

Econder |

International Academic Journal

[Econder], 2021, 5 (2): 375/396

Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışına İlişkin Görüşlerinin Bireysel Ve
Örgütsel Açıdan İncelenmesi

&

**An Individual And Organizational Investigation Of Managers' Perspectives
On Emotion Management Actions**

Kübra SAĞLAM

Lecturer, Yozgat Bozok University, Intercession Vocational School
Öğr.Gör, Yozgat Bozok Üniversitesi, Şefaati Meslek Yüksekokulu
kubra.saglam@yobu.edu.tr

Orcid ID:0000-0003-2807-8427

Adnan AKIN

Prof.Dr., Kirikkale University / Faculty Of Economics And Administrative
Sciences / Department Of Business

Prof. Dr., Kırıkkale Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi,
İşletme Bölümü

adnanakin@kku.edu.tr

Orcid ID: 0000-0003-4418-9856

Makale Bilgisi / Article Information

Makale Türü / Article Types : Araştırma Makalesi / Research Article

Geliş Tarihi / Received : 12.10.2021

Kabul Tarihi / Accepted : 23.11.2021

Yayın Tarihi / Published : 31.12.2021

Yayın Sezonu : Aralık

Pub Date Season : December

Cilt / Volume: 5 Sayı – Issue: 2 Sayfa / Pages: 375-396

Atıf/Cite as:

İntihal /Plagiarism: Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş ve intihal içermediği teyit edilmiştir.

/ This article has been reviewed by at least two referees and scanned via a plagiarism software.

Copyright © Published by Hayrettin KESGİNGÖZ- KSU University, Kahramanmaraş,46000 Turkey. All rights reserved.

Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışına İlişkin Görüşlerinin Bireysel Ve Örgütsel Açından İncelenmesi

Öz

Bu çalışmanın amacı, bir yükseköğretim kurumunda yönetici olarak çalışan bireylerin duygu yönetimi davranışı hakkındaki görüşlerini belirleyerek bireysel ve örgütsel açıdan değerlendirmek ve elde edilen verilerin yöneticilerin deneyim durumuna göre değişiklik gösterip göstermediğini ortaya koymaktır. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması kullanılmıştır. Ölçüt ve maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılarak bir yükseköğretim kurumunda çalışan 5'i deneyim sahibi 4'ü deneyim sahibi olmayan 9 yönetici ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Elde edilen veriler daha önce belirlenen kodlar altında toplanarak içerik analizi yapılmıştır. Geçerlilik ve güvenilirliğin sağlanması için araştırma süreci tüm detayları ile anlatılmış, sonuçlar bazı katılımcılara teyit ettirilmiş ve analiz sürecinde farklı bir alan uzmanının görüşleri alınmıştır. Araştırma da duygu yönetimi davranışına ilişkin bireysel görüşler; iş yaşamında duygular, süreç, stratejiler, etkenler ve avantaj/dezavantaj gibi kategorilere ayrılırken örgütsel görüşler; motivasyon, yenilikçilik, örgütsel yapı ve olumlu duygu gibi kategoriler altında bir araya getirilmiştir. Araştırma ile duygu yönetimine ilişkin yönetici görüşlerinin deneyim durumuna göre değişiklik gösterdiği saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yönetici, Deneyim, Duygu Yönetimi, Yükseköğretim Kurumu, Bireysel Görüş, Örgütsel Görüş.

An Individual And Organizational Investigation Of Managers Perspectives On Emotion Management Actions

Abstract

The purpose of this study is to find out what administrators in a higher education institution think about emotion management behavior, to evaluate them individually and organizationally, and to see if the data obtained varies depending on the administrators' experience. In this study, a case study was used as one of the qualitative research approaches. Interviews were performed with 9 administrators working at a higher education institution, 5 with experience and 4 without, using the criterion and maximum diversity sample approach. The information was gathered using the previously established codes and then subjected to content analysis. The research process was explained in detail, the results were checked by certain participants, and the opinions of a different area expert were taken during the analytic process to assure validity and reliability. The perspectives of the managers on emotion management, both as individuals and as managers, were investigated in depth as part of the research, and it was discovered that the managers' attitudes varied with their experience.

Keywords: Manager, Experience, Emotion Management, Higher Education Institution, Individual Opinion, Organizational View.

Giriş

Kurumsal yapılarda belirlenen amaçlara ulaşmayı mümkün kılan en önemli faktör çalışanlar yani insandır. İnsan psiko-sosyal bir varlık olarak duygu ve düşünceden oluşan bir bütündür. Duygulara yönelik geleneksel bakış açısında duygular her ne kadar bastırılması gereken, karışıklık yaratan ve göz ardı edilen unsurlar olarak görülse de, günümüz örgütlerinde duygular insanı anlamının temel aracı olarak görülmektedir. Çalışanların, insan olmanın gereği olarak, sahip olduğu pozitif ve negatif tüm duygular örgüt içi ilişkileri, performansı ve verimliliği doğrudan etkileyebilmektedir. Bu sebeple yaşamın büyük bir kısmını örgütte geçiren çalışanların ne hissettiğinin farkında olmak, davranışlarının altında yatan sebepleri görebilmek, beklenti ve tutumlarını tespit etmek, karar ve süreçlerde bu unsurları dikkate almak, yöneticilerin temel görevleri arasındadır.

Yöneticiler, bir kurumsal çatı içerisinde var olan negatif duyguları bastırmak, görmezden gelmek veya eleştirmek yerine bu duygulara sebep olan faktörleri bularak çözüm üretme ve negatif duyguların yerine pozitif duyguların hâkim olmasını sağlama konumundaki kişilerdir. Yöneticilerin tüm bu süreci etkili bir şekilde yürütebilmesi ise duygusal zekâ becerilerine sahip olmayı gerektirmektedir. Buna göre, örgütsel yapı içerisinde gerek çalışanlar gerek yöneticiler sosyal bir canlı olarak iletişim ve etkileşim halindedir. Böyle bir ortamda bireysel farklılıklar ve birçok faktöre bağlı olarak ortaya çıkan anlaşmazlıkları anlayış, hoşgörü ve iletişim içinde çözebilme, çalışanların belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılayabilme (İlhan ve Özbay, 2010, s.110) etkin bir duygu yönetimi ile mümkündür. Bu bağlamda bu çalışmada yöneticilerin deneyim durumuna göre duygu yönetimi davranışı hakkındaki görüşleri bireysel ve örgütsel açıdan derinlemesine incelenmiştir; çalışma ile yöneticilerin duygu yönetimi ile ilgili görüşleri bireysel ve örgütsel açıdan ayrı ayrı ele alınarak bu görüşlerin yöneticilerin deneyim durumuna göre değişip değişmediği tespit edilmeye çalışılmıştır.

Yönetim disiplini içerisinde bakıldığında duyguların 1980'li yıllardan itibaren araştırıldığı görülmektedir. Her ne kadar duygular iş yaşamında rasyonelliğin ve profesyonelliğin önünde bir engel olarak görülse de duyguların iş yaşamının ayrılmaz bir parçası olduğu zaman içerisinde anlaşılmıştır (Ashforth ve Humphrey, 1995, s.99; Fisher ve Ashkanasy, 2000, s.123). Hochschild' in 1983 yılında yayınlanan "The Managed Heart" adlı kitabı modern anlamda bu konudaki çalışmaların başlangıcı olmuştur (Fisher ve Ashkanasy, 2000, s.123). Literatürde özellikle iş yaşamında duygusal zekâ, duygusal emek, duygusal iklim (Arslan, Mazan ve Aydın, 2013, s. 99; Akçay ve Çoruk, 2012, s.81) gibi kavramların farklı değişkenlerle ele alındığı çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmalar duygusal zekâyâ sahip liderlerin daha mutlu, örgüte daha bağlı, performanslarının daha yüksek olduğunu, örgütsel iyileştirme ve karar verme süreçlerinde duygulardan yararlandığını ve duyguların etkili liderliğe katkıda bulunduğunu ortaya koymuştur (Gardner ve Stough, 2001, s. 68; George, 2008, s.1027). McColl-Kennedy ve Anderson (2002) tarafından yürütülen çalışma da ise duyguların liderlik ve performans arasındaki ilişkide tam aracılık rolüne sahip olduğu, özellikle hayal kırıklığı gibi olumsuz duyguların performans üzerindeki

etkisinin iyimserlik gibi olumlu duyguların performans üzerindeki etkisinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Literatürde, duygu yönetimi davranışı ile ilgili çeşitli çalışmalar mevcuttur; Titrek, Bayrakçı ve Zafer (2009) tarafından yapılan çalışmada okul yöneticilerinin duygularını yönetme yeterlikleri belirlenerek yönetici ve öğretmenlerin görüşleri çeşitli demografik değişkenler ile incelenmiştir. Duygu Yönetimi ile ilgili olarak Çoruk (2012) tarafından hazırlanan doktora tezinde ise bu çalışmadan farklı olarak yöneticilerin duygu yönetimi davranışı yönetim süreçleri açısından ele alınmıştır. Yine bir başka çalışmada, duygu yönetimi ile yönetim süreçleri arasında yüksek düzeyde ilişki olduğu ileri sürülmüştür; Demir (2019) tarafından yapılan bu çalışmada öğretmen ve öğrenci arasında etkili bir iletişim kurulabilmesinin duygu yönetimi davranışı ile mümkün olduğu ifade edilmiştir. Kararın ve Siviş Çetinkaya (2011) tarafından ağır travma geçirmiş bireyler üzerinde yürütülen çalışma da ise hem olumlu hem olumsuz duyguların bireylerin psikolojik sağlamlığını yordadığı tespit edilmiştir. Gökalp (2019) tarafından yapılan kavramsal çalışmada ise, duygu yönetimi olgusu felsefi bir bakış açısı ile ele alınmıştır. Çalışma da duygu yönetimi insanın kendini tanımasının bir aracı olarak incelenmiştir. İnsanın temel yeteneklerinin gelişmesi, eğitilmesi başta kendisinin daha sonra diğerlerinin duygularını tanıması ile ilişkili görülmüştür. Duman (2020) ise konuya daha genel bir perspektiften yaklaşarak yöneticilerin insan ilişkileri becerilerini ortaya koymaya çalışmıştır. Bu bağlamda yöneticinin temel insani becerileri olarak; iletişim, ikna, protokol, müzakere, anlama, dinleme, karar verebilme vb. becerilere sahip olması gerektiğinden bahsetmiştir. Bu becerilerin etkin bir duygusal farkındalık ve duygu yönetimi ile kazanılabileceği açıkça görülmektedir. Yöneticinin bu becerilere sahip olması birçok açıdan önem taşımaktadır. Etkin duygusal farkındalığa sahip, duygularını yönetebilen ve doğru biçimde kullanabilen yöneticiler çalışanlardan olumlu geribildirimler almaktadır. Nitekim İşcan ve Karabey (2007) tarafından yürütülen çalışma da yönetici desteğinin çalışanların yenilik algısı üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Fidanboy (2019) ise iş yaşamında olumlu ve olumsuz duygu durumlarını bir düzen içinde tutabilen kısaca duygularını yönetebilen çalışanların iş yaşamında yüksek düzeyde akış deneyimine sahip olduğunu ileri sürmüştür.

Bu çalışmaların yanında literatürde dikkat çeken önemli bir nokta olarak duygu yönetimi konusunun daha çok eğitim bilimlerinde incelenmiş olmasıdır. Güngör (2019) tarafından hazırlanan yüksek lisans tezinde okul yöneticilerinin duygu yönetimi yeterlilikleri ele alınarak motivasyon ile ilişkisi incelenmiştir. Öğretmenlerin duygu yönetimi yeterliliklerinin farklı değişkenlere bağlı olarak değiştiği ve duygu yönetimi ile motivasyonlarının pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Araştırma konusu ile ilişkili olarak İşeri (2019) hazırladığı yüksek lisans tezinde bir yükseköğretim kurumundaki öğretim elemanlarının duygu yönetimi yeterliliklerini nicel yöntemlerle tespit etmiştir. Araştırma da diğerlerine göre yaşça büyük olan ve 11-20 yıl görev yapan (deneyimli) öğretim elemanlarının duygu yönetimi yeterliliklerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer bir çalışma olarak

Bellas(1999) da akademide duygusal emek konusunu ele almıştır. Bu çalışmaya göre akademide benzer iş ve görevlerde cinsiyete bağlı olarak gösterilen duygusal emeğin farklı olabileceği ifade edilmiştir. Kervancı (2008) tarafından yürütülen çalışma da ise farklı bir örneklem olarak büro çalışanlarının duygu yönetimi yeterlilikleri tespit edilmeye çalışılmıştır; buna göre, çalışanlar belirli gruplara ayrılarak duygu yönetimi ile ilgili eğitimler verilmiştir. Eğitim öncesi ve sonrası süreçler kıyaslanarak büro çalışanlarının duygu yönetimi yeterliliklerinin eğitimler ile değişip değişmediği tespit edilmeye çalışılmıştır. Sonuç olarak duygu yönetimi eğitimi programının duyguları yalın ve anlaşılır bir biçimde ifade edebilme, duyguları olduğu gibi gösterebilme, bedensel tepkileri kontrol edebilme, duygularla başa çıkma becerileri, öfkeyi yönetme ve büro çalışanlarının duygu yönetimi yeterlilik düzeylerinin geliştirilmesi üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Yukarıda bahsedildiği üzere çalışma yaşamında duyguların yeri, duygular ile liderlik vb konularda literatürde birçok çalışma mevcuttur. Ancak bir yükseköğretim kurumu örneğinde yöneticilerin duygu yönetimine ilişkin görüşlerini derinlemesine ele alan çalışmalara rastlanmaması bu çalışmanın alana sağlayacağı en temel katkı olacaktır. Çalışmayı önemli kılan bir diğer faktör ise, yönetici görüşlerinin deneyim durumuna göre değişiklik gösterip göstermediğinin incelenmesidir. Değişen teknolojik gelişmeler ile sosyal ve kültürel çevrenin deneyimli ve deneyimsiz yöneticiler üzerinde etkili olacağı dolayısıyla konu ile ilgili farklı görüşler ileri sürecekleri düşünülerek araştırmaya değer görülmüştür.

1- Duygu Yönetimi Davranışı

Duygular, günlük hayatımızın bir parçası olmasına karşın duyguları tanımlamak ve anlamak oldukça zor ve karmaşık bir süreçtir. Farklı bakış açılarına göre farklı tanımlamalar olmakla birlikte genel olarak duygu, bir bireye, nesneye ya da olaya karşı yöneltilen yoğun hislerdir (Yelkikalan,2006, s.42). Duygular ruh durumumuzun nasıl olduğu hakkında sinyaller veren kaynaklardır (Kuzucu, 2006, s.13). Duygu, bir hissin bireyde uyandırdığı düşünce, biyolojik ve psikolojik haldir ve bu hisler birleşerek ya da çeşitlenerek yüzlerce duygu ortaya çıkarmıştır (Goleman, 2014, s.373). Özellikle 1990' lı yıllardan bu yana yapılan çalışmalar işletmelerdeki problemlerin ve başarısızlıkların nedeni olarak teknik bilgi veya zekânın dışında farklı faktörlerin etkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Artık başarı ve kalitenin düşünüldüğü gibi zeka veya teknik beceriler ile değil duyguların doğru kullanımı, görmezden gelinmemesi vb konular ile ilgili olduğu anlaşılmıştır (Yelkikalan, 2006, s.43). Bu çerçevede, duygu yönetimi süreci, fikir alışverişi ve karar almada yalnız duygusal aklın hakim olması ya da duyguların bastırılarak yok sayılmasından öte duyguların farkında olarak doğru yer ve zamanda kullanılma becerisidir (Töremen ve Çankaya, 2008, s.34).

Öte yandan, duygu yönetimi, özellikle karmaşık iş ilişkilerinin hakim olduğu, iletişim ve etkileşimin hızla arttığı günümüz örgüt yapılarında önemli bir sosyal sermaye ve sinerji kaynağı haline gelmiştir (Titrek, Bayrakçı, Zafer, 2009, s.56). Örgütteki tüm bireyleri yönlendiren kişi olarak yöneticinin bu beceriye sahip olması duygu yönetiminin hâkim olduğu örgüt ikliminin oluşturulmasında kritik öneme sahiptir. Bu bağlamda, liderliği bir yönetim etkinliği olarak düşündüğümüzde, lider-

yöneticinin sahip olduğu birtakım beceri ve özelliklerin ortaya çıkardığı bazı duygusal etkiler bulunmakta olduğu ileri sürülmektedir (Töremen ve Çankaya, 2008, s.40). Bu etkiler aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 1: Liderlik Tarzları ve Duygusal Etkileri

Liderlik Tarzı	Duygusal Etkileri
Kumanda Edici Liderlik	Rutinlik sıkıntı, stres ve tepkisel davranışlar
Demokratik Liderlik	Uzlaşma, takım olma, örgüte olumlu yaklaşım
Koçluk	Bireylerin örgüte ve birbirlerine olumlu yaklaşımı,
Vizyoner Liderlik	Değişime karşı inanç, olumlu beklenti, yüksek idealler
İlişki Geliştiren Liderlik	Takım çalışması, güven ve özgüven
Dengeye Dayalı Liderlik	Duruma göre yaklaşım, hem olumlu hem olumsuz

Kaynak: Töremen ve Çankaya, 2008, s.40

Tablo 1’de de görüldüğü üzere yöneticilerin sahip oldu becerilere bağlı olarak geliştirdiği tarzlar örgütsel iklimini ve dolaylı olarak çalışanları etkilemektedir. Bu yönüyle, kurum içinde olumlu duyguların hakim olduğu örgütsel yapıların oluşturulmasında yöneticinin duygusal zeka becerilerine sahip olması önemli görülmektedir.

Duygusal zekâ becerilerinden biri olarak duygu yönetimi davranışı, duyguların kontrol edilmesi gibi basit bir süreçten ibaret değildir. Hochschild’in, duygu yönetimi davranışı için üç yoldan söz etmektedir. Bunlar; bilişsel, fiziksel veya ifadesel yollar ile duyguların yönetilmesidir (Demir, 2019, s.154). Buna göre, bilişsel yol; bilinçli ve farkında olarak hissedilen duyguları hatırlatan görüntü, fikir veya düşünceleri değiştirme çabasıdır. Fiziksel yol; duyguların bireyin bedeninde oluşturduğu fiziksel belirtileri önlemek için gösterilen çabadır. İfadesel yol ise hissedilen duygunun sergilenmesinde kullanılan jest, mimik gibi sözsüz iletişim unsurlarının değiştirilmesi çabasıdır. Duygu yönetimi davranışında temel amaç; herhangi bir durum veya olay karşısında bu durum ve olaya uygun duygu ve davranışın geliştirilmesi çabasını gösterebilmektir.

2- Örgüt Yaşamında Duygu Yönetimi

Çalışma yaşamında ortaya çıkan duyguların, çalışanların performansından motivasyonuna kadar örgütsel süreçlere etki eden birçok konu ile ilişkili olduğu bilinmektedir (Argon, 2015, s.378). Duygular, bireyin düşünce ve davranışlarını

doğrudan etkileme gücüne sahip olabildiğinden örgütün temel unsuru olan insanı anlamının en önemli araçlarından biridir (Akçay ve Doruk, 2012, s.4). Duygu yönetimi davranışı özellikle eğitim kurumlarında daha önemli hale gelmektedir. Eğitim kurumları bireylerarası etkileşimin yoğun olduğu, değer üreten ve geleceği şekillendirecek nesillerin yetiştiği kurumlardır. Bu kurumların nitelikli bireyler yetiştirmeleri, duygularının farkında, kendini tanıyan, duygularını yönetebilen ve etkin iletişim kurabilen bireyler yetiştirmeleri öncelikle çalışanların ve yöneticilerin bu becerilere sahip olması ile mümkün olabilmektedir (Argon, 2015, s.379). Drucker' a göre ise, örgütlerde yönetim işini başarıya ulaştıracak kişi yönetici olduğuna göre örgütsel yapı içerisinde duygu yönetiminin sağlanmasında da yönetici oldukça önemli bir role sahiptir (Duman, 2020, s.24). Benzer şekilde, Goleman'a göre de (Töremen ve Çankaya, 2008, s.34), yöneticilerin duygu yönetimi davranışı sergilerken duyguların tamamen bastırılması veya tamamıyla duygular ile hareket edilmesi yerine duyguların farkında olarak ve dikkate alınarak hareket edilmesi gerektiği ifade edilmektedir.

Hochschild, duyguların yönetilmesinde kullanılan iki davranış tekniğinden bahsetmektedir. Bunlar; yüzeysel davranma ve derinlemesine davranmadır. Yüzeysel davranma; bireylerarası iletişimde bireyin hissettiği duygu ile yansıttığı duygunun farklı olması söz konusudur. Bireyin işini kaybetmek istememesi, ilişkilerini koruma isteği gibi birçok sebep yüzeysel davranma sebebi olabilmektedir. Derinlemesine davranma ise birey hissettiği duyguları kendisinden beklenen role uygun hale getirmek için çabalamaktadır (Eroğlu, 2010, s.20).

Yönetici, yönetim işini yaparken yönetim süreçleri (planlama, örgütlenme, iletişim, eşgüdümleme ve değerlendirme) açısından duygu yönetimi davranışı sergilemektedir. Yöneticiler planlama aşamasında duygu yönetimi ile alınan kararların çalışanlar üzerindeki etkilerini tespit ederek duygusal çatışmaları önlemeyi amaçlamaktadır. Örgütlenme aşamasında duygu yönetimi ile belirlenen hedeflere ulaşmak için gerekli duygusal alt yapının oluşmasını sağlamaktadırlar (İşeri, 2019, s.32-33). Bu bağlamda iletişim aşamasında, örgüt içinde bireylerarası etkileşim ile ortaya çıkan duygusal durumdan bir sinerji oluşturmakta olduğunu ileri süren Çoruk'a göre (2012) eşgüdümleme aşamasında, her çalışanın sahip olduğu duyguları örgüt amaçları etrafında bir araya getirmeyi ve örgüt içi kabul edilebilir duyguları ortaya koyarak biz bilincine sahip örgüt kültürü oluşturmayı sağlamaktadır. Değerlendirme aşamasında ise yöneticiler yaşanan çatışmaların altında yatan duyguları içinde bulunan durum ve koşullara göre tespit ederek öngöründe bulunmayı hedefler. Bu aşamada olumlu ve zamanında yapılan geribildirimler ile birçok sorun ortaya çıkmadan önlenmiş olmaktadır.

3- Araştırmanın Amacı, Önemi, Kısıtları ve Yöntemi

Bu araştırmanın amacı, yükseköğretim kurumunda yönetici olarak çalışan deneyimli ve deneyimsiz yöneticilerin duygu yönetimi davranışına ilişkin görüşlerini bireysel ve örgütsel açıdan derinlemesine incelemek ve bu görüşlerin yöneticilerin deneyim durumuna göre değişiklik gösterip göstermediğini tespit etmektir. Çalışmada yükseköğretim kurumlarında çalışan yöneticiler ele alınarak duygu yönetimine ilişkin

görüşleri derinlemesine incelenmiştir. Araştırma da en büyük kısıt, pandemi ile ortaya çıkan iş yükü artışı ve esnek çalışma sistemine bağlı olarak yükseköğretim kurumunda çalışan yöneticilere ulaşmakta yaşanan güçlülüdür. Çalışmanın esas amacı yöneticilerin duygu yönetimi davranışına ilişkin görüşlerini bireysel ve örgütsel açıdan derinlemesine incelemek olduğundan deneyim durumu dışında başka değişkenlerin değerlendirmeye alınmaması da bir kısıt olarak değerlendirilebilir.

Araştırma bir yükseköğretim kurumunda çalışan yöneticilerin duygu yönetimi davranışına ilişkin görüşlerini bireysel ve örgütsel açıdan derinlemesine incelemeyi amaçladığından nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması kullanılarak yürütülmüştür. Durum çalışması araştırma sorularının geliştirilmesi ile başlayan, pilot çalışma yapılmasını, analiz biriminin belirlenmesini, araştırmaya katılacak bireylerin seçimini, verilerin toplanmasını, analiz edilmesini ve değerlendirilmesini kapsayan ve tartışma aşamasıyla tamamlanan kapsamlı bir süreçtir (Yıldırım ve Şimşek, 2018, s.292). Her durum kendi içinde bütüncül olarak ele alındığından bütüncül çoklu durum deseni kullanılmıştır. Görüşme formu, Çoruk ve Akçay (2012) tarafından geliştirilen Yönetim Süreçleri Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışı Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması adlı çalışmasından ve ilgili literatürden yararlanılarak oluşturulmuştur.

Veri toplama aracının geçerliliğini sağlamak için bir alan uzmanının görüşleri alınmıştır. Elde edilen bulgular katılımcılarla paylaşarak katılımcı teyidi sağlanmıştır. Güvenilirliğin sağlanması için LeCompte ve Goetz tarafından ileri sürülen iç güvenilirlik önerileri dikkate alınmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2018, s.275). Buna göre; elde edilen veriler herhangi bir yorum katılmadan doğrudan aktarılmış, araştırma birden fazla kişi ile yürütülmüş, veri çeşitlemesi yapılmış, konu ile ilgili yapılan çalışmaların sonuçları ile araştırma sonuçları teyit edilmiş ve kavramsal çerçeveye uygun olarak içerik analizi gerçekleştirilmiştir. Miles ve Huberman (1984) nitel veri analizi sürecini, birbirini takip eden üç aşamalı bir sınıflandırma içerisinde incelemektedir. Bu aşamalar; verilerin azaltılması, verilerin görsel hale getirilmesi, sonuca ulaşma ve teyit etmedir (Özdemir,2010, s.329). Bu doğrultuda araştırma amacı dışında kalan cümleler analize dâhil edilmemiştir. Tümevarım yöntemiyle her bir cümle belirli temalar, her bir tema belirli kategoriler altında toplanmıştır. Veriler tablo halinde görselleştirilerek bulgular aktarılmıştır. Bu doğrultuda hazırlanan çalışmanın temel problemleri şu şekildedir:

- Bir birey olarak yöneticiler için duygu yönetimi davranışı ne anlam ifade etmektedir?
- Bir çalışan olarak yöneticiler için duygu yönetimi davranışı ne anlam ifade etmektedir?
- Bazı yöneticiler etkin bir duygu yönetimine sahipken bazı yöneticiler neden etkin duygu yönetimi davranışı sergileyememektedir?
- Yöneticilerin sergilediği duygu yönetimi davranışı deneyim durumuna göre nasıl değişmektedir?

4- Araştırma Evreni ve Örneklemi

Araştırma kamuya ait bir yükseköğretim kurumunda çalışan 9 yönetici ile görüşmeler yapılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma amacına uygun olarak yöneticilerin 5'i deneyimli 4'ü deneyimsizdir. Örneklem, maksimum çeşitlik örnekleme yöntemi ve ölçüt örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi ile farklı birimlerde, farklı alanlarda çalışan yöneticilere ulaşılmıştır. Ölçüt örnekleme yöntemi ile deneyim durumuna göre sınıflandırmaya gidilmiştir. Buna göre yöneticilik süresi 0-3 yıla kadar olan yöneticiler deneyimsiz, 3 yıl ve üstü olan yöneticiler deneyimli kabul edilmiştir. Örneklem olarak yükseköğretim kurumunda çalışan yöneticilerin tercih edilme sebebi, özellikle sosyal bilimler dışında çoğunlukla bilinmeyen bir kavram olan duygu yönetimi davranışına ilişkin bir farkındalık kazandırmak, öğrenci-hoca-idare arasında yoğun bir şekilde gerçekleşen etkileşim ve iletişimin doğru bir şekilde yürütülmesine katkıda bulunmak ve duygu yönetimi davranışının yönetsel sorunların önlenmesi ve çözümünden bir aracı olarak kullanılmasını sağlamaktır.

5- Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Yöneticiler ile yapılan görüşmeler kayıt altına alınmıştır. Yüz yüze görüşme imkânının olmadığı durumlarda telefon ile görüşme yapılmış, katılımcıların rızası alınarak görüşmeler kayıt altına alınmıştır. Görüşmelerin sonunda yöneticiler deneyim durumuna göre gruplandırılarak, görüşme kayıtları tekrar tekrar dinlenmiş ve veriler metin haline getirilmiştir. Oluşturulan metinler daha önceden belirlenen tematik kodlar altında toplanarak içerik analizi gerçekleştirilmiştir.

Yıldırım ve Şimşek, (2018)'e göre içerik analizinde temel amaç elde edilen verilerden birbirine benzeyenleri belirli kavramlar ve temalar altında bir araya getirmek ve bunların düzenlenerek yorumlanmasıdır. Bu amaç doğrultusunda içerik analizinin aşamaları verilerin kodlanması, temaların bulunması, kodların ve temaların düzenlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanmasından oluşmaktadır.

6- Araştırma Bulguları

Yöneticiler ile yapılan görüşmelerden elde edilen veriler bu kısımda dört başlık altında ele alınmıştır; örnekleme ilişkin bilgiler, yöneticilerin duygu yönetimi ile ilgili bireysel görüşleri, yöneticilerin duygu yönetimi ile ilgili örgüte ilişkin görüşleri.

Tablo 2: Örneklemeye İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler

Değişken	Tür	Deneyimli	Deneyimsiz	Toplam
		Y.	Y.	Frekans
Cinsiyet	Kadın	2	-	2
	Erkek	3	4	7
Yükseköğretim kurumunda çalışma süresi	0-5 yıl	2	4	6
	5-10 yıl	-	-	-
	10-15 yıl	2	-	2
	15 yıl ve üstü	1	-	1
Yükseköğretim kurumunda yönetici olarak çalışma süresi	0-3 yıl	-	4	4
	3 yıl ve üstü	5	-	5
Çalışma alanı	Fen Bilimleri	-	1	1
	Sağlık Bilimleri	1	1	2
	Sosyal Bilimler	1	2	3
	Mimarlık ve Mühendislik	1	-	1
	İdari İşler	2	-	2
Eğitim durumu	Lisans	2	-	2
	Yüksek Lisans	1	3	4
	Doktora	2	1	3

Araştırmanın ilk amacı bir yükseköğretim kurumunda çalışan yöneticilerin bir birey olarak duygu yönetimi davranışına ilişkin görüşlerini belirlemek ve bu görüşlerin deneyim durumuna göre değişiklik gösterip göstermediğini ortaya koymaktır. Görüşme formunda yer alan 1-5 arası sorular bu amaca yöneliktir. Deneyim durumuna göre yöneticilerin duygu yönetimi ile ilgili bireysel görüşleri Tablo 3' de gösterilmiştir.

Tablo 3: Deneyim Durumuna Göre Yöneticilerin Duygu Yönetimi İle İlgili Bireysel Görüşleri

Kategoriler	Temalar	Örnek görüşler	Örnek görüşler
		Deneyimli Yönetici	Deneyimsiz Yönetici
İş yaşamında duygular	Profesyonellik	D.Y-1: İş yaşamında duyguların yeri vardır ve olmalı. Ancak ölçülü olmalıdır diye düşünüyorum. D.Y-3: İş yaşamında profesyonel davranmalı, özellikle olumsuz duygularımızı mümkün olduğunca işimize yansıtılmamalıdır.	D.sizY-3: İş hayatında duygular vardır. Profesyonel davranılması gerekir ama duyguları yok sayamayız. Duyguları mantıklı olarak kullanmak gereklidir. D.sizY-2: Hayatımızın her alanında olduğu gibi iş yaşamında duygularımız yer almakta. Bazen bu duyguların profesyonel bir yöneticiliğin önüne geçtiği durumlarda yaşanmaktadır.
	Karar Verme	D.Y-5: İş hayatımıza duygularımızı karıştırmamak gerektiği konusunda inancım olsa da bu yargı çok fazla uygulanabilir olmuyor. Ama karar verme konusunda duygusallık öne çıkıyorsa bu meslek etiğine de ters bir durum olur. Bu yüzden kontrollü bir duygusallık olması gerekiyor	D.sizY-2: İş yaşamında verdiğimiz kararlarda önemlide bir yeri olduğunu düşünüyorum. Alınacak kararların işletmenin, kurumun ya da çalışanların olumlu-olumsuz etkileneceği durumlar ortaya çıkacaktır.
	Mevzuata uygunluk/Taraf sızlık	D.Y-2: Profesyonel yönetiminde mevzuat birinci öncelik duygular ise tarafsızlık kazandırmalı yöneticiye. Duygusallık ise taraflı olmayı olaylara beraberinde getiriyor. D.Y-3: Çalışanlara hakkaniyetli ve objektif davranılmalı	D.sizY-1: Genel bir duygu durumu olsa da, her gün ve saat duygu durumu değişebilir. Ancak nihayetinde işimizin hakkını vermemiz, duygularımızı ise minimum seviyede dâhil etmemiz gerekir.
Duygu yönetim süreci	Empati ve Özdenetim	D.Y-5: Öncelikle insanlar için olumsuz olan ve karar verememe ya da ani hareketlere sebep olabilecek öfke, hurs, sinirlilik, empati kuramamak ve bunun gibi bir çok duyguyla başa çıkabilmek bence bir yönetici için oldukça elzem bir konu. Bu sebeple kendi duygularını yönetebilen bir yönetici olmak başarı getirir.	D.sizY-3: Duygu yönetiminin temeli empati yeteneğine dayanmaktadır. İyi bir iletişim yeteneği gerekir. Nasıl yaklaşacağını bilmelidir. D.sizY-4: Duyguları yönetme sürecinde tecrübe çok önemlidir. Bu sürecin de sonu yoktur. İnsan da sonsuz duygular mevcuttur. Öğrenme ve kontrol süreci sürekliktir. Bu nedenle duyguları yönetme sürecinin temeli öncelikle deneyimdir. Ayrıca duygu yönetimi için bireyin kendini tanıması ve özgüven sahibi olması gerekir.
Etkenler	Aile	D.Y-1: Bu kazanımının bir numaralı faktörünün aile olduğunu düşünüyorum. Sonra sırası ile din, çevre, eğitim vb... D.Y-3: Duygu yönetimi ailede baslar ve diğer faktörlerin tamamı yaşamın tamamında etkilidir.	D.sizY-2: Ben aileden kazanılacak bu duygunun çok önemli ve daha etkin olduğunu düşünüyorum. Ama tabii ki bu davranışın sonradan da kazanılabilecek ya da eğitim ile farkına varılacak ve geliştirilebileceğini de düşünmekteyim.
	Çevre ve Kişilik	D.Y-5: Öncelikle aile, sonrasında eğitim ve çevrenin katkılarıyla şekillenir.	D.sizY-1: Çevre en önemli faktör olabilir. Sonra da kişilik özellikleri. D.sizY-4: Kişilikle ilgilidir. Bireyin fıtratında varsa duygu yönetimini sergilemesi daha kolaydır.
	Örgütsel Yapı	-	D.sizY-4: İş ortamında ast üst ilişkisi, görev tanımlarının net olması duygu kontrolünü kazanılmasında etkilidir.
Stratejiler	Duyguları saklama/gözetme	D.Y-1: Duyguları ilk anda açığa vurmama. D.Y-2: Olaylara duygusal yöntemle bakmamaya çalışıyorum.	D.sizY-4: olaylara geniş açıdan bakabilmek ve sessiz kalmak

Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışına İlişkin Görüşlerinin Bireysel Ve Örgütsel Açından İncelenmesi
(An Individual And Organizational Investigation Of Managers' Perspectives On Emotion Management Actions)

Eşit yaklaşma	D.Y-3: Hak edene hak ettiği şekilde hakkaniyetli yaklaşıma çalışıyorum	D.sizY-2:Duygu yönetimi davranışında stratejim, yönetim anlayışında herkese mümkün olduğunca eşit ölçüde yaklaşmak ve kişilerin ve kurumun faydasına olabilecek kararlar almak.
Ortam değiştirme ve not alma	D.Y-4: Kendimi gergin hissettiğimde ortam değiştiririm. Başka bir işe yönelirim.	D.sizY-3: Var. Öfkelenmişim zaman veya tartışma anında not almak. Karşıdaki kişiyi dinlemek için not alıyorum. Doğru cevaplar vermeme ve daha sakin kalmamı sağlıyor. Özellikle olumsuz duyguların yönetilmesinde işe yarıyor.
Tarafsızlık ve Aidiyet	D.Y-3: Aşırı duygu yönetimi çalışanlar arasında objektif değerlendirmenin önüne geçer. Olumlu yönü ise çalışanlara değer verildiği için çalışanlarında aidiyet duygusu gelişir	D.sizY-2:Duygu yönetimi davranışının olumlu olarak gördüğüm yönleri, özellikle çalışanların motivasyonu ve kurum aidiyetleri sağlanması açısından onların duygu ve düşüncelerine önem verilmesi bir anlamda empati yapılmasının faydalı olacağını düşünmekteyim.
Avantaj/ dezavantaj	Verimlilik -	D.sizY-1: Duyguların da isimize optimum seviyede dahil olması verimliliği arttıracaktır. Aynen stres unsurunun kararında olmasının verimliliği artırması gibi
İletişim	-	D.sizY-4: Olumlu etkilediğini düşünüyorum. İletişim kurmamızı sağlarken aynı zamanda diğer çalışanların kendi aralarında da sağlıklı iletişim kurulmasını sağladığını düşünüyorum. Yönetici olarak çalışanları yönlendirmeyi kolaylaştırmakta.

Tablo 3 Devamı

Tablo 3' de Yöneticilerin duygu yönetimine ilişkin bireysel görüşleri deneyim durumuna göre ayrılmış, veriler belirli kategoriler altında sınıflandırılarak alt temalar oluşturulmuştur. Buna göre; deneyimli yöneticilerin iş yaşamında duyguların yerine ilişkin benzer görüşlere sahip olmadığını söylemek mümkündür. Deneyimli yöneticiler iş yaşamında duyguların belirli düzeyde var olabileceğini ifade etmekle birlikte rasyonalite ve profesyonelliğin ön planda olması gerektiğini vurgulamışlardır. Deneyimsiz yöneticiler ise duyguların iş yaşamının ayrılmaz bir parçası olduğunu ifade etmişlerdir. Duygu yönetim süreci ile ilgili yöneticilerin görüşleri mevzuata uygunluk/tarafsızlık, empati/özdenetim temaları altında toplanmıştır. Deneyimli ve deneyimsiz yöneticiler duygu yönetim sürecinin temelini mevzuata uygunluk, empati, kendine güven ve tecrübe gibi değişkenlere bağlı olduğunu ifade etmişlerdir.

Duygu yönetim davranışını etkileyen faktörleri deneyimli yöneticiler aile, eğitim ve çevre olarak ifade ederken deneyimsiz yöneticiler aile, çevre, kişilik ve örgütsel yapı olarak ifade etmişlerdir. Duygu yönetimine ilişkin deneyimli yöneticilerin geliştirdiği stratejiler, duyguları saklama/gözdardı etme, olaylara veya kişilere eşit yaklaşım ve ortamdaki uzaklaşma iken deneyimsiz yöneticilerin geliştirdiği stratejiler, olaylara bütüncül yaklaşım, sessiz kalmak, eşit davranmak ve not almaktır. Her ne kadar

deneyimli yöneticilerin duyguları göz ardı etme eğiliminde olduğu görülse de yapılan çalışmalar duyguları ifade etmenin duygu yönetimini ve psikolojik iyi oluşu sağladığını göstermektedir (Kuzucu, 2011, s.780). Son olarak duygu yönetimi davranışının oluşturabileceği avantaj ve dezavantajlara deneyimli yöneticiler çalışanlarda aidiyet oluşması ve objektif değerlendirmenin zarar görmesi olarak belirtmişlerdir. Deneyimsiz yöneticiler dezavantaj belirtmemekle birlikte duygu yönetimi davranışının çalışanlarda verimliliği arttıracığı kurum içi iletişimin güçleneceği ve aidiyet oluşacağını ifade etmişlerdir.

Araştırmanın ikinci amacı, bir yükseköğretim kurumunda çalışan yöneticilerin bir çalışan olarak duygu yönetimi davranışına ilişkin görüşlerini belirlemek ve bu görüşlerin deneyim durumuna göre değişiklik gösterip göstermediğini ortaya koymaktır. Bu bağlamda görüşme formunda yer alan 6-9 arası sorular bu amaca yöneliktir. Deneyim durumuna göre yöneticilerin duygu yönetimi ile ilgili örgüte ilişkin görüşleri Tablo 4' de gösterilmiştir.

Tablo 4: Yöneticilerin Duygu Yönetimi İle İlgili Örgüte İlişkin Görüşleri

Kategoriler	Temalar	Örnek görüşler	Örnek görüşler
		Deneyimli Yönetici	Deneyimsiz Yönetici
	Huzurlu çalışma ortamı	D.Y-4: Çağımız şartlarında bazen evimiz ve ailemizden daha çok işyerindeki arkadaşlarımızla bir aradayız. Eğer işyerimize gelirken pozitif duygularla değil negatif duygularla gelirse, işyerindeki performansımızda düşüş yaşayabilir ve verimli çalışamayız. Ama duygularımızı olumlu yönde yönetebilirsek huzurlu bir çalışma alanı oluşturabilir, böylece birbirimize karşı daha anlayışlı yaklaşabiliriz.	D.sizY-2: İnsanların hayatın her alanında duygularından bağımsız hareket etmeleri imkansız gibi bir şey buda insan olmanın gerektirdiği bir şey. Bu nedenle iyi bir yönetici çalışanların ve kendi yönetimi altında bulunan kişilerin duygu dünyasını iyi gözlemlemeli onları motive edecek yöntem ve hareket tarzını benimsemeli diye düşünmekteyim.
Motivasyon	Odaklanma	D.Y-5: Olumlu bir şekilde katkı sağlayacağını düşünüyorum. Çalışanların işlerine odaklanarak motivasyonunu artıracığını ve bu sayede performansının yükselmesini sağlayacaktır.	-
	Kişilik	-	D.sizY-1: Bu biraz da beklentilerle ilgili. Olaya profesyonel bakanların motivasyonu duygu durumlarına göre çok fazla değişmezken, duyguları daha galip olan kişiler için hayatı önem taşıyabilir. D.sizY-4: Kişiyi göre değişir. İçinde bulunulan durum ve olaya karşı kullanılmalıdır.

Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışına İlişkin Görüşlerinin Bireysel Ve Örgütsel Açından İncelenmesi
(An Individual And Organizational Investigation Of Managers' Perspectives On Emotion Management Actions)

Yenilikçilik	Yönlendirme	<p>D.Y-4: Eskiden iş hayatında yöneticiler otoriter konumdayken, günümüzde lider, yol gösterici olmalıdırlar. Buda duygu yönetimi davranışında başarılı olmanın gerekliliğini göstermektedir.</p>	<p>D.sizY-4: yöneticinin duygu yönetimi ile çalışanların yenilikçiliğe yönlendireceği konusunda emin değilim. Ama çalışanların fikirlerini rahatça ifade edebilmeleri için duygu yönetimi davranışı gerekli ve önemlidir.</p>
	Üretkenlik	<p>D.Y-1: çalışanın duygu birikimlerini kontrol etmesi ve bunları etkili yönlendirmesi nedeni ile yenilikçi bir tarz oluşturacağı kanaatindeyim.</p>	<p>D.sizY-1: Çok etki edeceğini düşünmüyorum. Ancak insanlar kendilerini rahat hissettikleri ortamlarda daha üretken olabilirler. Bu bağlamda doğru duygu yönetimi yenilikçiliğe pozitif katkı sunabilir</p>
Örgütsel yapı	Değer	<p>D.Y-3: Kurum çalışanlara insan olduğu için değer veriyor</p>	<p>-</p>
	Yakın ilişkiler	<p>-</p>	<p>D.sizY-1: Küçük ölçekli olduğu için düşünce, davranış ve duygular iç içe girmiş vaziyettedir. Bu da çalışma ortamının oldukça hayatın içinde olduğu anlamına gelmektedir.</p> <p>D.sizY-2: Şu an çalışmakta bulunduğum yükseköğretim kurumu duygusal bağların oldukça aktif olduğu ve profesyonel yöneticiliğin önüne set çektiğini düşünüyorum. Genel olarak daha önceki çalıştığım kurumlarda duygusallığa neredeyse hiç yer olmayan kurumlardı. Bu durum avantaj gibi görünse de olaylara her zaman duygusal yaklaşmak çözüm olmayabilir. Ben her zaman dengeli bir davranış modelinden yanayım...</p>
Olumlu duygular	Adil yönetim	<p>D.Y-1: eşitlik, adalet ve liyakat</p> <p>D.Y-2: İdarecilerin tarafsız olması yeterli</p>	<p>D.sizY-3: adil davranmak ve katılımı sağlamak</p>
	Çalışan görüşleri	<p>D.Y-3: Çalışanlarla bir araya gelinerek onların dinlenilmesi ve istekleri ön planda tutulmalı</p> <p>D.Y-5: Olumlu duyguların hâkim olması için en önemli şey yöneticisinden ya da yöneticilikten beklentisinin ne olduğunu açıkça ve özgür bir şekilde baskı hissetmeden ortaya koyan çalışanlar ve çalışanlarını objektif bir şekilde dinleyen, anlayan ve geniş bir vizyona sahip yönetici. Bununla birlikte fikirlere saygı göstermek, ön yargı taşımadan her çalışanına</p>	<p>D.sizY-4: Çalışan özgü davranılmalı, çalışanları iyi tanınması gerekir ve buna yönelik tutum takınılmalıdır. Çalışanların hâkim duyguları ortaya çıkararak olumlu yönde yönlendirmesi gerekir. Her çalışanın duygu haritasının çıkarılması ve ekip kurularak bunu analiz etmesi gerekir. Bu doğrultuda çalışanların sahip olduğu duygularını performansa ve amaçlar doğrultusunda</p>

	eşit bir şekilde yaklaşan ve sadece kurumunun ve çalışanlarının gelişimine destek olan bir yönetici, motivasyon ve başarıyı beraberinde getirir.	yönlendirilmesi gerekir.
Empati	D.Y-4: Kişilerin kendilerini ifade edebilmesi için ortam oluşturulabilir. Karşılıklı empati kurmak gerekir. Aradaki samimiyeti arttırmak için hafta sonları piknik gibi sosyal aktiviteler düzenlenebilir.	D.sizY-2: Öncelikle yöneticiler kişilerin bir robot değil bir insan olduklarını akıllarında çıkarmaları gerekir. Çalışılan kuruma aidiyet kazanılmasında yöneticilerin önemli rolü olduğunu düşünüyorum. Aidiyet kazanılan bir kurumda kişilerin kendilerini orada daha mutlu olmaları sağlanacaktır. İyi bir yönetici çalışanların ve yönettiği birimdeki herkesin duygu durumunun bilmesi en azında farkına varması ona büyük kolaylık sağlayacaktır.

Tablo 4: Devamı

Tablo 4' de Yöneticilerin duygu yönetimi ile ilgili örgüte ilişkin görüşleri yöneticilerin deneyim durumuna göre ayrılmış, veriler belirli kategoriler altında sınıflandırılarak alt temalar oluşturulmuştur. Duygu yönetimi davranışının çalışanların işyeri motivasyonu üzerindeki etkisine ilişkin farklı görüşlerin olduğu görülmektedir. Deneyimli yöneticiler ve bazı deneyimsiz yöneticiler duygu yönetimi davranışı ile huzurlu bir çalışma ortamı ve odaklanmanın sağlanacağını ifade ederken deneyimsiz yöneticiler motivasyonun kişiye ve beklentilerine göre değişeceğini ifade etmişlerdir. Aynı zamanda deneyimli yöneticiler duygu yönetimi davranışının yenilikçiliği olumlu etkilediği yönünde görüş belirtirken deneyimsiz yöneticiler etkilemediğini ifade etmişlerdir. Örgüt iklimi açısından bakıldığında yöneticiler çalıştıkları kurumu küçük ölçekli, yakın ilişkilerin olduğu ve insana değer veren bir kurum olarak tanımlamışlardır.

Son olarak, bu kurumda olumlu duyguların hâkim olması için neler yapılabileceğine ilişkin her iki grup da benzer ifadeleri kullanmıştır. Buna göre kurumda olumlu duyguların hakim olması için adil yönetim anlayışının hakim olması, çalışanların görüşlerinin alınması ve empati kurulması gerektiğinden bahsedilmiştir.

7- Tartışma

Yöneticilerin bir birey olarak duygu yönetimi davranışı hakkındaki görüşleri ile bir çalışan olarak duygu yönetimi davranışı hakkındaki görüşleri derinlemesine incelenmiş, elde edilen bulgular kapsamında öne çıkan bazı tartışma/değerlendirme konuları belirlemiştir. İlk olarak, kurum yöneticilerinin duygu yönetimi davranışına ilişkin bireysel görüşleri; iş yaşamında duygular, süreç, stratejiler, etkenler ve avantaj/dezavantajları olmak üzere çeşitli kategoriler altında bir araya getirilmiştir. Buna göre, deneyimli yöneticiler iş yaşamında duyguların belirli düzeyde var olabileceğini ifade etmekle birlikte rasyonalite ve profesyonelliğin ön planda olması gerektiğini vurgulamışlardır. Yapılan işin aksamaması ve doğru kararların

alınabilmesi için profesyonel davranılması gerektiğinin üzerinde önemle durulmuştur. Deneyimsiz yöneticiler ise duyguların iş yaşamının ayrılmaz bir parçası olduğunu ifade etmişlerdir. Bu noktada yöneticilerin duyguları tanımak ve kontrol edebilmek ile duyguları bastırmak ve göz ardı etmeyi birbiri yerine kullandığı görülmüştür. Deneyimli yöneticilerin iş yaşamında duyguların yerine ilişkin verdiği cevaplardan duyguların profesyonelliğin önünde bir engel (Ashforth ve Humphrey, 1995, s.99; Fisher ve Ashkanasy, 2000, s.123) olarak görüldüğü anlaşılmaktadır. Deneyimsiz yöneticiler ise duyguların iş yaşamının ayrılmaz bir parçası (Fisher ve Ashkanasy, 2000, s.123) olduğunu ifade etmişlerdir. Yöneticilerin deneyim durumuna göre görüşlerin değişmesi konunun son yıllarda yönetim alanında önemle incelenmesi ve yaşanan sosyo-ekonomik gelişmelere bağlı olarak artan farkındalık düzeyi ile açıklanabilir.

Diğer önemli bir boyut, duygu yönetimi davranışının kazanılmasında etkili olan faktörler deneyimli yöneticilere göre "aile" ve "çevre" olmakla birlikte deneyimsiz yöneticilere göre ise bunlar aile, çevre, kişilik ve kurumsal yapının kendisidir. Dolayısıyla "aile" ve "çevre" faktörünün her iki gruptaki yöneticiler için duygu yönetimi davranışının kazanılmasında etkili olduğu görülmektedir. Bu durum bireyin içinde yetiştiği aile ve çevreden ayrı düşünülemezliğinin, örgüt içerisindeki davranışlarının bu eksende şekilleneceğinin göstergelerinden biri olabilir.

Duygu yönetimine ilişkin deneyimli yöneticilerin geliştirdiği stratejiler, duyguları saklama/gözdürme, olaylara veya kişilere eşit yaklaşım ve ortamdan uzaklaşma iken deneyimsiz yöneticilerin geliştirdiği stratejiler, olaylara bütüncül yaklaşım, sessiz kalmak, eşit davranmak ve not almaktır. Duygu yönetimi davranışı geliştirebilmek için deneyimli ve deneyimsiz yöneticilerin farklı stratejiler belirlediği görülmektedir. Bu durum, Hochschild' in duyguların yönetilmesinde kullandığı yüzeysel ve derinlemesine davranma ile açıklanabilir. Yüzeysel davranma; bireylerarası iletişimde bireyin hissettiği duygu ile yansıttığı duygunun farklı olması söz konusudur. Bireyin işini kaybetmek istememesi, ilişkilerini koruma isteği gibi birçok sebep yüzeysel davranma sebebi olabilir. Derinlemesine davranma ise birey hissettiği duyguları kendisinden beklenen role uygun hale getirmek için çabalamaktadır (Eroğlu, 2010, s.20). Buna göre deneyimli yöneticilerin geliştirdiği stratejiler yüzeysel davranma, deneyimsiz yöneticilerin geliştirdiği stratejiler derinlemesine davranma olarak sınıflandırılabilir. Deneyimsiz yöneticilerin duygu yönetimi davranışının avantajları belirterek dezavantaj belirtmemesi de iş yaşamında duygu yönetimini gerekli ve önemli görmesinin bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Aynı zamanda Hochschild duygu yönetim sürecinin sosyal etkileşim ile ilerlediğini belirtmiştir (Seçer, 2007, s.826). Buna göre özellikle eşit davranmak, sessiz kalmak vb cevaplar veren yöneticilerin duygularını yönetirken diğerlerinden etkilendiğini göstermektedir.

İkinci olarak kurum yöneticilerinin duygu yönetimi davranışına ilişkin örgütsel görüşleri; motivasyon, yenilikçilik, örgütsel yapı ve olumlu duygu olmak üzere çeşitli kategoriler altında bir araya getirilmiştir. Duygu yönetimi davranışının çalışanların

işyeri motivasyonu üzerindeki etkisine ilişkin farklı görüşlerin olduğu görülmektedir. Deneyimli yöneticiler ve bazı deneyimsiz yöneticiler duygu yönetimi davranışı ile huzurlu bir çalışma ortamı ve odaklanmanın (motivasyonun) sağlanacağını ifade ederken deneyimsiz yöneticiler motivasyonun kişiye ve beklentilerine göre değişeceğini ifade etmişlerdir. Literatüre bakıldığında Güngör (2019) tarafından hazırlanan yüksek lisans tezinde öğretmenlerin duygu yönetimi ile motivasyonlarının pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Deneyimsiz yöneticilerin bireyi ön plana alan bakış açısı verilen cevaplardaki ve literatür ile olan farklılığı açıklamaktadır. Araştırma da yaş değişkeni ele alınmamakla birlikte deneyimli ve deneyimsiz yöneticiler arasında kuşak farkı olduğu düşünülmektedir. X, Y ve Z kuşaklarının sahip olduğu kişilik özelliklerinin de cevaplardaki farklılık üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Nitekim İşeri (2019), yaşça büyük olan ve deneyimli sayabileceğimiz (11-20 yıl) öğretim elemanlarının duygu yönetimi yeterliliklerinin daha yüksek olduğunu ifade etmiştir. Duygu yönetim yeterliliklerinin yüksek olması esasında çalışanların duygularını örgüt amaçları doğrultusunda kontrol altında tutabilmesi olarak ifade edilebilir (Tekin ve Akgemci, 2019, s.5274). Bu ise literatürde duygusal emek olarak ele alınmaktadır. Konu ile ilgilenen araştırmacılar özellikle müşteri ile doğrudan ilişki ve iletişimin kurulduğu, sağlık sektörü gibi yoğun ve stresli meslekler mesleklerde (Koç, 2019, s. 132, Uysal, 2020, s.68) çalışanların duygusal emeğe ilişkin görüşlerini, duygusal emeğin, etkilerini ve sonuçlarını (Eroğlu, 2007, s. 237) inceleyebilirler.

Yöneticiler, duygu yönetimi davranışının iş yaşamındaki yeri, etkileri ve geliştirilen stratejiler olmak üzere birçok soruda farklı görüş bildirmesine karşın kurumda olumlu duyguların hâkim olması için yapılması gerekenler hususunda benzer cevaplar vermişlerdir. Bu durum kurumların/birimlerin benzer sorunlar yaşamasıyla ilişkilendirilebilir. Buna göre kurumda olumlu duyguların hâkim olması için adil yönetim anlayışı, çalışanların görüşlerine önem verilmesi ve empatinin gerekli olduğu belirtilmiştir.

Sonuç ve Öneriler

Çalışmada “Bir yükseköğretim kurumunda çalışan deneyimli ve deneyimsiz yöneticilerin bir birey ve çalışan olarak duygu yönetimi davranışına yönelik görüşleri nedir?” sorusuna yanıt aranmıştır. Çalışmanın temel amacı yöneticilerin duygu yönetimi davranışı hakkındaki görüşlerini tespit etmek ve bu görüşlerin deneyim durumuna göre değişip değişmediğini ortaya koymaktır. Elde edilen veriler göstermektedir ki yöneticilerin duygu yönetimi davranışı ile ilgili görüşleri deneyim durumuna göre birçok noktada farklılık göstermektedir. Bu durumun deneyimli yöneticilerin standart iş yapma süreçlerine bağlı kalmayı tercih etmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Bunun yanı sıra duygusal örüntülerin bireyin kişiliği ile ilgili olması (Şarlak, 2008, s.6) ve yapılan işin niteliği (Basım ve Beğenirbaş, 2012, s.79) farklı görüşlerin çıkış sebebi olarak düşünülebilir. Bireyin günlük yaşamda sahip olduğu duyguların iş yaşamından ayrı düşünülmemeyeceği, duyguların iş yapma süreçlerinden çatışma yönetim tarzlarına kadar (Özdemir ve Özdemir, 2007, s. 408) birçok konuyu etkilediği günümüz yönetim dünyasının en önemli gerçeklerindedir.

Her ne kadar hızlı bir teknolojik gelişme yaşansa da insan bir örgütün en temel sermayesidir. Bu sermayenin etkin kullanımı onu tanımak ve anlamaktan geçmektedir. Duygu, düşünce ve davranış bütününde insanı anlamak için ise önce duyguları tanımak gereklidir.

- **Yöneticiler için öneriler:** Çalışma kapsamında özellikle deneyimli yöneticilerin duygular ve duygu yönetimi davranışına ilişkin farkındalıklarının arttırılması oldukça önemlidir. Duyguları doğru karar alınmasındaki rolü ve önemi yöneticilere aktarılmalıdır. Bu becerilerin diğer çalışanlar tarafından da kazanılması öncelikle yöneticilere ve işlemeye bağlıdır. Beklentilerin karşılandığı, duyguların ifade edilebildiği, iş stresinin azaltıldığı örgütlerde çalışanların duygularını yönetme ve örgüt amaçları doğrultusunda kullanabilme becerisini gösterebileceği de unutulmamalıdır (Bayhan, 2018, s.359). Duygular ile ilgili farkındalıkların arttırılması özellikle yerleşmiş bir kanıya sahip deneyimli yöneticiler de oldukça zordur. Bu sebeple ilk önce bir birey olarak duyguların farkına varılması, var olan olumlu veya olumsuz tüm duyguların doğru bir şekilde yönetilmesi eğitimler ile sağlanmalıdır. Duygusal zekâ becerilerini geliştirmeye yönelik verilecek uygulamalı eğitimlerin önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Duygu yönetimi eğitimi programının duyguları yalın ve anlaşılır bir biçimde ifade edebilme, duyguları olduğu gibi gösterebilme, bedensel tepkileri kontrol edebilme vb. (Kervancı, 2008) hususlarda sağladığı katkılar ve yönetim süreçleri (İşeri, 2019) üzerindeki etkisi göz önüne alındığında konunun işletmeler için önemi anlaşılmaktadır.
- **Araştırmacılar için öneriler:** Konu ile ilgili çalışmak isteyen araştırmacılar farklı değişkenler belirleyerek yöneticilerin duygusal farkındalıklarını veya duygusal okuryazarlıklarını derinlemesine ele alan çalışmalar yapabilir. Eğitim, sektör gibi farklı değişkenlerin yanı sıra kurumlar arası karşılaştırmayı esas alan çalışmalar da yapılabilir. Çalışmada elde edilen bulgular kısıtlı örneklem ve nitel araştırma yöntemi gereği genellenebilir nitelikte değildir. Genellenebilir sonuçlar için farklı örneklem büyüklüklerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Kaynakça

- Ashforth, B. E. & Humphrey, R. H. (1995). Emotion İn The Workplace: A Reappraisal. *Human relations*. 48(2), 97-125.
- Arslan, R., Mazan, İ. ve Aydın, E. (2013). Yönetimde Değişen Duygu Zekâ İlişkisi ve Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 6(3), 99-116.
- Akın, M., (2004). İşletmelerde Duygusal Zekânın Üst Kademe Yöneticiler İle Astları Arasındaki Çatışmalar Üzerindeki Etkileri (Yayınlanmış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Akçay, C., & Çoruk, A. (2012). Çalışma Yaşamında Duygular Ve Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme. *Eğitimde Politika Analizi Dergisi* 1(1), 3-25.
- Argon, T. (2015). Öğretmenlerin Sahip Oldukları Duygu Durumlarını Okul Yöneticilerinin Dikkate Alıp Almamalarına İlişkin Görüşleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 15(1), 377-404.
- Basım, H. N., Beğenirbaş, M. (2012). Çalışma yaşamında duygusal emek: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 77-90.
- Bayhan, İ. (2018). Liderlik davranışının duygusal emek ve yenilikçi iklim üzerindeki etkisinde sosyal sermaye ile entelektüel sermayenin aracılık rolü: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*
- Bellas, M. L. (1999). Emotional Labor İn Academia: The Case Of Professors. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science* 561(1), 96-110.
- Çoruk, A. (2012). Yönetim Süreçleri Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışları (Yayınlanmış Doktora Tezi). Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Duman, M. Ç. (2020). Yöneticilerin İnsan İlişkileri Becerisi Üzerine Bir İnceleme. *Malatya Turgut Özal Üniversitesi İşletme ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 1(2), 23-45.
- Demir, G. (2019). Kişilerarası İletişimde Duygu Yönetiminin Rolü: Öğretmen-Öğrenci İletişimi Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi* 6(11), 153-167.
- Eroğlu, Ş. G. (2014). Örgütlerde Duygusal Emek Ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 147-160.
- Eroğlu, E. (2010). Örgütsel İletişimin İş Görenlerin Duygu Gösterimlerinin Yönetimine Olan Etkisi. *Selçuk İletişim Dergisi* 6(3), 18-33.
- Fidanboy, C. Ö.(2019)Çalışanların Pozitif ve Negatif Duygu Durumlarının İş Yaşamında Akış Deneyimine Etkileri: Ar-Ge Çalışanları Üzerine Bir İnceleme. *Journal of Yaşar University* 14, 69-81.
- Fisher, C. D. & Ashkanasy, N. M. (2000). The Emerging Role Of Emotions İn Work Life: An İntroduction. *Journal of Organizational Behavior* 21, 123-129.
- Gardner, L. & Stough, C. (2002). Examining The Relationship Between Leadership And Emotional İntelligence İn Senior Level Managers. *Leadership & Organization Development Journal* 23(2), 68-78.
- George, J. M. (2000). Emotions And Leadership: The Role Of Emotional İntelligence. *Human relations* 53(8), 1027-1055.

- Goleman, D., (2014). Duygusal Zekâ. 37. Baskı. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Güngör, A., (2019). Okul Yöneticilerinin Duygu Yönetimi Yeterlilikleri İle Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi, Uşak.
- Gökalp, N. (2019). Duygu Eğitimi ve Felsefe. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi 1(1), 77-81.
- İşcan, Ö. F., & Karabey, C. N. (2007). Örgüt İklimi İle Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 6(2), 180-193.
- İşeri, B., (2019). Üniversite Öğretim Elemanlarının Duygu Yönetimi Yeterlilikleri (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Kırşehir.
- 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.
- Kararımk, 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.
- Kervancı, F. (2008). Büro Çalışanlarının Duygu Yönetimi Yeterlilik Düzeylerinin Geliştirilmesinde Duygu Yönetimi Eğitimi Programının Etkisi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- 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. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.
- Kuzucu, Y. (2011). Duyguları ifade etme ölçeği'nin uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları. Kastamonu Eğitim Dergisi, 19 (3), 779-792.
- Koç, A. D. (2019). Pozitif Psikolojik Sermaye ile Duygusal Emek Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- McColl-Kennedy, R. J., Anderson, D. R. (2002). Impact Of Leadership Style And Emotions. The Leadership Quarterly 13, 545-559.
- Özdemir, M. (2010). Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 11(1), 323-343.
- 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.
- 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.

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.

Tekin, Ç. İ., Akgemci, T., (2019). Çağrı Merkezi Çalışanlarının Duygusal Emek ve İşten Ayrılma Niyetlerinin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi. Social Sciences Studies Journal (SSSJJournal), 45, p. 5274-5284.

Titrek, O., Bayrakçı, M., & Zafer, D. (2009). Okul Yöneticilerinin Duygularını Yönetme Yeterliklerine İlişkin Okul Yöneticisi Ve Öğretmenlerin Görüşleri. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (18), 55-73.

Töremen, F., & Çankaya, İ., (2008).Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi. Kurumsal Eğitim-Bilim Dergisi 1(1), s.33-47.

Uysal, G. (2020). Hemşirelerde başkalarının duygularını yönetme becerisi: ölçek uyarlama çalışması. Yayımlanmış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul

Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2018). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. 11.Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yelkikalan, N. (2006). 21. yüzyılda girişimcinin yeni özelliği: Duygusal zekâ. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi , 1, 39-50.



T.C.
YOZGAT BOZOK ÜNİVERSİTESİ
ETİK KOMİSYONU
BAŞVURU DEĞERLENDİRME FORMU

BAŞVURU BİLGİLERİ	ARAŞTIRMANIN ADI	Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışına İlişkin Görüşlerinin Bireysel ve Örgütsel Açıdan İncelenmesi	
	ARAŞTIRMANIN TÜRÜ	<input type="checkbox"/> Anket/Ölçek/Skala Çalışması <input checked="" type="checkbox"/> Niteliksel Çalışma	<input type="checkbox"/> Gözlemsel Çalışma <input type="checkbox"/> Diğer
	GELEN EVRAK SAYISI	E-858736335-770-1356	
	YÜRÜTÜCÜ/DANIŞMAN (Unvan, Ad-Soyad, Kurum, Bölüm)	Öğr. Gör. Kübra SAĞLAM Yozgat.Bozok Üniversitesi Şefaati Meslek Yüksekokulu	
	ARAŞTIRMACILAR (Unvan, Ad-Soyad, Kurum, Bölüm)		
VARSA	ARAŞTIRMACILAR (Unvan, Ad-Soyad, Kurum, Bölüm)		
	RAPORTÖR (Unvan, Ad-Soyad, Kurum, Bölüm, Telefon, E-Posta)		Tarih/İmza
	DIŞ UZMAN (Unvan, Ad-Soyad, Kurum, Bölüm, Telefon, E-Posta)		Tarih/İmza

KARAR BİLGİLERİ	KARAR NO:18/17	TARİH: 20.01.2021	
	Yukarıda bilgileri verilen Etik Komisyonu başvuru dosyası ile ilgili belgeler araştırmının gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş çalışmanın başvuru dosyasında belirtilen merkezlerde gerçekleştirilmesinde etik sakınca <u>bulunmadığına/bulunduğuna</u> karar verilmiştir.		
	Değerlendirme Sonucu		
	<input type="checkbox"/>	Uygun dur	
<input checked="" type="checkbox"/>	Düzeltilme gereklidir (Açıklayınız)		
	<input type="checkbox"/> Düzeltmeleri görmek istiyoruz	<input type="checkbox"/> Düzeltmeleri görmemize gerek yok	
	Uygun değildir (Açıklayınız)		
Açıklama	Yozgat Bozok Üniversitesi Etik Komisyonu Yönergesi kapsamında değerlendirilerek "sorularda bulunan "Genç Bir Yönetici Olarak/Deneyimli Bir Yönetici Olarak" cümlesinin soru başlığı olarak kullanılması ve mevcut sorulardan çıkartılmasından sonra" uygun görülmesine karar verilmiştir.		

ÇALIŞMA ESASI	Yozgat Bozok Üniversitesi Etik Komisyonu Yönergesi
---------------	--

ETİK KOMİSYONU ÜYELERİ

Prof. Dr. Yunus ÖZGER Etik Komisyonu Başkanı Fen Edebiyat Fakültesi Öğretim Üyesi	
Doç. Dr. Suat ERDEM İlahiyat Fakültesi Öğretim Üyesi	Doç. Dr. Mehmet SAĞLAM Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi
Doç. Dr. İbrahim DOĞAN İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi	Doç. Dr. Alper MUMYAKMAZ Fen Edebiyat Fakültesi Öğretim Üyesi
Dr. Öğr. Üyesi Ayşe ŞENER TARLAK Sağlık Bilimleri Fakültesi Öğretim Üyesi	Öğr. Gör. Güldal DOLU Sorgun Meslek Yüksekokulu Öğretim Elemanı