

YÖNETİM SÜREÇLERİ AÇISINDAN YÖNETİCİLERİN DUYGU YÖNETİMİ DAVRANIŞLARI ÖLÇEĞİ: GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK ÇALIŞMASI*

SCALE OF MANAGERS' EMOTION MANAGEMENT BEHAVIOURS IN TERMS OF MANAGEMENT PROCESSES: A VALIDITY AND RELIABILITY STUDY

Adil Çoruk**

R.Cengiz Akçay***

ÖZET

Bu çalışmanın amacı Yönetim Süreçleri Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışları Ölçeği'nin geçerlik ve güvenirlik çalışmasını yapmaktır. Bu amaçla yükseköğretim kurumunda görev yapan öğretim elemanları çalışmanın katılımcıları olarak seçilmiştir ve çalışma 205 katılımcı (126 erkek, 79 kadın) ile gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin yapı geçerliğini belirlemek için faktör analizi yapılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin altı faktörden oluştuğu saptanmıştır. Bu faktörler yönetim süreçleri göz önünde bulundurularak “Karar Verme”, “Planlama”, “İletişim”, “Örgütlenme”, “Eşgüdümleme” ve “Değerlendirme” olarak adlandırılmıştır. Maddelerin ayırt ediciliklerini belirlemek amacıyla madde-toplam ölçek korelasyonları incelenmiştir ve ölçeğin iç tutarlılığının yüksek olduğu bulunmuştur. Ölçeğin güvenirliği Cronbach alfa güvenirlik katsayısı kullanılarak test edilmiş ve ölçeğin güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ölçekteki faktörler arası korelasyonlar incelenmiş ve faktörler arasında anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Araştırma sonuçları ölçeğin yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin yönetim süreçleri açısından duygu yönetimi davranışlarını ölçmede kullanılabileceğini göstermiştir.

Anahtar kelimeler: Duygu, duygu yönetimi, yönetim süreçleri

ABSTRACT

The purpose of this study is to make validity and reliability analysis of Scale of Managers' Emotion Management Behaviours in terms of Management Processes. For this purpose, the instructors who work in higher education insitutions have been chosen as the participants of the study. Factor analysis has been done to determine the structure validity. After the factor analysis, it has been found out that the scale includes 6 factors. Considering the management processes, these factors have been named as Decision Making, Planning, Communication, Organization, Coordination and Evaluation. Item-total scale correlations were examined to determine discriminations of items and the scale has high internal consistency. The reliability of the scale has been analysed through Cronbach Alpha Value and the scale has been found as reliable. The correlations between factors in the scale are examined and significant relations between factors are seen. The findings shows that this scale is suitable to implemet in higher education institutions to determine managers' emotion behaviours in terms of management processes.

Key words: Emotion, emotion management, management processes

GİRİŞ

Duygu bizi insan yapan yegâne niteliklidir. Duygu sosyal bağları oluşturmak, izlemek ve korumak için kullanılır. Duygu aynı zamanda çatışmada, sosyal hareketlilikte ve sosyal değişimde de önemli bir elemandır (Hochschild, 2011). Duygu genellikle bazı uyarıcılara karşılık verilen içedönük olarak bireyselleştirilmiş psikolojik bir terim olarak

* Bu makale R. Cengiz AKÇAY danışmanlığında yürütülen “Yönetim Süreçleri Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışları” adlı doktora tezinden hazırlanmıştır.

** Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, adilcoruk@hotmail.com

*** Prof.Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, cengiz_akcay@hotmail.com

tanımlanmıştır. Fineman (1993) tarafından yapılan çalışma duyguları sosyal alana yerleştirmiştir. Fineman duyguların bir çalışma alanı olarak dâhil 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).

Örgütsel bağlamda geleneksel olarak birçok teori Weber, Taylor ve Fayol gibi teorisyenlerin rasyonel geleneğinden etkilenmiştir. Bu gelenekler bilişi duygulardan üstün görmektedir. Bununla birlikte bireylerdeki duygularla ilgili daha yeni fizyolojik bulgular bilişin tek başına işlemediğini ortaya çıkarmıştır. Damasio (1994) aklın etkili bir şekilde işlemesi için duygunun vazgeçilmez olduğunu iddia etmiştir. 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).

Duygular hem işte hem de iş dışında, hayatın her alanındaki günlük deneyimlerdir. Duygular karşılaşılan olaylara ve durumlara yönelik bir tepkidir veya tepkilerin bir nedenidir. Duyguların önemli rolü olmasına rağmen 1990'lı yıllara kadar örgütsel araştırmalarda vurgulanmadığı görülmektedir (Fox ve Spector, 2002). 20. yüzyılın sonlarında ve 21. yüzyılın başlarında psikoloji alanında irrasyonalistler ve içgüdüselciler daha etkin hale gelmiştir (Tran, 1998). Bu doğrultuda bilim adamları örgütlerin aşırı derecede rasyonel olan modelini sorgulamaya başlamışlardır ve işyerindeki duygu araştırmaları gelişmeye başlamıştır (Fineman 2000; Ashkanasy, Härtel ve Zerbe, 2002; Brotheridge ve Lee, 2008). Bunun ilk kilometre taşları duyguların örgütün amaçları doğrultusunda yönetilmesi ve bireyler için gerekli olan örgütsel duygu kurallarının tanımlanmasıdır (Scherer ve Tran, 2001). Son yıllarda Hochschild'ın (1983) "The Managed Heart" adlı çalışmasından sonra, örgüt araştırmacıları çalışanların duygusal yaşamlarını ve örgütlerde duyguların rolünü göz önünde bulundurmaya başlamışlardır (Miller, 2002). Özellikle 1995 yılında Daniel Goleman'ın Duygusal Zekâ isimli kitabıyla örgütlerde duygular önem kazanmaya başlamıştır ve 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).

Duygular çalışma yaşamının ayrılmaz bir parçasıdır (Fischer ve Manstead, 2008). 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). Duygular, 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). 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 örgütlerin, cansız bireylere ya da herhangi bir duygu içermeyen ilişkilere benzediği söylenebilir. Duygular enerji ve bağlılık üretirler, anlamlar taşırlar, hedefleri ve kaygıları işaret ederler ve örgütlerde ahlaki tutumları yansıtır. Sonuç olarak duygusuz örgütlerden çok fazla motivasyon, bağlılık veya çalışanlardan ahlaki bağlanma beklenemez (Fischer ve Manstead, 2008).

Duyguların sadece birey olarak çalışanlar için yararlı sonuçları yoktur, ayrıca örgütler için de yararlı sonuçlar doğurur, önemli işlevler üstlenir. Örgütsel duyguların iki temel işlevinden söz edilebilir. Birincisi, örgütte ortak duyguların tecrübe edilmesi örgüte karşı bağlılığı oluşturarak ve artırarak örgütsel sınırların oluşturulmasına katkıda bulunur. Örgütsel duyguların ikinci işlevi hırsı, başarı odaklılığı teşvik etmek ve hatta maksimum düzeyde performans sergilemek için çalışanlar arasında rekabeti teşvik etmektir. Liderler tarafından ifade edilen övgü ve saygı gösterme gibi olumlu duyguların örgüte karşı olumlu duyguları artırması ve sonuç olarak çalışanların performanslarını yükseltmesi muhtemeldir. Örgütsel duygular örgütsel bağlılığın yükselmesine ve işbirlikçi bir iklime yardımcı olabilir (Fischer ve Manstead, 2008).

Bazı yazarlar da duyguların sosyal iletişim işlevine vurgu yapmışlardır. 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). Parkinson ve diğ. (2005) birçok duygunun çoğu kez diğerlerinin tepkilerini etkileyerek kişilerarası işleve hizmet ettiğini belirtmiştir. Duygular örgütsel etkileşimlerin gelişmesini ve bunların sonuçlarını şekillendiren aktif süreçler olarak görülebilir. 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).

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). Üst düzey yöneticilerin liderlik tarzının ve davranışının çalışanlar ve örgütsel sonuçlar üzerinde önemli etkisinin olduğu kabul edilir. 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) 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).

Bireyler hem günlük yaşamda hem de işte duyguların istilası içindedir. 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). Çalışanların zamanla iş yaşamında karşılaştıkları duygusal durumlar bireylerin hem iş tutumlarını hem de davranışlarını şekillendirmektedir (Ashkanasy ve Daus, 2002). Fredrickson ve Losada (2005) işyerindeki olumlu duygusal deneyimlerin hem bireysel olarak çalışanların hem de örgütün işlevselliğini geliştirerek örgütü dönüştürdüğünü iddia etmektedir (Kimberley ve Härtel, 2007). Dolayısıyla duyguların ve duygusal yaşamın sosyal ve örgütsel davranışta oynadığı rolü belirlemek, ortaya koymak, duyguların işyerindeki etkilerine bakış açısına daha duyarlı olmak gerekmektedir.

Özetle etkili bir duygu yönetiminin hem bireysel hem de örgütsel açıdan etkileri bulunmaktadır. Bireysel açıdan bakıldığında, çalışanların işyerinde yaşadıkları sorunların başında gelen duygusal kaynaklı sorunların üstesinden gelindiğinde bireyin kendisini mutlu ve huzurlu hissedeceği, bu durumun da bireyin işdoymunu ve memnuniyet düzeyini artırarak performansına olumlu etki edeceği düşünülmektedir. Bu durum da dolaylı olarak örgütsel ve yönetsel açıdan olumlu sonuçlar doğuracaktır. Olumlu bir duygusal iklime sahip örgütlerde çalışanlar arası ilişkiler daha etkin olacak ve bu durum da olumsuz duyguların barınmasını zorlaştırarak örgütte bir sinerji meydana getirecektir ve örgüt performansının artmasına neden olacaktır. Burada yöneticilerin duygu yönetimi davranışları önem kazanmaktadır. Yurtdışındaki çalışmalar incelendiğinde duygu yönetimine ve özellikle de örgütlerdeki duygusal iklime yönelik çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Nokelainen, Ruohotie ve Tirri (2007) tarafından Finlandiya’da yetişkin çalışanlar ve öğretmenler üzerinde yapılmış olan uygulama ile “*Emotional Leadership Questionnaire*” ölçeği geliştirilmiş ve yapı geçerliği test edilmiştir. Ayrıca Little ve arkadaşları (2011) tarafından “*Interpersonal Emotion Management Scale*” ölçeği geliştirilmiştir. Duygusal iklime yönelik olarak da Yurtsever ve De Rivera (2010) tarafından geliştirilen “*Emotional Climate Questionnaire*” ölçeği bulunmaktadır. Ülkemizde ise yapılan çalışmaların daha çok duygusal zekaya yönelik çalışmalar olduğu ve kullanılan ölçeklerin benzer ölçekler olduğu görülmektedir. Görüldüğü gibi alandaki çalışmalar sınırlıdır. Duyguların gerek ifade edimi gerekse yönetiminin kültürden kültüre farklılık gösterdiği de açıktır. Bu nedenle yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarını belirlemeye yönelik bir ölçek geliştirilmesinin alana önemli katkı yapacağı düşünülmüştür. Özellikle bilgi üreten ve toplumsal gelişmede büyük önem taşıyan kurumların başında gelen üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının duygu yönetimi daha da önemlidir. Araştırma ve eğitim-öğretim olmak üzere iki önemli işlevi üstlenen öğretim elemanlarının işinde yaratıcı ve verimli olabilmesi, kendisini örgütün bir parçası olarak görmesi, kendisini işiyle özdeşleştirmesi için olumlu duyguların ve yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarının etkisi oldukça önemlidir. Bu nedenlerle öncelikle yükseköğretim düzeyinde böyle bir ölçeğin geliştirilerek, yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarının ortaya konulmasının gerekli olduğu düşünülmektedir. Bu çalışmada yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarını belirlemeye yönelik geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılmış ve bir ölçek geliştirilmesi amaçlanmıştır.

YÖNTEM

Araştırmanın Katılımcıları

Araştırmanın geçerlik ve güvenilirlik çalışması 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.

“Yönetim Süreçleri Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışları Ölçeği”nin amacı üniversitede görev yapan yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarını yönetim süreçleri açısından 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 (“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 görev yapan 205 öğretim elemanı ile gerçekleştirilmiştir. Deneme ölçeği 2012 yılı Nisan ayında araştırmacı tarafından katılımcılara elden ulaştırılarak uygulanmıştır.

Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırmaya katılmayı kabul eden öğretim elemanlarından gelen yanıtlar doğrultusunda ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. 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 testle karşılaştırılmış, ayrıca test madde korelasyonları hesaplanmıştır. Ölçeğin güvenilirlik çalışmaları kapsamında ise Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır.

BULGULAR

Geçerlik Çalışması

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). 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).

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 0,962, Bartlett testi ki kare değerinin ise 7732,427 (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.

Veri setinin faktör analizine uygun olduğuna yönelik ulaşılan bulgulardan sonra Temel Bileşenler Analizi yöntemi kullanılarak faktör analizi yapılmıştır. 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 1'de verilmiştir. Ölçeğin faktör yük değerlerinin .436 ile .790 arasında değiştiği görülmektedir.

Tablo 1. 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 bazı maddeler şunlardır:

Madde: Duyguların hayatın yaşanmaya değer yönü olduğunu (vazgeçilmezliğini) kabul ederler.

Madde: Anlaşmazlık durumlarında her iki tarafın içinde bulunduğu duygusal koşulları dikkate alarak karar verirler.

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 bazı maddeler şunlardır:

Madde: Çalışanların mutlu olmasını sağlayacak etkinlikler planlarlar.

Madde: 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 bazı maddeler şunlardır:

Madde: Çalışanlarla konuşmaktan ve birlikte çalışmaktan mutluluk duyduklarını gösterirler.

Madde: Astlarına yardımcı olurken samimi (gerçek) bir ilgi gösterirler.

Yukarıdaki tabloda dördüncü boyutun .481 ile .790 arasında değişen 6 maddeden oluştuğu görülmektedir. Bu boyut yönetim süreçlerinden “**Örgütlenme**” 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 bazı maddeler şunlardır:

Madde: Duyguların paylaşıldığı bir kurumsal yapıyı hâkim kılmaya çalışırlar.

Madde: Çalışanların birbirlerinin duygularını paylaşacak bir yapı oluşturmaya dönük etkinlikler düzenlerler.

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 eşgüdümlemiş 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 bazı maddeler şunlardır:

Madde: Yapılan işe bütün enerjilerini harcamaları konusunda çalışanların duygularını harekete geçirirler.

Madde: Çalışanların duygularını örgüt amacı doğrultusunda yönlendirmek için küçük sürprizler yaparlar.

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 bazı maddeler şunlardır:

Madde: Çalışanların duygularına ilişkin yapıcı geribildirim verirler.

Madde: Kurumsal verimliliğin ve etkililiğin artırılmasında olumlu duyguların katkısına önem verirler.

Maddelerin ayırt ediciliklerini belirlemek amacıyla madde-toplam ölçek korelasyonları incelenmiştir. Tablo 1’de madde ölçek korelasyonlarının .501 ile .826 arasında değiştiği görülmektedir. Madde-toplam korelasyonun 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, 2003) 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 1’de sunulmuştur. Grupların puanlarında, üst grup lehine gözlenen farkın anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu doğrultuda bu maddelerin ayırt ediciliklerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Güvenirlilik Çalışması

Yönetim Süreçleri Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışları Ölçeğinin güvenirlik değerini belirlemek için güvenirlik testi yapılmıştır ve ölçeğin Cronbach Alpha güvenirlik değerinin ,982 gibi oldukça yüksek düzeyde güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Faktörlerin ayrı ayrı güvenirlik 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 2. 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 2’de verilmiştir. Korelasyon katsayısının .70’dan 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 dereceleme 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.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bireyler gerek iş, gerekse iş dışındaki yaşamlarında birçok duygu yaşamaktadır. 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). Duygular, davranışları pek çok şekilde etkileyebildiğinden örgütteki davranışları anlamak açısından önemlidir (Özkalp ve Cengiz, 2003). Örgütlerde duygu kavramı özellikle 1980'li yıllardan sonra önem kazanmıştır. Fakat bu konuda ülkemizde yeterli çalışmanın yapıldığını söylemek zordur. Ülkemizde yapılan çalışmaların daha çok duygusal zekaya yönelik çalışmalar olduğu görülmektedir. Bu araştırma ile “Yönetim Süreçleri Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışları Ölçeği” geliştirilmiş ve ölçeğin geçerlik ve güvenilirlikleri test edilmiştir. Öncelikle 47 maddelik bir ölçek hazırlanmış ve hazırlanan bu ölçek denenmek üzere Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'nde görev yapmakta olan öğretim elemanlarına uygulanmıştır. 205 öğretim elemanından dönen veriler üzerinde geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapıldıktan sonra, ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda ölçekte bulunan 7 madde gerekli koşulları sağlamadığı gerekçesiyle anketten çıkarılmış ve toplam 40 madde kalmıştır. Faktör analizi sonucu ölçeğin altı faktörlü bir yapıya sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bu boyutlar yönetim süreçleri olan “Karar Verme”, “Planlama”, “İletişim”, “Örgütlenme”, “Eşgüdümleme” ve “Değerlendirme” olarak adlandırılmıştır. Maddelerin ayırt ediciliklerini belirlemek amacıyla madde-toplam ölçek korelasyonları incelenmiştir ve madde ölçek korelasyonlarının .501 ile .826 arasında değiştiği görülmektedir. Madde-toplam korelasyonun pozitif ve yüksek olması, maddelerin benzer davranışları örneklediğini gösterir ve testin iç tutarlığının yüksek olduğunu gösterir. Madde ayırt ediciliğiyle ilgili daha fazla kanıt toplamak amacıyla katılımcıların ölçekten aldıkları toplam puanlar hesaplanmıştır. Ölçek toplam puanlarına göre alt ve üst %27'lik gruplardaki katılımcıların maddelere verdikleri yanıtlardan elde edilen puanlar, ilişkisiz t testi ile karşılaştırılmış, grupların puanlarında, üst grup lehine gözlenen farkın anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu doğrultuda bu maddelerin ayırt ediciliklerinin yüksek olduğu söylenebilir. Yönetim Süreçleri Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışları Ölçeği'ndeki faktörler arası korelasyonlar incelendiğinde ise .679 ile .852 arasında değiştiği ve faktörler arasında anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Ölçekte yer alan maddeler 5'li Likert tipi bir dereceleme (“1” Hiç Katılmıyorum, “2” Katılmıyorum, “3” Kısmen Katılıyorum, “4” Katılıyorum ve “5” Tamamen Katılıyorum) üzerinden değerlendirilmektedir. Bu şekilde bir dereceleme yapıldığında alınabilecek en yüksek puan 200, en düşük puan ise 40 olacaktır. Ölçekte ters madde bulunmadığı için ölçekten alınan yüksek puanlar duygu yönetimi davranışı konusunda yöneticilerin daha başarılı olduğu sonucunu ortaya çıkaracaktır. Ölçeğin güvenilirlik çalışması kapsamında Cronbach Alpha güvenilirlik değerlerine bakılmıştır ve bu değerler .982 gibi oldukça yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Faktörlerin ayrı ayrı güvenilirlik değerlerine bakıldığında yine bu değerlerin de yüksek düzeyde güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

ÖNERİLER

Ölçek mevcut haliyle yükseköğretim kurumlarında görev yapan öğretim elemanlarına uygulanmıştır ve ölçeğin kullanılabilirliği görülmüştür. Ölçeğin güvenilirlik ve geçerlik çalışmaları farklı eğitim kademelerinde ve farklı örneklerde tekrarlanabilir. Ülkemiz örneğinde bakıldığında yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarına ilişkin çalışmaların olmadığı görülmektedir. Geliştirilen bu ölçeğin alandaki bu boşluğu doldurma açısından katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu ölçek üzerinde gerekli düzenlemeler ve uyarlamalar yapılarak farklı öğretim kademelerinde (ilköğretim, ortaöğretim) çalışmalar yapılabilir. Bu çalışmada yöneticilerin duygu yönetimi davranışları yönetim süreçleri açısından ele alınmıştır. Yöneticilerin duygu yönetimi davranışları, performans değerlendirme, iş doyumunu, örgütsel bağlılık vb. değişkenlerle ilişkilendirilerek yeni çalışmalar yapılabilir. Ayrıca yapılacak çalışmalar yöneticilerle görüşme yapılarak nitel araştırmalarla desteklenebilir.

KAYNAKÇA

- Anderson, L. (2002). *How to manage emotional climate in the workplace*. 05 12, 2011 tarihinde thebusinessjournal.com adresinden alındı.
- 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., Härtel, C. E. J., & Zerbe, W. J. (Eds.). (2002). *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice*. Armonk, NY: Sharpe.
- Brotheridge, C. M. ve Lee, R. T. (2008). Introduction: The emotions of managing: an introduction to the special issue. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (2), 108-117.
- Büyüköztürk, Ş. (2009). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Ankara: Pegem Akademi.
- Callahan, J. L., ve McCollum, E. E. (2002). Conceptualizations of Emotion Research in Organizational Contexts. *Advances in Developing Human Resources*, 1 (4), 4-21.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Pegem Akademi.
- Domagalski, T. A. (1999). Emotion in organizations: Main currents. *Human Relations*, 52 (6), 833-852.
- Erkuş, A. ve Günlü, E. (2008). Duygusal zekânın dönüşümcü liderlik üzerine etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi*, 9 (2), 187-209.
- Fineman, S. (1993), "Organizations as emotional arenas", in Fineman, S. (Ed.), *Emotion in Organizations*, Sage Publications, London, pp. 9-35.
- Fineman, S. (Ed.). (2000). *Emotion in organizations* (2nd ed). London: Sage.
- Fischer, A. H., & Manstead, A. S. (2008). Functions of emotion from an organizational perspective. Ashkanasy, N. M. & Cooper, C. L. (Eds). *Research Companion to Emotion in Organizations*. (pp. 605-616). Cheltenham, UK: Elgar.
- Fox, S. ve Spector, P. E. (2002). Emotions in the workplace. The neglected side of organizational life introduction. *Human Resource Management Review*, 12, 167-171.
- Fredrickson, B. L. ve Losada, M. F. (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American Psychologist*, 60, 678–686.

Grama, B. ve Botone, D. (2009). The role of emotions in organizational behaviour. *Annals of the University of Petroşani, Economics* , 9 (3), s. 315-320.

Hareli, S., Rafaeli, A., & Parkinson, B. (2008). Emotions as social entities: interpersonal functions and effects of emotion in organizations. Ashkanasy, N. & Cooper, C. L. (Eds). *Research Companion to Emotion in Organizations* (pp. 349-359). Cheltenham, UK: Elgar.

Härtel, C. E., Ashkanasy, N. M., & Zerbe, W. J. (2005). What an Emotions Perspective of Organizational Behavior Offers. Hartel, C. E., Zerbe, W. J., & Ashkanasy, N. M. (Eds). *Emotions in Organizational Behavior* (pp. 359-367). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.

Hochschild, A. (2011). *The Presentation of Emotion*. 7 31, 2011 tarihinde http://www.pineforge.com/upmdata/13293_Chapter4_Web_Byte_Arlie_Russell_Hochschild.pdf adresinden alındı.

Kalaycı, Ş. (2008). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.

Kimberley, N., ve Härtel, C. E. (2007). Building a climate of trust during organizational change: The mediating role of justice perceptions and emotion functionality, intentionality and morality. *Research on Emotion in Organizations* , 3, 237-264.

Miller, K. (2002). The experience of emotion in the workplace: Professing in the midst of tragedy. *Management Communication Quarterly* , 15 (4), 571-600.

Özçelik, H., Langton, N., & 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* , 2 (23), 186-203.

Özkalp, E. ve Cengiz, A. A. (2003). İşyerinde duygular ve yönetimi. *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* (s. 943-955). Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

Pescosolido, A.T. (2005), Managing emotion: a new role for emergent group leaders, Hartel, C. E., Zerbe, W. J., & Ashkanasy, N. M. (Eds). *Emotions in Organizational Behavior* (pp. 317-334)., Emotions in Organizational Behavior, Lawrence-Erlbaum, London.

Scherer, K. R., & Tran, V. (2001). Effects of emotion on the process of organizational learning. Dierkes, M., Child, J. & Nonaka, I. (Eds). *Handbook of Organizational Learning* (pp. 369-392). Oxford University Press.

Spector, P. E. ve Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior. Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. 12;. *Human Resource Management Review* (12), 269–292.

Tran, V. (1998). The role of the emotional climate in learning organisations. *The Learning Organization*, 5 (2), 99-103.

EXTENDED ABSTRACT

The purpose of this study is to make validity and reliability analysis of Scale of Managers' Emotion Management Behaviours in terms of Management Processes. For the initial control of the scale, the literature of the subject has been searched and the items in the related scales have been listed as the first step in which a 60-item pool has been prepared. This item pool has been distributed to the specialists to be evaluated in terms of meaning, content, comprehensibility and clarity. After the specialists' evaluation, 47 - item scale has been prepared and the pilot scheme has been implemented on the 250 instructors of

Çanakkale Onsekiz Mart University who have different titles and seniorities. It has been found out and 126 of the participants are male and 79 of them are female. For the items, 5 point likert scale (“1” Totally disagree, “2” disagree, 3” partially, “4” agree, “5” Totally agree) has been used.

The findings achieved after the pilot scheme, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) tests have been implemented in order to determine the suitability for factor analysis. It has been found out that KMO test which shows that the scale is valid for the factor analysis is 0,964 and Barlett test chi square value is 8424, 496 (df=1081, p=0t 00). That KMO value is over 0,90 can be interpreted that item set is perfect to implement factor analysis (Kalaycı, 2008). Moreover, the Barlett test value shows that item set is appropriate for factor analysis.

In this study, varimax rotating technique has been used. After the factor analysis, it has been seen that the scale includes 6 dimension of which eigenvalue is over 1; %54.97 of the total variance is explained by the first sub-dimension, repetadly %367 by the second sub-dimension, %3.23 by the third dimension, %2.93 by the fourth dimension, %2.35 by the fifth dimension and %218 by the sixth dimension. 6 sub-dimension explains %69.34 of the total variance in the scale.

After the factor anaylsis, 7 items have been taken out of the the scale because of not providing the necessary conditions and 40 items have been taken into consideration. Factor anaylsis displays that the scale consists of a 6-factor structure. These dimensions have been named as Decision Making, Planning, Communication, Organization, Coordination, and Evaluation which are the Management Processes. The firts dimension with 5 items named as Decision Making consists of the items of which factor loads are between .519 and .771 The second dimension with 6 items named as Planning includes the items of which factor loads are between .436 ad .623. The third dimension with 14 items named as Communication takes the items of which factor loads are between .467 and .758. The fourth with 6 items dimension named as Organization includes the items of which factor loads are between .481 and .790. The fifth dimension with 5 items named as Coordination consists of the items of which factor loads are between .467 and .728. Lastly, the sixth dimension with 4 items named as Evaluation takes the items of which factor loads are between .506 and .667. Item-total scale correlations were examined to determine discriminations of items and item-total scale correlations are seen to vary between .501 and .826. Positive and high item-total scale correlations show that items are sampling the similar behaviors and the scale has high internal consistency. Total scores taken from the scale by participants were calculated for gathering evidence related to discriminations of items. According to scale total scores, substances in the lower and upper 27% of the participants in groups that were obtained by the responses compared using with independent t test and there is a significant difference in favor of the upper group. Accordingly, we can say that these items have high discriminations.

Reliability test has been implemented to find out the reliability value of the scale and Cronbach Alpha Value has been seen as .982 which shows that the scale is a highly reliable. The factors have been analysed partially in terms of reliability and it has been found out that the reliability value in the first dimension is .894, .882 in the second dimension, .957 in the third dimension, .865 in the fourth dimension, .836 in the fifth dimension and .916 in the sixth dimension. These values imply that dimensions of the scale are also reliable. When the correlations between factors in The Scale of Managers’ Emotion Management Behaviours

in Terms of Management Process are examined the correlation coefficients to vary between .679 and .852, and significant relations between factors are seen.

The Scale of Managers' Emotion Management Behaviours in terms of Management Processes includes 40 items. As it is implemented in 5 grades likert rating, the maximum point gained from this scale is 200 and the minimum is 40. Since the scale does not include reverse item, as the points increase, it can be concluded that the success of managers in emotion management behaviours is high.

The present form of the scale has been implemented on the instructors who work in higher education institutions and the scale has been decided as a valid one. Reliability and validity of the scale can also be repeated in different education levels and various sampling groups. The scale is prepared for the intention of filling a gap in emotion management. By benefiting from this scale, numerous studies can be managed in emotion management. The studies can be supported by implementing new variables and qualitative techniques.