındayken değişim, tehdit olarak algılanır ve beyinde stres hormonlarının salgılanmasına neden olur. Negatif bir duygusallık şeklidir.

2.5.3.19. Aktiflik (Aktif, Canlı / Active): Aktiflik, harekete hazır, enerjik ya da değişiklik meydana getirmek demektir. Pozitif bir duygusallık şeklidir.

2.5.3.20. Korku (Korkmuş, Dehşet İçinde/ Afraid): Korku, gerçekte var olan ya da olmayan tehlike veya riskler karşısında gösterilen, hoş olmayan bir duygu türüdür (Binbaşıoğlu, 1995). Korku aynı zamanda belirli durum ya da objelere karşı hissedilen aşırı bir nefrettir. Temel duygulardan biridir. Bazı davranış değişikliklerine neden olabilir. Stresli bir durumu zihinsel olarak algılayan bireyde korku gelişir. Duygular içinde en erken görülen tür budur. Korku, insanın "kendi varlığını koruma" güdüsüne dayanır. Korkulan nesne ya da bağlamlar aslında, "öğrenme" yoluyla, yani eğitimle kazanılır. Bununla birlikte, kalıtım yoluyla bilinçsiz olarak gelen korkular da vardır. Negatif bir duygusallık şeklidir.

2.6. Duygu İle İlişkili Kavramlar

Örgüt yaşamında duygu yönetimi konusunu anlayabilmek açısından duygu yönetimi ile ilişkili diğer kavramların da bilinmesi önemlidir. Böylece duygu yönetimi kavramı daha iyi anlaşılabilir ve ilişkili olan diğer kavramlardan daha kolay ayırt edilebilir. Duygu yönetimi kavramı ile ilişkili olarak duygusal zekâ, duygusal emek, duygusal kimlik ve duygusal iklim kavramları açıklanmaya çalışılmıştır.

2.6.1. Duygusal Zekâ

Duygusal zekâ, bireylerin öncelikle kendi duygularını anlamalarını ve yönetebilmelerini sağlayan, bunun yanında başkalarının duygularını anlayabilme, empati kurabilme, motivasyonu artırma ve özgüven duygusunu geliştirme olanağı tanıyan bir

kavramdır. Bundan dolayı da, günümüzde duygusal zekânın geliştirilmesi konusuna verilen önem hızla artmaktadır. 21. yüzyılın işletmecilik anlayışına bakıldığında, başarının artırılması, etkin ve verimli çalışmanın sağlanması ve bunların sonucunda müşteri memnuniyetinin sağlanması için, sadece yüksek zekâ katsayısına sahip, teknik ve mantıksal becerileri gelişmiş çalışanların varlığı yeterli olmamaktadır. Aynı zamanda, duygularını bilen, onları kontrol edebilen, başkalarının duygularını anlayabilen yani duygusal ve sosyal kapasitesi yüksek çalışanların varlığına da ihtiyaç duyulmaktadır (Doğan ve Demiral, 2007).

Harrison (1999) duygusal zekâyı, “insanların duygularını bilme ve yönetme, insanları güçlü duygularla güdüleme, başkalarının yerine kendini koyma ve duygusal ilişkileri yönetme” olarak adlandırılan duygusal yeterlik ve beceriler olarak tanımlayarak, zekâ ile iş yaşamı, örgüt ve yönetim ilişkisini kurmuştur (Titrek, 2007). Weisinger (1998), duygusal zekâyı duyguların akıllıca kullanımı olarak tanımlarken; Yaylacı (2008) “yaşamı hissetme, anlama, etkili biçimde gücün ve duyguların keskin zekâsına başvurma yeteneği olarak” ifade etmekte ve duygusal zekânın akılcı olarak yönetilmesi boyutuna dikkat çekmektedir. Weisinger’e göre (1998) bireyler duygularını kullanarak davranışlarını yönlendirebilir ve olumlu sonuçlar elde edebilir (Çakar ve Arbak, 2004; Özdemir ve Özdemir, 2007).

Duygusal zeka, kişinin kendisinin ve başkalarının duygularına uygun yaklaşımı içeren bir tür duygusal bilgi süreci, duyguların anlamını fark edebilme yeteneği ve biyolojik alandan sosyal alana kadar pek çok boyuttan etkilenen karmaşık yapıda bir kavramdır (Aslan ve Özata, 2006). Duygusal zekâ zihinsel bir beceridir. Sadece duygulara sahip olmak değil, aynı zamanda onların ne anlama geldiğini anlamaktır. Duygu kavramı akıl gerektirir ancak kişiyi zihinsel sisteme ulaştıran, yaratıcı düşüncelere meydan veren şey yine duygulardır (Epstein, 1999’dan akt. Erdoğan, 2008).

Duygusal zekâ; bireyin yaşamındaki başarısının belirleyicisi olarak, öncelikle kendine ait duygularını fark edip tanınması, onları uygun şekilde kontrol edebilmesi ve yaşamındaki hedefleri için öz motivasyonunu gerçekleştirebilmesi ile ilişkili bireysel yetenek ve becerilerle, karşısındaki kişilerin duygularını fark edip, kendini onların yerine koyabilmek ve çevresindeki kişilerle iyi ilişkiler içinde etkileşim kurabilmekle ilişkili sosyal yetenek ve becerilerin bir kombinasyonudur. Bilim adamları duygusal zekânın IQ gibi “kader” olmadığını, her yaşta geliştirilebileceğini ifade etmektedirler. Bu da duygusal zekânın önemini bir kat daha artırmaktadır (Acar, 2002).

Duygusal zekâ, duygusal davranma demek değildir. Aksine duyguları ne zaman, nerede, ne düzeyde ve nasıl kullanacağını bilme ve uygulama yeterliği olarak ifade edilebilir. Duygusal zekâ, şüphesiz salt mantıkla olaylara tepki vermeyi de reddeder. Ayrıca her olayda duygusal tepkiler vermenin de yanlışlığını ifade eder (Titrek, 2007). Duygusal zekâ; duyguları yönetebilme ve onların bilgisi ile gücünden yararlanma becerisidir (Deniz ve Yılmaz, 2004). Duygusal zekâ, mevcut iş çevresinde çeşitli paydaşların duygularını anlamada belirli yetenekleri kapsamakta ve ayrıca bireyleri güçlü duygusal zekâ ile üreten diğer yeteneklerle bütünleştirmektedir (Vigoda-Gadot ve Meisler, 2010). Duygusal zekâ; kişinin kendinin veya başkalarının duygularını gözlemleme, anlama, kullanma ve değiştirme yeteneği olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla duygu yönetimiyle açık bir şekilde ilişkilidir. Bununla birlikte duygusal zekânın nasıl oluştuğu ve genel zekâ ve kişilik özellikleri ile nasıl örtüştüğü ile ilgili bazı fikir ayrılıkları bulunmaktadır. Yine de deliller duygusal zekânın iş etkililiği ile ilişkili olduğunu ileri sürmektedirler (Totterdell, 2002).

Duygusal Zeka kavramı, kısaca "kişinin hem kendi duygularının, hem de karşısındaki kişilerin duygularının farkında olması, onları anlaması, tanımlaması, kaynakları ve nedenleriyle bağlantılandırması, duygularını yönetmesi ve onlardan gerek kişisel alanda gerekse kişilerarası ilişkilerinde etkin bir biçimde yararlanması" olarak açıklanabilir ve görüldüğü üzere içinde "kişisel farkındalık", "empati" (kendini karşısındaki kişinin yerine koyarak, onun duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlaması), "duygu yönetimi" ve "ilişki yönetimi" gibi hem kişisel ve hem de sosyal yetkinlikleri barındırır. Duygusal zekânın temelindeyse Socrates'in de söylediği gibi öncelikle "kişinin kendisini tanıması" yatar. Kendini tanıyan, duygu ve düşüncelerinin farkında olan, güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini bilen bir kişi kendi duygu, düşünce ve davranışlarını yönetebilir ve kişilerarası olumlu ve yapıcı ilişkileri kurabilir. Duygusal zekâ yaklaşımı çerçevesinde büyük önem taşıyan "yönetmek" kavramı, sadece yöneticilerin kendilerine bağlı çalışanları yönetmesi anlamıyla sınırlı kalmamakta, tersine, en önemli farkı yaratanın öncelikle kişinin kendini yönetmesi olduğunun altını çizmektedir (Perek, 2006).

Sonuç olarak duygusal zekâ, kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını tanıma ve kontrol etme yeteneğidir. Bu tanımlar doğrultusunda duygusal zekâ, çalışma ortamını veya hayatı anlayabilme, düşünebilme ve duyguları etkin bir şekilde kullanabilme becerisi olarak tanımlanabilir (Gürbüz ve Yüksel, 2008). Duygusal zekâ, bilişsel ve duygusal

boyutu olan ve duyguları organize eden bir sistemdir. Duygusal zekânın gelişimi bilişsel gelişime paralel olarak gerçekleşmektedir. Bu bağlamda bireyin çevresi ile ilişki kurmaya başladığı andan itibaren duygusal zekânın da gelişimi söz konusudur (Erdoğan ve Kenarlı, 2008).

2.6.1.1. Duygusal Zekâ Modelleri

Duygusal zekânın temeli Thorndike'in 1920 yılında tanımlamış olduğu sosyal zekâ kavramına dayanmaktadır. Thorndike sosyal zekâyı bireyleri anlama ve yönetme yeteneği olarak ifade etmiştir. Duygusal zekâ kavramı ise ilk kez Peter Salovey ve John Mayer (1990) adlı iki psikolog tarafından bireylerin duygularıyla başa çıkma becerisi olarak tanımlanmıştır (Wong ve Law, 2002). Salovey ve Mayer (1990), duygusal zekânın, sosyal zekânın bir tipi olduğunu ve kişinin kendisinin ve duygularının farkında olabilmesi, bunları birbirinden ayırması ve bu süreçten elde ettiği bilgileri, düşünce ve davranışlarında rehber olarak kullanabilme yeteneği olarak tarif etmişlerdir (Acar, 2002; Jordan ve diğerleri, 2002; Doğan, 2005; Doğan ve Demiral, 2007; Gürbüz ve Yüksel, 2008; Girgin, 2009).

Mayer ve Salovey'in yaklaşımında 4 temel beceri bulunmaktadır. Bu beceriler; duyguları algılama, değerlendirme ve ifade etme becerileri ile duyguları, düşünceyi etkilemek, duyguların karmaşık ve değişken yapısını anlamak ve duygusal ve entelektüel büyümeyi desteklemek için kullanmadır (Charbonneau ve Nicol, 2002; Özdemir ve Özdemir, 2007). Salovey ve Mayer'in duygusal zekâ konusunda yapmış oldukları çalışmanın temel varsayımına göre, "Bireylerin duyguları algılama, anlama ve bu duygusal bilgiyi kullanabilme yetenekleri birbirinden farklıdır ve bireyin duygusal zekâ seviyesi, gerek entelektüel gerekse duygusal başarısına ve gelişimine çok önemli katkı sağlar." Yine Salovey ve Mayer'e göre, "duygusal zekâ sadece tek bir özellik veya yeteneği ifade etmez, bireyin kendinin ve başkalarının duygularını değerlendirmeye ve ifade etmeye katkıda bulunan, kendilerinin ve başkalarının duygularını kontrol etmeye yardımcı olan ve bireyin kendi yaşamında motivasyon ve başarıyı sağlayıcı duyguları kullanmayı sağlayan çok sayıda yeteneklerin bir kombinasyonudur (Acar, 2002).

Mayer ve Salovey 1997 yılında teorik bakış açılarını revize etmişlerdir. Bu modelde duygusal zekânın bilişsel bileşenleri daha çok vurgulanmıştır. Bu modele göre, duygusal zekânın tanımı "duyguları algılama, onlara erişme ve düşünceye yardım edecek bir şekilde duygular üretme; duyguları ve duygusal bilgiyi anlama ve duyguları duygusal ve

entelektüel bilgiyi geliştirecek şekilde düzenleme yeteneğidir” (Gürşimşek, Vural ve Demirsöz, 2008). Mayer ve Salovey’in kuramında duygusal zekânın özünü duygular durumunu yönetebilme yeteneği oluşturmaktadır (Newsome, Day ve Catano, 2000). Bilişi duygulara bağlayan duygusal zekâdır, duygular kişiyi daha akıllı yapabilir (İşmen, 2001). Mayer ve Salovey’in duygusal zekâ modelinde duygusal zekâ; duyguyu algılamak ve ifade etmek, duyguyu düşünceyle kaynaştırmak, duyguyu anlamak ve analiz etmek ile duyguları kontrol etmek yetenekleri ile açıklanmaktadır (Doğan ve Şahin, 2007). Daha belirgin olarak Mayer ve Salovey (1997) duygusal zekâyı yetenekler veya bölümler açısından dört bölümde tanımlamıştır: (1) kendinin ve başkalarının duygularını algılama; (2) bilişsel işlevlerdeki bilgiyi asimile etme (benzetme); (3) duyguların rolünü anlamak ve (4) karar vermede duyguları kullanmak ve yönetmek (Ashkanasy ve Ashton-James, 2006). Mayer ve Salovey’in Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâ Modeli’nde yer alan bölümler ve bu bölümlere ilişkin yetenekler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 1: Mayer ve Salovey’in Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâ Modeli

Bölüm	Yetenek
Bölüm 1: Duyguları Algılama, Değerlendirme ve İfade Etme	<ul style="list-style-type: none"> • Kendi duygularını anlama ve ifade etme. • Başkaların duygularını anlama ve ifade etme. • Duyguların tam ifadesi ve gereksinimlerin iletimi. • Farklı duygusal ifadeleri ayırt etme.
Bölüm 2: Duyguların Kullanımı	<ul style="list-style-type: none"> • Duygular dikkati yönetir ve düşünmeyi sağlar. • Ruh hali kişinin algılamasını değiştirir ve değişik bakış açılarından anlamaya neden olur. • Duygusal durumlar problem çözme yaklaşımlarını teşvik eder.
Bölüm 3: Duyguları Anlama ve Muhakeme Etme	<ul style="list-style-type: none"> • Duyguları nitelendirmek ve farklı duygular ile anlamları arasındaki ilişkiyi tanımlamak. • Duyguların içeriğini ve karşılıklı ilişkilerinin sahip olduğu bilgiyi anlamak. • Karmaşık duyguları yorumlamak ve farklı duyguların bileşimini anlamak. • Duygular arasındaki geçişleri anlamak.
Bölüm 4: Duyguları Yönetme / Düzenleme	<ul style="list-style-type: none"> • Hoş ve hoş olmayan duygulara açık olmak. • Duyguları düşünceli bir şekilde, duygusal veya zihinsel gelişimde kullanılabilirliği konusunda ayırt etmek veya birleştirmek. • Olumsuz duyguların etkisini azaltarak ve olumlu duyguların etkisini artırarak, kendinin ve başkalarının duygularını yönetmek.

Kaynak: Doğan ve Şahin, 2007.

1999 yılında Mayer ve Salovey (1990) yaptıkları çalışmaları daha da ileriye götürerek duygusal zekânın, duyguların anlamını fark edebilme kabiliyetine dayandığını ve problem çözmenin temelini oluşturduğunu ifade etmişlerdir. Mayer ve Salovey’in (1990)

duygusal zekâ modeli dört boyuttan oluşmaktadır (Newsome, Day ve Catano, 2000): Birinci bölüm (duyguları algılama); kişinin kendi duygularının farkında olabilme ve bu duygularını ve duygusal ihtiyaçlarını başkalarına anlatabilme yeteneğidir. İkinci bölüm (duyguları özümseme); kişinin hissettiği farklı duyguları birbirinden ayırabilme ve tanımlayabilme yeteneğidir. Bu alanda güçlü yeteneklere sahip olan insanlar diğer birçok insana nazaran kendi duygularını hisseder ve onları tanımlar. Üçüncü bölüm (duyguları anlama); tıpkı iki duyguyu aynı anda hissetmek gibi karışık duyguları anlayabilme, birinden diğerine geçişi tanımlayabilme yeteneğidir. Son olarak dördüncü bölüm (duyguları yönetebilme); verilen durumlardan faydalı olmayan duygular ile bağlantı kurma ve kurmama yeteneğidir (Gürbüz ve Yüksel, 2008).

Mayer ve Salovey'in yaptığı tanımdan sonra 1990'lı yılların ilk yarısından sonraki dönemde duygusal zekâ konusunda pek çok model geliştirilmiş olmakla beraber (Mayer ve Salovey, Bar-On, Cooper ve Sawaf ve Goleman modelleri) duygusal zekâ modellerinden örgütler ve özellikle liderlik üzerinde en çok duran model Daniel Goleman'ın modelidir. Daniel Goleman, duygusal zekâyı, "Kişinin kendi duygularını anlaması, başkalarının duygularına empati beslemesi, ve duygularını yaşamı zenginleştirecek biçimde düzenleyebilmesi yetisi" olarak tanımlamıştır. Goleman'a göre duygusal yeterlik, duygusal zekâyâ bağlı olan ve bireyin işteki performansında önemli ölçüde artış sağlayan, öğrenilen bir yetenektir ve bireyin hayatındaki başarısı kendi duygularını dengeleyebilme ve yönetebilme başarısına bağlıdır (Özdemir ve Özdemir, 2007). Goleman'a (2007) göre duygusal zekâ, azim, sebat, kendi kendini harekete geçirebilmeyi kapsayan, diğerlerinin ne hissettiğini anlayabilme ve dürtülere hakim olabilmeyi sağlayan temel yaşam becerisidir (Doğan ve Demiral, 2007). Mayer ve Salovey'in modelini temel olarak alan Daniel Goleman'ın modeli beş başlık altında toplanmaktadır: Kişinin kendi duygularının farkında olabilmesi, kişinin kendi duygularını yönetebilmesi, empati kurabilme, kişinin kendini motive edebilmesi ve sosyal beceriler (Goleman, 2007; Çakar ve Arbak, 2003; Gürbüz ve Yüksel, 2008). Goleman (2007) işyerinde duygusal zekânın işleyebilmesi için bir takım eylem basamakları önermiştir (Callahan, 2008):

- Kendinin ve başkalarının duygularının farkında olma ve yansıtma
- Kendi duyguları için sorumluluğu kabul etme
- Olumsuz durumları yeniden düzenleme
- Hem olumlu hem olumsuz duygular için kendi tetikleyicilerini öğrenme

➤ Duygusal-yüklü durumlarla karşılaştığımda “Nasıl değişebilirim?” sorusunu sorma

Goleman’ın modelinde duygusal zekâyı oluşturan ilk boyut olan duygusal farkındalık kişinin gerektiğinde gerçek hislerine ulaşmasını sağlar. Eğer bu bilgi girişi olmazsa kişi duygularını tanımlayamadığı gibi kontrol de edemez. İkinci boyut olan öz-duygu yönetimi kişinin öfkeden aşırı sevince kadar her türlü duygusunu yönetmesidir. Burada yönetmekten kasıt bastırmak değildir. Duyguları bastırmak yalnızca onların daha güçlü bir şekilde tekrar ortaya çıkmasına yol açar. Yapılması gereken duyguları kabullenip, duyguların bireyi ittiği anlık tepkilerden uzaklaşmaya çalışmaktır. Üçüncü boyut olan öz-güdülenme; kişinin bütün başarısızlıklar, hayal kırıklıkları ve zorluklara rağmen yılmamasıdır. Dördüncü boyut olan empati ise kişinin kendisini diğerlerinin yerine koyup onları anlayabilmesidir. Sempatiden farklı olarak empati diğer tarafa duyulan bir sevgi değil yapılan tarafsız bir değerlendirmedir. Beşinci boyut olan sosyal yetenekler ise, kişinin diğer kişilerin duygularının farkında olmasını, diğerlerinin duygularını yönetebilmesini ve bu sayede sorunsuz olarak diğerleriyle geçinebilmesini sağlar (Çakar ve Arbak, 2003).

Goleman’a (2004) göre duygusal zekâ, kişinin kendisi ile çevresindeki insanlar arasındaki ilişkidir. Başka bir tanıma göre duygusal zekâ; duyguları doğru anlatıp ifade etme, duyguları bilişsel süreçlerle entegre etme, duyguları anlama ve duyguların çeşitli durumlar üzerinde etkisini anlama gibi duygusal yetenekler ve duyguları yönetmeyi ifade eder (Lyons ve Schnider, 2005). Duygusal zeka, akademik zekadan, yani akademik zeka ile ölçülen salt bilişsel yetilerden ayrı olan, ancak onu tamamlayan yetenekleri tanımlamaktadır (Babaoğlan, 2010). Duygusal zekâ, duyguları doğru anlatıp ifade edebilme, duyguları bilişsel süreçlere entegre edebilme, duyguları anlayabilme ve duyguların çeşitli durumlar üzerindeki etkilerini anlayabilme gibi duygusal yetenekleri içermektedir. (Law, Wong ve Song, 2004). Duygusal zekâ “bireyin kendisinin ve başkalarının duygularını tanımayı ve değerlendirmeyi öğrenmesini, duygulara ilişkin bilgileri ve duyguların enerjisini günlük yaşama ve işe etkin bir biçimde yansıtarak, onlara uygun tepkiler vermesini” sağlar (Yeşilyaprak, 2001; Titrek, 2007).

Duygusal zekâ kavramıyla ilişkili olarak dört alt başlık dikkat çekmektedir. Bunlar; kişinin kendi duygularını algılama yeteneği, başkalarının duygularını algılama yeteneği, kendi duygularını yönetebilme yeteneği ve son olarak da başkalarının duygularını yönetebilme yeteneğidir. Bu kavramın köklerinin Thorndike’nin (1920) “sosyal zekâ”

kavramına dayandığı belirtilmektedir. Bu anlamda sosyal zekâ; insanları anlama, yönetme ve ilişkilerde bilgece davranmayla ilgili yetenekler olarak değerlendirilmektedir (Aslan ve Özata, 2008).

Farklı bir bakış açısına sahip olan Bar –On’a göre ise duygusal zekâ; bireyin kendisini ve diğerlerini anlamasını, kişilerle ilişki kurmasını ve o anda içinde bulunduğu çevreye uyum sağlayıp, o çevreyle başa çıkabilmesini sağlayan yeteneklerden oluşur ve bu sayede çevresel uyum gücünü arttırarak başarıyı yakalar (Çakar ve Arbak, 2004; Özdemir ve Özdemir, 2007; Gürbüz ve Yüksel, 2008).

Duygusal zekâyâ ilişkin en önemli üç model Salovey ve Mayer, Bar-On ve Goleman’ın geliştirdiği modellerdir. Duygusal zekâ kavramını ilk ortaya atan Salovey ve Mayer (1990) bu kavramı; kendi duygularını bilme ve tanıma, duygularını yönetme, kendi kendini güdüleme, başkalarının duygularının farkında olma ve başkalarıyla ilişkileri kontrol edebilme şeklinde tanımlamıştır. Bu tanım, tamamen öz bilinç üzerine odaklanmıştır (Karşlı ve diğerleri, 2002). Bu model bilişsel bir yaklaşım içermekte ve duyguları ifade etmek ve yönetmek için bireylerde bulunması gereken zihinsel yetenekler üzerine odaklanmaktadır. Bar-On ise duygusal zekâ modelini oluştururken duyguların bireylerin başarılarındaki rolünü belirlemeyi hedeflemiştir (Çakar ve Arbak, 2004). Duygusal zekâyı farklı koşullarla baş edebilmeyi sağlayan bir dizi bilişsel beceri veya yetenek olarak tanımlayan Bar-On’a göre duygusal zekâ; duygusal ve sosyal faktörlerin düzenlenmesini içeren çok faktörlü bir özellik olup, bireyin çevresindeki insanlarla kurduğu ilişkilerde ne kadar etkin olduğunu, günlük talep ve baskılarla nasıl başa çıktığını belirleyen beş boyutlu bir kavramdır. Bu modeldeki temel faktörler; ***kişisel beceriler, kişiler arası beceriler, uyum yeteneği, stres yönetimi stratejileri ve motivasyonel ve genel ruh durumu*** faktörleridir (Bar-On ve diğerleri, 2000). Daha sonra Goleman (1995) IQ’su yüksek olduğu halde hayatta başarısız olanların durumundan hareketle duygusal zeka kavramını yeniden ele almıştır. Goleman’ın Salovey ve Mayer’in modelini temel alarak oluşturduğu duygusal zekâ modeline göre ise duygusal zekânın beş temel boyutu vardır; kendi duygularının farkında olma, kendi duygularını yönetme, kendini motive etme, empati, sosyal beceriler (Özdemir ve Özdemir, 2007).

Duygusal zekânın en kapsamlı tanımını ise Cooper ve Sawaf (1997) yapmıştır. Onlara göre duygusal zekâ; duyguların gücü ve kavrayışını insan enerjisi, bilgi ve etki kaynağı olarak sezme, anlama ve etkili olarak uygulama yeteneğidir. Çünkü Cooper ve

Sawaf'a göre, insani duygular çekirdek duyguların, içgüdüsel dürtülerin ve duygusal tercihlerin ortak paydasıdır. Bunlara güvenildiğinde ve saygı duyulduğunda, duygusal zekâ bireyin kendisini ve çevresindekileri daha derin ve kapsamlı bir şekilde anlamasını sağlar (Karslı ve diğerleri, 2002). Duygusal zekâ ve liderlik ilişkisini inceleyen Cooper ve Sawaf (1997) bireyi kendi potansiyel ve hedeflerinin peşinde koşmaya sevk eden, en içten değerleri ve özlemleri harekete geçiren ve onları, hakkında düşündüğü şeylere dönüştüren şeyin duygusal zekâ olduğunu belirtmiştir (Titrek, 2007). Cooper ve Sawaf 1997 yılında yayımladıkları "Executive EQ" adlı kitaplarında duygusal zekânın 4 alt boyutta toplanabilecek beceri ve eğilimlerden oluştuğunu ifade etmişlerdir. Bunlar (Schutte ve diğerleri, 1998; İşmen, 2001);

1-Duygusal Okur-yazarlık (Emotional literacy): Bireyin duyguları ve duygularının nasıl işlev gösterdiği hakkında bilgi sahibi olması,

2-Duygusal Uygunluk (Emotional fitness): Duygusal katılık ve esnekliği içerir,

3-Duygusal Derinlik (Emotional depth): Duygusal yoğunluk ve gelişme potansiyeli,

4-Duyguların Simyası (Emotional alchemy): Duyguları yaratıcılığı ateşlemek için kullanabilme yeteneği.

2.6.1.2. Duygusal Zekâ Araştırmaları

Bir çok araştırmacı duygusal zekaya farklı tanımlar getirmekle birlikte, ortak olarak duygusal zeka tanımlamalarını şu 4 temel yapıda toplamak mümkündür (Weisinger, 1998; Erdoğan ve Kenarlı, 2008):

1-Duygunun tam ve doğru olarak kavranabilmesi, yorum ve tanımlama yeteneği.

2-Kendinizi ya da başka bir kişiyi anlamaya yardımcı olacak, gerek duyulduğu ve istenildiğinde duygulara ulaşabilme ve onları üretebilme yeteneği.

3-Duyguları ve onlardan gelen bilgiyi anlama yeteneği.

4-Duygusal ve entellektüel gelişmeye itici güç olacak duyguları düzenleme yeteneğidir.

Ashkanasy ve Daus'a (2002) göre duygusal zekâ araştırmaları üzerine çalışan araştırmacıların üzerinde hemfikir olduğu dört bakış açısı vardır. Buna göre duygusal zeka (Ashkanasy ve Ashton-James, 2006);

(1) zekânın diğer biçimlerinden farklı fakat ilişkilidir;

- (2) bazılarının diğerlerinden daha fazla sahip olduğu bireysel bir farklılıktır;
- (3) kişinin yaşam süresi boyunca gelişen bir olgudur ve
- (4) kendinin ve başkalarının duygularının algılanması, anlaşılması ve yönetilmesi becerileri içermektedir.

Duygusal zekâ konusunda yapılan araştırmaların merkezinde duyguların bireylerin davranışlarında önemli bir fonksiyona sahip olduğu düşüncesi yer almaktadır. Buradan hareketle duyguların iyi yönetilmesi durumunda bir takım olumlu katkıları olacağı söylenebilir. Sosyoanalitik yaklaşıma göre duygusal zekâ başarma, başkaları ile iyi geçinme ve onları anlama güdüsünü etkilemektedir. Yine bu yaklaşıma göre duygusal zekâ bir sosyal beceridir ve bu beceri de çalışanların iş performanslarını etkilemektedir. Duygusal zekâ, duyguların yönetimiyle ilgili olduğu için yüksek duygusal zekâ sahibi bir bireyin de pozitif düşüncelerini yüksek performansa çevirmesi ve negatif düşüncelerin olumsuz etkisinden kendisini kurtararak performansını artırması beklenmektedir (Wong ve Law, 2002; Gürbüz ve Yüksel, 2008).

Yüksek duygusal zekânın düşük duygusal zekâyâ göre bireysel ve örgütsel performans üzerindeki etkisi kesin olmasa da, şimdiye kadarki kanıtlar yüksek duygusal zekâlı çalışanların düşük duygusal zekâlı olanlara göre olumlu örgütsel iklimde katkıda bulunma olasılıklarının daha fazla olabileceğini düşündürmektedir. Bireysel olarak çalışanların duygusal zekâsı çeşitli şekillerde sağlıklı bir örgütsel iklim ve olumlu örgütsel sonuçlar yaratılmasına katkıda bulunur. Bireysel düzeyde yüksek duygusal zekâ, bir kişinin kendi duygularının ve başkalarının duygularının farkına varma, anlama ve yönetme becerisi ile ilişkilidir. Sonuç olarak yüksek duygusal zekâlı bireyler işyerinde daha sosyal ve duygusal yeterlik gösterirler, bu da çeşitli örgütsel çıktılarla olumlu anlamda ilişkilidir. Örneğin, Jordan ve Troth (2004) duyguları yönetme becerisinin işbirlikli çatışma çözme tarzı, grubun uyumlu bir şekilde çalışmasını yönetme ve sonuç olarak da daha yüksek takım performansı ile olumlu anlamda ilişkili olduğunu bulmuştur. Ashkanasy ve meslektaşları (Ashkanasy ve Tse, 2000; Dasborough ve Ashkanasy, 2002) da liderlik yeteneğinin liderin duyguları yönetme becerisi ile ilişkili olduğunu iddia etmişlerdir. Bu durumda yüksek duygusal zekâlı yöneticiler kendilerine göre daha düşük duygusal zekâyâ sahip meslektaşlarından kendi kararlarını etkileme olasılığı olan duygusal etkileri algılama, anlama ve yönetme konusunda daha dirayetlidir. Bu durum Goleman'ın yüksek duygusal

zekâlı yöneticilerin daha stratejik karar vericiler olması daha muhtemeldir iddiasını doğrulamaktadır (Ashkanasy ve Ashton-James, 2006).

Duygusal zekâ duygular yoluyla düşüncenin daha akılcı olması ve bireyin duyguları hakkında daha akılcı düşünebilme becerisinin bileşeni olarak da ifade edilebilir. Bütün bu açıklamaların ışığında duygusal zekâ yönetimini, bireyin hem kendisinin hem de karşısındakinin duygularını algılama, anlamlandırma, kontrol etme, duygusal beklentilere uygun ve yaşamında pozitif yönde etki ve enerji yaratacak biçimde stratejiler geliştirme süreci olarak tanımlamak mümkündür. Dolayısıyla duygusal zekâ bireyin içsel ve kişilerarası alanda başarı ve tatmin için duygu dünyasında etkili manevralar yapma yeteneğini ifade eden bir yaklaşımdır (Yaylacı, 2008; Kervancı, 2008). Duygusal zekâ yönetiminde duyguları engelleme değil, uygun biçimde yönetme, bireysel stratejilerin izini oluşturmaktadır (Yaylacı, 2008). Duygusal zekâsı gelişmiş bir kişi “bir şeyi yapabilme inancı” geliştirebilir ve aynı zamanda duygularını kontrol etme yetisini kullanarak kaygı, endişe gibi olumsuz duygularını en aza indirgeyip yüksek kalitede bir yaşam sürdürebilir (Dutoğlu ve Tuncel, 2008).

Çalışma yaşamı açısından bakıldığında duygusal zekâsı yüksek kişilerden oluşan örgütlerde yöneticilerin duygusal iklimi oluşturma çabalarının daha kolay olacağı düşünülebilir. Bu bağlamda yöneticilerin gerek işe alım sürecinde gerekse de iş başında yetiştirme sürecinde çalışanların duygusal zekâ düzeylerine dikkat etmeleri örgütteki birlikteliği sağlama açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

2.6.2. Duygusal Emek

Örgütlerde tutumların ve davranışların oluşmasının temelinde duygular bulunmaktadır. Günümüzde işverenlerin; çalışanların duygularını ve duygusal gösterimlerini şekillendirme çabaları, duygusal emek kavramının örgütsel davranış alanında önem kazanmasına neden olmuştur. İşverenler tarafından gerçekleştirilen bu yönetim, şekillendirme veya kontrol çabası, yazılı kurallar şeklinde olabileceği gibi, daha informal bir şekilde protokol veya beklentiler biçiminde veya kurum kültürünün bir parçası olarak da ortaya konabilmektedir (Mann, 2007). Çalışanlar ise kendilerinden beklenen şekilde davranabilmek için, bilinçli veya bilinçsiz olarak, çeşitli duygu yönetimi metotları kullanılmaktadırlar (Güngör, 2009). Duygusal emek çalışanların günlük iş yaşamlarının önemli bir bileşenini oluşturmaktadır ve duygusal zekânın bu yeni yapısı işyerinde

duygularla uğraşmak için yöneticilerin ve çalışanların yeteneklerinin kontrolünü elinde tutmaktadır. Örgütlerde duyguların yönetilmesi her yönetici için önemli bir araç olarak görülmektedir (Ashkanasy ve Daus, 2002).

Duygular doğrudan davranışı etkilemektedir. Dolayısıyla işyerinde birisi duyguları yönetmelidir. Burada duygusal emek kavramı ortaya çıkmaktadır. Duygusal emek çalışma esnasında arzulanan düzeydeki duyguların ifade edilmesi gerekliliğinin kontrolü, planlaması ve çabasıdır. Duygusal emek işin bir parçası olarak veya örgüt amaçlarını geliştirmeye yönelik belirli duyguların sergilenmesinin çalışanlardan beklenmesinin düzenlenmesi işidir. İş arkadaşlarıyla, müşterilerle, iş sağlayıcılarla ve diğerleri ile etkileşimde çalışanlardan bu kurallara itaat etmesi beklenir (<http://www.naukrihub.com/hr-today/emotions-at-performance.html>, 2012).

Duygu olgusunu çalışma ortamındaki boyutlarıyla ele alırken, bu konuda önemli bir ayrımın altını çizmek gerekir. En genel haliyle bakıldığında, belirli bir işte çalışma eyleminin insanoğlunun sosyal varlığının önemli bir belirleyicisi olduğu ve böylelikle sevmeye, nefret etmeye, acıma, korku, hüsrana, sevinç, suçluluk, kıskançlık gibi çeşitli duyguların hissedildiği ve ortaya koyulduğu bir alanı temsil ettiğini söylemek mümkündür. Çalışma yaşamında duygular söz konusu olduğunda, çok çeşitli araştırma boyutları gündeme gelmektedir. Fakat bunun yanında, yine özellikle son dönemlerde önemi giderek artan bir konu olan, müşteriye ya da yapılan işin muhatabı kişiye karşı sergilenen davranışlardaki duygusal bileşenler ya da bu davranışın duygusal karakteri de, çalışma ortamında duygu olgusunu farklı bir boyutu ile incelemeye çalışan bir alandır. Kişinin işini yaparken sergilediği davranışları ile karşı tarafa belirli bir duygusal mesajın iletilmesini sağlamak, üstlenilen iş rolünün bir özelliği olarak artık birçok işin gereklilikleri arasında sayılmaktadır. Burada duygular işe karşı, işten kaynaklanan ya da iş ile ilgili hissedilenler olarak değil, işi belirli bir “duygu ifadesi” takınarak yapma ve daha çok işin muhatabı olan karşı tarafta bir his yaratma çabası boyutunda ele alınmakta, bu tür bir çaba da “duygusal emek” olarak adlandırılmaktadır (Seçer, 2005).

Hizmet sektöründeki birçok çalışma duygusal yönetimin çalışanın iş performansını doğrudan etkilediğini açıkça ortaya koymaktadır (Adelmann, 1989; Morris ve Feldman, 1997). Yüksek düzeyde duygusal hizmet sağlanan çalışanlar duygusal emek sergilerken müşterilerle etkileşimleri esnasında duygularını sürekli olarak ayarlamak durumundadırlar ve ayrıca kendi içsel duygularını kontrol etmek ve yönetmek için daha büyük çabalar tahsis

etmelidirler. İşin içeriği daha karmaşık hale geldikçe bireylerin kendi duygularını ve diğer insanların duygularını nasıl yönettikleri daha da önemli hale gelmektedir (Tsai, 2009).

Örgütsel yaşamda duygular üzerine literatürdeki bakış açısı; çalışanların müşterilere karşı sergiledikleri duyguların nasıl kontrol edileceği ve yönetileceği üzerine çalışanların girişimleri üzerine odaklandığı görülmektedir. Duygusal emek genellikle hizmet sektöründe örgütler tarafından istenen duyguların ifade edilmesi eylemi olarak tanımlanabilir (Morris ve Feldman, 1997).

Genellikle örgütsel amaçlara ulaşılabilmesi için yöneticilerin gerekli gördükleri ile hissedilen duygular arasında bir farklılık vardır. Örgütün işin bir parçası olarak duyguların belirlenen bir şekilde ifade edilmesini tavsiye etmesi duygusal emek olarak bilinir. Duygusal emek büyük ölçüde yapay duyguların sergilenmesini ifade etmektedir ve bu duygular yönetim tarafından kontrol edilen ve çalışan el kitabında tanımlanan duyguları ifade etmektedir (Hochschild, 1983, Wharton, 1999). İşyerinde duygunun doğası ve süreci, bilimsel anlamda Hochschild'ın (1983) havayolu sektöründe duygusal emek ile ilgili çığır açan çalışması ve duygu ile ilişkili davranışın ücretli işgücünün önemli bir bileşeni olduğu yönündeki değerlendirmesi ile önemli ilgi görmüştür. Hochschild işverenler için çalışanlar tarafından iş esnasında ifade edilen duyguları ve bunların sonuçlarını anlamlı bir şekilde inceleyerek sunan ilk kişidir. Hochschild bir kişinin bu koşullarda duygularını kontrol etmesini bir emek şekli olarak ifade etmektedir (Byradley, 2010) ve bunu duygusal emek olarak adlandırmaktadır. Hochschild (1983) duygusal emeğin birilerinin kendi duygularını yönetmekten farklı olduğunu, duygusal emeğin örgüt tarafından istenilen duyguların sergilenmesi olduğunu belirtmiştir (Miller, Considine ve Garner, 2007).

Hochschild duygusal emeği, “alenen gözlemlenebilir yüz ve beden sergilemesi oluşturmak için hislerin yönetimi” olarak tanımlamaktadır: duygusal emek bir ücret karşılığı satılır ve dolayısıyla değişim değerine sahiptir (Hochschild, 1983; Byradley, 2010). Hochschild'ın (1983) duygusal emek tanımı bireyin duygularının ve bir dereceye kadar da başkalarının duygularının yönetimi, değerlendirilmesi ve anlaşılması ile ilgilidir. Duygusal emek hislerin ne zaman ifade edileceğini ve ne zaman ifade edilmeyeceğini değerlendirmeyi, duyguların ifadesinin nasıl uygun olduğunun ve nasıl uygun olmadığının değerlendirilmesini ve duyguların ifadesinin düzenlenmesini ve yönetimini içermektedir (Brown ve Brooks, 2002).

Duygusal emeğin başlangıcı özellikle hizmet sektöründe olmak üzere birçok işte duygunun uygun bir şekilde sergilenmesi ile ilgili kuvvetle onaylanan kuralların somutlaştırılmasıdır (Rafaeli ve Sutton, 1987; Sutton ve Rafaeli, 1988). Böyle belirgin kurallar genellikle işe alma stratejilerine yansıtılır veya iş tanımlarında yer almaktadır (Ashkanasy ve diğerleri, 2002). Bu kurallar ayrıca örgüt kültürüne girmeye eşlik eden sosyalleşme törenlerine de yansıtılmış bir şekilde örtülü kurallar şeklinde de belirgin olabilir (Ashkanasy ve Ashton-James, 2006). Duygusal emek ayrıca ödüllerle ve iş değerlendirme ile ilgili politikaları da etkilemektedir. Aslında, bu örgütlerdeki iş performansı büyük ölçüde çalışanların duygusal ifade ve yönetim becerilerine bağlıdır ve özellikle de aynı anda başka bir duygu hissediyorken, istenen duyguyu gösterebilme yeteneğine bağlıdır (Hochschild, 1983). Bu her zaman kolayca başarılacak bir şey değildir, dolayısıyla bu becerilere sahip olanların son derece değerli olması ve örgütlerinde ödüllendirilmesi olasıdır (Ashkanasy, 2003).

Ashkanasy (2003)'e göre duygusal emek duyguların yönetimini yansıtmaktadır. Bu bazen bilinçli, bazen bilinçsiz bir şekilde zihinsel çaba yoluyla ortaya çıkar ve amacı kişisel hisleri ve duyguları değiştirmektir (Grama ve Botone, 2009). Duygusal emeğe etkileşimci bakış açısı ile bakan Morris ve Feldman (1996) duygusal emeği, “kişilerarası işlemler esnasında örgüt tarafından ifade edilmesi arzu edilen duygunun kontrolü, planlanması ve çabası” olarak tanımlamıştır. Grandey (2000) ise duygusal emeği “hem hisleri hem de ifadeleri örgütsel amaçlar için düzenleme süreci” olarak tanımlamıştır. Ashforth ve Humphrey (1993) de duygusal emeği “örgüt için izlenim yönetiminin bir şekli ile uğraşma amacı ile uygun duyguları sergileme hareketi” olarak tanımlamışlardır. Onlar bu tanımları Hochschild'ın ilk kavramsallaştırması üzerinde titizlikle durarak savunmuşlardır; çünkü bu “davranışa vurgu yapar ve tecrübe edilen duyguyu ifade edilen duygudan ayırt eder” (Byradley, 2010). Duygusal emekle ilgili çalışmaların çoğunluğu olumlu duyguların ifade edilmesi için düzenlenen kurallarla ilgilidir (Domagalski, 1999).

Duygusal emek örgütler tarafından üretilmiştir, böylece duygu sağlayıcılar duygularını göstermek için kurumlarınca talep edilenleri takip etmek durumundadırlar (Ashforth ve Humphrey, 1993). Farklı çalışma rolleri, aynı pozisyonda olsa bile farklı müşterilerle karşılaştığından farklı duygular göstermeyi talep edebilir (Sutton ve Rafaeli, 1988). Yüksek duygusal emek çalışanları güçlü bir içsel empatik yeteneklere sahip olduklarını gördüklerinde, içsel iş problemlerinin ve bunların kaynaklarının daha iyi

farkına varırlar ve örgütsel beklentilerle kişisel olarak gerçekleştirilen gerçek performans arasında tutarsızlıklarla karşı karşıya kaldıklarında, kendilerini örgütsel beklentileri karşılamak konusunda daha iyi ayarlayabilirler (Tsai, 2009).

Duygusal emeğe karşı bireyler uygun duygusal gösterimleri farklı şekillerde üretirler: Yüzeysel temsil ve derin temsil (Hochschild, 1983). Yüzeysel temsil çalışanın hissetmediği halde “maske takarak” davranışta bulunmasını ifade etmektedir. Yüzeysel temsil çalışanların gerçekten hissettikleri duygulardan çok işin gerektirdiği duyguları ifade etmesini içermektedir. Örneğin kötü bir gün geçiren bir uçuş görevlisi uçaktaki yolculara gülümseyerek sahte bir davranışta bulunabilir. Bununla birlikte yüzeysel temsil her zaman güvenilir görünmeyebilir ve çalışanın hissettikleri ile ifade ettikleri arasındaki zıtlık çalışmada yabancılaşma hissini uyandırabilir (Totterdell, 2002). Yüzeysel temsilin aksine derin temsil bireyin duygusal olarak temsil etme kuralını kendi içsel duyguları olarak görmesini içermektedir (Miller, Considine ve Garner, 2007). Derin temsil çalışanın ifade etmek istediği duyguları tecrübe etmeye çalışmasını içermektedir. Bu duygu yönetimi metodu yüzeysel temsil ile karşılaştırıldığında daha fazla çaba gerektirir ve daha iyi hizmet performansına ve daha yüksek iş doyumuna yol açar (Totterdell, 2002).

Duygusal emek duygusal ifadenin düzenlenmesini içerdiğinden çalışanların öz-düzenlemeli kaynaklarını tüketmesi olasıdır ve bu yüzden çalışanların davranışlarını kontrol etme yeteneğini azaltmaktadır. Ashkanasy ve diğerleri (2002) duygusal emeğin ayrıca çalışanların gerçek iç duyguları ile sergiledikleri duygular arasında içsel bir çatışmaya yol açan “duygusal uyumsuzluğa” yol açabileceğini ifade etmiştir (Ashkanasy ve Ashton-James, 2006). Middleton (1989) örgütlerde gerçekten hissedilen duygularla sergilenen duygular arasındaki çelişkiyi “duygusal uyumsuzluk” olarak tanımlamıştır. Çalışanlar örgüt tarafından gerekli görülen duygularla çalışanların gerçek veya içsel duyguları çarpıştığında duygusal uyumsuzlukla karşı karşıya kalırlar. Duygusal uyumsuzlukla ilgili araştırmalar uyumsuzluğu duygusal emeğin bir sonucu olarak nitelendirmişlerdir (Adelmann, 1989). Bununla birlikte bir sonuç olmaktan ziyade, duygusal uyumsuzluk duygusal emek yapısının üçüncü bileşeni olarak da nitelendirilebilir (Morris ve Feldman, 1997).

Duygusal emeğe yönelik beklentiler zamanla kurum kültürünün bir parçası haline gelmektedir. Böyle bir yapıyı oluşturmaya ve güçlendirmeye dönük girişimler çoğunlukla işyerinde çalışanların duygularının yönlendirilmesi ve kontrolünü gerektirmektedir.

Sonunda kurum kültürü sadece çalışanların davranışlarını değil aynı zamanda hislerini de kontrol etmeye yöneldikleri bir yapıya dönüşmektedir (Güngör, 2009). Duygusal emeğin etkileri farklı çalışanlar için tabii ki farklı olabilir. Bazıları duygusal emeği etkili bir şekilde yerine getirme konusunda daha donanımlı veya becerikli olabilir. Üstlenilen duygusal emeğin çeşidine dayalı olarak sonuçlar da farklılaşabilmektedir (Ashkanasy ve Daus, 2002).

Hochschild (1983) "The Managed Heart" isimli kitabında duygusal emek gereksinimlerinin olası psikolojik etkilerine dikkat çekmiştir. Hochschild (1983) duyguların sabit (kararlı) bir şekilde yönetilmesinin çalışanlar için psikolojik sıkıntı, tükenmişlik ve sıradanlık duygusu gibi zararlı sonuçlar doğuracağını belirtmiştir. Gerçekten hissedilen duyguların yinelemeli olarak yönetilmesiyle, çalışan gerçekten hissettiği duygularla nasıl hissetmesi gerektiği ile ilgili beklenen "yaratılmış" duyguları ayırt etmede zorluklar yaşar. İşyerinde duygularının yönetilmesi uzun vadede çalışanın kendine yabancılaşmış hissetmesine neden olabilir (Sloan, 2007). Birçok nitel çalışma, çalışanların sergilemiş oldukları duygu yönetimi ile sıkıntılı duruma düştüklerini göstermesine rağmen, bazı araştırmalar duygu yönetiminin hepsinin zararlı olmadığını belirtmişlerdir (Sloan, 2008).

Duygu yönetimi birçok meslekte ortaktır. İşte diğerleri ile etkileşimde, çalışanlar genellikle işlerini yaptıkları süreçte hissettikleri duyguları gizlemek, bastırmak veya değiştirmek durumunda kalmaktadırlar. Duygusal emek tipik olarak; çalışan tarafından öngörülen duygusal gösterimin sürdürülmesini gerektirir ve karşısındakilere karşı belirli bir duygusal durum üretmeye çalışmayı gerektirir. Bununla birlikte duygu yönetimi literatürünün de belirttiği gibi kişisel duyguların kararlı işlemesi çalışanların psikolojik olarak mutlulukları üzerinde sonuçlara sahiptir. Çalışanlar psikolojik olarak sıkıntı ile sonuçlanan gerçek hislerinden ve karakterlerinden uzaklaşırlar ve kendilerini sıradan hissederler (Hochschild, 1983; Erickson ve Wharton, 1997; Sloan, 2008).

Birilerinin duygularını yönetme veya gerçek duygulara karşı duygulara anlam verme ihtiyacı birçok işte farklı derecelerde tanımlanır. Bu ihtiyaç özellikle de hizmet sektöründeki işlerde müşteri servislerinde daha açık ve ortadadır. Çalışanlar tarafından duygusal emeğin başarılı bir şekilde yönetilmesinin müşterileri tutmada, toparlamada ve memnun etmede önemli bir rol oynadığı artan bir şekilde anlaşılır hale gelmektedir (Ashkanasy ve Daus, 2002). Örgütler hizmet etkileşiminin kalitesi ile müşterilerin ifade

ettiği memnuniyet gibi duygusal emekten faydalanmayı beklemektedir. Ancak uzun vadede bireysel olarak çalışanlar duygusal tükenmişlik yaşayabilirler, bu da olumsuz ve potansiyel olarak yıkıcı sonuçlara yol açabilir (Härtel, Ashkanasy ve Zerbe, 2005). Yüksek duygusal emek çalışanları, daha iyi duygusal kararlılık ve duygusal yönetim becerilerine sahip olduklarında, duygusal bozukluklara karşı koyabilirler ve kontrol altına alabilirler ve soğukkanlılıklarını sürdürebilirler ve karşısındakilerle etkileşim kurarken olumlu duygular sergileyebilirler (Tsai, 2009).

Çalışma yaşamı açısından bakıldığında duygusal emek, daha çok örgüt tarafından istenilen duyguların sergilenmesini ifade ettiğinden, bireylerin gerçek duygularını her zaman yansıtmayabilmektedir. Duygusal emek daha çok hizmet sektöründe ve özellikle de kamu kurumları dışında kalan özel işletmelerde üzerinde daha çok durulan bir olgudur. Bu açıdan bakıldığında duygusal emek daha çok sergilenen davranışların kontrolü, yönetilmesi ile ilişkili bir kavramdır. Bu yönüyle duygu yönetimi kavramından ayrıldığı söylenebilir.

2.6.3. Duygusal Kimlik

Kimlik, bir özellik, bir nitelik belirtisidir ve kimlikler her şeyden önce farklılıkları da ortaya koyar. Kimliğe yüklenebilecek işlem bir sınıflama işlemidir ve bu işlem farklılıkları belirtir. Kimlik en geniş anlamıyla, bireyin tüm özelliklerini kapsar; hem kişinin kendisini nasıl gördüğü, hem de toplum tarafından nasıl görüldüğü, kimlik kavramıyla ilgili konulardır. Bir insanın kişiliği birçok kimlikten oluşmaktadır. Kişilik, bireyin kimlikler içinde ve kimliklerle bir örgütlenmesidir. Çünkü birey, kimlikler aracılığıyla toplumsal çevreye uyum sağlar (Aşkın, 2007).

Psikologlar kimliği, bireyi, diğer bireylerden ayırt eden tutarlı ve yapılanmış göstergeler olarak tanımlamışlardır. Sosyolojik kimlik, toplumsal cinsiyet ve sınıf belirlemelerinde kullanılan bir kavram olup, bireyin sosyal durumunu ifade eder. Felsefede ise kimlik, öznenin varoluşunun ontik, epistemik, etik ve estetik gibi belirlemeleri sonucu oluşmuş olan gerçekliklerdir. Sosyolojik kuramlara göre, insan her şeyden önce sosyal bir varlık olduğu için kimliğin ortaya çıkmasında ve şekillenmesinde organizmanın iç dinamiklerinin yanında, sosyal yaşamın da belirleyici fonksiyonları vardır (Aşkın, 2007).

Geleneksel örgüt yapılarının değişmesi, örgütsel metotların kurumsallaşması ve kurumsallaşmayı sürdürme isteği, örgütlerin üyelerinin hem kalplerinde hem de zihinlerinde yer edindirme zorunluluğunu beraberinde getirmiştir. Bürokratik yapıların

azalması, örgütün nasıl duruş sergilediği gibi içsel yapıları daha önemli hale getirmiş, örgütsel kimlik kavramının önemi ortaya çıkmıştır (Tüzün ve Çağlar, 2008; Taşdan, 2010).

Örgüt kimliği kişinin örgütle özdeşleşmesine bilişsel ve duygusal temel oluşturur. Örgütsel kimlik ile duygusal olarak özdeşleşen bireyler, örgütsel kimliği destekleyen ya da tehdit eden konularda eylem alma isteği içinde olurlar (Dutton vd., 1994'ten akt. Taşdan, 2010). Örgütsel kimlik; çalışan grubunun duygusal bağlamının önemli bir parçasıdır ve örgüt üyelerinin örgüte olumlu bağlılıklarını etkiler. Güçlü ve çekici bir örgütsel kimlik duygusal bulaşma, duygusal mukayese ve empati mekanizmalarını geliştirir ve grup üyeleri birbirinin olumlu ifadelerini daha kolay bir şekilde fark eder (Walter ve Bruch, 2008).

Burgess ve diğerleri (2006) bireylerin 5 kimlik alanının tek bir karışımına sahip olduklarını ve kararların, değerlerin ve vizyonun bu alanların yaşantıya nasıl etkilediği ile belirlendiğini belirtmiştir. Herkesin ön planda çalışan kimlik alanı farklıdır ve buna asıl, öncelikli kimlik alanı denilmektedir. Bu kimlik alanları bilişsel kimlik (zihin), kültürel kimlik (ilişkiler), duygusal kimlik (kalp), fiziksel kimlik (beden) ve ruhsal kimlik (ruh) olarak sınıflandırılmıştır (Burgess, Pugh ve Sevigny, 2006).

Duygular her eylemi olumlu veya olumsuz olarak etkiler ve bireyin diğerlerini nasıl algıladığını ve bireyler tarafından da nasıl algılandığını şekillendirir. Duyguların kökenini tanımak bireyin kendisinin kim olduğunu anlaması açısından önemlidir. Hisleri keşfetmek bireyleri gelecekte nasıl hissetmek istediklerini şekillendirme konusunda güçlendirecektir. Hiçbir şey hislerle deneyimden daha önemli değildir. Hisler yaradılışın en doğal parçasıdır. Kavramsal düzeyde ortak görüş duyguların kalpten geldiği ile ilgilidir. Kalp, insanın oluşturduğu sevginin ve nefretin, sevinç ve kederin, mutluluk ve kızgınlığın sınırını belirleyen duyguların kavramsal merkezidir (Burgess ve diğerleri, 2006).

Duygular beyinde amigdala denilen bir yerde oluşur. Amigdala duygusal hafıza bankası gibi işlev görür. Hayatta bir şeyler meydana geldiğinde amigdala duygusal hafızaya dayalı olarak harekete geçirmek için limbik sistemi tetikler. Duygusal hafızanın birikimi bireyin nasıl tepki göstereceğine karar vermesini sağlar. Doğal olarak nasıl tepkide bulunduğu ve duyguların nasıl açıklandığı duygusal kimliği oluşturur (Burgess ve diğerleri, 2006).

İş yerindeki duygular bireylerin tutumları, kişiliği, bireylerin başkalarını nasıl algıladığı ve bireylerin iş çevrelerini nasıl yorumladığı hakkında birçok şey söylemektedir.

İşyerinde duyguları anlamamanın ana fikri; duygusal tetikleyicilerin farkına varmak, bu tetikleyicilere karşı bireylerin cevaplarının (tepkilerinin) farkına varmak ve takip eden davranışın uygun olmadığı hallerde cevabı (tepkiyi) değiştirme girişiminde bulunmaktır (Anderson, 2002).

Duygular, bireyi üstün olmaya, en iyisini ortaya çıkarmaya sevk eder veya bireyin en büyük zayıflıklarını ortaya çıkarır. Duygular, düşüncelerin ve eylemlerin kılavuzu ve hızlandırıcısı olarak hareket ederler. Aslında zaman içerisinde nasıl hissettiği, bireyin kim olduğunu şekillendirir, dünya ile ilişkilerini şekillendirir ve kendini nasıl gördüğünü şekillendirir. Duygusal kimliğin niçin tanınması ve yönetilmesiyle ilgili üç temel neden vardır. Bunlar (Burgess ve diğerleri, 2006):

1. Duyguları ihmal etmek yaşamda ani patlamalar, öfke, depresyon, fobiler ve karışıklıklar oluşturur.
2. Duyguları kullanmak güçlendirir.
3. Eğer birey duygularını yönetemezse, diğerleri onun duygularını yönetir.

Duygular doğaldır ve düşünceler gibi çeşitlidir. Herkes farklı duyguları tecrübe eder ve farklı biçimlerde açıklayabilir. Duygusal kimlik; hislerin, bireyin kim olduğu ve dünyayı nasıl gördüğü ile ilgili yol göstermesine ilişkin kişisel algısıdır. Duyguların kökenlerini tanımak ve onların ifade ediliş biçimi bireyin kendisini anlaması açısından önemlidir. Bireyler kendilerini ne kadar iyi anlarsa, başkalarını da o kadar iyi anlar. Duygularını keşfetmek ve duyguların bireyi keşfetmeye ve güçlendirmeye yönlendirmesi bireyi motive eder ve gelecekte nasıl hissedeceğini de şekillendirir (http://www.myvisionportal.com/index.php?option=com_content&task=view&id=58&Itemid=10, 2012).

Çalışma yaşamı açısından bakıldığında duygusal kimlik örgütün diğer örgütlerden ayrılan yönünü ifade etmesi açısından önemlidir. Duygusal kimlik duygusal iklim ve duygusal emek kavramlarının daha içselleştirilmiş biçimleri olarak ele alınabilir ve kişilerin örgütleriyle özdeşleşmelerine yol açar. Örgütte oluşturulan duygusal kimlik, hem duygusal iklimin sağlanmasında hem de örgüte yeni katılan bireylerin örgütle özdeşleşmesinde yöneticilere önemli avantajlar sağlar.

2.6.4. Duygusal İklim

İklim kavramı örgütlerin yumuşak yönü, insani yönü ile ilgilidir. İklim insanların nasıl hissettikleri ve hislerine ve etkilenmelerine göre nasıl hareket ettikleri ile ilgilidir. Çünkü hisler ve etkilenmeler geleneksel olarak irrasyonel kabul edilmektedir ve geleneksel örgüt teorilerinde örgütsel davranışın bu yönünün ihmal edilmesine yönelik bir eğilim söz konusudur (Ashkanasy, 2003; Pirola-Merlo, Härtel, Mann ve Hirst, 2002; Håkansson, Obel ve Burton, 2008).

Örgüt iklimi, örgüt üyelerinin işe, örgüte ve yönetime karşı ortak ruh halini oluşturmaktadır. Bu kavram örgüt kültüründen ayrı bir kavramdır. İklim esasen duygusal bir olgudur. Kültür ise daha karardır ve inançlarda, değerlerde ve varsayımlarda kökleşmiştir. Beyer ve Niño (2001) örgüt üyelerinin duygusal görüşleri ve durumları ile örgüt kültürünün yakından ve karşılıklı olarak nasıl ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu nedenle hem örgüt iklimi hem de örgüt kültürü duygusal dayanaklara sahiptir (Ashkanasy, 2003).

Örgütü diğer örgütlerden ayırarak ona belli bir kimlik kazandıran, örgütteki personel tarafından algılanan veya onların davranışları üzerinde etkide bulunan bireysel, örgütsel ve çevresel nitelikteki özellikler bütününe örgüt iklimi denir (Arslan, 2004). Örgütsel iklim hem iş doyumunu hem de örgütün amaçlarına ulaşma becerisi ile ilişkilidir. Benzer bir şekilde duygusal iklim de örgütün ve üyelerinin davranışı ile ilgili olduğu kadar, çalışanların amaçlarının gerçekleştirilmesinin artırılması ile de ilişkilidir. Duygusal iklim grup üyelerinin sosyal etkileşimleri yoluyla ortaya çıkan ortak üstün duyguları ifade etmektedir. Duygusal iklim, grubu etkileyen ekonomik, politik ve sosyal olaylardan etkilenmektedir (Ruiz, 2007).

Örgütün üyeleri paylaşılmış sosyal çevreden ve ortak deneyimlerden dolayı benzer değerler, güdüler, inançlar ve tutumlar geliştirirler. Bu benzerlikler belirli olaylara bir karşılık olarak benzer duygular üretmeye yönelik, örgüt üyelerinin paylaşılmış değerlendirme tutumlarından kaynaklanmaktadır. Bu paylaşılmış değerlendirme tutumları örgüt kültürünün veya örgütsel iklimin önemli bileşenleridir. Örgüt üyelerinin olayları psikolojik olarak ortak olarak algılamaları ve değerlendirmeleri, belirli olaylara karşı duygusal tepkilerde ortak eğilimler üretmesi önemlidir. Bunlar örgütlerde duygusal iklimin oluşması için birer önkoşuldur (Scherer ve Tran, 2001).

Duygular sosyal düzen ve düzensizliğin, çalışma yapılarının, çatışmanın, etkilemenin, uyumun, duruşun, cinsiyetin, cinsel özelliklerin ve politikaların özünde vardır. Duygular sosyalleşmenin, etkileme ve yönlendirmenin ürünleridir. Duygular örgüt yaşamının günlük akışı içinde açık bir şekilde insan ruhu içinde belirsiz bir şekilde çalışırlar. Örgütlerde değişim programını planlamada ve uygulamada duygusal tepkilerin dikkate alınması gerektiği aşikârdır. Ayrıca duygular çalışanların motivasyonunda oldukça önemlidir. Duyguların dinamik bir yapıya sahip olduğu ve örgütün duygusal iklimini şekillendirdiği ile ilgili yöneticilerin bilinçli olup olmadığı henüz net değildir. Bireyler duygulara sahiptir ve toplu olarak bu bireysel duygular duygusal iklimi oluşturur ve bu da bireysel duyguları etkiler (Tran, 1998).

Örgütsel alanla ilgili literatürde öncelikle hissedilen duygudan ziyade sergilenen duygu bağlamında birçok yazarda örgüt kültürünün duygusal temelleri görülmektedir (Beyer ve Niño, 2001; Fineman, 2001; Hochschild, 1983; Rafaeli ve Sutton, 1987). De Rivera (1992) duygusal iklimin objektif bir olgu olduğunu ve böylece objektif algılama ve yorumlama konusunda esnek olduğunu ve gözlemciye nasıl araştırılacağı bilgisini sağladığını belirtmiştir. Sonuç olarak onun bakış açısına göre gözlemci sergilenenden ziyade hissedilen duygu işaretlerine karşı duyarlı olmalıdır. Bu işaretler örgüt üyelerinin bireysel ifadeleri değildir, örgüt içerisinde sosyal yapılar ve davranış kalıpları içerisinde açık olan ifadelerdir. De Rivera insanların bu işaretlere karşı duyarlı olduklarını ve inançlarını ve davranışlarını buna uygun olarak şekillendirdiklerini belirtmektedir (Ashkanasy, 2003).

Duygular bireysel, özel deneyimler sayılmaktadır ve duyguların toplu olarak ortaya çıkması istisnai bir durum olarak görülmektedir. Duygusal iklim kavramı gruplarda, örgütlerde ve hatta toplumun genelindeki paylaşılan veya bir noktada birleşen olayları anlatmak için kullanılmaya başlamıştır. Sosyal-etkileşimci bakış açısına sahip olan De Rivera (1992) ulus devletlerdeki örgütsel iklime odaklanarak kavramın tanımını ileri sürmüştür. De Rivera'ya göre duygusal iklim kavramı sadece ortak hisler ve davranışlar anlamına gelmemektedir, ayrıca toplum içindeki bireylerin hepsinin birbiriyle duygusal olarak ilişki kurma yollarını da belirtmektedir (Scherer ve Tran, 2001).

De Rivera (1992) ve Paez, Asun ve Gonzales (1995) duygusal iklimin kolektif bir olgu olduğunu ve yalnızca bireysel duyguların bir toplamı olmadığını belirtmişlerdir (Scherer ve Tran, 2001). Paez ve diğerleri (1995), De Rivera'nın çalışmasını genişleterek

Şili’de Pinochet’in diktatörlüğü zamanında hâkim olan duygusal iklimi çalışmışlardır. Onlar duygusal iklimin paylaşılmış duygular, inançlar ve sosyal temsil üzerine kurulduğunu ve bunun sadece bireysel duyguların bir toplamını değil, bireysel duyguların toplamından daha fazla bir şeyler sunan kolektif bir olguyu temsil ettiğini öne sürmüşlerdir. Paez ve diğerleri çalışmasında sosyal işlevleri olan duygusal iklimin aniden ortaya çıkan süreçler olduğunu nicel ve nitel metotlar kullanarak göstermeye çalışmışlardır. Bartel ve Saavedra (2000) da kolektif (ortak) ruh halini grup üyeleri tarafından paylaşılan ruh hali olarak tanımlamıştır (Tran, 2004).

Duygusal iklim; örgüt üyelerinin bir noktada birleşen hisleri olarak nitelendirilebilir. Duygusal iklim ile bireysel duygular arasındaki en önemli farklılık; duygusal iklimin bir birimdeki veya bölümdeki üyelerin hepsini veya çoğunu aynı şekilde etkilemesidir. Bütün üyelerin duygusal tepkileri paylaşılmış değerlendirme tutumlarından kaynaklanmaktadır. Sonuç olarak; duygusal olarak ortak bir noktada birleşme sadece bireysel duyguların toplamından ibaret değildir, aksine ortak olarak ortaya çıkan duyguların bir sonucudur (Scherer ve Tran, 2001). Duygusal iklim kolektivist bağlamda meydana gelen duygusal ilişkiler tarafından üretilen duygusal alanı ifade etmektedir. Duygusal iklim her ne kadar kolektif ve subjektif olarak algılsa veya hissedilse de öznel bir gerçeklik olarak tecrübe edilir. Duygusal iklim topluluk içindeki gruplar veya bireyler arasında gerçekten var olan duygusal ilişkiler hakkındaki inançlar, kurallar ve duyguları içermektedir (De Rivera, 1992; De Rivera ve Yurtsever, 2010).

De Rivera ve Paez (2007) duygusal iklimi; belirli bir çevre içerisinde grup üyelerinin sosyal etkileşimi süresince oluşturulan, ortak hüküm süren duygular olarak tanımlamıştır. Tran (1998)’a göre örgütün duygusal iklimi örgütteki değerlerden, amaçlardan, inançlardan ve davranışlardan oluşmaktadır. Tran örgütteki duygusal iklimin, çalışanların başarısı olarak anlaşılması gerektiğini belirtmiştir. Bu açıdan bakıldığında örgütteki duygusal iklim, örgütteki üyelerin çoğunluğunun hissettiklerinin, örgüt üyeleri tarafından nasıl algılandığını ifade etmektedir (Yurtsever ve De Rivera, 2010). Duygusal iklim grupla ilgili olan bütün üyeleri eşit bir şekilde örten bir battaniye değildir; her grup üyesi iklimin oluşmasında farklı katkılarda bulunmaktadır ve gruptaki özel yerine göre farklı deneyimler yaşamaktadır (Brown ve Brooks, 2002).

Örgütsel kültür ve örgütsel iklim kavramları ile ilgili bir tartışma söz konusudur. Denison (1996) bu kavramları birbirinden şu şekilde ayırmıştır. Kültür; işyerinde

sosyalleşme yoluyla oluşturulan ve örgütün üyeleri tarafından desteklenen değerler, inançlar ve varsayımlara dayanan örgütün derin yapısı olarak düşünülebilir. İklim ise aksine örgütün değerleri tarafından oluşturulan örgütsel çevreyi ifade etmektedir. İklim genellikle örgütün üyeleri tarafından algılanan örgütteki var olan sosyal çevre olarak düşünülebilir. Kültür ile duygusal iklim arasındaki farklılıkların açıklanması gerekmektedir. De Rivera (1992) duygusal iklim ile duygusal kültür kavramlarını belirli bir biçimde ayırmıştır. Kültür nesiller boyu sosyalleşme uygulamaları sonucu bir yere yerleşmiştir ve dinamik olarak daha karardır. Duygusal iklim ise daha çok değişikliğe bağlıdır ve var olan liderlik tarzlarına ve yönetim politikalarına dayalıdır (Özçelik, Langton ve Aldrich, 2001; Yurtsever ve Rivera, 2010). Farklı bir yönetim tarzına sahip olan bir lider örgütün duygusal iklimini çok kısa bir süre içerisinde değiştirebilir, fakat örgütün kültürü aynı kalır. Bu ayırmadan yola çıkarak liderlik uygulamalarına odaklanmak kültürel bakış açısından ziyade iklim bakış açısıyla daha tutarlıdır. Örgüt içinde olumlu duygusal iklim uygulamaları çalışanların duygusal ihtiyaçlarını ve kişisel gelişimlerini ele almaya ve çalışanların iş çevresine bağlılığını artırmaya odaklanmaktadır (Özçelik, Langton ve Aldrich, 2008).

2.6.4.1 Olumlu-Olumsuz Duygusal İklim

Örgütün duygusal iklimi ortak sosyal yapılar ve süreçlerle ilgili gruptaki bireylerce paylaşılan duygular veya hisler seti veya setleridir ve politik ve sosyal kimliğin ve ortak davranışın oluşturulmasında ve sürdürülmesinde önemlidir. Bu yüzden duygusal iklim grup üyelerince paylaşılan ve grup üyeleri olmayanlar tarafından paylaşılması beklenmeyen sosyal grupları veya sınıfları ayıran duygusal nitelikler ve örnekler içerir. Duygusal iklim hem bireysel davranış üzerinde sosyal etki yaratır hem de ortak eylem için bir kaynak oluşturur (Brown ve Brooks, 2002).

Duygusal iklim örgütsel yaşamın merkezi temel unsurudur. Duygusal iklim fikir üretme ve yaratıcılık, değişime karşı gönüllülük ve uyum yeteneği ve öğrenme sürecinin kolaylaştırılması gibi örgütsel dinamikleri derinden etkiler. Bu nedenle hem örgütsel performansı hem de bireysel performansı etkiler (Tran, 1998).

Olumlu duygular üzerine ilgili literatür olumlu duygusal iklimin çalışanların stratejik eylemlere katılmadaki etkililiğini ve kalitesini artırdığını belirtmektedir. Olumlu duygusal iklimle anlatılmak istenen örgüt üyelerinin duygusal ihtiyaçlarının dikkate alındığı ve

olumlu duyguların paylaşılmasını ve üretilmesini cesaretlendiren bir yönetimin olduğu bir örgütsel çevredir. Örgüt içinde olumlu bir duygusal iklimi sürdürmek için yöneticilerin niyetleri örgütteki çalışanlar arasında olumlu etki yaratmada en önemli kaynaktır. O halde yöneticilerin niyetlerinin örgütün tüm performansına katkıda bulunabileceği söylenebilir. Olumlu duygusal iklimin sürdürülmesi yöneticilere çalışanları yenilik için daha çok ve daha iyi destekleyerek harekete geçirme konusunda yardım sağlar ve sonuçta stratejik iş gelişimine katkıda bulunur (Özçelik, Langton ve Aldrich, 2001).

Önceki araştırmalar olumlu duygusal iklimin yüksek örgütsel performansa iki şekilde katkıda bulunacağını ortaya koymuştur. Bunlar; çalışanların duygusal bağlılıklarını geliştirme ve yönetimin liderlik rolünü güçlendirmedir. Çeşitli araştırmalarda, yöneticilerin, diğerlerinin duygularına ve hislerine saygılı olduğunda çalışanların değişime karşı daha destekleyici tutum sergiledikleri ortaya konulmuştur. Bu çalışmalardan yola çıkarak yöneticilerin olumlu duygusal iklim oluşturmak için niyetlerinin çalışanların stratejik değişiklikleri kabul etmelerinde yardımcı olduğu söylenebilir. Ayrıca örgütlerinde olumlu duygusal iklimi geliştirmeye çalışan yöneticilerin, çalışanlarının stratejik büyüme değişikliklerini kendi kendine başlatma ve yüksek performans sağlama konusunda yönlendirmesi daha olasıdır. Sonuç olarak, çalışanlardan daha fazla kazanç elde etmenin yolu onları maddi ödüller veya fırsatlarla ödüllendirmekten ziyade onlar için olumlu bir duygusal iklim sağlamak olarak görünmektedir. Bu bulgu Kohn'un (1993) çalışanların ödüllerle cezalandırıldığı kanısıyla tutarlıdır. Kohn ödüllere odaklanmaktan ziyade olumlu iklimin sağlanması gerektiğini savunmaktadır (Özçelik, Langton ve Aldrich, 2001).

Belirli bir şekilde duygunun neden olduğu olaylar, kararlar ve sergilenen kurallar duyguların ifade edilmesinde ve tecrübe edilmesinde öncüllerdir. Bu öncüller örnek alma ve duygusal bulaşma yoluyla çalışanların duygularını etkiler ve duygusal sağlığı, bilişleri ve davranışları, duygusal iklimi, yönetsel etkililiği ve örgütsel performansı da etkiler. Örgütün duygusal iklimi yöneticinin duygularını ve dolayısıyla örgütün duygusal sağlığını da etkiler (Brotheridge ve Lee, 2008). Öncelikle yöneticiler hem bireysel düzeyde hem de örgütsel düzeyde örgütlerinin duygusal iklimini algılama konusunda yetenekli olmak durumundadır. Özellikle de olumsuz duygular, depresyon ve olumsuz davranışlar kritik öneme sahiptir (Ashkanasy ve Daus, 2002).

Örgütlerdeki olumsuz duygusal iklim örgütsel ve bireysel gelişmenin önünde bir engeldir. Bu gerçek bireysel düzeyde olduğu kadar kolektif düzeyde de duygusal bir çevre

oluşturmak için bazı stratejilerin geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Aşağıda yöneticilerin örgütü duygusal açıdan sağlıklı bir örgütsel çevreden sağlıklı bir örgütsel çevreye dönüştürebilmesi için yararlanabileceği hem bireysel hem de örgütsel düzeyde önleyici ve güçlendirici teknikler sıralanmıştır (Ashkanasy ve Daus, 2002):

Önleyici Teknikler

1. İşin duygusal etkisini değerlendir.
2. Model olma yoluyla olumlu ve arkadaşça bir duygusal iklim oluştur.
3. Ödüllendirme sistemi yoluyla olumlu duygusal iklimi cesaretlendir.

Araştırmalar örgütlerde arzu edilen davranışın ödüllendirildiği, arzu edilmeyenlerin ise ödüllendirilmediği ödül politikalarının yöneticileri sağlama aldığını ortaya koymuştur. Eğer yöneticiler olumlu bir duygusal iklim ve çalışanlar istiyorsa, arzu edilen davranışları ödüllendirmelidir.

4. Çalışanları ve takımları kısmen de olsa olumlu duygusal tutumlara sahip olanlardan seç.
5. Çalışanları duygusal zeka becerileri ve sağlıklı bir duygusal ifade konularında eğitime tabi tut.

Güçlendirici Teknikler

1. **Kültür değişikliği.** Yöneticilerin gerçekten ciddi bir şekilde olumlu ve sağlıklı bir duygusal örgüt çevresi oluşturabilmeleri için almaları gereken sert önlemler bulunmaktadır. Liderler duygusal olarak sağlıklı bir vizyon ifade etmeli ve kurmalıdırlar. Liderler ve yöneticiler açık bir şekilde olumlu duygusal iklimi ödüllendirme gibi riskleri alma konusunda istekli olmalıdırlar.

2. **İşin yeniden düzenlenmesi yoluyla iş veya çevresel değişiklik.** İş düzeyinde uygun duygusal yönetimi cesaretlendiren bazı çevresel veya işle ilgili yeniden düzenlemelere ihtiyaç olabilir.

3. **Hedefe yönelik eğitim, cezalandırma, yeniden görevlendirme veya işten kovma yollarıyla bireysel değişim.** Olumsuz duygular bulaşıcıdır ve eğer çalışanlar bu olumsuz iklimin temel nedenlerinden birisi ise yöneticiler bu durumla zamanında ve doğrudan ilgilenmek durumundadır.

Çalışma yaşamı bağlamında duygusal iklim duygusal emek kavramından çok daha fazlasını ifade etmektedir. Duygusal emek kavramında çalışanların duygularının genellikle bastırılması yoluyla bir kontrol söz konusu iken duygusal iklim kavramında ise çalışanların

ortaklaşa oluşturduğu ve liderin veya yöneticinin etkilemesi yoluyla oluşan bir süreçten bahsetmek mümkündür. Duygusal emek bir yöneticilik uygulaması, duygusal iklim ise daha çok bir liderlik uygulaması olarak düşünülebilir. Bu bağlamda örgüt yaşamında duygusal iklimin yönetimi oldukça zor ve daha çok çaba gerektiren bir durumdur.

2.7. Bireysel Duygu Yönetimi

Bireylerin, hayatlarının her aşamasında mutluluğu yakalayabilmeleri için, güçlü ve geliştirilebilecek yanlarının farkında olmaları, duygularını ve davranışlarını yönetebilmeleri, ayrıca ailelerinin, arkadaşlarının, birlikte çalıştığı kişilerin de duygu ve düşüncelerini anlamaya çalışmaları gerekmektedir (Doğan ve Demiral, 2007). İnsanlar kendilerine olanları her zaman kontrol edemezler. Ancak, duygularını nasıl yorumlayacaklarına ve yöneteceklerine kendileri karar verebilirler (Barutçugil, 2004; Acar, 2007). Bireylerin, yaşamlarında mutluluğu bulabilmeleri; güçlü ve geliştirilebilecek yanlarının farkında olmaları, duygularını ve davranışlarını yönetebilmeleri ve çevresindeki kişilerin de duygu ve düşüncelerini anlamaları ile gerçekleşebilir. Duyguları ifade edebilme, empati, bağımsız olma, uyum sağlayabilme, sorun çözebilme, sevecenlik, nezaket, saygı gibi duygusal nitelikler bireyleri başarıya götürecek yolda sahip olunması gereken temel niteliklerdir (Girgin, 2009).

Bireysel anlamda duygu yönetimi bir kişinin kendi içsel durumunu kontrol edebilmesi ve duruma uygun olarak düşünülen bir sergileme meydana getirmek için beklenen veya arzu edilen durumu dışsal olarak yansıtmasıdır (Hochschild, 1979). Bireyler duygularını farklı şekillerde yönetirken, iş yerindeki sosyal etkileşimler duygu yönetimi sürecinin kolaylıkla gözlenebileceği önemli yerlerdir (Sloan, 2007).

Çeşitçioğlu (2003) duygu yönetimini, “duygusal zihnin iktidara gelmemesi için gerekli tedbirleri alarak beyni akılcı zihnin yönetiminde tutmak, duyguları iyi tanıyarak onlarla etkili bir şekilde başa çıkma yolunda bilinçli bir çaba göstermek, daha önceden bilinçaltında bastırılmış olan duyguları zararsız hale getirmek ve son olarak da anı yaşama yetkisi kazanmak” şeklinde tanımlamaktadır. Barutçugil (2004) ise, duygu yönetimini güvene dayalı bir yönetim süreci olup, karar almada gerçek değerleri, hayaller ve hissi beklentilerden ayırt edebilme ve duyguları yansıtma biçimini kişilere zarar vermeden istenilen düzeyde yönlendirebilme olarak tanımlamıştır (Kervancı, 2008). Bu tanımda duyguları yönetme süreci; duyguların farkında olma, duyguları tanıma ve yönlendirebilme,

duygulara uyum sağlayabilme yetilerine sahip olmayı ve bunları etkili kullanabilme süreci içerisinde bireyin duygusal olgunluğu olarak kabul edilmektedir. Duygusal olgunluk; duygularımızın farkında olmayı ve onları kontrol edebilmeyi ifade eder (Çırpan, 2007). Duygusal olgunluk düşünme ve öğrenme sonucu oluşan bireyin kendini kontrol etme yeteneği olarak anlaşılabilir. Duygusal olgunluk kişinin barış içinde yaşaması, farklılıklara saygı duyması, problemleri çözmesi, düşüncelerini iyi bir şekilde ifade etmesi ve diğerleri ile iyi ilişkiler kurması ve bunu sürdürmesidir (Khairani ve Putri, 2009).

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; anı yaşama bilincinde olmak ve yaşanan an içerisinde mevcut olmayan, bireyi bulunduğu an diliminden uzaklaştıran tetikleyicileri fark edebilmek olarak da kabul edilmektedir. Goleman (2004) ise duygu yönetimini, bireylerin ve yöneticilerin görüş, fikir ve karar alma sürecinde duygu ve hislerini bastırmaları veya tamamen onların etkisine girmeleri değil, bireylerin duygular ile yüzleşerek etkili sonuçlar getirmeleri olarak kabul etmektedir (Töremen ve Çankaya, 2008).

Duygu yönetimi, kişisel ve sosyal amaçları başarabilmek için birinin duygularını istenmeyen duygulardan istenen duygular doğrultusunda değiştirebilme becerisidir. Duyguları yönetme, kişilerin hayatlarını önemli ölçüde etkileyen düşük benlik saygısı, kaygı, depresyon, öfke, üzüntü, panik, stres gibi olumsuz duygularla birlikte mutluluk, sevgi, haz, sabır vb. olumlu ve başa çıkılması gereken duyguları etkili bir şekilde nasıl yöneteceklerini öğrenmelerine yardımcı olmaktadır. Duyguları yönetme, duygusal olarak iyi oluşa giden yolda kişilerin sağlıklı bir şekilde onları sıkıntıya sokan duygularıyla baş etmelerini kolaylaştırmayı ve bu doğrultuda bir takım beceriler kazandırmayı öngörmektedir (Kervancı, 2008). Genellikle insanlar olumsuz duyguları olumlu olanla değiştirmek isterler (Linares ve diğerleri, 2009).

Lazarus (1991) duygu yönetimini; bir krizle karşılaşıldığında veya olumsuz bir duyguya sahip olduğunda, bireyin beden ve zihin uyumunu korumak için biliş ve davranış ayarlamasını benimsemesi ve rahatsız edici hisleri azaltması metodu olarak tanımlamıştır. Duygu yönetimi durumu anlama ve durumu etkili bir şekilde ele alma anlamına gelmektedir (Tsai, 2009). Duygu yönetimi, çeşitli duygusal problemlere karşı çeşitli alternatifleri üretmek bilinciyle düşünmeyi ve en etkili seçeneği seçerek tepki

göstermeyi gerektirmektedir. Kişinin duygularını davranışlarından ayırt etme yeteneği de, duygu yönetimi konusunda becerikli kişilerin bir özelliğidir. Duygularını yönetmede başarılı olan kişiler, ayrıca, olabilecek davranışlar üzerindeki etkileri anlamak için kendi duygularını ve ruh hallerini iyice düşünebilmektedirler (Doğan ve Şahin, 2007).

Duyguları yönetme süreci, kendini tanımak bir anlamda duygularının bilincinde olmak demektir. Kendi duygularını tanıyan insanlar, başka insanların duygularını daha iyi anlayabilir, onlarla empati kurabilirler. İş yerinde, evde, okulda, mesai arkadaşlarının ya da müşterilerin duygularını anlamamanın yolu, öncelikle bireyin kendi duygularını tanımasından geçmektedir. Gerek iş yerinde gerekse özel yaşamda elde edilen başarıların temelinde, kişinin duygularını tanıması ve farkına varması, farkına varılan duygularla etkin bir şekilde başa çıkılması, yani duygularını yönetmesi yatmaktadır (Kervancı, 2008). Kendini tanımayan bir kimse gerçek duygularının farkında olamaz. Olumsuz duyguların kontrolü; kişinin fevri davranışlarını engelleyen ve başarı üstünde belirleyici olan bir beceridir. Amaç duyguları bastırmak değil, dengedir: Her duygunun kendine özgü bir değeri ve önemi vardır. Ancak Aristoteles'in tespit ettiği gibi, makul olan uygun duygudur, yani koşullarla orantılı biçimde hissedebilmektir (Acar, 2007). Duygularını yönetme, bireyin kendini kontrol ederek zarar verici duygularını ve güdülerini denetim altında tutabilmesidir. Başkalarının güvenini kazanmak, sürdürmek ve performansının sorumluluğunu üstlenmek olarak tanımlanan dürüstlük standartlarını korumayı gerektirir (Ural, 2001). Yaylacı (2008) duyguları etkili yönetebilmenin belirli özelliklere sahip olmaya, onları geliştirebilmeye ve etkili kullanabilmeye bağlı olduğunu ifade etmektedir.

Kendi duygularını düzenleme yeteneğine sahip olan çalışanlar; duygularının, zayıf ve güçlü yanlarının, ihtiyaçlarının ve güdülerinin farkındadırlar. Duruma en uygun duyguyu sergilerler, duygularının kendisini, diğerlerini ve iş performansını nasıl etkilediğini bilirler; kararlarında değer ve hedeflerini ön planda tutarlar ve ona göre karar verirler (Özkalp ve Cengiz, 2003). Çalışanlar ayrıca kendi duygularını etkili bir şekilde yönettiklerinde kişisel kazançlar elde ederler. Etkili duygu yönetimi ayrıca çalışanların kişisel başarı, kimlik ve mutluluk hislerinin gelişmesine katkı sağlar (Totterdell, 2002).

Olumlu ruh halindeki insanlar yaratıcı problem çözme görevlerinde daha iyi performans gösterirler, daha az düzeyde öfke ve düşmanlık gösterirler, daha özverili, daha iyimser, daha esnektirler ve yardımcı olmaya daha meyillidirler. Carnevale ve Isen (1986) olumlu etkiler yaşayan bireylerin, diğerlerine göre, çekişmelere girmeden daha kolay

müzakere stratejilerini benimsemelerinin daha olası olduğunu bulmuştur. Bir diğer çalışmada Forgas (1998) mutlu insanların müzakere süreci esnasında olumsuz bir ruh halinde olanlardan daha kendinden emin, daha iddialı olduklarını ve arzu ettikleri amaçlara ulaşmada daha ısrarcı olduklarını ortaya koymuştur. Ayrıca bu kişilerin daha işbirlikçi davrandıklarını ve bütünleştirici stratejiler kullanmak için daha istekli olduklarını ve karşılıklı anlaşmalar yaptıklarını belirtmiştir (Ashkanasy ve Ashton-James, 2006).

Önceki araştırmalar duyguların çalışanların bireysel düzeydeki performanslarında önemli rol oynadığını göstermektedir. Birçok araştırma çalışanların olumlu duygulanmalarının onların yaratıcılıklarına (Amabile ve diğerleri, 2005), yöneticiler olarak performanslarına (Staw ve Barsade, 1993) ve sosyal davranışlara (George ve Brief, 1992) anlamlı katkılar sağladığı sonucuna varmıştır. Ayrıca hizmet işlerinde çalışanların performanslarının çalışanların hissettikleri ve ifade ettikleri duygular arasındaki farklılıklardan olumsuz bir şekilde etkilendiği sonucuna varılmıştır (Grandey, 2003; Ashforth ve Tomiuk, 2000; Hochschild, 1983). Bütün bu çalışmalar duygular ile çalışanların bireysel düzeydeki performansları arasındaki bağlantıları ortaya koyarken, duygusal faktörlerin örgütsel performansla ilişkisi henüz çok açık değildir (Özçelik, Langton ve Aldrich, 2008).

Yöneticilerin ağır bir duygusal yük taşıdıkları aşikârdır. Yöneticiler kendi duygularıyla uğraşmalıdır ve duygularını uygun bir şekilde ifade etmelidirler (Humphrey ve diğerleri, 2008). Yöneticiler karar verirken duygusal tepkilerine karşı dikkatli olmalıdırlar ve bu kararların kalitesinde duygularının etkisinin farkında olmalıdırlar (Lurie, 2004). Buna ilaveten yöneticiler olumlu duyguları ifade edebilmek için kişisel duygularını yönetebilmelidirler. Bu durum çalışanların liderin etkililiği hakkındaki değerlendirmeleri, çalışanların performans düzeyleri ve çalışanlara olumlu duyguların transfer edilme potansiyeli ile de yakından ilişkilidir (Humphrey ve diğerleri, 2008; Sy ve diğerleri, 2005; Brotheridge ve Lee, 2008).

Yöneticilerin ve bireylerin değişen koşullara ve örgüt yapılarına hızla uyum sağlayabilmeleri, değişimi takip edebilmeleri, bulunduğu ortamdan memnuniyet duyabilmeleri, işine karşı duygusal aidiyet hissedebilmeleri ve iş ortamında duygusal doyum sağlayabilmeleri için, duyguları iyi tanıyabilmeleri, duyguların davranışları nasıl etkileyebileceği, duyguların ifade ediliş biçimleri ve duyguların nasıl yönlendirilebileceği konularında daha donanımlı olmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu süreçte duygu yönetiminin

önemi giderek artmakta ve pozitif duygusal sermaye (hoşgörü, iyimserlik, aidiyet, doyum, vb.) bireyler ve örgütler için önemli bir sosyal sermayeyi oluşturmaktadır (Töremen ve Çankaya, 2008; Kervancı, 2008).

2.8. Örgüt Yaşamında Duygular ve Yönetimi

Örgüt insanlardan oluşan karmaşık sosyal bir birimdir ve bu nedenle duygulardan bağımsız bir ortam olarak görülmesi mümkün değildir. Bununla birlikte, örgütler uzun bir süre duygu-zekâ ilişkisi konusunda klasik yaklaşımların etkisi altında kalmıştır. Sanayi devrimiyle artan büyük ölçekli işletmeler, bir yönetim paradigması olarak akılcılığın gücünü daha da artırmış, bilimsel yönetim anlayışı ile birlikte örgüt içindeki duygular kontrol edilmeye çalışılmıştır. Akılcılık temeline göre bir örgüt duygulardan arındırıldıkça gelişir, çünkü duygular devreye girdiklerinde mantıksal süreçlere zarar vermekte ya da onları engellemektedirler (Çakar ve Arbak, 2004).

“Duygusal alanlar” olarak örgütler duygusal enerji ile harekete geçen, hem çatışmayı harekete geçiren hem de örgüt üyeleri arasında dayanışma ve ait olma duygusuna karar veren bir yapıdır. Bununla beraber örgütsel yaşamın duygusal yönüne yönelik araştırmalar henüz yeni başlamıştır ve bu araştırmaların çoğunluğu bireysel düzeydeki duygulara odaklanmaktadır, örgütsel yaşamda işyeri bağlamının bir parçası olarak duygular konusu yeterince araştırılmamıştır (Özçelik, 2004).

Tıpkı bireylerde olduğu gibi, örgütlerde de duygular örgütlerin modern pazar alanına uygunluğunda güçlü belirleyici faktörlerdendir. Yönetim biliminde uzun zamandan beri hâkim olan rasyonellik vurgusunun aksine, örgütler de tıpkı bireyler gibi duygular olmadan rasyonel davranamazlar. Bireylerde olduğu gibi, örgütlerde de duygular karmaşık ve düzensiz durumlardan ziyade düzenli ve koordineli yapılar oluşturur. Duygular olaylar üzerinden örgütün enerjisine odaklanır, örgüte önemli öğrenme olanakları sağlar ve sürekli öğrenme çabası için motive edici destekleyiciler üretir. Duyguların uyum sağlama işlevi bulunmasına rağmen etkileri kısa vadede her zaman olumlu olmayabilir. Duyguların aynı zamanda olumsuz etkileri de söz konusudur. Dolayısıyla duyguların ve duygusal iklimin örgütsel öğrenme süreçleri ve örgütsel performans üzerindeki farklı potansiyel etkilerine dikkatli bir biçimde bakmak gerekmektedir. Farklı duygu tiplerinin karmaşık etkileri örgütsel öğrenme için en uygun duygu veya duygusal iklim çeşidinin belirlenmesi için temel bir çözüm sunmayı zorlaştırmaktadır (Scherer ve Tran, 2001).

Yıllardan beri işyerinde duygular sadece işgörenin mutluluğu ve iş doyumunu ile ilişkili olarak düşünülmüştür. Yakın geçmişte ise duyguların bütün iş etkinliklerinin hepsinde rol oynadığının farkına varılmıştır. Duygular çalışanların hangi görev üzerinde çalıştığı, nasıl çaba harcadığı, durumlara nasıl tepkide bulunduğu ve diğer insanları nasıl etkilediği üzerinde etkilidir. Başka bir deyişle, çalışanların nasıl hissettikleri ve duygularını nasıl ifade ettikleri kendi performanslarını ve başkalarının performanslarını etkilemektedir. Etkili bir duygu yönetimi bu açıdan bakıldığında hem işverenler açısından hem de çalışanlar açısından önemlidir (Totterdell, 2002). Duygular, örgütte çalışanların örgüt içindeki ilişkilere bakış açılarını birçok yönden etkiler. Bireylerin otoriteyi algılayışından örgüt içinde kariyer yapma konusundaki hislerine kadar birçok olay duygulardan etkilenmektedir. Kahn (1998) çalışanların iş ilişkileri bağlamında resmi örgütsel yapıların altında duygusal bağlılıklar oluşturduğunu belirtmiştir. Bu ilişkiler ve duygular çalışanların iş çevresine karşı nasıl ilişkiler geliştireceğini şekillendirmektedir. Duygular örgüt içerisinde örgütsel yapıları batıracak ya da kazandıracak sosyal bir zamp işlevini yerine getirmektedir (Fineman, 1993; Özçelik, Langton ve Aldrich, 2008).

Duygular çalışma yaşamının ayrılmaz bir parçasıdır. Hâlbuki geçmişte duyguların varlığı ve önemi ihmal edilmiştir, hiç kimse insanların işe geldiklerinde duyguları evde bıraktıklarını tartışmamaktadır. Mevcut araştırma ve kuramlar, duyguların sadece belirli bir iş veya görev için bir tepki olarak ortaya çıkmadığını, iş ilişkileri ile birleşmiş durumda olduklarını ve örgütsel kültür içinde üretildiklerini ve yönetildiklerini daha fazla ortaya koymaktadırlar. Herhangi bir duygu içermeyen örgütler, cansız bireyler gibidir veya herhangi bir duygu içermeyen ilişkiler gibidir. Duygular enerji ve bağlılık üretirler, anlamlar taşırlar, hedefleri ve kaygıları işaret ederler ve örgütlerde ahlaki tutumları yansıtırlar. Sonuç olarak duygusuz örgütlerden çok fazla motivasyon, bağlılık veya çalışanlardan ahlaki bağlanma beklenemez (Fischer ve Manstead, 2008).

Duyguların, iş performansını etkilediği sürece; duyguların iş üzerinde önemli bir rol oynadığını ve oynayacağını söyleyebiliriz. Duygular, örgütlerde davranışları pek çok şekilde etkileyebilmektedir. İşyeri duyguları örgüt içerisinde davranışları anlamak açısından oldukça önemlidir (Özkalp ve Cengiz, 2003). Duygusal yaşamlar meydana geldikleri çevreden bağımsız değildir. Çalışma ortamında, çeşitli duyguların hissedildiği bir gerçektir (Rafaeli ve Worline, 2001). Özellikle günümüz toplumlarında en güçlü duygusal ortamlardan birisi de insanların katıldıkları çalışma ortamlarıdır (Seçer, 2005).

Son yıllarda organizasyonlarda, insana verilen önemin artmasıyla başlayan insan kaynakları yönetimine geçiş sürecinin ardından ve yeni yönetim anlayışlarındaki farklılaşmalarla birlikte duyguların iş yaşamında yerinin ve öneminin daha fazla kavrandığı görülmektedir (Perek 2006). İşyeri güçlü duyguları teşvik eden ve fiziksel ve psikolojik ihtiyaçların yerine getirildiği bir çevredir (Spector ve Fox, 2002). İşyerinde duyguları anlama ve duyguların yönetimi oldukça önemlidir (Ashkanasy ve Daus, 2002). Duyguları etkili bir şekilde yönetebilme yeteneği, 21. yüzyılın sürekli değişen çevresinde başarı için anahtar konumundadır (Callahan, 2008).

İşyerinde duygular karmaşık bir konudur. Bu nedenle işyerinde duyguların varlığını ve etkisini kabul etmek gerekir. İşyerindeki duygular bireylerin tutumları, kişiliği, bireylerin diğerlerini nasıl algıladığı ve bireylerin iş çevrelerini nasıl yorumladığı hakkında birçok şey söylemektedir. İşyerinde duyguları anlamamanın ana fikri; duygusal tetikleyicilerin farkına varmak, bu tetikleyicilere karşı bireylerin tepkilerinin farkına varmak ve takip eden davranışın uygun olmadığı hallerde tepkiyi değiştirme girişiminde bulunmaktır (Anderson, 2002).

Duygu gerçekten örgütsel davranış ile iç içedir. Duygular ve ruh hali örgütler için stratejik çıkarımlara sahiptirler. Örgütün amaçlarına ulaşma yeteneği örgütteki bireylerin ve grupların duygusal durumlarından ve bunun sonucunda oluşan örgüt ikliminden etkilenir. Örgütteki insanların diğerleri ile günlük etkileşimlerinin temelinde duygular önemli rol oynarlar. Duygular sadece çalışanların işlerine nasıl başlayacaklarını değil, aynı zamanda müşterilerle nasıl etkileşimde bulunacaklarını da etkiler (Ashkanasy ve Ashton-James, 2006).

Duygu olgusu, günümüzdeki kadar geniş bir kullanım alanına sahip olmamakla birlikte, 1800'lü yılların sonlarından beri üzerinde çalışılan ve çeşitli görüşler ileri sürülen bir alandır. Ashforth ve Humphrey (1995) örgütsel uygulamaların bir parçası olarak günlük duyguların şaşırtıcı bir şekilde ihmal edildiğini belirtmişlerdir. Bu dikkatsizlik genellikle uzun süredir devam eden rasyonelliğe olan vurgudan ve örgütlerdeki daha planlı performans biçiminden kaynaklanmaktadır. Hawthorne çalışmaları ile dikkat çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarına yöneltirse de yöneticiler işgücünün "rasyonel olmayan" duygusal yönüyle etkili bir şekilde uğraşmak için kontrollü bir duruşu sürdürmeye devam etmişlerdir. Böylelikle işgörenlerin duyguları olumsuz ve irrasyonel olarak algılanmaya devam etmiş ve bunun rasyonel örgüt işlemlerine karışmaması için yönetilmesi gerektiği

belirtilmiştir. Son yıllarda örgütsel davranış alanında işyerindeki duygusal boyutlara önem vermeye başlanmıştır (Domagalski, 1999). Fakat özellikle 1980’li yıllardan itibaren, duyguların çalışma yaşamındaki varlığı, dışavurum biçimleri, örgütsel başarıdaki rolü giderek artan bir şekilde tartışılmaya başlanmıştır (Seçer, 2005). İş yerinde duygular ve duyguların yönetimi her zaman üstü kapalı olarak yönetim uygulamalarının ve gelişiminin merkezinde olmasına rağmen, özellikle örgütsel düzenlemelerdeki duygular üzerine olan çalışmalar nispeten yenidir. Birçok iş ve meslek, özellikle de hizmet sektöründeki meslekler güçlü duygularla karakterize edilmiştir (Ashkanasy ve Daus, 2002). İşle ilgili düzenlemelerde duyguların çalışılmasının uzun bir geçmişi olmasına rağmen örgütlerde modern anlamda duyguların çalışılması için başlangıç noktası sosyolog olan Hochschild’ın 1983 yılında duygusal emek üzerine yayınlamış olduğu “The Managed Heart” kitabı sayılmaktadır (Fisher ve Ashkanasy, 2000). Hochschild’ın (1983) çalışmasından sonra, örgüt araştırmacıları çalışanların duygusal yaşamlarını ve örgütlerde duyguların rolünü göz önünde bulundurmaya başlamışlardır. Daha sonra 1995 yılında Daniel Goleman’ın “Duygusal Zekâ” isimli kitabıyla akademisyenler işyerindeki duygulara daha geniş açıdan bakmaya başlamışlardır. Bütün bu çalışmalar işyerinde duygular konusunun yönetim düşüncesinde ve uygulamasında 2000’li yıllarda temel bir alan olarak gelişmesine neden olmuştur (Ashkanasy ve Daus, 2002).

Bireyler hem günlük yaşamda hem de iş yaşamında duyguların istilasına içindedir. Dolayısıyla duyguların ve duygusal yaşamın sosyal ve örgütsel davranışta oynadığı rolü belirlemek, ortaya koymak, duyguların işyerindeki etkilerine bakış açısına daha duyarlı bakmamıza katkıda bulunacaktır. Duygular sadece dramatik durumlarda ortaya çıkmamaktadır, aynı zamanda günlük görevlerde de gözden kaçmış bir şekilde bulunmaktadır ve çalışanların mesleki performansı üzerinde etkisi bulunmaktadır (Grama ve Botone, 2009). Duyguları yaşamak, insan olmanın bir parçasıdır. Kişinin ne yaptığı ve nerede çalıştığı kaçınılmaz olarak onun kim olduğu ile ilgili bir parçası haline gelir. Duygular düşünme, iletişim ve etkili hareket etme yeteneklerini etkilemektedir. Örgütler duygusal yerlerdir. Örgütler ve işletmeler, çalışanların işlerini gerçekleştirmek için motive etmede duyguları kullanabilirler. Ayrıca örgütlerdeki olaylar duyguları oluşturabilirler ve bu duygular çalışan memnuniyeti veya öfke duygusunu etkileyebilir (http://www.pennbehavioralhealth.org/documents/dealing_with_emotions_at_work.pdf, 2012).

Örgütler tamamen rasyonel fikri çürümektedir. Duygu hesaba katılması gereken ve varlığı dışında yönetilmesi gereken bir şeydir. Bilim adamlarının örgütlerde duygunun rolüne işaret etmedeki isteksizlikleri duyguyu çevreleyen belirsizlikten ve doğasında var olan karmaşıklığından kaynaklanmaktadır (Ashkanasy ve Ashton-James, 2006). Örgütlerin gelişmesi süreci içerisinde mekanik örgüt anlayışından, giderek içinde çalışanların duygularının da olduğu ve bu duyguların da üretim sürecini etkilediği yönündeki anlayışa doğru gidilmektedir (Titrek, 2007).

Araştırmalar duyguların örgütsel yaşamda önemli rol oynadığını göstermektedir. Ayrıca hem bireylerin kendilerinin hem de başkalarının duygularını anlaması, bireylerin nasıl iletişim kuracağı ve diğerlerini nasıl motive edeceği konularında duygular örgütsel yaşamda önemli rol oynamaktadır (Brown ve Brooks, 2002). Duyguyu örgütün dışına almak uygun değildir. Dolayısıyla örgüt araştırmacılarının duygunun örgütsel davranışın her alanında oynamış olduğu önemli rolüne ilişkin ilgisi gittikçe artmaktadır (Ashkanasy ve Ashton-James, 2006).

Hochschild (1997) örgütlerdeki meslektaşlarla sürdürülen ilişkilerin yaşamda daha önce olmadığı kadar önem kazandığını iddia etmektedir. Bir aile terapisti bunu “duygu kişisel ilişkilerde merkezi bir öneme sahiptir, eğer duygusal bir karşılık yoksa orada ilişki yoktur” şeklinde ifade etmiştir. Duygular örgütler için önemlidir. Gergen (1994) bunu şu şekilde ifade etmiştir “duyguların sosyal yaşam üzerinde etkisi yoktur, onlar sosyal yaşamı oluşturmaktadırlar”. İnsan kaynaklarıyla birlikte çalışan profesyoneller, hem örgütün hem de bireylerin üstün yararları için duyguları tanımlamada, anlamada ve kullanmada daha becerikli duruma gelmek durumundadırlar (Callahan ve McCollum, 2002).

Uzun yıllar boyunca, kişilerin özel yaşamlarında önemli bir yere sahip olan duyguların, geleneksel bir yaklaşımla, iş yaşamında önemsenmediği, göz önüne alınmadığı, tersine gereksiz ve pek çok durumda da zarar verici sayıldığı görülmektedir. Oysa günümüzde, kişinin duygusal farkındalığı, duygularını yönetebilme ve güvene dayalı, sağlıklı ilişkiler kurma becerisi, başka bir deyişle gelişmiş bir duygusal zekâyâ sahip olması işyerinde başarının anahtarı olarak karşımıza çıkmaktadır (Perek, 2006).

Yıllardır duygu, kadınsılık ve dağınıklık ile eş anlamlı görüldüğü ve erkekte mantık egemen olduğu için, erkek yöneticiler tarafından iş yaşamı ve örgütlerde reddedilmiştir. Demokrasinin gelişimi ve kadınların iş yaşamına giriş düzeyinin yükselmesi ile duygu kavramı da iş yaşamında performansı artırmada etkili olabilecek bir unsur olarak ön plana

çıkmağa başlamıştır (Titrek, 2007). İşyerinde duyguların çalışılması örgütteki davranışı anlamamıza katkıda bulunma potansiyeline sahiptir (Fisher ve Ashkanasy, 2000). Yeni yapılan araştırmalar işyerindeki duyguların yönetilebileceğini ve eğer liderlerin örgütlerdeki duygulara ve bunun nasıl idare edileceğine daha sistemli bir dikkat gösterdiklerinde muhtemelen verimli sonuçlar üretmek için kullanılabilirliğini göstermişlerdir (Oguike, 2010).

Yönetim teorisyenleri analizlerinde hâlâ duyguların, ruh halinin ve hislerin etkisini ihmal etmekte, alanın çoğunu bilişsel bakış açısıyla domine etmektedirler. Son yıllarda duygular araştırmaların meşru konularından birisi haline gelmiştir. Olumlu duygulara odaklanan belirgin çalışmalar 1990lı yılların sonunda pozitif psikolojinin ortaya çıkışı tarafından teşvik edilen birçok çalışmanın özelliği haline gelmiştir. Fineman'ın (1993) vurguladığı gibi örgütsel hedeflerden, amaçlardan ve görevlerden "rasyonellik cephesini" kaldırdığımızda "duygusal tonların gerçek patlamalarını" buluruz (Sekerka ve Fredrickson, 2008). İşyerindeki duyguların önemini anlayabilmek için duyguların ne olduğunun, işyerindeki duyguların olası nedenlerinin ne olduğunun ve duygusal konulardan ortaya çıkan sonuçların anlaşılması gerekmektedir (Oguike, 2010).

Duygular örgütsel yaşamın kaçınılmaz bir parçasıdır. Uygun bir şekilde yanıt verilmezse olumsuz sonuçlara yol açabilir. Pek çok örgüt duyguların etkili bir şekilde yönetilmesini hesaba katmamaktadır ve bu da kaçınılmaz olarak çalışanların performans düzeylerini etkilemektedir (Härtel, Ashkanasy ve Zerbe, 2005). 20. yüzyıl boyunca, örgütler işyerindeki duyguları, özellikle de öfkeyi kontrol edebilmek için büyük mücadeleler vermişlerdir (Ashforth ve Humphrey, 1995). Fakat duygu ve zekâ ilişkisine yönelik modern yaklaşımların etkisi ile örgütlerin bakış açıları da değişmeye başlamıştır. Artık örgütlerin insana bakışı bilimsel yönetim anlayışında olduğu gibi insanın üretim sürecinin girdilerinden birisi olduğu görüşünden, insanın ve de onun duygu ve düşüncelerinin örgütün sahip olduğu en önemli değerler olduğu görüşüne dönüşmeye başlamıştır (Çakar ve Arbak, 2004). Son yıllarda yapılan birçok araştırma, duyguların çalışma yaşamındaki rolüne odaklanmıştır. Örneğin; Ashforth ve Humphrey (1995) duyguların örgütsel yaşamla iç içe olduğunu ve örgüt yaşamının ayrılmaz bir parçası olduğunu, bu nedenle de çalışanların duygusal durumlarına daha fazla önem verilmesi gerektiğini vurgulamışlardır (Law, Wong ve Song, 2004; Gürbüz ve Yüksel, 2008). Yöneticiler de bu durumun artan önemini değerlendirerek örgüt içindeki duyguların

yönetimini önemli bir yönetim aracı olarak kullanmak zorundadırlar (Ashkanasy ve Daus, 2002).

Duyguların, sosyal ortamları dikkate alınmadan tam olarak açıklanamayacağı düşüncesi, son yıllarda birçok araştırmacı tarafından desteklenmiştir (Fineman, 2001). Bu görüşler, duyguların sadece ruhsal bir fenomen olmadıklarını ve dolayısıyla içinde bulunulan sosyal ortamdan izole olmuş bir şekilde ortaya çıkmadıklarını savunmaktadır (Seçer, 2005). Duygular çalışanların fiziksel olsun, zihinsel olsun üretme yeteneklerini kolayca etkileyebilmektedir. Çalışma çevresinde duygular birçok yollarla üretime doğrudan veya dolaylı olarak etki edebilirler (Oguike, 2010). Örgütsel çevre, işin özellikleri ve bireysel farklılıklar işyerlerinde duyguların sergilenmesinde etkilidir. Her bir örgütsel çevre, duyguların sergilenmesinde kendine has formel ya da informal kurallara sahiptir. Aynı zamanda pek çok örgüt duygular üzerinde formel ya da informal denetim mekanizmaları kurmuşlardır. Bununla beraber duyguların sergilenmesi kuralların sosyalizasyon süreci bağlamında işe ve örgüte özgün olarak öğrenilmektedir (Ashforth ve Humprey, 1995).

Örgüt mensuplarının sahip olduğu duygular örgütsel davranışlar sisteminin merkezini oluşturur. Bir makine olmayan insan kimi zaman mutlu, kimi zaman üzgün, kimi zaman sinirli olabilir. Bazen bu durumun sebebi iş ile ilgili olabilirken, bazen de kişinin iş dışındaki hayatıyla ilgilidir. Sebep ne olursa olsun kişinin içinde bulunduğu duygusal durum yüzüne, iş arkadaşlarına, etkinliğine ve verimliliğine yansır. Uygun şekilde kontrol edilebilen ve amaçlara uygun şekilde kanalize edilen duyguların birey ve örgüt için yarar sağlayacağı söylenebilir (Kervancı, 2008).

Kurumsal yapıları tıpkı yaşayan bir organizma gibi işleyen, farklı “organlardan” oluşan kurumların da kendilerine özgü duygusal zekâları bulunmaktadır. Bu yapı içindeki “kalbin” insan olarak belirlenmesi, kurumların uzun süreli başarısındaki en önemli faktör olacaktır. En temel yatırımını “insan” üzerine yapan kurumlar iş dünyasındaki rekabetçi ortamdan yüksek verimlilikle sıyrılmayı başarabileceklerdir. Çalışanlarının duygularına, fikirlerine ve emeklerine yönelik yaratılan bir kültürle işleyen, bu amaçla eğitim ve sürekli değişimi ön plana çıkartabilen kurumlar gelecekte de başarılarını sürdürebilecek yapılar olacaktır. Bireylerin olduğu gibi kurumların da duygusal ve sosyal hayatları bulunmaktadır ve kurumsal başarının sağlanmasında bu hayatların iyi yönetilmesi gerekmektedir. Kurum için kötü olarak nitelendirilen yıkıcı duyguların, etkinlik ve verimliliği artıran dinamik

duygulara dönüştürülmesinde kurumsal duyguları tanımak temel teşkil eder (Becerem, 2002; Doğan ve Demiral, 2007).

Örgütsel duygular bir örgütsel bağlam içerisinde ortaya çıkar ve şekillenir. Böylece belirli kuralları ve değerleri teşvik eden diğerlerini reddeden örgütsel kültürün bir parçası haline gelir. Duyguların hangi yolla anlaşılacağı, değerlendirileceği ve yönetileceği örgüt kültürünün ayrılmaz bir yönü haline gelir. İlginç bir şekilde örgüt kültürü çalışmalarında duygular şaşırtıcı bir şekilde yer almamaktadır. Duyguların, bu özelliklerin birçoğunu ima ettiği açıktır, fakat bunlar nadiren açık bir şekilde belirtilmişlerdir. Duygular genellikle farklı olaylara bireysel tepkiler olarak algılandığından, örgütlerin duyguları nasıl ortaya çıkardığını ve sonrasında duyguları nasıl şekillendirdiğini ve düzenlediğini göz önünde bulundurmamak önemlidir. Her şeyden önce örgütsel duygular yöneticilerin ve meslektaşların davranışlarının sonucu olabilir. Bu basitçe yöneticilerin ve meslektaşların davranışlarının ve tutumlarının duyguların öncüllerini ortaya çıkardığı anlamına gelir (Fischer ve Manstead, 2008).

Duygu yönetimi bireylerin kendi hislerini ve ifadelerini etkileme yolları ile diğer insanların duygularını etkileme yollarını ifade etmektedir. Bütün çalışanlar işin bir parçası olarak duygu yönetimiyle meşgul olmaktadır ve işverenler genellikle duygu yönetiminin şekillenmesinde önemli rol oynamaktadırlar (Totterdell, 2002). Kendi duygularını tanıyan ve yönetebilen, başkalarının duygularına, istek ve ihtiyaçlarına duyarlı olan yöneticiler ve çalışanlar, işyerlerinde güvene dayalı kişilerarası ilişkiler kurabilmekte; bu doğrultuda fikirlerini açık ve doğrudan dile getirmekte, hem kendilerini hem de birlikte çalıştıkları kişileri ve müşterilerini istenilen sonuca yönelik olarak rahat bir biçimde harekete geçirebilmekte, zor şartlar altında olumlu düşünme tarzını koruyarak motivasyonun yüksek olmasını sağlamakta ve çatışmaları, olumlu atmosferi koruyarak, çözüme yönelik olarak sonuçlandırmaktadırlar (Perek, 2006).

Etkili bir sürekli değişimi başarabilmek için örgütlerin değişim hareketinin duygusal sonuçlarını anlamaları ve bu duyguları değişimin ilerlemesinde kullanmaları gereklidir. Stratejik değişim esnasında bireylerin duyguları grup düzeyinde birleşebilir. Ortak bir kültürü paylaşan çalışanların benzer inançlara sahip çalışanlarla duygularını birleştirme olasılığı daha yüksektir. Bir örgütün duygusal yeteneği bireysel olarak onun üyelerinin duygusal yeteneklerinin toplamından daha büyüktür (Härtel, Ashkanasy ve Zerbe, 2005). Çalışanların duygusal durumu birlikte çalıştığı kişilerin kolektif ruh halinden

etkilenmektedir. Ayrıca takımın ruh hali durumları ile takım üyelerinin bireysel ruh halleri arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur (Ashkanasy ve Ashton-James, 2006).

Örgütsel duyguların birçok faydalı yönü vardır. Örgütsel duygular coşkulu bir atmosfer veya işbirlikçi ve destekleyici yönetim takımı gibi örgütün amaçlarına hizmet eder. Fakat örgütsel duygular her zaman işlevsel olmayabilir. Örgüt için açık bir şekilde işlevsel olmayan; yönetimin açgözlülüğü, çalışanlar arasında kıskançlık, meslektaşları hor görme veya üstlerinden korkma gibi duygular da bulunmaktadır (Fischer ve Manstead, 2008). Duygular çalışanların üretkenlik davranışlarını belirlemede güçlü bir rol oynamaktadırlar. Eğer uygunsuz bir şekilde yönetilirse, duygular hem örgütsel düzenlemeler üzerinde hem de çalışanlar üzerinde zararlı bir etkiye sahip olan, amaca zararı dokunan iş davranışları ile sonuçlanabilir (Härtel, Ashkanasy ve Zerbe, 2005). Her ne kadar olumsuz duygular genellikle yönetilmesi gereken duygular olarak belirtilse de olumlu duyguları da içeren bütün duyguların düzenlenmesi gerekir (Hochschild, 1979, 1983; Sloan, 2008).

İş yerlerinde yöneticiler duygulardan hareket ederek çalışanların davranışlarını etkilemeye çalışabilirler. Üstelik tutumları etkilemek için de duyguları kullanabilirler. Çalışanlar olumlu hisler içinde olurlarsa, iş yerlerinde de bu olumluluğu yansıtacaklardır (Doğan, 2005). Yöneticiler kendi duyguları ile ilgilenmenin yanı sıra diğerlerinin de duygularıyla ve duygusal davranışlarıyla ilgilenmelidirler (Ostell, 1996); böylece duygusal bir yönetici olabilirler (Brotheridge ve Lee, 2008). Yöneticiler çalışanlarının iş rollerinin bir parçası olarak tecrübe ettikleri olumsuz duygularla da uğraşmak durumundadır. Çalışanlar işyerinde küskünlük, kıskançlık ve kıt kaynaklar ve ödüller için rekabete neden olan çekememezlik gibi olumsuz duygularla karşılaşabilirler. Yöneticiler olumlu duygusal bağları çalışanlar arasında geliştirme çabası içinde olmalıdırlar. Dogan ve Vecchio (2001) yöneticilerin bütün düzeydeki olumsuz duyguları azaltmak için birtakım öneriler sunmuştur. Bunlar:

- İşe alma aşamasında duygusal olgunluğa itibar etmek;
- Takımları ve katılımcı yönetimi kullanmak;
- İşgören işbirliğini destekleyen teşvik edici bir sistemi uygulamak;
- Açık iletişimi cesaretlendirmek ve mentor statüsüne yüksek başarılı kimseleri yerleştirmek.

Duygusal ve sosyal becerilere sahip yöneticilerin işlerini etkili bir şekilde yerine getirmeleri daha olasıdır (Riggio, 2007). Riggio özellikle duygusal olarak daha etkileyici yöneticilerin karizmatik olarak algılanmasının ve işyerinde olumlu bir duygusal iklim oluşturmasının daha olası olacağını iddia etmektedir. Riggio ayrıca duygusal olarak daha duyarlı ve anlayışlı yöneticilerin çalışanların olumsuz ruh hallerini daha iyi değerlendirerek ve yöneterek çalışanlar arasında kaliteli ilişkileri geliştirmesinin daha olası olduğunu belirtmiştir (Brotheridge ve Lee, 2008).

2.9. Örgütlerin Duygusal İkliminin (Örgütsel Duyguların) Yönetimi

Örgütlerin sahip oldukları genel özellikler ve örgüt iklimi bireyler üzerinde doğrudan etkisini gösterdiği gibi, bireylerin sahip oldukları bireysel ve ortak duygular da örgüt iklimi üzerinde doğrudan etki edebilmektedir. Örgütlerde mevcut olan duygusal iklim, örgütün genel iklimini ve örgütsel davranışları doğrudan etkileyebilmektedir (Langelier, 2006). Örgütlerin, genel olarak verimliliğini ve performansını belirleyen temel unsurlar arasında rekabet, teknolojik ve fiziksel donanımlar ve ekonomik kazanç gibi beklentilerin yanı sıra buldukları ortamın duygusal iklimi ve bu iklimin işgörenler üzerinde oluşturduğu doyurucu ve etkileyici durumsal özellikleri de yer almaktadır (Töremen ve Çankaya, 2008).

Duygular ortak eylemlerin sürdürülmesinde önemli rol oynarlar. Araştırmalar ortak kimliğin oluşturulmasında, örgütte bir olgusunun oluşmasında duyguların önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Lawston, 2009). Örgütsel davranış literatüründeki birçok yazar örgüt kültürünün duygusal temeline işaret etmişlerdir (Beyer ve Niño, 2001; Fineman, 2000; Hochschild, 1983; Rafaeli ve Sutton, 1987). De Rivera (1992) duygusal iklimin nesnel bir olgu olduğunu ve bu nedenle objektif algılama ve yorumlamaya uygun olduğunu belirtmiş olsa da, duygusal iklim gözlemciler neye bakacağını bilmeyi sağlamaktadır. Sonuç olarak, onun bakış açısı, gözlemcilerin sergilenen duygularından ziyade hissedilen duygular üzerinedir (Ashkanasy ve Ashton-James, 2006).

Bütün iş ilişkilerinin merkezinde duygular bulunmaktadır; böylece duygular yönetim işinin özüdür. Ayrıca Weymes (2003) tarafından da ifade edildiği gibi eğer ilişkiler örgütsel başarıya götürüyorsa yöneticilerin temel rolü; çalışanların örgüt ile ilgili duygularını ve hislerini etkilemek, örgütün duygusal kalbini yaratmak ve böylece örgüt içindeki ve örgüt dışındaki kişilerle ilişkilerin yönüne karar vermektir (Brotheridge ve Lee,

2008). Fineman (1993) da örgütsel düzenin başarılmasında ve ihmal edilmesinde “duyguların yönetimi ve akışkanlığı önemlidir” diyerek duygusal iklimin yönetimine vurgu yapmıştır.

Örgütsel düzeyle ilgili olarak son nokta “duygusal açıdan sağlıklı bir örgüt” fikridir (Ashkanasy ve Daus, 2002). Sağlıklı örgüt, önceliği çalışan mutluluğuna ve olumlu örgütsel çıktılarının sağlanmasına eşit olarak veren örgütlerdir. Böyle bir örgüt çalışanları için olumsuz duygusal olayları en aza indirir (Ashkanasy ve Ashton-James, 2006).

Duygusal iklim, bir işyerinin duygusal kalitesinin çalışanlarca ortak olarak algılanması olarak tanımlanır. Bu tanım örgütsel iklim ve çevresel psikolojideki duygular gibi iki ayrı literatürden yararlanmaktadır ve iş-grup duyguları literatüründen kavramsal ve ampirik destek bulur. Örgütlerin duygusal iklimi bir işyerinden diğerine farklılık gösterebilmektedir. Bazı işyerlerinin duygusal iklimi sürekliliğin en üst seviyesinde iken, bazılarında ise en düşük düzeyde olabilir (Özçelik, 2004).

Duygusal iklim hem belirli bir iş bağlamında nispeten sabit (istikrarlı) kalabilir hem de farklı işyerlerinde değişiklik gösterebilir. Duygusal iklim belirli bir iş bağlamında nispeten sabit (istikrarlı) kalabilir, çünkü işyerini oluşturan grubun duygusal bileşimi, örgütsel duygu kuralları, görev/iş özellikleri, rol özellikleri ve bir örgütteki farklı rollerin konfigürasyonu oldukça karardır. Buna ek olarak grubun duygusal geçmişi ve insanların kişisel hesapları, insanlar arasında tekrarlayan belirli duygusal değişimler üreten etkileşimlere yol açabilir. Buna ilaveten duygusal iklim bir işyerinden diğerine insanların duygusal kişilikleri, işyeri grubunun duygusal bileşimi, fiziksel çevre, hiyerarşik yapı ve görev özellikleri gibi duygusal iklimin doğasını ve ortaya çıkmasını etkileyebilecek durumsal faktörlere bağlı olarak değişiklik gösterebilir (Özçelik, 2004).

Olumlu duygusal iklimi kolaylaştıran liderlik uygulamaları arasında şunlar sayılabilir: Çalışanların duygusal ihtiyaçlarına duyarlı olmak, çalışanlara olumlu geribildirim vererek cesaretlendirmek, çalışanların ilerlemesi için olanaklar sunmak, takım çalışmasına ve çalışanlar arasında olumlu duygusal iklime yönelik uygun bir çevre oluşturmak için inisiyatif almak (Özçelik, Langton ve Aldrich, 2008). Yöneticiler işyerinde şu özellikleri göstermelidir: Birincisi lider, işyerinde sergilenen duyguların farkında olmalıdır ve dikkatli olmalıdır. Farkında olmak ve dikkatli olmak yöneticiye olumsuz duygusal sergilemelere dikkat çekmede ve daha fazla yayılmadan onlarla uğraşmada yardımcı olur. İkinci olarak lider, şüphede olduğunda veya personelden herhangi birini

işini etkileyecek belirli türde duygular gösterdiğini gördüğünde sorular sormalıdır. Soru sormak bazı detayları açığa çıkarmada ve bazı durumlarda sorunu çözmede yardımcı olmaktadır. Gözlem, farkındalık, etkileşim ve empati işyerindeki duyguları anlamada anahtar faktörlerdir ve işyerindeki duyguların yönetimini amaçlayan eğitimlerin kullanımını destekleyebilir (Oguike, 2010).

Günümüzde iş yaşamında salt mantıkla düşünme ve hareket etmenin başarı ve performans için yeterli olmadığı açıktır. Yöneticilerin kendi duygularını anlama, kontrol etme ve yönlendirmesinin yanı sıra, karşısındaki insanların ya da çalışma arkadaşlarının da duygularını anlamaları ve ona göre hareket etmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır. Yöneticilerin duyguları yönetme düzeyleri ile ilgili durumlarına ilişkin bir araştırmanın sonuçları, eğitim yöneticilerinin iş yaşamında duyguları daha etkin olarak kullanabilmek için, duygusal zekâ yeterliklerinin eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi programlarında uygulanabilirlik düzeyinin belirlenmesi ve nasıl uygulanabileceğinin tartışılması gereğini ortaya koymuştur (Karslı ve diğerleri, 2002).

2.9.1. Duygusal İklim Yönetiminin Amaçları

Duygular, bireyi etrafında gerçekleşen çeşitli olaylardan haberdar etmekte ve kişisel amaçlarına etki etmektedir. Duygulara ilişkin en önemli faktör, duyguların bir amacının olması veya amaca yönelik olmalarıdır. Dolayısıyla bireyin çevresinde yer alan herhangi bir olay, durum, koşul veya herhangi başka bir kişi, bu duyguları harekete geçirerek ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Duygular konusunda önemli olan konu, duygularla baş edebilmek ve onları doğru yöne kanalize edebilmektir. Bunun anlamı, duyguların neler olduğunu keşfetmekle yetinmeyerek, onları tanımanın ve etkili kullanmanın yollarını öğrenmektir (Özkalp ve Cengiz, 2003; Yelkikalan, 2006).

Duygusal iklim yönetiminin temel amacının, *“örgüt üyelerinde olay, durum ve kişilere karşı ortak algı, tavır ve değerlendirmeler geliştirmek ve olumlu bir duygusal iklim oluşturmak”* olduğu söylenebilir. Böylece, örgütte olumlu duyguları egemen kılarak olumsuz duyguları en aza indirmek ve bunun sonucunda örgütsel etkililiği ve iş doyumunu artırmak amaçlanmaktadır.

2.9.2. Duygusal İklim Yönetiminin Unsurları

Örgüt içinde duygunun nasıl yönetileceğini etkileyen birçok değişken vardır. İşin doğası, servisin örgüt içindeki büyüklüğü, örgütte bulunan servislerin türleri, statüler, çalışanların kişisel geçmişleri, müşteri tipleri örgütlerde duygu yönetimini etkileyen değişkenler arasındadır (Bolton, 2005). Örgütlerde duygu yönetimine etki eden unsurların başında liderler, işgörenler ve örgüt iklimi gelmektedir. Örgütlerde etkili, olumlu duygular oluşturabilmek ve duyguları pozitif olarak yönetebilmek için temel unsurların iyi bilinmesi ve bu unsurların oynadıkları rollerin önemini iyi anlaşılması gerekmektedir. Bu unsurların örgütlerde olumlu duygusal atmosfer oluşturabilmeleri için kendilerine ait rolleri yerine getirmeleri ve karşılıklı etkileşim içerisinde olmaları, iyi bir duygu yönetimi için gerekli şartlar arasında yer almaktadır (Barutçugil, 2004; Töremen ve Çankaya, 2008).

Önceki araştırmalar çalışanın işte diğerleri ile etkileşim miktarının ve çalışanın etkileşimde bulunduğu kişilerin statülerinin sergilenen duygu yönetimi miktarını etkileyen iki önemli faktör olarak ortaya koymuşlardır. Duygu yönetimi diğer insanlarla etkileşimlerde de ortaya çıkınca diğerleriyle yaygın olarak etkileşimde bulunan çalışanların daha büyük miktarlarda duygu yönetimi sergilemeleri muhtemeldir. Duygu yönetimi performansını ve onun sonuçlarını etkileyen bir diğer faktör çalışanın işyerindeki statüsüdür. Duygusal ifade ve sosyal statü üzerine yapılan araştırmalar (Lively ve Powell, 2006; Gibson ve Schroeder, 2002; Harlow, 2003; Sloan, 2004) başkalarıyla etkileşimlerinde bireylerin statülerinin duygusal ifade özgürlüğünü etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Özellikle yüksek statüdeki çalışanların, düşük statüdeki çalışanları zorlayan, kızgınlık gibi olumsuz duyguların sergilenmesini idare eden kurallara tabi olması şart değildir (Lively, 2000). Güçlü olumsuz duyguların ifadesinde yüksek statüdeki bireylerin ifadeleri genellikle sosyal olarak kabul görmektedir, fakat aynı ifadeler düşük statüdeki bireyler tarafından sergilendiğinde ise anormal sayılmaktadır (Erickson ve Ritter, 2001). Farklı statülerdeki bireyler arasındaki etkileşimlerde düşük statüdeki bireylerin yüksek statülü kimseleri kabul etmelerine yönelik bir beklenti vardır. Böylece işyerindeki hiyerarşide yüksek statülü çalışanların düşük statülü olanlara göre duygusal ifade konusunda daha özgür olduğu söylenebilir (Sloan, 2008).

Çeşitli duygu araştırmaları, çalışanların farklı mesleklerde duygu yönetiminin belirli şekilleri ile meşgul olduklarını belirtmektedir (Smith ve Kleinman, 1989; Bellas, 1999; Cahill, 1999; Steinberg ve Figart, 1999; Lively, 2000). Müşterilerle etkileşim içindeki

çalışanların duygu yönetimini, hizmet işlerinin bir parçası olarak yerine getirdikleri, diğer çalışanların ise duygularını işyeri veya meslek içerisinde duygusal ifade ile ilgili beklentiye bir yanıt olarak birlikte çalıştığı meslektaşları veya yöneticileri etrafında duygularını yönettikleri ortaya çıkmıştır. Böylece işyerinde duyguları çalışırken mesleğin özelliklerinden ziyade çalışanın duygu yönetimi gerektiren işinin belirli yönlerine odaklanmak önemlidir. Duygu yönetimi içeren iş çeşitlerini tanımlamak için çeşitli meslekler üzerinde duygu yönetimi performansı araştırılmalıdır ve iş düzeyinin özellikleri de çalışılmalıdır (Sloan, 2008).

Yöneticilerin sergilemiş olduğu duyguların doğası, yoğunluğu, çeşitliliği ve değeri hakkında farklı beklentiler vardır. Bu farklılıklar örgütsel, mesleki ve cinsiyet normlarından kaynaklanmaktadır ve örgütün müşterileri, yöneticinin üstleri, çalışma arkadaşları, çalışanlar ve yöneticinin kendisi tarafından desteklenmektedir (Brotheridge ve Lee, 2008). Liderin sergilemiş olduğu duygu, grup üyelerinin ilişkilerinin kalitesinin ve dolayısıyla iletişim kurmak için duygusal olarak çağrıştıran semboller kullanma becerisinin önemli bir belirleyicisidir (Ashkanasy ve Ashton-James, 2006).

Duygusal becerilerin bilişsel becerilerden farklı olarak eğitimle yaratılabiliyor olması duyguları örgüt için daha da önemli kılan bir diğer unsurdur. Çünkü örgütü eğitmeye yönelik kişiler, sosyal problem çözme ve duyguların kontrolü gibi becerileri öğretmek örgütlerine ciddi bir avantaj kazandırabilmektedirler (Çakar ve Arbak, 2004).

Hızlı bir değişimin yaşandığı çağımızda örgütlerin olumlu bir duygusal atmosfere sahip olmaları ve sürdürülebilir ilişkilere sahip olmalarında en önemli görev liderlere düşmektedir. Liderlerin yönetim felsefesi, liderlik tarzı, otorite biçimi, işe ve bireylere karşı tutumları, örgütlerde olumlu veya olumsuz duygusal atmosferlerin oluşmasında önde gelen faktörlerdir. Örgütlerin özellikleri ve örgüt iklimi, bireyler üzerinde doğrudan etkisini gösterdiği gibi, bireylerin sahip oldukları bireysel ve ortak duygular da örgüt iklimine doğrudan etki edebilmektedir (Töremen ve Çankaya, 2008).

2.9.3. Duygusal İklim Yönetiminin Yöntemleri

Örgütlerde somut gerçekler dünyasındaki problemlerle başa çıkmak kolaydır. Bunlar rasyonel yöntemlerle, mantıkla, deneyimle; kısaca beyinle, zekâ ile çözülebilir. Ancak, duygular dünyasındaki sorunlara çözüm bulmak çok daha zor ve zaman alıcıdır. Örgütlerdeki büyüme ve gelişmeyi engelleyen en önemli faktörlerden biri, duygular

dünyasında çözümsüz kalmış sorunlardır. İşte tüm bu problemleri teşhis etme ve uygun çözümler üretme sorumluluğu da öncelikle liderlik özelliklerine sahip yöneticilere verilmiştir (Acar, 2002). Başarılı bir lider, organizasyona hâkim olan duygu akımlarını gözden kaçırmamakta ve kendi eylemlerinin bu akımlar üzerindeki etkisini algılayabilmektedir. Liderlerin güven kazanma yollarından biri de, sözü edilmeyen ortak hisleri sezerek onları grup adına dile getirmek ya da anlaşıldıklarını onlara gösteren davranışlarda bulunmaktır. Bu anlamda lider, topluluğa kendi deneyimini geri yansıtan bir aynadır. Bununla birlikte, lider, aynı zamanda, organizasyonun duygusal ikliminin ana kaynağıdır. Bir liderden yayılan heyecan, bütün grubu o yöne çekebilmektedir (Doğan ve Şahin, 2007).

Çağdaş örgütlerde duyguya daha çok önem verilmekte, duygular çalışanlar ve yöneticiler tarafından farklı yöntemlerle yönetilmekte ve kontrol edilmektedirler (Bolton, 2005). İşyerinde duyguları yönetmek kolay bir görev değildir. Birçok duygu yönetimi süreci, teorisi ve modeli bulunmaktadır. Ashkanasy, Zerbe ve Härtel (2002)'in "işyerinde duyguları yönetme" isimli çalışmasında; onlar şu araçları önermişlerdir: eğitimler temin etme ve duygusal gösterimin (sergilemenin) tanınmasını teşvik etmenin gelişimi ve yöneticilerin ve çalışanların yönetim becerilerinin gelişimi; takımlarda ve kültürlerde olumlu duygusal atmosferi oluşturacak kuralların nasıl oluşturulacağına liderlere öğretilmesi; çalışanlara duygusal gösterimlerini nasıl teşhis edeceklerinin öğretilmesi; yöneticilere ve çalışanlara duygusal gösterimi çağrıştırmaya mümkün olan olayların neler olduğunun öğretilmesi; yöneticiler ve çalışanlar arasında duygusal zekanın geliştirilmesi (Oguike, 2010).

Kurumlarda büyüme ve gelişmeyi engelleyen en önemli faktörlerden biri, duygular dünyasında çözümsüz kalmış sorunlardır. Bu sorunları teşhis etme ve uygun çözümler getirme sorumluluğu da öncelikle liderlere verilmiştir. Etkin liderler, takım çalışmalarını koordine etmek, çok yönlü bakış açılarını değerlendirmek ve fonksiyonel olmayan çatışmalardan kaçınmak konularında yetenekli olan bireylerdir. Kendisini tanıyan, karşısındakinin ihtiyaçlarına duyarlı olan, duygularını kontrol edebilen liderler, çalışanlarıyla güçlü ilişkiler kurabilmekte ve bu ilişkileri sürekli olarak geliştirip güçlendirebilmektedirler. Duygusal zekâ yetenekleriyle hareket eden bir lider, insan ilişkilerindeki problemlerin, güvensizliğin, duyguları kontrol edemeden yapılan yanlışların sonuçlarıyla zaman harcamayacak, yeni fırsatlar yaratıp, enerjisini daha verimli ve etkin

faaliyetlere yöneltebilecektir. Lider pozisyonunda yer alan birey, astlarından ve müşterilerinden gelen duygusal talepleri fark edebildiği, değerlendirebildiği ve onlara uygun tepkiler verebildiği ölçüde etkin olacaktır (Acar, 2002; Doğan ve Demiral, 2007).

İşverenler duygu yönetimini etkilemek için çeşitli metotlar kullanabilir. İlk olarak işverenler iş için gerekli duygu yönetimi becerilerine sahip olan adayları seçebilir. Personel eğitimden geçirilebilir ve duygu becerilerini kullanmalarından dolayı ödüllendirilebilir. Bununla birlikte sınıf içindeki eğitim, iş üzerindeki eğitime göre daha az etkilidir. Rol modellerinin ve mentorların sağlanması da çalışanlara duygu becerilerini nasıl kullanmaları konusunda yardımcı olabilir. Ayrıca destekleyici denetimin bireylerin ve takımların duyguları nasıl kullanmalarını etkileme konusunda önemli rolleri bulunmaktadır (Totterdell, 2002).

Çalışanlar arasındaki duygusal etkileşimler duygusal iklimin oluşumunda önemli bir rol oynamaktadır (Özçelik, 2004). Ancak bütün bireyler diğerlerinin duygusal durumlarını etkileme yeteneğine sahip değildir ve herkes duygusal olarak aynı şekilde etkilenme konusunda duyarlı değildir. Yüz ifadelerinde, sözel ifadelerinde ve duruşunda duygusal olarak anlamlı görünen bireyler ve duygularını güçlü olarak yaşayanlar diğerlerini duygusal alanda daha fazla etkileme potansiyeline sahiptir (Domagalski, 1999).

Yeni liderlik rolü belirsizlik durumlarında yön gösteren ve rehberlik eden bireysel grup üyelerinin (özellikle de bu rehberlik tedirgin edici olaylara uygun duygusal tepkinin gösterilmesini içerdiğinde), diğerleri tarafından lider olarak algılandıklarını ileri sürmektedir. Birey, grubun ihtiyaçlarına en iyi hizmet edecek duygusal bir tepki yorumunu yaparak ve daha sonra diğer grup üyeleri için bu yanıtı modelleyerek lider olarak algılanır. Duruma duygusal bir tepki modelleme ile lider belirsizliği giderir ve gruba eylem için gerekli olan yönü temin eder. Aynı zamanda bu liderlik eylemi grup içinde paylaşılan duygu ve ortak eylem oluşturarak grup dayanışmasını artırır. Grup duygularının yönetimi olarak liderlik fikri belirli bir bireye bağlı değildir, aksine farklı zamanlarda farklı grup üyelerince gerçekleştirilebilecek bir liderlik eylemidir. Grup lideri olarak ortaya çıkma ve başarıma grup bağlamı, grup normları, bireysel beceriler ve yetenekler gibi belirli koşullara bağlıdır (Pescosolido, 2005).

Örgütlerin duyguları etkilemelerine yönelik bir diğer yol örgütsel bağlam üzerindedir. İşyerindeki ilişkiler genellikle uzun zaman içerisinde yayılır ve böylece yöneticiler ve meslektaşlar tarafından ortaya çıkarılan duygular işle ilgili tecrübe edilen ve

geliştirilen yeni duyguları oluşturur. Ayrıca meslektaşların ve yöneticilerin olumsuz muamelelerine tepki olarak ortaya çıkan duygular tamamen ortadan kaybolmazlar ve yeni duygular için temel oluştururlar. Böylece örgütsel bağlamlar duygusal bir ortam sağlamaktadır. Aynı örgütsel bağlamda olan çalışanlar yeni olayları değerlendirmek için aynı yorumlama çatısını kullanırlar ve bu yüzden çalışanların duygusal tepkileri zamanla yakınsama eğiliminde olabilir, aynı şekilde bu daha samimi ilişkiler için de geçerlidir (Anderson, Keltner ve John, 2003). Örgütlerin duyguyu etkileme yollarından bir diğeri düzenleyici konumunda olmasıdır. Çalışanların olaylara karşı duygusal tepkilerinin ne olacağını önceden belirlenmiş örgütsel değerlendirme kuralları ile etkilenmesi ve bu gibi duygularla uğraşılmasıdır (Fischer ve Manstead, 2008).

Zurher (1982) grup durumlarında sergilenen duyguların grup uyumunun sağlanması için gerekli temel bileşenleri oluşturduğunu belirtmiştir. Lawler (1992) grup oluşumunda ve grubun sürdürülmesinde duygunun temel toplumsal süreç olduğunu, çünkü güçlü olumlu duyguların kontrol hissini kuvvetlendirdiğini belirtmiştir. Bu nedenle olumlu duygu grup kaynaşmasının gerekli bir öncüsüdür. Diğer yandan olumsuz duygular grup kaynaşmasını zayıflatmaktadır. Örgütsel çalışma grupları bağlamında duygunun, grup etkililiği ve doyumda temel bileşen olduğu ortaya konulmuştur (Ashkanasy, 2003). Dolayısıyla duygusal iklim yönetiminin bir diğer yöntemi grup kaynaşmasını ve grup duygularını özendirmek ve aktif bir şekilde kullanmaktır.

Üst düzey yöneticilerin liderlik tarzının ve davranışının çalışanlar ve örgütsel sonuçlar üzerinde önemli etkisinin olduğu kabul edilir (Waldman ve diğerleri, 2001). Liderlik uygulamaları örgütsel düzeydeki performansa karar vermede çalışanların duygusal kaynaklarını önemli bir faktör olarak seferber etmeyi amaçlar. Planlama, koordine etme, örgütlenme ve karar verme gibi daha bilişsel görevlere ek olarak çalışanların duygularının yönetimi etkili liderliğin önemli bileşenleri olarak kabul edilmektedir (Pescosolido, 2005). Huy (1999) örgütlerdeki liderlerin çalışanların duygularını örgüt düzeyinde devam ettirme yeteneklerini artırıcı yönetim uygulamalarını nasıl ve neden uyguladıkları ile ilgili bazı argümanlar önermiştir. Huy (1999) yöneticilerin çalışanların duygusal ihtiyaçlarına yönelik gerekli dikkati gösterdiklerinde ve bunu yöntem ve uygulamalarıyla ortaya koyduklarında örgütün performansının artış göstereceğini ileri sürmektedir (Özçelik, Langton ve Aldrich, 2008).

Bir lider için bir örgütün kültüründeki doğal duyguların olduğunu kabul etmek yeterli değildir, lider aynı zamanda liderliği yoluyla duyguları açık ve anlaşılır hale getirmelidir (Crawford, 2007). Liderler iş çevresinde anahtar rol oynadığının farkında olmalıdır. Liderlerin işyerinde olumlu bir iklim oluşturması için bir diğer yöntem, çalışanların her gün işyerine gitmek için uyandığında kendisini çok mutlu hissettiği olumlu bir atmosfer yaratacak ilkeler, kurallar ve değerler oluşturmasıdır. İşyerindeki sağlıklı bir iklim, çalışanları motive eder ve kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmelerini sağlar. Böylece duygusal zekâ sadece çalışanlar için değil, aynı zamanda yöneticiler ve liderler için de şiddetle tavsiye edilmelidir (Oguike, 2010).

Gruplardaki duyguların iletilmesinde, ifadesinde ve yönetiminde liderin rolü önemlidir. Bu bağlamda Ashforth ve Humphrey (1995), Daft ve Weick (1984) tarafından geliştirilen sembolik liderliği önermektedir. Sembolik liderlikte, liderlik üyeler arasında ortak anlamlar oluşturmayı ve sürdürmeyi içermektedir. Bu süreç özünde duyguların zihinde uyandırılmasına dayanmaktadır (Ashkanasy, 2003).

Değişime hazırlık için üst yönetimin yapması gereken çalışanların duygusal sağlığını ve huzurunu olumlu bir şekilde etkileyecek olumlu ve destekleyici bir iklim ve kültür geliştirmektir. Başka bir deyişle, eğer liderler çalışanlarını olumsuz duygular yerine daha olumlu duygularla karşı karşıya getirirse bu durum değişime karşı açıklık ve esneklik sağlar (Fredrickson, 2003; Kimberley ve Härtel, 2007). Başka bir çalışmada Riggio (2007) liderlerin hem duygusal hem de sosyal kontrol ile meşgul olması gerektiğini vurgulamıştır. Duygusal kontrol sözel olmayan ve duygusal sergilemelerin düzenlenmesini ifade ederken, sosyal kontrol inceliğin kullanılmasını ve sosyal rol oynamayı ifade etmektedir. Riggio özellikle stresli koşullar altında aslında her iki kontrol şeklinin de etkili bir liderlik için gerekli olduğunu belirtmiştir (Brotheridge ve Lee, 2008).

Liderler empati sergileyebilmek için grup üyelerinin duygusal durumlarını anlamak durumundadırlar ve uygun duygusal karakterler tasarlamalıdır. Çalışanlara ilham vererek ve onları duygusal olarak harekete geçirerek dönüşümcü liderler örgüte ve liderin vizyonuna bağlılığı ortaya çıkarırlar. George (2000) da benzer bir şekilde grup üyelerini harekete geçirmede ve güvenli grup atmosferinde amaçları ve hedefleri başarmak için onlara imkân vermede duygusal zekâyı liderler için katalizör olarak görmektedir (Ashkanasy, 2003).

Sonuç olarak yöneticiler duygu yöneticileri olabilmek için diğerlerinin duygusal davranışlarıyla da uğraşma konusunda yetenekli olmalıdır. Örgütsel değişimin artan bir şekilde hüküm sürdüğü ve beraberinde de olumsuz duyguları getirdiği durumlarda yöneticiler değişime karşı duygusal tepkiler vermede uygun bir model olmak durumundadır. Onların usta bir şekilde duyguları yönetmesi olumlu bir duygusal iklim oluşturacak ve sonuçta örgütsel çıktıları da etkileyecektir (Özçelik ve diğerleri, 2007; Tsai, 2001; Brotheridge ve Lee, 2008).

2.9.4. Duygusal İklim Yönetiminin Sonuçları

Araştırmalar yöneticilerin duygu yönetimi uygulamalarının hem örgütsel hem de bireysel performansı etkilediği görüşünü desteklemektedir (Özçelik, Langton ve Aldrich, 2008). Etkili duygu yönetiminin, örgütlerin sağlıklı bir işleyiş bütünlüğüne kavuşabilmelerinde bireysel, örgütsel ve yönetsel açıdan etkileri oldukça önemlidir. Bireysel açıdan etkileri ele alındığında, çalışanların işyerlerinde en fazla duygusal kaynaklı sorunlar ile karşılaştıkları ve bu sorunların üstesinden geldiklerinde ise bireylerin kendilerini mutlu ve huzurlu hissettikleri düşünülmektedir. Bu durum da bireylerin iş doyumunu ve memnuniyet düzeylerini etkileyerek iş performansı üzerinde olumlu etkilere neden olmaktadır ve dolayısıyla örgütsel ve yönetsel açıdan da olumlu sonuçlar doğurmaktadır.

Duygu yönetimi, çağımızda giderek karmaşıklaşan, rutinleşen, formel ilişkiler çerçevesinde sınırlı hale gelen, bireyler açısından duygusal doyumsuzluk içeren örgüt içi ilişkilerde, önemli bir sosyal sermaye ve sinerji kaynağıdır (Töremen ve Çankaya, 2008). Özellikle bu sinerjiyi yaratması gereken yöneticilerdir. Genelde yöneticilerin, özelde de okul yöneticilerinin bilişsel zekâlarının yanında duygusal zekâlarının da yüksek olması gerekliliğinin yönetsel etkililiği arttıracığına ilişkin görüşler tartışılmaktadır (Titrek ve diğerleri, 2009).

Örgütteki olumlu duygusal iklim uygulamaları çalışanların; örgütü, ihtiyaçlarının desteklendiği ve kişisel önemlerinin dikkate alındığı bir yer olarak algılamalarını sağlar, çalışanların örgüte bağlılıklarını ve motivasyonlarını artırarak katkıda bulunur. Sonuç olarak da çalışanlar örgütleri ile daha güçlü duygusal bağlar geliştirirler. Çalışanların duygusal bağlılıklarının geliştirilmesi yararının yanı sıra olumlu duygusal iklim uygulamaları çalışanların iş ile ilgili bağlılık düzeyini de güçlendirir. Kahn (1990)

duygusal olarak iş çevresine daha bağlı çalışanların ayrıca görev performansı ile de daha bağlı hale geleceğini ve diğer örgüt üyelerinin rol performanslarıyla duygusal olarak daha ilgili hale geleceğini belirtmiştir (Özçelik, Langton ve Aldrich, 2008).

Örgütteki lider olumlu duygusal iklimi kolaylaştırıcı uygulamalarla ne kadar çok ilgili olursa çalışanlar da fiziksel olarak, bilişsel olarak ve duygusal olarak görev çevresiyle daha ilgili olurlar (Kahn, 1993) ve bu yüksek düzeydeki bağlılık örgütlerin çalışanların becerilerini ve çabalarını harekete geçirmede ve yönlendirmede yardımcı olur (Combs ve diğerleri, 2006). Araştırmalar olumlu duygusal iklimi kolaylaştırıcı uygulamaların çalışanların örgüt uygulamaları için fikirler üretmede aktif bir rol alma kapasitelerini geliştirdiğini belirtmiştir. Edmondson (1999) liderlerin iş çevresinde duygusal olarak destekleyici davranışlarda bulunduğu ve psikolojik olarak güvenli bir çevre oluşturduğu durumlarda çalışanların da yeni fikirleri ve ilgi çekici konuları ileri sürmeye daha yatkın olduğu sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Kahn (1990) da destekleyici yönetsel çevrelerin çalışanlara sonuçlarından korkmadan daha yenilikçi davranmaya izin verdiğini ortaya koymuştur. Isen ve Daubman (1984) ise olumlu duyguların bireyleri daha yaratıcı olmaya ve bilişsel esnekliğe yönelttiğini ortaya koymuştur (Özçelik, Langton ve Aldrich, 2008).

Olumsuz örgütsel iklimin belirtilerini okumadaki başarısızlık örgütsel ve yönetsel etkililik için doğrudan sonuçlara sahiptir (Ashkanasy ve Nicholson, 2003; Beyer ve Niño, 2001). Kurum çapında kültür ve iklim bağlamında duygusal işaretler küçük gruptakilerle ve kişilerarası durumlara göre daha karmaşıktır (Ashkanasy, 2003). Duygusal olarak altüst olduğunda insanlar, hatırlayamazlar, dikkatlerini veremezler, öğrenemezler veya açık bir şekilde karar veremezler. Gelecekte kurumsal yaşamda, takım çalışmasında, işbirliğinde ve daha etkili çalışmak için birlikte öğrenme konusunda insanlara yardım etmede, temel duygusal zekâ yeteneklerinin daha da önemli olacağına ilişkin güçlü işaretler söz konusudur. Bilgi tabanlı hizmetler ve entelektüel sermaye örgütleri için daha merkezi bir hale geldikçe, insanların birlikte çalışma yollarını geliştirmek, entelektüel sermaye için büyük bir baskıdır. Bunu başarmak için örgütler ortak duygusal zekâlarını artırmak için çalışmalıdırlar (Tran, 1998).

Duygusal iklime yönelik sonuçlar, örgütsel yaşamın çalışanlar tarafından ortak olarak paylaşılan duygusal bağlamla iç içe olduğunu önermektedir. Duygusal uyuma yönelik sonuçlar çalışanların bu duygusal bağlamla etkileşimlerinin önemli psikolojik ve

davranışsal çıktılar ile ilişkili olduğunu belirtmektedir (Özçelik, 2004). Eğer örgütler duygusal iklimin önemini farkına varırsa ve onu uygun bir şekilde yönetirse, bu genel yönetim sürecinde ve örgütsel başarıda önemli gelişmelere yol açabilir (Tran, 1998).

Bir kurum çalışan bireylerin performanslarına ve aralarındaki ilişkilere bağlı olan bütünleşmiş bir sistemdir. Duygusal zekâsı yüksek kurumlarda çalışanlar, iletişim becerilerinden de yararlanarak duygusal zekâlarını başkalarıyla olan ilişkilerinde kullanmakta ve kurumun bütününde olumlu gelişmeler sağlamaya çalışmaktadırlar (Weisinger, 1998). İletişim ve işbirliği becerisi yüksek yönetici ve çalışanların kurumsal rollerini gerçekleştirmede daha başarılı olacakları açık bir gerçektir. Bu da bireylerin duygularına ilişkin değerleri öğrenip kullanması ile mümkün olabilecektir (Ural, 2001). Böylece yüksek duygusal zekâyâ sahip bireyler ile kurumlarda açık bir iletişim ortamı, işbirliği, takım çalışması, çevreye uyum sağlanarak kurumsal duygusal zekâ geliştirilebilmekte ve kurumsal başarı elde edilebilmektedir (Doğan ve Demiral, 2007).

Araştırmalar bireylerin kendilerine kurallara uygun olarak davranıldığını algıladıklarında olumlu duygular geliştirdiklerini, haksız davranıldığını algıladıklarında ise olumsuz duygular geliştirdiklerini göstermektedir (Chebat ve Slusarczyk, 2005). Duygular haklı veya haksız uygulamalardan etkilenir demek yeterli değildir fakat adalet/adaletsizlik, güven, duygu, tutumlar ve iş davranışları arasında ilişkiler bulunmaktadır. Literatür çalışanların yapılanları adil olarak algıladıklarında, örgütte güven duygusunun yüksek olma olasılığının da yüksek olduğunu belirtmektedir (Kimberley ve Härtel, 2007).

Liderlerin duygularını sergileme biçimi, çalışanların duygusal durumları ve örgütün duygusal iklimi üzerinde kuvvetli etkilere sahiptir (Ashforth ve Humphrey, 1995; George, 2000; Dasborough ve Ashkanasy, 2002). Heyecanlı, coşkulu ve kendini enerjik hisseden liderlerin takipçilerini benzer şekilde harekete geçirmesi veya üzgün veya düşmanca hisseden liderlerin ise takipçilerini olumsuz bir şekilde harekete geçirmesi daha olasıdır. Çalışanların duygularının yönetimi, liderliğin önemli işlevlerinden birisi olmasına rağmen bu durum sadece çalışanların iş performansını etkilemez (McColl-Kennedy ve Anderson, 2002), aynı zamanda iş tatminini de etkiler (Weiss ve Cropanzano, 1996). Liderler aynı zamanda çalışanların duygularının ölçülü olmasında da önemli bir rol oynarlar. Pirola-Merlo ve diğerleri (2002), takipçilerinde benzer hisleri uyandırmak için güçlü duygular kullanma ile nitelendirilen dönüşümsel liderlik stiline, işyeri hedeflerine ulaşmadaki engellerin negatif ruh hali etkilerini bastırdığını, önlediğini bulmuşlardır. Ayrıca örgütsel

değişme gibi belirsizlik ve muğlâklık durumlarında, liderlerin duygusal sergilemeleri çalışanların örgütsel olayları yorumlamalarına aracılık etmektedir (Pescosolido, 2002; Ashkanasy ve Ashton-James, 2006).

Değişen zaman içinde liderliğin daha fazla duygusal faaliyetler gerektirdiği görülmektedir (Acar, 2002). Etkin bir liderin örgütteki ortak duyguları olumlu bir yönde toplayıp, zararlı duyguların yarattığı havayı ortadan kaldıran bir unsur olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, lider ve izleyicinin etkileşimi pek çok duygusal öğeyi içinde barındırmaktadır. Bu duygusal yapıdan dolayı duygusal zekânın teorik altyapısında yüksek duygusal zekâyâ sahip yöneticilerin örgütün başarısında önemli bir etki sağlayacağı savunulmaktadır (Weymes, 2003; Çakar ve Arbak, 2003). Duygusal zekâ seviyesi yüksek olan liderlerin, daha mutlu ve organizasyona daha bağlı oldukları düşünülmekte (Gardner ve Stough, 2002), daha büyük başarılarla imza attıkları ve işte yüksek performans gösterdikleri ifade edilmektedir. Bu liderler, organizasyonel gelişimler için olumlu duyguları kullanmakta ve bu duygulardan istifade etmektedirler (George, 2000). Ayrıca kişilerarası ilişkilerde çalışanlara işbirliği, güven ve tutku duygusunu aşlamak amacıyla duyguları kullanmakta ve yönetmektedirler (Gardner ve Stough, 2002). Liderin bu ilişkileri yalnızca kendisinin değil de, bütün tarafların yararına olacak biçimde başarıyla yürütmesinin sırrı duygusal zekâsında (Doğan, 2005; Doğan ve Şahin, 2007) ve örgütteki duyguları yönetebilme becerisinde yatmaktadır.

Yüksek duygusal zekâyâ sahip liderler kendilerinin ve çalışanlarının duygularını yönetebilen, çalışanlarını daha yaratıcı ve esnek olmaları konusunda teşvik ederek, onların iş tatminlerini artırabilen bireylerdir. Ayrıca bu liderler çalışanlarıyla etkin ilişkiler kurabilmekte, kurum içinde işbirliği, koordinasyon ve kurumsal vatandaşlık davranışlarını geliştirerek çalışanlarının performansına olumlu katkılar sağlayabilmektedirler (Sy ve diğerleri, 2006; Doğan ve Demiral, 2007).

Yöneticilerin ve bireylerin değişen koşullara ve örgüt yapılarına hızla uyum sağlayabilmeleri, değişimi takip edebilmeleri, bulunduğu ortamdan memnuniyet duyabilmeleri, işine karşı duygusal aidiyet hissedebilmeleri ve iş ortamında duygusal doyum sağlayabilmeleri için duyguları iyi tanıyabilmeleri, duyguların davranışları nasıl etkileyebildiği, duyguların ifade edilmiş biçimleri ve duyguların nasıl yönlendirilebileceği konularında daha donanımlı olmalarını zorunlu kılmaktadır (Töremen ve Çankaya, 2008). Bu zorunluluk duygu yönetiminin önemini giderek arttırmakta, duygunun bireyler ve

örgütler için önemli bir kaynak olarak nitelendirilmesine neden olmaktadır (Kervancı, 2008).

Neo-karizmatik yaklaşımların ve özellikle dönüşümcü liderlik yaklaşımının içerdiği duygusal öğeler, başarılı bir liderlik için duygusal farkındalığı ve duyguların yönetilebilmesini gerekli kılmaktadır (Çakar ve Arbak, 2003). Duygusal zekâ yöneticisi deyimi, doğru kararlar vermek, sorunlar karşısında en doğru tutumu sergilemek ve değişime ayak uydurup başarıya ulaşmak için, duyguların önemli ve gerekli olduğu anlamına gelir. Duygusal zekâ yöneticisinin asıl amacı, geleneksel bakış açılarını yıkıp yerine daha akılcı bir yaklaşım getirmektir (Salovey ve Caruso, 2007).

Duygusal zekâsı yüksek olan kurumlar, kurumsal duyguları iyi yönetebilen kurumlardır. Kurum içinde olumsuz duyguları, olumluya çevirebilmek özellikle kurumsal değişim yaşandığında negatif durumlarla mücadele edebilme gücü verecektir. Kurumsal duyguların iyi yönetildiği bir ortamda; güven ve doğruluğa dayanan bir kurum kültürü yaratılabilecek, politikalar yerine sorunlar üzerine odaklanılacak, değişim girişimlerine daha çabuk adapte olunacak, sağlam temellere dayanan ilişkiler kurulabilecektir. Sonuçta kurumun başarısını etkileyen olumsuz duyguların önüne geçilmesi için harcanan zaman ortadan kaldırılabilir ve etkinlik sağlanabilecektir. Yaşamın hangi alanında olursa olsun, bireylerin ve kurumların sahip oldukları duygusal zekâ ve bunun etkin bir şekilde kullanılabilmesi başarının elde edilmesinde temel bir faktördür (Doğan ve Demiral, 2007).

Duygusal iklim ile ilgili incelenen literatüre dayanarak duygusal iklimin sağlayacağı yararlar şu şekilde özetlenebilir. Duygusal iklim;

- Çalışanların duygusal bağlılıklarını geliştirir ve yönetimin liderlik rolünü güçlendirir.
- Çalışanların stratejik eylemlere katılmadaki etkililiğini ve kalitesini artırır.
- Yöneticilerin çalışanların duygularına ve hislerine saygılı olduğu durumlarda, onların değişime karşı daha destekleyici tutum sergiledikleri ortaya konulmuştur.
- Olumlu duygusal iklimin geliştirilmesi ve sürdürülmesi yöneticilere; çalışanlarının stratejik büyüme değişikliklerini kendi kendine başlatma ve yüksek performans sağlama konusunda yönlendirme kolaylığı sağlamaktadır.
- Yöneticilerin olumlu duygusal iklim oluşturmak için niyetlerinin çalışanların stratejik değişiklikleri kabul etmelerinde yardımcı olduğu söylenebilir.

Her ne kadar yöneticilerin kendi duygularını ve çalışanların duygularını yönetmeleri beklentisi hızlı bir şekilde artış gösterse de çağdaş yönetim biliminde (anlayışında) “rasyonel (akılcı) yönetici” geleneksel bakış açısının izleri hala varlığını sürdürmektedir. Yönetimsel rolün geleneksel beklentilerinin yanı sıra yöneticiler cinsiyet rollerinden meydana gelen beklentilere de önem vermek durumundadırlar (Brotheridge ve Lee, 2008).

Örgütsel davranış duyguları sınırlayabilirken duygular da örgütsel davranışı kısıtlayabilir. Örneğin, kültür sergilenen duygular için tanımlanmış kurallar ve normlar koyabilirken duygular da değişim girişimlerine yardımcı olabilir veya engelleyebilir. Duyguların örgütsel davranışta oynadığı rol ile ilgili daha bilinmesi gereken çok şey vardır (Härtel, Ashkanasy ve Zerbe, 2005).

Duygular iş yaşamının bir yan ürünüdür ve örgütlerdeki güçlü duygular yüksek derecede yıkıcı olabilmektedir. Örgütlerin işyerinde çalışan insanların duygularını düzenlemelerinde nasıl yardımcı olacağını gösteren daha fazla çalışmaya ihtiyaç bulunmaktadır. Özellikle de güçlü duyguların işin bir parçası oldukları mesleklerde bu tür çalışmalara daha fazla ihtiyaç bulunmaktadır. Duygular insanların onun vasıtasıyla örgüte yanıt verdikleri sürecin bir parçasıdır ve bunlar iş performansı ve gönüllü çalışan davranışı çalışmalarında ihmal edilmemelidir (Fox ve Spector, 2002).

2.10. Yönetim Süreçleri Açısından Duygu Yönetimi

Ashforth ve Humphrey (1995) duyguların örgütsel yaşamla iç içe olduğunu ve örgüt yaşamının ayrılmaz bir parçası olduğunu, bu nedenle de çalışanların duygusal durumlarına daha fazla önem verilmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Duygular insanı anlamada, düşünce ve davranışlarını anlamlandırmada çok önemli bir role sahiptirler (Tuğrul, 1999). Çağdaş örgütlerde duyguya daha çok önem verilmekte, duygular çalışanlar ve yöneticiler tarafından farklı yöntemlerle yönetilmekte ve kontrol edilmektedir (Bolton, 2005).

Örgütler, toplumsal ihtiyaçlara cevap verebildikleri ölçüde varlıklarını devam ettirirler. Yönetim; grupların belirli amaçlarını gerçekleştirebilmesi için yürütülen faaliyetler topluluğudur. Yönetim ortak amaçların belirlenmesi, bu amaçlara ulaşmak için insanların örgütlenmesi, insanların motive edilmesi, amaçları gerçekleştirmedeki başarının kontrol edilmesi gibi sistematik bir süreci kapsamaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2009). Yönetim, örgütün sürekliliğinin sağlanması doğrultusunda, karşılaşılan problemleri çözerek örgütün yaşamasını ve gelişmesini sağlamalıdır. Bu sürekliliğin sağlanması da,

yönetimin bir süreç olmasını gerektirir (Barut, 2007). Yönetim karmaşık bir süreçtir. Yönetim, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için planlanan eylemlerden oluşan bir süreçtir. Bu eylemlerin çoğu ortaya çıkan sorunların çözülmesine yönelik olduğundan genellikle yönetim bir sorun çözme süreci olarak görülmektedir. Yönetim saptanan ya da geliştirilen örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini engelleyen sorunları çözmek zorundadır. Yönetim süreci, örgütü yaşatma sürecidir. Yönetim örgütü yaşatmak için, örgütün etkililiğini yükseltmek ve toplumun gereksinimlerini karşılamak zorundadır (Başaran, 2000; Yoncalık, 2005; Saruhan ve Yıldız, 2009). Yönetim sürecinin yönü sürekli yenileşmeye doğru olmalıdır. Yönetim, sürekli olarak toplumsal değişimleri izlemek ve değişen toplumsal istemlere göre amaçlarını geliştirmek zorundadır. Toplumsal amaçların değişmesi, örgütü yenileşmeye zorlar (Başaran, 2000; Yoncalık, 2005).

Bir örgütün amaçlarının gerçekleşmesinde planlama, karar alma, iletişim, eşgüdüm ve değerlendirme süreçlerinin etkili bir şekilde işletilmesi gerekmektedir. Bu süreçlerin birinde yaşanılacak bir sorun diğer tüm süreçleri de olumsuz etkileyeceğinden, sorunların zamanında tespit edilmesi, çözüm yollarının üretilerek çözüme kavuşturulması bir bütün olarak örgütün işleyişini etkileyecektir (Büte, 2007).

Yönetim süreçleri ile ilgili çeşitli sınıflandırmalar söz konusudur. Başaran (2000) yönetimin süreçlerini sorun çözme veya karar verme, planlama, örgütlenme, eşgüdümleme, iletişim ve denetleme olarak altı başlık altında toplarken, Bursalıoğlu (2008), Aydın (2000) ve Kaya (1999) yönetim süreçlerini karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, koordinasyon (güdümleme-eşgüdümleme), etkileme, değerlendirme olarak yedi süreç altında toplamaktadır. Bu çalışmada Başaran'ın (2000) sınıflaması dikkate alınmıştır.

2.10.1. Karar Verme

Karar, bir sorunun çözümüne ilişkin olası yollardan en uygununun seçilmesi olarak tanımlanabilir. Karar verme yönetimin özünü oluşturmaktadır. Yönetim sürecinin niteliği karar verme tarafından belirlenir. Yönetim sürecinin tüm diğer nitelikleri karar vermeye bağlıdır (Aydın, 2000). Karar alma süreci yönetimin tüm süreçleri içerisinde yer almaktadır.

Karar, örgütte değişiklik yapmak, bir çatışmayı önlemek veya çözmek, örgüt üyelerini etkilemek amaçlarıyla kullanılır. Karar yönetimin kalbi ve diğer süreçlerin eksenidir (Bursalıoğlu, 2008; Ağdelen ve Ağdelen, 2007). Eylemi etkileyen her türlü yargı,

karar niteliğindedir. Yönetim süreçleri temelde karar süreçleridir. Yönetimde karar sürecinin alanı sorunlardır. Dolayısıyla yönetici karar veren, sorunlara çözüm arayan ve sorunları çözen kişidir (Yoncalık, 2005).

Karar verme, çeşitli amaçlar, bunlara ulaştıracak yollar, araçlar ve imkânlar arasında seçim ve tercih yapmakla ilgili zihinsel, bedensel ve duygusal süreçlerin toplamıdır. Karar süreci yönetimin en önemli süreçlerinden birisidir. Yönetim süreçlerinin niteliği, karar verme süreci ile yakından ilişkilidir. Çünkü diğer bütün süreçler karar verme ile ilişkilidir (Erdoğan, 2000). Bu yüzden karar verme yöneticilerin en önemli sorumluluklarından biridir (Karagöz, 2008). Yönetim faaliyetlerinin yerine getirilmesinde yönetimin asıl fonksiyonu, amaçlara ulaşılması için etkin kararlar vermek ve onların yerine getirilmesini sağlamaktır. Bu açıdan karar mekanizmasının yer almadığı bir yönetim düşünülemez. Çünkü yönetim, yapısal olarak insanlar ve onlara ilişkin eylemler, işleyiş mekanizması açısından ise karar verme süreci ile ilgilidir (Efil, 2006; Şahin, 2008).

Değişimin oldukça hızlı olduğu, dinamik bir çevre içinde yer alan eğitim yöneticisi, olayların değişim yönünü ve niteliğini kavrayıp, ona göre kararlar vermek durumundadır. Bir yandan sürekli değişen koşullar, öte yandan önceden belirlenen amaçlara ulaşma isteği karar verme sürecinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu durum kararların gecikmeksizin ve doğru biçimde verilmesini gerekli kılmaktadır. Bu ise karar konusu olan sorun hakkında yeterli bilgiyi ve olası her seçeneğin değerlendirilmesini gerektirir (Taymaz, 2001; Yoncalık 2005; Barut, 2007). Geleceğin insanını yetiştirme misyonunu üstlenmiş eğitim kurumlarında, sonuçtan etkilenen tüm kesimlerin (yöneticiler, öğretim elemanları, öğrenciler, öğretmenler, veliler, sosyal çevre vb.) fikirlerinin alınması ve uygulamaya geçirilmesi önemlidir, çünkü eğitim örgütleri daha iletişim ağırlıklı bir yapıda olup, kararların etki alanı da oldukça geniştir. Bundan dolayı, eğitim kurumlarındaki yöneticiler kilit bir role sahiptir. Bu yöneticilerin katılımcı yönetim anlayışını benimsemeleri, kurumda demokratik bir havanın oluşmasına katkıda bulunacağı gibi, etkilenen tüm kesimlerin istek ve beklentilerinin de karşılanmasını sağlayacaktır (Büte, 2007).

Duygular dünyayı anlayabilmede önemli bilgiler sağlamaktadır. İyi karar vermenin anahtarı, karar verirken hem düşünceleri, hem de duyguları göz önünde bulundurmadır. Karar verme süreci açısından bakıldığında duygu yönetimi; öncelikle yöneticilerin rasyonel bakış açısından kurtularak duyguların örgütsel yaşamla iç içe olduğunu,

duyguların hayatın yaşanmaya değer yönü olduğunu kabul etmesiyle başlamaktadır. Bu süreç yöneticilerin örgüt yaşamındaki duygulara bakış açısını yansıtmaktadır. Yöneticilerin çalışanların olumlu duygulara sahip olduğunda örgütte yaşanacak olası problemlerin çözümünün de kolaylaşacağına olan inançları duygu yönetiminde oldukça önemlidir. Yöneticiler örgüt yaşamında karar verirken, çalışanların her birinin farklı kişiler olduğunu, farklı sosyal ve psikolojik faktörlerin etkisi altında olduğunu, dolayısıyla her birinin farklı duygulara sahip olabileceğinin bilincinde olmak durumundadırlar. Bununla birlikte yöneticiler örgütte olumlu duyguları hâkim kılmak ve olumsuz duyguların olumsuz etkilerini en aza indirmek için çeşitli kararlar almak durumundadır. Yöneticiler örgüt yaşamında hangi duyguların kabul edilebilir olduğunu öncelikle karar vermeli ve bu duyguları ortaya çıkaracak bir duygusal iklimi meydana getirecek çaba içerisinde olmalıdır. Karar verme sürecinden sonra bu çabaların neler olacağını, nasıl olacağını belirlenmesi süreci olan planlama süreci gelmektedir.

2.10.2. Planlama

Plan; örgütün gereksinimlerinin saptanması ve önceliklerinin belirlenmesini gerekli kılar, uygulamadaki keyfiliği önler ve yönetici değişikliklerinde işin sürekliliğini sağlar (Coşkun, 2006). Plan, örgütün işlemesi sırasında iç ve dış etkenlerin etkisiyle amaçlarından sapmasını önlemek için yapılır. Bir plan, örgütün insan gücünün nasıl sağlanacağını, nasıl kullanılacağını ötesinde bu insangücünü nasıl geliştireceğini, yetiştireceğini göstermelidir (Başaran, 2000). Planlama, insan kaynaklarının kalkındırılması için bir araç olarak da görülmektedir. Bu görüş, eğitimi, bir yatırım olarak kabul etmektedir (Çakallı, 2001; Yoncalık, 2005).

Planlama, amaçların ve bu amaçların elde edilebilmesi için gerekli olan sürecin belirlenmesidir. Bu süreç yönetimin bilgi toplama sürecidir. Bu nedenle planlama yönetimin temel ve en önemli fonksiyonudur. Yönetimin temelinde belirli amaçları gerçekleştirmek yer aldığından, planlama bu amaçların belirlenmesi ve amaçlara nasıl ulaşılması gerektiği konusunda bir dizi faaliyeti kapsar (Efil, 2006; Şahin, 2008). Planlama süreci, örgütü amaçlarına kavuşturacak eylemlerin, zaman, mekan, kaynak ve çalışanlar boyutları göz önüne alınarak ne zaman, nasıl, kimler tarafından gerçekleştirileceğinin önceden kararlaştırılmasıdır (Taş, 2002; Büte, 2007). Planlama; eldeki sınırlı kaynakların, örgütsel verimliliğin arttırılmasında, en az kayıpla kullanılmasını sağlamanın anahtarıdır (Coşkun, 2006).

Diğer yönetsel fonksiyonlarının da yerine getirilmesi, planlama fonksiyonuna bağlıdır. Çünkü yönetici, örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için önce; ne, ne zaman, nasıl, nerede, kim tarafından, neden, hangi maliyetle, ne kadar zamanda gerçekleştirilecek sorularına cevap verecek planları, kararları oluşturmak zorundadır (Şahin, 2008). Plansız gerçekleştirilen her eylemin sonucu, tesadüflere bırakılmış demektir. Örgütler, önceden saptanmış belli hedefleri gerçekleştirmek için meydana geldiklerinden, planlama süreci bu hedeflere ulaşabilmeleri yolunda örgüt yönetimlerinin en önemli görevlerinden birisidir (Barut, 2007).

Planlama süreci açısından bakıldığında duygu yönetimi; alınacak kararların çalışanları nasıl etkileyeceğinin önceden planlanması ve buna yönelik gerekli önlemlerin alınması sürecidir. Bu süreçte yöneticilerin örgüt yaşamında olması arzulan ve duygusal uyumsuzlukların olmaması için gerekli önlemlerin alınmasına yönelik çabaları söz konusudur. Yöneticiler örgüt yaşamında olumlu duyguları hâkim kılmak ve alınan kararların gerçekleştirilmesini sağlamak için meydana gelen olayların olumlu yönlerini ortaya çıkarmaya yönelik bir çaba içerisinde olmak durumundadırlar. Bu noktada yöneticiler iş devamsızlığına yol açabilecek duygulara yönelik gerekli önlemleri almak, günlük görevlerin dışında işi daha heyecanlı hale getirecek ortak amaç duygusu sunmak ve buna yönelik etkinlikler planlamak durumundadırlar. Ayrıca kişisel alışkanlıkların örgütün işleyişine zarar vermemesi ve kişisel gerilimlere yol açmaması için gerekli önlemleri almak durumundadırlar. Çalışanların olumlu duygularını artırmaya yönelik olarak alınan kararların uygulanması için gerekli önlemleri ve planlamaları yaparak örgütte olumlu bir duygusal iklimin oluşmasına katkıda bulunabilirler. Yapılan bu etkinlikler sürekli hale getirilerek örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olacak örgüt yapısının ortaya çıkması sağlanabilir.

2.10.3. İletişim

Diğer bütün yönetim süreçlerini doğrudan etkileyen bir süreç de iletişim sürecidir. İletişim süreci, planların hazırlanması ve kararların alınması için gerekli olan bilgilerin doğru ve güvenilir bir şekilde ilgili birimlere ulaştırılması açısından oldukça önemli bir araçtır. Kurumlarda, yönetimin planlama, örgütleme, yönlendirme ve kontrol fonksiyonunun başarıyla yerine getirilmesinde iletişim önemli rol oynamaktadır (Büte, 2007; Karagöz, 2008). İnsan ilişkilerinde çok önemli bir araç olan iletişim, bireyler arası ilişkilerin başlatılması, değiştirilmesi ve sona erdirilmesi için en önemli unsurdur. Örgütte

kişiler arası etkileşimi sağlayan süreç iletişimidir. İletişim olmadan herhangi bir örgütsel eylemin ya da yönetim sürecinin başarılı olması beklenemez (Kaya, 1999).

İletişim süreci, insan davranışını değiştirmek, kişiler ve gruplar arası ilişkileri geliştirmek, örgütte bir haberleşme ağı kurmak ve koordinasyon sağlamak amacıyla kullanılır (Aydın, 2000; Bursalıoğlu, 2008; Taymaz, 2000). Karar yönetim açısından ne kadar önemli ise iletişim de o kadar önemlidir. (Ağdelen ve Ağdelen 2007). Yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesi için sağlıklı bir iletişimin varlığı ön koşuldur. İletişimin iyi işlemediği örgütlerde sağlıklı gelişmelerin mümkün olmayacağı beklenir. İletişim olmadan ortak bir amacın oluşturulması, bu amaç doğrultusunda bireysel çabaların eşgüdümlemesi mümkün değildir. İletişim; formal bir örgütü oluşturma, örgüt amaçlarına açıklık kazandırma, bireysel ve grup çabalarını ortak amaçlar doğrultusunda eşgüdümleme aracıdır (Yıldız, 2001).

İletişim; bireylerin çeşitli anlamları taşıyan ifadelerini birbirleriyle paylaşmalarıdır. İletişimde bireyin anlatmak istediği ile karşı tarafın zihninde oluşturduğu resim aynı olduğunda sağlıklı bir iletişim sağlanmış demektir. İletişim olmadan benimsenmiş, kabul görmüş, ortak bir amaç ve bu amacın gerçekleşmesi için ortak bir çabadan söz etmek mümkün değildir (Coşkun 2006). Etkili bir örgütsel iletişim sağlanmasında yöneticilerin rolü büyüktür. Temelde, örgütsel iletişim yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişim durumuna dayanır. Çalışanların, üstlerinin iletişimlerini; yeterli, uygun ve etkili olarak algılamalarının, kendilerini işe vermelerinde ve örgütsel bağlılıklarında olumlu bir etki yaptığı, bunun da sonuç olarak onların performans ve verimini arttırdığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla örgütsel iletişim etkililiğinin yolu, yöneticinin çalışanlarla sağlıklı ve uyumlu bir ilişki kurmasından geçmektedir. Buna bağlı olarak çalışanlarla yöneticiler arasındaki ilişkiler, örgütün havasını ve işgörenin moralini de birinci derecede etkilemektedir (Yaman, 2007). Yöneticilerin sağlıklı ve çok yönlü bir iletişim ağı kurmaları ve iletişim kanallarının sürekli açık tutulması örgütsel hedeflere ulaşılması açısından son derece önemlidir (Barut, 2007).

İletişim süreci açısından bakıldığında duygu yönetimi; yöneticilerin örgüt yaşamında bireylerin çeşitli anlamları taşıyan ifadelerini birbirleriyle paylaşmalarını, kişiler ve gruplar arası ilişkileri geliştirmeye yönelik etkinlikleri ve bunun sonucunda ortaya çıkacak duygusal durumlardan bir sinerji yaratmayı sağlamaya dönük çabalar ile ilişkilidir. Duyguların yönetiminde iletişim sürecinin etkili işlemesi için yöneticilerin, yaşanan

sorunları çatışmalara ve kopukluklara yol açmadan, sürüncemede bırakmadan bir an önce çözüme kavuşturması oldukça önemlidir. Aynı zamanda iletişim sürecinin iyi işlemesi için yöneticilerin çalışanlara her konuda güven duyduğunu gösterecek bir yapıyı oluşturması ve bu yapıyı aşırı denetim olmadan, işbirliğine dayalı, çalışanların işlerine coşkulu bir bağlılıkla bağlanacağı tarzda kurması oldukça önemlidir. Yöneticiler çalışanların duygularına, inançlarına hassasiyet göstererek ve açık olmaya çalışarak, çalışanların duygularını ve düşüncelerini özgürce ifade edebilmelerine olanak sağlamalı ve böylece çalışanlar arasında duygusal problemlere yol açmayacak açık bir iletişimi özendirilmelidir. Burada yönetici astlarına yardımcı olurken samimi bir tutum içerisinde olmalıdır. Böyle bir ortamda çalışanlar duygularını birbirleri ile paylaşma eğiliminde olabilecek ve olumlu duyguların işbirliğini kolaylaştırması sağlanacaktır. İletişim sürecinin etkili işlemesi aynı zamanda olumsuz duyguların ve duygusal gerilimlerin bu sinerji ortamında en aza indirilmesini ve örgütte olumlu bir duygusal iklimin hakim kılınmasını sağlayacaktır. Çalışanlar arasında kıskançlık, intikam gibi olumsuz duyguları engelleyen bir iletişim ağı kurarak yöneticiler duygu yönetimi konusunda daha başarılı olacaklardır.

2.10.4. Örgütlenme

Örgüt, “belirlenen amaçları başarmak için iki ya da daha fazla kişinin eşgüdümlemiş biçimde çalıştıkları bir yapıdır” diye tanımlanabilir. Örgütlerin etkili olabilmesi için ellerinde bulundurdukları insan kaynakları, fiziksel etmenler ve işlevlerini eşgüdümlemiş bir biçimde bir araya getirmeleri gerekir. Bu bir araya getirme sürecine örgütlenme ya da örgütsel tasarım adı verilmektedir. Bir grup olarak insanların birlikte çalıştıkları her örgütün başarılı olmasında bu sürecin önemi büyüktür (Yoncalık, 2005). Örgütlenme, kimin ve neyin nerede bulunması gerektiği ile ilgili kararlar vermeyi gerektirir. Örgütlenme; kısaca, insan ve maddenin en doğru, en uygun biçimde ve yerde kullanılmasını sağlamaktır (Ağdelen ve Ağdelen, 2007).

Planların verimli ve ekonomik biçimde uygulanması için gerekli koşulları sağlama ve devam ettirme yolundaki çalışmalara örgütlenme denir. Yönetim fonksiyonlarından planlama ilk basamağı, örgütlenme ise ikinci basamağı oluşturur. Bu açıdan örgütlemenin temeli planlamada yatar. Örgütlenme, planlama ile iç içedir. Planlama aşamasında amaçlar belirlenirken, örgütlenme aşamasında amaçlara ulaşmak için gereken faaliyetler ve bu faaliyetleri yürütecek kişilerin rol ve sorumlulukları belirlenir (Coşkun, 2006). Planlama bir örgütün sosyal, ekonomik ve teknolojik tecrübesidir. Örgütlenme ise bu tecrübelerin

somutlaştırılmasıdır. Örgütlenme grup faaliyetlerinde düzenli ve sürekli işleyen bir sistem kurmaktır. Bu sistem içinde yönetim basamakları oluşturularak yetki ve sorumluluklar belirlenir, mevkiler arası ilişkiler düzenlenir, örgütsel organ ve bölümler belirlenir, iletişim bağları kurulur (Efil, 2006; Şahin, 2008).

Örgütlenme, düzensizlikten bir düzen yaratma sürecidir. Örgütlenme süreci sonunda oluşan yapı sayesinde öncelikle amaçlara ulaşmak kolaylaşır, elde bulunan maddi ve maddi olmayan kaynakların kullanımı etkinleşir. Bu şekilde verimlilik de yükselir. Ayrıca kurumda bulunan bireylerin sorumluluklarını daha iyi bir biçimde yerine getirmeleri sağlanır ve bu da bireyler arasındaki çatışmanın en aza indirilmesini sağlar (Coşkun, 2006; Karagöz, 2008). Örgütlenme iyi yapıldığında ne yapılacağı, kimin yapacağı açıklığa kavuşur; kaynaklar hedeflere odaklanır; işgörenler arasında iletişim ağı kurulur (Başaran, 2000; Yoncalık, 2005).

Örgütlenme süreci açısından bakıldığında duygu yönetimi; alınacak kararlarla çok yakından ilişkilidir. Bu boyutta yöneticilerin örgütsel amaçları belirledikten sonra bu amaçları başarmada yardımcı olacak duyguları ortaya çıkarmaya dönük bir yapıyı oluşturması söz konusudur. Alınacak kararların çalışanları nasıl etkileyeceğinin önceden yönetici tarafından tahmin edilmesi örgütlenme sürecinin işlemesi açısından önemlidir. Yöneticiler, çalışanların duygularını birbirleriyle paylaştıkları kurumsal bir yapıyı hâkim kılarak, onların mutlu olmasını sağlayacak etkinlikler planlayarak örgütte olumlu bir duygusal iklim oluşturabilir ve böylece duyguları örgüt amaçları doğrultusunda yönetebilir. Örgütlenme süreci ile bireylerin sorumluluklarını daha iyi bir biçimde yerine getirmeleri sağlanır. Bu bağlamda yöneticiler çalışanları işleri ile ilgili değerlendirme yaparak, sonuca ulaşma yeteneklerini kullanmalarını konusunda yönlendirebilir. Çalışanların özel günlerine yönelik etkinliklerden diğer çalışanların da haberdar olmasını sağlayarak, önemli ve özel günlerin kutlanmasına yönelik etkinliklerle duyguları örgüt amaçları doğrultusunda örgütleyebilirler.

2.10.5. Eşgüdümleme (Koordinasyon)

İnsanlar belirli amaçları gerçekleştirmek için örgütleri kurarlar. Belirli bir amaç için bir araya gelmiş insanların çalışmalarının eşgüdüm içerisinde gerçekleştirilmesi örgütü amaçlarına ulaştırabilir. Bu nedenle, yönetimin en önemli boyutlarından birisi örgütü oluşturan birimler arasında eşgüdümün sağlanmasıdır. Eşgüdümleme, bir işletmenin

düzenli ve sürekli çalışabilmesi için, amaçlar, faaliyetler, organlar ve bireyler arasında uyum ve işbirliğinin sağlanmasıdır. Bir işletmede iyi bir koordinasyonun kurulmuş olması her bölümün ve birimin birbirinden haberli olmasına ve değişen koşullara uyum içinde çalışarak faaliyet göstermesine bağlıdır (Efil, 2006; Şahin, 2008). Aydın (2000) ise eşgüdümlemeyi, belli bir amacı gerçekleştirme amacıyla eldeki insan ve madde kaynaklarının katkılarını bütünleştirme süreci olarak tanımlamıştır.

Eşgüdümleme örgütteki madde ve insan kaynaklarının birleştirilmesi, bilgi ve becerilerin uzlaştırılması ve bu yollarla örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapılan eylemleri kapsar. Eşgüdümleme, bir girişime katılanların birbirlerinin eyleminden haberli olmasını öngörür (Bursalıoğlu, 2008). Genelde işbirliği ile eşgüdümleme kavramları birbiriyle karıştırılır ya da eş anlamlı olarak düşünülür. İşbirliği örgütsel eylemlere katılanların aynı amacı paylaşması, eşgüdümleme ise eyleme katılanların birbirlerinin eylemlerinden haberdar olmalarıdır (Barut, 2007).

Eşgüdüm, yönetsel etkililiğin ön koşulu ve temel aracıdır. Aynı zamanda bireysel çabaları toplu eyleme dönüştürerek belli amaçlar doğrultusunda yoğunlaşmaya yöneltilir. Urwick'e (1943) göre bir yöneticinin yeterliğinin ölçütü, işgörenleri belirlenmiş amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusundaki planlı, kasıtlı ve etkili bir davranışa katkıda bulunmaya güdüleme derecesidir (Aydın, 2000; Barut, 2007). Yönetim süreçlerinin her ögesi eşgüdümlemeye katkı sağlar. Ayrıca örgütte eşgüdüm yapıldıktan sonra, örgütün işleyiş süreci içerisinde ve oluşan yeni koşullara göre ihtiyaç duyuldukça yeniden eşgüdümleme yapılmalıdır (Barut, 2007).

Eşgüdümleme süreci açısından bakıldığında duygu yönetimi; yöneticilerin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çalışanların ortak duygularından yararlanmasına dönük çabaları ile ilişkilidir. Eşgüdümün sağlanmasında yöneticinin görevi, bir orkestra şefinin durumuna benzetilebilir. Eşgüdümleme süreci diğer süreçleri de etkili kılan bir süreçtir. Burada yöneticiler öncelikle çalışanlarda "biz" duygusunu uyandırmaya dönük çabalar, etkinlikler içerisinde olmak durumundadırlar. Çalışanların her birinin farklı duygularının olabileceğini, fakat bu duyguların örgüt amacı doğrultusunda yönlendirildiğinde örgütte olumlu duygusal iklimin oluşacağına ilişkin yöneticilerin farkındalığı duygu yönetimini kolaylaştıracaktır. Duyguların örgüt amacı doğrultusunda ortaya çıkabilmesi için duyguların nasıl ifade edileceği, kabul edilebilir duyguların neler olduğu ile ilgili çalışanların bilgilendirilmeleri önemlidir. Yöneticiler yapılan işe bütün enerjilerini

harcamaları konusunda çalışanların duygularını harekete geçirme konusunda bir çaba içerisinde olmak durumundadırlar.

2.10.6. Değerlendirme

Kurumların amaçlarının gerçekleşebilmesi, sahip olduğu kaynakları en iyi şekilde kullanabilmelerine bağlıdır. Değerlendirmenin amacı, uygulamanın başarı derecesini tarafsız olarak belirleyebilmektir. Genel olarak, değerlendirme eyleminden önce araştırma, sonra yeniden düzenleme yapılır (Karagöz, 2008). Değerlendirmenin tarafsız olabilmesi için, değerlendirme ölçüsünün uygulamaya girilmeden önce hazırlanması gerekir. Değerlendirme, değerlendiren ile değerlendirilen arasında ortak bir etkileşimdir. Bu bakımdan değerlendirilene de bu eyleme katılma olanağı verilmelidir (Bursalıoğlu, 2008). Eğitimde değerlendirmenin amacının kanıtlamak değil, geliştirmek olduğu düşünüldüğünde değerlendirilenin bu eyleme katılması hem değerlendirilen açısından, hem de etkili bir değerlendirme sağlanması açısından faydalı sonuçlar doğuracaktır (Barut, 2007).

Değerlendirme, planlama süreci ile başlayan örgütlenme, eşgüdümleme, iletişim süreçleriyle süren ve bir bütünlük içinde sorun çözmeyi hedefleyen yönetim sürecinin, amaçlara yönelik olarak etkili oluşmasını sağlayan bir yönetsel etkinliktir. Değerlendirme süreci, yönetim sürecinin her anında gerekli olur ve istenen nitelikte oluşturulmasını sağlar (Başaran, 2000; Yoncalık 2005). Etkili bir değerlendirme, hedeflere ulaşma yolunda oldukça önemlidir. Gerçekleştirmek istenen amacın etkili biçimde gerçekleştirilmesini sağlamak için, iyi düşünülmüş sürekli bir değerlendirme etkinliğine liderlik yapmak, yönetsel bir sorumluluktur (Aydın, 2000). Değerlendirme sadece ürün yönüyle değil süreç unsuru da göz önünde bulundurularak yapılmalıdır (Barut, 2007).

Değerlendirme, yönetim sürecinin önemli ve ayrılmaz bir parçasıdır. Değerlendirme, amaçların yeniden gözden geçirilmesini sağlar ve dolayısıyla amaçların daha iyi gerçekleştirilmesine katkıda bulunur. Değerlendirme, karar vericiye örgütteki "işleme" sürecinin örgütün amaçlarına göre yürütülmesini sağlamak amacıyla kararlar verilmesine katkı sağlar (Karakütük, Aksoy ve Akçay, 1995).

Değerlendirme süreci açısından bakıldığında duygu yönetimi; yöneticilerin örgütte meydana gelen olayların duygusal açıdan çalışanları ne şekilde etkileyeceğinin önceden belirlenen kriterler açısından değerlendirilmesidir. Duyguların değerlendirilmesi

zamanında ve yapıcı geribildirimler verilerek yapıldığında daha sonraki değerlendirmeleri de önemli ölçüde etkiler. Değerlendirme sürecinde yöneticiler hangi duyguların hangi sonuçlara yol açabileceğini öngörmek durumundadırlar ve buna yönelik olarak gerekli önlemleri almalıdırlar. Aynı zamanda duyguların değerlendirilmesi sürecinde içinde bulunulan ortam, çevre koşulları, zaman vb. değişkenler de göz önünde bulundurulmalıdır. Değerlendirme süreci yönetim süreçlerinin her bir aşamasında var olan bir süreçtir. Bu nedenle her bir sürecin sonunda olası sonuçlarının ortaya konulması gerekmektedir. Değerlendirme objektif kriterler çerçevesinde yapıldığında çalışanlar yöneticilere karşı daha açık, daha samimi bir şekilde davranma eğiliminde olacaktır. Böylelikle örgüt içerisinde çalışanlar arasında ve çalışanlarla yöneticiler arasında açık bir iletişim ve etkileşim de ortaya çıkacaktır.

2.11. İlgili Araştırmalar

Crawford (2007) duyguların, insan deneyimlerinin tüm yönlerinin merkezi olduğunu belirtmiş, bir süreç olarak liderlik görüşleri ile onların okula dağıtılması ve okul yöneticilerinin duyguları arasında sinerji olduğunu ve bir lider olarak okul yöneticilerinin duyguları okulda yönetmesinin gerekli ve önemli olduğunu öne sürmüştür. Hatta duyguları yönetmeyi günümüzde okul liderliğinin ve kültürünün en çekirdek yeterliklerinin merkezinde olduğunu öne sürmüştür.

Bulgular duygu yönetiminin çalışanlar üzerinde psikolojik etkileri olduğunu gösterirken, iş yerinde duygu yönetimi ile psikolojik mutluluk arasındaki kesin ilişki bilinmemektedir. İşin kimlik ve mutlulukta büyük etkilerinin olduğu sanayileşmiş toplumlarda çalışanların duygusal ifadelerinin onların işteki psikolojik mutluluklarını etkileyip etkilemediğini ve ne zaman etkilediğini araştırmak önemlidir (Sloan, 2008).

Duygu ile ilgili araştırmalar liderlerin çalışanlara karşı sergiledikleri duyguların olumlu veya olumsuz olmasına bakılmaksızın çalışanların duygusal durumlarını etkilediğini ortaya koymaktadır (Sy ve diğerleri, 2005; Lewis, 2000). Önceki araştırmalar liderlerin örgütün duygusal iklimini ve çalışanların duygularını etkilemede güçlü bir kapasiteye sahip olduğuna yönelik kanıtlar sunmaktadır (Özçelik, Langton ve Aldrich, 2008).

Çeşitli araştırmalar olumlu duyguların takım süreçlerinde önemli uyum sağlayıcı bir işlev oynadığı vurgusunu destekleyen deliller sağlarken, olumsuz duygusal durumların

takım verimliliğini kolaylaştırdığını ileri süren çok az delil bulunmaktadır. Bu bulgu ile tutarlı olarak Barsade (2002) gruplardaki olumlu duygusal bulaşmanın algılanan görev performansının artışı, artan işbirliği ve azalan çatışma ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Olumlu duygu grup verimliliğinde ve grup bütünlüğünde gerekli bir öncüdür. Örgütsel çalışma grupları bağlamında olumlu etkinin grup etkililiğinde ve doyumda anahtar bileşen olduğu bulunmuştur. Lawler, Thye, ve Yoon (2000) ayrıca olumlu duygunun kişi-grup arasındaki bağı kuvvetlendirdiğini, belirsizliği azalttığını ve sonuç olarak çalışma takımının amaçlarına bağlılığı artırdığını, buna karşılık olumsuz duygunun takım bağlılığını, motivasyonu azalttığını ve sonuçta performansı zayıflattığını bulmuştur.

Araştırmalar yöneticilerin olumlu duygular sergilemesi için girişimde bulunmaları gerektiğini ve çalışanlarında olumlu duyguları cesaretlendirmesi gerektiğini önermektedirler. Olumlu duyguların bilişsel süreçler üzerinde, beklenti motivasyonu üzerinde, yaratıcılık üzerinde, amaca yönelik davranışlar üzerinde ve özverili davranma üzerinde ve duygusal huzur üzerinde etkili olduğu bulunmuştur (Brotheridge ve Lee, 2008).

Humphrey ve diğerleri (2008) tarafından da iddia edildiği gibi çalışanlar özellikle şüpheli ve belirsiz durumlarda kendi duygularını sergilemeleri için yöneticilerin duygusal yanıtlarını bir işaret olarak görme eğilimindedirler. Olumsuz duygular sergileyen yöneticilerin aksine, yöneticilerin olumlu duygular sergilemesi; çalışanların ruh hallerinin, güven hislerinin ve iyimserlik hallerinin artmasına ve sonuç olarak da performansın yükselmesine neden olur. Lurie (2004) yöneticilerin duygularının ayrıca onların karar verme süreçleri üzerinde de etkiye sahip olduğunu belirtmiştir.

George ve Brief (1996) tarafından yapılan iş motivasyonu ve duygular arasındaki bağlantıların araştırıldığı kapsamlı analizde, örgütlerinde olumlu duygularla karşılaşan çalışanların işle ilgili olayları olumlu bir bakış açısıyla yorumladığı ve gelecekteki başarı olasılığı hakkında daha iyimser olduğu sonucuna varılmıştır. Böylece George ve Brief (1996) olumlu duyguların çalışanların yeni ve ilginç görevler almaları için motivasyonlarını artırdığını ve üstlendikleri görevlerde ısrar ettiklerini iddia etmiştir.

Yöneticilerin duyguları çalışanlarına da geçmiştir. Sy ve diğerleri (2005) tarafından yapılan duygusal bulaşma (emotional contagion) süreçleri konulu çalışmada yöneticilerin olumlu ruh hallerinin çalışanların olumlu ruh hallerinin kestirimcileri olduğu bulunmuştur.

Bu çalışmada ayrıca olumlu ruh hali sergileyen yöneticilere sahip olan grupların işlerini koordine etmek için daha az enerji ve çaba harcadıkları sonucu ortaya çıkmıştır.

Yöneticiler işyerlerinin duygusal iklimini etkilemektedir ve işyerinin sağlığını sağlamakla sorumludur. Bu durum da çalışanların duygularında örgütün duygusal ikliminin etkisinin önemini artırmaktadır. Örneğin Tsai (2001) tarafından Tayvan perakende satış mağazalarında yapılan bir araştırmada örgütün duygusal ikliminin çalışanların olumlu duyguları ifade etme eğilimlerini etkilediği ve bunun da müşterilerin mağazaya tekrar gelmelerini sağladığı bulunmuştur. Özçelik ve diğerleri de (2007) iş sahiplerinin işyerlerinde çalışanların duygusal ve kişisel gelişimlerini göz önünde tutarak ve çalışanları olumlu duyguları paylaşma konusunda cesaretlendirerek olumlu duygusal iklimi kolaylaştırma girişimlerinin artan gelir, stratejik büyüme ve sonuçların gelişmesi gibi çeşitli örgütsel çıktılarının kestirimcisi olduğunu bulmuşlardır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Bu bölümde yöneticilerin yönetim süreçleri açısından duygu yönetimi davranışlarını belirlemeye yönelik çalışmanın yöntemi üzerinde durulmuştur.

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, kullanılan veri toplama araçları, veri toplama araçlarına ilişkin geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları, verilerin toplanması ve verilerin analizinde kullanılan yöntem ve teknikler açıklanmıştır.

3.1. Araştırma Modeli

Morrison'a (2007) göre, yöntembilim araştırmacının, araştırma için seçtiği bağlamda, bilgiye nasıl ve neden ulaştığının kuramsal çerçevesidir. Bu açıdan bakıldığında yöntembilim araştırmada hangi yöntemin, tekniğin ya da aracın kullanıldığından öte bir durumdur ve araştırmacıya tercih ettiği yöntemle ilgili mantıksal bir temel hazırlar.

Yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarını belirlemeyi amaçlayan bu çalışma bulgular arasındaki ilişkileri görebilmeyi amaçladığından betimsel nitelikte bir çalışmadır ve tarama modelinde ele alınmıştır. Tarama modeli bir grubun belirli özelliklerini belirlemek için verilerin toplanmasını amaçlayan çalışmalardır (Büyüköztürk ve diğerleri, 2009). Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma türüdür. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır, herhangi bir şekilde etkileme çabası gösterilmez (Karasar, 2006). Bu araştırmada tarama modelinde genellikle kullanılan tekniklerden biri olan anket (survey) tekniği kullanılmıştır. Veri toplama aracı, Türkiye'deki üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarına uygulanmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Üzerinde araştırma yapılan, belirli bir tanıma uyan aynı cinsten birimlerin meydana getirdiği topluluğa evren (ana kütle) adı verilmektedir. Bu araştırmanın evrenini 2011-2012

eğitim üretim yılında Türkiye'deki vakıf ve devlet üniversitelerinde görev yapmakta olan ğretim elemanları, örneklemine ise (Araştırmacı Bilgi Sistemi) ARBİS veritabanına kayıtlı ğretim elemanları oluşturmaktadır. YK'ten elde edilen verilere göre Türkiye'de devlet üniversitelerinde toplam 106.797 ğretim elemanı, vakıf üniversitelerinde ise toplam 14.855 ğretim elemanı olmak üzere toplam 121.652 ğretim elemanı görev yapmaktadır. Araştırmacı Bilgi Sistemi (ARBİS), Türkiye'nin araştırmacı veritabanını oluşturmak ve sürekli olarak güncellemek amacıyla, TÜBİTAK tarafından tasarlanan ve geliştirilen web tabanlı bir uygulamadır ve hedef kitlesini öncelikli olarak üniversitelerde görev yapan akademisyenler oluşturmaktadır. ARBİS veritabanına kayıtlı bütün ğretim elemanlarına ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada veriler web tabanlı anket yoluyla elde edilmiştir. Web tabanlı anket çalışması, ana kütlenin iyi belirlenmesi durumunda, araştırılan konuyu doğrudan temsil eden veya yakın bulunan denekleri bir araya getirme gücü açısından bir eleme fonksiyonuna sahiptir (Corbitt ve diğerleri, 2003). Üniversitelerde görev yapan ğretim elemanlarının iletişim bilgileri (e-posta adresleri) ARBİS veritabanından illere göre sınıflandırma yapılarak elde edilmiş ve ğretim elemanlarının e-posta adreslerine ilgili link ve araştırmaya katılmaları ricası içeren bir e-posta mesajı gönderilmiştir. Web sitesi üzerinde ve ilgili mailde gerekli yönlendirme, bilgi ve uyarılar yapılarak katılımcıların en az hata ile anketi doldurmalarına çalışılmıştır.

Anket, ARBİS veritabanına kayıtlı, yaklaşık olarak 47000 ğretim elemanına e-posta yoluyla gönderilmiştir. Fakat gönderilen anket formu bazı ğretim elemanlarına çeşitli nedenlerle (bazı e-posta adreslerinin dolu olması, bazı e-posta adreslerinin kullanılmaması ve bazı ğretim elemanlarının da üniversitelerden ayrılarak faklı bir kuruma geçtiğini belirtmesi vb.) ulaşmamıştır. Anketin yer aldığı web sitesi ğretim elemanlarının yaz tatilinde oldukları da düşünülerek 7 hafta boyunca (14.06.2012 ile 02.08.2012 tarihleri arasında) katılımcılara açık tutulmuştur. 03.08.2012 tarihinde anket sistemden kaldırılmıştır. 02.08.2012 tarihi itibarı ile gönderilen anket formunun ulaşmış olduğu ğretim elemanlarından 4843 adet anket geri dönmüştür. Ancak yapılan ön değerlendirme sonucunda geri dönen anketlerden 4375 tanesi analiz edilebilir olarak çalışmada kullanılmış, 468 adet anket formu ise demografik özelliklere ilişkin bilgilerin verilmemiş olması veya eksik verilmiş olması nedeniyle değerlendirmeye alınmamıştır. Çalışmanın ulaştığı ğretim elemanlarından anketlerin geri dönüş oranı, yaklaşık olarak % 15'tir. Online anketlere yönelik geri dönüş oranlarına bakıldığında bu oran yeterli kabul edilmiştir. Web tabanlı anketlerin diğer anket türlerine göre geri dönüş oranı nispeten daha

düşük olmaktadır (Sax ve diğerleri, 2003). İnternet üzerinden gerçekleştirilen anketlere ilişkin en önemli kısıtlardan birisi, geri dönüş oranının oldukça değişken oluşudur. İnternet üzerinden gerçekleştirilen anketlerde geri dönüş oranı %6 ila %70 arasında değişkenlik göstermektedir (Liaw, 2002). Bu açıdan incelendiğinde toplanan veriler kabul edilebilir bir sayıdadır.

Çalışmada bağımsız değişkenler olarak, sonuçları etkileyeceği düşünülen cinsiyet, görev yapılan üniversite, akademik kıdem ve akademik unvan değişkenleri kullanılmıştır. Evrende yer alan öğretim elemanlarının demografik özellikleri ile ilgili betimsel veriler aşağıdaki tablolarda verilmiştir:

Tablo 21: Öğretim Elemanlarının Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	f	%
Kadın	1839	42,0
Erkek	2536	58,0
Toplam	4375	100,0

Öğretim elemanlarının cinsiyete göre dağılımlarına bakıldığında kadın öğretim elemanlarının araştırma örnekleminin yüzde 42'sini, erkek öğretim elemanlarının ise araştırma örnekleminin yüzde 58'ini oluşturduğu görülmektedir. Sayısal olarak erkekler lehine (yüzde 58) bir durum olmakla birlikte, görel olarak cinsiyetler arasında bir dengenin olduğu da söylenebilir. Türkiye geneli açısından da öğretim elemanlarının yüzde 57,8'ini erkek öğretim elemanları, yüzde 42,2'sini de kadın öğretim elemanları oluşturmaktadır (YÖK, 2012). Bu bağlamda cinsiyet değişkeni açısından da örneklemin evreni temsil ettiği söylenebilir.

Tablo 32: Öğretim Elemanlarının Görev Yaptıkları Üniversitelere Göre Dağılımı

Üniversite	f	%
1992 Yılı Öncesi Kurulan Üniversiteler	2590	59,2
1992 Yılı ve Sonrasında Kurulan Üniversiteler	1480	33,8
Vakıf Üniversiteleri	305	7,0
Toplam	4375	100,0

Çalışmaya katılan öğretim elemanlarının görev yapmakta oldukları üniversiteler; 1992 yılı öncesinde kurulan üniversiteler, 1992 yılı ve sonrasında kurulan üniversiteler ve vakıf üniversiteleri olmak üzere üç kategoride ele alınmıştır. Üniversitelerin

sınıflandırılması ekte sunulmuştur. YÖK'ten elde edilen verilere göre Türkiye'de devlet üniversitelerinde toplam 106.797 öğretim elemanından 66.643 tanesi 1992 yılı öncesinde kurulan üniversitelerde, 40154 tanesi ise 1992 yılı ve sonrasında kurulan üniversitelerde görev yapmaktadır. Türkiye'de üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının dağılımına bakıldığında yaklaşık olarak yüzde 55'inin 1992 yılı öncesinde kurulan üniversitelerde, yaklaşık olarak yüzde 33'ünün 1992 yılı ve sonrasında kurulan üniversitelerde ve yaklaşık olarak yüzde 12'sinin de vakıf üniversitelerinde görev yaptığı görülmektedir. Çalışmaya katılan öğretim elemanlarının görev yaptıkları üniversitelere göre dağılımına bakıldığında ise yarıdan daha fazlasının (yüzde 59,2) 1992 yılı öncesinde kurulan üniversitelerde görev yapmakta olduğu görülmektedir. 1992 yıl ve sonrasında kurulan üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının oranının yüzde 33,8 ve vakıf üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanlarının oranının da yüzde 7 olduğu görülmektedir. Çalışmaya katılan öğretim elemanlarının dağılımının Türkiye geneli öğretim elemanı ile benzerlik gösterdiği ve örneklemin evreni temsil ettiği söylenebilir. 1992 yılı öncesinde kurulan üniversiteler özellikle büyük şehirlerde kurulan ve köklü bir yapıya sahip olan üniversitelerdir ve öğretim elemanlarının büyük çoğunluğu bu üniversitelerde görev yapmaktadırlar. Ayrıca çalışmaya katılan vakıf üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanlarının oranının (yüzde 7) da Türkiye geneli orana yakın olduğu görülmüştür.

Tablo 43: Öğretim Elemanlarının Kıdeme Göre Dağılımı

Kıdem	f	%
1-5 yıl	1037	23,7
6-10 yıl	947	21,7
11-15 yıl	926	21,2
16-20 yıl	623	14,2
21-25 yıl	391	8,9
26 yıl ve üstü	451	10,3
Toplam	4375	100,0

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının kıdemlerine göre dağılımına bakıldığında 1-5 yıl kıdem sahip öğretim elemanlarının oranının yüzde 23,7, 6-10 yıl kıdeme sahip öğretim elemanlarının oranının yüzde 21,7, 11-15 yıl kıdeme sahip öğretim elemanlarının oranının yüzde 21,2, 16-20 yıl kıdeme sahip öğretim elemanlarının oranının yüzde 14,2,

21-25 yıl kıdeme sahip öğretim elemanlarının oranının yüzde 8,9 ve 26 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretim elemanlarının oranının da yüzde 10,3 olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının yaklaşık olarak 2/3'sinin (yüzde 66,6) 16 yıl ve altında kıdeme sahip çalışanlar olduğu görülmektedir. Özellikle 1-10 yıl arası kıdeme sahip öğretim elemanlarının oranının oldukça yüksek olduğu (yüzde 45,4) görülmektedir. Öğretim elemanı sayısında 1984'den günümüze sürekli bir artış söz konusudur. Öğretim elemanı sayısında özellikle 2007 yılından itibaren hızlı bir yükseliş söz konusudur (Günay ve Günay 2011). Bu bağlamda kıdem değişkeni açısından araştırmaya katılanların kıdem yıllarının düşük olması beklenen bir durumdur. Dolayısıyla kıdem değişkeni açısından da örneklemin evreni temsil ettiği söylenebilir.

Tablo 54: Öğretim Elemanlarının Unvana Göre Dağılımı

Unvan	f	%
Prof. Dr.	841	19,2
Doç. Dr.	719	16,4
Yrd. Doç. Dr.	1350	30,9
Arş. Gör. Dr.	265	6,1
Öğr. Gör. Dr.	133	3,0
Öğr. Gör.	254	5,8
Arş. Gör.	694	15,9
Uzman	85	1,9
Okutman	34	0,8
Toplam	4375	100,0

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının unvanlarına göre dağılımına bakıldığında; yüzde 30,9 ile Yrd. Doç. Dr.ların ilk sırada olduğu görülmektedir. Daha sonra sırasıyla Prof. Dr. (yüzde 19,2), Doç. Dr. (yüzde 6,4), Arş. Gör. (yüzde 15,9), Arş. Gör. Dr. (yüzde 6,1), Öğr. Gör. (yüzde 5,8), Öğr. Gör. Dr. (yüzde 3), Uzman (yüzde 1,9) ve Okutman (yüzde 0,8) olarak oranlar sıralanmıştır. Çalışmaya öğretim üyelerinin veya öğretim üyeliğine aday olan öğretim elemanlarının daha fazla katılım sağladığı görülmektedir. Özellikle öğretim üyesi (Prof. Dr., Doç. Dr. ve Yrd. Doç. Dr.) kadrosunda bulunan öğretim elemanlarının oranının fazla olduğu (yüzde 66,5) görülmektedir. Öğretim elemanlarının Türkiye genelindeki akademik görevlerine göre dağılımlarına bakıldığında da bu oranların Prof. (yüzde 13,93), Doç. (yüzde 7,61), Yrd. Doç. (yüzde 19,48), Arş. Gör. (yüzde 32,89),

Öğr. Gör. (yüzde 15,71), Uzman (yüzde 2,92) ve Okutman (yüzde 7,35) olarak dağılım gösterdiği görülmektedir (Günay ve Günay 2011). 2010 yılı ARBİS veritabanına kayıtlı öğretim elemanlarının akademik görevlerine göre dağılımlarına bakıldığında ise bu oranların Prof. (yüzde 20), Doç. (yüzde 16), Yrd. Doç. (yüzde 28), Arş. Gör. (yüzde 28) ve Öğr. Gör. (yüzde 8) olarak dağılım gösterdiği görülmektedir. Akademik unvan değişkeni açısından çalışmaya katılanların oranlarının da Türkiye geneli öğretim elemanı dağılımı ile benzerlik gösterdiği görülmektedir. Bu araştırmada ulaşılan örneklem kitlesinin evreni temsil ettiği söylenebilir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Tarama tekniğinde, katılımcılara, önceden yapılandırılmış bir soru seti sorularak veriler elde edilir (Fogelman ve Comber, 2007). Çalışmada yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarını belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen; geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılarak oluşturulan “Yönetim Süreçleri Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışları Ölçeği” ve öğretim elemanlarının hangi duyguları ne sıklıkla hissettiklerini belirlemek amacıyla da Watson, Clark ve Tellegen (1988) tarafından geliştirilen ve Türkçe adaptasyon çalışması Gençöz (2000) tarafından yapılan “Pozitif ve Negatif Duygu Ölçeği (PNDÖ)” kullanılmıştır. Ayrıca öğretim elemanlarının görüşleri arasında anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığını belirlemeye yönelik çalışmanın amacına hizmet edecek demografik bilgilerin yer aldığı kişisel bilgi formu kullanılmıştır.

3.3.1. Yönetim Süreçleri Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışları Ölçeği

“Yönetim Süreçleri Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışları Ölçeği”nin amacı; üniversitede görev yapan yöneticilerin yönetim süreçleri açısından duygu yönetimi davranışlarını akademik personelin bakış açısıyla ölçmektir. Ölçme aracının geliştirilmesinde öncelikle ilgili alanyazın taranmış ve konuyla ilgili benzer çalışmalarda ölçeklerdeki maddeler çalışmanın amacına uygun olacak şekilde düzenlenmiştir. İlk aşamada madde havuzundaki madde sayısının fazla olmasına özen gösterilmiş ve 60 maddelik bir madde havuzu oluşturulmuştur. Madde havuzunda yer alan 60 madde anlam, kapsam, anlaşılabilirlik ve açıklık açısından değerlendirilmek üzere eğitim yönetimi alanında ve Türk dili alanında çalışan 5 alan uzmanının görüşüne sunulmuştur.

Uzmanlardan gelen görüşlere göre bazı maddeler veri toplama aracından çıkarılmış, bazı maddeler eklenmiş ve bazı maddelerde ise ifade değişikliğine gidilmiştir. Maddeleri ölçmek için beş basamaklı likert tipi (“1” Hiç Katılmıyorum, “2” Katılmıyorum, “3” Kısmen Katılıyorum, “4” Katılıyorum ve “5” Tamamen Katılıyorum) dereceleme ölçeği kullanılmıştır. Uzman görüşü sonrası 47 maddelik ölçek taslağı oluşturulmuştur ve pilot uygulama Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinde farklı birimlerde görev yapan, değişik akademik unvan ve kıdeme sahip 126’sı erkek ve 79’u kadın toplam 205 öğretim elemanı ile gerçekleştirilmiştir. Deneme ölçeği 2012 yılı Nisan ayında araştırmacı tarafından katılımcılara elden ulaştırılarak uygulanmıştır.

3.3.1.1. Geçerlik Çalışması

Araştırmaya katılmayı kabul eden öğretim elemanlarından gelen yanıtlar doğrultusunda ölçeğin geçerlik ve güvenirlik çalışmaları yapılmıştır. Geçerlik kavramı çeşitli yazarlar tarafından farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Tanımlardan yola çıkılarak geçerliliğin, ölçme aracının ölçmek istediği şeyleri tam ve doğru olarak, başka şeylerle karıştırmadan ölçmesi olduğu sonucuna ulaşılabilir. Geçerliğin davranışsal özelliklerin ölçülmesinde önemli bir yeri vardır. Davranışsal özelliklerin ölçülmesinde kullanılan ölçeklerin hiç birinin geçerliği tam değildir. Ancak ölçeklerin geçerliği yeterli sayılabilecek doğrulukta ölçümler verecek düzeye getirilebilir (Ercan ve Kan, 2004). Anketlerde en sık rastlanan geçerlik yöntemi kapsam geçerliğidir. Kapsam geçerliği, bir bütün olarak testin ve testteki her bir maddenin amaca ne derece hizmet ettiği, kapsam geçerliği, testi oluşturan maddelerin, ölçülmek istenen davranışı (özelliği) ölçmede nicelik ve nitelik olarak yeterli olup olmadığının göstergesidir. Kapsam geçerliğini test etmede kullanılan mantıksal yollardan biri uzman görüşüne başvurmaktır. Uzmandan beklenen, taslak formda yer alan maddelerin kapsam geçerliği bakımından değerlendirmesidir (Büyüköztürk, 2009). Bu bağlamda ölçek Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında uzman öğretim elemanlarının görüşlerine sunulmuş ve gerekli düzenlemeler yapılarak kapsam geçerliği sağlanmıştır. Ayrıca ölçek Türkçe Eğitimi alanlarında uzman öğretim elemanlarının görüşlerine de sunulmuş ve gerekli düzenlemeler yapılarak dil geçerliği sağlanmıştır.

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinde farklı birimlerde görev yapan, değişik akademik unvan ve kıdeme sahip 126’sı erkek ve 79’u kadın toplam 205 öğretim elemanı ile gerçekleştirilen pilot uygulama sonucu elde edilen verilerle ölçeğin yapı geçerliği test

edilmiştir. Yapı geçerliği, ölçme aracının soyut olan psikolojik özellikleri ne derece doğru ölçebildiğini gösterir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012). Yapı geçerliğini incelemek amacıyla faktör analizi, iç tutarlılık analizi ve hipotez testi tekniklerinden yararlanılabilir. Bu çalışmada ölçeğin yapı geçerliği belirlemek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi, aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak ölçmeyi az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan bir istatistiksel tekniktir. Faktör analizi bir faktörleşme ya da ortak faktör adı verilen yeni kavramları (değişkenleri) ortaya çıkarma ya da maddelerin faktör yük değerlerini kullanarak kavramların işlevsel tanımlarını elde etme süreci olarak da tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2009). Faktör analizinde aralarında yüksek korelasyon olan değişkenler setinin bir araya getirilmesi suretiyle faktör adı verilen genel değişkenlerin (faktörlerin) oluşturulması söz konusudur. Burada amaç; değişken sayısını azaltmak, değişkenler arası ilişkilerdeki yapıyı ortaya çıkarmak, yani değişkenleri sınıflandırmaktır (Kalaycı, 2008). Araştırmada geçerlik çalışmaları kapsamında varimax döndürme ile temel bileşenler analizi kullanılarak faktör analizi yapılmıştır. Yapı geçerliliği sonuçları ölçek alt boyutları arasındaki korelasyonun hesaplanmasıyla desteklenmiştir. Madde ayırt ediciliğinin saptanması için alt ve üst %27'lik grupta yer alan katılımcıların ortalamaları bağımsız t testiyle karşılaştırılmış, ayrıca test madde korelasyonları hesaplanmıştır. Ölçeğin güvenirlik çalışmaları kapsamında ise Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır.

Pilot uygulama sonucu elde edilen verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığını değerlendirmek amacıyla önce Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testi yapılmıştır. Örneklemin faktör analizi için uygun olduğunu test eden KMO testi ölçüm değerinin 0,964, Bartlett testi ki kare değerinin ise 8424,496 (df=1081, p=.000) olduğu tespit edilmiştir. KMO değerinin 0,90 üzerinde olması veri setinin faktör analizi yapmak için mükemmel düzeyde uygun olduğu şeklinde yorumlanmaktadır (Kalaycı, 2008). Ayrıca Bartlett testi sonucunda veri setinin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 6: Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçüm Değeri		,964
Bartlett Testi Sonuçları	Yaklaşık Ki Kare	8424,496
	sd	1081
	Anlamlılık	,000

Veri setinin faktör analizine uygun olduğuna yönelik ulaşılan bulgulardan sonra Temel Bileşenler Analizi (Principal Component) yöntemi kullanılarak faktör analizi yapılmıştır.

Tablo 7: Ölçeğin Alt Boyutlarının Öz Değerleri ve Açıkladıkları Varyans Yüzdeleri

Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Kareler Toplamı Rotasyonu		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Toplam yüzdesi	Toplam	Varyans yüzdesi	Toplam yüzdesi
1	25,837	54,973	54,973	25,837	54,973	54,973
2	1,726	3,673	58,646	1,726	3,673	58,646
3	1,520	3,234	61,880	1,520	3,234	61,880
4	1,379	2,934	64,813	1,379	2,934	64,813
5	1,103	2,347	67,161	1,103	2,347	67,161
6	1,023	2,176	69,337	1,023	2,176	69,337

Bu araştırmada varimax döndürme tekniği kullanılmıştır. Faktör analizi sonucunda ölçeğin öz değeri 1'den büyük altı alt boyuttan oluştuğu, birinci alt boyutun toplam varyansın % 54.97'sini, ikinci alt boyutun % 3.67'sini, üçüncü alt boyutun % 3.23'ünü, dördüncü alt boyutun % 2.93'ünü, beşinci alt boyutun % 2.35'ini ve altıncı boyutun % 2.18'ini açıkladığı tespit edilmiştir. Altı alt boyut ölçekteki toplam varyansın % 69.34'ünü açıklamaktadır.

Bu araştırmada bir maddenin bir faktörde gösterilebilmesi için en az ".40"lık bir faktör yüküne sahip olması ve maddelerin buldukları faktördeki yük değerleri ile diğer faktörlerdeki yük değerleri arasındaki farkın ".10" ve daha yukarı olması şartları aranmıştır. Döndürme sonrasında bu şartlara uymayan 7 madde (10, 20, 25, 28, 29, 40 ve 43) elenmiştir ve geriye kalan toplam 40 maddenin 6 faktör altında toplandığı görülmüştür. İlk faktörde (**karar verme**) 5, ikinci faktörde (**planlama**) 6, üçüncü faktörde (**iletişim**) 14, dördüncü faktörde (**örgütlenme**) 6, beşinci faktörde (**eşgüdümleme**) 5, ve altıncı faktörde (**değerlendirme**) 4 madde yer almaktadır. Ölçeğin faktör yük değerleri Tablo 8'de verilmiştir. Ölçeğin faktör yük değerlerinin .436 ile .790 arasında değiştiği görülmektedir.

Tablo 8: Faktör Analizi Sonuçları, Madde Toplam Ölçek Korelasyonları ve t Test Sonuçları

Madde No	Döndürme Öncesi Faktör Yükleri	Döndürme Sonrası Faktör Yükleri						Madde-Ölçek r	t
		1. Faktör	2. Faktör	3. Faktör	4. Faktör	5. Faktör	6. Faktör		
7	.755	.771					.633	-12.905*	
6	.790	.669					.755	-16.012*	
3	.693	.634					.713	-15.910*	
2	.639	.543					.720	-15.332*	
5	.700	.519					.769	-13.885*	
14	.680		.623				.670	-11.451*	
15	.698		.622				.706	-14.391*	
11	.626		.618				.602	-11.097*	
12	.717		.558				.694	-12.050*	
16	.729		.445				.793	-16.360*	
8	.604		.436				.689	-12.415*	
37	.798			.758			.761	-14.185*	
35	.805			.757			.796	-17.441*	
36	.757			.747			.759	-14.168*	
32	.706			.695			.733	-15.183*	
33	.658			.633			.728	-14.096*	
38	.774			.573			.826	-18.109*	
34	.682			.558			.764	-12.848*	
19	.623			.555			.692	-12.530*	
41	.693			.541			.763	-14.205*	
39	.661			.530			.690	-11.420*	
4	.628			.507			.706	-12.577*	
27	.729			.505			.821	-17.632*	
26	.605			.495			.732	-15.597*	
24	.713			.467			.795	-15.589*	
18	.780				.790		.501	-9.797*	
23	.676				.633		.529	-9.188*	
13	.608				.537		.658	-11.462*	
22	.631				.535		.648	-10.509*	
21	.587				.517		.670	-12.011*	
17	.724				.481		.783	-16.080*	
31	.664					.728	.595	-9.722*	
9	.715					.680	.604	-10.559*	
42	.647					.582	.675	-10.601*	
30	.738					.520	.748	-14.018*	
1	.509					.476	.552	-9.300*	
45	.833						.667	.797	-17.178*
44	.762						.574	.747	-13.129*
46	.736						.509	.783	-17.458*
47	.790						.506	.826	-17.721*
Öz Değeri		1.379	1.520	25.837	1.023	1.726	1.103		
Açıklanan Varyans (%)		2.934	3.234	54.973	2.176	3.673	2.347		

n= 205, n1=n2=55, *p<.05

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi birinci boyut faktör yükü .519 ile .771 arasında değişen 5 maddeden oluşmaktadır. Bu boyut yönetim süreçlerinden “**Karar Verme**” boyutu olarak adlandırılmıştır. Bu boyutta yöneticilerin örgüt yaşamındaki duygulara bakış açısını yansıtan ifadeler yer almaktadır. Bu boyutta yer alan maddeler şunlardır:

2. *Duyguların hayatın yaşanmaya değer yönü olduğunu (vazgeçilmezliğini) kabul ederler.*

3. *Çalışanların olumlu ruh haline sahip olmasının problemlerin çözümünü kolaylaştırdığına inanırlar.*

5. *Anlaşmazlık durumlarında her iki tarafın içinde bulunduğu duygusal koşulları dikkate alarak karar verirler.*

6. *Çalışanların farklı duygulara sahip olabileceğini kabul ederler.*

7. *Çalışanların davranışlarının kurum dışı duygusal etkenlere bağlı olabileceğinin farkındadırlar.*

Yukarıdaki tabloda ikinci boyutun .436 ile .623 arasında değişen 6 maddeden oluştuğu görülmektedir. Bu boyut yönetim süreçlerinden “**Planlama**” boyutu olarak adlandırılmıştır. Bu boyutta yöneticilerin örgüt yaşamında olması arzulanan ve duygusal uyumsuzlukların olmaması için gerekli önlemlerin alınmasına yönelik ifadeler yer almaktadır. Bu boyutta yer alan maddeler şunlardır:

8. *Meydana gelen olayların olumlu yönlerine dikkat çekerler.*

11. *İş devamsızlığına neden olabilecek duygulara yönelik önlem alırlar.*

12. *Günlük görevlerin dışında işi heyecanlı hale getirerek ortak amaç duygusu sunarlar.*

14. *Duyguların planlanmasında tepkilerin çoğalmaması için gerekli önlemleri alırlar.*

15. *Kişisel alışkanlıkların işyerindeki gerilimi tırmandırmasına izin vermeyecek bir yol izlerler.*

16. *Çalışanların olumlu duygularını artırmaya yönelik gerekli önlemleri alırlar.*

Yukarıdaki tabloda üçüncü boyutun .467 ile .758 arasında değişen 14 maddeden oluştuğu görülmektedir. Bu boyut yönetim süreçlerinden “**İletişim**” boyutu olarak ifade edilmiştir. Bu boyutta yöneticilerin örgüt yaşamında bireylerin çeşitli anlamları taşıyan ifadelerini birbirleriyle paylaşmalarını, kişiler ve gruplar arası ilişkileri geliştirmeye yönelik etkinlikleri ve bunun sonucunda ortaya çıkacak duygusal durumlardan bir sinerji yaratmayı sağlamaya dönük ifadeler yer almaktadır. Bu boyutta yer alan maddeler şunlardır:

4. *Yaşanan sorunları sürüncemede bırakmazlar / ertelemeler.*

19. Aşırı denetim olmaksızın çalışanlara her konuda güvenirler ve bu güveni gösterirler.

24. İşbirliğine yönelik coşkulu bir bağlılık için çalışanları aktif hale getirmeye çalışırlar.

26. Çatışmalarda duygusal gerilimleri artıracak oluşumlara meydan vermezler.

27. Olumlu duyguların, işbirliğini kolaylaştırması için çalışırlar.

32. Çalışanlarla ilişkilerinde, onları strese sokmadan, rahat davranmaya çalışırlar.

33. Çalışanlar arasında duygusal problemlere yol açmayacak şekilde açık bir iletişimi özendirirler.

34. Çalışanların duygularını birbirleri ile paylaşmalarını özendirirler.

35. Astlarına yardımcı olurken samimi (gerçek) bir ilgi gösterirler.

36. Çalışanların duygularını, düşüncelerini özgürce ifade edebilmelerine imkân sağlarlar.

37. Çalışanlarla konuşmaktan ve birlikte çalışmaktan mutluluk duyduklarını gösterirler.

38. Çalışanların hassasiyetlerine saygı gösterirler.

39. Duygular, inançlar vb. konularda açık olmaya çalışırlar.

41. Çalışanlar arasında kıskançlık, intikam gibi olumsuz duyguları engelleyen bir iletişim ağı kurmaya çalışırlar.

Yukarıdaki tabloda dördüncü boyutun .481 ile .790 arasında değişen 6 maddeden oluştuğu görülmektedir. Bu boyut yönetim süreçlerinden “Örgütleme” boyutu olarak adlandırılmıştır. Bu boyutta yöneticilerin örgütsel amaçları belirledikten sonra bu amaçları başarmada yardımcı olacak duyguları ortaya çıkarmaya dönük bir yapıyı oluşturmasına yönelik ifadeler yer almaktadır. Bu boyutta yer alan maddeler şunlardır:

13. Çalışanların mutlu olmasını sağlayacak etkinlikler planlarlar.

17. Duyguların paylaşıldığı bir kurumsal yapıyı hâkim kılmaya çalışırlar.

18. Önemli gelişmelerin kutlanmasına yönelik etkinlikler düzenlerler.

21. Çalışanları, işleri ile ilgili değerlendirme yaparak, sonuca ulaşma yeteneklerini kullanmaları konusunda yönlendirirler.

22. Çalışanların birbirlerinin duygularını paylaşacak bir yapı oluşturmaya dönük etkinlikler düzenlerler.

23. *Çalışanların özel günlerine yönelik etkinliklerden diğer çalışanların da haberdar olmasını sağlarlar.*

Yukarıdaki tabloda beşinci boyutun .476 ile .728 arasında değişen 5 maddeden oluştuğu görülmektedir. Bu boyut yönetim süreçlerinden “**Eşgüdümleme**” boyutu olarak adlandırılmıştır. Örgütlerin etkili olabilmesi için ellerinde bulundurdukları insan kaynakları, fiziksel etmenler ve işlevlerini eşgüdümlenmiş bir biçimde bir araya getirmeleri gerekir. Bu boyutta yöneticilerin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çalışanların ortak duygularından yararlanmasına dönük etkinliklere yönelik ifadeler yer almaktadır. Bu boyutta yer alan maddeler şunlardır:

1. *Kabul edilebilir duyguların neler olduğu ile ilgili çalışanlara yönergeler sunarlar.*

9. *Duyguların nasıl ifade edileceği konusunda çalışanları bilgilendirirler.*

30. *Yapılan işe bütün enerjilerini harcamaları konusunda çalışanların duygularını harekete geçirirler.*

31. *Çalışanların duygularını örgüt amacı doğrultusunda yönlendirmek için küçük sürprizler yaparlar.*

42. *Çalışanlardan duygularını geçmiş deneyimlerini göz önünde bulundurarak değerlendirmelerini isterler.*

Yukarıdaki tabloda altıncı ve son boyutun .506 ile .667 arasında değişen 4 maddeden oluştuğu görülmektedir. Bu boyut yönetim süreçlerinden “**Değerlendirme**” boyutu olarak adlandırılmıştır. Bu boyutta yöneticilerin örgütsel amaçların gerçekleşme düzeyine ilişkin değerlendiren ile değerlendirilen arasında ortak bir etkileşim kurmasına dönük uygulamalara yönelik ifadeler yer almaktadır. Bu boyutta yer alan maddeler şunlardır:

44. *Çalışanların duygularına ilişkin zamanında geribildirim verirler.*

45. *Çalışanların duygularına ilişkin yapıcı geribildirim verirler.*

46. *Personel değerlendirmede çalışanların olumlu duygularına önem verirler.*

47. *Kurumsal verimliliğin ve etkililiğin artırılmasında olumlu duyguların katkısına önem verirler.*

Maddelerin ayırt ediciliklerini belirlemek amacıyla madde-toplam ölçek korelasyonları incelenmiştir. Tablo 8’de madde ölçek korelasyonlarının .501 ile .826 arasında değiştiği görülmektedir. Madde-toplam korelasyonunun pozitif ve yüksek olması, maddelerin benzer davranışları örneklediğini gösterir ve testin iç tutarlılığının yüksek olduğunu gösterir. Genel olarak madde-toplam korelasyonu .30’dan yüksek maddelerin

bireyleri iyi derecede ayırt ettiği (Büyüköztürk, 2009) düşünüldüğünde, maddelerin ayırt ediciliğinin yüksek olduğu söylenebilir. Madde ayırt ediciliğiyle ilgili daha fazla kanıt toplamak amacıyla katılımcıların ölçekten aldıkları toplam puanlar hesaplanmıştır. Ölçek toplam puanlarına göre alt ve üst %27'lik gruptaki katılımcıların maddelere verdikleri yanıtlardan elde edilen puanlar, ilişkisiz t testi ile karşılaştırılmış, hesaplanan t değerleri Tablo 8'de sunulmuştur. Grupların puanlarında, üst grup lehine gözlenen farkın anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu doğrultuda bu maddelerin ayırt ediciliklerinin yüksek olduğu söylenebilir.

3.3.1.2. Güvenirlik Çalışması

Yönetim Süreçleri Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışları Ölçeğinin güvenilirlik değerini belirlemek için güvenilirlik testi yapılmıştır ve ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik değerinin ,982 gibi oldukça yüksek düzeyde güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Faktörlerin ayrı ayrı güvenilirlik değerlerine bakıldığında ise; karar verme boyutunda ,894; planlama boyutunda ,882; iletişim boyutunda ,957; örgütlenme boyutunda ,865; eşgüdümleme boyutunda ,836 ve değerlendirme boyutunda ise ,916 olarak belirlenmiştir. Bu değerler, ölçeğin boyutlarının da yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 9. Faktörler Arası Korelasyon Değerleri

Faktörler	n	\bar{X}	sd	Cronbach α	F1	F2	F3	F4	F5	F6
Karar Verme	205	14.853	4.312	.894	-					
Planlama	205	16.674	4.630	.882	.791**	-				
İletişim	205	40.118	12.158	.957	.808**	.812**	-			
Örgütlenme	205	16.727	4.799	.865	.679**	.724**	.737**	-		
Eşgüdümleme	205	12.627	3.855	.836	.689**	.732**	.742**	.705**	-	
Değerlendirme	205	11.240	3.510	.916	.743**	.784**	.852**	.699**	.746**	-
Toplam	205	112.241	30.022	.982						

**p<.01

Yönetim Süreçleri Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışları Ölçeği'ndeki faktörler arası korelasyonlar incelendiğinde .679 ile .852 arasında değiştiği ve faktörler arasında anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Korelasyon değerleri, grubun aritmetik ortalamaları ile standart sapmaları ve Cronbach Alfa değerleri Tablo 9'da verilmiştir. Korelasyon katsayısının .70'den daha yukarı olması yüksek, .70 ile .30 arasında olması ise orta düzeyde bir ilişki olarak tanımlanmaktadır. Karar verme ile örgütlenme ve

eşgüdümleme boyutları arasında orta düzeyde, diğer boyutlar arasında ise yüksek düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Yönetim Süreçleri Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışları Ölçeğindeki toplam madde sayısı 40'dır. 5'li Likert tipi bir derecelleme sunduğu için bu ölçekten alınabilecek en yüksek puan 200, en düşük puan ise 40'dır. Ölçekte ters madde bulunmadığı için ölçekten alınan puanlar yükseldikçe, yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarında, ilgili boyuta ilişkin davranışları sergilemede daha başarılı olduğu söylenebilir.

3.3.2. Pozitif ve Negatif Duygu Ölçeği (PNDÖ) - Positive and Negative Affect Scale (PANAS)

Pozitif ve Negatif Duygu Ölçeği (PNDÖ) Watson, Clark ve Tellegen (1988) tarafından öznel iyi oluşu değerlendirmek amacıyla geliştirilmiştir ve ayrı ayrı hem pozitif hem de negatif duyguyu ölçen iki boyutlu bir ölçme aracıdır. Bir bireyin pozitif duygu alt ölçeği puanı, negatif duygu alt ölçeği puanından yüksekse, bu bireyin öznel iyi oluşunun yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Benzer biçimde, bir bireyin negatif duygu alt ölçeği puanı, pozitif duygu alt ölçeği puanından yüksekse, bu bireyin öznel iyi oluşunun düşük olduğu anlamına gelmektedir. Bu ölçek, pozitif duygu ve negatif duygu adı altında on olumlu, on olumsuz duygu maddeleri içeren iki alt ölçekten oluşmaktadır ve 5'li likert tipine göre değerlendirilmektedir. Her bir soru 1 "çok az veya hiç" ile 5 "çok fazla" arasında puanlanmaktadır. Her bir alt ölçekten elde edilebilecek en düşük puan 10 en yüksek puan ise 50 olup elde edilebilecek yüksek puan yaşanan duygunun yoğunluğuna işaret etmektedir. Watson ve arkadaşları (1988) ölçeğin iç tutarlık güvenilirliğini, Pozitif duygu için .88 ve Negatif duygu için .87 olarak bildirmişlerdir. Ölçeğin Türkçe güvenilirlik ve geçerlik çalışması Gençöz (2000) tarafından yapılmıştır. Ölçek 199 üniversite öğrencisine uygulanmıştır. Gençöz'ün çalışmasında Türkçe PNDÖ'nün orijinali ile tutarlı olarak 2 boyuttan oluştuğu bulunmuş, ayrıca Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısı Negatif Duygu için .83, Pozitif Duygu için .86 bulunmuştur. Test tekrar-test güvenilirliğinin elde edilmesi amacıyla 165 kişiye ikinci kez uygulanmıştır. Test-tekrar test tutarlığı ise Negatif Duygu için .40 ve Pozitif Duygu için .54 olarak rapor edilmiştir. Ölçekteki olumlu ve olumsuz duygu puanları ayrı ayrı hesaplanmaktadır. Bu ölçek ülkemizde çeşitli araştırmalarda kullanılmıştır (Motan ve Gençöz, 2007; Şarlak, 2008; Eryılmaz ve Ercan, 2010; İlhan ve Özbay, 2010; Kuzucu, 2011; Özyeşil ve diğerleri, 2011; Atak, 2011;

Eryılmaz, 2011; Eryılmaz ve Atak, 2011; Eryılmaz ve Aypay, 2011a; Eryılmaz ve Aypay, 2011b; Kocayörük, 2012).

3.3.3. Veri Toplama Araçlarının Uygulanması

Anket online olarak Google anket sisteminde hazırlanmıştır. Ölçme aracı ile ilgili link öğretim elemanlarına mail yoluyla gönderilmiştir. Mail gönderme işlemi 2011-2012 eğitim öğretim yılı Haziran ayında gerçekleştirilmiştir. Öğretim elemanlarına ilgili mailde, çalışma hakkında gerekli açıklamalar yapılmış ve ölçeğin bulunduğu ilgili linki doldurmaları istenmiştir. Çalışma ile ilgili mail yoluyla gelen sorulara ve önerilere cevap verilmiş ve öneriler dikkate alınmıştır. ARBİS veritabanına kayıtlı bazı kişiler üniversitelerinden ayrıldıklarını belirtmişlerdir. Bu kişilerden anketi doldurmamaları istenmiştir. Çalışma ile ilgili link 2012 yılı Haziran ve Temmuz aylarında açık kalmış ve 2012 yılı Ağustos ayında ilgili link kapatılarak anketin uygulanması sonlandırılmıştır.

3. 4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Araştırma verilerinin analizinde betimsel istatistiğin şu yöntemleri kullanılmıştır. Öncelikli olarak frekanslar (f), yüzdeler (%), grupların görüşlerini bulmak için aritmetik ortalamalar (\bar{X}), ölçüt dağılımını ve görüş birliği düzeyini bulmak için standart sapmalar (ss); öğretim elemanlarının cinsiyete göre görüş farklılıklarını bulabilmek için “bağımsız gruplar için t testi” uygulanmıştır. Öğretim elemanlarının görev yaptığı üniversite, unvan ve kıdemlerinin, verdikleri cevaplara etki edip etmediklerini belirlemek amacıyla “tek yönlü varyans analizi” kullanılmıştır. Gruplararası farkın olduğu durumda, farklılığın hangi gruptan kaynaklı olduğunu tespit eden istatistik post-hoc olarak bilinmektedir (Köklü ve diğerleri, 2006). Araştırmada, gruplar içerisinde farklılık yaratan grup ya da grupları tespit etmek üzere birçok post-hoc istatistiği bulunmakla birlikte, bunların doğru bir şekilde seçimi bazı varsayımlar gerektirmektedir. Post-hoc'lara ait istatistik türlerinin seçiminde, önemli unsurlardan olan gruplararası varyansın eşit olup-olmama özelliği önem taşımaktadır (Kayri, 2009). Çalışmada gözlem sayıları birbirine eşit olmadığından ve hata tiplerini kontrol tutma özelliklerinden dolayı varyans analizinde bulunan “F” değerlerinin anlamlı çıkması durumunda, farkın kaynağını bulmak için en küçük önemli farklar tekniği olan Scheffe çoklu karşılaştırma test istatistiklerinin elde ettiği bulgular dikkate alınmıştır. Gruplar arasında mümkün olan bütün doğrusal kombinasyonların karşılaştırması için Scheffe metodu geliştirilmiş olup; bu metod genel itibariyle, en esnek ve karşılaştırılacak

grup sayılarının çok olması durumunda α hata payını kontrol altında tutabilen (conservative) ve gruplardaki gözlem sayılarının eşit olması varsayımını dikkate almayan bir post hoc türü olarak ele alınmaktadır (Kayri, 2009). Gruplar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını tabloda bulunan “t” ve “F” değeri ile hesaplanan “t” ve “F” değerleri karşılaştırılarak verilmiştir. Grupların karşılaştırılmasında anlamlılık düzeyi 0.05 olarak alınmıştır.

Anket formunun birinci bölümünde yer alan, örneklem grubunu oluşturan öğretim elemanlarının kişisel özelliklerine ait bilgiler frekans ve yüzde dağılımları belirlenerek tablolaştırılmış ve bu tablolara ilişkin yorumlara gidilmiştir.

Öğretim elemanlarına sunulan anket formunun ikinci bölümünde yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarına ilişkin ifadeler hangi düzeyde katıldıkları “tamamen katılıyorum” (5), “katılıyorum” (4), “kısmen katılıyorum” (3), “katılmıyorum” (2) ve “hiç katılmıyorum” (1) değerleri verilerek istatistikî çözümlenmeler yapılmıştır. Bu çözümlenmeler yapılırken eşit aralıklı beşli dereceleme ölçeği kullanılmıştır. Öğretim elemanlarının görüşlerinin alabileceği en düşük değer 1, en yüksek değer ise 5'tir. Veri toplama araçlarında kullanılan beşli derecelendirme ölçeğine uygun olarak, elde edilen ortalama puanların derecelendirilmesi ve yorumlanmasında; “1.00-1.80 “hiç katılmıyorum”, 1.81-2.60 arası “katılmıyorum”, 2.61- 3.40 arası “kısmen katılıyorum”, 3.41-4.20 arası “katılıyorum” ve 4.21 ve 5.00 arası oldukça “tamamen katılıyorum” temel alınmıştır.

Öğretim elemanlarına uygulanan anket formunun üçüncü bölümünde, öğretim elemanlarının “Pozitif ve Negatif Duygu Ölçeği”nde yer alan olumlu ve olumsuz duygu ifadelerini ne sıklıkla hissettikleri “çok sık” (5), “sık” (4), “orta” (3), “az” (2) ve “çok az veya hiç” (1) değerleri verilerek istatistikî çözümlenmeler yapılmıştır. Bu çözümlenmeler yapılırken eşit aralıklı beşli ölçek kullanılmıştır. Veri toplama araçlarında kullanılan beşli derecelendirme ölçeğine uygun olarak, elde edilen ortalama puanların derecelendirilmesi ve yorumlanmasında; “1.00-1.80 “çok az veya hiç”, 1.81-2.60 arası “az”, 2.61- 3.40 arası “orta”, 3.41-4.20 arası “sık” ve 4.21 ve 5.00 arası “çok sık” temel alınmıştır.

Araştırma verilerinin istatistiksel çözümlenmeleri SPSS (Statistical Package for the Social Science) paket programı ile gerçekleştirilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Bu bölümde çalışmanın sonuçlarına ilişkin bulgular ve onların yorumları üzerinde durulmuştur.

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde elde edilen verilerin istatistiksel çözümlenmesiyle ulaşılan bulgular ve bunlara ilişkin yorumlar üzerinde durulmaktadır. Bulgular, bağımsız değişkenlere göre tablolar halinde gösterilmiş ve yorumlanmıştır. Bulgular verilirken, araştırma alt problemlerinin düzenlenişindeki sıra göz önünde bulundurulmuştur.

4.1. Yönetim Süreçleri Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışlarına İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri

Bu alt başlıkta yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarına ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri yer almaktadır. Yöneticilerin duygu yönetimi davranışları altı yönetim süreci boyutunda ele alınmıştır. Her boyutta yer alan ifadelerle ilgili öğretim elemanlarının görüşlerine ilişkin frekanslar, yüzdeler, aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar verilmiştir.

Tablo 10: Yönetim Süreçleri Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışlarına Yönelik Öğretim Elemanlarının Görüşleri

YÖNETİM SÜREÇLERİ	\bar{X}	ss
Karar Verme	2,94	0,93
Planlama	2,65	0,90
İletişim	2,81	0,94
Örgütlenme	2,70	0,92
Eşgüdümleme	2,43	0,86
Değerlendirme	2,67	1,00
Genel	2,72	0,86

Yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarına ilişkin öğretim elemanlarının görüşlerinin, boyutlara göre dağılımının yer aldığı tablo 10'a göre

yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarının genel anlamda istenilen düzeyde olmadığı söylenebilir ($\bar{X} = 2,72$). Öğretim elemanlarının görüşlerinin “kısmen katılıyorum” (2,61-3,40) düzeyinde olduğu, bununla birlikte “katılmıyorum” düzeyine (1,81-2,60) daha yakın olduğu görülmektedir. Karar verme sürecinin yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarına ilişkin öğretim elemanlarının en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri boyut olduğu ($\bar{X} = 2,94$), eşgüdümleme sürecinin ise öğretim elemanlarının en az düzeyde katılım gösterdikleri boyut olduğu ($\bar{X} = 2,43$) görülmektedir. Yönetimsel etkililiğin ön koşulu olan eşgüdümleme sürecinde yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarının öğretim elemanları tarafından olumsuz olarak algılanması, yöneticilerin duygu yönetimi konusunda yeterli olmadıkları biçiminde yorumlanabilir. Diğer süreçlerde de yöneticilerin duygu yönetimi davranışları oldukça düşük değerlerdedir. Bu durum ülkemizde üniversitelerde rasyonel bakış açısının halen devam ettiği biçiminde yorumlanabilir.

Tablo 11: Karar Verme Süreci Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışlarına Yönelik Öğretim Elemanlarının Görüşleri

SÜREÇLER	Yöneticilerin duygu yönetimi davranışları	DAVRANIŞ DÜZEYLERİ												n=4375	
		Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		\bar{X}	s.s.	\bar{X}_{ort}	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%				
KARAR VERME	2. Duyguların hayatın yaşanmaya değer yönü olduğunu (vazgeçilmezliğini) kabul ederler.	562	12,8	1225	28	1405	32,1	980	22,4	203	4,6	2,77	1,07	$\bar{X} = 2,94$	
	3. Çalışanların olumlu ruh haline sahip olmasının problemlerin çözümünü kolaylaştırdığına inanırlar.	428	9,8	899	20,5	1192	27,2	1339	30,6	517	11,8	3,14	1,16		
	5. Anlaşmazlık durumlarında her iki tarafın içinde bulunduğu duygusal koşulları dikkate alarak karar verirler.	660	15,1	1239	28,3	1331	30,4	893	20,4	252	5,8	2,73	1,12		
	6. Çalışanların farklı duygulara sahip olabileceğini kabul ederler.	403	9,2	1009	23,1	1406	32,1	1191	27,2	366	8,4	3,02	1,10		
	7. Çalışanların davranışlarının kurum dışı duygusal etkenlere bağlı olabileceğinin farkındadırlar.	341	7,8	1044	23,9	1523	34,8	1204	27,5	263	6	3,00	1,03		

Tablo 11 incelendiğinde öğretim elemanlarının, yönetim süreçlerinden karar verme süreci açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranış alanlarına ilişkin görüşlerini içeren beş soruya “kısmen katılıyorum” ($\bar{X} = 2,94$) şeklinde cevap verdikleri görülmektedir. Burada en yüksek değer $\bar{X} = 3,14$ ile “Çalışanların olumlu ruh haline sahip olmasının problemlerin çözümünü kolaylaştırdığına inanırlar” ifadesidir. En düşük değer ise $\bar{X} = 2,73$ ile “Anlaşmazlık durumlarında her iki tarafın içinde bulunduğu duygusal koşulları dikkate alarak karar verirler” ifadesi olarak ortaya çıkmıştır. Yönetim süreçlerinden karar

verme süreci, yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarına ilişkin öğretim elemanlarının en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri boyut olarak dikkat çekmektedir. Diğer yönetim süreçlerinin ise karar verme sürecinden daha düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Öğretim elemanlarının görüşlerine göre yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarında karar verme sürecine, diğer süreçlere nazaran daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Yöneticilerin karar verirken bu kararların olası sonuçlarını ve özellikle de duygusal açıdan yaratacağı sonuçları da göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Yöneticilerin karar verme sürecinde sadece rasyonel bir bakış açısıyla karar vermeleri, duygu yönetimi davranışlarını da olumsuz etkileyecektir. Yöneticilerin özellikle anlaşmazlık durumlarında çalışanların duygusal koşullarını dikkate almadan karar vermeleri çalışanlar arasında daha olumsuz algılara neden olacaktır. Yönetim sürecinin kalbi olan karar verme sürecinde duygu yönetimine gereken önemin verilmemesinin diğer yönetim süreçlerini de olumsuz etkileyeceği düşünülmektedir.

Tablo 12: Planlama Süreci Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışlarına Yönelik Öğretim Elemanlarının Görüşleri

	Yöneticilerin duygu yönetimi davranışları	DAVRANIŞ DÜZEYLERİ												n=4375	
		Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		\bar{X}	s.s.		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%				
PLANLAMA	8. Meydana gelen olayların olumlu yönlerine dikkat çekerler.	258	5,9	892	20,4	1514	34,6	1358	31	353	8,1	3,14	1,03	$\bar{X} = 2,65$	
	10. İş devamsızlığına neden olabilecek duygulara yönelik önlem alırlar.	886	20,3	1447	33,1	1167	26,7	700	16	175	4	2,50	1,10		
	11. Günlük görevlerin dışında işi heyecanlı hale getirerek ortak amaç duygusu sunarlar.	1086	24,8	1370	31,3	1093	25	644	14,7	182	4,2	2,42	1,13		
	13. Duyguların planlanmasında tepkilerin çoğalmaması için gerekli önlemleri alırlar.	761	17,4	1528	34,9	1253	28,6	687	15,7	146	3,3	2,53	1,05		
	14. Kişisel alışkanlıkların işyerindeki gerilimi turmandırmasına izin vermeyecek bir yol izlerler.	660	15,1	1260	28,8	1341	30,7	908	20,8	206	4,7	2,71	1,10		
	15. Çalışanların olumlu duygularını artırmaya yönelik gerekli önlemleri alırlar.	727	16,6	1400	32	1271	29,1	811	18,5	166	3,8	2,61	1,08		

Tablo 12 incelendiğinde öğretim elemanlarının, yönetim süreçlerinden planlama süreci açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranış alanlarına ilişkin görüşlerini içeren altı soruya “kısmen katılıyorum” ($\bar{X} = 2,65$) şeklinde cevap verdikleri, ancak bu değer “katılmıyorum” değerine daha yakın olduğu görülmektedir. Burada en yüksek değer $\bar{X} = 3,14$ ile “Meydana gelen olayların olumlu yönlerine dikkat çekerler” ifadesidir. En düşük değer ise $\bar{X} = 2,42$ ile “Günlük görevlerin dışında işi heyecanlı hale getirerek ortak amaç

duygusu sunarlar” ifadesidir. Planlama örgütün belirli amaçları gerçekleştirmek ve örgütün amaçlarından sapmasını önlemek için neyin nasıl ve ne zaman yapılacağına yönelik birtakım bilgiler sunmaktadır. Yöneticiler örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanların ne tür duygulara sahip olduğu, hangi kararların ve hangi sonuçların çalışanları ne şekilde etkileyebileceği konularında çıkarımlara sahip olmak durumundadırlar. Bu durum da ancak iyi bir planlama süreci ile gerçekleşebilir. Bu bağlamda bakıldığında yöneticilerin çalışanların duygularını yönetme konusunda katı kurallar yerine ortak amaç duygusu sunmaları da oldukça önemlidir. Öğretim elemanlarının görüşlerine göre yöneticilerin bu konuda yeterli olmadıkları söylenebilir. Yöneticiler etkili bir duygu yönetimi planlamasıyla örgütte olumlu duyguları artırabilir ve olumlu bir duygusal iklim sağlayabilir.

Tablo 13: İletişim Süreci Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışlarına Yönelik Öğretim Elemanlarının Görüşleri

	Yöneticilerin duygu yönetimi davranışları	DAVRANIŞ DÜZEYLERİ												
		Hiç Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		n=4375		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	\bar{X}	s.s.	\bar{X}_{ort}
İLETİŞİM	4. Yaşanan sorunları sürüncemede bırakmazlar / ertelemezler.	621	14,2	1123	25,7	1287	29,4	969	22,1	375	8,6	2,85	1,17	$\bar{X} = 2,81$
	18. Aşırı denetim olmaksızın çalışanlara her konuda güvenirlir ve bu güveni gösterirler.	562	12,8	1052	24	1333	30,5	1077	24,6	351	8	2,91	1,15	
	22. İşbirliğine yönelik coşkulu bir bağlılık için çalışanları aktif hale getirmeye çalışırlar.	803	18,4	1422	32,5	1217	27,8	728	16,6	205	4,7	2,57	1,11	
	23. Çatışmalarda duygusal gerilimleri artıracak oluşumlara meydan vermezler.	571	13,1	1226	28	1383	31,6	969	22,1	226	5,2	2,78	1,09	
	24. Olumlu duyguların, işbirliğini kolaylaştırması için çalışırlar.	503	11,5	1265	28,9	1403	32,1	977	22,3	227	5,2	2,81	1,07	
	27. Çalışanlarla ilişkilerinde, onları strese sokmadan, rahat davranmaya çalışırlar.	696	15,9	1106	25,3	1286	29,4	1026	23,5	261	6	2,78	1,15	
	28. Çalışanlar arasında duygusal problemlere yol açmayacak şekilde açık bir iletişimi özendirirler.	719	16,4	1260	28,8	1280	29,3	892	20,4	224	5,1	2,69	1,12	
	29. Çalışanların duygularını birbirleri ile paylaşmalarını özendirirler.	871	19,9	1575	36	1171	26,8	623	14,2	134	3,1	2,45	1,06	
	30. Astlarına yardımcı olurken samimi (gerçek) bir ilgi gösterirler.	595	13,6	1008	23	1287	29,4	1051	24	433	9,9	2,94	1,19	
	31. Çalışanların duygularını, düşüncelerini özgürce ifade edebilmelerine imkân sağlarlar.	538	12,3	1056	24,1	1266	28,9	1073	24,5	441	10,1	2,96	1,18	
	32. Çalışanlarla konuşmaktan ve birlikte çalışmaktan mutluluk duyduklarını gösterirler.	547	12,5	1105	25,3	1272	29,1	1046	23,9	404	9,2	2,92	1,16	
	33. Çalışanların hassasiyetlerine saygı gösterirler.	551	12,6	1003	22,9	1321	30,2	1125	25,7	374	8,5	2,95	1,15	
	34. Duygular, inançlar vb. konularda açık olmaya çalışırlar.	502	11,5	951	21,7	1360	31,1	1112	25,4	449	10,3	3,01	1,16	
	35. Çalışanlar arasında kıskançlık, intikam gibi olumsuz duyguları engelleyen bir iletişim ağı kurmaya çalışırlar.	806	18,4	1233	28,2	1223	28	868	19,8	244	5,6	2,66	1,15	

Tablo 13 incelendiğinde öğretim elemanlarının, yönetim süreçlerinden iletişim süreci açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranış alanlarına ilişkin görüşlerini içeren on dört

soruya “kısmen katılıyorum” ($\bar{X} = 2,81$) şeklinde cevap verdikleri, ancak bu değerin yine “katılmıyorum” değerine daha yakın olduğu görülmektedir. Burada en yüksek değer $\bar{X} = 3,01$ ile “*Duygular, inançlar vb. konularda açık olmaya çalışırlar*” ifadesidir. En düşük değer ise $\bar{X} = 2,50$ ile “*Çalışanların duygularını birbirleri ile paylaşmalarını özendirirler*” ifadesidir. İletişim süreci diğer bütün süreçleri doğrudan etkileyen bir süreçtir. Özellikle de duygu yönetimi konusunda en önemli süreçlerden birisidir. Çünkü iletişim bireyler arası ilişkilerin başlaması, sürdürülmesi ve sona erdirilmesi için önemli bir unsurdur. Öğretim elemanları özellikle çalışanların duygularını birbirleriyle paylaşmalarını özendirme konusunda yöneticileri olumsuz değerlendirmişlerdir. Böyle bir sonuç yükseköğretim kurumlarında iletişim sürecinin arzu edilen düzeyde işlemediğini göstermektedir. Çalışanların duygularını birbiriyle paylaşmaları iletişim sürecini başlatan bir durumdur. Yöneticilerin bu konuda olumsuz değerlendirilmiş olması iletişim sürecinin daha başlangıcında sorun olduğu şeklinde yorumlanabilir. Çalışanlar duygularını birbiriyle paylaştıklarında olumlu duyguların performansı ve verimliliği artırması, olumsuz duyguların da örgütün olumlu duygusal iklimi içerisinde eritilmesi beklenmektedir. Bunun için de öğretim elemanlarının duygularını birbiriyle paylaşabileceği bir örgüt ikliminin oluşturulması gerekmektedir ve bu konuda da yükseköğretimde görev yapan yöneticilere önemli görevler düşmektedir.

Tablo 14: Örgütlenme Süreci Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışlarına Yönelik Öğretim Elemanlarının Görüşleri

	Yöneticilerin duygu yönetimi davranışları	DAVRANIŞ DÜZEYLERİ												
		Hiç Katılmıyorum		Katkılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		n=4375		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	\bar{X}	s.s.	\bar{X}_{ort}
ÖRGÜTLENME	12. Çalışanların mutlu olmasını sağlayacak etkinlikler planlarlar.	979	22,4	1271	29,1	1173	26,8	718	16,4	234	5,3	2,53	1,16	$\bar{X} = 2,70$
	16. Duyguların paylaşıldığı bir kurumsal yapıyı hâkim kılmaya çalışırlar.	870	19,9	1497	34,2	1131	25,9	684	15,6	193	4,4	2,50	1,11	
	17. Önemli gelişmelerin kutlanmasına yönelik etkinlikler düzenlerler.	370	8,5	919	21	1366	31,2	1236	28,3	484	11,1	3,12	1,12	
	19. Çalışanları, işleri ile ilgili değerlendirme yaparak, sonuca ulaşma yeteneklerini kullanmaları konusunda yönlendirirler	604	13,8	1343	30,7	1333	30,5	893	20,4	202	4,6	2,71	1,08	
	20. Çalışanların birbirlerinin duygularını paylaşacak bir yapı oluşturmaya dönük etkinlikler düzenlerler.	847	19,4	1551	35,5	1153	26,4	659	15,1	165	3,8	2,48	1,08	
	21. Çalışanların özel günlerine yönelik etkinliklerden diğer çalışanların da haberdar olmasını sağlarlar.	712	16,3	1073	24,5	1231	28,1	981	22,4	378	8,6	2,83	1,20	

Tablo 14 incelendiğinde öğretim elemanlarının, yönetim süreçlerinden örgütlenme süreci açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranış alanlarına ilişkin görüşlerini içeren altı soruya “kısmen katılıyorum” ($\bar{X} = 2,70$) şeklinde cevap verdikleri, ancak bu değer de “katılmıyorum” değerine daha yakın olduğu görülmektedir. Burada en yüksek değer $\bar{X} = 3,12$ ile “*Önemli gelişmelerin kutlanmasına yönelik etkinlikler düzenlerler*” ifadesidir. En düşük değer ise $\bar{X} = 2,48$ ile “*Çalışanların birbirlerinin duygularını paylaşacak bir yapı oluşturmaya dönük etkinlikler düzenlerler*” ifadesi olduğu görülmektedir. Örgütlenme süreci daha çok örgütün yapısının oluşturulması, düzensizliğin ortaya çıkmaması için planlananların somut hale getirilmesi sürecidir. Örgütün diğer unsurları gibi çalışanların duygularının da örgütlenmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda yöneticilerin çalışanların duygularını da içeren bir örgüt işleyişini oluşturması beklenir. Öğretim elemanlarının görüşlerine göre yöneticilerin duyguların örgütlenmesi konusunda da arzu edilen düzeyde olmadığı görülmektedir. İletişim süreciyle de ilişkili olarak öğretim elemanları, yöneticileri çalışanların birbirlerinin duygularını paylaşacak bir yapı oluşturmaya dönük etkinlikler düzenleme konusunda yeterli görmediklerini belirtmişlerdir. İletişim ve örgütlenme süreçlerine yönelik bu iki bulgu birbirini destekler mahiyettedir. Etkili bir duygu yönetimi için duyguların paylaşılacağı bir örgüt yapısının oluşturulması ve özendirilmesi oldukça önemlidir.

Tablo 15: Eşgüdümleme Süreci Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışlarına Yönelik Öğretim Elemanlarının Görüşleri

	Yöneticilerin duygu yönetimi davranışları	DAVRANIŞ DÜZEYLERİ												
		Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		n=4375		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	\bar{X}	s.s.	\bar{X}_{ort}
EŞGÜDÜMLEME	1. Kabul edilebilir duyguların neler olduğu ile ilgili çalışanlara yönergeler sunarlar.	1174	26,8	1183	27	1311	30	595	13,6	112	2,6	2,38	1,09	$\bar{X} = 2,43$
	9. Duyguların nasıl ifade edileceği konusunda çalışanları bilgilendirirler.	1109	25,3	1536	35,1	1073	24,5	524	12	133	3	2,32	1,07	
	25. Yapılan işe bütün enerjilerini harcamaları konusunda çalışanların duygularını harekete geçirirler.	642	14,7	1499	34,3	1263	28,9	787	18	184	4,2	2,63	1,07	
	26. Çalışanların duygularını örgüt amacı doğrultusunda yönlendirmek için küçük sürprizler yaparlar.	1398	32	1542	35,2	908	20,8	421	9,6	106	2,4	2,15	1,05	
	36. Çalışanlardan duygularını geçmiş deneyimlerini göz önünde bulundurarak değerlendirmelerini isterler.	685	15,7	1364	31,2	1322	30,2	806	18,4	197	4,5	2,65	1,09	

Yönetim süreçlerinden eşgüdümleme süreci açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranış alanlarına ilişkin öğretim elemanlarının görüşlerini içeren Tablo 15 incelendiğinde, buradaki beş soruya öğretim elemanlarının “katılmıyorum” ($\bar{X} = 2,43$) düzeyinde cevap verdikleri görülmektedir. Buradaki en yüksek değer $\bar{X} = 2,65$ ile “Çalışanlardan duygularını geçmiş deneyimlerini göz önünde bulundurarak değerlendirmelerini isterler” ifadesidir. En düşük değer ise $\bar{X} = 2,15$ ile “Çalışanların duygularını örgüt amacı doğrultusunda yönlendirmek için küçük sürprizler yaparlar” ifadesi olarak ortaya çıkmıştır. Eşgüdümleme süreci öğretim elemanlarının en olumsuz görüş belirttikleri yönetim süreci olarak dikkat çekmektedir. Eşgüdümleme süreci amaçlar, faaliyetler, organlar ve çalışanlar arasında uyum ve işbirliğinin sağlanmasına yönelik bir süreçtir. Eşgüdümleme süreciyle bireysel çabalar toplu eyleme dönüştürülmeye çalışılır. Dolayısıyla burada çalışanların ortak duygularından yararlanma yöneticiler için önemli bir husustur. Eşgüdümleme süreci diğer süreçleri de etkili kılan bir süreçtir. Dolayısıyla bu süreçteki başarı veya başarısızlık diğer süreçleri de olumlu veya olumsuz bir şekilde etkileyecektir. Öğretim elemanlarının görüşlerine göre üniversitelerde görev yapan yöneticiler çalışanların duygularını örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirme konusunda yetersizdirler. Eğitim örgütleri yüzyüze ilişkilerin en yoğun olarak yaşandığı yerlerdir ve burada duyguların ortak amaçlar doğrultusunda yönlendirilmemesi diğer sektörleri de olumsuz bir şekilde etkileyecektir. Çünkü diğer sektörlerdeki yöneticiler ve çalışanlar da hayatlarının belirli bir aşamasını eğitim örgütlerinde geçirmektedirler. Bu açıdan eğitim örgütlerindeki yöneticilere önemli görevler düşmektedir.

Tablo 16: Değerlendirme Süreci Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışlarına Yönelik Öğretim Elemanlarının Görüşleri

	Yöneticilerin duygu yönetimi davranışları	DAVRANIŞ DÜZEYLERİ												
		Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		n=4375		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	\bar{X}	s.s.	\bar{X}_{ort}
DEĞERLENDİRME	37. Çalışanların duygularına ilişkin zamanında geribildirim verirler.	837	19,1	1517	34,7	1196	27,3	674	15,4	150	3,4	2,49	1,07	$\bar{X} = 2,67$
	38. Çalışanların duygularına ilişkin yapıcı geribildirim verirler.	813	18,6	1429	32,7	1220	27,9	735	16,8	177	4	2,55	1,09	
	39. Personel değerlendirmede çalışanların olumlu duygularına önem verirler.	609	13,9	1167	26,7	1379	31,5	986	22,5	233	5,3	2,79	1,10	
	40. Kurumsal verimliliğin ve etkililiğin artırılmasında olumlu duyguların katkısına önem verirler.	594	13,6	1124	25,7	1300	29,7	1024	23,4	332	7,6	2,86	1,15	

Tablo 16 incelendiğinde öğretim elemanlarının, yönetim süreçlerinden değerlendirme süreci açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranış alanlarına ilişkin görüşlerini içeren beş soruya “kısmen katılıyorum” ($\bar{X} = 2,67$) şeklinde cevap verdikleri, ancak bu değer yine “katılmıyorum” değerine oldukça yakın olduğu görülmektedir. Burada en yüksek değer $\bar{X} = 2,86$ ile “*Kurumsal verimliliğin ve etkililiğin artırılmasında olumlu duyguların katkısına önem verirler*” ifadesidir. En düşük değer ise $\bar{X} = 2,49$ ile “*Çalışanların duygularına ilişkin zamanında geribildirim verirler*” ifadesidir. Değerlendirme süreci önceden belirlenen kriterler çerçevesinde belirlenen amaçlara ne düzeyde ulaşıp ulaşılmadığını ortaya koyan bir süreçtir ve aslında her bir yönetim sürecinin içerisinde de yer almaktadır. Öğretim elemanları diğer yönetim süreçlerinde olduğu gibi değerlendirme sürecinde de yöneticilerini olumsuz değerlendirmişlerdir. Duyguların yönetimine yönelik diğer süreçlerin olumsuz olduğu bir durumda değerlendirme sürecinin olumlu çıkması beklenemez. Duyguların dikkate alınmadığı örgütlerde çalışanların duygularına ilişkin zamanında ve yapıcı geri bildirim verilmesi de beklenemez. Dolayısıyla öncelikle duyguların dikkate alındığı bir örgüt yapısının oluşturulması, buna yönelik kararların alındığı, planlandığı ve eşgüdümünün sağlandığı bir iklimin oluşturulması gerekmektedir.

4.2. Yönetim Süreçleri Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışlarına İlişkin Bağımsız Değişkenlere Yönelik Bulgular ve Yorum

Bu alt başlıkta yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarına ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri altı yönetim süreci boyutunda bağımsız değişkenler cinsiyet, görev yapılan üniversite, kıdem ve akademik unvan değişkenleri açısından incelenmiş ve tablolar halinde gösterilerek yorumlamalara gidilmiştir.

4.2.1. Öğretim Elemanlarının Görüşlerinin Cinsiyet Değişkeni Açısından Dağılımına İlişkin Bulgular ve Yorum

Öğretim elemanlarının görüşlerinin yönetim süreçleri açısından cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere; iki ilişkisiz örneklem ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemeye yarayan ilişkisiz örneklem için t-testi yapılmıştır ve sonuçlar Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17: Öğretim Elemanlarının Görüşlerinin Cinsiyet Değişkeni Açısından Dağılımı

SÜREÇLER	Cinsiyet	n	\bar{X}	s.s.	sd	t	p																																																																				
Karar Verme	Kadın	1839	2,94	0,93	4373	0,17	0,87																																																																				
	Erkek	2536	2,93	0,93				Planlama	Kadın	1839	2,67	0,89	4373	1,23	0,22	Erkek	2536	2,64	0,90	İletişim	Kadın	1839	2,82	0,93	4373	1,03	0,30	Erkek	2536	2,79	0,94	Örgütleme	Kadın	1839	2,72	0,91	4373	1,09	0,28	Erkek	2536	2,68	0,92	Eşgüdümleme	Kadın	1839	2,44	0,85	4373	0,84	0,40	Erkek	2536	2,42	0,87	Değerlendirme	Kadın	1839	2,70	0,99	4373	1,38	0,17	Erkek	2536	2,65	1,02	Genel	Kadın	1839	2,74	0,85	4373	1,05	0,30
Planlama	Kadın	1839	2,67	0,89	4373	1,23	0,22																																																																				
	Erkek	2536	2,64	0,90				İletişim	Kadın	1839	2,82	0,93	4373	1,03	0,30	Erkek	2536	2,79	0,94	Örgütleme	Kadın	1839	2,72	0,91	4373	1,09	0,28	Erkek	2536	2,68	0,92	Eşgüdümleme	Kadın	1839	2,44	0,85	4373	0,84	0,40	Erkek	2536	2,42	0,87	Değerlendirme	Kadın	1839	2,70	0,99	4373	1,38	0,17	Erkek	2536	2,65	1,02	Genel	Kadın	1839	2,74	0,85	4373	1,05	0,30	Erkek	2536	2,71	0,86								
İletişim	Kadın	1839	2,82	0,93	4373	1,03	0,30																																																																				
	Erkek	2536	2,79	0,94				Örgütleme	Kadın	1839	2,72	0,91	4373	1,09	0,28	Erkek	2536	2,68	0,92	Eşgüdümleme	Kadın	1839	2,44	0,85	4373	0,84	0,40	Erkek	2536	2,42	0,87	Değerlendirme	Kadın	1839	2,70	0,99	4373	1,38	0,17	Erkek	2536	2,65	1,02	Genel	Kadın	1839	2,74	0,85	4373	1,05	0,30	Erkek	2536	2,71	0,86																				
Örgütleme	Kadın	1839	2,72	0,91	4373	1,09	0,28																																																																				
	Erkek	2536	2,68	0,92				Eşgüdümleme	Kadın	1839	2,44	0,85	4373	0,84	0,40	Erkek	2536	2,42	0,87	Değerlendirme	Kadın	1839	2,70	0,99	4373	1,38	0,17	Erkek	2536	2,65	1,02	Genel	Kadın	1839	2,74	0,85	4373	1,05	0,30	Erkek	2536	2,71	0,86																																
Eşgüdümleme	Kadın	1839	2,44	0,85	4373	0,84	0,40																																																																				
	Erkek	2536	2,42	0,87				Değerlendirme	Kadın	1839	2,70	0,99	4373	1,38	0,17	Erkek	2536	2,65	1,02	Genel	Kadın	1839	2,74	0,85	4373	1,05	0,30	Erkek	2536	2,71	0,86																																												
Değerlendirme	Kadın	1839	2,70	0,99	4373	1,38	0,17																																																																				
	Erkek	2536	2,65	1,02				Genel	Kadın	1839	2,74	0,85	4373	1,05	0,30	Erkek	2536	2,71	0,86																																																								
Genel	Kadın	1839	2,74	0,85	4373	1,05	0,30																																																																				
	Erkek	2536	2,71	0,86																																																																							

*p< 0,05

Tablo 17’de görüldüğü gibi, yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarına yönelik öğretim elemanlarının görüşleri arasında *cinsiyet* değişkeni açısından genel anlamda anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır [$t_{(4373)}= 1,05$, $p>0,05$]. Her bir yönetim sürecine ayrı ayrı bakıldığında da anlamlı bir farklılığın bulunmadığı “karar verme” [$t_{(4373)}= 0,17$, $p>0,05$], “planlama” [$t_{(4373)}= 1,23$, $p>0,05$], “iletişim” [$t_{(4373)}= 1,03$, $p>0,05$], “örgütleme” [$t_{(4373)}= 1,09$, $p>0,05$], “eşgüdümleme” [$t_{(4373)}= 0,84$, $p>0,05$] ve “değerlendirme” [$t_{(4373)}= 1,38$, $p>0,05$] görülmektedir. Anlamlı bir farklılık olmamasına rağmen kadın öğretim elemanlarının çok az da olsa daha olumlu görüş belirttikleri görülmektedir. Bu bağlamda bakıldığında yükseköğretim kurumlarındaki uygulamalarda cinsiyete yönelik bir ayrımın olmadığı sonucu çıkarılabilir. Yöneticiler duygu yönetimine yönelik davranışları kadın ve erkek öğretim elemanlarına aynı şekilde uyguladığı söylenebilir. Bu bulgu yükseköğretim kurumlarında cinsiyet ayrımcılığı yapılmadığı şeklinde yorumlanabilir. Yükseköğretim kurumlarında örgütsel davranış alanında yapılan benzer çalışmalarda da cinsiyet açısından anlamlı farklılıklara rastlanmadığı gözlenmiştir. Aypay (2006) tarafından yapılan “Üniversitelerde Akademik Etkinlik ve Örgütsel Davranış Arasındaki İlişki” isimli çalışmada da kadın ve erkek öğretim üyeleri arasında üniversitelerde örgütsel davranışın algılanması arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

4.2.2. Öğretim Elemanlarının Görüşlerinin Görev Yapılan Üniversite Değişkeni Açısından Dağılımına İlişkin Bulgular ve Yorum

Yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarına yönelik öğretim elemanlarının vermiş oldukları cevaplar yönetim süreçleri açısından boyutlandırılmış ve görev yapılan üniversite değişkenine göre tek faktörlü varyans analizi (ANOVA) uygulanarak değerlendirilmiş ve bulgular Tablo 18’de verilmiştir. Tek faktörlü varyans analizi ilişkisiz iki ya da daha çok örneklem ortalaması arasındaki farkın sıfırdan anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek üzere uygulanır.

Tablo 18: Öğretim Elemanlarının Görüşlerinin Görev Yapılan Üniversite Değişkeni Açısından Dağılımı

SÜREÇLER		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Karar Verme	Gruplar Arası	5,30	2	2,65	3,08	0,05*
	Gruplar İçi	3763,67	4372	0,86		
	Toplam	3768,97	4374			
Planlama	Gruplar Arası	5,07	2	2,54	3,15	0,04*
	Gruplar İçi	3524,00	4372	0,81		
	Toplam	3529,07	4374			
İletişim	Gruplar Arası	6,15	2	3,08	3,49	0,03*
	Gruplar İçi	3850,59	4372	0,88		
	Toplam	3856,74	4374			
Örgütlenme	Gruplar Arası	3,13	2	1,56	1,85	0,16
	Gruplar İçi	3692,74	4372	0,85		
	Toplam	3695,87	4374			
Eşgüdümleme	Gruplar Arası	3,37	2	1,68	2,28	0,10
	Gruplar İçi	3227,19	4372	0,47		
	Toplam	3230,56	4374			
Değerlendirme	Gruplar Arası	6,18	2	3,09	3,05	0,05*
	Gruplar İçi	4430,66	4371	1,01		
	Toplam	4436,84	4373			
Genel	Gruplar Arası	4,82	2	2,41	3,26	0,04*
	Gruplar İçi	3233,63	4372	0,74		
	Toplam	3238,45	4374			

*p< 0,05

Tablo 18’de yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarına ilişkin öğretim elemanlarının görüşlerinin, *görev yapılan üniversite* değişkeni açısından farklılık oluşturup oluşturmadığının ve farklılık oluşturmuşsa bu farklılığın kaynağının belirlenmesine yönelik varyans analizi sonuçları verilmiştir. Yukarıdaki tabloya göre öğretim elemanlarının görüşleri, görev yapılan üniversite değişkeni açısından genel anlamda anlamlı bir farklılık göstermektedir [$F_{(2-4372)} = 3,26, p < 0,05$]. Gruplar arasında

beliren bu farkın kaynağını belirlemek üzere post-hoc test tekniklerinden Scheffe testi kullanılmıştır. Yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre 1992 yılından önce kurulan üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının grup ortalama puanları ile 1992 yılı ve sonrasında kurulan üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının grup ortalama puanları arasında anlamlı fark olduğu belirlenmiştir [$F_{(2-4372)} = 3,26, p < 0,05$]. 1992 yılından önce kurulan üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının görüşlerinin daha olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Boyutlar açısından bakıldığında ise öğretim elemanlarının görüşleri arasında görev yapılan üniversite değişkeni açısından; karar verme, planlama, iletişim ve değerlendirme süreçlerinde anlamlı farklılıkların olduğu, örgütlenme ve eşgüdümleme süreçleri açısından ise anlamlı bir farklılığın olmadığı ortaya çıkmıştır.

Yukarıdaki tabloya göre öğretim elemanlarının görüşleri, görev yapılan üniversite değişkeni açısından **karar verme** süreci boyutunda anlamlı bir farklılık göstermektedir [$F_{(2-4372)} = 3,08, p < 0,05$]. Gruplar arasındaki farklılığın kaynağını belirlemek üzere yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre karar verme sürecinde genel durumda olduğu gibi 1992 yılından önce kurulan üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının grup ortalama puanları ile 1992 yılı ve sonrasında kurulan üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının grup ortalama puanları arasında anlamlı fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır [$F_{(2-4372)} = 3,08, p < 0,05$]. 1992 yılından önce kurulan üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının görüşleri 1992 yılı ve sonrasında kurulan üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının görüşlerine göre daha olumludur.

Planlama süreci boyutunda da öğretim elemanlarının görüşleri, görev yapılan üniversite değişkeni açısından anlamlı farklılıklar göstermektedir [$F_{(2-4372)} = 3,15, p < 0,05$]. Farklılığın kaynağını belirlemek için yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre anlamlı farklılığın yine 1992 yılından önce kurulan üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının grup ortalama puanları ile 1992 yılı ve sonrasında kurulan üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının grup ortalama puanları arasında olduğu belirlenmiştir [$F_{(2-4372)} = 3,15, p < 0,05$]. Planlama süreci boyutunda da 1992 yılından önce kurulan üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının görüşlerinin daha olumlu olduğu ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının görüşleri, görev yapılan üniversite değişkeni açısından **iletişim** süreci boyutunda da anlamlı bir farklılık göstermektedir [$F_{(2-4372)} = 3,49, p < 0,05$].

Yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre anlamlı farklılığın kaynağı ortaya çıkmamıştır. Ancak bu boyutta da 1992 yılından önce kurulan üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının görüşlerinin daha olumlu olduğu görülmektedir.

Öğretim elemanlarının görüşleri arasında, görev yapılan üniversite değişkeni açısından **örgütlenme** süreci boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F_{(2-4372)} = 1,85$, $p > 0,05$]. Öğretim elemanlarının görüşlerine göre duyguların yönetimi örgütlenme süreci açısından görev yapılan üniversiteye göre anlamlı farklılık oluşturacak şekilde farklılaşmamaktadır. Anlamlı bir farklılık oluşturmamasına rağmen 1992 yılından önce kurulan üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının görüşlerinin ($\bar{X} = 2,72$), 1992 yılı ve sonrasında kurulan üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının görüşlerine ($\bar{X} = 2,66$) ve vakıf üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanlarının görüşlerine ($\bar{X} = 2,67$) göre nispeten daha olumlu olduğu görülmüştür.

Eşgüdümleme süreci boyutunda da öğretim elemanlarının görüşleri arasında, görev yapılan üniversite değişkeni açısından anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir [$F_{(2-4372)} = 2,28$, $p > 0,05$]. Bu boyutta 1992 yılından önce kurulan üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının görüşleri ($\bar{X} = 2,45$) ile vakıf üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanlarının görüşlerinin ($\bar{X} = 2,43$) birbirine daha yakın olduğu görülmüştür. 1992 yılı ve sonrasında kurulan üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının görüşleri ($\bar{X} = 2,39$) diğer gruplara göre daha olumsuz olmasına rağmen bu durum anlamlı bir farklılık taşıyacak düzeyde değildir.

Değerlendirme süreci boyutunda ise öğretim elemanlarının görüşlerinin, görev yapılan üniversite değişkeni açısından anlamlı bir farklılık oluşturduğu görülmektedir [$F_{(2-4371)} = 3,05$, $p < 0,05$]. Gruplar arasındaki anlamlı farklılığın kaynağını belirlemek üzere yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre iletişim sürecinde olduğu gibi değerlendirme sürecinde de anlamlı farklılığın kaynağı ortaya çıkmamıştır. Ancak bu boyutta da 1992 yılından önce kurulan üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının görüşlerinin daha olumlu olduğu görülmektedir.

Genel anlamda ve tek tek yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarına ilişkin öğretim elemanlarının görüşlerinin, görev yapılan üniversite değişkeni açısından farklılık oluşturup oluşturmadığına bakıldığında 1992 yılından önce kurulan üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının görüşlerinin daha olumlu

olduğu görülmektedir. Bu olumluluk karar verme, planlama, iletişim ve değerlendirme süreçlerinde anlamlı bir farklılık meydana getirirken, örgütlenme ve eşgüdümleme süreci açısından anlamlı bir farklılık oluşturacak düzeyde değildir. Bu bulgulardan hareketle 1992 yılından önce kurulan üniversitelerin kurumsallaşma sürecinin getirdiği bir avantajla duygu yönetiminde daha olumlu düzeyde olduğu sonucuna ulaşılabilir.

4.2.3. Öğretim Elemanlarının Görüşlerinin Kıdem Değişkeni Açısından Dağılımına İlişkin Bulgular ve Yorum

Yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarına yönelik öğretim elemanlarının vermiş oldukları cevaplar yönetim süreçleri açısından boyutlandırılmış ve kıdem değişkenine göre ANOVA uygulanarak değerlendirilmiş ve bulgular Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19: Öğretim Elemanlarının Görüşlerinin Akademik Personel Olarak Kıdem Değişkeni Açısından Dağılımı

SÜREÇLER		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Karar Verme	Gruplar Arası	24,75	5	4,95		
	Gruplar İçi	3744,22	4369	0,86	5,78	0,00*
	Toplam	3768,97	4374			
Planlama	Gruplar Arası	22,67	5	4,54		
	Gruplar İçi	3506,40	4369	0,80	5,65	0,00*
	Toplam	3529,07	4374			
İletişim	Gruplar Arası	19,48	5	3,90		
	Gruplar İçi	3837,26	4369	0,88	4,44	0,00*
	Toplam	3856,74	4374			
Örgütlenme	Gruplar Arası	21,39	5	4,28		
	Gruplar İçi	3674,48	4369	0,84	5,09	0,00*
	Toplam	3695,87	4374			
Eşgüdümleme	Gruplar Arası	19,39	5	3,88		
	Gruplar İçi	3211,16	4369	0,74	5,28	0,00*
	Toplam	3230,55	4374			
Değerlendirme	Gruplar Arası	22,62	5	4,52		
	Gruplar İçi	4414,22	4368	1,01	4,48	0,00*
	Toplam	4436,84	4373			
Genel	Gruplar Arası	20,07	5	4,01		
	Gruplar İçi	3218,38	4369	0,74	5,45	0,00*
	Toplam	3238,45	4374			

*p< 0,05

Tablo 19’da yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarına ilişkin öğretim elemanlarının görüşlerinin, *akademik personel olarak kıdem* değişkeni

açısından farklılık oluşturup oluşturmadığının belirlenmesine yönelik varyans analizi sonuçları verilmiştir. Yukarıdaki tabloya göre öğretim elemanlarının görüşleri, kıdem değişkeni açısından genel anlamda anlamlı bir farklılık göstermektedir [$F_{(5-4369)}= 5,45$, $p<0,05$]. Gruplar arasında beliren bu farklılığın kaynağını belirlemek üzere uygulanan Scheffe testinin sonuçlarına göre 1-5 yıl arası kıdeme sahip öğretim elemanlarının görüşleri ile 6-10 yıl arası ve 11-15 yıl arası kıdeme sahip öğretim elemanlarının görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olduğu ve anlamlı farklılığın 1-5 yıl arası kıdeme sahip öğretim elemanlarının lehine olduğu belirlenmiştir. 1-5 yıl arası akademik kıdeme sahip öğretim elemanları yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarını daha olumlu değerlendirmişlerdir ($\bar{X}= 2,80$). 6-10 yıl arası akademik kıdeme sahip öğretim elemanlarının ($\bar{X}= 2,65$) ve 11-15 yıl arası akademik kıdeme sahip öğretim elemanlarının ($\bar{X}= 2,67$) daha olumsuz görüş bildirdikleri sonucuna ulaşılmıştır. 1-5 yıl arası akademik kıdeme sahip öğretim elemanlarının mevcut üniversite yönetimleri tarafından ilgili üniversiteye kazandırılmış olma ihtimali ve yönetim uygulamalarını henüz yeterince tanımadığı veya deneyim etmediği ihtimali nedeniyle daha olumlu bir görüş belirttikleri düşünülebilir. Boyutlar açısından bakıldığında öğretim elemanlarının görüşleri arasında kıdem değişkeni açısından bütün yönetim süreçlerinde anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir.

Yukarıdaki tabloya göre öğretim elemanlarının görüşleri, akademik kıdem değişkeni açısından **karar verme** süreci boyutunda anlamlı bir farklılık göstermektedir [$F_{(5-4369)}= 5,78$, $p<0,05$]. Gruplar arasındaki farklılığın kaynağını belirlemek üzere yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre karar verme sürecinde genel durumda olduğu gibi anlamlı farklılığın, 1-5 yıl arası akademik kıdeme sahip öğretim elemanlarının görüşleri ile 6-10 yıl arası ve 11-15 yıl arası akademik kıdeme sahip öğretim elemanlarının görüşleri arasında olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Oluşan anlamlı farklılığın 1-5 yıl arası akademik kıdeme sahip öğretim elemanlarının lehine olduğu görülmüştür. Yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarını, 1-5 yıl arası akademik kıdeme sahip öğretim elemanları ($\bar{X}= 3,02$) daha olumlu değerlendirmişlerdir. 6-10 yıl arası akademik kıdeme sahip öğretim elemanlarının ($\bar{X}= 2,85$) ve 11-15 yıl arası akademik kıdeme sahip öğretim elemanlarının ($\bar{X}= 2,87$) daha olumsuz görüş bildirdikleri bulgusuna ulaşılmıştır.

Tablo 19'a göre öğretim elemanlarının görüşlerinin, kıdem değişkeni açısından **planlama** süreci boyutunda da anlamlı bir farklılık oluşturduğu görülmektedir [$F_{(5-4369)}=$

5,65, $p<0,05$]. Bu süreçteki anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre; 6-10 yıl arası akademik kıdeme sahip öğretim elemanları ile 1-5 yıl arası, 21-25 yıl arası ve 26 yıl ve üstü akademik kıdeme sahip öğretim elemanlarının görüşleri arasında anlamlı farklılıkların olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. 6-10 yıl arası akademik kıdeme sahip öğretim elemanları planlama süreci açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarını “katılmıyorum” düzeyinde ($\bar{X} = 2,57$) oldukça olumsuz değerlendirmişlerdir. 1-5 yıl arası ($\bar{X} = 2,71$), 21-25 yıl arası ($\bar{X} = 2,75$) ve 26 yıl ve üstü ($\bar{X} = 2,77$) akademik kıdeme sahip öğretim elemanlarının ise “kısmen katılıyorum” düzeyinde değerlendirmede buldukları görülmüştür. Özellikle planlama sürecinde 6-10 yıl arası akademik kıdeme sahip öğretim elemanlarının görüşlerinin daha olumsuz olmasının, genellikle 6-10 yıl arası kıdeme sahip olmaları beklenen Arş. Gör. Dr. ve Öğr. Gör. Dr. akademik unvanındaki öğretim elemanlarının kadro beklentisiyle ve bu durumun yarattığı olumsuz değerlendirmelerden kaynaklanmış olabileceği düşünülmektedir. Genel anlamda eksikliği hissedilen planlama sürecinin duygu yönetiminde de eksik kaldığı söylenebilir.

Yukarıdaki tabloya göre öğretim elemanlarının görüşleri, kıdem değişkeni açısından **iletışim** süreci boyutunda anlamlı bir farklılık göstermektedir [$F_{(5-4369)} = 4,44$, $p<0,05$]. İletışim süreci boyutundaki anlamlı farklılığın kaynağını belirlemek üzere yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre gruplar arasında oluşan anlamlı farklılığın 1-5 yıl arası akademik kıdeme sahip öğretim elemanlarının görüşleri ile 6-10 yıl arası akademik kıdeme sahip öğretim elemanlarının görüşleri arasında olduğu ve 1-5 yıl arası kıdeme sahip öğretim elemanlarının lehine olduğu görülmüştür.

Tablo 19’da öğretim elemanlarının görüşleri, kıdem değişkeni açısından **örgütleme** süreci boyutunda anlamlı bir farklılık göstermektedir [$F_{(5-4369)} = 5,09$, $p<0,05$]. Gruplar arasındaki anlamlı farklılığın kaynağını belirlemek üzere yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre örgütleme sürecinde anlamlı farklılığın kaynağı ortaya çıkmamıştır. Örgütleme süreci boyutunda 1-5 yıl arası, 21-25 yıl arası ve 26 yıl ve üstü akademik kıdeme sahip öğretim elemanlarının görüşlerinin daha olumlu olduğu görülmektedir. 16-20 yıl arası, 6-10 yıl arası ve 11-15 yıl arası akademik kıdeme sahip öğretim elemanlarının görüşleri ise daha olumsuzdur. Ancak bu durum anlamlı bir fark oluşturacak büyüklükte değildir.

Yukarıdaki tabloya göre öğretim elemanlarının görüşleri, kıdem değişkeni açısından **eşgüdümleme** süreci boyutunda da anlamlı bir farklılık göstermektedir [$F_{(5-4369)} = 5,28$,

$p<0,05$]. İletişim süreci boyutunda olduğu gibi eşgüdümleme sürecinde de anlamlı farklılığın kaynağını belirlemek üzere yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre gruplar arasında oluşan anlamlı farklılığın 1-5 yıl arası akademik kıdeme sahip öğretim elemanlarının görüşleri ile 6-10 yıl arası akademik kıdeme sahip öğretim elemanlarının görüşleri arasında olduğu ve 1-5 yıl arası kıdeme sahip öğretim elemanlarının lehine olduğu görülmüştür. 6-10 yıl arası akademik kıdeme sahip öğretim elemanları örgütlenme sürecinde de yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarını daha olumsuz değerlendirmişlerdir.

Tablo 19'a göre öğretim elemanlarının görüşleri, kıdem değişkeni açısından *değerlendirme* süreci boyutunda anlamlı bir farklılık göstermektedir [$F_{(5-436)}= 4,48$, $p<0,05$]. Gruplar arasındaki farklılığın kaynağını belirlemek üzere yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre anlamlı farklılığın 1-5 yıl arası akademik kıdeme sahip öğretim elemanlarının görüşleri ile 6-10 yıl arası, 11-15 yıl arası ve 16-20 yıl arası akademik kıdeme sahip öğretim elemanlarının görüşleri arasında olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Anlamlı farklılığın 1-5 yıl arası akademik kıdeme sahip öğretim elemanlarının lehine olduğu belirlenmiştir. 21-25 yıl arası ve 26 yıl ve üstü akademik kıdeme sahip öğretim elemanlarının görüşleri de olumlu olmasına rağmen bu durumun diğer gruplarla anlamlı farklılık oluşturacak boyutta olmadığı görülmüştür. Değerlendirme süreci açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarını özellikle 16-20 yıl arası akademik kıdeme sahip öğretim elemanlarının daha olumsuz değerlendirdiği görülmüştür.

Genel olarak değerlendirildiğinde akademik kıdem değişkeni açısından 1-5 yıl arası kıdeme sahip öğretim elemanlarının ve 21-25 yıl ve 26 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretim elemanlarının hem genel anlamda duygu yönetimine ilişkin görüşlerinin hem de süreçler açısından görüşlerinin daha olumlu olduğu görülmektedir. Karagöz (2008) tarafından yapılan çalışmada da 5 yıl ve altı kıdeme sahip öğretmenlerin ve 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerin okul müdürlerini yönetim süreçleri açısından daha başarılı buldukları sonucuna ulaşılmıştır. Karagöz (2008) 5 yıl ve altı kıdeme sahip öğretmenlerin okul müdürlerini başarılı bulmalarını; gençlerin insan ilişkilerinde daha girişken ve gözlemci olmasıyla, 21 yıl ve üstü öğretmenlerin okul müdürlerini daha başarılı bulmalarını ise meslekteki tecrübeleri ile açıklamıştır.

Yapılan araştırmalar incelendiğinde, meslekte geçirilen süre ile iş tatmini arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. İşe yeni başlamış işgörenler işlerinden daha fazla doyumlu

olma eğilimindedirler. İş yeni olduğundan ve beceriler kullanılmaya başlandığından bu doyum yüksek olabilmektedir. Ancak ilerleyen zamanlarda bireyler çabalarının karşılığını alamadıklarında iş tatmini düşük düzeylerde seyredebilmektedir. Yine yaş ilerledikçe kişilerin deneyimlerinin artmasının bir sonucu olarak uyumun artması ile de iş tatmin düzeyleri yeniden artış gösterebilmektedir.

4.2.4. Öğretim Elemanlarının Görüşlerinin Akademik Unvan Değişkeni Açısından Dağılımına İlişkin Bulgular ve Yorum

Yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarına yönelik öğretim elemanlarının vermiş oldukları cevaplar yönetim süreçleri açısından boyutlandırılmış ve akademik unvan değişkenine göre ANOVA uygulanarak değerlendirilmiş ve bulgular Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20: Öğretim Elemanlarının Görüşlerinin Akademik Unvan Değişkeni Açısından Dağılımı

SÜREÇLER		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Karar Verme	Gruplar Arası	50,29	8	6,29		
	Gruplar İçi	3718,68	4366	0,85	7,38	0,00*
	Toplam	3768,97	4374			
Planlama	Gruplar Arası	39,18	8	4,90		
	Gruplar İçi	3489,90	4366	0,80	6,13	0,00*
	Toplam	3529,08	4374			
İletişim	Gruplar Arası	43,26	8	5,41		
	Gruplar İçi	3813,48	4366	0,87	6,19	0,00*
	Toplam	3856,74	4374			
Örgütlenme	Gruplar Arası	18,85	8	2,36		
	Gruplar İçi	3677,02	4366	0,84	2,80	0,04*
	Toplam	3695,87	4374			
Eşgüdümleme	Gruplar Arası	24,23	8	3,03		
	Gruplar İçi	3206,32	4366	0,73	4,12	0,00*
	Toplam	3230,55	4374			
Değerlendirme	Gruplar Arası	33,83	8	4,23		
	Gruplar İçi	4403,01	4365	1,01	4,19	0,00*
	Toplam	4436,84	4373			
Genel	Gruplar Arası	33,67	8	4,21		
	Gruplar İçi	3204,78	4366	0,73	5,73	0,00*
	Toplam	3238,45	4374			

*p< 0,05

Tablo 20’de yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarına ilişkin öğretim elemanlarının görüşlerinin, *akademik unvan* değişkeni açısından farklılık

gösterip göstermediği ve farklılık söz konusuysa bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının belirlenmesine yönelik varyans analizi sonuçları verilmiştir. Yukarıdaki tabloya göre öğretim elemanlarının görüşleri, akademik unvan değişkeni açısından genel anlamda anlamlı bir farklılık göstermektedir [$F_{(8-4366)}= 5,73, p<0,05$]. Gruplar arasında beliren farklılığın kaynağını belirlemek üzere Scheffe testi kullanılmıştır. Yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre anlamlı farklılıkların doktorasını tamamlamış Arş. Gör. Dr. akademik unvana sahip öğretim elemanlarının görüşleri ile Prof. Dr., Doç. Dr., Yrd. Doç. Dr. ve Öğr. Gör. akademik unvana sahip öğretim elemanlarının görüşleri arasında olduğu ve Arş. Gör. Dr. akademik unvana sahip öğretim elemanlarının görüşleri aleyhine olduğu görülmüştür. Arş. Gör. Dr. akademik unvana sahip öğretim elemanları, diğer öğretim elemanlarına göre yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarını daha olumsuz değerlendirmişlerdir. Bu olumsuz değerlendirme Öğr. Gör. Dr., Arş. Gör., Uzman ve Okutman akademik unvana sahip öğretim elemanlarının görüşleri ile anlamlı bir farklılık oluşturmazken, Prof. Dr., Doç. Dr., Yrd. Doç. Dr. ve Öğr. Gör. akademik unvana sahip öğretim elemanlarının görüşleri ile anlamlı bir farklılık oluşturacak düzeydedir [$F_{(8-4366)}= 5,73, p<0,05$]. Boyutlar açısından bakıldığında ise öğretim elemanlarının görüşleri arasında akademik unvan değişkeni açısından bütün yönetim süreçlerinde anlamlı farklılıkların olduğu ortaya çıkmıştır.

Yukarıdaki tabloya göre öğretim elemanlarının görüşleri, akademik unvan değişkeni açısından *karar verme* süreci boyutunda anlamlı bir farklılık göstermektedir [$F_{(8-4366)}= 7,38, p<0,05$]. Farklılığın kaynağını belirlemek için yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre anlamlı farklılığın genel durumda olduğu gibi doktorasını tamamlamış Arş. Gör. Dr. akademik unvana sahip öğretim elemanlarının görüşleri ile Prof. Dr., Doç. Dr., Yrd. Doç. Dr. ve Öğr. Gör. akademik unvana sahip öğretim elemanlarının görüşleri arasında olduğu görülmüştür. Arş. Gör. Dr. akademik unvana sahip öğretim elemanları karar verme süreci açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarını özellikle Prof. Dr., Doç. Dr., Yrd. Doç. Dr. ve Öğr. Gör. akademik unvana sahip öğretim elemanlarına göre daha olumsuz değerlendirmişlerdir ve aralarındaki farklılıklar anlamlı çıkmıştır. Arş. Gör. Dr. akademik unvana sahip öğretim elemanları karar verme süreci açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarını Öğr. Gör. Dr., Arş. Gör., Uzman ve Okutman akademik unvana sahip öğretim elemanlarına göre de daha olumsuz değerlendirmiş, fakat bu değerlendirmenin anlamlı bir farklılık oluşturacak büyüklükte olmadığı görülmüştür.

Yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarına ilişkin öğretim elemanlarının görüşlerinin, akademik unvan değişkeni açısından *planlama* süreci boyutunda da anlamlı bir farklılık oluşturduğu görülmektedir [$F_{(8-4366)}= 6,13, p<0,05$]. Farklılığın kaynağını belirlemek için yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre, karar verme sürecinde olduğu gibi planlama sürecinde de anlamlı farklılığın Arş. Gör. Dr. akademik unvana sahip öğretim elemanlarının görüşleri ile Prof. Dr., Doç. Dr., Yrd. Doç. Dr. ve Öğr. Gör. akademik unvana sahip öğretim elemanlarının görüşleri arasında olduğu görülmüştür. Arş. Gör. Dr. akademik unvana sahip öğretim elemanları planlama süreci açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarını daha olumsuz değerlendirmişlerdir ve bu durum Prof. Dr., Doç. Dr., Yrd. Doç. Dr. ve Öğr. Gör. akademik unvana sahip öğretim elemanlarının görüşlerinden anlamlı bir biçimde farklılıklar ortaya çıkarmıştır. Planlama süreci açısından ayrıca Prof. Dr. akademik unvana sahip öğretim elemanlarının görüşleri ile Arş. Gör. akademik unvana sahip öğretim elemanlarının görüşleri arasında da anlamlı farklılıklar olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Prof. Dr. akademik unvana sahip öğretim elemanları planlama süreci açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarını daha olumlu değerlendirirken, Arş. Gör. akademik unvana sahip öğretim elemanlarının görüşlerinin daha olumsuz olduğu ve bu durumun da, Prof. Dr. akademik unvana sahip öğretim elemanlarının görüşleri ile Arş. Gör. akademik unvana sahip öğretim elemanlarının görüşleri arasında anlamlı bir farklılık oluşturduğu görülmüştür.

Yukarıdaki tabloya göre akademik unvan değişkeni açısından öğretim elemanlarının görüşlerinin, *iletişim* süreci boyutunda da anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir [$F_{(8-4366)}= 6,19, p<0,05$]. Gruplar arasında beliren bu farkın kaynağını belirlemek üzere yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre anlamlı farklılığın Arş. Gör. Dr. akademik unvana sahip öğretim elemanlarının görüşleri ile Prof. Dr., Doç. Dr., Yrd. Doç. Dr. ve Öğr. Gör. akademik unvana sahip öğretim elemanlarının görüşleri arasında olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Arş. Gör. Dr. akademik unvana sahip öğretim elemanları iletişim süreci açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarını Prof. Dr., Doç. Dr., Yrd. Doç. Dr. ve Öğr. Gör. akademik unvana sahip öğretim elemanlarına göre daha olumsuz değerlendirmişlerdir. Bu olumsuz değerlendirme görüşler arasında anlamlı farklılıklar ortaya çıkarmıştır. Arş. Gör. Dr. akademik unvana sahip öğretim elemanları iletişim süreci açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarını Öğr. Gör. Dr., Arş. Gör., Uzman ve Okutman akademik unvana sahip öğretim elemanlarına göre de daha olumsuz

değerlendirmesine rağmen, bu değerlendirmenin anlamlı bir farklılık oluşturacak büyüklükte olmadığı görülmüştür.

Yukarıdaki tabloya göre öğretim elemanlarının görüşlerinin, akademik unvan değişkeni açısından **örgütlenme** süreci boyutunda da anlamlı bir farklılık oluşturduğu görülmektedir [$F_{(8-4366)}= 2,80, p<0,05$]. Gruplar arasında beliren bu farkın kaynağını belirlemek üzere yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre anlamlı farklılığın kaynağını ortaya koyacak bir bulguya rastlanmamıştır. Örgütlenme sürecinde de Arş. Gör. Dr. akademik unvana sahip öğretim elemanları daha olumsuz bir değerlendirme içerisinde olmalarına rağmen bu durum diğer yönetim süreçlerin aksine anlamlı bir farklılık oluşturacak kadar büyük değildir.

Yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarına ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri, akademik unvan değişkeni açısından **eşgüdümleme** süreci boyutunda anlamlı farklılıklar göstermektedir [$F_{(8-4366)}= 4,12, p<0,05$]. Farklılığın kaynağını belirlemek için yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre, eşgüdümleme sürecinde anlamlı farklılığın Arş. Gör. Dr. akademik unvana sahip öğretim elemanlarının görüşleri ile Prof. Dr., Yrd. Doç. Dr. ve Öğr. Gör. akademik unvana sahip öğretim elemanlarının görüşleri arasında olduğu görülmüştür. Arş. Gör. Dr. akademik unvana sahip öğretim elemanları eşgüdümleme süreci açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarını daha olumsuz değerlendirmişlerdir ve bu durum Prof. Dr., Yrd. Doç. Dr. ve Öğr. Gör. akademik unvana sahip öğretim elemanlarının görüşlerinden anlamlı bir biçimde farklılaşmaktadır. Arş. Gör. Dr. akademik unvana sahip öğretim elemanları, Doç. Dr., Öğr. Gör. Dr., Arş. Gör., Uzman ve Okutman akademik unvana sahip öğretim elemanlarına göre eşgüdümleme süreci açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarını daha olumsuz değerlendirmesine rağmen, bu durum anlamlı bir farklılık oluşturacak boyutta değildir.

Yukarıdaki tabloya göre öğretim elemanlarının görüşleri, akademik unvan değişkeni açısından **değerlendirme** süreci boyutunda da anlamlı bir farklılık göstermektedir [$F_{(8-4365)}= 4,19, p<0,05$]. Gruplar arasında beliren bu farkın kaynağını belirlemek üzere yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre anlamlı farklılığın Arş. Gör. Dr. akademik unvana sahip öğretim elemanlarının görüşleri ile Yrd. Doç. Dr. ve Öğr. Gör. akademik unvana sahip öğretim elemanlarının görüşleri arasında olduğu görülmüştür. Diğer yönetim süreçlerinde olduğu gibi değerlendirme süreci boyutunda da Arş. Gör. Dr. akademik unvana sahip öğretim elemanları yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarını daha olumsuz

değerlendirmişlerdir. Bu durum Yrd. Doç. Dr. ve Öğr. Gör. akademik unvana sahip öğretim elemanlarının görüşleri ile anlamlı bir şekilde farklılık gösterirken, Prof. Dr., Doç. Dr., Öğr. Gör. Dr., Arş. Gör., Uzman ve Okutman akademik unvana sahip öğretim elemanlarının görüşleri ile anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Akademik unvan değişkeni açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarına ilişkin bulgular incelendiğinde Arş. Gör. Dr. akademik unvana sahip öğretim elemanlarının görüşlerinin, diğer akademik unvana sahip öğretim elemanlarının görüşlerine göre bütün yönetim süreçlerinde daha olumsuz olduğu görülmektedir. Öğr. Gör. Dr. akademik unvana sahip öğretim elemanları da Arş. Gör. Dr. akademik unvana sahip öğretim elemanlarından sonra olumsuz görüş belirten bir diğer gruptur, fakat bu durum diğer akademik unvana sahip öğretim elemanlarının görüşleri ile anlamlı farklılıklar göstermemektedir. Akademik unvan değişkeni açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarına ilişkin Öğr. Gör. akademik unvana sahip öğretim elemanları, araştırma yapılan grup içerisinde en olumlu görüş belirten gruptur. Okutman akademik unvana sahip öğretim elemanları da öğretim görevlilerinden sonra olumlu görüş belirten bir diğer gruptur, fakat bu grubun sayısı çalışma grubunda az olduğu için diğer gruplarla anlamlı bir şekilde farklılıklar göstermemektedir. Bulgulara bakıldığında Arş. Gör. Dr. akademik unvana sahip öğretim elemanlarının genellikle 6-10 yıl arası kıdeme sahip öğretim elemanlarından oluştuğu ve yüksek lisans ve doktora sürecinden geçmiş kişiler olarak akademik unvan ve kadro beklentisi içerisinde olan, kadro almaya yönelik kaygıları bulunan kişiler olduğu göz önüne alındığında böyle olumsuz bir durumla karşılaşmış olabilir. Dolayısıyla bu bulgu kıdem değişkeninde ortaya çıkan bulgular ile de paralellik göstermektedir. Öğr. Gör. ve Okutman kadrosunda bulunan öğretim elemanlarının genel anlamda akademik yükselme kaygıları olmadığı, daha çok dersleriyle ilgilendikleri düşünüldüğünde, yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışları ile ilgili daha olumlu bir değerlendirme içerisinde oldukları düşünülebilir. Polatçı (2007) tarafından yapılan “Tükenmişlik sendromu ve tükenmişlik sendromuna etki eden faktörler (Gaziosmanpaşa Üniversitesi akademik personeli üzerinde bir analiz)” isimli yüksek lisans tezinde de Yrd. Doç. Dr. ve Öğr. Gör. akademik kadrosunda bulunan öğretim elemanlarının Arş. Gör. akademik kadrosunda bulunan öğretim elemanlarına göre daha düşük seviyede tükenmişlik yaşadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

4.2.5. Öğretim Elemanlarının Görüşlerinin Süreçler Arası İlişkiler Açısından Dağılımına Yönelik Bulgular ve Yorum

Yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarına yönelik öğretim elemanlarının vermiş oldukları cevaplar yönetim süreçleri açısından boyutlandırılmış ve süreçler arası ilişki olup olmadığı Pearson Korelasyon katsayısı uygulanarak değerlendirilmiş ve bulgular Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21: Öğretim Elemanlarının Görüşlerinin Süreçler Arası İlişkiler Açısından Dağılımı

	Karar Verme	Planlama	İletişim	Örgütlenme	Eşgüdümleme	Değerlendirme	Genel
Karar Verme	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 4375	1 . . 4375					
Planlama	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 4375	0,79* 0,00 4375	1 . . 4375				
İletişim	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 4375	0,82* 0,00 4375	0,86* 0,00 4375	1 . . 4375			
Örgütlenme	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 4375	0,72* 0,00 4375	0,85* 0,00 4375	0,85* 0,00 4375	1 . . 4375		
Eşgüdümleme	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 4375	0,75* 0,00 4375	0,85* 0,00 4375	0,84* 0,00 4375	0,82* 0,00 4375	1 . . 4375	
Değerlendirme	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 4374	0,76* 0,00 4374	0,82* 0,00 4374	0,88* 0,00 4374	0,80* 0,00 4374	0,84* 0,00 4374	1 . . 4374
Genel	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 4375	0,87* 0,00 4375	0,93* 0,00 4375	0,97* 0,00 4375	0,91* 0,00 4375	0,91* 0,00 4375	0,92* 0,00 4375

*p< 0,05

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarına yönelik öğretim elemanlarının görüşleri, süreçler açısından ele alındığında, süreçler arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Süreçler arası korelasyonlar incelendiğinde .72 ile .82 arasında değiştiği ve aralarında anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Genel duygu yönetimi ile yönetim süreçleri arasındaki korelasyonlar incelendiğinde ise .87 ile .97 arasında çok yüksek düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tabloya göre en yüksek korelasyonun genel duygu yönetimi ile iletişim süreci arasında ($r=0.97$, $p<.01$), pozitif yönde ve oldukça olumlu olduğu görülmektedir. En düşük korelasyonun ise genel duygu yönetimi ile karar verme süreci arasında olduğu ($r=0.87$, $p<.01$), fakat yine pozitif ve oldukça olumlu olduğu görülmektedir. Yönetim süreçleri arasındaki en yüksek korelasyonun ise değerlendirme süreci ile iletişim süreci arasında olduğu ($r=0.88$, $p<.01$) görülmektedir. Yönetim süreci bir

bütündür ve bütün süreçler birbiriyle ilişkilidir ve girift bir yapıdadır. Her bir yönetim süreci birbirini olumlu veya olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Yapılan bu çalışmada da yönetim süreçlerinin birbiriyle yüksek düzeyde ilişkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Özellikle iletişim süreci ile gerek genel duygu yönetimi ve gerekse de diğer yönetim süreçleri arasındaki korelasyonların oldukça yüksek çıktığı görülmektedir. Bu durum da yönetim süreçlerinde iletişimin önemini ortaya koymaktadır. İletişim ayrı bir yönetim süreci olmakla birlikte diğer yönetim süreçlerinin de içerisinde yer alan, onları tamamlayan bir süreç olarak düşünülebilir. Karagöz (2008) tarafından yapılan çalışmada da yönetim süreçleri bir bütün olarak alt boyutlarla yüksek düzeyde ilişkili bulunmuştur. Aynı zamanda süreçlerin kendi aralarında da pozitif yönde anlamlı bir ilişki söz konusu olduğu bulunmuştur.

4.3. Öğretim Elemanlarının Olumlu ve Olumsuz Duyguları Hissetme Sıklığına İlişkin Görüşleri

Öğretim elemanları çalıştıkları yükseköğretim kurumlarında olumlu ve olumsuz birçok duygu yaşamaktadırlar. Bu alt başlıkta öğretim elemanlarının çalışmış oldukları kurumlarında olumlu ve olumsuz duyguları hissetme sıklığına ilişkin görüşleri yer almaktadır. Öğretim elemanlarının hissettikleri duygular olumlu ve olumsuz duygular olarak iki boyutta ele alınmış ve her bir boyutta 10 duygu ifadesi yer almaktadır. Olumlu ve olumsuz duygular boyutunda yer alan duygu ifadeleri Pozitif-Negatif Duygu Ölçeği'nde (PANAS) yer alan duygu ifadelerinden oluşmaktadır. Her boyutta yer alan duygu ifadelerini öğretim elemanlarının ne sıklıkla hissettiklerine yönelik frekanslar, yüzdeler, aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar verilmiştir.

4.3.1. Öğretim Elemanlarının Olumlu Duyguları Hissetme Sıklığına İlişkin Görüşleri

Öğretim elemanlarının olumlu duyguları hissetme sıklığına ilişkin görüşlerinin sıklık düzeyine ilişkin frekanslar, yüzdeler, aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 22: Öğretim Elemanlarının Olumlu Duyguları Hissetme Sıklığına İlişkin Görüşleri

	Duygular	SIKLIK DÜZEYİ											
		Çok Az ya da Hiç		Az		Orta		Sık		Çok Sık		n=4375	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	\bar{X}	s.s.
POZİTİF DUYGULARAR	İlgili	42	1	102	2,3	634	14,5	2298	52,5	1299	29,7	4,08	0,78
	Heyecanlı	84	1,9	564	12,9	1592	36,4	1636	37,4	499	11,4	3,43	0,92
	Güçlü	61	1,4	371	8,5	1440	32,9	1948	44,5	555	12,7	3,58	0,87
	Hevesli	58	1,3	236	5,4	933	21,3	2176	49,7	972	22,2	3,86	0,87
	Gururlu	162	3,7	417	9,5	1285	29,4	1676	38,3	835	19,1	3,60	1,02
	Uyanık	744	17	951	21,7	1515	34,6	964	22	201	4,6	2,75	1,11
	İlhamlı	191	4,4	560	12,8	1523	34,8	1672	38,2	429	9,8	3,37	0,97
	Kararlı	27	0,6	136	3,1	922	21,1	2200	50,3	1090	24,9	3,96	0,80
	Dikkatli	18	0,4	96	2,2	812	18,6	2278	52,1	1171	26,8	4,03	0,76
	Aktif	29	0,7	149	3,4	961	22	2094	47,9	1142	26,1	3,95	0,82
	Ortalama												3,66

Tablo 22 incelendiğinde öğretim elemanlarının olumlu duygu ifadelerini içeren 10 maddeyi genel anlamda “sık” ($\bar{X} = 3,66$) hissettikleri görülmektedir. Duygu ifadelerine bakıldığında öğretim elemanlarının olumlu duygulardan en çok “ilgili” duygu ifadesini hissettikleri görülmektedir ($\bar{X} = 4,08$). Öğretim elemanlarının en az hissettikleri olumlu duygu ifadesinin ise “uyanık” ifadesi olduğu görülmektedir. Öğretim elemanları bu duygu ifadesini “az” düzeyine yakın olmakla birlikte “orta” düzeyde hissettiklerini belirtmişlerdir ($\bar{X} = 2,75$). Bu duygu ifadesi ölçeğin orijinalinde olumlu bir duygu ifadesi olarak görünmesine rağmen kültürümüz açısından olumsuz bir durum olarak da değerlendirilebilmektedir. Bu nedenle diğer olumlu duygu ifadelerine göre çok daha az hissedildiği düşünülmektedir. Öğretim elemanlarının diğer olumlu duygu ifadelerini hissetme düzeyleri sırasıyla “dikkatli” ($\bar{X} = 4,03$), “kararlı” ($\bar{X} = 3,96$), “aktif” ($\bar{X} = 3,95$), “hevesli” ($\bar{X} = 3,86$), “gururlu” ($\bar{X} = 3,60$), “güçlü” ($\bar{X} = 3,58$), “heyecanlı” ($\bar{X} = 3,43$), “ilhamlı” ($\bar{X} = 3,37$) şeklinde sıralanmaktadır. Olumlu duygu hali bireyin çevresiyle ılımlı, olumlu, arkadaşça v.b olumlu durumunu içermektedir. Yapılan çalışmalarda olumlu duyguların işyerlerinde olumlu sonuçlara neden olduğu yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına genel anlamda bakıldığında öğretim elemanlarının olumlu duyguları hissetme sıklığının beklenen düzeyde olmadığı söylenebilir. Öğretim

elemanlarının olumlu duyguları hissetme sıklığının beklenenden düşük olmasının, üretimlerine, verimlilik ve performanslarına da olumsuz yansıtacağı düşünülmektedir.

4.3.2. Öğretim Elemanlarının Olumsuz Duyguları Hissetme Sıklığına İlişkin Görüşleri

Öğretim elemanlarının olumsuz duyguları hissetme sıklığına ilişkin görüşlerinin sıklık düzeyine ilişkin frekanslar, yüzdeler, aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 23: Öğretim Elemanlarının Olumsuz Duyguları Hissetme Sıklığına İlişkin Görüşleri

	Duygular	SIKLIK DÜZEYİ											
		Çok Az ya da Hiç		Az		Orta		Sık		Çok Sık		n=4375	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	\bar{X}	s.s.
NEGATİF DUYGULAR	Sıkıntılı	169	3,9	1098	25,1	1726	39,5	996	22,8	386	8,8	3,08	0,99
	Mutsuz	566	12,9	1791	40,9	1302	29,8	514	11,7	202	4,6	2,54	1,01
	Suçlu	2902	66,3	1095	25	294	6,7	66	1,5	18	0,4	1,45	0,72
	Ürkmüş	2467	56,4	1262	28,8	450	10,3	150	3,4	46	1,1	1,64	0,88
	Düşmanca	2849	65,1	970	22,2	372	8,5	128	2,9	56	1,3	1,53	0,87
	Asabi	748	17,1	1580	36,1	1348	30,8	566	12,9	133	3	2,49	1,02
	Ütanmış	2711	62	1197	27,4	395	9	54	1,2	18	0,4	1,51	0,74
	Sinirli	749	17,1	1618	37	1291	29,5	562	12,8	155	3,5	2,49	1,03
	Tedirgin	1027	23,5	1728	39,5	1033	23,6	425	9,7	162	3,7	2,30	1,05
	Korkmuş	2661	60,8	1167	26,7	388	8,9	106	2,4	53	1,2	1,57	0,85
	Ortalama											2,06	0,62

Tablo 23 incelendiğinde öğretim elemanlarının olumsuz duygu ifadelerini içeren 10 maddeyi genel anlamda “az” ($\bar{X} = 2,06$) hissettikleri görülmektedir. Duygu ifadelerine bakıldığında öğretim elemanlarının olumsuz duygulardan en çok “sıkıntılı” duygu ifadesini “orta” düzeyde hissettikleri görülmektedir ($\bar{X} = 3,08$). Öğretim elemanlarının en az hissettikleri olumsuz duygu ifadesinin ise “suçlu” ifadesi olduğu görülmektedir ($\bar{X} = 1,45$). Bu duygu ifadesini öğretim elemanları “çok az ya da “hiç” düzeyinde hissettiklerini belirtmişlerdir. Öğretim elemanlarının diğer olumsuz duygu ifadelerini hissetme düzeyleri sırasıyla “mutusuz” ($\bar{X} = 2,54$), “asabi” ($\bar{X} = 2,49$), “sinirli” ($\bar{X} = 2,49$), “tedirgin” ($\bar{X} = 2,30$), “ürkmüş” ($\bar{X} = 1,64$), “korkmuş” ($\bar{X} = 1,57$), “düşmanca” ($\bar{X} = 1,53$), “utanmış” (

$\bar{X} = 1,51$) şeklinde sıralanmaktadır. Öğretim elemanlarının “sıkıntılı” duygu ifadesini diğer olumsuz duygu ifadelerine göre daha fazla hissettikleri görülmektedir. Bu durum yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışları boyutunda da ortaya çıkmış bir durumdur. Genel anlamda öğretim elemanları yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarını çok olumlu görmemektedirler. Yapılan çalışmalarda olumsuz duyguların olumsuz durumlara yol açtığı sonuçlarına ulaşılmıştır. İşyerinde yaşanan olumsuz duyguların çalışanlar arasında işbirliği, yardımlaşma gibi olumlu birtakım tutum ve davranışları olumsuz yönde etkileyeceği ve bu durumun da performans ve verimliliğin düşmesine neden olacağı düşünülmektedir.

4.4. Öğretim Elemanlarının Olumlu ve Olumsuz Duyguları Hissetme Sıklığına İlişkin Görüşlerinin Bağımsız Değişkenlere Yönelik Bulguları ve Yorumu

Bu alt başlıkta öğretim elemanlarının olumlu ve olumsuz duyguları hissetme sıklığına ilişkin görüşleri; bağımsız değişkenler cinsiyet, görev yapılan üniversite, kıdem ve akademik unvan değişkenleri açısından incelenmiş ve tablolar halinde gösterilerek bulgulara ilişkin yorumlamalara gidilmiştir.

4.4.1. Öğretim Elemanlarının Görüşlerinin Cinsiyet Değişkeni Açısından Dağılımına Yönelik Bulgular ve Yorum

Öğretim elemanlarının olumlu ve olumsuz duyguları hissetme sıklığına ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere; iki ilişkisiz örneklem ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemeye yarayan ilişkisiz örneklem için t-testi uygulanmış ve sonuçları Tablo 24’te verilmiştir.

Tablo 24: Öğretim Elemanlarının Görüşlerinin Cinsiyet Değişkeni Açısından Dağılımı

	Cinsiyet	n	\bar{X}	s.s.	sd	t	p
Olumlu Duygular	Kadın	1839	3,64	0,57	4373	-2,11	0,03*
	Erkek	2536	3,68	0,58			
Olumsuz Duygular	Kadın	1839	2,08	0,63	4373	1,54	0,12
	Erkek	2536	2,05	0,62			

*p< 0,05

Tablo 24’te görüldüğü gibi, öğretim elemanlarının olumlu ve olumsuz duyguları hissetme sıklığına ilişkin görüşleri arasında, *cinsiyet* değişkeni açısından hissedilen olumlu

duygular boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [$t_{(4373)} = -2,11, p < 0,05$]. Hissedilen olumsuz duygular boyutunda ise anlamlı bir farklılığın bulunmadığı görülmektedir [$t_{(4373)} = 1,54, p > 0,05$]. Olumlu duyguları hissetme sıklığı açısından ise gruplar arası ortalama puanların birbirine yakın değerlerde olmasına rağmen, erkek öğretim elemanlarının görüşlerinin ($\bar{X} = 3,68$) kadın öğretim elemanlarına göre nispeten daha olumlu olduğu görülmektedir ve bu durumun anlamlı bir farklılık oluşturduğu görülmektedir. Olumsuz duyguları ise kadın öğretim elemanlarının erkek öğretim elemanlarına göre daha sık hissettikleri ($\bar{X} = 2,08$), ancak bu durumun anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir.

4.4.2. Öğretim Elemanlarının Görüşlerinin Görev Yapılan Üniversite Değişkeni Açısından Dağılımına Yönelik Bulgular ve Yorum

Öğretim elemanlarının olumlu ve olumsuz duyguları hissetme sıklığına ilişkin görüşleri görev yapılan üniversite değişkenine göre tek faktörlü varyans analizi (ANOVA) uygulanarak değerlendirilmiş ve bulgular Tablo 25’de verilmiştir.

Tablo 25: Öğretim Elemanlarının Görüşlerinin Görev Yapılan Üniversite Değişkeni Açısından Dağılımı

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Olumlu Duygular	Gruplar Arası	5,99	2	2,99		
	Gruplar İçi	1446,45	4372	0,33	9,04	0,00*
	Toplam	1452,44	4374			
Olumsuz Duygular	Gruplar Arası	0,36	2	0,18		
	Gruplar İçi	1705,72	4372	0,39	0,46	0,63
	Toplam	1706,08	4374			

* $p < 0,05$

Tablo 25’de öğretim elemanlarının olumlu ve olumsuz duyguları hissetme sıklığına ilişkin görüşlerinin, *görev yapılan üniversite değişkeni* açısından farklılık oluşturup oluşturmadığının ve farklılık oluşturmuşsa bu farklılığın kaynağını belirlenmesine yönelik varyans analizi sonuçları verilmiştir. Yukarıdaki tabloya göre öğretim elemanlarının görüşleri, *görev yapılan üniversite* değişkeni açısından olumlu duygular boyutunda anlamlı bir farklılık göstermektedir [$F_{(2-4372)} = 9,04, p < 0,05$]. Gruplar arasında beliren bu farkın kaynağını belirlemek üzere post-hoc test tekniklerinden Scheffe testi kullanılmıştır. Yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre 1992 yılından önce kurulan üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının grup ortalama puanları ile 1992 yılı ve sonrasında kurulan üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının ve vakıf üniversitelerinde görev yapan

öğretim elemanlarının grup ortalama puanları arasında anlamlı fark olduğu bulunmuştur [$F_{(2-4372)} = 9,04, p < 0,05$]. 1992 yılından önce kurulan üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının görüşlerinin ($\bar{X} = 3,63$), 1992 yılı ve sonrasında kurulan üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının görüşlerinden ($\bar{X} = 3,70$) ve vakıf üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanlarının görüşlerinden ($\bar{X} = 3,73$) daha olumsuz olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Olumsuz duyguları hissetme sıklığı açısından ise öğretim elemanlarının görüşlerinin görev yapılan üniversite değişkeni açısından anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir [$F_{(2-4372)} = 0,46, p > 0,05$]. Öğretim elemanlarının grup ortalama puanları arasında anlamlı fark yaratacak bir durum söz konusu değildir. Öğretim elemanlarının olumsuz duyguları hissetme sıklığına ilişkin grup ortalama puanları birbirine yakın seviyelerdedir.

4.4.3. Öğretim Elemanlarının Görüşlerinin Akademik Personel Olarak Kıdem Değişkeni Açısından Dağılımına Yönelik Bulgular ve Yorum

Öğretim elemanlarının olumlu ve olumsuz duyguları hissetme sıklığına ilişkin görüşleri akademik personel olarak kıdem değişkenine göre ANOVA uygulanarak değerlendirilmiş ve bulgular Tablo 26'da verilmiştir.

Tablo 26: Öğretim Elemanlarının Görüşlerinin Akademik Personel Olarak Kıdem Değişkeni Açısından Dağılımı

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Olumlu Duygular	Gruplar Arası	489,71	5	97,94		
	Gruplar İçi	962,73	4369	0,22	444,47	0,00*
	Toplam	1452,44	4374			
Olumsuz Duygular	Gruplar Arası	26,07	5	5,21		
	Gruplar İçi	1680,01	4369	0,39	13,56	0,00*
	Toplam	1706,08	4374			

* $p < 0,05$

Yukarıdaki tabloda öğretim elemanlarının olumlu ve olumsuz duyguları hissetme sıklığına ilişkin görüşlerinin, *akademik personel olarak kıdem* değişkeni açısından farklılık oluşturup oluşturmadığının belirlenmesine yönelik varyans analizi sonuçları verilmiştir. Tabloya göre öğretim elemanlarının görüşleri, akademik kıdem değişkeni açısından olumlu duygular boyutunda anlamlı bir farklılık göstermektedir [$F_{(5-4369)} = 444,47, p < 0,05$]. Gruplar arasında beliren bu farkın kaynağını belirlemek üzere uygulanan

Scheffe testinin sonuçlarına göre anlamlı farklılıkların 11-15 yıl arası akademik kıdeme sahip öğretim elemanlarının görüşleri ile diğer akademik kıdem gruplarında yer alan tüm öğretim elemanlarının görüşleri arasında olduğu ve 11-15 yıl arası kıdeme sahip öğretim elemanlarının görüşleri aleyhine olduğu görülmüştür. 11-15 yıl arası kıdeme sahip öğretim elemanlarının olumlu duyguları hissetme sıklığının ($\bar{X} = 3,20$), diğer gruplara göre daha az olduğu söylenebilir.

Ayrıca 1-5 yıl arası akademik kıdeme sahip öğretim elemanlarının görüşleri ile 6-10 yıl arası, 16-20 yıl arası, 21-25 yıl arası ve 26 yıl ve üstü akademik kıdeme sahip öğretim elemanlarının görüşleri arasında da anlamlı farklılıkların olduğu ve bu anlamlı farklılığın 1-5 yıl arası akademik kıdeme sahip öğretim elemanlarının aleyhine olduğu görülmüştür. 6-10 yıl arası, 16-20 yıl arası, 21-25 yıl arası ve 26 yıl ve üstü akademik kıdeme sahip öğretim elemanlarının olumlu duyguları hissetme sıklığının 1-5 yıl arası akademik kıdeme sahip öğretim elemanlarına göre daha fazla olduğu görülmüştür.

6-10 yıl arası akademik kıdeme sahip öğretim elemanlarının görüşleri ile diğer akademik kıdem gruplarında yer alan tüm öğretim elemanlarının görüşleri arasında da anlamlı farklılıklar söz konusudur ve bu anlamlı farklılıklar 6-10 yıl arası akademik kıdeme sahip öğretim elemanlarının görüşleri lehinedir. 6-10 yıl arası akademik kıdeme sahip öğretim elemanlarının olumlu duyguları hissetme sıklığının diğer akademik kıdem gruplarında yer alan öğretim elemanlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir ($\bar{X} = 4,14$).

16-20 yıl arası, 21-25 yıl arası ve 26 yıl ve üstü akademik kıdeme sahip öğretim elemanlarının olumlu duyguları hissetme sıklığının birbirine yakın değerlerde olduğu, kendi aralarında anlamlı bir farklılık oluşturmadığı, 6-10 yıl arası akademik kıdeme sahip öğretim elemanlarına göre olumlu duyguları hissetme sıklığının daha düşük olduğu, 1-5 yıl arası ve 11-15 yıl arası akademik kıdeme sahip öğretim elemanlarına göre olumlu duyguları hissetme sıklığının ise daha yüksek olduğu ve aralarında anlamlı bir farklılık meydana geldiği ortaya çıkmıştır.

Olumsuz duyguları hissetme sıklığı açısından öğretim elemanlarının görüşlerinin **akademik personel olarak kıdem** değişkeni açısından anlamlı farklılık gösterdiği Tablo 26'da görülmektedir [$F_{(5-4369)} = 13,56$, $p < 0,05$]. Gruplar arasında beliren bu farkın kaynağını belirlemek üzere uygulanan Scheffe testinin sonuçlarına göre anlamlı farklılıkların 11-15 yıl arası akademik kıdeme sahip öğretim elemanlarının görüşleri ile

diğer akademik kıdem gruplarında yer alan tüm öğretim elemanlarının görüşleri arasında olduğu ve 11-15 yıl arası akademik kıdeme sahip öğretim elemanlarının görüşleri lehine olduğu görülmüştür. 11-15 yıl arası akademik kıdeme sahip öğretim elemanlarının olumsuz duyguları hissetme sıklığının ($\bar{X} = 2,19$), diğer gruplara göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu durum 11-15 yıl arası akademik kıdeme sahip öğretim elemanlarının olumlu duyguları daha az hissettiklerini belirtmesi ile tutarlıdır. 11-15 yıl arası akademik kıdeme sahip öğretim elemanları, olumlu duyguları diğer gruplara göre daha az hissettiklerini belirtirken, olumsuz duyguları ise diğer gruplara göre daha sık hissettiklerini belirtmişlerdir. Yapılan çeşitli çalışmalarda da akademisyenlerin genç yaşlarda ve meslek yaşamının ilk yıllarında daha yüksek düzeyde tükenmişlik hissettikleri sonuçları ortaya çıkmıştır. Genç akademisyenlerin yüksek beklentilerinin bu sonuçlara etki ettiği düşünülmektedir. Genç yaşlarda ve meslek yaşamının ilk yıllarında hissedilen tükenmişlik duygusunun olumlu duyguları hissetme düzeyini de olumsuz etkilediği düşünülmektedir.

4.4.4. Öğretim Elemanlarının Görüşlerinin Akademik Unvan Değişkeni Açısından Dağılımına Yönelik Bulgular ve Yorum

Öğretim elemanlarının olumlu ve olumsuz duyguları hissetme sıklığına ilişkin görüşleri akademik unvan değişkenine göre ANOVA uygulanarak değerlendirilmiş ve bulgular Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27: Öğretim Elemanlarının Görüşlerinin Akademik Unvan Değişkeni Açısından Dağılımı

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Olumlu Duygular	Gruplar Arası	17,47	8	2,18		
	Gruplar İçi	1434,97	4366	0,33	6,64	0,00*
	Toplam	1452,44	4374			
Olumsuz Duygular	Gruplar Arası	8,36	8	1,05		
	Gruplar İçi	1697,72	4366	0,39	2,69	0,00*
	Toplam	1706,08	4374			

*p< 0,05

Tablo 27’de öğretim elemanlarının olumlu ve olumsuz duyguları hissetme sıklığına ilişkin görüşlerinin, *akademik unvan* değişkeni açısından farklılık oluşturup oluşturmadığının belirlenmesine yönelik varyans analizi sonuçları verilmiştir. Tabloya göre öğretim elemanlarının görüşleri, akademik unvan değişkeni açısından olumlu duygular boyutunda anlamlı bir farklılık göstermektedir [$F_{(8-4366)} = 6,64$, $p < 0,05$]. Gruplar arasında beliren bu farkın kaynağını belirlemek üzere uygulanan Scheffe testinin

sonuçlarına göre anlamlı farklılıkların Prof. Dr. akademik unvana sahip öğretim elemanlarının görüşleri ile Doç. Dr., Yrd. Doç. Dr. ve Arş. Gör. akademik unvana sahip öğretim elemanlarının görüşleri arasında olduğu ve Prof. Dr. akademik unvana sahip öğretim elemanlarının görüşleri lehine olduğu görülmüştür. Prof. Dr. akademik unvana sahip öğretim elemanları olumlu duyguları diğer akademik unvana sahip öğretim elemanlarına göre daha sık hissettiklerini ($\bar{X} = 3,77$) belirtmişlerdir. Yrd. Doç. Dr. akademik unvana sahip öğretim elemanları ise olumlu duyguları diğer akademik unvana sahip öğretim elemanlarına göre daha az hissettiklerini ($\bar{X} = 3,60$) belirtmişlerdir. Yrd. Doç. Dr. akademik unvanına sahip öğretim elemanlarının önlerindeki Doçentlik sınavının olumlu duyguları hissetme sıklığını düşürdüğü düşünülmektedir. Akademik personele yönelik yapılan çeşitli çalışmalarda da genel olarak profesör ve doçent unvanına sahip öğretim üyelerinin daha düşük düzeyde tükenmişlik gösterdiği, araştırma görevlileri, öğretim görevlileri ve yardımcı doçentlerin ise daha yüksek düzeyde tükenmişlik gösterdikleri sonuçlarına ulaşılmıştır. Prof. Dr. akademik unvana sahip öğretim elemanlarının olumlu duyguları daha çok hissetmesi tükenmişlik düzeylerinin düşük olması ile, Yrd. Doç. Dr. akademik unvanına sahip öğretim elemanlarının olumlu duyguları daha az hissettiklerini belirtmiş olması ise tükenmişlik düzeylerinin diğer akademik unvanlara göre daha yüksek olması ile açıklanabilir.

Öğretim elemanlarının görüşlerinin, akademik unvan değişkeni açısından olumsuz duygular boyutunda da anlamlı bir farklılık gösterdiği Tablo 27'de görülmektedir [$F_{(8-4366)} = 2,69, p < 0,05$]. Gruplar arasında beliren bu farkın kaynağını belirlemek üzere yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre anlamlı farklılığın kaynağını ortaya koyacak bir bulguya rastlanmamıştır. Prof. Dr. akademik unvana sahip öğretim elemanları ($\bar{X} = 2,00$) ve uzman kadrosunda bulunan öğretim elemanları ($\bar{X} = 1,94$) olumsuz duyguları diğer akademik unvana sahip öğretim elemanlarına göre daha az hissettiklerini belirtmişlerdir. Okutman kadrosunda bulunan öğretim elemanları ($\bar{X} = 2,15$), Yrd. Doç. Dr. akademik unvana sahip öğretim elemanları ($\bar{X} = 2,09$), Arş. Gör. Dr. akademik unvana sahip öğretim elemanları ($\bar{X} = 2,11$) ve Öğr. Gör. akademik unvana sahip öğretim elemanları ($\bar{X} = 2,10$) olumsuz duyguları daha sık hissettiklerini belirtmişlerdir. Bu bulgu akademik personel ile ilgili diğer çalışmaları da destekler niteliktedir. Özellikle Öğr. Gör. ve Arş. Gör. kadrosunda bulunan akademik personelin daha fazla duygusal tükenmişlik hissettikleri çeşitli çalışmalarda da vurgulanmıştır. Tükenmişlik hissi içerisinde olan bireylerin, tükenmişlik

hissi daha az olanlara göre olumsuz duyguları daha sık hissetmesi de beklenen bir sonuçtur. Bu çalışmanın bulguları da bu durumu destekler mahiyettedir.

4.4.5. Öğretim Elemanlarının Görüşleri Arasındaki İlişkiler Açısından Bulgular ve Yorumu

Öğretim elemanlarının olumlu ve olumsuz duyguları hissetme sıklığına ilişkin görüşleri arası ilişkiler Pearson Korelasyon katsayısı uygulanarak değerlendirilmiş ve bulgular Tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 28: Öğretim Elemanlarının Görüşleri Arasındaki İlişkiler Açısından Dağılımı

		Olumlu Duygular	Olumsuz Duygular
Olumlu Duygular	Pearson Correlation	1	-0,33*
	Sig. (2-tailed)	.	0,00
	N	4375	4375
Olumsuz Duygular	Pearson Correlation	-0,33*	1
	Sig. (2-tailed)	0,00	.
	N	4375	4375

*p< 0,01

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi öğretim elemanlarının olumlu ve olumsuz duyguları hissetme sıklığına ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri arasında orta düzeyde negatif bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($r=-0,33$, $p < .01$). Doğan (2005) tarafından yapılan “Organizasyonlarda Pozitif ve Negatif Duygusallığın Çalışanların Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Kayseri’de Bir Araştırma” isimli yüksek lisans tez çalışmasında da pozitif duygusallık ile negatif duygusallık arasında negatif yönlü bir ilişkinin ortaya çıktığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre çalışanların olumlu duyguları hissetme sıklığı arttıkça olumsuz duyguları hissetme sıklığının azalacağı söylenebilir. Çalışanların olumlu ruh haline sahip olduğu çalışma ortamlarında olumsuz duyguların da eritileceği ve ortak bir duygusal iklim ile olumsuz duyguların kötü sonuçlarının da en aza indirgeneceği söylenebilir. Bu doğrultuda yöneticilerin duygu yönetimi davranışları da önem kazanmaktadır.

4.4.6 Öğretim Elemanlarının Görüşleri Arasındaki Ayırışıklık Açısından Bulgular ve Yorumu

Öğretim elemanlarının olumlu ve olumsuz duyguları hissetme sıklığına ilişkin görüşlerinin birbirinden farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak için ilişkili örneklem t testi (Paired-Samples "t" testi) yapılmış ve bulgular Tablo 29’da verilmiştir. İlişkili

örneklem t testi, bir grubun veya örneklemin iki bağımlı değişkene ilişkin ortalamalarının karşılaştırılarak ortalamalar arasındaki farkın belirli bir güven düzeyinde anlamlı (önemli) olup olmadığını test etmek için kullanılır.

Tablo 29: Öğretim Elemanlarının Olumlu ve Olumsuz Duyguları Hissetme Sıklığına İlişkin İlişkili Örneklem t Testi

	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Olumlu Duygular	4375	3,66	0,58	4374	108,33	.000
Olumsuz Duygular	4375	2,06	0,62			

*p< 0,01

Yukarıdaki tabloda öğretim elemanlarının olumlu ve olumsuz duyguları hissetme sıklığı ortalama puanları arasındaki farkın anlamlılığı için yapılan ilişkili örneklem t-testi sonuçları verilmiştir. Öğretim elemanlarının olumlu ve olumsuz duyguları hissetme sıklığı arasındaki farkın anlamlı olduğu bulunmuştur [$t_{(4374)} = 108,33$, $p < 0,01$]. Öğretim elemanlarının olumlu duyguları hissetme sıklığı puanlarının ortalaması $\bar{X} = 3,66$ iken, olumsuz duyguları hissetme sıklığı puanlarının ortalaması $\bar{X} = 2,06$ olarak ortaya çıkmıştır. Bu bulgu öğretim elemanlarının olumlu duyguları hissetme sıklığı ile olumsuz duyguları hissetme sıklığının birbirinden ayrıştığını ortaya koymaktadır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

Bu bölümde çalışmanın sonuçları, sonuçlara ilişkin tartışma ve öneriler yer almaktadır.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde; istatistiksel işlemler sonucu araştırmadan elde edilen bulgular ışığında ulaşılan sonuçlar, sonuçlara yönelik tartışma ve bu sonuçlara dayalı olarak geliştirilen öneriler yer almaktadır.

5. 1. Sonuçlar

20. yüzyılın çalışma yaşamına kattığı önemli gelişmelerden birisi çalışma yaşamında insan faktörünün daha sık telaffuz edilmesi olmuştur. Küreselleşmenin bir sonucu olarak örgütlerin rekabet üstünlüğü kazanabilmelerinde en etkin kaynak olarak kabul edilen “insan kaynağı”nın, örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilebilmesi fikri, yeni yönetim anlayışının temelini oluşturmaktadır. Dolayısıyla çalışma yaşamında örgütler, bireyi sadece ekonomik bir faktör olarak görmekten vazgeçip onların psiko-sosyal ihtiyaç ve taleplerine de odaklanmaya başlamışlardır. Ülkelerin toplumsal değişiminin hızına ve niteliğine etki eden kurumların başında üniversiteler gelmektedir. Üniversiteler, bilimsel araştırmalar yapmak, insanlığın ve ülkenin sorunlarına çözüm yolları üretmek, ülkenin gereksinim duyduğu insan gücünü yetiştirmek gibi önemli roller üstlenen eğitim kurumlarıdır. Faaliyet alanı, insanın yetiştirilmesi ve geliştirilmesi olan eğitim kurumlarının etkili işleyişi için, bu kurumlarda görev yapanlar, görev tanımlarından daha fazlasını yapmaya istekli olmalıdırlar. Üniversitelerin bu görevlerini başarıyla yerine getirebilmeleri, bu kurumlarda görev yapan akademik kadro ile mümkün olabilir. Hızla artan rekabet ortamı örgütlerin yenilikçi, motivasyonu yüksek ve verimli çalışanlara olan ihtiyacını artırmıştır. Artan rekabet koşullarında, büyük bilgi birikimine sahip bireyleri örgütte tutmanın tek yolu maddi olanaklarla sınırlı değildir. Çalışanların, örgütlerine karşı olumlu bir tutum geliştirmelerini sağlayacak ortamın, olanakların da sağlanması gerekmektedir. İnsan kaynaklarını en iyi biçimde kullanabilen, değiştirebilen ve geliştirebilen örgütlerin

diğerlerinden bir adım önde olacağı düşünöldüğünde, birey ve örgüt açısından olumlu ve olumsuz sonuçlar yaratan çeşitli duyguların yoğun yaşandığı çalışma ortamlarında duyguların yönetimi konusu önem kazanmaktadır. Bu çalışmada üniversitelerde görev yapan yöneticilerin yönetim süreçleri açısından duygu yönetimi davranışları, öğretim elemanlarının bakış açılarıyla ortaya konmaya çalışılmıştır. Ayrıca öğretim elemanlarının yaşamış olduğu olumlu ve olumsuz duygular ortaya konularak duygu yönetimiyle ilişkilendirilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda çalışmanın sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarına ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri incelendiğinde; yükseköğretim kurumlarında görev yapan öğretim elemanlarının, yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarını olumsuz değerlendirdikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Öğretim elemanlarının yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarına ilişkin ifadelere “kısmen katılıyorum” düzeyinde cevap verdikleri, fakat bu ortalamanın “katılmıyorum” düzeyine daha yakın olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Yönetim süreçlerinden karar verme süreci, yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarına ilişkin öğretim elemanlarının en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri boyut olarak dikkat çekmektedir. Eşgüdümleme süreci ise yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarına ilişkin öğretim elemanlarının en düşük düzeyde katılım gösterdikleri boyut olarak ortaya çıkmıştır. Öğretim elemanlarının görüşlerine göre yöneticiler, duygu yönetimi davranışlarında karar verme sürecine, diğer süreçlere nazaran daha fazla önem vermektedirler. Eşgüdümleme süreci ise öğretim elemanlarına göre yöneticilerin duygu yönetimi davranışları konusunda en başarısız olduğu boyut olarak ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının olumlu ve olumsuz duyguları hissetme sıklığına ilişkin görüşleri açısından bakıldığında ise öğretim elemanlarının olumlu duyguları genel anlamda “sık” hissettikleri, olumsuz duyguları ise genel anlamda “az” hissettikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Öğretim elemanlarının olumlu duygulardan en çok “ilgili” duygu ifadesini hissettikleri, olumsuz duygulardan ise en çok “sıkıntılı” duygu ifadesini hissettikleri sonucu ortaya çıkmıştır. “Sıkıntılı” duygu ifadesinin yüksek çıkması, yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışları ile açıklanabilir. Öğretim elemanları yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarını da çok olumlu değerlendirmemişlerdir. Bu iki bulgu birbirini destekler mahiyettedir. Öğretim elemanlarının sıkıntılı duygu ifadesini sık hissettiklerini belirtmeleri üniversite yönetimleri tarafından dikkate alınması gereken bir durumdur. Öğretim elemanlarının gerek akademik çalışmalarda ve gerekse derslerle ilgili

etkinliklerde maddi ve manevi yeterli desteği alamadıkları düşünülmektedir. Bu sürecin öğretim elemanları tarafından sıkıntılı bir süreç olarak algılandığı düşünülmektedir. Bu sıkıntılı sürecin de dolaylı olarak öğretim elemanlarının performanslarına ve verimliliğine olumsuz yönde etki edeceği düşünülmektedir.

Yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarına yönelik öğretim elemanlarının görüşleri arasında *cinsiyet* değişkeni açısından anlamlı farklılık olup olmadığına bakıldığında genel anlamda ve her bir yönetim süreci açısından anlamlı bir farklılığın olmadığı ortaya çıkmıştır. Yükseköğretim kurumlarında örgütsel davranış alanında yapılan benzer çalışmalarda da cinsiyet değişkeni açısından anlamlı farklılıklara rastlanmadığı söz konusudur. Bu durum akademik personel arasında cinsiyet değişkeni açısından, üniversitelerde örgütsel davranışın algılanmasında bir fark oluşturmadığı biçiminde yorumlanabilir. Öğretim elemanlarının olumlu ve olumsuz duyguları hissetme sıklığına ilişkin görüşleri açısından bakıldığında ise *cinsiyet* değişkeni açısından olumlu duygular boyutunda anlamlı bir farklılığın ortaya çıktığı sonucuna ulaşılmıştır. Hissedilen olumsuz duygular boyutunda ise anlamlı bir farklılığın bulunmadığı görülmüştür. Olumlu duyguları erkek öğretim elemanları kadın öğretim elemanlarına göre daha sık hissettiklerini belirtmişlerdir.

Yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarına yönelik öğretim elemanlarının görüşleri arasında *görev yapılan üniversite* değişkeni açısından farklılık oluşturup oluşturmadığının ve farklılık oluşturmuşsa bu farklılığın kaynağının belirlenmesine yönelik yapılan varyans analizi sonuçlarına göre görev yapılan üniversite değişkeni açısından anlamlı bir farklılığın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Anlamlı farklılığın kaynağını belirlemek üzere yapılan Scheffe testi sonucu, anlamlı farklılığın 1992 yılından önce kurulan üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının grup ortalama puanları ile 1992 yılı ve sonrasında kurulan üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının grup ortalama puanları arasında olduğu görülmüştür. 1992 yılından önce kurulan üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının görüşlerinin daha olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular doğrultusunda 1992 yılından önce kurulan üniversitelerin kurumsallaşma sürecinin getirdiği bir avantajla duygu yönetiminde daha olumlu düzeyde olduğu yönünde bir yoruma gidilebilir. Köklü bir tarihe sahip olan üniversiteler, dolayısıyla bir birikime sahiptirler. Gelişmiş, köklü üniversiteler farklı konularla uğraşırken yeni kurulan üniversitelerin ise hala kuruluş sancıları ile boğuşmakta oldukları düşünülebilir. Dolayısıyla

bu durum da yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarının algılanmasında farklılıklar yaratmış olabilir. Öğretim elemanları üniversite adına gösterdiği çabaların sonucunda aldığı karşılığı aynı zamanda kendini geliştirmeye yönelik yatırımlar olarak da değerlendirebilmektedirler. Köklü üniversitelerin genelde büyük şehirlerde kurulan üniversiteler olduğu göz önüne alındığında, gerek üniversitenin gerekse de şehrin imkânlarının çok daha üst düzeyde olduğu ve öğretim elemanlarının kendini geliştirme olanaklarının da fazla olduğu söylenebilir. Bu durum da öğretim elemanlarının olumlu bir ruh hali içerisinde olmasına yol açmış olabilir.

Yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarına yönelik öğretim elemanlarının görüşleri arasında *görev yapılan üniversite* değişkeni açısından genel anlamda bir farklılığın bulunmasının yanı sıra, karar verme, planlama, iletişim ve değerlendirme süreçlerinde de gruplar arasında anlamlı farklılıkların olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütlenme ve eşgüdümleme süreçleri açısından ise öğretim elemanlarının grup ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür. *Karar verme* ve *planlama* süreci açısından, genel durumda olduğu gibi, 1992 yılından önce kurulan üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının grup ortalama puanları ile 1992 yılı ve sonrasında kurulan üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının grup ortalama puanları arasında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. *İletişim* ve *değerlendirme* süreçlerinde ise anlamlı bir farklılık bulunmasına rağmen, yapılan Scheffe testi sonucu anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığı ortaya çıkmamıştır. Bu süreçlerde de 1992 yılından önce kurulan üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının grup ortalama puanlarının daha yüksek olduğu görülmüştür. *Örgütlenme* ve *eşgüdümleme* süreçleri açısından öğretim elemanlarının grup ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamasına karşın diğer süreçlerde olduğu gibi 1992 yılından önce kurulan üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının grup ortalama puanlarının nispeten daha yüksek olduğu görülmüştür.

Öğretim elemanlarının olumlu ve olumsuz duyguları hissetme sıklığına ilişkin görüşlerinin, *görev yapılan üniversite değişkeni* açısından farklılık oluşturup oluşturmadığının belirlenmesine yönelik yapılan varyans analizi sonuçlarına göre öğretim elemanlarının görüşlerinin, olumlu duygular boyutunda anlamlı bir farklılık gösterdiği, olumsuz duyguları hissetme sıklığı açısından ise anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Olumlu duygular boyutundaki anlamlı farklılığın 1992 yılından önce

kurulan üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının grup ortalama puanları ile 1992 yılı ve sonrasında kurulan üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının ve vakıf üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanlarının grup ortalama puanları arasında olduğu bulunmuştur. 1992 yılından önce kurulan üniversitelerde görev yapan öğretim elemanları, 1992 yılı ve sonrasında kurulan üniversitelerde görev yapan öğretim elemanları ile vakıf üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanlarına göre olumlu duyguları daha az hissettiklerini belirtmişlerdir. Bu sonuç yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarında çıkan sonuçla çelişmektedir. 1992 yılı ve öncesinde kurulan üniversitelerde görev yapan öğretim elemanları yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarını diğer gruplara göre daha olumlu değerlendirmiş olmalarına rağmen hissedilen olumlu duygular boyutunda diğer gruplara göre kendi yaşadıkları duyguları daha olumsuz olarak nitelendirmişlerdir. Yöneticilerin duygu yönetimi davranışları ile bireylerin hissettikleri duygular her ne kadar birbirinden farklı konular da olsa, örgüt yaşamı açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarının bireysel duygulara da etki ettiği düşünüldüğünde böyle bir sonucun çıkması şaşırtıcıdır.

Yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarına ilişkin öğretim elemanlarının görüşlerinin, *akademik personel olarak kıdem* değişkeni açısından farklılık oluşturup oluşturmadığının belirlenmesine yönelik varyans analizi sonuçlarına göre, yöneticilerin duygu yönetimi davranışları arasında genel anlamda anlamlı farklılıkların olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Gruplar arasında beliren farklılığın kaynağını belirlemek üzere uygulanan Scheffe testinin sonuçlarına göre 1-5 yıl arası kıdeme sahip öğretim elemanlarının görüşleri ile 6-10 yıl arası ve 11-15 yıl arası kıdeme sahip öğretim elemanlarının görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olduğu ve anlamlı farklılığın 1-5 yıl arası kıdeme sahip öğretim elemanlarının lehine olduğu görülmüştür. 1-5 yıl arası akademik kıdeme sahip öğretim elemanları, özellikle 6-10 yıl ve 11-15 yıl arası kıdeme sahip öğretim elemanlarına göre yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarını daha olumlu değerlendirmişlerdir. 21-25 yıl arası ve 26 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretim elemanlarının görüşleri de 6-10 yıl ve 11-15 yıl arası kıdeme sahip öğretim elemanlarının görüşlerine göre daha olumlu olmasına rağmen bu durum anlamlı bir farklılık oluşturmamıştır. Yapılan farklı çalışmalarda da kıdem değişkeni açısından 5 yıl ve altı kıdeme sahip çalışanlar ile 21 yıl ve üstü kıdeme sahip çalışanların, yöneticilerini daha başarılı buldukları ortaya çıkmıştır. Bu farklılık 1-5 yıl arası akademik kıdeme sahip öğretim elemanlarının mevcut üniversite yönetimleri tarafından ilgili üniversiteye kazandırılmış olma ihtimali ve yönetim

uygulamalarını henüz yeterince tanımadığı veya deneyim etmediği ihtimali nedeniyle daha olumlu görüş belirttikleri şeklinde yorumlanabilir. Özellikle 6-10 yıl arası kıdeme sahip öğretim elemanlarının görüşlerinin olumsuz olması durumu ise, 6-10 yıl arası akademik kıdeme sahip öğretim elemanlarının genellikle yüksek lisans ve doktora sürecinden geçmiş ve akademik unvan alma yolunda ilerleyen personel olabileceği, çeşitli yönetim uygulamaları nedeniyle mağdur edildiklerini düşünmeleri ve kadro beklentisi içerisinde bulunmaları nedeniyle olumsuz bir değerlendirme içinde buldukları şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca öğretim elemanları ile ilgili olarak yapılan çeşitli çalışmalarda, genç akademisyenlerin özellikle duygusal tükenmeyi kıdemi daha fazla olan öğretim elemanlarına göre daha fazla yaşadıkları sonuçları ortaya çıkmıştır.

Yönetim süreçleri açısından bakıldığında öğretim elemanlarının görüşleri arasında akademik kıdem değişkeni açısından; karar verme, planlama, iletişim, örgütlenme, eşgüdümleme ve değerlendirme olmak üzere bütün yönetim süreçlerinde anlamlı farklılıkların olduğu sonucuna ulaşılmıştır. **Karar verme** sürecinde anlamlı farklılığın 1-5 yıl arası akademik kıdeme sahip öğretim elemanlarının görüşleri ile 6-10 yıl arası ve 11-15 yıl arası akademik kıdeme sahip öğretim elemanlarının görüşleri arasında, 1-5 yıl arası akademik kıdeme sahip öğretim elemanlarının lehine olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. **Planlama** sürecinde 6-10 yıl arası akademik kıdeme sahip öğretim elemanları ile 1-5 yıl arası, 21-25 yıl arası ve 26 yıl ve üstü akademik kıdeme sahip öğretim elemanlarının görüşleri arasında anlamlı farklılıkların olduğu ve bu anlamlı farklılığın 6-10 yıl arası akademik kıdeme sahip öğretim elemanlarının görüşlerinin aleyhine olduğu sonucuna ulaşılmıştır. 6-10 yıl arası akademik kıdeme sahip öğretim elemanları özellikle planlama sürecinde diğer gruplara göre daha olumsuz bir değerlendirme içerisindedirler. Bu bulgu dikkat çekicidir. 6-10 yıl arası kıdeme sahip akademik personelin genellikle Arş. Gör. Dr. ve Öğr. Gör. Dr. akademik unvanındaki öğretim elemanları olduğu düşünülmektedir. Bu personelin kadro beklentisi içerisinde olabileceği düşünüldüğünde olumsuz bir değerlendirme yapmış olmaları olasıdır. Bu durum genel anlamda eksikliği hissedilen planlama sürecinin, duygu yönetiminde de eksik kaldığı şeklinde yorumlanabilir. **İletişim** ve **eşgüdümleme** süreçlerinde anlamlı farklılığın 1-5 yıl arası akademik kıdeme sahip öğretim elemanlarının görüşleri ile 6-10 yıl arası akademik kıdeme sahip öğretim elemanlarının görüşleri arasında olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. **Örgütlenme** sürecinde anlamlı bir farklılık bulunmasına rağmen, yapılan Scheffe testi sonucu anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığı ortaya çıkmamıştır. **Değerlendirme** sürecinde ise anlamlı

farklılığın 1-5 yıl arası akademik kıdeme sahip öğretim elemanlarının görüşleri ile 6-10 yıl arası, 11-15 yıl arası ve 16-20 yıl arası akademik kıdeme sahip öğretim elemanlarının görüşleri arasında olduğu ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının olumlu ve olumsuz duyguları hissetme sıklığına ilişkin görüşlerinin, **akademik personel olarak kıdem** değişkeni açısından farklılık oluşturup oluşturmadığının belirlenmesine yönelik varyans analizi sonuçlarına göre olumlu duygular ve olumsuz duygular boyutlarında anlamlı farklılıkların olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Olumlu duygular boyutunda 11-15 yıl arası akademik kıdeme sahip öğretim elemanlarının görüşleri ile diğer akademik kıdem gruplarında yer alan tüm öğretim elemanlarının görüşleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu ortaya çıkmıştır. Olumlu duyguları hissetme sıklığı açısından 11-15 yıl arası akademik kıdeme sahip öğretim elemanlarının görüşlerinin daha olumsuz olduğu görülmüştür. Ayrıca 6-10 yıl arası akademik kıdeme sahip öğretim elemanlarının görüşleri ile diğer akademik kıdem gruplarında yer alan tüm öğretim elemanlarının görüşleri arasında da anlamlı farklılıkların olduğu ortaya çıkmış, gruplar arasında var olan bu anlamlı farklılığın 6-10 yıl arası akademik kıdeme sahip öğretim elemanlarının görüşleri lehine olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarında çıkan sonuçla çelişmektedir. 6-10 yıl arası akademik kıdeme sahip öğretim elemanları yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarını daha olumsuz değerlendirirken, hissedilen olumlu duygular boyutunda 6-10 yıl arası akademik kıdeme sahip öğretim elemanlarının görüşlerinin daha olumlu olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra 1-5 yıl arası akademik kıdeme sahip öğretim elemanlarının görüşleri ile 16-20 yıl arası, 21-25 yıl arası ve 26 yıl ve üstü akademik kıdeme sahip öğretim elemanlarının görüşleri arasında da anlamlı farklılıkların olduğu sonucuna ulaşılmıştır. 1-5 yıl arası akademik kıdeme sahip öğretim elemanlarının olumlu duyguları daha az hissettiği görülmüştür ve 16-20 yıl arası, 21-25 yıl arası ve 26 yıl ve üstü akademik kıdeme sahip öğretim elemanlarının görüşleri ile anlamlı bir farklılık oluşturacak boyuttadır. Yapılan farklı araştırmalarda da, meslekte geçirilen süre ile iş tatmini arasında bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. İş yeni olduğundan ve beceriler kullanılmaya başlandığından işe yeni başlamış işgörenlerin işlerinden daha fazla doyumlu olma eğiliminde oldukları ancak ilerleyen zamanlarda bireyler çabalarının karşılığını alamadıklarında iş tatmininin düşük düzeylerde seyredebildiği ortaya konulmuştur. Yine yaş ilerledikçe kişilerin deneyimlerinin artmasının bir sonucu olarak uyumun artması ile de iş tatmin düzeyleri yeniden artış gösterebildiği çeşitli çalışmalarda da vurgulanmıştır.

Olumsuz duyguları hissetme sıklığı açısından ise öğretim elemanlarının görüşleri arasındaki anlamlı farklılıkların, 11-15 yıl arası akademik kıdeme sahip öğretim elemanlarının görüşleri ile diğer akademik kıdem gruplarında yer alan tüm öğretim elemanlarının görüşleri arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. 11-15 yıl arası akademik kıdeme sahip öğretim elemanları olumsuz duyguları diğer gruplara göre daha sık hissettiklerini belirtmişlerdir. Bu sonucun, 11-15 yıl arası akademik kıdeme sahip öğretim elemanlarının olumlu duyguları daha az hissettiklerini belirtmesi ile tutarlı olduğu ortaya çıkmıştır. 11-15 yıl arası akademik kıdeme sahip öğretim elemanları, olumlu duyguları diğer gruplara göre daha az hissettiklerini belirtirken, olumsuz duyguları ise diğer gruplara göre daha sık hissettiklerini belirtmişlerdir.

Yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarına ilişkin öğretim elemanlarının görüşlerinin, *akademik unvan* değişkeni açısından farklılık oluşturup oluşturmadığının belirlenmesine yönelik varyans analizi sonuçlarına göre öğretim elemanlarının görüşlerinin, akademik unvan değişkeni açısından genel anlamda anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan Scheffe testi ile gruplar arasında beliren farklılığın kaynağının bulunması yoluna gidilmiştir. Anlamlı farklılıkların Arş. Gör. Dr. akademik unvana sahip öğretim elemanlarının görüşleri ile Prof. Dr., Doç. Dr., Yrd. Doç. Dr. ve Öğr. Gör. akademik unvana sahip öğretim elemanlarının görüşleri arasında olduğu ve Arş. Gör. Dr. akademik unvana sahip öğretim elemanlarının görüşleri aleyhine olduğu görülmüştür. Arş. Gör. Dr. akademik unvana sahip öğretim elemanları, diğer öğretim elemanlarına göre yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarını daha olumsuz değerlendirmişlerdir. Öğr. Gör. Dr. akademik unvana sahip öğretim elemanları da Arş. Gör. Dr. akademik unvana sahip öğretim elemanlarından sonra olumsuz görüş belirten bir diğer gruptur, fakat bu durum diğer akademik unvana sahip öğretim elemanlarının görüşleri ile anlamlı farklılıklar göstermemektedir. Bu bulgular kıdem değişkeni açısından yapılan yorumları da destekler niteliktedir. Öğr. Gör. ve Okutman kadrosunda bulunan öğretim elemanlarının genel anlamda olumlu görüş belirttikleri ortaya çıkmıştır. Bu öğretim elemanlarının genellikle akademik yükselme kaygıları olmadığı, daha çok dersleriyle ilgilendikleri düşünüldüğünde, yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışları ile ilgili daha olumlu bir değerlendirme içerisinde oldukları şeklinde yorumlanabilir. Farklı çalışmalarda da öğretim görevlilerinin en yüksek duyarsızlaşmaya sahip grup olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Boyutlar açısından bakıldığında da öğretim elemanlarının görüşleri arasında akademik unvan değişkeni açısından bütün yönetim süreçlerinde anlamlı farklılıkların olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. **Karar verme, planlama ve iletişim** süreçlerinde anlamlı farklılığın genel durumda olduğu gibi doktorasını tamamlamış Arş. Gör. Dr. akademik unvana sahip öğretim elemanlarının görüşleri ile Prof. Dr., Doç. Dr., Yrd. Doç. Dr. ve Öğr. Gör. akademik unvana sahip öğretim elemanlarının görüşleri arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. **Örgütlenme** sürecinde anlamlı bir farklılık bulunmasına rağmen yapılan Scheffe testi sonucu gruplar arasında beliren bu farkın kaynağı ortaya çıkmamıştır. Fakat diğer süreçlerde olduğu gibi bu süreçte de Arş. Gör. Dr. akademik unvana sahip öğretim elemanlarının daha olumsuz bir değerlendirme içerisinde oldukları görülmüştür. **Eşgüdümleme** süreci açısından anlamlı farklılığın Arş. Gör. Dr. akademik unvana sahip öğretim elemanlarının görüşleri ile Prof. Dr., Yrd. Doç. Dr. ve Öğr. Gör. akademik unvana sahip öğretim elemanlarının görüşleri arasında sonucuna ulaşılmıştır. **Değerlendirme** süreci açısından ise gruplar arasında anlamlı farklılığın Arş. Gör. Dr. akademik unvana sahip öğretim elemanlarının görüşleri ile Yrd. Doç. Dr. ve Öğr. Gör. akademik unvana sahip öğretim elemanlarının görüşleri arasında olduğu görülmüştür. Diğer süreçlerde Arş. Gör. Dr. akademik unvana sahip öğretim elemanlarının görüşleri Prof. Dr. akademik unvanına sahip öğretim elemanlarının görüşleri ile genelde anlamlı bir farklılık oluştururken değerlendirme sürecinde ise anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür. Bu durum Prof. Dr. akademik unvanına sahip öğretim elemanlarının genellikle değerlendirici konumunda olmaları ile açıklanabilir.

Öğretim elemanlarının olumlu ve olumsuz duyguları hissetme sıklığına ilişkin görüşlerinin, **akademik unvan** değişkeni açısından farklılık oluşturup oluşturmadığının belirlenmesine yönelik yapılan varyans analizi sonuçları, gruplar arasında hem olumlu duygular boyutunda hem de olumsuz duygular boyutunda anlamlı farklılıklar olduğunu göstermiştir. Olumlu duygular boyutunda anlamlı farklılıkların kaynağını belirlemek üzere uygulanan test sonuçlarına göre anlamlı farklılıkların Prof. Dr. akademik unvana sahip öğretim elemanlarının görüşleri ile Doç. Dr., Yrd. Doç. Dr. ve Arş. Gör. akademik unvana sahip öğretim elemanlarının görüşleri arasında olduğu ortaya çıkmıştır. Prof. Dr. akademik unvana sahip öğretim elemanları olumlu duyguları diğer akademik unvana sahip öğretim elemanlarına göre daha sık hissettiklerini belirtmişlerdir. Farklı çalışmalarda da Prof. Dr. akademik unvana sahip öğretim elemanlarının olumlu duyguları daha sık hissettikleri, tükenmişlik duygusunu ise daha az hissettikleri ortaya konulmuştur. Profesörlerin

akademik ilerleme kaygısından kurtuldukları için yaşam doyumlarının diğer öğretim elemanlarına göre daha yüksek çıktığı ve dolayısıyla olumlu duyguları daha sık hissettikleri söylenebilir.

Olumsuz duygular boyutunda gruplar arasında beliren farkın kaynağını belirlemek üzere yapılan test sonuçlarına göre anlamlı farklılığın kaynağı ortaya çıkmamıştır. Bununla birlikte Prof. Dr. akademik unvana sahip öğretim elemanları ve uzman kadrosunda bulunan öğretim elemanları olumsuz duyguları diğer akademik unvana sahip öğretim elemanlarına göre daha az hissettiklerini belirtmişlerdir. Okutman ve Yrd. Doç. Dr., Arş. Gör. Dr. ve Öğr. Gör. akademik unvana sahip öğretim elemanları ise olumsuz duyguları diğer akademik unvana sahip öğretim elemanlarına göre nispeten daha sık hissettiklerini belirtmişlerdir. Farklı çalışmalarda da özellikle doktorasını tamamlamış ancak henüz kadro alamamış olan araştırma görevlilerinin en yüksek duygusal tükenme düzeyine sahip olduğu ortaya konulmuştur.

Yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarına ilişkin öğretim elemanlarının görüşlerinin süreçler arası ilişkili olup olmadığını belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucu süreçler arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Süreçler arası korelasyonların .72 ile .82 arasında değiştiği ve aralarında anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Genel duygu yönetimi ile yönetim süreçleri arasındaki korelasyonlar incelendiğinde ise .87 ile .97 arasında çok yüksek düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. En yüksek korelasyonun genel duygu yönetimi ile iletişim süreci arasında, pozitif yönde ve oldukça olumlu olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Yönetim süreçleri arasındaki en yüksek korelasyonun ise değerlendirme süreci ile iletişim süreci arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İletişim süreci ile gerek genel duygu yönetimi ve gerekse de diğer yönetim süreçleri arasındaki korelasyonların oldukça yüksek çıktığı görülmüştür. Bu durum da yönetim süreçlerinde iletişimin önemini ortaya koymaktadır. İletişim ayrı bir yönetim süreci olmakla birlikte diğer yönetim süreçlerinin de içerisinde yer alan, onları tamamlayan bir süreç olarak düşünülebilir.

Çalışma sonuçları ayrıca öğretim elemanlarının olumlu ve olumsuz duyguları hissetme sıklığına ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri arasında orta düzeyde negatif bir ilişkinin olduğunu ve öğretim elemanlarının olumlu duyguları hissetme sıklığı ile olumsuz duyguları hissetme sıklığının birbirinden ayrıştığını göstermektedir.

Çalışma sonuçları genel anlamda değerlendirildiğinde üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının yöneticilerinin duygu yönetimi davranışlarını olumsuz değerlendirdikleri görülmektedir. Öğretim elemanlarının olumlu duyguları olumsuz duygulara göre daha sık düzeyde hissettikleri, ancak bu ortalamanın da arzu edilen düzeyde olmadığı görülmektedir. Çalışma yaşamında duygular konusu ülkemiz açısından ele alındığında bu konuda yeterli çalışmaların henüz yapılmadığı görülmektedir. Bu konuda yeterli çalışmanın yapılmamasının temel nedenlerinden birisinin de rasyonel bakış açısıyla duygu ile işin birbirine karıştırılmaması gereken iki olgu olarak görülmesidir. Bu çalışma da göstermektedir ki öğretim elemanları yöneticilerinin duygu yönetimi davranışlarını olumsuz değerlendirmektedirler. Özellikle de Arş. Gör. Dr. akademik unvana sahip öğretim elemanlarının daha olumsuz bir değerlendirme içerisinde oldukları, Prof. Dr. akademik unvana sahip öğretim elemanlarının ise daha olumlu bir değerlendirme içerisinde oldukları görülmektedir. Bu durum çok belirgin olmasa da üniversitelerde var olan hiyerarşik yapının etkisiyle ortaya çıkmış olabilir. Çalışma sonuçları ayrıca köklü üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının, daha yeni, kuruluş sancılarını henüz atlatamamış olan üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarına göre yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarını değerlendirirken daha olumlu bir tutum içerisinde olduğunu göstermektedir. Bu durum da kurumsallaşmanın önemini bir kez daha ortaya koymaktadır. Kurumsallaşma sürecini tamamlayan üniversiteler daha farklı işlerle uğraşırken, kurumsallaşma sürecinde olan üniversitelerde alınan kararların bireyleri daha fazla etkilediği söylenebilir. Çalışma sonuçlarının ilgili alanyazın ve yöneticiler için önemli katkılar getireceği düşünülmektedir.

4.2 Tartışma

Çağdaş yönetim anlayışı, örgütlerin insan kaynağını en etkin biçimde kullanmasını zorunlu kılmaktadır. İnsan, örgüt için hem bir kaynak hem de kaynakları bizzat yöneten unsurdur. Örgütte çalışan bireyler örgütün en önemli kaynağıdır. Örgüt yönetimi, hem kişisel hem de örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanların ihtiyaçlarını tatmin ederek onlardan en etkili biçimde yararlanmaya ve çalışanları örgütün amaçlarına doğru yönlendirmeye çalışmaktadır. Yönetim anlayışındaki değişiklikler ve giderek güçlenen bireyi ve onun özelliklerini temel alan düşüncelere ilaveten, örgütsel davranış alanındaki yeni araştırmalar, örgüt verimliliği ve etkinliği için organizasyonların temel güç kaynağı olan çalışan bireylere yönelik yeni bakış açıları ortaya çıkarmıştır. İnsan unsurunun önem

kazandığı çağımız yönetim paradigmasında insana değer vermek, ona bunu göstermekle belli edilir. Artık, çalışanların sadece zihinsel kapasitelerinin, bilgi ve becerilerinin üst düzeyde olmalarının yeterli olmadığı gerçeği ortaya çıkmıştır. En önemlisi de, çalışanların duygularının da, bilgi, beceri ve kabiliyetleri kadar önemli olduğu ortaya çıkmıştır.

Örgütsel yaşamda bireyleri olumlu ya da olumsuz etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Bu etkilenme sonucunda, bireylerin tutum ve davranışları farklılaşmaktadır. Duyguların iş yerinin dışında tutulduğu ve rasyonel düşüncenin duyguların üstünde olduğu düşüncesi, örgütlerin sahip olduğu yeni bakış açılarıyla birlikte giderek önemini kaybetmiştir. Duygular iş yaşamında vardır ve bireylerin işleri ile ilgili algı, tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Bireyin duygusal yanı, bütün ilişkilerinde ve çevreye uyumunda bireyi yönlendirmektedir. Günlük yaşamın büyük bir bölümü çeşitli duygu ve heyecanların izlerini taşımaktadır. Örgütsel yaşam günlük hayatın bir parçası olduğu için günlük yaşama ilişkin pek çok şey örgütsel yaşamın içinde de yer alacaktır. Günlük yaşam ve örgütsel yaşamın her ikisinde yer alan unsurlardan birisi de duygulardır. Bu nedenle duygular, çalışanların örgütlerinden bağımsız ve örgütlerin dışında gelişen bir unsur değildir. İş yerinde çalışanlarla ilgili bütün konularda, onların bilgi, beceri ve kabiliyetlerinin yanı sıra, duyguları da büyük önem taşımaktadır. Duyguların algı, tutum ve davranış üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalar sonucunda, bu konuya ilgi giderek artmış, örgüt içerisinde bireylerin davranışlarının anlaşılması açısından, yeni bir bakış açısı oluşmuştur. Bütün ilişkilerde, çevreye ve topluma uyumda bireyin duygusal yanı onu yönlendirir. Özellikle eğitim örgütlerinde, örgüt üyelerinin birbirleriyle iletişim/etkileşiminin ve bu ilişkilerin algılanmasının daha yoğun olduğu düşünüldüğünde, duyguların önemi bir kat daha artmaktadır.

Eğitimin, bireyler olarak yüksek yaşama düzeyine ulaşmanın, hem toplum olarak gelişme ve ilerlemenin, ileri ülkeler arasında yer almanın hem de ülkede demokratik bir siyasal ve toplumsal yaşam sağlamanın temel koşulu olduğu bilinmektedir. Sahip oldukları bilgi birikimi ve araştırma olanakları ile üniversitelerin, ulusların gelişiminin öncüsü oldukları düşünüldüğünde, yükseköğretimdeki sorunlar azaldıkça, üretimlerinin artacağı ve bu rollerini daha iyi yerine getirecekleri beklenebilir (Günel, 2006). Üniversitelerin temel amacı, bilgiyi araştırmak, aktarmak ve yenilemektir. Eğitim sisteminin en üst basamağı olan yüksek öğretimin topluma liderlik etme özelliğinin olması gerekir. Zira üniversiteler, yeni düşünce normları ve değerler geliştirerek, toplumu etkileyebilen, toplumlara yön

veren eğitim örgütleridir (Turan, Durceylan ve Şişman 2005). Üniversiteler toplumsal değişimin öncülüğünü yapan kurumların başında gelmekte ve çeşitli alanlardaki bilimsel ve toplumsal çalışmalarla toplumu etkilemektedirler. Aynı zamanda üniversiteler kendilerinin ve diğer eğitim kurumlarının ve örgütlerin ihtiyacını karşılayabilmek için öğretim elemanı ve nitelikli işgücünü yetiştirme görevini de üstlenmektedir (Arabacı ve Çankaya, 2009). Öğretim elemanları, bilimin öncüsü durumundaki üniversitelerin en önemli unsurlarıdır. Akademik personel, ekonomik ve sosyal yapı için en değerli kaynak olan insanı yetiştirme sorumluluğunun en kritik noktasında bulunmaktadır (Paksoy, 2007).

Üniversitelerde akademik kadroların yönetimi oldukça farklı nitelik ve sorumluluk gerektiren bir iştir. Bireylerin iş yaşantısını etkileyen faktörler içerisinde yöneticinin tutum ve davranışının önemli bir yeri vardır. Yöneticiler, öğretim elemanları ve diğer çalışanlar arasında, birbirlerine karşı davranışlarından, kullandıkları dilden, sahip buldukları statüden kaynaklanan iletişim engelleri bulunabilmektedir (Bolat, 1996; Yaman, 2007). Üniversitelerin çevreye uyumunu inceleyen çalışmalar yöneticilerin rolünün önemini vurgulamakla beraber bunun yönetsel kontrol olmadığını belirtmektedirler. Başarılı kurumsal adaptasyon yöneticiler ve öğretim üyelerinin işbirliği yapmaları durumunda gerçekleşmektedir (Aypay, 2003). Birey, gün içerisinde, hatta çok kısa zaman aralıklarında birçok duyguyu bir arada yaşayabilir. Sosyal etkileşimin önemli bir parçasını oluşturan duygular, insan hayatının en uzun dilimi olan çalışma yaşamında da oldukça etkilidirler. Bireyin yaşadığı bu duyguların bazıları onu olumsuz, bazıları da olumlu yapar. Her iki duygusallık durumunda da bireyin çevreye verdiği tepkileri birbirinden farklıdır. Bireyin duygusallık durumu onun iş yapış şeklini etkilemektedir. Bu bağlamda, yöneticilerin çalışanların örgüt yaşamındaki başarılarını artırmak için örgüt içinde olumlu bir ortam hazırlamaları gerekmektedir. Bu bağlamda çalışanları duygusal manada tanımak ve onların göreve ve iş yaşamının sosyal elementlerine karşı tepkilerini yönetmek, organizasyon içerisindeki olumlu havanın sürekliliğini sağlayacak ve dolayısıyla organizasyonun etkinliğini ve verimliliğini artıracaktır. Duygular sadece bireysel manada değil aynı zamanda oluşturdukları gruplar içerisinde, bireyin tutum ve davranışlarına yön vermesi nedeniyle grup davranışları açısından da önem kazanmaktadır (Doğan, 2005). Weber (1946)'e göre duygular çalışma hayatının dışında tutulması gereken mantık dışı süreçlerdir; ancak yapılan çalışmalar iş yaşamında duyguların önemini ortaya koymakta ve bu sürecin anlaşılması için pek çok yeni çalışmanın yapılması gerektiğini ortaya koymaktadır (Aytekin-Uysal, 2007).

Kariyer elde etmenin önemli aşamalarından biri olarak nitelendirebileceğimiz yükseköğretim, eğitsel kalitenin çok önemli olduğu bir aşamadır. Bu nedenle, akademik personelin etkinliği ve verimliliğini etkileyebilecek her türlü faktörün üzerinde durulması, eğitsel kalitenin sürdürülebilmesi için çok önemlidir. Öğretim elemanlarının bireysel olarak duyguları ve örgütteki duygusal iklim, onların etkinliğini ve verimliliğini etkileyen önemli faktörler arasında yer almaktadır. Bu nedenle örgüt yöneticilerinin rasyonel bakış açısından kurtularak duyguların da örgüt yaşamında var olduğunu kabul etmesi ve bu doğrultuda bir yönetim anlayışını benimsemesi gerekmektedir. Bunun için de yöneticilerin örgüt yaşamında hakim olan duyguları tanıyarak onları örgütün ve çalışanların faydasına en iyi nasıl kullanabileceği konusunda yeterli olmaları gerekmektedir. Bu çalışma sonuçlarına göre öğretim elemanları, yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarını yeterli bulmadıklarını belirtmişlerdir. Özellikle üretme ve yetiştirme fonksiyonuyla ön plana çıkan yükseköğretim kurumları olumlu bir duygusal iklime sahip olması gereken kurumların başında gelmektedir. Olumlu duygusal duruma sahip öğretim elemanlarının hem derslerine kendilerini daha fazla vereceği, hem de bilimsel bilgi üretme konusunda daha azimli ve istekli olacakları düşünülmektedir. Bu nedenle yöneticilerin duygu yönetimi davranışları oldukça önemlidir. Bu doğrultuda yöneticilere önemli görevler düşmektedir.

4. 3 Öneriler

Bu araştırmadan elde edilen bulgular ve ulaşılan sonuçlar doğrultusunda, yöneticiler ve araştırmacılar için aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

4.3.1 Yöneticiler İçin Öneriler

1. Üniversitelerde üst yönetimi temsil eden rektörler genellikle üniversitede görev yapan öğretim elemanlarının oylarıyla seçilmekte ve Cumhurbaşkanı tarafından atanmaktadır. Fakülte, Enstitü, Bölüm vb. yöneticileri ise daha çok atama usulü ile görev yapmaktadırlar. Dolayısıyla bu yöneticilerin ilgili birimde çoğunluk tarafından kabul gören kişiler olma olasılığı kadar, olmama olasılığı da söz konusudur. Böylelikle bu birimlerde duygusal problemlerle karşılaşma olasılığı da artmaktadır. Bu birimlerdeki yöneticilerin de seçim usulü ile en azından çoğunluğun kabul edebileceği kişilerden olması duygusal problemleri azaltabilir.

2. Yöneticilik hem bir sanat hem de bir bilimdir. Yönetici seçimlerinde ve atamalarda buna dikkat edilmesi olası problemlerin önüne geçmede önemli katkılar sağlayacaktır. Yönetim bilimi konusunda uzman olmayan, daha önceden yöneticilik deneyimi de bulunmayan yöneticiler, yöneticiliği öğrenmeye çalışırken bazı durumlarda çeşitli duygusal problemleri kendileri oluşturabilmektedirler. Bu açıdan yönetici seçimlerinde ve atamalarında bu kriterlere dikkat edilmesi önemlidir.

3. Üniversite yöneticileri örgütteki insan kaynağının yönetimi ve değerlendirilmesi konusunda kendilerine yardımcı olmak üzere, insan kaynakları yönetimi konusunda uzman ve deneyimli kişileri rektör yardımcısı veya rektör danışmanı olarak atayabilirler. Böylelikle kurumlarındaki insan kaynağını daha etkin ve verimli bir şekilde kullanabilirler.

4. Üniversitelerde görev yapan yöneticiler eğitimin niteliğinin düşmemesi ve örgütsel etkililik ve verimliliğin artırılması açısından duygu yönetimi eksikliğinden kaynaklanan yıkıcı faktörlerle baş etmek durumunda olduklarından konuyla ilgili daha kapsamlı araştırmaların yapılmasına maddi ve manevi destek sağlayarak, elde edecekleri araştırma sonuçlarına dayanarak kurum düzeyinde önlemler alabilirler. Bu bağlamda ayrıca uzman kişilerden ve kuruluşlardan hem bireysel duyguları, hem de örgüt düzeyindeki duyguları yönetme becerilerini artırmaya dönük eğitimler talep edilebilir.

5. Özellikle yeni kurulan üniversitelerde, kurumsallaşma sürecinin sancılarının daha fazla hissedildiği gerek bu çalışmada gerekse de farklı çalışmalarda vurgulanmıştır. Bu nedenle özellikle yeni kurulan üniversitelerde yöneticiler alınan kararları ayırım yapmadan herkese daha kararlı bir şekilde uygulamalıdır.

6. Çalışma yaşamında duyguları daha etkili yönetebilmek için öncelikle duyguların tanınması gerekmektedir. Bunu sağlamanın en etkili yolu ise informal ilişkilerdir. Bu bağlamda düzenlenecek yemek, söyleşi, sohbet, turnuva, gezi, yürüyüş vb. sosyal etkinliklerle duygular tanınabilir ve olumlu duyguların bulaşıcı etkisinden yararlanılabilir.

7. Araştırma sonuçları özellikle Arş. Gör. Dr. akademik unvana sahip öğretim elemanlarının yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarını daha olumsuz değerlendirdiklerini göstermektedir. Bu bağlamda yöneticilerin öğretim elemanı yetiştirme ve kadro istihdamı ile ilgili stratejik planlama konusunda daha duyarlı olmaları önerilebilir. Bu bağlamda uzun vadeli planlamalar yapılarak kadro bekleyen öğretim elemanlarının sayıları en aza indirgenebilir. Özellikle de yeni kurulan üniversitelerde bu duruma daha fazla dikkat edilmesi gerekmektedir.

8. Araştırma sonuçları ayrıca 11-15 yıl arası akademik kıdeme sahip öğretim elemanlarının olumsuz duyguları hissetme sıklığının daha fazla olduğunu göstermektedir. Bu dönemdeki öğretim elemanlarının olumsuz duygularını en aza indirmek için kariyer platosu denilen evrenin hızlı bir şekilde atlatılması gerekmektedir. Özellikle birim yöneticileri bu konuda grup düzeyinde çalışmalar, projeler vb. ortak çalışmalar ile bu konuda destek sağlayabilirler.

4.3.2 Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Rasyonel bakış açısının örgütlerde sorgulanmaya başlaması ve duyguların da örgüt yaşamındaki yerini almış olmasına rağmen, bu konuda ülkemizde yapılan çalışmaların sınırlı olduğu, yapılan birçok çalışmada duygusal zekânın farklı bir değişkenle birlikte ele alınarak araştırıldığı görülmektedir. Duygusal zekâ konusu daha çok bireysel bir bakış açısıyla ele alınmaktadır. Oysa çalışma yaşamında duygular sadece bireyleri değil, bireylerle birlikte diğer çalışanları ve örgütleri de derinden etkilemektedir. Bu çalışmada duygusal zekâdan farklı olarak yöneticilerin duygu yönetimi davranışları yönetim süreçleri açısından ele alınmıştır. Yöneticilerin duygu yönetimi davranışları, iş doyumunu, örgütsel bağlılık, tükemişlik vb. değişkenlerle ilişkilendirilerek yeni çalışmalar yapılabilir.

2. Yapılan bu çalışma öğretim elemanlarının bakış açılarına göre yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarını ele almıştır. Bu ölçek üzerinde gerekli düzenlemeler ve uyarlamalar yapılarak farklı öğretim kademelerinde (ilköğretim, ortaöğretim) benzer çalışmalar yapılabilir.

3. Bu araştırmada yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışları, geliştirilmiş olan ölçek ile ölçülmüş ve nicel bir çalışma özelliği taşımaktadır. Yöneticilerin duygu yönetimi davranışları yöneticilerin bakış açısıyla nitel bir çalışma şeklinde de yapılabilir.

4. Duyguların çalışma yaşamındaki rolüne ilişkin çalışmalar artırılarak duygulara ilişkin bakış açısı değiştirilmelidir. Buna yönelik olarak da çalışma yaşamında duyguların yönetimine ve örgütlerin duygusal iklimine yönelik deneysel çalışmalar yapılabilir.

5. Ölçek mevcut haliyle yükseköğretim kurumlarında görev yapan öğretim elemanlarına uygulanmıştır ve ölçeğin geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılarak kullanılabilir olduğu görülmüştür. Ölçeğin güvenirlik ve geçerlik çalışmaları farklı eğitim kademelerinde ve farklı örneklerde tekrarlanabilir.

KAYNAKÇA

Acar, F. (2002). Duygusal Zekâ ve Liderlik. *Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 53-68.

Acar, E. (2007). *İşletme yönetiminde duygusal zekânın yeri ve önemi üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Hatay.

Adelmann, P. K. (1989). *Emotional labor and employee well-being*. Unpublished Dissertation. The University of Michigan, Ann Arbor.

Ağdelen, B. ve Ağdelen, Z. (2007). İlköğretim okullarında yönetim süreçlerinin işleyişine ilişkin olarak öğretmen algılarının analizi. *KKTC Milli Eğitim Dergisi*, 1, 26-52.

Akın, M. (2004). *İşletmelerde duygusal zekânın üst kademe yöneticiler ile astları arasındaki çatışmalar üzerindeki etkisi*. Yayımlanmamış doktora tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir.

Amabile, T., Barsade, S., Mueller, J. ve Staw, B. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50, 367-403.

Anderson, L. (2002). How to manage emotional climate in the workplace. 05 12, 2011 tarihinde indirildi. <http://thebusinessjournal.com>

Anderson, C., Keltner, D. ve John, O. P. (2003). Emotional convergence between people over time. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 1054-1068.

Arabacı, İ. B. ve Çankaya, İ. (2009). *Yükseköğretimin yönetiminde yeni bir arayış ve model önerisi*. IV. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi'nde sunulan bildiri, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Denizli, 14-15 Mayıs.

Arslan, N. T. (2004). Örgütsel performansı belirleyici bir etmen olarak örgüt kültürü ve iklimi hakkında bir değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (1), 203-228.

Ashforth, B.E. ve Humphrey, R.H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18, 88-115.

Ashforth, B. E. ve Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48, 97-125.

Ashforth, B.E. ve Tomiuk, M.A. (2000). Emotional labor and authenticity: Views from service agents. S. Fineman (Ed.) içinde, *Emotion in Organizations* (2nd ed.), (s. 184-203). London: SAGE Publications.

Ashkanasy, N. M. ve Tse, B. (2000). Transformational leadership as management of emotion: A conceptual review. N. M. Ashkanasy, C. E. Härtel, and W. J. Zerbe (Ed.) içinde, *Emotions in the Workplace: Research, Theory, and Practice*, (s. 221-235). Westport, Connecticut: Quorum Books.

Ashkanasy, N. M. ve Daus, C. S. (2002). Emotion in the workplace: The new challenge for managers. *Academy of Management Executive*, 16 (1), 76–86.

Ashkanasy, N. M. (2003). Emotions in organizations: A multilevel perspective. F. Dansereau and F. J. Yammarino (Ed.) içinde, *Research in multi-level issues, vol. 2: Multi-level issues in organizational behavior and strategy*, (s. 9-54). Oxford, UK: Elsevier Science.

Ashkanasy, N. M. ve Nicholson, G. J. (2003). Climate of fear in organizational settings: Construct definition, measurement, and a test of theory. *Australian Journal of Psychology*, 55 (1), 24-29.

Ashkanasy, N. M. ve Ashton-James, C. E. (2006). Emotion in organizations: A neglected topic in I/O psychology, but with a bright future. G. P. Hodgkinson ve J. K. Ford (Ed.) içinde, *International Review of Industrial and Organizational Psychology, Volume. 20* (s. 221-268). Chichester, UK: John Wiley & Sons.

Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J. ve Zerbe, W. J. (Ed.). (2000). *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice*. Westport, CT: Quorum Books.

Ashkanasy, N. M., Zerbe, W. ve Härtel, C. E. J. (Ed.). (2002). *Managing emotions in the workplace*. Armonk, New York: M. E. Sharpe.

Aslan, Ş. ve Özata, M. (2006). Sağlık yöneticilerinde duygusal zekâ boyutlarının Cooper Sawaf haritasıyla araştırılması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 9 (2), 197-222.

Aslan, Ş. ve Özata, M. (2008). Duygusal zekâ ve tükenmişlik arasındaki ilişkilerin araştırılması: Sağlık çalışanları örneği. *Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30, 77-97.

Aşkın, M. (2007). Kimlik ve giydirilmiş kimlikler. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (2), 213-220.

Atak, H. (2011). Yetişkinliğe geçiş yıllarında sigara içme davranışının psikososyal belirleyicileri ve sigara içmenin yaşam doyumu ve öznel iyi oluşla ilişkisi. *Klinik Psikiyatri*, 14 (1), 29-43.

Aydın, M. (2000). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.

Aypay, A. (2003). Yükseköğretimin yeniden yapılandırılması: Sosyo-ekonomik ve politik çevrelerin üniversitelerde kurumsal adaptasyona etkileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 34, 194-213.

Aypay, A. (2006). Üniversitelerde akademik etkinlik ve örgütsel davranış arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 46, 175-198.

Aytekin-Uysal, A. (2007). *Öğretmenlerde gözlenen duygusal yaşantı örüntülerinin ve duygusal işçiliğin mesleki iş doyumu ve tükenmişlik üzerine etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı. Muğla.

Babaoğlu, E. (2010). Okul yöneticilerinde duygusal zekâ. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11 (1), 119-136.

Bar-On R., Brown J. M., Kirkcaldy B. D. ve Thomé E. P. (2000). Emotional expression and implications for occupational stress; an application of The Emotional Quotient Inventory. *Personality and Individual Differences*, 28 (6), 1107-1118.

Barbalet, J. M. (1998). *Emotion, social theory, and social structure - A macro sociological approach*. United Kingdom: Cambridge University Press.

Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47, 644-675.

Bartel, C. ve Saavedra, R. (2000). The collective construction of work group moods. *Administrative Science Quarterly*, 45, 197-231.

Barut, E. (2007). *İlköğretim okullarına sınavla atanan yöneticilerle, sınavsız atanan yöneticilerin yönetim süreçlerine ilişkin yeterliklerinin değerlendirilmesi*. (Sakarya İli örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Sakarya.

- Barutçugil, İ. (2004). *Organizasyonlarda duygu yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış*. (3. Baskı). Ankara: Feryal Matbaası.
- Becerem, E. (2002). Kurumsal duygusal zekâ. *Human Resources*, 1-4.
- Bellas, M. L. (1999). Emotional labor in academia: The case of professors. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561, 96–110.
- Beyer, J. ve Niño, D. (2001). Culture as a source, expression, and reinforcer of emotions in organizations. R. L. Payne ve C. L. Cooper (Ed.) içinde, *Emotions at Work: Theory, Research, and Applications for Management*, (s. 173–197). Chichester, UK: Wiley.
- Bolat, S. (1996). Eğitim örgütlerinde iletişim: H. Ü. Eğitim Fakültesi uygulaması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12, 75-80.
- Bolton, S. (2005). *Emotion management in the workplace*. New York: Palgrave Macmillan.
- Briner, R. (2002). How to... manage emotions at work. 5 12, 2011 tarihinde indirildi. www.peoplemanagement.co.uk
- Brotheridge, C. M. ve Lee, R. T. (2008). The emotions of managing: An introduction to the special issue. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (2), 108-117.
- Brown, J.D. ve Marshall, M.A. (2001). Self-esteem and emotion: Some thoughts about feelings. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27 (5), 575–584.
- Brown, R. B. ve Brooks, I. (2002). Emotion at work. Identifying the emotional climate of night nursing. *Journal of Management in Medicine*, 16 (5), 327-344.
- Burgess, T., Pugh, K. ve Seigny, L. (2006). *The personal vision workbook*. New York: Thomson Delmar Learning.
- Bursalıoğlu, Z. (2008). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. (14. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Büte, M. (2007). *Bağımsız Anaokulu Yöneticilerinin Bakış Açısından Okul Yönetimi Süreçlerinin İşleyişi, Sorunlar Ve Sorunlarla Başa Çıkma Yolları (Mersin İli Merkezi*

Örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Mersin.

Büyüköztürk, Ş. (2009). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. (3. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

Byradley, Y. (2010). *Emotion management and transforming organizational culture: A case study of change and innovation in a multi-campus Canadian College*. Unpublished Doctoral Thesis. University of Calgary, Alberta.

Cahill, S.E. (1999). Emotional capital and professional socialization: The case of mortuary science students (and Me). *Social Psychology Quarterly*, 62 (2), 101–116.

Callahan, J. L. ve McCollum, E. E. (2002). Conceptualizations of emotion research in organizational contexts. *Advances in Developing Human Resources*, 1 (4), 4-21.

Callahan, J. L. (2008). The four C's of emotion: A framework for managing emotions in organizations. *Organization Development Journal*, 26 (2), 33-38.

Carnevale, P. J. ve Isen, A. M. (1986). The influence of positive affect and visual access on the discovery of integrative solutions in bilateral negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37, 1–13.

Charbonneau, D. ve Nicol, A. (2002). Emotional intelligence and leadership in adolescents. *Personality and Individual Differences*, 33 (7), 1101-1113.

Chebat, J. ve Slusarczyk, W. (2005). How emotions mediate the effects of perceived justice on loyalty in service recovery situations: An empirical study. *Journal of Business Research*, 58 (5), 664–673.

Combs, J.G., Liu, Y., Hall, A. ve Ketchen, D. (2006). How much do high performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59 (3), 501-528.

Cooper, R. K. ve Sawaf, A. (2000). *Liderlikte duygusal zekâ*. Çeviren: B. Sancar ve Z. B. Ayman. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Corbitt, B.J., Thanasankit, T. ve Han, Y. (2003). Trust and E-Commerce: A Study of consumer perceptions. *Electronic Commerce Research and Applications*, 2 (3), 203–215.

Coşkun, Z. (2006). *Okul müdürlerinin yönetim süreçleriyle ilgili davranışlarının öğretmenlerin verimliliği üzerine etkisi konusunda öğretmen ve okul müdürlerinin görüşleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı. İstanbul.

Crawford, M. (2007). Emotional coherence in primary school headship. *Educational Management Administration and Leadership*. 35 (4), 521–534.

Çakallı M. (2001). *Orta dereceli bir askeri okulda eğitim yönetimi süreçlerinin işlevselliğinin incelenmesi ve bir model önerisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.

Çakar, U. ve Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü liderlik duygusal zekâ gerektirir mi? Yöneticiler üzerinde örnek bir çalışma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, 18 (2), 83- 98.

Çakar, U. ve Arbak, Y. (2004). Modern yaklaşımlar ışığında değişen duygu-zekâ ilişkisi ve duygusal zekâ. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (3), 23-48.

Çırpan, H. (2007). Yönetişimin yapı taşı: “Olgun” birey. *Çerçeve Dergisi*, 15 (44), 103-107.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.

Dasborough, M. T. ve Ashkanasy, N. M. (2002). Emotion and attribution of intentionality in leader–member relationships. *Leadership Quarterly*, 13 (5), 615–634.

De Rivera, J. H. (1992). Emotional climate: Social structure and emotional dynamics. K. T. Strongman (Ed.) içinde, *International review of studies on emotion*, Volume: 2, (s. 197-218). New York: John Wiley & Sons Ltd.

De Rivera, J. ve Paez, D. (2007). Emotional climate, human security, and cultures of peace. *Journal of Social Issues*, 63 (2), 233-253.

De Rivera, J. ve Yurtsever, G. (2010). National emotional climate and the value of freedom. *Beliefs and Values*, 2 (1), 57-65.

Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21 (3), 619-654.

Deniz, M. E. ve Yılmaz, E. (2004). *Üniversite öğrencilerinin duygusal zekâ yetenekleri ve yaşam doyumları arasındaki ilişki*. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı'nda sunulan bildiri, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya, 6-9 Temmuz.

Dogan, K. ve Vecchio, R.P. (2001). Managing envy and jealousy in the workplace. *Compensation and Benefits Review*, 33 (2), 57-64.

Doğan, Y. (2005). *Organizasyonlarda pozitif ve negatif duygusallığın çalışanların görev ve bağlamsal performansları üzerine etkisini belirlemeye yönelik Kayseri'de bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Kayseri.

Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2007). Kurumların başarısında duygusal zekânın rolü ve önemi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14 (1), 209-230.

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

Domagalski, T. A. (1999). Emotion in organizations: Main currents. *Human Relations*, 52 (6), 833-852.

Dökmen, Ü. (2000). *Varolmak gelişmek uzlaşmak*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Dökmen, Ü. (2006). *İletişim çatışmaları ve empati*. (35. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Dutoğlu, G. ve Tuncel, M. (2008). Aday öğretmenlerin eleştirel düşünme eğilimleri ile duygusal zekâ düzeyleri arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8 (1), 11-32.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44 (2), 350-383.

Efil, İ. (2006). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. Bursa: Alfa Akademi Yayınları.

Ercan, İ. ve Kan, İ. (2004). Ölçeklerde güvenirlik ve geçerlik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30 (3), 211-216.

Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Erdoğdu, M. Y. (2008). Duygusal zekâ'nın bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (23), 62-76.

Erdoğdu, M. Y. ve Kenarlı, Ö. (2008). Duygusal zekâ ile akademik başarı arasındaki ilişki. *Millî Eğitim Dergisi*, 178, 297-310.

Erickson, R. J. ve Wharton, A. S. (1997). Inauthenticity and depression: Assessing the consequences of interactive service work. *Work and Occupations*, 24 (2), 188-213.

Erickson, R. J. ve Ritter, C. (2001). Emotional labor, burnout, and inauthenticity: Does gender matter? *Social Psychology Quarterly*, 64 (2), 146-163.

Erkuş, A. ve Günlü, E. (2008). Duygusal zekânın dönüşümcü liderlik üzerine etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi*, 9 (2), 187-209.

Eryılmaz, A. ve Ercan, L. (2010). Öznel iyi oluş ile algılanan kontrol arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İlköğretim Online*, 9 (3), 952-959.

Eryılmaz, A. (2011). Yetişkin öznel iyi oluşu ile pozitif psikoterapi bağlamında birincil ve ikincil yetenekler arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Klinik Psikiyatri*, 14 (1), 17-28.

Eryılmaz, A. ve Atak, H. (2011). Ailesiyle yaşayan yaşlılarda mutluluk modeli. *Nöropsikiyatri Arşivi Dergisi*, 48 (4), 227-233.

Eryılmaz, A. ve Aypay, A. (2011a). Ergenlerin derse katılmaya motive olmaları ile öznel iyi oluşları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8 (1), 1219-1233.

Eryılmaz, A. ve Aypay, A. (2011b). Ergen öznel iyi oluşu ile kimlik statüsü ilişkisinin incelenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16 (1), 167-179.

Feldman, R. S. (1996). *Understanding psychology*. ABD: McGraw Hill Inc.

Fineman, S. (1993). Organizations as emotional arenas. S. Fineman (Ed.) içinde, *Emotion in Organizations*, (s. 9-35). London, England: Sage Publications.

Fineman, S. (Ed.). (2000). *Emotion in organizations*. (2nd ed.). London: Sage.

Fineman, S. (2001). Emotions and organizational control. R. L. Payne ve C. L. Cooper (Ed.) içinde, *Emotions at Work: Theory, Research, and Applications for Management* (s. 219–240). Chichester, UK: Wiley.

Fischer, A. H. ve Manstead, A. S. (2008). Functions of emotion from an organizational perspective. N. M. Ashkenasy ve C. L. Cooper (Ed.) içinde, *Research Companion to Emotion in Organizations*, (s. 605-616). Cheltenham, UK: Elgar.

Fisher, C. D. ve Ashkanasy, N. M. (2000). The emerging role of emotions in work life: An introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (2), 123-129.

Fisher, C.D. (2002). Antecedents and consequences of real time affective reactions at work. *Motivation and Emotion*, 26 (1), 3–30.

Fogelman, K. ve Comber, C. (2007). Surveys and sampling. A. R. J. Briggs ve M. Coleman (Ed.) içinde, *Research methods in educational leadership and management*, (s. 125-141). London: Sage Publications Ltd.

Fox, S. ve Spector, P. E. (2002). Emotions in the workplace. The neglected side of organizational life introduction. *Human Resource Management Review*, 12 (2), 167-171.

Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2 (3), 300–319.

Fredrickson, B.L. (2000). Cultivating positive emotions to optimize health and well-being. *Prevention and Treatment*, 3 (1), 15.05.2012 tarihinde indirildi. <http://www.rickhanson.net/wp-content/files/papers/CultPosEmot.pdf>

Fredrickson, B. (2001). The role of positive emotions in positive psychology. *American Psychologist*, 56 (3), 218-226.

Fredrickson, B. L. (2003). Positive emotions and upward spirals in organizational settings. K. S. Cameron, J. E. Dutton ve R. E. Quinn (Ed.) içinde, *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (s. 163–175). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.

Fredrickson, B. L. ve Joiner, J. (2002). Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being. *Psychological Science*, 13 (2), 172–175.

Fredrickson, B. L. ve Losada, M. F. (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American Psychologist*, 60 (7), 678–686.

Frijda, N. H. ve Mesquita, B. (1994). The social roles and functions of emotions. H. R. Markus (Ed.) içinde, *Emotion and Culture* (s. 51-87). Washington, DC: American Psychological Association.

Gardner, L. ve Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership and Organization Development Journal*, 23 (2), 68-78.

Gençöz, T. (2000). Pozitif ve negatif duygu ölçeği: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 15 (46), 19-26.

George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53 (8), 1027-1055.

George, J. M. ve Brief, A. P. (1992). Feeling good – doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychology Bulletin*, 112 (2), s. 310-329.

George, J. M. ve Brief, A. P. (1996). Motivational agendas in the workplace: The effects of feelings on focus of attention and work motivation. Staw, B. M. ve Cummings, L. L. (Ed.) içinde, *Research in Organizational Behavior*, 18, (s. 75-109). Greenwich: JAI Press Inc.

Gibson, D. E. ve Schroeder, S. J. (2002). Grinning, frowning, and emotionless: Agent perceptions of power and their effects on felt and displayed emotions in influence attempts. N. M. Ashkanasy, W. J. Zerbe ve C. E. J. Härtel (Ed.) içinde, *Managing Emotions in the Workplace*, (s. 184-211). Armonk, NY: M. E. Sharpe.

Girgin, G. (2009). Öğretmen adaylarında duygusal zekânın bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Manas Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (22); 131-140.

Goleman, D. (2004). *İş başında duygusal zekâ*. Çeviren: H. Balkara Çevikus. İstanbul: Varlık Yayınları.

Goleman, D. (2007). *Duygusal zekâ*. Çeviren: B. Seçkin Yüksel. İstanbul: Varlık Yayınları.

Grama, B. ve Botone, D. (2009). The role of emotions in organizational behaviour. *Annals of the University of Petroşani, Economics*, 9 (3), 315-320.

Grandey, A.A., Tam, A.P. ve Brauburger, A.L. (2002). Affective states and traits in the workplace: Diary and survey data from young workers. *Motivation and Emotion*, 26 (1), 31-55.

Grandey, A.A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1), 95-110.

Grandey, A. (2003). When the show must go on: Surface and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46 (1), 86-96.

Gray, E. K. ve Watson, D. (2001). Emotion, mood, and temperament: Similarities, differences, and a synthesis. R. L. Payne ve C. L. Cooper (Ed.) içinde, *Emotions at Work: Theory, Research, and Applications for Management*, (s. 21-43). Chichester, UK: Wiley.

Günel, S. Ö. (2006). *Yükseköğretimde yönetim sorunları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim dalı, İzmir.

Günay, D. ve Günay, A. (2011). 1933'den günümüze türk yükseköğretiminde niceliksel gelişmeler. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 1 (1), 1-22.

Güngör, M. (2009). Duygusal emek kavramı: Süreci ve sonuçları. *Kamu-İş Dergisi*, 11 (1), 167-184.

Gürbüz, S. ve Yüksel, M. (2008). Çalışma ortamında duygusal zekâ: İş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özelliklerle ilişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (2), 174-190.

Gürşimşek, I., Vural, D. E. ve Demirsöz, E. S. (2008). Öğretmen adaylarının duygusal zekâları ile iletişim becerileri arasındaki ilişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 16, 1-11.

Håkonsson, D. D., Obel, B. ve Burton, R. M. (2008). Can organizational climate be managed? Making emotions rational. *Journal of Leadership Studies*, 1 (4), 62-73.

Hareli, S., Rafaeli, A. ve Parkinson, B. (2008). Emotions as social entities: Interpersonal functions and effects of emotion in organizations. N. Ashkanasy ve C. L.

Cooper (Ed.) içinde, *Research Companion to Emotion in Organizations*, (s. 349-359). Cheltenham, UK: Elgar.

Harlow, R. (2003). Race doesn't matter, but ...': The effect of race on professors' experiences and emotion management in the undergraduate college classroom. *Social Psychology Quarterly*, 66 (4), 348-363.

Härtel, C. E. J., Ashkanasy, N. M. ve Zerbe, W. J. (2005). What an emotions perspective of organizational behavior offers. C. E. Härtel, W. J. Zerbe ve N. M. Ashkanasy (Ed.) içinde, *Emotions in Organizational Behavior*, (s. 359-367). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.

Hatfield, E., Cacioppo, J. T. ve Rapson, R. L. (1994). *Emotional contagion*. Paris: Cambridge University Press.

Hochschild, A. R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American Journal of Sociology* 85 (3), 551-575.

Hochschild, A.R. (1983). *The managed heart*, Berkeley and Los Angeles: University of California Press.

Humphrey, R. H., Pollack, J. M. ve Hawver, T. (2008). Leading with emotional labour. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (2), 15-168.

Izard, C. E. (1992). Basic emotions, relations among emotions and emotion-cognition relations. *Psychological Review*, 99 (3), 561-565.

İlhan, T. ve Özbay, Y. (2010). Yaşam amaçlarının ve psikolojik ihtiyaç doyumunun öznel iyi oluş üzerindeki yordayıcı rolü. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 4 (34), 109-118.

İşmen, E. A. (2001). Duygusal zekâ ve problem çözme. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 13, 111-124.

Jordan, P. J. Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J. ve Hooper, G. S. (2002). Workgroup emotional intelligence: Scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus. *Human Resource Management Review*, 12 (2), 195-214.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692-724.

Kahn, W. A. (1993). Caring for the caregivers: Patterns of organizational caregiving. *Administrative Science Quarterly*, 38 (4), 539-563.

Kalaycı, Ş. (2008). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.

Karagöz, S. (2008). *İlköğretim okulu müdürlerinin yönetim süreçlerinde gösterdikleri performansın kendileri ve okul öğretmenleri tarafından değerlendirilmesi (İstanbul-Beyoğlu İlçesi Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı. İstanbul.

Kararımkak, Ö. ve Siviş-Çetinkaya, R. (2011). Benlik saygısının ve denetim odağının psikolojik sağlamlık üzerine etkisi: Duyguların aracı rolü. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 4 (35), 30-43.

Karakütük, K., Aksoy, H. H. ve Akçay, R. C. (1995). Eğitim yönetiminde değerlendirme süreci. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 27 (1), 361-383.

Karasar, N. (2006). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Karslı, M. D., Gündüz, H. B., Titrek, O. ve Yaman, E. (2002). *Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi programlarında duygusal zekâ yeterliklerinin kullanılabilirliği*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu'nda sunulan bildiri, Ankara Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Ankara. 16-17 Mayıs.

Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki uygulama*. (7. Baskı). Ankara: Bilim Yayıncılık.

Kayri, M. (2009). Araştırmalarda gruplar arası farkın belirlenmesine yönelik çoklu karşılaştırma (Post-Hoc) teknikleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (1), 51-64.

Kelly, J. R. ve Barsade, S. G. (2001). Mood and emotions in small groups and work teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (1), 99-130.

Kervancı, F. (2008). *Büro çalışanlarının duygu yönetimi yeterlilik düzeylerinin geliştirilmesinde duygu yönetimi eğitimi programının etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek

Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.

Kesken, J., Çapraz, B., Şengül, A. (2003). "İş hayatında duygulara yer yoktur" Ya da... davranış bilimleri perspektifinden iş hayatında duygular: Keşifsel bir çalışma. 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulan bildiri, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. Afyon. 22-24 Mayıs.

Khairani, R. ve Putri, D. E. (2009). Differences of emotional maturity between men and women who married young. *Unpublished article*, Gunadarma University, Undergraduate Program, Faculty of Psychology.

Kimberley, N. ve Härtel, C. E. J. (2007). Building a climate of trust during organizational change: The mediating role of justice perceptions and emotion. C.E.J Hartel, N.M. Ashkanasy ve W.J Zerbe (Ed.) içinde, *Research on Emotion in Organizations: Functionality, Intentionality and Morality*. (s. 237-264). Oxford, UK: Elsevier / JAI Press.

Kocayörük, E. (2012). Öz-belirleme kuramı açısından ergenlerin anne baba algısı ile duyuşsal iyi oluşları arasındaki ilişki. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 4 (37), 24-37.

Konrad, S., ve Hendl, C. (2003). *Duygularla güçlenmek*. Çeviren: M. Taştan. İstanbul: Hayat Yayınları.

Köklü, N., Büyüköztürk Ş. ve Bökeoğlu, Ç.Ö. (2006). *Sosyal bilimler için istatistik*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Kuzucu, Y. (2006). *Duyguları fark etmeye ve ifade etmeye yönelik bir psikoeğitim programının, üniversite öğrencilerinin duygusal farkındalık düzeylerine, duyguları ifade etme eğilimlerine, psikolojik ve öznel iyi oluşlarına etkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.

Kuzucu, Y. (2011). Duyguları ifade etme ölçeği'nin uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışmaları. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 19 (3), 779-792.

Langelier, C. A. (2006). *Duygu yönetimi beceri çalışma kitabı*. Çeviren: M. Bilgin ve R. Çeçen. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Law, K. S., Wong, C. ve Song, L. J. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, 89 (3), 483–496.

Lawler, E. J., Thye, R. S. ve Yoon, J. (2000). Emotion and group cohesion in productive exchange. *American Journal of Sociology*, 106 (3), 616–657.

Lawston, J. M. (2009). Managing organizational emotions: Framing feelings of illegitimacy in the radical women's prison movement. *Sociological Focus*, 42 (4), 350-372.

Lewis, K.M. (2000). When leaders display emotion: How followers respond to negative emotional expression of male and female leaders. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (2), 221-234.

Liaw, S. (2002). An internet survey for perceptions of computers and the world wide web: Relationship, prediction and difference. *Computers in Human Behavior*, 18 (1), 17-35.

Linares, V., Wright-Thomas, D., Xu, X., Brehman, B. ve Barchard, K.A. (2009). *Relationships between emotional expressivity and emotion management*. Paper presented at the Western Psychological Association Annual Convention, Portland, OR, April 2009.

Lively, K. J. (2000). Reciprocal emotion management: Working together to maintain stratification in private law firms. *Work and Occupations*, 27 (1), 32–63.

Lively, K. J. ve Powell, B. (2006). Emotional expression at work and at home: Domain, status, or individual characteristics? *Social Psychology Quarterly*, 69 (1), 17–38.

Lurie, Y. (2004). Humanizing business through emotions: On the role of emotions in ethics. *Journal of Business Ethics*, 49 (1), 1-11.

Lyons, J. B. ve Schneider, T. R. (2005). The influence of emotional intelligence on performance. *Personality and Individual Differences*, 39 (4), 693-703.

Mann, S. (2007). Expectations of emotional display in the workplace. *Leadership and Organizational Development Journal*, 28 (6), 552-570.

Mayer, J. D. ve Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17 (4), 433-442.

Mayer, J. D., Salovey, P. ve Caruso, D. R. (2000). Emotional intelligence as zeitgeist, as personality, and as a mental ability, R. Bar-On ve J. D. D. Parker (Ed.) içinde, *The Handbook of Emotional Intelligence*, (s. 92-117). San Francisco: Jossey-Bass.

McColl-Kennedy, J. R. ve Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *Leadership Quarterly*, 13 (5), 545-559.

Middleton, D. R. (1989). Emotional style: The cultural ordering of emotions. *Ethos*, 17 (2), 187-201.

Mignonac, K. ve Herrbach, O. (2004). Linking work events, affective states, and attitudes: An empirical study of managers' emotions. *Journal of Business and Psychology*, 19 (2), 221-240.

Miller, K. I., Considine, J. ve Garner, J. (2007). 'Let me tell you about my job': Exploring the terrain of emotion in the workplace. *Management Communication Quarterly*, 20 (3), 231-260.

Mittal, V. ve Ross, W. T. (1998). The impact of positive and negative affect and issue framing on issue interpretation and risk taking. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 76 (3), 298-324.

Morris, J. A., Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*. 21 (4), 986-1010.

Morris, J. A. ve Feldman, D. C. (1997). Managing emotions in the workplace. *Journal of Managerial Issues*. 9 (3), 257-274.

Morrison, M. (2007). What do we mean by educational research. A. R. J. Briggs ve M. Coleman (Ed.) içinde, *Research methods in educational leadership and management*, (s. 13-36) London: Sage.

Mossholder, K. W., Settoon, R. P., Armenakis, A. A. ve Harris, S. G. (2000). Emotion during organizational transformations: An interactive model of survivor reactions. *Group & Organization Management*, 25 (3), 220-243.

Motan, İ., Gençöz, T. (2007). Aleksitimi boyutlarının depresyon ve anksiyete belirtileri ile ilişkileri. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 18 (4), 333-343.

Newsome, S., Day, A. L. ve Catano, V. M. (2000). Assessing the predictive validity of emotional intelligence. *Personality and Individual Difference*, 29 (6), 1005-1016.

Oguike, M. (2010). *Managing emotions at the workplace. A framework for leaders*.
21.01.2011 tarihinde indirildi.
<http://gusionconsulting.com/attachments/article/65/Handling%20emotions%20at%20the%20work%20place.pdf>

Ostell, A. (1996). Managing dysfunctional emotions in organizations. *Journal of Management Studies*, Vol. 33 (4), 525-557.

Özçelik, H. (2004). *Emotional fit in the workplace. Its psychological and behavioural outcomes*. Unpublished Doctor of Philosophy Thesis. The University of British Columbia, Canada.

Özçelik, H., Langton, N. ve Aldrich, H. (2001). Does intention to create a positive emotional climate matter? A look at revenue, strategic and outcome growth. *Academy of Management Proceedings*, (s. 1-7). Washington, D.C.

Özçelik, H., Langton, N. ve Aldrich, H. (2008). Doing well and doing good: The relationship between leadership practices that facilitate a positive emotional climate and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (2), 186-203.

Özdemir, A. Y. ve Özdemir, A. (2007). Duygusal zekâ ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Üniversitede çalışan akademik ve idari personel üzerine uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 18, 393-410.

Özkalp, E. ve Cengiz, A. A. (2003). *İşyerinde duygular ve yönetimi*. 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulan bildiri. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. Afyon, 22-24 Mayıs.

Özyeşil, Z., Arslan, C., Kesici, Ş. ve Deniz, M. E. (2011). Bilinçli farkındalık ölçeği'ni Türkçeye uyarlama çalışması. *Eğitim ve Bilim*, 36 (160), 224-235.

Paksoy, H. M. (2007). Üniversitelerde akademik personelin iş memnuniyeti: Harran Üniversitesi örneği. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 12 (9), 138-151.

Payne, R. L. ve Cooper, C. L. (Ed.). (2001). *Emotion at work: Theory, research and applications for management*. Chichester, UK: Wiley.

Perek, Z. A. (2006). *İşyerinde başarının anahtarı: Duygusal zekâyı kullanabilmek ve duyguları yönetebilme*. 12.04.2012 tarihinde indirildi. <http://www.ikademi.com>.

Pescosolido, A. T. (2002). Emergent leaders as managers of group emotions. *Leadership Quarterly*, 13 (5), 583–599.

Pescosolido, A. T. (2005). Managing emotion: A new role for emergent group leaders. C. E. Härtel, W. J. Zerbe ve N. M. Ashkanasy içinde, *Emotions in Organizational Behavior*, (s. 317-334). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.

Pirola-Merlo, A., Härtel, C., Mann, L. ve Hirst, G. (2002). How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams. *Leadership Quarterly*, 13 (5), 561–581.

Polatçı, S. (2007). *Tükenmişlik sendromu ve tükenmişlik sendromuna etki eden faktörler (Gaziosmanpaşa Üniversitesi akademik personeli üzerinde bir analiz)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Tokat.

Putnam, L. ve Mumby, D. (1993). Organizations, emotion and the myth of rationality. S. Fineman (Ed.) içinde, *Emotion in organizations*, (s. 36-57). London: Sage Publications.

Rafaeli, A. ve Sutton, R. I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12 (1), 23–27.

Rafaeli, A. ve Worline, M. (2001). Individual emotion in work organization. *Social Science Information*, 40 (1), 95-123.

Riggio, R.E. (2007). The emotional and social intelligences of effective leadership: An emotional and social skill approach. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (2), 169-185.

Robbins, S. P., Judge, T. A. (2012). *Örgütsel Davranış*. 14. Basımdan Çeviri. Çeviren: Ed. (İnci Erdem). Ankara: Nobel Yayınevi.

Ruiz, J. I. (2007). Emotional climate in organizations: Applications in Latin American prisons. *Journal of Social Issues*, 63 (2), 289-306.

Salovey, P. ve Caruso, D. R. (2007). *Duygusal Zekâ Yöneticisi*. Çeviren: Hale Kayra. Crea Yayıncılık.

Saruhan, S. C. ve Yıldız, M. L. (2009). *Çağdaş yönetim bilimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Sax, L.J., Gilmartin S.K. ve Bryant A.N. (2003). Assessing response rates and nonresponse bias in web and paper surveys. *Research in Higher Education*, 44 (4), 409-431.

Sayan, F. Ö. (2002). *İnsan duygularının ses işleme ve hata yönetiminde kullanılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Fen Bilimleri Enstitüsü. Biyomedikal Mühendisliği Anabilim Dalı. İstanbul.

Scherer, K. R. (1994). Toward a concept of "modal emotions". R. J. Davidson (Ed.) içinde, *The nature of emotion - Fundamental questions* (s. 25-31). New York: Oxford University Press.

Scherer, K. R. ve Tran, V. (2001). Effects of emotion on the process of organizational learning. M. Dierkes, J. Child ve I. Nonaka (Ed.) içinde, *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, (s. 369-392). Newyork: Oxford University Press.

Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J. ve Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25 (2), 167-177.

Seçer, H. Ş. (2005). Çalışma yaşamında duygular ve duygusal emek: Sosyoloji, psikoloji ve örgüt teorisi açısından bir değerlendirme. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, Prof. Dr. Nevzat Yalçıntaş'a Armağan Özel Sayısı, 50. Kitap, İstanbul: İÜ Yayınevi, 813-834.

Sekerka, L. E. ve Fredrickson, B. L. (2008). Establishing positive emotional climates to advance organizational transformation. N. Ashkanasy ve G. Cooper (Ed.) içinde, *Research Companion to Emotion in Organizations* (s. 531-545). London & Boston: Edward Elgar Publishing.

Sloan, M. M. (2004). The effects of occupational characteristics on the experience and expression of anger in the workplace. *Work and Occupations*, 31 (1), 38-72.

Sloan, M. M. (2007). The "Real Self" and inauthenticity: The importance of self-concept anchorage for emotional experiences in the workplace. *Social Psychology Quarterly*, 70 (3), 305-318.

Sloan, M. M. (2008). Emotion management and workplace status: Consequences for well-being. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 2 (3), 236-255.

Smith, A.C. ve Kleinman, S. (1989). Managing emotions in medical school: Students' contacts with the living and the dead. *Social Psychology Quarterly*, 52 (1), 56-69.

Spector, P.E. ve Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behaviour: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behaviour. *Human Resource Management Review*, 12 (2), 269-292.

Staw, B. ve Barsade, S. (1993). Affect and managerial performance: A test of the study of sadder-but-wiser vs. happier-and-smarter hypotheses. *Administrative Science Quarterly*, 38 (2), 304-31.

Steinberg, R.J. ve Figart, D.M. (1999). Emotional demands at work: A job content analysis. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561 (1), 177-191.

Sutton, R. I. ve Rafaeli, A. (1988). Untangling the relationship between displayed emotions and organizational sales: The case of convenience stores. *Academy of Management Journal*, 31 (3), 461-487.

Sy, T., Côté, S. ve Saavedra, R. (2005). The contagious leader: Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of Applied Psychology*, 90 (2), 295-305.

Sy, T., Tram, S. ve O'Hara, L. A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 68 (3), 461-473.

Şahin, A. (2008). *Hastane Yöneticilerin Yönetici İşlevlerine İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi (Ankara İl merkezi örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Ankara.

Şarlak, K. (2008). *Duygusal yaşantılarda ve duygusal düzenlemede gözlenen bireysel farklılıkların çok boyutlu olarak değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı. Muğla.

Taş, H. (2002). Yaratıcı örgüt kültürünün oluşturulmasında yönetim süreçlerinin yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32, 532-555.

Taşdan, M. (2010). Örgütsel kimlik. H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Ed.) içinde, *Yönetimde yeni yaklaşımlar*, (s. 243-260). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Taymaz, H. (2001). *Okul yönetimi*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Titrek, O. (2007). *IQ'dan EQ'ya duyguları zekice yönetme* (1.Baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.

Titrek, O. ve Bayrakçı, M. ve Zafer, D. (2009). Okul yöneticilerinin duygularını yönetme yeterliklerine ilişkin okul yöneticisi ve öğretmenlerin görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9 (18), 55-73.

Totterdell, P. (2002). What is? Emotion Management? 01.12.2011 tarihinde indirildi. http://esrccoi.group.shef.ac.uk/pdf/whatis/emotion_management.pdf.

Töremen, F. ve Çankaya, İ. (2008). Yönetimde etkili bir yaklaşım: Duygu yönetimi. *Kuramsal Eğitimbilim*, 1 (1), 33-47. www.keg.aku.edu.tr.

Tran, V. (1998). The role of the emotional climate in learning organisations. *The Learning Organization*, 5 (2), 99-103.

Tran, V. (2004). *The influence of emotions on decision-making processes in management teams*. Unpublished doctoral thesis. Geneve University, Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation. Geneve.

Tsai, W. (2001). Determinants and consequences of employee displayed positive emotions. *Journal of Management*, 27 (4), 497-512.

Tsai, C. W. (2009). The important effect of employee's emotion management ability on his/her service behaviour in the international tourist hotel. *The Service Industries Journal*, 29 (10), 1437-1449.

Tuğrul, C. (1999). Duygusal zekâ. *Klinik Psikiyatri Dergisi*, 2 (1), 12-20.

Turan, S., Durceylan, B. ve Şişman, B. (2005). Üniversite yöneticilerinin benimsedikleri idari ve kültürel değerler. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 181-202.

Tüzün, İ. K. ve Çağlar, İ. (2008). Örgütsel özdeşleşme kavramı ve iletişim etkinliği ilişkisi. *E-Journal of Yaşar University*, 9 (2), 1011-1027.

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

Vigoda-Gadot, E. ve Meisler, G. (2010). Emotions in management and the management of emotions: The impact of emotional intelligence and organizational politics on public sector employees. *Public Administration Review*, 70 (1), 72-86.

Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J. ve Puraman, P. (2001). Does leadership matter? CEO leader attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44 (1), 134-143.

Walter, F. ve Bruch, H. (2008). The positive group affect spiral: A dynamic model of the emergence of positive affective similarity in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 29 (2), 239-261.

Watson, D. ve Clark, L. A. (1984). Negative affectivity: The disposition to experience aversive emotional states. *Psychological Bulletin*, 96 (3), 465-490.

Watson, D., Clark, L. A. ve Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality & Social Psychology*, 54 (6), 1063-1070.

Weisinger, H. (1998). *İş yaşamında duygusal zekâ*. Çeviren: Nurettin Süleymangil. İstanbul: MNS Yayıncılık.

Weiss, H. M. ve Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. L.L. Cummings ve B. M. Staw (Ed.) içinde, *Research in Organizational Behavior*, 18, (s. 1-74). Greenwich, CT: JAI Press.

Weymes, E. (2003). Relationships not leadership sustain successful organisations. *Journal of Change Management*, 3 (4), 319-331.

Wharton, A. S. (1999). The psychosocial consequences of emotional labor. *Annals of the American Academy of Political and Social Sciences*, 561 (1), 158-176.

Wong, C. S. ve Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *Leadership Quarterly*, 13 (3), 243-274.

Yaman, E. (2007). *Üniversitelerde bir eğitim yönetimi sorunu olarak öğretim elemanının maruz kaldığı informal cezalar: Nitel bir araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi. Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. İstanbul.

Yaylacı, G.Ö. (2008). *Kariyer yaşamında duygusal zekâ ve iletişim yeteneği*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Yelkikalan, N. (2006). 21. yüzyılda girişimcinin yeni özelliği: Duygusal zekâ. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1 (2), 39-51.

Yeşilyaprak, B. (2001). Duygusal zekâ ve eğitim açısından doğurguları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 25, 139-146.

Yıldız, K. (2001). *İnsan kaynakları yönetimi modeli çerçevesinde üniversitelerin politika ve uygulamalarının değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı. Bolu.

Yoncalık, M. T. (2005). *Etkin okul yönetiminde yönetim süreçleri bakımından yöneticilerin bilişim sistemlerine yönelik görüşleri (Kırıkkale İli örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Kırıkkale.

YÖK (2012). Devlet üniversiteleri ve vakıf üniversiteleri öğretim elemanı sayıları.

Yurtsever, G. ve De Rivera, J. (2010). Measuring the emotional climate of an organization. *Perceptual and Motor Skills*, 110 (2), 501-516.

<http://www.naukrihub.com/hr-today/emotions-at-performance.html>. 12.08.2012 tarihinde indirildi.

http://www.myvisionportal.com/index.php?option=com_content&task=view&id=58&Itemid=10. 12.05.2012 tarihinde indirildi.

http://www.pennbehavioralhealth.org/documents/dealing_with_emotions_at_work.pdf 18.06.2012 tarihinde indirildi.

EKLER

Ek 1: Üniversitelerin Sınıflandırılması

	1992 Yılı Öncesi Kurulan Üniversiteler	1992 Yılı ve Sonrası Kurulan Üniversiteler	Vakıf Üniversiteleri
1	Deniz Harp Okulu	Abant İzzet Baysal Üniversitesi	Bilkent Üniversitesi
2	Kara Harp Okulu	Adnan Menderes Üniversitesi	Kadir Has Üniversitesi
3	Gülhane Askeri Tıp Akademisi	Afyon Kocatepe Üniversitesi	Koç Üniversitesi
4	Gazi Üniversitesi	Balıkesir Üniversitesi	Başkent Üniversitesi
5	Polis Akademisi	Bülent Ecevit Üniversitesi	İstanbul Bilgi Üniversitesi
6	Ankara Üniversitesi	Celal Bayar Üniversitesi	Sabancı Üniversitesi
7	Ege Üniversitesi	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi	Atılım Üniversitesi
8	Karadeniz Teknik Üniversitesi	Dumlupınar Üniversitesi	Fatih Üniversitesi
9	Orta Doğu Teknik Üniversitesi	Galatasaray Üniversitesi	Işık Üniversitesi
10	Atatürk Üniversitesi	Gaziosmanpaşa Üniversitesi	Yeditepe Üniversitesi
11	Anadolu Üniversitesi	Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü	Beykent Üniversitesi
12	Hacettepe Üniversitesi	Harran Üniversitesi	Çağ Üniversitesi
13	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi	İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü	Çankaya Üniversitesi
14	Sakarya Üniversitesi	Kafkas Üniversitesi	Doğuş Üniversitesi
15	Çukurova Üniversitesi	Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi	İstanbul Kültür Üniversitesi
16	Cumhuriyet Üniversitesi	Kırıkkale Üniversitesi	Maltepe Üniversitesi
17	Dicle Üniversitesi	Mersin Üniversitesi	Bahçeşehir Üniversitesi
18	İnönü Üniversitesi	Muğla Üniversitesi	Haliç Üniversitesi
19	Ondokuz Mayıs Üniversitesi	Mustafa Kemal Üniversitesi	Okan Üniversitesi
20	Selçuk Üniversitesi	Niğde Üniversitesi	Ufuk Üniversitesi
21	Uludağ Üniversitesi	Pamukkale Üniversitesi	İzmir Ekonomi Üniversitesi
22	Kocaeli Üniversitesi	Süleyman Demirel Üniversitesi	Yaşar Üniversitesi
23	Erciyes Üniversitesi	Adıyaman Üniversitesi	İstanbul Aydın Üniversitesi
24	Akdeniz Üniversitesi	Ahi Evran Üniversitesi	TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi
25	Dokuz Eylül Üniversitesi	Aksaray Üniversitesi	İstanbul Bilim Üniversitesi
26	Trakya Üniversitesi	Amasya Üniversitesi	Acıbadem Üniversitesi
27	Yüzüncü Yıl Üniversitesi	Bozok Üniversitesi	İstanbul Arel Üniversitesi
28	Gaziantep Üniversitesi	Düzce Üniversitesi	İzmir Üniversitesi
29	İstanbul Üniversitesi	Erzincan Üniversitesi	Özyeğin Üniversitesi
30	İstanbul Teknik Üniversitesi	Giresun Üniversitesi	Gazikent Üniversitesi
31	Boğaziçi Üniversitesi	Hitit Üniversitesi	Gediz Üniversitesi
32	Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi	Kastamonu Üniversitesi	İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi
33	Marmara Üniversitesi	Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	İstanbul Şehir Üniversitesi
34	Yıldız Teknik Üniversitesi	Muş Alparslan Üniversitesi	Karatay Üniversitesi
35	Fırat Üniversitesi	Namık Kemal Üniversitesi	Melikşah Üniversitesi
36		Recep Tayyip Erdoğan	Piri Reis Üniversitesi

		Üniversitesi	
37		Uşak Üniversitesi	İstanbul Medipol Üniversitesi
38		Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi	Mevlana Üniversitesi
39		Artvin Çoruh Üniversitesi	Nuh Naci Yazgan Üniversitesi
40		Bartın Üniversitesi	TED Üniversitesi
41		Batman Üniversitesi	Toros Üniversitesi
42		Bayburt Üniversitesi	Turgut Özal Üniversitesi
43		Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi	Yeni Yüzyıl Üniversitesi
44		Bingöl Üniversitesi	Zirve Üniversitesi
45		Bitlis Eren Üniversitesi	Avrasya Üniversitesi
46		Çankırı Karatekin Üniversitesi	Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi
47		Gümüşhane Üniversitesi	Canik Başarı Üniversitesi
48		Hakkari Üniversitesi	Fatih Sultan Mehmet Üniversitesi
49		Iğdır Üniversitesi	İstanbul 29 Mayıs Üniversitesi
50		Karabük Üniversitesi	İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi
51		Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi	Süleyman Şah Üniversitesi
52		Kırklareli Üniversitesi	Uluslararası Antalya Üniversitesi
53		Kilis 7 Aralık Üniversitesi	Alanya Hamdullah Emin Paşa Üniversitesi
54		Mardin Artuklu Üniversitesi	Altın Koza Üniversitesi
55		Nevşehir Üniversitesi	Ankara Bilge Üniversitesi
56		Ordu Üniversitesi	Bursa Orhangazi Üniversitesi
57		Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi	Gedik Üniversitesi
58		Siirt Üniversitesi	İstanbul Gelişim Üniversitesi
59		Sinop Üniversitesi	Şifa Üniversitesi
60		Şırnak Üniversitesi	Türk Hava Kurumu Üniversitesi
61		Tunceli Üniversitesi	Üsküdar Üniversitesi
62		Yalova Üniversitesi	İstanbul Mef Üniversitesi
63		Ardahan Üniversitesi	Murat Hüdavendigar Üniversitesi
64		Abdullah Gül Üniversitesi	Nişantaşı Üniversitesi
65		Bursa Teknik Üniversitesi	İstanbul Ticaret Üniversitesi
66		Erzurum Teknik Üniversitesi	
67		İstanbul Medeniyet Üniversitesi	

68		İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi	
69		Necmettin Erbakan Üniversitesi	
70		Türk Alman Üniversitesi	
71		Yıldırım Beyazıt Üniversitesi	
72		Adana Bilim ve Teknoloji Üniversitesi	

Ek 2: Veri Toplama Araçları

Değerli Öğretim Elemanı,

Bu araştırmanın amacı, çalışma yaşamında duyguların yönetimine ilişkin yönetici davranışlarını belirlemektir. Bu amaca dönük olarak sizlerin görüşlerini almak üzere bu anket geliştirilmiştir. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde karşılaştırma yapabilmek amacıyla demografik özelliklere ilişkin bilgilerin yer aldığı sorular bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde PANAS ölçeği yer almaktadır. Bu ölçekte yer alan duyguları çalışma yaşamında ne sıklıkla hissettiğinizi belirtmeniz istenmektedir. Anketin üçüncü bölümünde ise yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarına ilişkin ifadeler yer almaktadır.

Bu anketten toplanacak bilgiler doktora tez çalışmasında kullanılacaktır. Bilgiler bilimsel amaç dışında kesinlikle kullanılmayacaktır ve gizli tutulacaktır. Ankete adınızı, soyadınızı belirtecek herhangi bir şey yazmanız gerekmemektedir.

Anketi tam ve içtenlikle doldurmanız araştırmanın sağlıklı ve güvenilir sonuçlara ulaşması ve problemi tam olarak ortaya koyabilmesi açısından önem taşımaktadır.

Katkılarınız için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda kolaylıklar dilerim.

Arş. Gör. Adil ÇORUK
adilcoruk@hotmail.com

Adres: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi,
Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı

BÖLÜM I

KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümdeki sorular çoktan seçmeli olarak düzenlenmiş olup, size uygun olan seçeneğin yanına parantez içerisine (X) işareti koyunuz.

1. Cinsiyetiniz

1. () Erkek 2. () Kadın

2. Görev yaptığınız üniversite Lütfen Belirtiniz (.....)

3. Akademik Unvanınız

- | | |
|----------------------------------|----------------------------|
| 1. () Prof. Dr. – Prof. | 2. () Doç. Dr. – Doç. |
| 3. () Yrd. Doç. Dr. – Yrd. Doç. | 4. () Öğr. Görevlisi Dr. |
| 5. () Öğr. Görevlisi | 6. () Araş. Görevlisi Dr. |
| 7. () Araş. Görevlisi | 8. () Okutman |
| 9. () Uzman | 10. () Diğer |

4. Akademik Personel Olarak Kıdeminiz

- | | |
|--------------------|-----------------------|
| 1. () 1 - 5 yıl | 2. () 6 - 10 yıl |
| 3. () 11 - 15 yıl | 4. () 16- 20 yıl |
| 5. () 21 - 25 yıl | 6. () 26 yıl ve üstü |

Pozitif Negatif Duygu Ölçeği (Positive and Negative Affectivity Schedule) – PANAS

	Çalışma yaşamında aşağıdaki duyguları hangi sıklıkla hissediyorsunuz?	Çok Az veya hiç	Az	Orta	Sık	Çok sık
1	İlgili					
2	Sıkıntılı					
3	Heyecanlı					
4	Mutsuz					
5	Güçlü					
6	Suçlu					
7	Ürkmüş					
8	Düşmanca					
9	Hevesli					
10	Gururlu					
11	Asabi					
12	Uyanık					
13	Utanmış					
14	İlhamlı					
15	Sinirli					
16	Kararlı					
17	Dikkatli					
18	Tedirgin					
19	Aktif					
20	Korkmuş					

Yönetim Süreçleri Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Ölçeği

	Yönetim Süreçleri Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışları Bu bölümdeki ifadeleri, görev yaptığınız birimdeki yöneticileri düşünerek cevaplayınız ve okurken aşağıdaki ifadeyi göz önünde bulundurunuz. Kurumumuzdaki (Fakülte, Yüksekokul, Meslek Yüksekokulu vb.) yöneticiler;	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1	Kabul edilebilir duyguların neler olduğu ile ilgili çalışanlara yönergeler sunarlar.					
2	Duyguların hayatın yaşanmaya değer yönü olduğunu (vazgeçilmezliğini) kabul ederler.					
3	Çalışanların olumlu ruh haline sahip olmasının problemlerin çözümünü kolaylaştırdığına inanırlar.					
4	Yaşanan sorunları sürüncemede bırakmazlar / ertelemesler.					
5	Anlaşmazlık durumlarında her iki tarafın içinde bulunduğu duygusal koşulları dikkate alarak karar verirler.					
6	Çalışanların farklı duygulara sahip olabileceğini kabul ederler.					
7	Çalışanların davranışlarının kurum dışı duygusal etkenlere bağlı olabileceğinin farkındadırlar.					
8	Meydana gelen olayların olumlu yönlerine dikkat çekerler.					
9	Duyguların nasıl ifade edileceği konusunda çalışanları bilgilendirirler.					
10	İş devamsızlığına neden olabilecek duygulara yönelik önlem alırlar.					
11	Günlük görevlerin dışında işi heyecanlı hale getirerek ortak amaç duygusu sunarlar.					
12	Çalışanların mutlu olmasını sağlayacak etkinlikler planlarlar.					
13	Duyguların planlanmasında tepkilerin çoğalmaması için gerekli önlemleri alırlar.					
14	Kişisel alışkanlıkların işyerindeki gerilimi tırmandırmasına izin vermeyecek bir yol izlerler.					
15	Çalışanların olumlu duygularını artırmaya yönelik gerekli önlemleri alırlar.					
16	Duyguların paylaşıldığı bir kurumsal yapıyı hâkim kılmaya çalışırlar.					
17	Önemli gelişmelerin kutlanmasına yönelik etkinlikler düzenlerler.					
18	Aşırı denetim olmaksızın çalışanlara her konuda güvenirlir ve bu güveni gösterirler.					
19	Çalışanları, işleri ile ilgili değerlendirme yaparak , sonuca ulaşma yeteneklerini kullanmaları konusunda yönlendirirler.					
20	Çalışanların birbirlerinin duygularını paylaşacak bir yapı oluşturmaya dönük etkinlikler düzenlerler.					

	Yönetim Süreçleri Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışları Bu bölümdeki ifadeleri, görev yaptığınız birimdeki yöneticileri düşünerek cevaplayınız ve okurken aşağıdaki ifadeyi göz önünde bulundurunuz. Kurumumuzdaki (Fakülte, Yüksekokul, Meslek Yüksekokulu vb.) yöneticiler;	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
21	Çalışanların özel günlerine yönelik etkinliklerden diğer çalışanların da haberdar olmasını sağlarlar.					
22	İşbirliğine yönelik coşkulu bir bağlılık için çalışanları aktif hale getirmeye çalışırlar.					
23	Çatışmalarda duygusal gerilimleri artıracak oluşumlara meydan vermezler.					
24	Olumlu duyguların, işbirliğini kolaylaştırması için çalışırlar.					
25	Yapılan işe bütün enerjilerini harcamaları konusunda çalışanların duygularını harekete geçirirler.					
26	Çalışanların duygularını örgüt amacı doğrultusunda yönlendirmek için küçük sürprizler yaparlar.					
27	Çalışanlarla ilişkilerinde, onları strese sokmadan, rahat davranmaya çalışırlar.					
28	Çalışanlar arasında duygusal problemlere yol açmayacak şekilde açık bir iletişimi özendirirler.					
29	Çalışanların duygularını birbirleri ile paylaşmalarını özendirirler.					
30	Astlarına yardımcı olurken samimi (gerçek) bir ilgi gösterirler.					
31	Çalışanların duygularını, düşüncelerini özgürce ifade edebilmelerine imkân sağlarlar.					
32	Çalışanlarla konuşmaktan ve birlikte çalışmaktan mutluluk duyduklarını gösterirler.					
33	Çalışanların hassasiyetlerine saygı gösterirler.					
34	Duygular, inançlar vb. konularda açık olmaya çalışırlar.					
35	Çalışanlar arasında kıskançlık, intikam gibi olumsuz duyguları engelleyen bir iletişim ağı kurmaya çalışırlar.					
36	Çalışanlardan duygularını geçmiş deneyimlerini göz önünde bulundurarak değerlendirmelerini isterler.					
37	Çalışanların duygularına ilişkin zamanında geribildirim verirler.					
38	Çalışanların duygularına ilişkin yapıcı geribildirim verirler.					
39	Personel değerlendirmede çalışanların olumlu duygularına önem verirler.					
40	Kurumsal verimliliğin ve etkililiğin artırılmasında olumlu duyguların katkısına önem verirler.					