T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DUYGUSAL ZEKA İLE ÇATIŞMA YÖNETİMİ İLİŞKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

Övgü TURGUT

2501180413

TEZ DANIŞMANI

Doç. Dr. K. Övgü ÇAKMAK OTLUOĞLU

İSTANBUL-2023

ÖZ

DUYGUSAL ZEKA İLE ÇATIŞMA YÖNETİMİ İLİŞKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

ÖVGÜ TURGUT

Günümüzde iş yaşamında gittikçe artan rekabet ve hızlı değişen koşullar, çalışanlarda stres ve huzursuzluk yaratmaktadır. Bu durum da çatışmaların artmasına neden olabilmektedir. Yöneticiler günlerinin büyük bir kısmını çatışmaları çözmek için ayırmak zorunda kalmakta ve bu da verimsizlik, performans düşüklüğü, örgüte bağlılığın azalması ve iş gücü kaybı gibi birçok problemi de beraberinde getirmektedir.

Kişilerin, herhangi bir çatışma anında verdikleri tepki ve çatışmayı yönetme biçimleri farklılık göstermektedir. Kimileri çatışmayı, daha akılcı ve soğukkanlı bir şekilde yönetebilirken, kimileri de hislerini ve güdülerini kontrol edemeyebilmektedir. Kişilerin çatışmayı yönetirken oluşan bu davranış farklılıklarını yaratan etkenlerden birinin duygusal zeka olduğu düşünülmektedir. Duygusal zeka en temel anlamıyla kişinin duygularını bastırmadan ve duygularının kölesi de olmadan karar alabilme ve bu doğrultuda davranabilme yeteneğidir. Tüm bunlar doğrultusunda, duygusal zekası yüksek kişilerin çatışma anında daha empatik ve çözüm odaklı davrandıkları ileri sürülebilir. Bu bağlamda tez çalışmasında, çalışanların duygusal zekalarına odaklanılmış ve duygusal zekanın çatışma yönetimi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Veri toplama aracı olarak anketten yararlanılmış ve toplamda 202 kişiye ulaşılmıştır. Hipotezleri test etmek için tekli ve çoklu regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Yapılan tekli regresyon analizi sonucunda, duygusal zekanın çatışma yönetimini pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği saptanmıştır. Ayrıca duygusal zekanın alt boyutları olan öz farkındalık, sosyal farkındalık, öz denetim ve ilişki yönetiminin çatışma yönetiminin alt boyutları olan işbirliği, uyma, uzlaşma, kaçınma ve hükmetmeyi nasıl etkilediği de çoklu regresyon analizleri ile incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda duygusal zekanın alt boyutlarının işbirliği ve uzlaşmayı pozitif yönde etkilerken, uyma, kaçınma ve hükmetmeyi negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Zeka, Çatışma, Çatışma Yönetimi

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL INTELLIGENCE AND CONFLICT MANAGEMENT AND A RESEARCH

ÖVGÜ TURGUT

Turmoil in the rapidly changing conditions as well as excess competition are great sources of high levels of unrest and stress for the working class of the current century. This situation generally leads to conflicts in the work environment. Consequently, many managers are spending their time and effort to resolve conflict-related issues although they can not totally prevent the resultant low productivity, performance, loyalty, and high levels of job quitting on most occasions.

The reaction and management manners of each person might not be the same as another. Some have the ability to handle conflict cases with a more rational and calmer attitude while others can not be that successful at controlling instinctive reactions. Emotional intelligence is pointed out as one of the main factors which differentiate the general attitudes of a professional in a conflict situation. Emotional intelligence is briefly defined as the mitigation ability between the totally emotional and emotion-free (i.e. suppressed) states of a human being. This definition itself leads to the idea that any professional with high emotional intelligence might have a higher potential to exhibit empathetic and solution-oriented behavior in a conflict. Based on this deduction this study attempts to analyze the effect of emotional intelligence on conflict management. A survey is used in order to collect data from 202 professionals. In order to test the proposed hypothesis various single and multivariate regression analyses are performed. The single variate analysis confirms the idea that claims a direct and significant relationship between emotional intelligence and conflict management abilities. In addition, the relationship between some subfactors of emotional intelligence such as self-awareness, social awareness, self-control, relation management, and the subfactors of conflict management abilities such as cooperation,

obeyance, avoidance, mitigation, dominance are also investigated with several other regression tests. All of this effort showed subfactors of emotional intelligence have a positive effect on cooperation and mitigation while having a negative effect on subfactors of conflict management such as obeyance, avoidance, and dominance.

Keywords: Emotional Intelligence, Conflict, Conflict Management

ÖNSÖZ

Duygusal zeka ile çatışma yönetimi arasındaki ilişki geçmişten günümüze araştırmacıların ilgisini çeken bir konu olmuştur. İlk kez 1990 yılında ortaya atılan duygusal zeka kavramı, en temel anlamıyla kişinin duygularını ve iç güdülerini iyi bir şekilde kontrol edebilmesi şeklinde ifade edilmektedir. Ayrıca duygularını iyi kontrol edebilen kişilerin herhangi bir çatışma anında çatışmayı iyi yönetebildikleri ve olumlu sonuçlar elde edebildikleri ileri sürülmektedir. Yapılan çeşitli araştırmalar da bu savı destekler niteliktedir. Özellikle son yıllarda örgütler duygusal zekası yüksek çalışanları işe almanın önemini kavramışlardır. Buna göre duygusal zekası yüksek çalışanların diğer çalışanlara göre iletişim becerilerinin çok daha gelişmiş olduğu gibi aynı zamanda çatışma sonucunda farklı ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması gibi olumlu sonuçlar elde edebildikleri de tespit edilmiştir. Bu doğrultuda tez çalışmasının kapsamı, duygusal zekanın çatışma yönetimi üzerindeki etkisinin incelenmesi şeklinde belirlenmiştir. Tez çalışmasında ayrıca duygusal zekanın alt boyutlarının çatışma yönetiminin alt boyutları üzerindeki etkisi de incelenmiştir. Tez çalışması kapsamında veri toplama yöntemi olarak anketten yararlanılmış ve sadece beyaz yakalı çalışanlardan veri toplanmıştır. Gerçekleştirilen araştırmada 202 beyaz yakalı çalışana ulaşılmıştır. Yapılan çoklu regresyon analizleri sonucunda, kişilerin duygusal zekalarının tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejilerini pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir.

Hiçbir zaman desteğini benden esirgemeyen, ümidimin kırılmasına izin vermeyen ve beni devamlı motive eden tez danışanım Doç.Dr.K.Övgü Çakmak Otluoğlu'na tez çalışmam boyunca görüş ve önerileriyle bana yol gösterdiği için çok teşekkür ederim. Ayrıca tezin her aşamasında benden manevi desteğini esirgemeyen çok değerli arkadaşım Aydan Gökçe Öztürk'e çok teşekkür ederim. Hayatımın her anında desteklerini esirgemeyen annem Billur Dinçer ve ablalarım Özgü Turgut ve Havvanur Turgut'a minnetlerimi sunarım.

İSTANBUL, 2023

ÖVGÜ TURGUT

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....ii

ABSTRACT..... iii

ÖNSÖZ.....v

TABLOLAR LİSTESİ.....ix

ŞEKİLLER LİSTESİ.....xi

KISALTMALAR LİSTESİ.....xii

GİRİŞ.....1

BİRİNCİ BÖLÜM
DUYGUSAL ZEKA

1.1.Duygusal Zeka Kavramı..... 5

1.2.Duygusal Zekayı Oluşturan Unsurlar..... 6
1.2.1.Öz Farkındalık..... 7
1.2.2. Öz Denetim..... 7
1.2.3.Motivasyon..... 8
1.2.4.Empati..... 9

1.3.Duygusal Zeka Kavramının Tarihsel Gelişimi..... 10

1.4. Duygusal Zeka Modelleri..... 13
1.4.1. Mayer ve Salovey Duygusal Zeka Modeli..... 13
1.4.2.Bar-On Duygusal Zeka Modeli..... 16
1.4.3. Cooper ve Sawaf Duygusal Zeka Modeli..... 19
1.4.4.Goleman Duygusal Zeka Modeli..... 20
1.4.5. Schutte Duygusal Zeka Modeli:..... 21

1.5. İş Hayatında Duygusal Zekanın Önemi..... 22

İKİNCİ BÖLÜM
ÇATIŞMA YÖNETİMİ

2.1.Çatışma Kavramı..... 26

2.2. Çatışma Süreci..... 27

2.3.Çatışma Yaklaşımları..... 30

2.3.1.Geleneksel Yaklaşım 30
2.3.2. Davranışsal Yaklaşım 32
2.3.3. Etkileşimci Yaklaşım 33

2.4.Çatışma Türleri 34
2.4.1.Örgüt İçindeki Yerine Göre Çatışmalar 34
2.4.1.1.Dikey Çatışma 34
2.4.1.2.Yatay Çatışma 34
2.4.1.3.Emir Komuta-Kurmay Çatışması 35
2.4.2. Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışmalar 35
2.4.2.1.Potansiyel Çatışma 35
2.4.2.2.Algılanan Çatışma 36
2.4.2.3.Hissedilen Çatışma 36
2.4.2.4.Açık Çatışma 36

2.5.Çatışmanın Etkileri 36
2.5.1.Çatışmanın Örgüt Üzerindeki Etkileri 37
2.5.2.Çatışmanın Birey Üzerindeki Etkileri 38

2.6. Çatışma Yönetimi 39

2.7. Çatışma Yönetimi Modelleri 41
2.7.1. Blake ve Mounton'ın Çatışma Çözüm Biçimleri Ölçeği 41
2.7.2. Thomas'ın Çatışmayı Çözme Yöntemleri Modeli 42
2.7.3. Rahim ve Bonoma'nın Çatışma Yönetimi Stilleri Modeli 44
2.7.3.1.1.Uzlaşma(Kazanan Yok-Kaybeden Yok)(Karşılılı Ödün Verme) 45
2.7.3.1.2.Bütünleştirme(Kazan-Kazan)(Problem Çözme) 46
2.7.3.1.3.Ödün Verme(Kaybet-Kazan)(İtaat Etme) 47
2.7.3.1.4.Hükmetme(Kazan-Kaybet)(Üstünlük Kurma) 48
2.7.3.1.5.Kaçınma(Kaybet-Kaybet)(Geri Çekilme) 49

2.8.Örgütlerde Çatışmanın Doğurduğu Olumlu ve Olumsuz Sonuçlar 51

2.9.Duygusal Zeka İle Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişki 53

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
DUYGUSAL ZEKA İLE ÇATIŞMA YÖNETİMİ İLİŞKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

3.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi 56

3.2.Araştırmanın Modeli 57

3.3.Araştırmanın Uygulama Alanı..... 58

3.4.Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları..... 58

3.5.Araştırmanın Hipotezleri 58

3.6.Veri Toplama Yöntemi ve Aracı..... 59
3.6.1.Duygusal Zeka Ölçeği 59
3.6.2.Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği 59
3.6.3.Demografik Veriler 60

3.7.Kullanılan İstatistik Analizler..... 60

3.8.Bulgular ve Değerlendirme 60
3.8.1.Faktör Analizi Sonuçları..... 60
3.8.2.Güvenilirlik Analizi Sonuçları 76
3.8.3.Demografik Özellikler..... 79
3.8.4.Tanımlayıcı Analizler..... 80
3.8.5.Korelasyon Analizleri..... 81
3.8.6. Hipotez Testleri 83

SONUÇ..... 91

KAYNAKÇA 96

EKLER.....**107**

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Duygusal Zekanın Tarihi Gelişime Ait Beş Dönem 11
Tablo 1.2: 1900'lü Yıllardan Günümüze Duygusal Zekanın Gelişimi.....12

Tablo 1.3: Salovey ve Mayer Duygusal Zeka Modeli.....14

Tablo 1.4: Baron Duygusal Zeka Modeli.....17

Tablo 1.5: Baron'un Duygusal Zeka Modelinin Alt Boyutları.....18

Tablo 1.6: Dört Köşe Modeli.....19

Tablo 1.7: Goleman Duygusal Zeka Modeli.....20

Tablo 2.1: Çatışma Yaklaşımlarının Karşılaştırılması.....33

Tablo 2.2: Çatışma Yönetimi Stillerinin Uygun Olup Olmadığı Yerler.....50

Tablo 3.1: KMO İstatistiğinin Yorumlanması.....62

Tablo 3.2: Duygusal Zeka Ölçeğinin Varimax Yöntemi ile Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları.....63

Tablo 3.3: Düzeltilmemiş Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Varimax Yöntemi ile Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları.....67

Tablo 3.4: Düzeltilmiş Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Varimax Yöntemi ile Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları.....71

Tablo 3.5: Duygusal Zeka Ölçeğinde Yer Alan İfadelerin Güvenilirlik Analizi.....77

Tablo 3.6: Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeğinde Yer Alan İfadelerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....78

Tablo 3.7: Demografik Veriler.....80

Tablo 3.8: Duygusal Zeka Ölçeğinin Tanımlayıcı Analizleri.....81

Tablo 3.9: Duygusal Zeka Ölçeğinin Alt Boyutlarının Tanımlayıcı Analizi.....81

Tablo 3.9: Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeğinin Tanımlayıcı Analizi.....82

Tablo 3.11: Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeğinin Alt Boyutlarının Tanımlayıcı Analizi.....82

Tablo 3.12: Korelasyon Analizi.....82

Tablo 3.13: Duygusal Zekanın Çatışma Yönetimi Stratejileri Üzerindeki Etkisine İlişkin Tekli Regresyon Analizi Sonuçları.....84

Tablo 3. 14: Öz Farkındalık, Sosyal Farkındalık, Öz Denetim ve İlişki Yönetiminin İşbirliği Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....85

Tablo 3.15: Öz Farkındalık, Sosyal Farkındalık, Öz Denetim ve İlişki Yönetiminin Uyma Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....86

Tablo 3.16: Öz Farkındalık, Sosyal Farkındalık, Öz Denetim ve İlişki Yönetiminin Kaçınma Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....87

Tablo 3.17: Öz Farkındalık, Sosyal Farkındalık, Öz Denetim ve İlişki Yönetiminin Hükmetme Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....88

Tablo 3.18: Öz Farkındalık, Sosyal Farkındalık, Öz Denetim ve İlişki Yönetiminin Uzlaşma Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....89

Tablo 3.19: Araştırma Kapsamında Test Edilen Hipotezler.....90

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: Çatışma Süreci.....28

Şekil 2.2: Çatışma Seviyeleri ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki.....40

Şekil 2.3: Blake ve Mounton'un Çatışma Çözümü Varsayımları.....42

Şekil 2.4: K.W. Thomas'ın Çatışma Yönetimi Modeli.....43

Şekil 2.5: Rahim ve Bonomo'nun Kişiler Arası Çatışma Yönetim Stilinin İki Boyutu Modeli.....44

Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli.....58

KISALTMALAR LİSTESİ

DZ : Duygusal Zeka

ÇYS: Çatışma Yönetimi Stratejileri

GİRİŞ

Geçmiş dönemlerde iş yaşamında duygular gerek çalışana gerekse iş ortamına zarar veren bir olgu olarak görülmekte, insanın makinadan bir farkı olmadığı düşünülmekteydi. Oysaki insan iş yaşamında da duygularıyla var olmaktaydı. Duygu kavramının önemi 1900'lü yılların sonlarına doğru anlaşılmaya başlanmış ve duygular ve duygusal zeka kavramlarının iş yaşamındaki önemi de dönemin araştırmacıları için merak konusu olmuştur. Duygusal zeka kavramı ilk kez 1990 yılında Salovey ve Mayer tarafından kullanılmıştır. En temel anlamıyla duygusal zeka, kişinin duygularının esiri olmadan ve duyguları bastırmadan sağlıklı bir şekilde dışa vurabilme yeteneğidir. Duygusal zekası yüksek kişinin öz farkındalık, sosyal farkındalık, öz denetim ve ilişki yönetimi gibi özelliklerinin gelişmiş olduğu düşünülmektedir.

Kısaca öz farkındalık, kişinin hem kendi, hem de çevresindekilerin duygu ve davranışlarını anlayabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Öz farkındalığı yüksek kişi herhangi bir durum karşısında nasıl duygular geliştireceği ve bu duygulara bağlı olarak nasıl tutum ve davranışlar sergileyeceğinin farkındadır.

Sosyal farkındalık ise; kişinin çevresindeki bireylere karşı ne ölçüde empati geliştirebildiği, olaylar ve durumlar karşısında ne kadar karşıdakinin bakış açısını anlayabildiği ile ilgilidir şeklinde tanımlanmıştır. Bu durumda sosyal farkındalığı yüksek kişinin insan ilişkilerinde daha başarılı olduğu düşünülmektedir.

Öz denetim, kişinin duygularını ne ölçüde kontrol edebildiğidir. Kişinin hem duygularının tamamen tutum ve davranışlarını yönetmesine izin vermeden hem de duygularını tamamen yok sayıp bastırmadan dış dünyaya yansıtabilmesidir. Bu tanımlamaya göre öz denetimi yüksek kişilerin durumlar ve olaylar karşısında daha soğukkanlı kalabildikleri düşünülmektedir.

İlişki yönetimi, bireylerin ikili ilişkilerini etkili bir şekilde yönetebilme becerisidir. Bu doğrultuda ilişki yönetimi diğer duygusal zeka becerilerinin bir sonucu

olarak görülen bir beceridir. Kendi duygularını iyi anlayabilen ve karşıdaki bireyin duygularını iyi gözlemleyebilen kişilerin insan ilişkilerinde çok daha başarılı olacağı düşünülmektedir.

İş yaşamında kaçınılmaz olduğu düşünülen olgulardan bir tanesi de çatışmadır. En temel anlamıyla çatışma, iki kişi ya da daha fazla gruplar arasındaki fikir ayrılığı olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerde çatışma yönetimi oldukça önemlidir çünkü yapılan bazı araştırmalar çalışanların ve yöneticilerin zamanlarının büyük bir kısmını çatışmayı çözmek için harcadıklarını ortaya koymuştur. Başka bir deyişle çatışma örgüt için büyük bir zaman kaybı olmasının yanında iyi yönetilemeyen bir çatışmanın çalışanlar için birçok olumsuz sonuç doğurduğu düşünülmektedir. Örgütte çatışma iyi yönetilemediği taktirde çalışanın örgüte bağlılığının azaldığı işten ayrılma niyetinin arttığı ayrıca çalışanın performansının düştüğü, devamsızlığının arttığı gözlemlenmiştir. Tüm bunların örgüte hem zaman bakımından hem de maddi açıdan zararları olmaktadır. Bu sebeplerle çatışmayı iyi bir şekilde yönetebilmek önem arz etmektedir.

Kişilerin çatışmayı yönetme biçimleri farklılık göstermektedir. Bu farklılığı yaratan sebeplerden birinin de duygusal zeka olduğu düşünülmektedir. Konu ile ilgilenen araştırmacılardan Rahim'e göre kişiler çatışma anında işbirliği, uyma, uzlaşma, kaçınma ve hükmetme stratejilerinden birini tercih etmektedir.

İşbirliği stratejisinde iki taraf karşılıklı konuşarak sorunu ve bu sorunu çözmek için ne yapabileceklerini konuşup, ortak bir karar alırlar. Kazan-kazan stratejisi olarakta adlandırılan bu stratejide karşılıklı her iki tarafında memnuniyeti söz konusudur.

Uyma stratejisi ödün verme olarakta adlandırılmaktadır. Bu stratejide taraflardan biri karşının istek ve beklentilerine uymakta, kendi istek ve beklentilerini göz ardı etmektedir. Kazan-kaybet stratejisi olarakta ifade edilen bu stratejide, çatışmanın sonucu tek tarafı memnun etmektedir.

Uzlaşma stratejisi, çatışmanın konusunda her iki tarafı da mutlu edecek bir sonuca ulaşılamadığı, iki tarafında belirli konularda tavizler vermek zorunda olduğu stratejidir. Kazanan yok- kaybeden yok olarakta ifade edilen stratejide, çatışmanın sonucu hiçbir tarafı tam anlamıyla memnun etmemektedir.

Kaçınma stratejisinde birey ne kendi çıkarlarını ne de karşıdaki bireyin çıkarlarını önemser. Kaçınma stratejisinde her iki tarafın amacıda önemsizdir. Kaybet-kaybet olarakta ifade edilen bu stratejinin kişinin problemi görmezden gelerek ileride yaşanabilecek daha büyük problemlere yol açabileceği düşünülmektedir.

Hükmetme stratejisi, kişinin çatışmanın konusuyla ilgili kendi isteklerini fazla ön planda tuttuğu ve karşıdaki kişinin isteklerini tamamen göz ardı ettiği stratejidir. Kazan-kaybet stratejisi olarakta ifade edilen bu stratejide çatışma sonucunda taraflardan biri memnun ayrılırken, karşı tarafın istek ve beklentileri yok sayılmıştır.

Günümüzde örgütler çatışma yönetimine fazla zaman harcamak istemekte ya da çatışmadan en iyi sonucu almak istemektedirler. Bu anlamda yöneticiler duygusal zekası yüksek bireyler işe almaya özen göstermeye başlamışlardır. Bu doğrultuda tez çalışmasının amacı kişlerin duygusal zekalarının çatışma anında tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejisinin üzerindeki etkisini araştırmaktır.

Söz konusu bilgiler doğrultusunda tez çalışması üç bölümden oluşacak şekilde planlanmıştır. Buna göre tez çalışmasının ilk bölümü duygusal zeka konusuna ayrılmıştır. Birinci bölümde ilk olarak duygusal zeka kavramı açıklanmış, duygusal zeka kavramının tarihçesi incelenmiş ve duygusal zekayı oluşturan unsurlar üzerinde durulmuştur.

Tez çalışmasının ikinci bölümünde çatışma kavramı incelenmiştir. Tez çalışmasında esas olarak duygusal zeka ile çatışma yönetimi arasındaki ilişkiye odaklanıldığından çatışma yönetimi üzerinde daha fazla durulmuştur.

Son olarak tez çalışmasının üçüncü bölümünde, duygusal zekanın çatışma yönetimi üzerindeki etkisinin incelenmesine yönelik gerçekleştirilen araştırmanın bulgularına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKA

1.1. Duygusal Zeka Kavramı

Duygusal zeka kavramı, ilk defa 1930 yılında Gardner'ın Çoklu Zekalar Kuramı ile gündeme gelmiştir. Duygusal zeka kavramını terim olarak ilk kez 1990 yılında Yale Üniversitesi'nden Peter Salovey ve New Hampshire Üniversitesi'nden John Mayer kullanmıştır (Bar-On, 1997). Terimin yaratıcıları duygusal zekayı "hem kendisinin hem de diğerlerinin hislerini gözlemleyip yönlendirebilmek; duyguları düşünce ve davranışlara rehberlik edecek şekilde kullanabilmek" şeklinde açıklamışlardır (Salovey ve Mayer, 1990, s. 185-211). Geçmişten günümüze zekanın, sözel zeka, görsel zeka, matematiksel zeka, sosyal zeka vb. gibi pek çok türü araştırılmıştır. Duygusal zekanın, sosyal zekanın bir alt boyutu olduğunu düşünen bilim insanları olduğu gibi; bu kavramın başlı başına ele alınması gereken ayrı bir zeka türü olduğunu savunan bilim insanları da olmuştur. Birçok bilim insanı tarafından duygusal zeka kavramı tanımlanmıştır. Bar-On 1980 yılında duygusal zeka kavramını geliştirmeye çalışarak kavramı, kişinin çevresel baskılara karşı mücadele gücünü kaybetmeden hedefe odaklanabilme yeteneği ve duygusal ve kişisel becerilerini kullanabilme olarak tanımlamıştır (Erdoğdu, 2008).

Goleman, 1995 yılında "Duygusal Zeka" adlı kitabını yayınlamış ve kavram bir çok platformda yoğun ilgi görmüştür. Goleman (1998) kitabında duygusal zekayı "kendi kendini motive edebilme, engel ve baskılarla mücadele edebilme, dürtülerini ve duygularını kontrol altında tutarak doyumu erteleyebilme, ruh halini iyi yönde düzenleyebilme, kendini başkalarının yerine koyup empati yapabilme ve ne olursa olsun umudunu yitirmeme…" olarak tanımlamıştır (Goleman, 1998). Goleman'a göre duygular düşünceyi tetiklemektedir (Erdoğdu, 2008). Beynin düşünen ve duygusal parçaları hemen her işte ortak çalışmaktadır ve genelde gerek iş hayatında gerekse özel hayatta başarılı ve mutlu olmak, insanların sahip oldukları duygusal zeka yeteneklerine bağlıdır (Goleman, 2001). Duygusal zeka, duyguların ne olduğunu ve duyguları kullanarak nasıl daha iyi kararlar alabileceğimiz olarak da tanımlanmaktadır. Bireyin hüzünlüyken kendini bu ruh halinden nasıl kurtarabildiği ve nasıl daha iyi

motive olduğu şeklinde de açıklanabilir (Erdoğdu, 2008). En basit anlatımıyla duygusal zeka, duyguların olabildiğince akıllıca kullanılmasıdır (Goleman, 2003).

Goleman'ın kitabından sonra gerek bilim dünyasında, gerekse iş yaşamında konuya olan ilgi oldukça artmıştır. Goleman'dan birkaç yıl sonra Cooper ve Sawaf duygusal zekayı "bireyin duygularını, ustaca, duyarlı, faydalı ve kontrollü bir tarzda kullanabilme becerisi" olarak tanımlamışlardır (Cooper, 1997). Ayrıca Cooper ve Sawaf (1997) duygusal zekayı, "kişinin sahip olduğu bütün his ve duygular değerlendirildiğinde kişinin kendi hislerini ne kadar hızlı algıladığı, kişinin sahip olduğu fiziksel ve duygusal enerjisi, entellektüel birikimi, atalarından gelen kişilik özellikleri ve tüm bu özelliklerle olayları ele alış biçimleri" olarak açıklamışlardır (Cooper, 1997).

Duygusal zeka zihinsel bir beceri olarak ifade edilmektedir. Buna göre duygusal zeka sadece kişin duygusal yoğunluğu demek değil aynı zamanda hissedilen duyuların ne anlama geldiğinin kişi tarafından kavranabilmesidir. Duygu kavramı akıl gerektirmektedir. Ancak kişiyi düşünmeye sevk eden ve yaratıcı düşüncelerin ortaya çıkmasını sağlayan şey yine duygulardır (Epstein, 1999).

Bütün bu tanımlardan da anlaşıldığı üzere duygusal zeka, sadece herhangi bir duyguyu hissetmek değil aynı zamanda hissedilen bu duyguyu en akılcı, zeki, yapıcı ve etkin bir şekilde kullanabilmektir. Başka bir deyişle duygusal zeka, duygularını sağlıklı bir şekilde yönetebilmek ve bunu hem işine hem özel yaşamına etkin bir şekilde yansıtabilmektir. Duygusal zeka, esas olarak iki becerinin bileşkesi olarak açıklanabilir. Bu becerilerden ilki kişisel beceriler iken, ikincisi ise sosyal becerilerdir (Baltaş, 1999). Kişi yaşam içerisinde önüne çıkan zorluklar karşısında yılmadan devam edebilme, olumsuz ruh halinin sürekliliğine engel olabilme ve en zor anlarda bile umut edebilme becerilerini kullanarak hayatını olumlu yönde yöneterek duygusal zeka dengesini koruyabilmektedir. Öylelikle duygusal zeka, aslında kişinin sahip olduğu maddi ve manevi başarıların ve sosyal çevresiyle kurabildiği sağlıklı ilişkilerin ortaya çıkışında itici bir güç olabilmektedir (Harrod, 2005).

1.2. Duygusal Zekayı Oluşturan Unsurlar

Duygusal zekayı oluşturan unsurlar öz farkındalık, öz denetim, motivasyon, empati ve sosyal yetenekler olarak sayılmaktadır. Aşağıdaki kısımda bu unsurlar ele alınmıştır.

1.2.1.Öz Farkındalık

Öz farkındalık, en genel anlamıyla kişinin kendisini ne ölçüde tanıdığı şeklinde açıklanmaktadır. Benlik bilinci olarak da ifade edilmektedir. Öz farkındalık, bireyin sahip olduğu hislerini, duygularını ve davranışlarını anlayabilme ve buna göre hareket edebilme farkındalığını ne kadar kazandığı olarakta tanımlanabilmektedir. "Bir duyguyu daha oluşmadan sezebilmek, duygusal zekanın temelidir. Bu bir bakıma kişinin öngörü yeteneğiyle de ilgilidir." (Yeşilyaprak, 2001). Öz farkındalık, en temel anlamıyla kişinin sahip olduğu duyguların farkına varması ve bu duyguların oluşturduğu düşünce ve davranışları olumlu bir şekilde yönetebilmesidir (Mayer ve Alexander, 1994). Bireyin yaşamı boyunca karşılaştığı olaylar karşısında nasıl davranması gerektiğini öğrenebilmesi için öncelikle kendi duygularını çok iyi tanıması gerekmektedir. Bu anlamda öz farkındalık duygusal zekanın alt boyutları arasında en önem taşıyan olarak ön plana çıkmaktadır (Marshall, 2001).

Kişinin yaşadığı olaylar karşısında ne hissettiğinin farkına varabilmesi duygusal zekanın temelini oluşturmaktadır. Öngörü kazanmak ve kendini daha iyi algılayabilmek için bireyin içinde bulunduğu duyguları anlayabilmesi oldukça önemlidir. Buna göre hangi ruh hali içinde olduğunu bilen birey, kendisi ile ilgili karar vermesi gereken durumlarda daha sağlıklı ve doğru kararlar verebilecektir (Tuğrul, 1999). Öz farkındalığı yüksek kişi, kendini tanıyarak ve ne hissettiğinin farkında olarak hareket ettiğinden, diğer bireyler üzerinde oluşturduğu etkinin de daha çok bilincinde olabilecektir.

1.2.2. Öz Denetim

Öz denetim, kişinin hislerini, içgüdülerini ve davranışlarını yönetebilme yeteneği olarak açıklanmaktadır (Poskey, 2006). Buna göre öz denetim kişilerin duygularındaki aşırılıkları kontrol ederek, kendilerini sağlıklı bir şekilde ifade edebilmeleridir. Kısaca amaç duyguları bastırmak değil dengede kalmaktır.

Öz denetim, duyguları yapıcı bir şekilde kullanarak, yapılan işle ilgili yaratıcılığı artıracak şekilde duyguları yönlendirebilmektir. Ayrıca kişinin amacına ulaşabilmesi için bir zevkin doyumunu erteleyebilme yeteneğidir (Doğan, 2005). Kişinin farkına vardığı bir duyguyu yönetebilmesi duygusal zekanın diğer bir unsurudur. Öz denetim kişinin kendi kendini sakinleştirebilmesi ve stresli durumları yönetebilmesi gibi yetenekleri kapsamaktadır. Öz denetime sahip olanlar, başlarına gelen olaylar karşısında daha soğukkanlı davranabilirlerken, öz denetim eksikliği içinde olanlar kolaylıkla huzursuzluğa kapılabilmektedirler. (Tuğrul, 1999).

Öz denetim, duyguları yönetebilme ve kontrol altında tutabilme yeteneği şeklinde de tanımlanabilir.Söz konusu tanımda kastedilen şey, duyguları akıllıca ve dengeli bir biçimde ortaya koymaktır. Goleman'ın da belirttiği gibi "…doyumun hedefe yönelik olarak kişinin kendisince ertelenmesi…" durumu şeklinde de açıklanabilir (Goleman, 2001).

1.2.3.Motivasyon

Motivasyon, en genel anlamıyla kişilerin kendi amaç ve arzuları doğrultusunda çaba gösterebilmeleri şeklinde tanımlanmaktadır (Koçel, 2005). Duygusal zeka bağlamında ise motivasyon, kişinin duygularını bir itici güç olarak kullanıp herjangi bir işi başlatabilme ve devam ettirebilme yeteneği anlamına gelmektedir (Doğan, 2005). Kendini motive edebilen kişi önüne çıkan engeller karşısında yılmayacak ve yoluna devam edebilecektir (Beceren, 2002). Yapılan iş olumlu duygu ve düşüncelerle beslendiği sürece kişi daha motive olmuş bir şekilde hedefe odaklanacaktır. Duygusal zeka tamda bu sebeple kişinin sahip olması gereken çok önemli bir yetenektir ve kişinin sahip olduğu diğer tüm yeteneklerin daha da ortaya çıkmasına neden olan bir güçtür (Goleman, 1998).

Kişinin motive olabilmesinin ilk şartı, duygularını hedefe ulaşabilmek için düzenleyebilmesidir. Kendini motive edebilen bireyler yaptıkları her işte daha üretken ve yaratıcı olurlar (Tuğrul, 1999). Kısacası motivasyon, kendi kendini harekete geçirebilme durumudur. Duyguları amaca yönelik harekete geçirebilmektir. Motivasyon, bir işe başlayabilecek gücü kendinde bulma ve sonunu getirebilme yeteneğidir.

Duyguları bir araç olarak kullanarak bir işe başlayabilmek için kendini güdüleme ve sonlandırmak için gereken direnci kendi içinde bulabilme durumu önem taşımaktadır. Amaca giden yolda herhangi bir zorluk karşısında ümitsizliğe kapılmadan bireyin sonuca ulaşmasını motivasyon sağlamaktadır. Bu bağlamda, bireyin içsel motivasyonunu sağlaması oldukça önemlidir.

1.2.4.Empati

Empati, kendini başkalarının yerine koyabilme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1995) Empati sahibi kişiler, karşı tarafın neye ihtiyacı olduğunu onlar söylemeden gözlemleyebilme yeteneğine sahiptir. Roger'a (1970) göre empati, bir kişinin kendisini karşısındakinin yerine koyabilmesi olaylara onun pencersinden bakabilmesi, o kişin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak algılaması ve hissetmesi durumudur (Tuğrul, 1999). Buna göre empatinin üç özelliği vardır. Söz konusu özellikler aşağıda sıralanmıştır:

- Empati kurmak isteyen birey karşısındakinin fenomolojik alanına girmelidir. Fenomoloji kavramı, ilk kez yirminci yüzyılın ünlü araştırmacılarından Edmund Husserl tarafından ortaya konmuş bir kavramdır. Fenomolojik yaklaşıma göre kişi hem kendini hem karşısındakini kendine has bir biçimde gözlemlemektedir. Bu gözlem bireye hastır ve kişinin fenomolojik alanını oluşturmaktadır (Merlau, 1973).
- Empati gerçekleştirebilmek için kişi çevresindeki insanların duygu ve düşüncelerini doğru şekilde kavrayabilmelidir. Her ne kadar empatiyi oluşturan unsurların neler olduğu konusunda fikir birliği bulunmasa da günümüzde çoğunluğun üzerinde anlaştığı görüş, empatinin bilişsel ve duygusal unsurlardan meydana geldiği yönündedir (Pecukonis, 1990). Başka bir deyişle, karşıdakinin yalnızca duygularını ya da yalnızca düşüncelerini kavrayabilmek empati kurabilmek için yeterli değildir.
- Empati kuran kişinin zihninde oluşan bu kavrayışın karşıdaki kişiye iletilmesi gerekmektedir. Bu iletim olmadan empati sürecinin tamamlanması zorlaşmaktadır (Tuğrul, 1999).

Bireyin başkalarıyla ilişki kurmasında temel yapı taşı empatidir. Birey kendi duygularını anlamada ne kadar iyiyse, başkalarının duygularını okumakta da o denli

başarılı olacaktır. Birey empati kurarak başkalarının duygu ve davranışlarını anlayacak ve böylece başkalarıyla çok daha rahat iletişim kuracaktır.

1.2.4.5.Sosyal Yetenekler

Sosyal yetenekler, kişilerin ikili ilişkilerini sağlıklı ve uzun vadeli yürütebilme becerisi olarak tanımlanabilmektedir (Yılmaz, 2001). Bu durum diğer duygusal zeka becerilerinin bir sonucudur. Kendi duygu ve düşüncelerini bilen yani öz farkındalığı gelişmiş kişiler, başkalarının duygu ve düşüncelerini okumakta dolayısıyla da insan ilişkilerinde daha başarılı olmaktadırlar. Duygusal zekanın bir başka özelliği de çevreyle olan ilişkileri yönetebilmektir. Duygusal zeka, bireyin başkalarıyla uzun süreli ilişkiler kurabilme becerisi olarak da tanımlanmaktadır. Buna göre sosyal yetenekler, ikili ilişkileri etkili kurabilme ve sürdürebilme yeteneğine işaret etmektedir. Goleman (1998) bu becerinin ilişki sanatı olarak da adlandırılabileceğini belirtmekte ve diğer iki duygusal becerinin (öz denetim ve empati) geliştirilmesiyle bu becerinin olgunlaşabileceğini ileri sürmektedir (Goleman, 1998). Sosyal yetenekleri gelişmiş olan bireyler, çevreleriyle sağlıklı ilişkiler kurabilmekte ve dış dünya ile doğru iletişim kurduğu için ilişkileri çok daha uzun soluklu olabilmektedir.

1.3. Duygusal Zeka Kavramının Tarihsel Gelişimi

Zeka ve duyguların farklı iki olgu olduğu konusundaki argüman, bilim insanları arasında yaygın olmasına rağmen duygular 1920'li yılların başından itibaren zeka türleri arasında literatürde de yer almaya başlamıştır (Mayer, Salovey ve Cruiso, 1999). Bu alanda çalışan birçok araştırmacı duygusal zekayı sosyal zeka ile kıyaslamışlardır. Bazı çalışmalarda zekanın bu iki türü birbiri yerine geçebilecek şekilde kullanılmıştır. Ayrıca bu süreçte duygusal zekayı sosyal zekanın bir alt boyutu gibi düşünen araştırmacılar da olmuştur (Mayer ve Salovey, 1990).

Duygusal zeka kavramı ilk olarak 1990 yılında Amerikalı psikologlar Peter Salovey ve John Mayer tarafından, 1920 yılında Thorndike tarafından geliştirilen sosyal zeka kavramına dayandırılarak açıklanmıştır (Shapiro, 1999). Thorndike zekayı üç bölüme ayırmıştır. Bunlar; soyut, mekanik ve sosyal zeka şeklinde sıralanmaktadır (Mayer ve Geher, 1996).

Gardner, 1983 yılında sosyal zeka kavramını genişletmeye çalışmış ve çoklu zeka kavramını ileri sürmüştür. Gardner araştırmasında, kişisel ve kişiler arası zekanın en az standart zeka olarak tanımlanan mekanik zeka kadar önemli olduğunun altını çizmiştir (Cumming, 2005).

1994-1997 yılları arasında duygusal zeka kavramı oldukça popüler bir kavram olmaya başlamıştır. Bu gelişmede 1995 yılında yayınladığı ve oldukça ilgi gören Duygusal Zeka kitabı ile Daniel Goleman'ın payı oldukça büyüktür. Goleman'ın yaklaşımı ileriki yıllarda duygusal zeka ile ilgili yapılan araştırmalar için de bir sıçrama tahtası olmuştur.

Zekaya ilişkin tanımlar kronolojik olarak incelendiğinde 1930'lı yıllarda Thorndike'nin sosyal zekayı, başkalarıyla iyi geçinme hem kendi, hem de başkalarının duygularını, davranışlarını, motivasyonlarını anlama olarak tanımladığı görülmektedir (Thorndike ve Stein , 1937).

1940'lı yıllarda Wechsler, bilişsel olmayan zeka kavramını geliştirmiştir. Buna göre yaşamdaki başarının, zekanın bilişsel olmayan yönü tam olarak açıklanana kadar açıklanamayacağını belirtmiştir (Wechsler, 1943). 1950'li yıllarda hümanist psikolog Maslow duyguların geliştirilip, güçlendirilebileceğini öne sürmüştür (Maslow, 1950).

1975 yılında Gardner Parçalanmış Zihin (the Shattered Mind) adlı kitabında zekanın çok boyutlu bir yapı olduğunu savunmuştur (Gardner, 1975). 1983 yılında Gardner Zihnin Çerçevesi adlı kitabında, kişisel ve kişilerarası zekanın en az bilişsel zeka kadar önemli olduğunu dile getirmiştir (Gardner, 1983).

1985 yılında Payne, Duygu Çalışması adlı doktora tezinde ilk kez duygusal zeka terimini ele almış ve duygusal zekanın geliştirilebilir bir olgu olduğunu ileri sürmüştür (Payne, 1985). 1987 yılında, Beasley beyindeki duygusal bölüm terimini kullanmıştır (Beasley, 1987). 1990 yılında Psikolog Salovey ve Mayer dönüm noktası niteliğinde olan Duygusal Zeka başlıklı makalelerini yayınlamışlardır (Salovey ve Mayer, 1990). 1995 yılında Goleman'ın Duygusal Zeka adlı kitabıyla kavram popüler hale gelmiştir (Goleman, 1995).

Duygusal zekanın tarihi gelişimine ait beş dönem Tablo 1.1'de sunulmuştur.

Tablo 1.1: Duygusal Zekanın Tarihi Gelişime Ait Beş Dönem

Yıllar	Açıklama
1900-1969	Sosyal zeka kuramı ilk defa literatürde yer almıştır. Zeka için psikolojik testler başlamıştır.
1900-1970	Yapay zeka ile ilgili çalışmalar yapılmış, duygu ve düşünceleri bilgisayarların nasıl kavrayabilecekleri ve bu bilgilerle neler yapabilecekleri incelenmiştir. Ayrıca sosyal zeka kavramı hakkında araştırmalar yapılmış ve sosyal zeka türleri belirlenmeye çalışılmıştır.
1990-1993	Duygusal zeka ile ilgili ilk makaleler yazılmaya başlanmıştır.
1994-1997	Daniel Goleman'ın "Duygusal Zeka" adlı kitabı piyasaya çıkmıştır. Kitapla duygusal zeka kavramı üne kavuşmuştur.
1998-Günümüz	Süregelen araştırmalarla farklı zeka modelleri ortaya çıkarılmaktadır.

(Mayer, Salovey ve Caruso, 2004)

Ayrıca Tablo 1.2'de duygusal zekanın 1900'lü yıllardan günümüze olan gelişimi sunulmuştur.

Tablo 1.2: 1900'lü Yıllardan Günümüze Duygusal Zekanın Gelişimi

Yıllar	Açıklama
1900-1969 Zeka ve Duygunun Farklı Alanlar Olarak Ayrılması	Zeka Araştırmaları; Zeka için psikometrik yaklaşım geliştirildi ve tekrar tanımlandı. Duygu Araştırmaları; Hangisinin önce olduğu tartışıldı: Psikolojik tepki mi ? Duygular mı? Sosyal zeka kavramı tanıtılır.

1970-1989 Duygusal Zekanın Öncüleri	Duygularımızın, düşünce ve davranışlarımızı nasıl etkilediği araştırıldı. Gardner, kişisel ve kişiler arası olarak çoklu zeka kuramını tanımladı. Sosyal zekanın dört bileşeni hakkında deneysel çalışmalar geliştirildi : sosyal beceriler, empati becerileri, sıradan tutumlar, ve duyarlılık. Yapılan beyin çalışmaları sayesinde duygular ve biliş arasındaki fark anlaşılmaya başlandı. Duygusal zeka kavramı kullanılmaya başlandı.
1990-1993 Duygusal Zeka Kavramının Kullanımı	Mayer ve Salovey duygusal zeka ile ilgili ilk makaleyi yayınladı. İlk duygusal zeka ölçeği geliştirildi. Duygusal zeka çalışmaları hızlandırıldı.
1994-1997 Duygusal Zekanın Popülerleşmesi ve Gelişmesi	Goleman'ın yayınladığı "duygusal zeka" adlı kitabı en çok satan kitaplar listesine girdi. Times Dergisi duygusal zeka kavramını kullanmaya başladı.
1998- Günümüz Duygusal Zeka Araştırmalarının Kurumsallaşması	Yeni duygusal zeka ölçekleri geliştirildi. Konu ile ilgili çok sayıda makale ve tez yayınlandı.

(Dhani ve Sharma , 2016)

1.4. Duygusal Zeka Modelleri

Literatür incelendiğinde duygusal zeka modellerinin, beşe ayrıldığı görülmektedir. Aşağıdaki kısımda bu modeller sırasıyla açıklanmıştır.

1.4.1. Mayer ve Salovey Duygusal Zeka Modeli

Duygusal zeka modellerinden ilki, Jhon D. Mayer ve Peter Salovey tarafından 1993 yılında geliştirilmiştir. Mayer ve Salovey duygusal yeterlilik olarak adlandırdıkları modellerini, 1997 yılında bir adım daha öteye götürüp modeli zenginleştirmişlerdir (Süslü, 2016). Mayer ve Salovey'in duygusal zeka modeli literatürde oldukça önemli bir yerdedir. 1997 yılından önce yaptıkları çalışmaları karma başlığı altında toplayan Mayer ve Salovey, 1997 yılından sonraki çalışmalarında ise duygusal zekayı sosyal zekanın bir alt boyutu olarak ele almışlardır (Durdu, 2015).

1997 yılında duygusal zekaya yeni bir model kazandıran Mayer ve Salovey duygusal zekayı kişinin sahip olduğu duygularını iyi anlayabilmesi, yorumlayabilmesi, onları sağlıklı bir şekilde dışa vurabilmesi, duygularının düşüncelerine nasıl yön verdiğinin farkına varması ve duygularının davranışları üzerindeki etkisini bilmesi başıkları altında açıklamışlardır (Mayer ve Salovey, 1997). Mayer ve Salovey ortalama on iki yıllık bir çalışma sonucunda, duygusal zeka terimini literatüre kazandırmışlardır ve konu hakkında birçok çalışma yapıp ölçekler geliştirmişlerdir. Salovey ve Mayer'in oluşturduğu bu model sonraki çalışmalar için de kaynak niteliğinde olmuştur (Durdu, 2015).

Mayer ve Salovey duygusal zekayı dört başlık altında toplamıştır. Bu başlıklar aşağıda sunulmuştur:

- *Duyguların Belirlenmesi*: Bilgi içeren duyguları tanımlamak bu modeldeki ilk yetenektir. Bu yetenek, kişinin sahip olduğu duyguları ve karşısındakinin hissettiği duyguları iyi bir şekilde gözlemleyebilme ve bu duyguları sağlıklı bir şekilde dışa vurabilme gibi çeşitli yeteneklerden oluşmaktadır. Bu yetenekte en önemli olan şey gerçek ve sahte duyguları ayırt edebilmektir (Caruos, 2004).
- *Duyguların Kullanılması*: Duygular istenmeyen ve düşünmeyi engelleyen bir olgu olarak görülmek yerine, düşünmenin bir tetikleyicisi olarak görülmelidir. Çünkü sağlıklı iletişim duyguların düşünceleri geliştirmesine izin verecektir (Caruos, 2004).
- *Duyguların Anlaşılması*: Kişinin hissettiği duygunun ne olduğunu kavrayabilmesidir. Çünkü hisler tesadüfi bir şekilde oluşmazlar (Dal, 2015). Duyguları anlama becerisi, duygusal zeka becerileri arasında en bilişsel olanıdır. Kişinin derinlemesine düşünerek duyguların oluşumuna neyin neden olduğunu anlamaya başlamasıdır (Caruos, 2004).
- *Duyguların Yönetilmesi*: Duyguların oluşumunda hisler aracı rol oynar. Bu nedenle kişinin hislerini mantık süzgecinden geçirmesi ve davranışlarıyla değerlendirmesi gerekir. Bunu başarabilmenin yolu ise; iyi veya kötü her türlü hisse açık olmaktan geçer (Salovey ve Caruso, 2007).

Tablo 1.3'te Salovey ve Mayer'in dört başlık altında topladığı duygusal zeka modeli sunulmuştur. Tabloda hangi alt boyutun, hangi yetenekleri kapsadığı ayrıntılı bir şekilde belirtilmiştir.

Tablo 1.3: Salovey ve Mayer Duygusal Zeka Modeli

Bölüm	**Yetenek**
Bölüm 1: Duyguları Algılama Değerlendirme ve İfade Etme	1-Kendi duygu ve düşüncelerini gözlemleyebilme. 2-Başkalarının duygu ve düşüncelerini gözlemleyebilme 3-Duyguları sağlıklı bir şekilde dışa vurabilme 4-Kendi duygularını karşıdakinin duygularından ayırabilme
Bölüm 2: Duyguların Kullanımı	1-Duygular bilişsel düşünmeyi etkiler. 2-Kişinin içinde bulunduğu ruh hali kişinin olayları algılayışınıetkiler 3-Duygular problem çözerken yaratıcılığı artırır.
Bölüm 3: Duyguları Anlama ve Muhakeme Etme	1-Duyguları kategorize etmek ve hissedilen duygunun ne anlam geldiğini tanımlamak. 2-Duygular sayesinde sahip olunan ilişkilerin öneminikavramak 3-Karmaşık ve farklı duyguların neden oluştuğunu anlamak. 4-Kişinin bir duygudan diğerine nasıl geçtiğini kavraması.
Bölüm 4: Duyguları Yönetme/Düzenleme	1-Pozitif ve negatif her türlü duyguya açık olabilmek 2-Duyguları zihinsel becerileri geliştirebilmek için kullanabilmek. 3-Negatif duyguların sürekliliğini azaltarak, pozitif duyguya geçişi sağlayabilmek.

(Mayer ve Salovey, 1997)

1.4.2.Bar-On Duygusal Zeka Modeli

1980 yılında duygusal ve sosyal zeka ile ilgili çalışmaya başlayan Bar-On, modelinin temelini bu yıllarda oluşturmuştur. Kendi doktora tezinde duyguların öneminden bahsetmiş ve duyguların sosyal ilişkileri yönlendirmesinin altını çizmiştir. Bar-On EQ (Emotional Quotient) kavramını 1985 yılında ilk olarak kullanan kişidir (Durdu, 2015).

Bar-On duygusal zeka modelini oluştururken, kişlerin başarılarında hislerin ne kadar etkili olduğunu kanıtlamaya çalışmıştır (Crowe-Fraley, 1999). Bar-On, duygusal zekanın düşünsel olamayan tarafıyla ilgilenmiştir. Bar-On'a göre; yüksek bir duygusal zekaya sahip insanların çevresel ve sosyal baskılarla baş etmekte ustalık, değişen koşullara karşı esneklik, kişiler arası sorunları çözerken daha soğukkanlı olmak gibi bazı ortak özellikleri vardır. Tüm bunları başarabilmek içinde kişinin duygularını iyi yönetebilmesi, negatif durumlarda kolayca pozitif ruh halini koruyabilmesi, kendi kendini motive debilmesi gerekmektedir (Bar-On, 2007). Bar-On'a göre bilişsel zeka dışında tanımlanan zeka, kişinin arzularının esiri olmadan duygularını sağlıklı bir şekilde dışa vurması ve çevresel baskılarla hedefinden sapmadan baş edebilmesi gibi bir çok önemli yeteneğin tümüdür (Bar-On, 1997).

Bar-On'un çalışmalarının, Salovey ve Mayer'in çalışmaları ile ortak noktaları bulunduğu gibi ayrılan noktaları da vardır. Örneğin; her ikisinin de sorunları ele alış biçimleri bilişsel bakış açısını kabul eder şekildedir. Bu yaklaşımların, kişisel özelliklerden kaynaklanmadığı ileri sürülmektedir. Salovey ve Mayer duyguların davranışlar üzerindeki etkileri üzerine yoğunlaşırken, Bar-On'un duygusal ve sosyal zeka davranışları ile ilgilenmesi ise farklarını oluşturmaktadır (Beasley, 1987).

Duygusal zekayı, kişinin çevresel baskılara karşı dirençli durabilmesinde yardımcı olacak kişisel ve duygusal yeteneklerin bütünü olarak tanımlamaktadır (Mayer, 2000).

Bar-On'un geliştirdiği duygusal zeka modeli diğer duygusal zeka modellerine göre daha çok dikkate alınmıştır. Bar-On'un duygusal zeka ile ilgili yaptığı çalışmalar araştırıldığında, insanın başarılı olabilmesinde oldukça önemli olan duygusal zeka ile ilgili beş boyut belirlediği görülmektedir.. Bunlar bireyin duygusal yetenek kapasitesi,

kişiler arası ilişkiler, uyum sağlama yeteneği, stres yönetimi, genel ruh hali olarak sıralanmaktadır. Söz konusu beş alan aşağıda açıklanmıştır:

- *Bireyin Duygusal Yetenek Kapasitesi*: Kişinin kendisini ne ölçüde tanıdığıyla ilgilidir. Çeşitli durumlar karşısında ne hissettiği, ne düşündüğü ve bu durumlar karşısında nasıl tepkiler verebileceğini tahmin edebilmesidir. Kısacası bireyin "irade" gücüdür.
- *Kişiler Arası İlişkiler*: Daha çok bireyin empati yeteneği olarak da bilinmektedir. Kişinin kendisini başkalarının yerine de koyarak düşünebilmesi ve buna göre davranabilmesi durumudur.
- *Uyum Sağlama Yeteneği*: Herhangi bir sorunla karşılaşıldığı takdirde, bireyin ne ölçüde esnek ve çözüm odaklı davranıp, dış çevreyle ne denli uyumlu davranabilmesi durumudur.
- *Stres Yönetimi*: Zor durumlar ve yoğun baskı altında bile duygularını kontrol edip, sakin kalabilme yeteneğidir.
- *Genel Ruh Hali*: Bireyin içinde bulunduğu ruh halinin farkında olarak, her koşulda güçlü ve pozitif kalabilmeyi sağlama kapasitesidir.

Bar-On'a göre bu yeteneklere sahip bireylerin duygusal zekaları yüksektir ve bu insanlar iş hayatında daha başarılı olabilirler (Bar-On, 1997).

Bar-On ortaya çıkardığı bu modeli ile duygusal zekayı hedefe ulaşmaktan çok hedefe giden yolda verilen mücadele gücü olarak değerlendirmiştir ve bunu yapmak için de bireyin duygularını etkili bir şekilde yönetmesi gerektiğini savunmuştur.

Tablo 1.4'te Bar-On'un modelindeki duygusal zeka boyutları ve bu boyutları oluşturan alt boyutlar gösterilmiştir.

Tablo 1.4: Baron Duygusal Zeka Modeli

Boyutlar	**Alt Boyutlar**
Kişiye dönüklük	Özgürlük, öz saygı, amaçları gerçekleştirme
Kişilerarası durum	Çevreyle olan ilşikiler ve sorumluluk bilinci
Uyum sağlayabilme	Esnek olabilme ve gerçekçi davranabilme
Stres yönetimi	Çevresel baskılara karşı gösterilen direnç
Genel ruh hali	Pozitif ruh halinde kalabilme

(Bharwaney, Bar-On ve Mackinlay, 2011)

Tablo 1.5'te Bar-On'un duygusal zekayı ele aldığı alt boyutlar sunulmuştur.

Tablo 1.5: Baron'un Duygusal Zeka Modelinin Alt Boyutları

Duygusal Zeka Boyutları	**Duygusal Zeka Yeterlikleri ve Becerileri**
İçe Dönük	**Öz Farkındalık ve Duyguları Sağlıklı Bir Şekilde Dışa Vurabilme**
Özsaygı	Kendi kendisiyle barışık olmak, pozitif ve negatif yönlerinin bilincinde olmak
Duygusal Farkındalık	Sahip olunan duyguları iyi anlamak.
Kendine Güven	Duygularını doğru ve anlaşılır bir şekilde ifade debilmek
Bağımsızlık	Diğer kişilere duygusal olarak bağımlı olmamak.
Kendini Gerçekleştirme	Amaç ve hedefleri doğrultusunda hareket edebilme.
Kişilerarası	**Sosyal Farkındalık ve Çevresel İlişkiler**
Empati	Kendini karşı tarafın yerine koyabilmek.
Sosyal Sorumluluk	Ekip çalışmasına yatkın olmak.
Kişiler Arası İlişki	Karşılıklı uzun vadeli ve güvenli ilişkiler kurabilmek
Stres Yönetimi	**Duyguların Kontrolü ve Yönetimi**
Strese Karşı Tolerans	Duyguları, düşünceleri pozitif yönde etkileyecek şekilde yönetebilme.
Nabız Kontrolü	Duyguları bastırmadan kontrol altında tutabilme
Uyumsama	**Değişim Yönetimi**

Gerçeklik Testi	Kişinin bir başkasının duygu ve düşüncelerini gerçekçi bir şekilde yönlendirebilmesi.
Esneklik	Değişen koşullara hızlı bir şekilde uyum gösterebilmek.
Problem Çözme	Karşılıklı ilişkilerde ve bireysel problemlerde yaratıcı çözümler sunabilmek.
Genel Ruh Hali	**Öz Motivasyon**
İyimserlik	Olumsuz ruh halinin sürekliliğine izin vermemek.
Mutluluk	Hayatla ilgili sevinç ve kıvanç duyabilmek.

(Baron, 2006)

1.4.3. Cooper ve Sawaf Duygusal Zeka Modeli

Cooper ve Sawaf, duygusal zekayı kişilerin sahip oldukları duygusal potansiyelleri ile içinde bulundukları sosyal çevredeki ikili ilişkileri arasında etkileşim oluşturan bir enerji akışı şeklinde tanımlamaktadır. Bireylerin duygusal enerjileri, bu enerjileri nasıl doğru algıladıkları ve bu yetenekleri ne denli etkili kullandıkları ile ilgili olmaktadır (Özdenk, 2015).

Bu modelde en önemli şey kişinin kendi kendisini motive decek bir varlık olduğunun kabul edilmesidir. Cooper ve Sawaf'a göre duygular adeta bir rehber gibi kişiye takip etmesi gereken yolu göstermektedir ve bu da insanı robottan ayıran en önemli özelliğidir (Beltekin, 2015).

Robert Cooper ve Ayman Sawaf 1989 yılında geliştirdikleri duygusal zeka modelini "Dört Köşe Taşlı Modeli" olarak isimlendirmişlerdir. Bu köşe taşlarını oluşturan alt unsurlar Tablo 1.6'da sunulmuştur:

Tablo 1.6: Dört Köşe Modeli

1.Duyguları Öğrenmek	**2.Duygusal Zindelik**
1.Olumlu olumsuz taraflarını kabullenme 2.Sahip olunan duygusal kapasite	1.Kişi olma bilinci 2.Güvenli ortam 3.Haklı eleştiri

3.Duyguların dışa vurumu 4.Önsezi	4.Hoşgörü
3.Duygusal Derinlik 1.Yaratıcılık ve hedef 2.Fedakarlık 3.Gerçekçi olmak 4.İkna kabiliyeti	**4.Duygusal Simya** 1.Duygu alış verişi 2.Zamana uyum sağlayabilme 3.Uygun durum ve anı öngörebilmek 4.İleriye dönük durumları oluşturmak

1.4.4.Goleman Duygusal Zeka Modeli

Mayer ve Salovey'in çalışmalarının yalnızca akademik çevrelerde duyulmasından dolayı araştırmaları oldukça kısıtlı bir grupla sınırlı kalmıştır. Goleman'ın ise 1995 yılında yayınladığı Duygusal Zeka adlı kitabı daha geniş kitlelere ulaşmış ve konunun kamu tarafından da bilinmesini sağlamıştır. Goleman, kişinin özel hayatındaki ve iş hayatındaki başarısını duygusal zeka ile ilişkilendiren ilk araştırmacıdır (Goleman, 1998).

Goleman'a göre duygusal zeka karakter üzerine oluşan ve inşa edilen bir olgudur. Ayrıca Goleman duyguların her zaman akıllıca kullanılabileceğini savunmuş ve duygusal zekanın geliştirilebilir bir olgu olduğunun altını çizmiştir. Goleman başka bir tanımında da duygusal zekayı, yüksek empati yetneği, engellere rağmen hedefinden sapmama, kendi kendini motive edebilme gibi yeteneklerin tümüdür şeklinde ifade etmiştir (Goleman, 2001). Goleman duygusal zekanın beş ana beceriden oluştuğunu düşünmüştür. Bunlar; empati, öz farkındalık, karşılıklı ilişkilerde başarı, duyguları sağlıklı bir şekilde ifade debilme ve hedefleri doğrultusunda hareket edebilmedir (Goleman, 2000). Tablo 1.7'de Goleman'ın Duygusal Zeka Modeli ayrıntılı bir şekilde sunulmuştur:

Tablo 1.7: Goleman Duygusal Zeka Modeli

Boyutlar	Boyutun Tanımı	Yapı Taşları
1.Kendi Duygularını Bilme (özbiliç)	Kişinin sahip olduğu duyguların farkında olma ve ona göre karar verebilme yeteneği.	Kişinin kendine güvenebilmesi Kişinin kendisiyle ilgili beklentilerinin gerçekçi olabilmesi Kişinin olumsuz durumlarda bile pozitif duyguda kalabilmesi

2.Duyguların Yönetimi	Kişinin duygu, düşünce ve davranışlarını yönetebilmesi Kişinin uzun vadede olumlu çıktılar elde edebilmesi için dürtülerini engelleyebilme	Açık fikirli ve güvenilir biri olabilme Değişen koşullara kolay uyum sağlayabilme Yeni fikir ve durumlara kolayca adapte olabilme
3.Kendini Harekete Geçirme	Kişinin çevresel baskılara rağmen hedefinden sapmama Kişinin günlük rutine uyum sağlayabilme	Kişinin sahip olduğu azim ve hedefine ulaşma konusunda kararlılığı Kişinin başarısız sonuçlar elde ettğinde bile pozitif duygularla hareket edebilmesi Kişinin çalıştığı kuruma bağlılığı
4.Diğerlerinin Duygularını Anlama (Empati)	Kişinin hem kendi duygularına hem de karşıdakinin duygularına karşı objektif olabilmesi Kişinin empati gücü.	Kişinin sahip olduğu yeteneklerin ve kapasitenin farkında olabilmesi Kişinin başka kültürlere saygı duyabilmesi Kişinin prensiplerine göre hareket edebilmesi
5.İlişkileri Yönetebilmek (Sosyal Beceriler)	Kişinin çevresel olayları iyi gözlemleyebilmesi ve buna göre tutum ve davranışlar geliştirebilmesi	Kişinin insiyatif almaktan çekinmemmesi Yüksek ikna kabiliyetine sahip olabilmesi Kişinin ekip çalışmalarına dahil olması ve hatta lidelik yapabilmesi.

(Goleman, 2001)

1.4.5. Schutte Duygusal Zeka Modeli:

Schutte ve arkadaşları (1998) Salovey ve Mayer'in 1990 yılında ortaya çıkardıkları duygusal zeka modelini geliştirmeye çalışmışlardır. Schutte'nin duygusal zeka ölçeği bir öz rapor (self report) ölçeğidir. Bu model duygusal zekayı, kişinin hem kendi hem de karşıdakinin duygularını iyi anlaması ve ifade etmesi ve sahip olduğu duygularını olumlu sonuçlar elde edebilecek şekilde yönetebilmesi olarak tanımlamıştır (Schutte, 1998) .

Schutte duygusal zeka ölçeğini şu sözleriyle ifade etmiştir: “ duygusal zeka ölçütü teorik olarak uyumlu ve geniş bir modele dayandırılmalıdır. Duygusal zekanın bu geniş modele dayanan uyumlu,kısa ve doğrulanmış ölçümlere ihtiyacı vardır. Bu nedenle, yapılan bu çalışma ile böyle bir model geliştirilmiştir” (Schutte, 1998).

1.5. İş Hayatında Duygusal Zekanın Önemi

Yirminci yüzyıla kadar duyguların önemi anlaşılamamış, örgütler çalaışanları robottan ya da makinanın bir parçasından farklı görmemişlerdir. Duyguların örgütün yapısını ve disiplinini bozan bastırılması gereken bir olgu olduğu fikri ise pahalıya mal olmuştur (Bodtker, 2001). Duyguların sürekli olarak insanın zayıf yanını sembolize ettiği düşünülmüş ve duyguların ne kadar güçlü olduğunun farkına varılamamıştır (Atabek, 1999).

Duygusal zeka kavramı, iş hayatında kişinin örgüt içinde gösterdiği performansını etkileyen önemli faktörlerden biri olarak ele alınabilmektedir Kişinin gerek müşteri beklentilerini karşılarken gerekse örgüt içi iletişimde sahip olduğu duygusal zeka başarısını etkileyen önemli kriterlerden biri olarak düşünülmektedir (Arıcıoğlu, 2002). Bugüne kadar duygusal zeka konusunda yapılan çalışmaların temelinde yatan ana düşünce, duyguların kişilerin davranışlarını etkileyen en önemli faktörlerden biri olduğuna inanılmasıdır. Başka bir deyişle, duygularını iyi yönetebilen kişilerin toplum için uygun olan norm ve davranışlara daha kolay uyum sağladıkları bu sebeple de takım çalışmalarında daha başarılı oldukları ileri sürülebilir (Gross ve Jhon, 2002). Sosyoanalitik yaklaşıma göre duygusal zeka kişinin engeller karşısında yılmama, kendini başkalarının yerine koyabilme, ikili ilişkilerde karşı tarafla iyi geçinebilme gibi güdülerini etkilemktedir (Hogan & Roberts, 2000). Yine bu yaklaşıma göre duygusal zeka seviyesi yüksek kişilerin sosyal becerilerinin de yüksek olduğuna inanılmaktadır. Bu durumunda kişinin örgüt içinde sergilediği performansını etkileyeceği düşünülmektedir (Shaffer ve Shaffer, 2005).

Soyut düşünme gücü fazla olmayan birey, mekanik ve teknik açıdan kendini ne kadar geliştirmiş olursa olsun çalışma hayatında istenilen başarıyı elde edemeyebilmektedir. Bilişsel zeka seviye düzeyi yüksek olan kişilerin duygusal zeka

olmadan çalışma hayatında da başarıyı yakalamaları düşük bir ihtimalde kalabilmektedir (Arslan, Efe ve Aydın, 2013).

Örgütlerde somut gerçekler, başka bir deyişle teknik ve bilişsel zekanın kullanılması gereken problemlerle başa çıkmak, duygusal problemlerle başa çıkmaktan nispeten kolaydır. Örgüt içinde meydana gelen herhangi bir duygusal problemi çözmek çoğunlukla teknik problemi çözmekten daha fazla zaman alabilmektedir (Acar, 2002).

İşverenlerin giriş düzeyindeki çalışanlarında hangi nitelikleri aradıkları konusunda Amerika Birleşik Devletlerinde yapılan araştırma sonuçlarına işi yaparken öğrenilen bilginin kişinin mekanik becerilerinden daha önemli olduğu başka bir deyişle, tecrübenin kişisel teknik beceriden daha kıymetli olduğu ortaya çıkmıştır.İşverenlerin sıralamasına göre, bu becerilerden sonra aşağıdaki beceriler gelmektedir:

- Karşıdakini iyi anlama, dinleme ve ikili ilişkilerde iyi iletişim,
- Kolay adapte olabilme ve karşılaşılan problemlere karşı yaratıcı çözümler,
- Kendi kendini motive edebilme, güven, engeller karşısında hedefinden sapmama, motivasyonu daima yüksek tutma, kariyerinde ilerilemeyi hedefleme ve başardığı işlerle gurur duyma,
- Grup çalışmalarında iyi iletişim kurabilme, iş birliğine ve ekip çalışmasına yatkınlık, herhangi bir problem karşısında kendini karşısındakinin yerine koyabilme,
- Grup çalışmalarında etkin rol oynama, gruba katkıda bulunma isteği, liderlik potansiyeli (Goleman, 2007, s. 22).

Şirketlerin işe aldıkları yüksek lisans mezunlarında ne gibi nitelikler aradıklarına dair yapılan başka bir araştırmada da benzer sonuçlara rastlanmıştır. En fazla istenilen üç yetenek, karşıdakiyle güçlü şekilde diyalog kurabilme, kişiler arası beceriler ve insiyatiftir (Goleman, 2007, s. 23).

Yapılan başka bir araştırmaya göre, British Colombia'da 195 işverene, işgören seçerken en önem verdikleri niteliklerin ne olduğu sorulduğunda en çok sağduyuya önem verdikleri tespit edilmiştir(Baron, 2006).

Dünya çapında 200 şirkette becerilerle ilgili yapılan bir çalışmada başarılı sayılan çalışanların diğer çalışanlara göre günlük işlerde ortalama % 127 daha yetkin davranabildikleri oratya çıkmıştır. Bu farkın üçte biri mekanik becerilerden kaynaklanırken üçte ikisi duygusal becerilerden kaynaklanmaktadır (Baltaş, 2002, s. 9). Günümüzde yapılan çalışmalar duyguların uzun vadeli, faydalı ve verimli iş ilişkileri kurma ve sürdürebilme isteğini harekete geçirdiğini ortaya koymaktadır (Cooper ve Sawaf, 2003).

Weisinger (1998) duygusal zeka ile iş başarısı arasında doğrudan bir ilişki olduğunu saptamıştır. Yapılan araştırmaya göre duygusal zeka kişinin başarısını %36 oranında etkilerken IQ ise başarının %27'sini etkilemektedir (Bar-On, 2007)

Sosyo analitik bakış açısına göre duygusal zeka kişinin başarıya ulaşmada izlediği yolu ve karşılıklı ilişkilerde iyi iletişim kurma dürtüsüne doğrudan tesir etmektedir (Hogan, 2000). Duygusal zeka, duyguların olumlu sonuçlar elde edebilecek şekilde yönetilmesi anlamına geldiğinden dolayı, duygusal zekası yüksek kişilerin olumsuz duyguların tesirinden çabuk kurtulması ve olumlu duyguların sürdürülebilirliğini sağlaması beklenmektedir (Wong, 2002).

Duyguları kontrol edebilmek, engeller karşısında yılmamak, karşılıklı ilişkilerde iyi iletişim, vicdanlı olma gibi duygusal beceriler kişinin örgüt içindeki performansını etkileyebilen kriterlerdir.

Duygusal zekası yüksek çalışanların örgüt içinde karşılıklı iletişimlerini etkin bir şekilde yöneterek, dğişen koşullara hızlı adapte olarak ve ekip çalışmalarında empatiye önem vererek başarıya ulaştıkları düşünülmektedir. Kişinin işbirliği ve karşılıklı ilişkilerde iyi iletişim kurma gibi becerilerinin geliştirilmesi ancak kişinin öz farkındalığının başka bir deyişle kendi duyguları ve hislerini iyi gözlemleyip tanıyabilmesiyle oluşmaktadır (Ural, 2001).

Duygular kontrol edilebildiği ve örgüt amaçlarına katkıda bulunabildiği sürece işletmelere yarar sağlamaktadır. Buna göre duygular çalışanlar arasındaki dayanışma bilincini güçlendirerek örgütsel amaçlara ulaşılmasına katkı sağlayabilir (Fineman, 1994).

Günümüzde örgütler, duygusal zekası yüksek çalışanları aramaktadırlar. Örgütlerin başarısının, pay sahipleri, müşteriler, ve çalışanlardan oluşan çeşitli insan toplulukları arasındaki etkin iletişime ve uyumlu atmosfere bağlı olduğu ileri sürülebilir. Günümüzde örgütler tüm çabalarını müşteriyi iyi anlayabilen, ekip çalışmalarında uyum içinde hareket edebilen, hızla değişen rekabet koşullarına kolayca adapte olabilen, kendi kendini motive debilen duygusal zekası yüksek çalışanlar işe almaya özen göstermektedir (Duman, 2002).

İKİNCİ BÖLÜM
ÇATIŞMA YÖNETİMİ

2.1. Çatışma Kavramı

Günlük yaşamda sıkça karşımıza çıkan çatışma terimi en genel anlamıyla, anlaşmazlık, uyuşmazlık, fikir birliğinde bulunamama ve bu durumun yarattığı olumsuz duygular olarak ifade edilmektedir (Akkirman, 1998). Çatışma, kişiler ve gruplar arasında aynı olayı farklı şekilde yorumlamak, bir konu hakkında hedef ve değer yargısı farklılıkları gibi unsurlar yüzünden bir tarafın kazanırken diğer tarafın kaybettiği stres, huzursuzluk gibi olumsuz duygulara neden olan sosyal bir olgudur (Akkirman, 1998). Buna göre çatışma birden fazla grup ya da kişi arasında çeşitli konulardan dolayı ortaya çıkan uyuşmazlık olarak tanımlanabilir.

Günümüz yaşamının bir gereği olarak düşünülen çatışma olgusu, çeşitli nedenlere bağlı olarak hayatımızın her anında ve değişik seviyelerinde ortaya çıkabilmektedir (Baysal ve Tekarslan, 1996). Ayrıca çatışmalar örgüt ve toplum içinde artan sınırlı kaynakların paylaşımı, iletişim bozuklukları gibi nedenlerle de ortaya çıkabilmektedir.

Thomas'a göre çatışma (1976) kişinin kaygı duyduğu düşünce ve öngörülerini karşı tarafın gerçekleştirmeye başladığı bir süreçtir. Rahim bu görüşe katkıda bulunarak (2002) çatışma için kişiler ya da gruplar arasındaki fikir uyuşmazlığı veya hedef farklılığından ortaya çıkan etkileşimli bir süreç şeklinde açıklamaktadır (Sheng Yu ve Lu, 2006).

Robbins(2003), örgütlerde çatışma kavramını, örgütlerdeki kişlerin veya toplulukların hedeflerine ulaşabilmek için birbirlerine zorluk çıkardıkları bir süreç olarak tanımlamıştır (Robbins, 2003). Robbins'e göre kişi veya gruplar arasında çıkan çatışmalarda taraflardan biri veya her ikisi birden bu çatışmanın farkına varmadıkça veya onu açıkça kabul etmedikçe çatışma süreci başlamaz (Robbins, 2003).

Putman ve Poole (1987) çatışmayı, kişlerin veya grupların hedeflerinin birbiryle örtüşmemesi olarak tanımlamışlardır (Akkirman, 1998)

Çatışma, aynı amaç için bir arda olan kişi veya toplulukların sahip oldukları farklılıklardan kaynaklanan gerilim ve huzursuzluk olarak da açıklanabilir (Eren, 2015).

Pondy (1967) çatışma kavramını aşağıda belirtilen anlamlarda kullanmıştır:

- Çatışmalı davranışa neden olan koşullar (örneğin sınırlı kaynaklar ya da hedef farklılıkları)
- Kişilerin sahip olduğu duygular
- Kişilerin içinde bulundukları çevresel durumlar
- Uyumsuzluğun eyleme dönüştüğü davranışlar (Pondy, 1967).

Stoner (1978) çatışmayı örgütte kişiler ya da topluluklar arasında, sınırlı imkanların paylaşılması veya yine bu kişi ya da toplulukların hedef ve değer yargısı gibi farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlıklar olarak tanımlamıştır (Stoner, 1978).

Günümüzde örgütler küreselleşme, kültürel çeşitlilik, artan rekabet koşulları gibi nedenler yüzünden yoğun bir şekilde çatışma potansiyeli ile karşı karşıya gelmektedir. Yöneticiler zamanlarının önemli bir kısmını çatışmaları çözmek için harcamaktadır (Akkirman, 1998). Bu durum çatışma olgusunun önemini vurgulamakta ve çatışmanın sistematik bir şekilde yönetilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır.

2.2. Çatışma Süreci

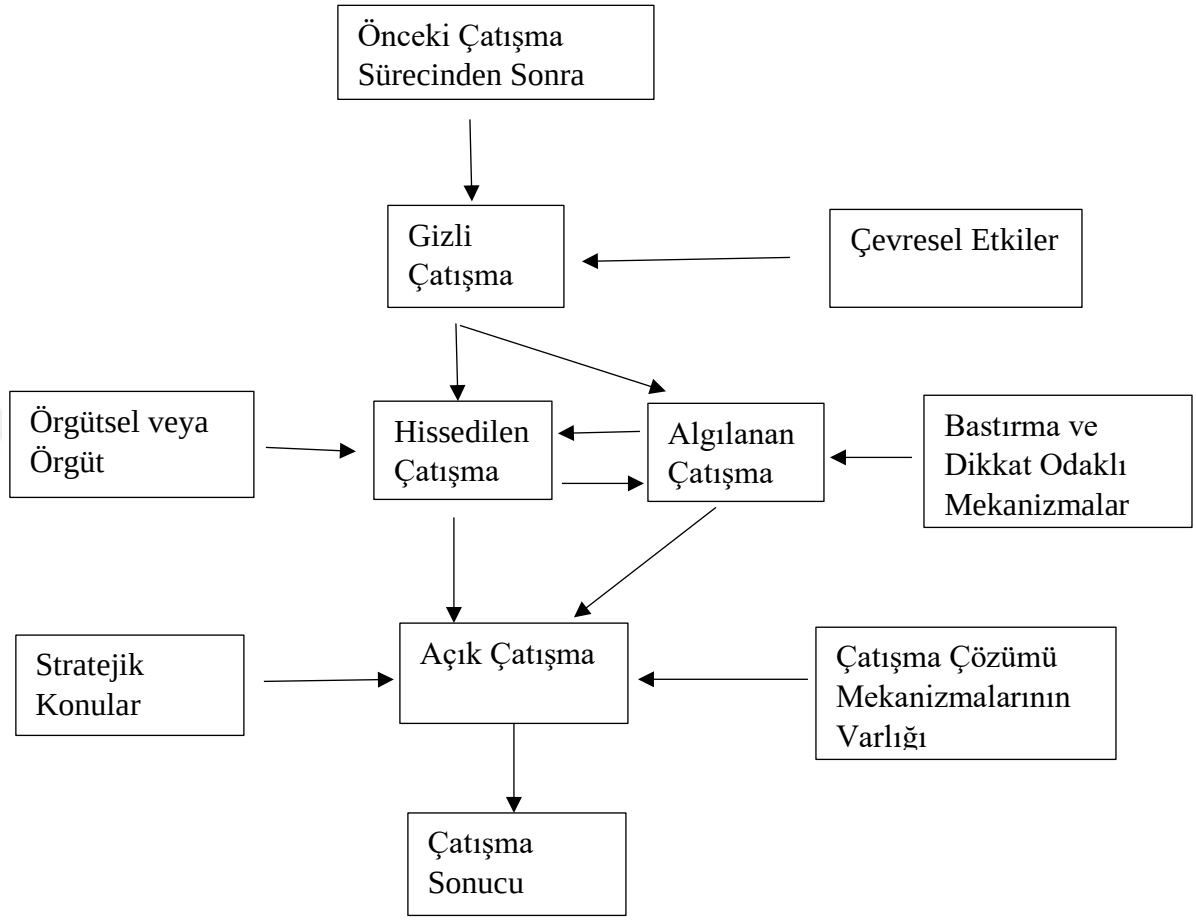
Çatışma sürecini açıklayan iki ayrı model bulunmaktadır. Bunlardan ilki, Pondy'nin 1976 yılında geliştirdiği ve çatışmayı beş adımdan oluşan bir süreç olarak tanımladığı modeldir. Bu beş adım sırasıyla, gizli çatışma (koşullar), algılanan çatışma (biliş), hissedilen çatışma (etki), açık çatışma (davranış), çatışma sonrası (koşullar) şeklinde sayılmaktadır.

Üstü kapatılan sorunlar başka bir deyişle gizli çatışmalar daha büyük çatışmalara neden olabilmektedir. Çatışma çıkma olasılığı olan, çatışmaya sebep olabilecek durumlara örnek olarak dört temel gizli çatışma vardır. Bunlar: kısıtlı kaynaklar için rekabet, bağımsızlık için tahrik, amaç farklılıkları, kişiliklerin çatışması şeklinde ifade edilmektedir (Pondy, 1967). Gizli çatışma, çatışmaya ile ilgili koşulların oluştuğu fakat kişilerin ya da tarafların henüz bunun farkına varmadığı aşamadır.

Algılanan çatışma aşamasında ise kişiler ya da gruplar çatışmaya neden olan bu koşulları fark etmeye başlamışlardır. Bazen çatışma tarafların sadece aynı olayı farklı şekilde algılamaları sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu aşamada dikkat edilmesi gereken husus, zaman zaman taraflar var olan bir çatışmayı algılayamadıkları gibi; bazı durumlarda da ortada bir çatışma yokken varmışçasına bir algıya sahip olabilirler. Hissedilen çatışma aşaması ile kişiler ya da gruplar çatışmayı hissettikleri anda olumlu ya da olumsuz olarak süreç başlamaktadır. Bu aşama; kişilerin olumsuz duygular yaşamasına sebep olmaktadır. Söz konusu aşamada kişiler bu duyguları fark etsede bu duyguları davranışa dönüştürüp karşı tarafa yansıtmamaktadır. Bu aşama çatışmayı duygusal boyutta incelemektedir. Açık çatışma, sorunların ve çözümlerin açıkça tartışıldığı aşamadır. Çatışmanın görünür olduğu bu aşamada kişiler duyguları doğrultusunda davranmaya başlar ve ona göre tepki verirler (Pondy, 1967).

Çatışma sonucu ise çatışma sürecinin son halkasıdır. Çatışma, tüm tarafların memnuniyeti ile çözülürse, sonrasında iş birliğine dayalı bir ortam yaratmak kolaylaşabilir. Öte yandan çatışma, taraflardan birinin veya birkaçının memnuniyetsizliği ile sonuçlanmışsa bu durum örgütteki güven ortamını sarsacak ve bu durumda performans düşüklüğüne neden olabilecektir.

Şekil 2.1'de Pondy'nin çatışma süreci ayrıntılı bir şekilde sunulmuştur.



Şekil 2.1: Çatışma Süreci (Pondy, 1967)

Çatışma sürecini açıklayan ikinci model ise Robins ve Judge'nin 2013 yılında geliştirdiği beş adımdan oluşan biraz daha karmaşık bir modeldir. Bu adımlar sırasıyla aşağıda belirtilmiştir:

- Oluşabilecek zıtlık ve uyuşmazlık hali
- Duyguların kavranması ve bu duyguların kişiselleştiği an
- Maksatlar
- Tutum
- Varılan çıkarımlar

Bu adımların ilki, alenen oluşmamış ama, çatışmaya sebep olacak bulguların meydane geldiği durumdur. Bu çatışmaya aktif olmayan ya da potansiyel çatışma isimleri de verilmektedir (Robbins ve Judge, 2013).

Çatışma sürecinin ikinci aşaması, kişini çatışmayı algılamaya başladığı ve kişiselleştirdiği aşamadır. Robbins ve Judge bu aşamayı, çatışmaya taraf olanların çatışmanın ortaya çıkacağını algıladıkları aşama şeklinde ifade etmektedir (Robbins ve Judge, 2013). Bu aşamada taraf ya da taraflar bir çatışmanın çıkacağını algılar ve hissettiklerini paylaşırlar. Çatışma çıkması için müsait ortam oluşmuş olsa dahi kişiler ya da taraflar çatışmayı dikkatini yönelterek o şeyin bilincine varamayıp kavrayamadığı için çatışma ortaya çıkmamaktadır (Özdemir, 2012).

Çatışma sürecinde üçüncü aşama, tarafların çatışmaya dair duygularının oluştuğu ve bu oluşan duyguların sonucunda tarafların niyetlerini belirledikleri aşamadır. Bireyler bu aşamada hem kendi hem karşı tarafın niyetlerini sorgulayarak bir davranış stratejisi geliştirmektedir (Robbins ve Judge, 2013).

Çatışma sürecindeki dördüncü aşama duyguların davranışa dönüştüğü aşamadır. Bu aşama çatışmanın artık meydana geldiği ve kavranan çatışmanın tercih edilen davranış biçimine göre karşı tarafa gösterildiği aşamadır (Robbins ve Judge, 2013).

Son aşama ise çatışma sonucunda elde edilen çıkarımlar aşamasıdır. Bu aşamadaki sonuçlar tarafların başarısını etkileyen sonuçlardır. Başka bir deyişle, tarafların başarısını destekleyen ya da zarar veren sonuçlar ortaya çıkmıştır. Fonksiyonel sonuçlar gruplar için olumlu olurken; fonksiyonel olmayan sonuçlar gruplar için olumsuz yorumlanmaktadır (Robbins ve Judge, 2013).

2.3. Çatışma Yaklaşımları

Bu kısımda geleneksel, davranışsal ve etkileşimci yaklaşım olmak üzere üç farklı çatışma yaklaşımının üzerinde durulmuştur (Folger, Poole ve Stutman, 2013).

2.3.1.Geleneksel Yaklaşım

Yirminci yüzyılda çatışmalar, olumsuz olarak algılanmakta ve çatışmaların istenmeyen sonuçlara yol açtığına inanılmaktaydı. Çatışmaların örgütlerdeki

verimliliği azalttığı, ulaşılmak istenen hedeflere engel olduğu ve kurum içinde karmaşaya sebep olduğu düşünülmekteydi. Geleneksel yaklaşımın öne çıkan temsilcileri Fayol, Weber, Gulick, Urwick ve Taylor'dır. Söz konusu yaklaşımın etkileri 1940'lı yıllara kadar devam etmiştir. Geleneksel yaklaşımın temsilcileri verim ve örgüt yapısı gibi unsurlara önem vermişlerdir (Özgan, 2006).

Geleneksel yaklaşım, örgüt yönetimindeki disiplini ifade eden bir görüştür. Geleneksel yaklaşımda örgüt içindeki normlar, kurallar ve yöntemler açık bir şekilde ifade edilmektedir (Çabuk, 2021). Bu yaklaşım, çatışmanın ne olursa olsun kaçınılması ve bastırılması gereken bir olgu olduğunu savunmaktadır. Her türlü çatışmanın kötü ve olumsuz sonuçlar doğuracağına inanılan bu yaklaşımda çatışmanın olumsuzluğunun altını çizmek için çatışma şiddet, yıkım ve irrasyonellik gibi olumsuz kavramlarla birlikte ele alınmaktadır. Geleneksel yaklaşıma göre çatışma örgüte zarar veren bir olgudur (Sarpkaya, 2002).

Bu yaklaşıma göre çatışmaların çıkmadan önlenebilmesi ve çatışmaya neden olabilecek koşullara yol açan bireylerin cezalandırılabilmesi için ayrıntılı bir şekilde hazırlanmış kurallar listesi hazırlanmalıdır (Yeniçeri, 2009). Bu yaklaşıma göre çatışmanın nedenleri arasında sağlıksız iletişim, örgüt içinde oluşan güvensiz ortam, yöneticilerin hataları gibi durumların etkisi olduğu ileri sürülebilir (Altındal, 2010).

Geleneksel görüş, çatışmayı daha ortaya çıkmadan bastırmaktan yanadır. Yöneticinin otoriter tavrıyla çatışmanın ortadan kalkacağına inanılmaktadır. Buna göre çatışma varlığını devam ettirecektir çünkü çatışmayı bastırmak, o çatışmaya neden olan durumların tespit edilebilmesine engel olacaktır. Böylece çatışmanın olumlu tarafları ortadan kalkacaktır. Bu yaklaşıma göre çatışma, örgüt içinde sağlıklı iletişimi bozan dolayısıyla da örgütte güvensiz bir ortam oluşmasına sebp olan ve üretim girdi/çıktı miktarını olumsuz yönde tkileyen bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda geleneksel yaklaşımda çatışmanın olası tüm pozitif etkileri göz ardı edildiğinden çatışma mutlaka bastırılması gereken bir olgu olarak algılanmaktadır (Özgan, 2006).

2.3.2. Davranışsal Yaklaşım

Geleneksel yaklaşım, baskı yaparak örgüt içi barışın sağlanabileceğini savunmuş ama insanı makinanın bir parçasından farklı görmemiştir. Bu durumda da çatışmanın neden ortaya çıktığı sorgulanmadan bastırılma eğiliminde olunduğundan, çoğu çatışma ileriki dönemlerde çok daha büyük sorunlar halinde kişilerin ya da grupların karşısına çıkmıştır (Şentürk, 2006). Davranışçı yaklaşımın başlangıcı, 1924-1932 yılları arasında yapılan Hawthorne Deneyleri olarak bilinir. Yapılan bu deneylerde, dışsal koşulların yani ışıklandırma, ısıtma gibi faktörlerin değiştirilmesi ile verimlilik düzeyinin de değişebileceği öngörülmüştür. Bu deneylerde yapılan araştırmalarla çatışmanın örgüt içi iletişimde kopukluklara yol açtığı, çalışanlar arasında güvensiz bir ortamın oluştuğu ve bazı çalışanlarda işten ayrılma niyetinin ortaya çıkması gibi sonuçlar ortaya çıkardığı görülmüştür (Çabuk, 2021).

Bu yaklaşım, çatışmanın ortaya çıkış şekli ve şiddetine bağlı olarak olumlu veya olumsuz sonuçlar doğurabileceği ilkesini savunmuştur. Bu yaklaşım, çatışmanın kaçınılmaz bir olgu olduğunu savunur ve varlığını kabul eder. Bu görüşe göre çatışmanın ortaya çıkarabileceği faydalar sebebiyle idareciler çatışmayı görmezden gelmek yerine iyi bir şekilde yönetebilmelidir (Verma, 1998).

Davranışsal yaklaşım, geleneksel yaklaşıma tepki olarak doğmuştur ve bütün çatışmaların örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğurmayacağı kimi çatışmaların örgüt içi verimi arttıracağını savunmuştur. Yaklaşımın öncülerinden Follet, çatışmanın ortaya çıkarabileceği olumlu etki ve sonuçlarının altını çizerek, kişiler ve gruplar arasında farklılıklar olabileceğini kabul ederek, bu farklılıkların desteklenmesi gerektiğini ileri sürmektedir (Gümüşeli, 1994).

Davranışsal yaklaşıma göre, gruplar ya da kişiler arasındaki farklılıklar ortadan kaldırılırsa çatışma meydana gelmez ancak bu durum imkansızdır. Bu yüzden de bireyler ve gruplar arasındaki farklılıklar pozitif yönde desteklenmelidir (Karahan , 2007). Çatışmanın doğal olduğunu savunan davranışçı yaklaşımcılar, çatışmanın yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması için gerekli olduğunu, asgari seviyede bir çatışmanın kabul görebileceğini ileri sürerler. Bu yaklaşıma göre çatışma, kaçınılmaz bir olgu

olduğundan çatışmanın örgütte tam anlamıyla bastırılması mümkün değildir (Gümüşeli, 1994).

Sonuç olarak klasik yaklaşımın aksine davranışsal yaklaşım, çatışmayı olumsuz bir durum olarak kabul etmemektedir. Hatta çatışma, iyi bir şekilde yönetildiği taktirde olumlu sonuçlar doğurabilecek bir durum olarak kabul edilmiştir.

2.3.3. Etkileşimci Yaklaşım

Etkileşimci yaklaşıma göre çatışma, iyi bir şekilde yönetilebilirse, örgütün performansını ve verimliliğini artıran ve örgüte yarar sağlayan bir olgudur (Çabuk, 2021).

Bu yaklaşımda çatışma, fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan şeklinde iki grupta incelenmektedir. Fonksiyonel çatışmada, çatışmanın olası pozitif sonuçlarının örgüte katkı sağlayacağına inanılmaktadır. Fonksiyonel olmayan çatışmada ise örgüte zarar veren ve örgüt amaçlarının gerçekleşmesine engel olan çatışma türü olarak tanımlanmıştır (Çabuk, 2021).

Etkileşimci yaklaşıma göre uyumlu, barışçıl, sakin bir örgüt statiktir yani değişime ve yeniliğe açık olmayabilir. Bu nedenle etkileşimci yaklaşımın temsilcileri yaratıcı ve yenilikçi fikirler ve projeler için yeterli düzeyde çatışmanın gerekli olduğunu savunmuşlardır (Verma, 1998). Etkileşimci yaklaşımda yöneticilerin asıl görevi çatışmayı doğru bir şekilde yönetmektir (Çabuk, 2021).

Bu üç yaklaşım arasındaki karşılaştırma Tablo 2.1'de sunulmuştur.

Tablo 2.1: Çatışma Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

Geleneksel Yaklaşım	Davranışsal Yakşalım	Etkileşimci Yaklaşım
Örgüt içinde meydana gelen çatışmaların oluşmadan önüne geçilmesi gerektiği savunulmuştur.	Örgüt içinde sorunların şeffaf bir şekilde açığa çıkarılması bakımından çatışmanın varlığının kabul edilebilir olduğu savunulmuştur.	Örgütün hızla değişen çevresel şartlara uyum sağlayabilmesi için gerekli durumlarda kişilerin cesaretlendirilmesi gerektiği savunulmuştur.
Örgüt içerisinde kişileri önemsemeden çoğunlukla kurumsal yapı, etkinlik ve	Örgüt içerisinde kişilere ve kişilerin duygu ve düşüncelerini etkileyen koşullar üzerinde durur.	Örgüt içerisindeki kişilere, örgüt yapısına ve disiplinine odaklanılmıştır.

verimlilik üzerinde ilgisini yoğunlaştırır.		
Çatışma örgütün mali bakımdan girdi/çıktılarını olumsuz etkilediği için mutlaka yok edilmelidir.	Farklılıkların örgüt yapısına zarar verdiğini bu yüzden ortadan kaldırılması gerektiğini savunur.	Çatışmanın etkin bir şekilde yönetildiği takdirde örgüte olumlu sonuçları olacağı savunulmuştur.

2.4. Çatışma Türleri

Çatışma türleri, örgüt içindeki yerine göre çatışmalar, ortaya çıkış şekillerine göre çatışmalar, çatışmanın etkileri olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Brown, 1986).

2.4.1.Örgüt İçindeki Yerine Göre Çatışmalar

Örgüt içindeki yerine göre çatışmalar üç grupta incelenmiştir. Bunlar; dikey çatışmalar, yatay çatışma ve emir komuta-kurmay çatışmasıdır (Brown, 1986).

2.4.1.1.Dikey Çatışma

Dikey çatışma, örgüt içinde değişik basamaklarda bulunan kişiler arasında ortaya çıkan çatışma türüdür. Dikey çatışmalar, genellikle ast-üst çatışması olarak da adlandırılır. Çoğunlukla üstlerin astlarına fazla baskı uygulaması veya aşağılanan ya da azarlanan astların buna karşı koymaları sonucu oluşur. Bu çatışma türü, işletmelerde en sık rastlanan çatışma türüdür. Örgüt içi sağlıklı iletişim kuramama, hedeflerde farklılık, kişisel farklılıklar dikey çatışmaların ortaya çıkmasını sağlayan sebeplerden birkaçıdır (Şimşek ve Kıngır, 2006).

Dikey çatışma üstlerin düzen sağlamaya çalışırken bir işin prosedür ve standartlara uygun olarak yapılıp yapılmadığını denetlerken, astların bu durumu kendilerine yönelik bir tehdit olarak görmesi de çatışma olarak algılanmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2005).

2.4.1.2.Yatay Çatışma

Yatay çatışma, örgüt içerisinde hiyerarşi bakımından aynı düzeylerde bulunan kişiler ya da gruplar arasında ortaya çıkmaktadır. Bu tür çatışmalar, genellikle kıt kaynakların kullanımı, farklı amaçlar, birbirine rakip olmak gibi sebeplerden dolayı

ortaya çıkmaktadır (Öztürk, 2003). Hastane hemşirelerinin, sorumlu hemşirelere karşı daha iyi görünmek için birbiriyle rekabete girmeleri ve bu rekabetten dolayı ortaya çıkan çatışmalar yatay çatışmalara örnek verilebilir (Üngören, Cengiz ve Ülgür, 2009).

2.4.1.3.Emir Komuta- Kurmay Çatışması

Bu çatışma türünde, asıl problem, yöneticiler arasındaki görev dağılımının ve sürekliliğin kafa karıştırıcı olmasından kaynaklanmaktadır. Örneğin komuta yöneticileri işleyişin nasıl gittiğini denetlerken, kurmay yöneticileri uzmanlık alanlarına göre konuya dahil olmaktadırlar. Bu durumda da komuta yöneticileri, kurmay yöneticilerini kendileri için bir tehdit olarak görmekte bu da çatışmalara sebp olabilmektedir (Özkalp ve Kırel, 2005).

Örgütlerde, komuta-kurmay arasında sağlıklı bir iletişim ve çalışma ortaklığı sağlanması oldukça önemlidir. Bu nedenle emir-komuta ve kurmay çatışması oldukça sık görülmektedir (Şimşek ve Kıngır, 2006). Kurmayların bütün işi kendilerinin yaptığını düşünmelerinden dolayı kurmay ve komuta yöneticileri arasında çıkan çatışmalara statü çatışmaları da denilebilmektedir (Akgemci, Aslan ve Düşükcan, 2008).

2.4.2. Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışmalar

Ortaya çıkış şekline göre çatışmalar, potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışma olmak üzere dört grupta incelenebilir (Folger, Poole ve Stutman, 2001). Aşağıdaki kısımda söz konusu çatışma türleri sırasıyla incelenmiştir.

2.4.2.1.Potansiyel Çatışma

Örgüt içerisinde daha meydana gelmemiş ama çatışma çıkma olaslığı taşıyan durumlarda potansiyel çatışmadan bahsedilebilir. Kısacası potansiyel çatışmanın ana sebebi olarak kıt kaynakların (iş gücü, teçhizat, para, malzeme ve benzerleri) örgütün bütün birimleri ve çalışanları arasında paylaşılmak zorunda oluşu gösterilebilir. Başka bir deyişle örgütün kıt kaynaklarının tüm çalışanları memnun edecek oranda olmaması potansiyel bir çatışma sebebi olabilmektedir (Şimşek ve Kıngır, 2006).

2.4.2.2.Algılanan Çatışma

Algılanan çatışmada asıl sorun bir durumu kişilerin ya da grupların farklı algılamasıdır. Burada bir çatışmanın algılanıyor olması her zaman gözle görülmeyebilir. Başka bir deyişle çatışmayı algılayan kişi ya da gruplar bunu eyleme dönüştürmeyebilir (Şimşek ve Kıngır, 2006).

2.4.2.3.Hissedilen Çatışma

Hissedilen çatışma, tarafların ortaya çıkan durumlar hakkındaki hislerini belirtir. Bu çatışmada duygular belirgin bir şekilde oluşmaya ve dışa vurulmaya başlamıştır. Kızgınlık, kaygı, küskünlük hissedilen duyguların bazılarıdır (Şimşek ve Kıngır, 2006). Hissedilen çatışmada duyguların dışa vurumu ile kişinin tercih ettiği çatışma yönetimi stratejisi de ortaya çıkmaktadır. Burada bir etki-tepki durumu söz konusu olmakta ve tercih edilen çatışma stratejisi kişinin duygu durumunu etkilemektedir (Özarallı, 2015). Kişiler veya gruplar birbirleri hakkında olumsuz duygulara kapılmış olabilirler. Bu durumda her iki tarafta birbirinin hedef ve amaçlarını görmezden gelmeye başlayabilir. Bu aşamada tüm problemler gözle görünür hale gelmekte ve çatışma sonucunda kişiler veya gruplar birbirleriyle uzlaşma ya da rekabet içine girebilmektedirler (Tokat, 1999).

2.4.2.4.Açık Çatışma

Açık çatışma, çatışma durumunun herkesçe görünür olduğu duruma işaret etmektedir. Bu durumda söze veya harekete dayalı bir çatışma söz konusudur. Başka bir deyişle, çatışmanın taraflar için eyleme dönüşmesi durumu ortaya çıkmaktadır. Bu çatışmanın en belirgin özelliği herhangi bir gizlilik olmadan kişilerin ya da grupların açık açık duygu ve davranışlarını ortaya koymalarıdır. Açık çatışma; bazı önemli bilgileri karşı taraftan saklama,uygun olmayan bir dil kullanıp karşı tarafı rencide etme, ya da alenen tartışma şekillerinde ortaya çıkabilmektedir (Koçel, 2015).

2.5.Çatışmanın Etkileri

Örgütte yaşanan bir çatışmanın hem bireysel hem de örgüt açısından olumlu veya olumsuz bazı etkileri olmaktadır. Aşağıda kısımda çatışmanın örgütler ve bireyler üzerindeki etkileri açıklanmıştır.

2.5.1. Çatışmanın Örgüt Üzerindeki Etkileri

Modern yönetim anlayışına göre çatışma, örgüt için hem olumlu hem de olumsuz etkiye sahiptir. Karip'e (2003) göre çatışma, tehlikelerin altını çizdiği gibi, fırsatların da vurgulamaktadır (Karip, 2003). Çatışmaların örgüt üzerindeki olumlu sonuçları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Rahim, 2001) :

- Çatışma sonucunda farklı fikirlerden daha pratik ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması,
- Çatışma ile örgüt içindeki aksayan veya işe yaramayan tarafların tespit edilmesi ve bu sayede kaynakların çok daha verimli kullanılabilmesi,
- Örgütte problem teşkil eden durumların ortaya çıkması,
- Problemlere çok daha yaratıcı ve alternatif olabilecek çözümler üretilebilmesi,
- Örgütün stabil, tek düze yapısını daha dinamik ve çok sesli bir yapıya bırakması,
- Örgütün verimliliğini artırabilecek, daha etkili kararlar alınması,
- Örgüt çalışanlarının tek düze çalışmalarının önüne geçilmesi başka bir deyişle yalnızca kendi alanıyla ilgilenmek durumunda kalan çalışanın herhangi bir çatışma durumunda ilgi alanlarını genişletebilmeleri,
- Örgüt içindeki yetki ve sorumlulukların dengeli dağıtılması,
- Örgüt içi yardımlaşmanın ve desteğin artması ve benzeri birçok olumlu etkisi tespit edilmiştir.

Çatışmaların örgüt üzerindeki olumsuz etkileri ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (Rahim, 2001):

- Örgüt içi çalışanlarda devamsızlık artmakta bu sonucunda iş çıktılarında aksamalar oluşması,
- Örgüt içerisinde iletişimin sağlıklı yürümemesi hatta engellenmesi,
- Çatışmanın yarattığı strese bağlı tedbirsizlikten kaynaklanan kazalar,
- Çalışanların örgüte karşı güvenlerinin azalması ve bu durumun yarattığı sadakatsizlik,
- Örgüt içinde oluşabilecek farklı durum, koşul ve değişikliklere direnç gösterilmesi,

- Çalışanın performansının dolayısıyla örgüt verimliliğinin düşmesi,
- Örgüt içinde stresli ve gergin bir ortamın oluşması,
- Örgütün sahip olduğu kaynakların (zaman, emek…vb.) çatışma nedeniyle yanlış kullanılması gibi birçok olumsuz sonuç ortaya çıkabilmektedir.

2.5.2. Çatışmanın Birey Üzerindeki Etkileri

Örgüt içerisinde yaşanan herhangi bir çatışmanın birey üzerinde hem olumlu hem olumsuz birçok etkisi gözlemlenmektedir. Çatışmaların bireyler üzerinde yarattığı olumlu etkileri Rahim (2001) aşağıdaki gibi sıralamıştır (Rahim, 2001) :

- Bireyleri daha önce denememiş oldukları yolları denemeye teşvik etmesi,
- Bireylerin örgüt içerisindeki çalışma alanlarının bilincinde olması,
- Farklı bakış açıları kazandırması
- Bireyleri stabil durumların dışına çıkarıp daha dinamik olmasını sağlaması,
- Bireylerin birbirlerinin bakış açılarının farkına varmayı sağlaması ve empatiyi geliştirmesi gibi birey üzerinde birçok olumlu etkisi bulunmaktadır.

Çatışmaların örgüt çalışanları için bazı olumsuz etkileri oluşmaktadır. Rahim 2001 yılında bu olumsuz etkilerin bazılarını aşağıdaki gibi sıralamıştır (Rahim, 2001):

- Yoğun stres, endişe ve kızgınlıktan dolayı oluşabilen sağlık problemleri,
- Kişinin işini yaparken aldığı doyumun düşmesi,
- Örgüte karşı sadakatin azalması,
- Çalışanın performansının düşmesi,
- Bireylerin hem örgüte hem de birbirlerine karşı güvenlerinin azalması,
- Çalışanlar arası iletişimin bozulması,
- İletişimde oluşacak aksaklıklar sonucu olarak bireyler arasında yanlış anlaşmaların artması,
- Bireylerin savunmacı bir yaklaşım geliştirmeleri sonucu deneyim ve bilgi paylaşımının engellenmesi,
- Stres, dikkat dağınıklığı yaratması,
- Motivasyonun azalması gibi birey üzerinde birçok olumsuz etkisi gözlenmektedir.

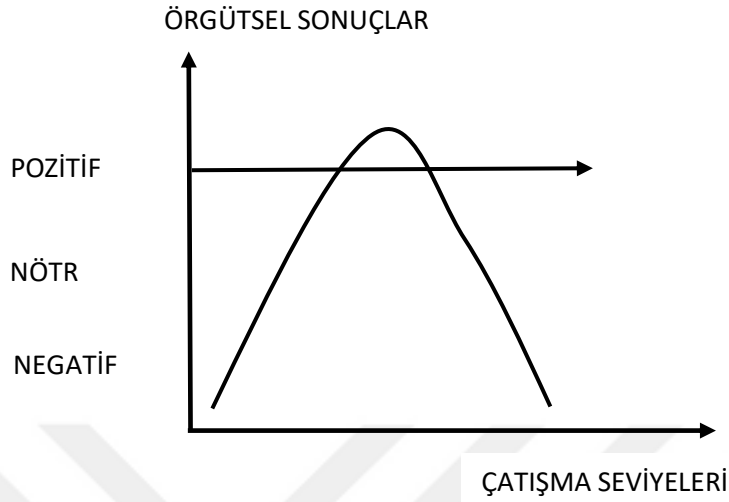
2.6. Çatışma Yönetimi

Genel anlamda olumsuz olarak kabul edilen çatışma, doğru yönetilebildiği takdirde hem bireyler hem de örgüt açısından olumlu sonuçlar doğurabilen bir olgudur. Doğru bir şekilde yönetilen çatışmanın örgüte yaratıcılık, yenilikçilik ve değişim gibi akımları tetiklemesi, yeni fikirlerin ortaya çıkmasına imkan vermesi, bilgi alış verişinin ve iletişimin artmasını sağlaması gibi birçok faydası vardır. Bütün bunlar da etkin bir şekilde yönetilebilen çatışmaların örgütü ileriye taşımasına, gelişimine oldukça büyük bir katkısı olduğu anlamına gelmektedir (De Dreu, Evers, Beersma, Kluwer ve Nauta, 2001).

Çatışmaya dair literatür incelendiğinde çatışma çözümü ve çatışma yönetimi kavramlarının aynı anlamda kullanıldığı ve bundan dolayı kavram karmaşası oluşup dildeki ifade netliğine engel olamktadır (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005).

Kötü yönetilen bir çatışma genellikle olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Verimin ve performansın düşmesi, örgüt içerisinde güvensiz bir ortamın oluşması, devamsızlık, iş gücü kaybı bu olumsuz sonuçlara örnek verilebilir. Çatışmaların etkin bir şekilde yönetilebilmesi için, çatışmanın neden ortaya çıktığının ve çatışmanın kimler tarafından etrafında gerçekleştiğinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu tahlil gerçekleştirildikten sonra sorunun çözümü için en uygun strateji belirlenir (Haberal, 2014).

1990'lı yılların başında kabul edilebilir düzeyde çatışmaların örgütteki yaratıcılığı desteklemesi açısından gerekli olduğu ve çatışmanın en iyi şekilde nasıl yönetilebileceği kavramları davranış bilimcilerin ilgisini çekmeye başlamıştır. Şekil 2.2'de çatışma seviyeleri ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişki gösterilmiştir.



Şekil 2.2: Çatışma Seviyeleri ve Örgütsel Sonuçlar (Brown, 1986)

Şekil 2.2'de görüldüğü gibi yöneticiler kin, nefret, öfke gibi negatif duygulara sebep olan, örgütün etkin ve verimli şekilde çalışmasını olumsuz yönde etkileyen ve örgüt içindeki güveni zedeleyen başka bir deyişle fonksiyonel olmayan çatışmaları azaltmak; yeni ve yaratıcı fikirler oluşması için ortam sağlayan, örgütün stabil yapısını değiştirerek daha dinamik bir ortama dönüşmesini sağlayan başka bir deyişle fonksiyonel çatışmayı artırmak isteyeceklerdir (Çetinel, 2019).

Örgütün gelişebilmesi, ilerleyebilmesi, devamlı değişen rekabet koşullarına ayak uydurabilmesi için çatışmanın, kaçınılmaz ve vazgeçilmez bir olgu olduğu 90'lı yıllardan sonra tamamen kabul görmeye başlamıştır. Böylelikle, ortaya çıkan çatışmaların bastırılması yerine, örgüte fayda sağlayacak şekilde yönetilmesi gerektiği algısı kendini oluşmaya başlamıştır (Çetinel, 2019).

Bwowe (2002) araştırmasında, yöneticilere sorulan sorular sonucunda çatışma yönetiminin liderlik, iletişim becerileri gibi konulardan çok daha önemli ve öncelikli olduğu ortaya koymuştur. Thomas (1992), yapılan eski bir araştırmada yöneticilerin zamanlarının önemli bir kısmını çatışma yönetimine ayırmaları gerektiğinin önerildiğini belirtmektedir (Qadir, 2016).

Bu durum, örgütlerdeki çatışmaların doğru ve etkili bir şekilde yönetilmesinin önemini vurgulamaktadır.

2.7. Çatışma Yönetimi Modelleri

Çatışma yönetimi çatışmanın olumsuz yanına odaklanıp bastırılması gereken bir olgu olarak görmektense, çatışmanın örgüt için yararlarını göz önünde tutmayı amaçlamaktadır (Kahn & Boulding, 1964). Çatışmaların iyi yönetilememesi ya da bastırılması ileriki dönemlerde sorunun çok daha büyük ve karmaşık bir durumda ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Stockwell, 1997).

Davranış bilimciler, çatışmaların neden ve nasıl ortaya çıktığı ve herhangi bir çatışma ortya çıktığı zaman geliştirilmesi gereken davranış ve stratejilerle ilgili uzun yıllar araştırmalar yapmışlar ve doğru tutum ve stratejiyi belirlemeye çalışmışlardır (Millins , 1989).

Kişiler ya da gruplar arasında çıkan çatışmaları etkili bir şekilde yönetebilmek için bir takım davranış stratejileri ve bazı modeller geliştirilmiştir. Bu modeller, Blake ve Mounton Çatışma Çözüm Biçimleri Ölçeği, Thomas'ın Çatışmayı Çözme Yöntemleri Modeli, Rahim ve Bonamı'nın Çatışma Yönetimi Stilleri Modeli olarak sayılmaktadır(Gümüşeli, 1994).

2.7.1. Blake ve Mounton'ın Çatışma Çözüm Biçimleri Ölçeği

Blake ve Mounton Çatışma Çözüm Biçimleri Ölçeği üç ana varsayıma dayandırılmıştır.

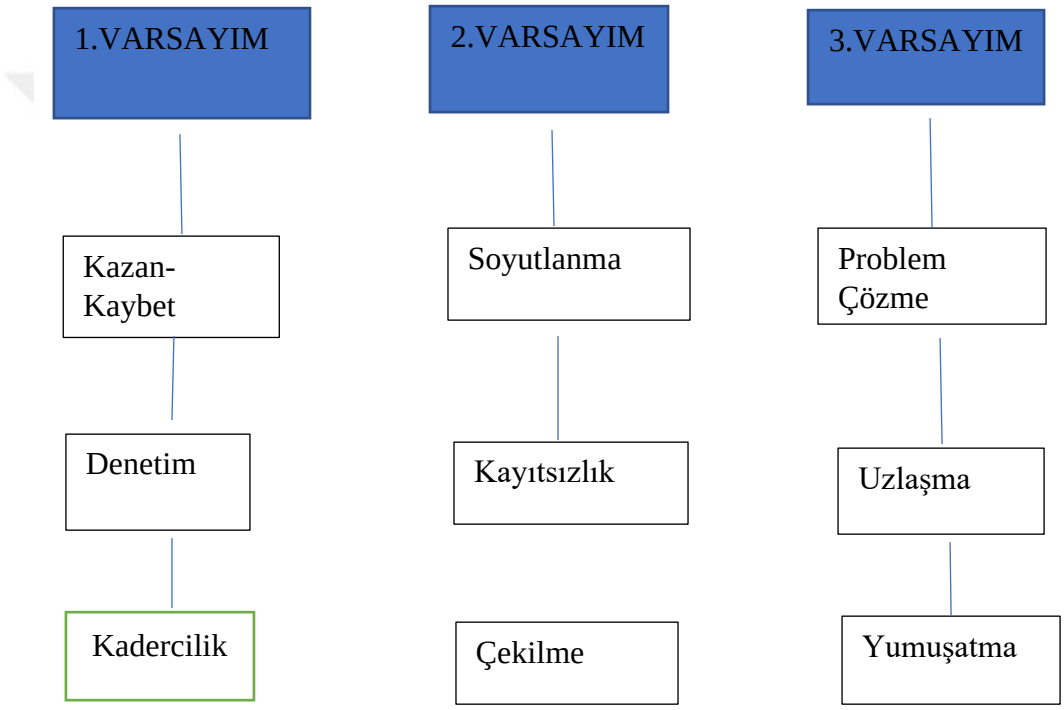
İlk varsayıma göre çatışma kaçınılmazdır. Anlaşmaya varılabilmesi için ya bir tarafın mağlup gelirken diğer taraf galip gelmeli ya üçüncü bir bakış açısına başvurulmalı ya da sorunun çözümü zamana bırakılma gibi üç yönteme başvurulmaktadır.

İkinci varsayıma göre çatışmadan kaçınılabilir, ama anlaşma mümkün değildir. Uzlaşmaya varılabilmesi için tarafların birbirinin yolundan çekilmesi, tarafların menfaatlerinin peşine düşmemesi veya taraflardan birinin kendi kendini dışlaması gibi yöntemlere başvurulmaktadır.

Üçüncü varsayıma göre anlaşma ve karşılıklı sadakat sürdürülebilir. Bu varsayıma göre çatışma kaçınılmaz bir olgudur. Anlaşmanın sağlanabilmesi için tarafların arasındaki farklılıkların yatıştırılması, aralarındaki anlaşmazlığın kısmen

halledilmesi ve çatışmadan yaratıcı fikirler ortaya çıkarmaya çalışmak gibi üç yönteme başvurulmaktadır (Gümüşeli, 1994).

Blake ve Mounton'ın 1964 yılında geliştirdikleri ölçek çatışmanın çözümünde ve yönetiminde kullanılabilecek olası beş modeli tanımlamaktadır. Bunlar geri çekilme, yumuşatma, baskı yapma, uzlaşma ve problem çözmedir (Blake ve Mounton, 1964). Şekil 2.3'te Blake ve Mountoun'ın çatışma çözümü varsayımları sunulmuştur:



Şekil 2.3: Blake ve Mounton'un Çatışma Çözümü Varsayımları

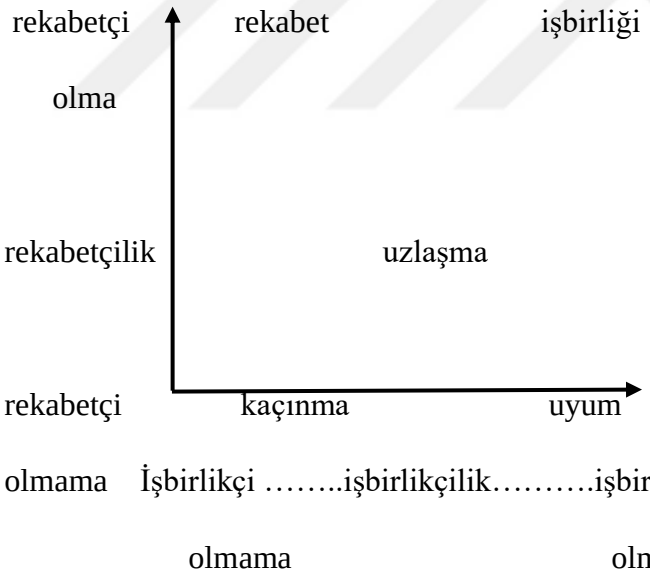
Kaynak: (Blake ve Mounton, 1964)

2.7.2. Thomas'ın Çatışmayı Çözme Yöntemleri Modeli

Thomas, Blake ve Mounton'ın ortaya çıkardığı bu yöntemi revize etmiş ve tarafların maksatlarını da içine alan bir model inşa etmiştir (Rahim, 2001). Thomas modelini, ortaklaşmacılık ve direnmecilik olarak iki boyuta ayırmıştır. Bu boyutların birleşmesi neticesinde oluşan alan zemininde, tarafların maksatlarına göre yarışma,

uyma, kaçınma, iş birliği ve uzlaşma gibi beş çatışma yönetim stratejisi ortaya çıkmıştır (Gümüşeli, 1994).

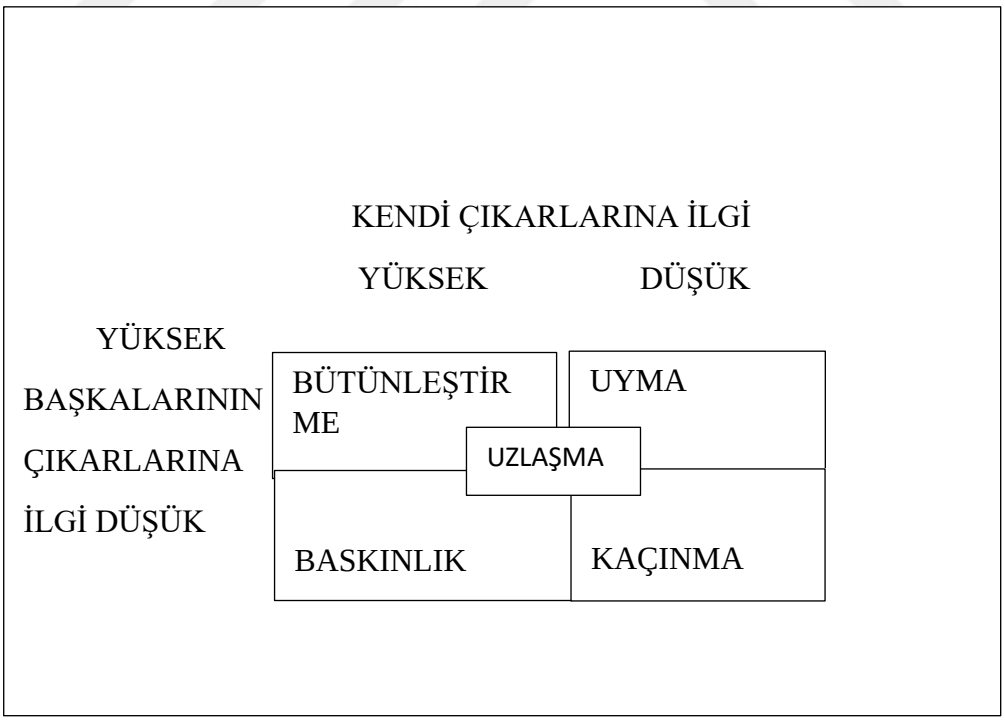
Rekabetçilik boyutu, bireyin kendisine faydalı olacak durumları ön planda tutmasını açıklarken, uzlaşma boyutu ise karşı tarafın faydasına olacak şekilde davranmayı ifade etmektedir (Thomas ve Velthouse, 1992). Problem çözme boyutunda birey çözüm odaklı davranarak aynı konuda çatışmanın bir daha ortaya çıkmamasına yönelik, hem karşı tarafı hem kendini tatmin edecek çözüm önerileri sunarken; çekilme davranışında ise tam tersine karşı tarafa tavizler verme, karşı tarafın istek ve beklentilerine razı olarak herhangi bir çatışmayı önleme gibi davranışlar gözlenmektedir (Thomas ve Velthouse, 1992). Yumuşatma boyutu ise; karşı tarafın sakinleştirerek ya da çoğı zaman sakinleşmesini bekleyerek kendi istek ve beklentileri yönünde çatışmayı yönlendirmeye çalışmak olarak ifade edilmektedir (Akkirman, 1998). Şekil 2.4'de K.W. Thomas'ın Çatışma Yönetimi Modeli gösterilmiştir.



Şekil 2.4:K.W. Thomas'ın Çatışma Yönetimi Modeli (Thomas ve Velthouse, 1992)

2.7.3. Rahim ve Bonoma'nın Çatışma Yönetimi Stilleri Modeli

Rahim ve Bonomo tarafından (1979) bireyler arası çatışma yönetimi stratejileri, Blake ve Mounton'ın (1964) modelini esas alarak kişinin kendi menfaatlerine ilgi düzeyi (düşük-yüksek) ve karşı tarafın menfaatlerine ilgi düzeyi (düşük-yüksek) olarak iki temel boyutta değerlendirilmiştir. Herhangi bir çatışma anında kişinin kendi menfaaatlerini ön planda tutuyor oluşu kendi hedeflerine ulaşma istiğini gösterirken, karşı tarafın menfaatlerini ön planda tutuyor oluşu karşı tarafın hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaya çalıştığını göstermektedir (Kılıç, 2019). Rahim ve Bonomo bu boyutlara göre bireyler arası beş farklı çatışma yönetimi stratejisini işbirliği, uzlaşma, hükmetme, uyma ve kaçınma olarak açıklamaktadır (Rahim, Garrett ve Buntzman, 1999). Rahim her durum ve olay için farklı çatışma yöntemi stratejisinin kullanılabileceğini ileri sürmüştür (Kılıç, 2019). Şekil 2.5'te Rahim ve Bonomo'nun "-kişiler arası çatışma yönetim sitilinin iki boyutu-" başlıklı modeli sunulmuştur.



Kaynak: (Rahim, 1983)

Şekil 2.5' te de görüldüğü gibi yönetim stratejileri modeli iki boyuttan oluşmaktadır. İlki kişilerin kendi hedef ve amaçlarının ne oranda tatmin olduğunu gösterirken, ikincisi karşı tarafın hedef ve amaçlarının ne oranda tatmin olduğunu göstermektedir. Her bir kişinin seçtiği çatışma yönetimi stratejisi hem kendi hem de karşı tarafın menfaatlerine verdiği önemi göstermektedir (Karip, 2003).

Literatürde çatışma yönetim modelleriyle ilgili yapılmış olan çalışmalar ışığında farklı ölçüm yöntemleri geliştirilmiştir. Bu ölçeklerden Thomas tarafından 1974 yılında geliştirilen Farklılıkların Yönetimi Çalışması ve Rahim tarafından 1983 yılında geliştirilen Örgütsel Çatışma Envanteri en yaygın kullanılan ölçeklerdir (Van De Viliert ve Kabanoff, 1990). Bu çalışmada da kullanılmış olan Rahim'in Örgütsel Çatışma Envanteri ölçeği daha ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır. Aşağıda Rahim ve Bonomo tarafından belirlenen çatışma yönetim stilleri açıklanmaktadır.

2.7.3.1. Rahim ve Bonomo'nun Çatışma Yönetimi Stratejileri

Rahim, çatışma yönetimi stratejilerini beş alt boyutta incelemiştir. Bunlar; uzlaşma, bütünleştirme (işbirliği), ödün verme(uyma), kaçınma ve hükmetme stratejileridir.

2.7.3.1.1.Uzlaşma (Kazanan yok-Kaybeden yok) (Karşılıklı Ödün Verme)

Uzlaşma stratejisi kazanan yok-kaybeden yok şeklinde de adlandırılmaktadır. Uzlaşma stratejisinin bir diğer adı, karşılıklı ödün vermedir. Çatışmaya konu olan bütün durumlarda iki tarafta kendisi için önemli bazı faydalardan ödün verip ortak bir paydada buluşmaya çalışırlar (Sertok, 2006).

Uzlaşma stratejisinde, kişi hem kendi hem de karşı tarafın menfaatleri için eşit derecede endişe duymaktadır. Her iki tarafın da orta noktada buluşabilmek adına karşılıklı bir şeylerden vazgeçtiği bir stratejidir (Çetinel, 2019). Uygulanabilir çıkarımlar doğurabilmesi açısından kazan-kazan yöntemi (bütünleştirici) kadar işe yarar değildir. Bu stratejinin en olumsuz tarafı belirli bir süre sonra tarafların ödün verdikleri konularda rahatsız edebilme olasılığıdır. Başka bir deyişle, kişi zaman içinde vazgeçmek zorunda kaldığı hedef ve amaçları için karşı tarafa kin ve intikam gibi olumsuz duygular besleyebilmektedir (Sertok, 2006). Bu anlamda uzlaşma sonucu alınan bir karar kaçınma stratejisiyle benzerlik gösterebilmektedir. Uzlaşmada,

kaçınmadan farklı olarak en belirgin ayırt edici özellik, kaçınmada çatışma görmezden gelinip hiç yokmuş gibi davranılırken, uzlaşmada ortak bir noktada buluşabilmek için karşılıklı her iki tarafta bir takım menfaat ve amaçlardan vazgeçmektedir (Aydın, 2014). Bu durumda bireylerin arasında kazanan ya da kaybeden yoktur.

Bu çatışma stratejisi, genellikle uzun vadeli bir çözüm üretmemekte, vazgeçilmek zorunda kalınan menfaatler yüzünden ileriki dönemlerde tekrar çatışma çıkması olasıdır (Koçel, 2015). Özetle bu stratejide, kişiler kendi hedeflerinin tamamını elde edemeyip, isteklerinin bir kısmından vazgeçip, karşılıklı anlaşma yoluyla sorunu çözdükleri bir yöntemdir. Bu stratejide, çatışma sonucu olarak bir galip ya da mağlup yoktur. Uzlaşma stratejisinde uyum sağlama ve hükmetme durumlarının yarattığı durağanlıktan kurtulmak için alternatif yollar aranır (Sertok, 2006).

2.7.3.1.2.Bütünleştirme (Kazan-Kazan) (Problem Çözme) (İşbirliği)

Bütünleştirme stratejisi kazan-kazan stratejisi olarakta adlandırılmaktadır. Bu strateji kişinin hem kendisi hem de karşı taraf için yüksek endişe duyduğunu gösterir. Kazan-kazan stratejisi aynı zamanda problem çözme olarak da bilinir. Bu stratejide taraflar karşılıklı konuşarak çatışmanın neden kaynaklandığını bulmaya çalışıp, çatışmanın çözümüne yönelik neler yapılabileceğini araştırırlar (Arslan , 2020). Bütünleştirme stratejisinde, sorunun kaynağına inilerek sebepler tespit edilir ve çözüm yolları geliştirilir. Problem çözme yöntemi özellikle iletişim sorunlarından çıkan çatışmalar konusunda etkilidir (Sertok, 2006).

Prein (1976) bütünleştirme stratejisini diğer stratejilerden farklı kılan iki faktör olduğunu ifade etmiştir. Bunlar yüzleşme ve problem çözmedir. Yüzleşme, çatışmaya neden olan tüm konuların çatışmanın tarafları tarafından duygu ve düşüncelerin açık, net bir şekilde ve üstü kapalı ifadelerden uzak bir dille gündeme getirilmesidir. Problem çözme ise; çatışmanın tüm tarafları için büyük oranda memnun edici bir sonuca ulaştıracak yol ve yöntemleri içerir (Rahim, 2001).

Bu süreçte kişiler kendi düşüncelerini savunurken karşı tarafın da düşüncelerini savunmalarına izin verirler. Bu durum ortak bir noktada buluşuncaya kadar sürer, bu nedenle işbirliği stratejisi oldukça zaman almaktadır. Bu stratejinin asıl amacı çatışmaya yol açan tüm sorunları çözüme ulaştırabilmektir. Burada hangi tarafın

haklı, hangi tarafın haksız olduğunun bir önemi yoktur. Ayrıca bu stratejinin en önemli taraflarından biri de ,çatışan tüm tarafların birbirlerinde ortak bir yön yakalayabilmeleridir (Sarpkaya, 2002).

Bu stratejide özellikle taraflar arasında empati yüksektir. Açık iletişimin olduğu bir yöntem olmakla birlikte, kazan-kazan ilkesine dayanmaktadır. Bu stratejinin hayata geçirilebilmesi için çatışmanın tüm tarafları arasında işbirliğinin sağlanması gerekmektedir ki bu da taraflar arasında sinerji oluşmasını kolaylaştıracaktır (Üngüren, 2008).

2.7.3.1.3. Ödün Verme (Kaybet-Kazan) (İtaat Etme) (Uyma)

Ödün verme stratejisi kaybet-kazan stratejisi olarakta adlandırılmaktadır. Ödün verme, uyum sağlama stratejisi olarak da ifade edilmektedir. Ödün verme stratejisinde kişi karşı tarafın hedefleri ve amaçlarını tatmin etmek için yüksek kaygı duyarken, kendi hedefleri ve amaçlarının tatmini için düşük kaygı duymaktadır. Bu stratejiye göre birey tek taraflı fedakarlıkta bulunma, karşı tarafın çıkarlarına yardım etme gibi davranışsal eğilimler gösterebilmektedir (De Dreu, Evers, Beersma, Kluwer ve Nauta, 2001).

Ödün verme stratejisinde, kişi karşı tarafla ortak noktalar bulmaya çalışıp farklılıkları göz ardı etme eğilimindedir (Rahim, 2001). Bu kişiler herhangi bir çatışma anında kendi güçlerini yok sayıp karşı tarafa uyum göstererek gücü genellikle onlara bırakırlar (Folger, Poole ve Stutman, 2013).

Literatürde ödün verme stratejisine dair boyun eğicilik ve teslimiyetçilik olmak üzere iki farklı türden söz edilmektedir. Boyun eğicilik davranışında, kişi çatışmaya karşı kayıtsız davranır. Kendi amaç ve çıkarlarını tamamen göz ardı ederek karşı tarafa uyum sağlamaya odaklanmıştır. Çatışma yönetimi esnasında aktif değildir fakat oldukça esnektir. Çatışmada gücün diğer tarafa geçmesine izin verirler. Teslimiyetçilik davranışında ise kişi genellikle kendi menfaat ve hedeflerini tamamen yok sayıp, sadece karşı tarafla iyi geçinmeye odaklanıp onların menfaat ve hedeflerine yoğunlaşır (Folger, Poole ve Stutman, 2013).

Ödün verme stratejisi, bireyin yanlış bir şey yaptığını düşündüğünde veya çatışma konusunun karşı taraf için çok önemli olduğuna inandığında uygun bir

yaklaşım olarak görülmektedir (Rahim ve Bonoma, 1979). Kişinin örgütte üstleri ya da yöneticileriyle aralarında çıkan çatışmalarda, hiyerarşik olarak daha zayıf bir konumda olması sebebiyle bu strateji tercih edilebilmektedir (Rahim, 2001).

Ödün verme stratejisi, hükmetme stratejisinin tam karşıtı bir yaklaşımdır. Bu stratejiyle hareket eden kişi kendi fikirlerinde ısrarcı olmak yerine, karşı tarafın menfaatleri için onlardan vazgeçmeye hazırdır (Gümüşeli, 1994). Ödün verme stratejisi uzun vadeli ilişkiler kurmak istediğimiz kişilerle olan çatışmalarda, aynı zamanda anlık amaçların önemli olmadığı durumlarda tercih edilebilecek bir strateji türüdür (Karip, 2003).

2.7.3.1.4.Hükmetme (Kazan-Kaybet) (Üstünlük Kurma)

Hükmetme stratejisi kazan-kaybet stratejisi olarakta adlandırılmaktadır. Hükmetme stratejisi, bireyin kendisi için yüksek, başkaları için düşük endişe duyduğu bir çatışma yönetimi stratejisidir. Bu stratejide, bir taraf tamamen kazanırken diğer taraf tamamen kaybetmektedir. Hükmetme stratejisini tercih eden kişi; zorbalıkla ya da tehditler savurarak karşı tarafı kendi amaç ve menfaatlerine ulaşabilmek adına zorlamaktdır (De Dreu, Evers, Beersma, Kluwer ve Nauta, 2001). Hükmeden veya üstünlük kurmaya çalışan bir kişi amacına ulaşabilmek için tüm varlığını ortaya koyar ve karşı tarafın tüm varlığını ise tamamen yok sayar.

Grupların ya da kişilerin görüşüne önem verilmeyen, duygusal iletişimin azaldığıve çok fazla demokratik olmayan örgütlerde hükmetme stratejisi kullanılır (Karip, 2003). Bu süreçte kişinin önem verdiği tek nokta ne olursa olsun kazanmaktır (Yeniçeri, 2009).Hatta kişi kazanmaya öyle çok odaklanmıştırki karşı tarafın kaybından müthik bir haz duyarlar. Bu da bulundukları toplulukta anti-patik olarak algılanmalarına sebep olabilmektedir (Karip, 2003).

Literatür incelendiğinde bu stratejinin iki farklı versiyonu tanımlanmaktadır. Bu versiyonlar zorbalık ve çekişmecilik olarak adlandırılmaktadır. Zorbalık versiyonunu seçen kişilerin olaylara ve değişen koşullara karşı esnek olabilme kabiliyetleri son derece düşüktür. Onlar için önemli olan başkalarına güç uygulayabilmeleridir. Çatışmada oldukları taraflarla uzun vadeli ilşikiler kurmak gibi bir düşünceleri yoktur. Bu zorbalık seviyesi ise düşünce ve duygularda ısrar etme

olarak karşımıza çıkabileceği gibi fiziksel olarak görünür bir şekilde davranışlarla da ortaya çıkabilmektedir (De Dreu, Evers, Beersma, Kluwer ve Nauta, 2001). Çekişmecilik versiyonunu uygulayanlar ise, zorbalığa göre çok daha hoşgörülü ve empatik davranabilirler. Burada da kişinin önceliği kendi menfaatleridir ama zorbalık versiyonuna oranla daha yumuşak bir şekilde karşı tarafı ikna yolları tercih edilmektedir (Folger, Poole ve Stutman, 2013).

Hızlı karar alınması gereken durumlarda hükmetme stratejisi tercih edilebilir. Ancak bu strateji tercih edilirken hedef ve menfaatleri göz ardı edilen tarafta, öfkenin bastırılması, kinlenme gibi olumsuz duygular ortaya çıkabilmektedir. Bunun önüne geçebilmek için de bu stratejinin sıkça kullanılmaması tavsiye edilmektedir. Ayrıca kendi amaç ve çıkarları göz ardı edilen kişi, karşı tarafa kin duyarak ileriki dönemlerde çatışmanın çok daha büyük bir şekilde çıkmasına neden olabilmektedir (Aquıino, 2000).

2.7.3.1.5.Kaçınma (Kaybet-Kaybet) (Geri Çekilme)

Kaçınma stratejisi, kaybet-kaybet stratejisi olarakta adlandırılmaktadır. Kaçınma stratejisi, kişinin hem karşı tarafın hem de kendi amaç ve çıkarlarını geri plana ittiği ya da görmezden geldiği bir çatışma yönetim stratejisidir (Rahim, 2001). Bu stratejinin en belirgin özellikleri geri çekilme, yerine getirilmesi gereken görevleri yapmama ve ilgisiz kalmadır (Rahim, 1983). Kaçınma stratejisinde her iki tarafın amacı da önemsizdir. Bu stratejiyle hareket eden birey problemleri açığa vurmaktan hoşlanmaz. Bu stratejide birey çatışmanın kendiliğinden çözülmesini beklemektedir. Bu bakış açısı çatışmayı her zaman pozitif şekilde sonuçlandırmayacaktır. Kısa vadede olumlu bir sonuç gibi görünsede, üstü kapatılan sorunların ileride çok daha büyük çatışmalara yol açma durumları olabilmektedir (Karip, 2003).

Kaçınma stratejisi kendi içinde dört düzeyde incelenir. Bunlar: koruma, geri çekilme, sislendirme ve yatıştırıcılıktır (Folger, Poole ve Stutman, 2001). Koruma ilk aşamadır ve bu yöntemi kullanan kişiler asla çatışmaya girmezler, problemlerin üzerini devamlı örterler. Diğer bir strateji geri çekilmedir. Bu strateji korumaya göre daha hoşgörülü bir bakış açısıyla hareket edilmesini sağlar ve bu stratejiyi benimseyen kişiler problemi gün yüzüne çıkarmamak için çabalarlar. Sislendirme stratejisinde,

birey eleştirilerin bir kısmını dikkate alır çoğunluğunu görmezden gelir ve üstünü örter. Devamlı konuyu değiştirmek isteyecektir. Son olarak yatıştırıcılık stratejisi ise; birey ortak amaçlara daha çok odaklanır ve farklılıkları göz ardı etmeyi tercih eder (Folger, Poole ve Stutman, 2013).

Çatışmanın konusunun önemli olmadığı, çatışmayla ilgili konuya güç, emek ve zamanın harcanmasının gerekli olmadığı zamanlarda bu stratejiye başvurulması örgüt açısından daha yararlı olabilir. Aksi durumlarda çatışmayı görmezden gelmek ya da üstünü örtmek ileride karşılaşılabilecek çok daha büyük sorunlara zemin hazırlamaktadır (Koçel, 2015).

Tablo 2.2'de Rahim ve Bonomo'nun çatışma yönetim stillerivle bu stillerin kullanılmasının uygun olduğu ve olmadığı durumlar gösterilmiştir: **(Rahim, 2002)**

Tablo 2.2:Çatışma Yönetimi Stillerinin Uygun Olup Olmadığı Yerler

Çatışma Yönetim Stili	**Stilin Kullanılmasının Uygun Olduğu Durumlar**	**Stilin Kullanılmasının Uygun Olmadığı Durumlar**
Problem Çözme	1.Çatışamanın konusu çok dağılmışsa 2.Sorunu daha iyi ele alabilmek için tarfaların fikirlerinin birleştirilmesi gerekiyorsa 3.Karşı tarafından dürüst ve açık bir tutum sergilemesi bekleniyorsa 4.Sorunun ayrıntılı bir şekilde incelenebilmesi için gerekli zaman mevcutsa 5.Karşılıklı çözülmesi gereken bir problemse	1.Sorunun çözümü kolay olduğunda 2.Zaman sıkıntısı varsa 3.Karşı taraf çözüme ulaşmak istemiyorsa
Uyma	1.Yanlış bir şey yapıldığında 2.Konu bizim için yeterli önemde değilse 3.Uuzun vadede menfaatlerimizle uyuşuyorsa	1.Çatışmanın konusu bizim ehemmiyet verdiğimiz bir konu ise 2.Konu ile ilgili haklı taraf siz iseniz

	4.Konu ile ilgili yetki ve gücünüz yoksa 5.Uzun süreli ilişki kurmak zorunda olduğumuz birisiyse	3.Problemin çözümü yakın zamanda daha büyük sorunlara sebep olacaksa
Hükmetme	1.Konu çokta önemli değilse 2.Hızlı sonuç almamız gereken bir durum varsa 3.Çatışmanın vardığı nokta seviyesizleştiyse 4.Astlara söz geçirmekte zorlanılıyorsa 5.Vazgeçilen hedef ve menfaatler ileride bizi zor durumda bırakacaksa 6.Karşı taraf karar almakta zorlanıyorsa	1.Çatışmanın konusu çok kompleks bir konuysa 2.Önemsiz bir konuysa 3.Hiyerarşik olarak iki tarafta eşit durumdaysa 4.Hızlı karar vermek zorunda değilsek 5.Astların konuyla ilgili bilgi birikimlerine güveniliyorsa
Kaçınma	1.Önemli bir konu değilse 2.Fonksiyonel bir çatışma değilse 3.Ortamın sakinleşmesi için konunun üzerinden zaman geçmesi gerekiyorsa	1.Önem verilen bir konu ise 2.Konu ile ilgili insiyatif kullanması gereken taraf siz iseniz 3.Problemin çözümünün ertelenmesi tarafların birbirlerine kin, nefret gibi olumsuz duygular beslemesine sebep olacaksa
Uzlaşma	1.Hedef ve çıkar faklılığı söz konusuysa 2.Hiyerarşik olarak karşı tarafla eşit koumlarda değilsek 3.Bir türlü çözüme ulaşılamıyorsa 4.İşbirliği stratejisi işe yaramamışsa 5.Konuya anlık çözüm ulaştırmak gerekiyorsa	1.Hiyerarşik olarak bir taraf üstünse 2.Problem çok kompleksse

2.8. Örgütlerde Çatışmanın Doğurduğu Olumlu ve Olumsuz Sonuçlar

Çatışma gerek örgüt için gerekse bireyler için birtakım sonuçlar doğurmaktadır. Bu sonuçlar çatışmanın nasıl yönetildiği ile doğrudan bağlantılı olup, olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Geleneksel yönetim düşüncesine göre çatışma

olumsuz bir anlam ifade etse de aslında çatışmayı iyi yönetebilen birçok birey ve örgüt bu çatışmadan olumlu sonuçlar elde edebilmektedir (Pondy, 1967). Çatışma esnasında karşılıklı iletişimin şeffaf, sade, açık ve anlaşılır olması örgüt içinde güven esasına dayalı bir ortam oluşmasını sağlayacaktır. Bu da çatışma olgusunu örgüt için bir sorun olmaktan çıkaracak ve tam tersi çatışma örgütün gelişmesine vesile olacaktır (Karip, 2003). Kısaca ifade edilecek olursa çatışmanın örgüte sağlayacağı olumlu sonuçlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Problemlerin karşılıklı konuşularak çözülmesini sağlar, konuya ilişkin farklı bakış açılarının geliştirilmesine yardımcı olur ve bireylerin sorun çözme yeteneklerini geliştirir.
- Çatışma esnasında çalışanlar arasındaki problemin ne olduğu saptanır ve bu durumda çatışmanın çözüme ulaştırılabilmesi için karşıt düşünce ileri sürmeyi sağlar.
- Çatışma yaratıcılığı arttırır ve örgütte yeni fikirlerin oluşumu için zemin oluşturur.
- Örgütün verimliliğinin düşmesine neden olan sebeplerin belirlenmesini sağlar ve verimliliği artırabilmek için çalışanların daha çok fikir üretmelerini sağlar.
- Çalışanların karşılıklı iletişimlerinin gelişmesine katkı sağlayarak bilgi alış verişinin hızlanmasına ve çalışanların tek düze bir iş ortamından çıkmasına imkan verir.
- Çatışma esnasında tarafsız olmaya özen gösteren ve fikirlerini belli etmekten hoşlanmayan çalışanlar da kendi düşüncelerini ifade etmeye zorlanacaklardır. Bu durumda daha şeffaf iletişimlerin oluşmasını sağlayacaktır.

Çatışmanın doğru yönetildiği takdirde her ne kadar olumlu sonuçlar doğurduğu bir gerçekse de bunun beraberinde olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. Çatışma uygun stratejilerle kontrol altına alınamadığı takdirde hem örgüt hem de bireyler için olumsuz bir takım sonuçlar doğurmaktadır. Bu olumsuz sonuçlar ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (Korkmaz, 1994):

- Çalışanlar arasında güvensiz bir ortam oluşur, örgüt ekip çalışmaları kurmakta zorlanır ve örgütün verimliliği düşer.
- Çalışanlar arasında sağlıklı iletişim kurulması güçleşir ve buna bağlı olarak bilgi alış-veriş hızı yavaşlar.

- Çözüme ulaşamayan ve uzun süren çatışmalar örgüt içerisinde gerginliğe yol açar. Bunun sonucunda da çalışanların stres düzeyi artar, bu durumda iş kaybına, verimsizliğe, devamsızlıkların artmasına ve çalışanların mental açıdan daha fazla yorulup yıpranmalarına yol açar.

2.9. Duygusal Zeka İle Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişki

Baron 1997 yılında duyguların, birçok çatışma durumunun sonuçları üzerinde önemli etkileri olduğunu belirtmiştir. Çatışma yönetimi yüksek bir duygu kontrolüyle birlikte farklı düşünebilme ve çatışma anında esnek olabilme gibi nitelikleri de gerektirmektedir (Lee, 2003). Ayrıca bütün çatışmalar sonucu olumlu olsun ya da olmasın temelinde duygusaldır çünkü çatışma bireyin veya grubun kendi amacına ulaşmada bir engel teşkil ettiğine inandığı algısıyla meydana gelmektedir (Jordan ve Troth, 2004). Duygusal zeka, örgütün başarısı, bireyin iş performansı ve çatışmayı yapıcı olarak yönetebilmekte oldukça kritik bir rol oynamaktadır.

İş hayatında duygusal zekanın en önemli olduğu durumlardan biri de ekip çalışmasıdır. Neden bazı ekipler diğer ekiplere göre daha verimli çalışırlar gibi sorulara cevap bulabilmek için Yale Üniversite'nden Wendy Williams ve Robert Sternberg incelemeler yapmışlar ve bunun sonucunda "grup IQ'sü" kavramını ortaya atmışlardır. İnsanlar grup çalışması ve iş birliği amacıyla bir araya geldiklerinde o konuda kuvvetli bir grup IQ'sü nün oluştuğunu gözlemlemişlerdir. Eğer grupta düşük duygusal zekaya sahip ekip çalışanları var ise; grubun kollektif IQ'su da düşebilmektedir (Eröz, 2013).

Duygusal zeka, duyguların akıllıca kullanılabilmesidir ve bu da beraberinde başarıyı getirmektedir. Çatışma yönetiminde ise; çatışmayı iyi yönetebilmek adına genellikle bireyler karşı tarafın ya da grubun bakış açısıyla bakması gereken durumlar yaşarlar. Empati yeteneği gelişmiş kişiler olaylara karşı tarafın bakış açısıyla bakabilirler. Bu sebeple kişiler çatışma yönetimi becerilerini geliştirirken aynı zamanda duygusal zekalarını da geliştirmektedirler (Eröz, 2013). Duygusal zekanın geliştirilebilir bir olgu olmasından dolayı örgütler çalışanları için bir takım eğitimler ve uygulamalar yapabilirler. Bu anlamda performans yönetim sisteminde de yetkinlik kriterleri arasına duygusal zeka becerileri de eklenmelidir (Edizler, 2010).

2002 yılında, çatışma yönetimi ile ilgili literatüre oldukça önemli katkılarda bulunmuş olan Rahim ve arkadaşları, yedi farklı ülkede duygusal zeka ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki üzerine oldukça geniş bir araştırma yürütmüşlerdir. Bu araştırma sayesinde yöneticilerin duygusal zeka becerilerini kullanarak çalışanlarının çatışma yönetimi stratejilerini geliştirebilmeleri için motive edebileceği düşünülmektedir (Rahim ve Bonoma, 1979).

Cherness ve Alder 2000 yılında çatışma yönetiminin empati, oto kontrol ve kendine güven gibi duygusal zekaya ilişkin yetkinliklere dayandığını ifade etmişlerdir (Edizler, 2010). Bodine ve Crawfor ise; "Duygusal Zeka'nın Gelişimi" adlı kitaplarında duygusal zeka becerilerinin çatışma yönetimi stratejilerinin başarıyla uygulanmasında büyük önem taşıdığının altını çizmişlerdir (Lee, 2003). Geçmiş yıllarda yapılan tüm bu çalışmalar duygusal zekası yüksek çalışanların fonksiyonel çatışmalardan kaçmadıklarını göstermişitir. Çatışmayı etkin bir şekilde yönetebilmek kişinin öz farkındalığına başka bir deyişle, kendi duygu ve davranışlarına karşı olan gözlem yeteneğine bağlıdır (Jordan ve Troth, 2004).

Schutte ve arkadaşlarının 2001 yılında yaptıkları çalışma sonuçlarına göre duygusal zekaları daha gelişmiş olan çalışanların karşı tarafa daha işbirlikçi tepkiler verdikleri, ekip çalışmasında daha başarılı oldukları tespit edilmiştir (Baysal ve Tekarslan, 1996). Jordan ve arkadaşlarının 2002 yılında yaptıkları araştırmanın sonuçları da duygusal zekaları daha gelişmiş olan çalışanlardan oluşturulmuş grupların çalışma süresi boyunca yüksek performans seviyesinde çalıştıklarını ve çatışma anında çok daha fazla işbirlikçi davrandıklarını ortaya koymuştur (Ashforth ve Humphrey, 1995).

Duygusal zeka çatışma yönetimi ve ekip çalışması gibi durumlarda adeta bir katalizör görevi görüp çalışanın işbirlikçi, empatik, ve yaratıcı fikirleri üzerinde olumlu sonuçlar doğurmaktadır (Akkirman, 1998).

Çatışma yönetiminde duygusal zeka oldukça kilit bir roldedir. Çünkü duygusal zekası yüksek çalışan duygularını kontrol altında tutabildiğinden dolayı herhangi bir soruna çok daha yapıcı, yaratıcı, çözüm odaklı ve işbirlikçi yaklaşabilmektedir. Öte yandan düşük duygusal zekaya sahip çalışanların da duygularını kontrol etmekte

zorlandıkları düşünüldüğünden kaçınma ve hükmetme gibi çok daha yıkıcı ve çözümden uzak stratejileri tercih ettiklerine inanılmaktadır (Goleman, 1996).

Genellikle çatışma yönetimini etkin bir şekilde yapabilen çalışanın ikili ilişkilerinde iletişiminin güçlendiği ve çalışanın performansının arttığı öne sürülmektedir. Bu sebeplerle duygusal zeka ile işbirliği ve uzlaşma gibi çatışma yönetimi startejileri arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu düşünülmektedir (Jordan ve Troth, 2004). Bu anlamda örgütler, daha verimli çalışabilmek için çalışanlarının duygusal zekalarını ve aynı şekilde çatışma yönetimi stratejileri becerilerini geliştirmeye yönelmelidirler.

Çinli bilim insanı Yu ve arkadaşlarının 2006 yılında yaptıkları bir çalışmada, Çin sınırları içerisindeki 227 çalışana anket uygulamışlardır. Çalışmada elde edilen sonuçlara göre, duygusal zekası yüksek çalışanın çatışma anında işbirliği stratejisini tercih ettiklerini ortaya koymuştur. Ayrıca işbirliği stratejisini en çok etkileyen duygusal zeka boyutunun öz farkındalık ve empati olduğu tespit edilmiştir (Yu, Sardessai ve Lu, 2006).

Çatışmaları örgütün yararına sonuçlar çıkarabilecek şekilde yönetebilmek önemlidir. Çatışmalardan çıkarılabilecek faydalı sonuçlardan biri de yaratıcılığı geliştirmesi ve bu sayede farklı fikirler ve çözüm yolları geliştirilebilmesidir. Çünkü yüksek duygusal zekaya sahip bir çalışan, bu becerisini yaratıcılığını geliştirmek için kullanacaktır (Zhou ve George, 2003).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKA İLE ÇATIŞMA YÖNETİMİ İLİŞKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

Tez çalışmasının bu bölümünde çalışanların duygusal zeka boyutları ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen araştırmaya yer verilmiştir.

3.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi

Duygusal zeka son yıllarda önemi gitgide artan bir olgu olmaya devam etmektedir. On dokuzuncu yüzyılın başlarında duygunun iş yaşamındaki varlığı kabul edilmemekte ve çalışanlar da bir makinadan farksız kabul edilmekteydi. Söz konusu dönemde, örgütlerin duygu dostu olmadığı görülmektedir. Bu nedenle örgütler, çalışanların duygularını ve duygularını ortaya koymalarını baskılamaktaydılar (Nair, 2008).

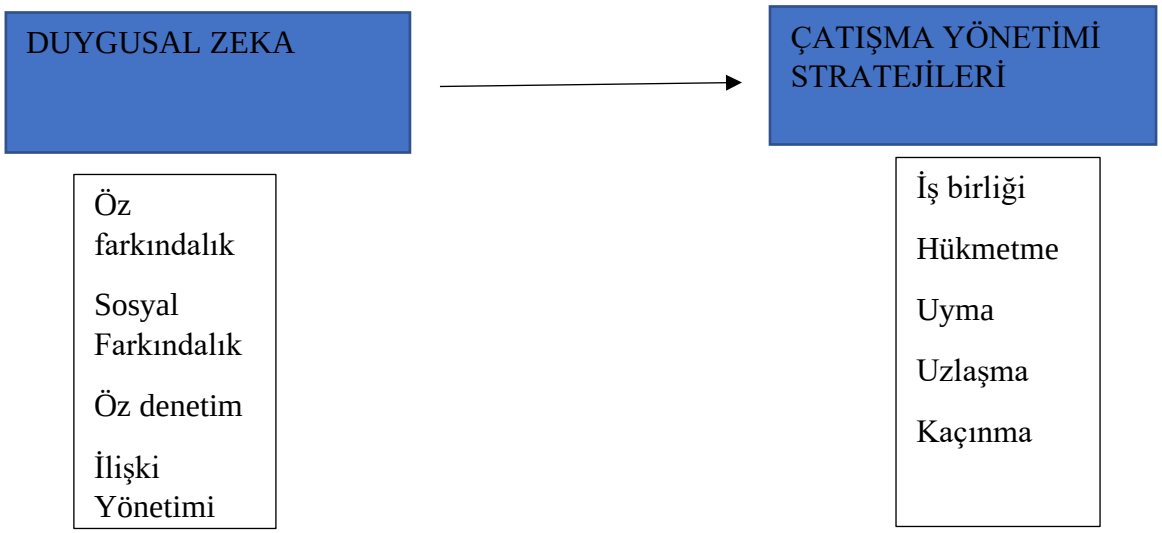
İlk olarak 1990 yılında Salovey ve Mayer'ın duygusal zeka kavramını anmalarıyla birlikte konunun önemi gitgide artmaya başlamış ve iş yaşamında da insan duygularıyla bir bütün olarak kabul edilmeye başlanmıştır (Arslan, Efe ve Aydın, 2013). Yapılan çalışmalarda, duyguların iyi bir şekilde yönetilip kontrol altına alınabildiği takdirde bireye iş yaşamında başarıyı getirebilecek bir olgu olduğu da kabul edilmeye başlanmıştır (Bar-On, 1997).

Duygular yaşanılan olayı nasıl değerlendirdiğimize göre pozitif ya da negatif olarak biçimlenebilmektedir (Qadir, 2016). Çatışma da doğası gereği duyguları ve duygusal deneyimi içinde barındırmaktadır. Jamesen (2001) çatışmayı yaşayan kişin duygusal davranışlarını, çatışmaya neden olan ortamın belirlediğini vurgulamıştır (Folger, Poole ve Stutman, 2013). Bireyler yaşadıkları çatışmaları yönetirlerken duygularını kullanırlar. Buna göre duygularını en iyi şekilde yönetebilen, kontrol altında tutabilen birey çatışmayı doğru yöneterek çatışmadan olumlu sonuçlar elde edebilecekleri ileri sürülmektedir (Bar-On, 1997). Çatışmanın iş yaşamında kaçınılamayacak olgulardan biri olduğu göz önüne alındığında çatışmayı doğru yönetmenin de ne kadar önemli olduğu anlaşılmaktadır.

Yapılan ampirik araştırmalar incelendiğinde çalışanların, zamanlarının önemli bir kısmını çatışmayı çözmek için ayırdıkları tespit edilmiştir (Caruos, 2004). Doğru yönetilemeyen bir çatışma zaman ve enerji kaybına neden olmaktadır. Bu durum da verimi düşürerek dikkat dağınıklığı, devamsızlık, iş gücü kaybı gibi olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Tüm bu olumsuz sonuçlar dikkate alındığında, günümüzde örgütler, uzmanlık düzeyi yüksek çalışanlar kadar duygusal zekası yüksek çalışanları da işe almaya özen göstermektedir. Çünkü çatışmayı doğru bir şekilde yönetebilmek, büyük oranda bireyin duygusal zekasının gelişmişliğine bağlı olabilmektedir. Bu doğrultuda tez kapsamında gerçekleştirilen araştırmanın amacı, duygusal zeka ile çatışma yönetimi arasındaki ilişkinin incelenmesidir. İş yaşamında çatışmanın kaçınılmaz olduğu düşünüldüğünde, çatışma ile duygusal zekanın arasındaki ilişkinin incelenmesinin önem taşıdığı düşünülmektedir.

3.2.Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli Şekil 3.1'de sunulmuştur. Söz konusu modelde, duygusal zeka bağımsız değişken; çatışma yönetimi stratejileri ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.



Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli

3.3.Araştırmanın Uygulama Alanı

Araştırmanın analiz düzeyi bireysel olduğu için kolayda örnekleme yönteminden yararlanılmış ve araştırmanın verileri özel sektörde çalışan beyaz yakalı çalışanlardan toplanmıştır. Araştırma kapsamında söz konusu niteliklere sahip 202 kişiden anket yoluyla veriler toplanmıştır. Anket formu çevrim içi olarak hazırlanmıştır. Anket formu katılımcılara dağıtılmadan önce İstanbul Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan etik onay almıştır. Etik onay formu, Ek-2'de sunulmuştur.

3.4.Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları

Verilerin toplanmasında kolayda örnekleme yönteminden faydalanıldığı için araştırmacının ulaşabildiği deneklerin çalışmaya katılması araştırmanın en önemli kısıtıdır. Araştırmada sadece duygusal zekanın, çatışma yönetimi stratejileri üzerindeki etkisi incelendiğinden diğer değişkenlerin kapsam dışı bırakılması ise diğer bir kısıt olarak ifade edilebilir

Çalışmada araştırmaya katılan bütün deneklerin soruları aynı şekilde algıladıkları ve gerçekçi yanıtlar verdikleri varsayılmıştır.

3.5.Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında test edilen hipotezler aşağıda sunulmuştur:

H1: Duygusal zeka, çatışma yönetimi stratejilerini pozitif yönde etkiler.

$H1_a$: Öz farkındalık, sosyal farkındalık, öz denetim ve ilişki yönetimi, işbirliğini pozitif yönde etkiler.

$H1_b$: Öz farkındalık, sosyal farkındalık, öz denetim ve ilişki yönetimi, uymayı negatif yönde etkiler.

$H1_c$: Öz farkındalık, sosyal farkındalık, öz denetim ve ilişki yönetimi, kaçınmayı negatif yönde etkiler.

$H1_d$: Öz farkındalık, sosyal farkındalık, öz denetim ve ilişki yönetimi, hükmetmeyi negatif yönde etkiler.

$H1_e$: Öz farkındalık, sosyal farkındalık, öz denetim ve ilişki yönetimi, uzlaşmayı pozitif yönde etkiler.

3.6.Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Bu araştırmada, veri toplama aracı olarak anketten yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde duygusal zeka ölçeği ve çatışma yönetimi stratejileri ölçeği yer almaktadır. Anket formunun ikinci bölümünde ise demografik verileri toplamaya yönelik sorular bulunmaktadır.

3.6.1.Duygusal Zeka Ölçeği

Araştırmaya katılan kişilerin duygusal zeka düzeylerini ölçmek için 1997 yılında Reuven Bar-On tarafından geliştirilen duygusal zeka ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek 2002 yılında Özlem Mumcuoğlu tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Toplamda 17 ifadeden oluşan ölçeğin dört alt boyutu bulunmaktadır. Bu alt boyutlar, öz farkındalık, sosyal farkındalık, öz denetim ve ilişki yönetimidir. Öz farkındalık, sosyal farkındalık ve öz denetim alt boyutlarında dörder ifade bulunurken, ilişki yönetimi alt boyutunda beş ifade yer almaktadır. Ölçeklerde yer alan ifadelere verilen cevaplar 5'li likert ölçeğinde düzenlenmiştir. Değerlendirmeler "kesinlikle katılmıyorum" seçeneğine 1, "kesinlikle katılıyorum" seçeneğine 5 puan verilerek gerçekleştirilmiştir.

3.6.2.Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği

Araştırmaya katılan kişilerin, çatışma yönetimi stratejilerini ölçmek için 1983 yılında Rahim'in geliştirdiği çatışma yönetimi stratejileri ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek, 1997 yılında Yağcıoğlu tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek 28 ifade ve beş alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar; iş birliği, uyma, hükmetme, kaçınma ve uzlaşmadır. Uzlaşma, uyma ve kaçınma alt boyutları altışar ifadeden oluşurken, hükmetme ve iş birliği alt boyutları beşer ifadeden oluşmaktadır. Ölçeklerde yer alan ifadelere verilen cevaplar 5'li likert ölçeğinde düzenlenmiştir. Değerlendirmeler "kesinlikle katılmıyorum" seçeneğine 1, "kesinlikle katılıyorum" seçeneğine 5 puan verilerek gerçekleştirilmiştir.

3.6.3.Demografik Veriler

Anket formunun ikinci bölümünde, araştırmaya katılan kişiler hakkında genel bir bilgiye ulaşılabilmesi amacıyla cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, pozisyon, departman adı gibi sorular olmak üzere toplamda 10 soruya yer verilmiştir.

3.7.Kullanılan İstatistik Analizler

Verilerin analizi IBM SPSS 22 programında gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın tüm verilerinin toplanmasından sonra, veri analizi aşamasında öncelikle elektronik ortamdaki verilerin eksik olup olmadığı kontrol edilmiştir. Kullanılan ölçeklerin faktör yapılarının saptanması için faktör analizinden yararlanılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin değerlendirilebilmesi amacıyla her bir ölçeğin Cronbach alfa değerleri hesaplanmıştır. Değişkenler arası ilişkilerin test edilmesi amacıyla korelasyon analizi kullanılmıştır. Hipotezlerin test edilmesi amacıyla çoklu regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

3.8.Bulgular ve Değerlendirme

Bu bölümde sırası ile faktör ve güvenilirlik analizi sonuçları ile deneklerin demografik özellikleri, ölçek sonuçları ile ilgili tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon analizleri ve hipotez testleri ele alınacaktır.

3.8.1.Faktör Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan duygusal zeka ve çatışma yönetimi ölçeklerinin faktör yapılarının saptanması için açıklayıcı föktör analizleri gerçekleştirilmiştir.

Faktör analizinde, maddeler arasında yüksek korelasyon ilişkisi olması aranır. Buna göre en güçlü ilişkiyi gösteren maddeler, bir faktör altına toplanacaktır. Faktör analizinde eldeki verilerin faktör analizine uygunluğu oldukça önemli bir konudur ve bu uyum Bartlett Test of Sphericity ve Kaiser-Mayer -Olkin Measure of Sampling Adequacy ile ölçülür (Altındal, 2010).

Barlett testinden alınan sonuçta kat sayı düşük çıkarsa maddeler arasındaki korelasyon temsil eden bir birim matrisin var olmadığı anlamına gelir ve faktör analizine devam edilmez.

KMO kat sayısı ise eldeki verilerin gözlem sayısının söz konusu faktör analizini yapmak için ne kadar uygun olduğunu test etmektedir. Bu katsayının 0,50'nin altında olması örneklemin faktör analizi için kabul edilebilir sayıda olmadığını gösterir ve faktör analizine devam edilemez. KMO katsayısının yorumlanmasına ilişkin değerler Tablo 3.1'de sunulmuştur.

Tablo 3.1. KMO İstatistiğinin Yorumlanması

KMO Değeri	Anlamı
≥0,90	Mükemmel
≥0,80	İyi
≥0,70	Orta Derecede İyi
≥0,60	Ne İyi Ne Kötü
≥0,50	Çok Kötü
0,50<	Kabul Edilemez

KMO istatistiğinin 0,80'den büyük olması tavsiye edilsede 0,60'ın üzerindeki değerlerin de kabul edilebilir nitelikte olduğu belirtilmektedir.

Öz değere göre faktör sayısı belirlenirken, öz değerlerin 1 ve üzerinde olması beklenir. Ayrıca faktörlerin açıkladığı toplam varyans miktarının sosyal bilimlerde %40'ın altında olmaması gerektiği beklenir.

Söz konusu açıklamalar doğrultusunda ilk olarak duygusal zeka ölçeğinde yer alan 17 ifade varimax rotasyonu ile SPSS 22 paket programında açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Yapılan faktör analizi sonucunda ulaşılan KMO istatistiğinin 0,958 >0,500 olması, örneklem büyüklüğünün faktör analizine tabi tutmada yeterli olduğunu göstermektedir. Barlett sayısı Chi katsayısı ise anlamlıdır. (p=0,00 <0,05) Açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre özdeğerleri 1'den büyük olan bir faktör bulunmaktadır. Ancak özdeğerlerin dağılımı grafiği incelendiğinde, faktör yapısını gösteren dört faktörün bulunduğu görülmüştür. Bu doğrultuda faktör analizi dört faktörle sınırlandırılarak tekrarlanmış ve ölçeğin orjinalinde olduğu gibi

dört boyuttan oluştuğu doğrulanmıştır. Boyutların cronbach α değerleri, ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Buna ek olarak açıklanan toplam varyans % 92,362 olarak belirlenmiştir. Dört faktörle sınırlandırılarak gerçekleştirilen faktör analizinin sonuçları Tablo 3.2'de sunulmuştur.

Tablo 3.2:Duygusal Zeka Ölçeğinin Varimax Yöntemi ile Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	*Öz farkindalik*	*Sosyal farkindalik*	*Öz denetim*	*İlişki yönetimi*
Çoğu zaman hissettiğim duyguların nedeninin farkındayım.	0,78			
Ne hissettiğimi gerçekten anlarım.	0,78			
Beni neyin mutlu edip etmediğini daima anlarım	0,72			
Sahip olduğum duyguları iyi anlarım.	0,70			
Arkadaşımın ne hissettiğini onun davranışlarından çıkarabilirim.		0,76		
Başkalarının duygularını iyi gözlemlerim.		0,72		

Başkalarının duyguları ve hislerine karşı duyarlıyımdır.		0,76		
İnsanların benim hakkımdaki düşüncelerini iyi anlarım.		0,69		
Daima kendi amaçlarımı belirler ve onlara ulaşmak için en iyisini yapmaya çalışırım.			0,71	
Kendime daima yetenekli bir kişi olduğumu söylerim.			0,75	
Kendimi motive eden bir kişiyim.			0,79	
En iyisini yapmak için kendimi daima cesaretlendiririm.			0,80	
Terslikleri kontrol edebilirim ve zorlukları rasyonel bir şekilde elealabilirim.				0,69

Duygularımı kontrol edecek yeteneğe büyük oranda sahibim.				0,75
Çok kızgın olduğum zamanlarda çabucak sakinleşebilirim.				0,80
Duygularımı iyi kontrol edebilirim.				0,72
Başkalarının bakış açısını da düşünür ve dikkate alırım.				0,81
Cronbach's α	0,86	0,71	0,72	0,78

KMO=0,958

Barlett Testi Chi Kare= 5983,304

Serbestlik Derecesi= 136

P=0.00<0,05

Açıklanan Toplam Varyans=% 92,362

Tablo 3.2'de görüldüğü gibi her bir alt boyutta yer alan maddelerin ölçeğin orjinalindeki gibi doğru alt boyuta yerleştiği gözlemlenmiştir. Tıpkı orjinalindeki gibi öz farkındalık alt boyutuna dört ifadenin (Çoğu zaman hissettiğim duyguların nedeninin farkındayım/ Ne hissettiğimi gerçekten anlarım/ Beni neyin mutlu edip etmediğini daima anlarım/ Sahip olduğum duyguları iyi anlarım), sosyal farkındalık alt boyutuna dört ifadenin (Arkadaşımın ne hissettiğini onun davranışlarından

çıkarabilirim/ Başkalarının duygularını iyi gözlemlerim/ Başkalarının duyguları ve hislerine karşı duyarlıyımdır/ İnsanların benim hakkımdaki düşüncelerini iyi anlarım), öz denetim alt boyutuna dört ifadenein (Daima kendi amaçlarımı belirler ve onlara ulaşmak için en iyisini yapmaya çalışırım/ Kendime daima yetenekli bir kişi olduğumu söylerim/ Kendimi motive eden bir kişiyim/ En iyisini yapmak için kendimi daima cesaretlendiririm), ilişki yönetimi alt boyutuna beş ifadenin (Terslikleri kontrol edebilirim ve zorlukları rasyonel bir şekilde elealabilirim/ Duygularımı kontrol edecek yeteneğe büyük oranda sahibim/ Çok kızgın olduğum zamanlarda çabucak sakinleşebilirim/ Duygularımı iyi kontrol edebilirim/ Başkalarının bakış açısını da düşünür ve dikkate alırım) yerleştiği görülmüştür.

Çatışma yönetimi stratejileri ölçeğinde faktör sayısını belirlemek için öz değerlerin (eingenvalue) 1'den büyük olması kuralı esas alınmış ve aynı zamanda öz değerlerin dağılımı grafiği (scree plots) de incelenmiştir. Açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre öz değerleri 1'den büyük olan 3 faktör bulunmaktadır. Ölçeğin orjinalinde bulunan 28 ifadenin 5 faktör altında toplanması gerekmektedir. Varimax yöntemi ile döndürülmüş faktör analizi incelendiğinde uyma alt boyutu ile ilgili altı ifadenin (karşı tarafa tavizler veririm/ karşımdaki kişinin isteklerini yerine getiririm/ karşımdaki kişinin isteklerine razı olurum/ karşımdaki kişinin beklentilerine uymaya çalışırım/ karşımdaki kişinin ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırım/ çıkmazların çözümü için bir orta yol bulmaya çalışırım) 4. Faktör olan kaçınma alt boyutu altında toplandığı görülmüştür. Ayrıca işbirliği alt boyutu ile ilgili beş ifadenin (karşımdaki kişiyle birlikte her ikimizin de beklentilerini karşılayacak bir çözüm için çalışırım/ sorunun en iyi şekilde çözümlenebilmesi için her ikimizin de isteklerinin açıkça ortaya konmasına çalışırım/ birlikte bir karara varabilmek için düşüncelerimi karşımdaki kişinin düşünceleriyle birleştirmeye çalışırım/ ikimizinde kabul edeceği bir karara varmak için bu kişiyle işbirliği yaparım/ karşımdaki kişiyle birlikte sorunun doğru anlaşılabilmesi için çalışırım) 3. Faktör olan uzlaşma alt boyutu altında toplandığı görülmüştür. Söz konusu ifadelerin teorik olarak yanlış alt boyutlar altında toplanması uygun olmadığından faktör analizi beş faktörle sınırlandırılarak tekrarlanmış ve ölçeğin orjinalinde olduğu gibi beş boyuttan oluştuğu doğrulanmıştır.

Çatışma yönetimi stratejileri ile ilgili gerçekleştirilen düzeltilmemiş faktör analizine ait sonuçlar Tablo 3.3 ‘te sunulmuştur.

Tablo3.3: Düzeltilmemiş Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeğine İlişkin Varimax Yöntemi ile Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	*Kaçınma*	*Uzlaşma*	*Hükmetme*
Karşımdaki kişinin isteklerini yerine getiririm.	0,91		
Karşımdaki kişinin beklentilerine uymaya çalışırım.	0,89		
Tatsızlık çıkmasını önleyebilmek için karşımdaki kişiyle olan anlaşmazlığımı ortaya çıkarmam.	0,88		
Zor bir duruma düşmemek için söz konusu kişiyle olan anlaşmazlık konusunda herhangi bir girişimde bulunmamayı tercih ederim.	0,87		
Bu kişiyle anlaşmazlığı konu edecek bir karşılaşmadan kaçınırım.	0,87		

Karşımdaki kişinin ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırım.	0,87			
Söz konusu kişiyle ters düşmekten kaçınıp anlaşmazlığa düşmemeye çalışırım.	0,86			
Karşı tarafa tavizler veririrm.	0,86			
Karşımdaki kişinin isteklerine razı olurum.	0,86			
Karşımdaki kişiyle aramızdaki anlaşmazlıkların açıkça konuşulmasından kaçınırım.	0,83			
Çıkmazların çözümü için bir orta yol bulmaya çalışırım.	0,86			
Karşımdaki kişinin önerilerine uyarım.	0,81			
Karşımdaki kişiyle karşılıklı tatsız sözler sarf edilmesinden kaçınırım.	0,79			

Karşımdaki kişiyle birlikte her ikimizin de beklentilerini karşılayacak bir çözüm için çalışırım.		0,90		
Karşımdaki kişiyle birlikte sorunun doğru anlaşılabilmesi için çalışırım.		0,89		
İkimizin de kabul edeceği bir karara varmak için bu kişiyle işbirliği yaparım.		0,89		
Sorunun en iyi şekilde çözümlenebilmesi için her ikimizin de isteklerinin açıkça ortaya konmasına çalışırım.		0,88		
Her ikimizce kabul edilebilecek bir çözüm bulabilmek için sorunu karşımdaki kişiyle birlikte incelerim.		0,87		
Problemi birlikte çözebilmek için söz konusu kişiyle açık		0,87		

bir şekilde bilgi alış-verişinde bulunurum.			
Birlikte bir karara varabilmek için düşüncelerimi karşımdaki kişinin düşünceleriyle birleştirmeye çalışırım.		0,84	
Bir uzlaşma sağlanması için karşılıklı tavizler veririm.		0,61	
Bir uzlaşma sağlanması için karşımdaki kişiyle pazarlık ederim.		0,66	
Mücadeleyi kazanmak için otoritemi kullanırım.			0,94
İstediğim bir karara varılması için otoritemi kullanırım.			0,93
Kendi fikirlerimin kabulü için nüfuzumu kullanırım.			0,89
İstediğim karara varılması için			0,88

uzmanlığımdan yararlanırım. Kendi görüşlerimin kabulü için kararlı davranırım.			0,88
Cronbach α	0,83	0,84	0,91

KMO=0,914

Barlett testi Chi Kare=7249,12

Serbestlik Derecesi=412

P=0,00<0,05

Açıklanan Toplam Varyans= %82,291

Daha sonra çatışma yönetimi stratejilerinde yer alan 28 ifade 5 boyut altında sınırlandırılarak tekrar faktör analizine tabi tutulmuş ve ifadelerin ölçeğin orjinalinde olduğu gibi olması gereken ifadelerin altında toplandığı görülmüştür. Bunun için çatışma yönetimi stratejilerinde yer alan 28 ifade varimax rotasyonu ile SPSS 22 paket programında açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapabilmek için yeterli olup olmadığını belirlemek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin istatistiği, verilerin faktör analizine uygunluğunu test etmek içinse Barlett testinden yararlanılmıştır. Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği için varimax rotasyonu yöntemi ile gerçekleştirilen düzeltilmiş açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo3.4'te sunulmuştur.

Tablo 3.4:Düzeltilmiş Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeğinin Varimax Yöntemi İle Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları

ifadeler	*İş birliği*	*Uyma*	*Uzlaşma*	*Kaçınma*	*Hükmetme*
Karşımdaki kişiyle birlikte her ikimizinde beklentilerini karşılayacak bir	0,89				

çözüm için çalışırım.					
Karşımdaki kişiyle birlikte sorunun doğru anlşılabilmesi için çalışırım.	0,88				
İkimizinde kabul edeceği bir karara varmak için bu kişiyle iş birliği yaparım.	0,92				
Her ikimizce kabul edilebilecek bir çözüm bulabilmek için sorunu karşımdaki kişiyle birlikte incelerim.	0,90				
Problemi birlikte çözebilmek için söz konusu kişiyle açık bir şekilde bilgi alış verişinde bulunurum.	0,89				
Karşımdaki kişinin isteklerini yerine getiririm.		0,90			

Karşımdaki kişinin beklentilerine uymaya çalışırım.		0,92				
Karşımdaki kişin ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırım.		0,88				
Karşı tarafa tavizler veririm.		0,89				
Birlikte bir karara varabilmek için düşüncelerimi karşımdaki kişinin düşünceleriyle birleştirmeye çalışırım.		0,85				
Çıkmazların çözümü için bir orta yol bulmaya çalışırım.		0,74				
Karşımdaki kişinin isteklerine razı olurum.			0,91			
Karşımdaki kişinin önerilerine uyarım.			0,91			
Sorunun en iyi şekilde			0,88			

çözümlenebilmesi için her ikimizinde isteklerinin açıkça ortaya konmasına çalışırım.						
Bir uzlaşma sağlanması için karşımdaki kişiyle pazarlık ederim.			0,65			
Bir gerilimi önlemek için orta yol bulmaya çalışırım.			0,70			
Bir uzlaşma sağlanması için karşılıklı tavizler veririm.			0,86			
Tatsızlık çıkmasını önleyebilmek için karşımdaki kişiyle olan anlaşmazlığımı ortaya çıkarmam.				0,89		
Zor bir duruma düşmemek için söz konusu kişiyle olan				0,87		

anlaşmazlık konusunda herhangi bir girişimde bulunmamayı tercih ederim.						
Bu kişiyle anlaşmazlığı konu edecek bir karşılaşmadan kaçınırım.				0,89		
Söz konusu kişiyle ters düşmekten kaçınıp anlaşmazlığa düşmemeye çalışırım.				0,87		
Karşımdaki kişiyle aramızdaki anlaşmazlıkların açıkça konuşulmasından kaçınırım.				0,88		
Karşımdaki kişiyle karşılıklı tatsız sözler sarf edilmesinden kaçınırım.				0,91		

Mücadeleyi kazanmak için otoritemi kullanırım.					0,94
İstediğim bir karara varılması için otoritemi kullanırım.					0,88
Kendi fikirlerimin kabulu için nüfuzumu kullanırım.					0,89
İstediğim karara varılması için uzmanlığımdan yararlanırım.					0,88
Kendi görüşlerimin kabulü için kararlı davranırım.					0,88
Cronbach α	0,89	0,90	0,85	0,91	0,89

KMO=0,914

Barlett Testi Chi Kare=7249,126

Serbestlik Derecesi=378

P=0,00<0,05

Açıklanan Toplam Varyans=%84,294

Çatışma yönetimi stratejileri ölçeğinin KMO istatistiği 0,914'dür(>0,60) ve örneklem büyüklüğünün faktör analizine tabi tutulabilmesi için uygun olduğunu göstermektedir. Barlett testi Chi kat sayısı anlamlıdır (p=0,00<0,005). Faktör sayısını belirlemek için özdeğerlerin 1'den büyük olması kuralı esas alınmış ve aynı zamanda öz değerlerin dağılım grafiği de (scree plots) incelenmiştir. Boyutların cronbach α değerleri, ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir.

3.8.2.Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Güvenilirlik analizi kullanılan ölçme aracının ne kadar tutarlı ölçüm yapabildiğini göstermektedir. Güvenilirlik analizi likert tipi ölçeklerde Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanarak yapılmaktadır. Bu nedenle araştırmada kullanılan ölçeklerde yer alan tüm ifadeler için güvenilirlik analizi, Croncbach's alfa (α) değeri hesaplanarak yapılmıştır.

Duygusal zeka ölçeğinde yer alan ifadelerin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 3.5'te sunulmuştur.

Tablo 3.5: Duygusal Zeka Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Duygusal Zeka	İfade Çıkarıldığında α Değeri
1.Çoğu zaman hissettiğim duyguların nedeninin farkındayım.	,984
2.Ne hissettiğimi gerçekten anlarım.	,984
3.Beni neyin mutlu edip etmediğini daima anlarım.	,984
4.Sahip olduğum duyguları iyi anlarım.	,984
5.Arkadaşımın ne hissettiğini onun davranışlarından çıkarabilirim.	,984
6.Başkalarının duygularını iyi gözlemlerim.	,984
7.Başkalarının duyguları ve hislerine karşı duyarlıyımdır.	,984
8.İnsanların benim hakkımdaki düşüncelerini iyi anlarım.	,984
9.Daima kendi amaçlarımı belirler ve onlara ulaşmak için en iyisini yapmaya çalışırım	,984
10.Kendime daima yetenekli bir kişi olduğumu söylerim.	,985
11.Kendimi motive eden bir kişiyim.	,984

12.En iyisini yapmak için kendimi daima cesaretlendiririm.	,984
13.Terslikleri kontrol edebilirim ve zorlukları rasyonel bir şekilde ele alabilirim.	,984
14.Duygularımı kontrol edecek yeteneğe büyük oranda sahibim.	,984
15.Çok kızgın olduğum zamanlarda çabucak sakinleşebilirim.	,985
16.Duygularımı iyi kontrol edebilirim.	,984
17.Başkalarının bakış açısını da düşünür ve dikkate alırım.	,984
Cronbach's α	,985

Tablo 3.5'te görüldüğü gibi elde edilen Cronbach α katsayılarına göre duygusal zeka ölçeğinde yer alan ifadelerin hepsi tutarlı sonuçlar vermektedir.

Çatışma yönetimi stratejileri ölçeğinde yer alan ifadelerin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 3.6'da sunulmuştur.

Tablo 3.6: Çatışma Tönetimi Stratejileri Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Çatışma Yönetimi Stratejileri	İfade Çıkartıldığında α Değeri
1.Karşımdaki kişinin isteklerini yerine getiririm.	,857
2.Karşımdaki kişinin beklentilerine uymaya çalışırım.	,857
3.Tatsızlık çıkmasını önleyebilmek için karşımdaki kişiyle olan anlaşmazlığımı ortaya çıkarmam.	,850
4.Zor bir duruma düşmemek için söz konusu kişiyle olan anlaşmazlık konusunda herhangi bir girişimde bulunmamayı tercih ederim.	,857
5.Bu kişiyle anlaşmazlığı konu edecek bir karşılaşmadan kaçınırım.	,850
6.Karşımdaki kişin ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırım.	,854
7.Söz konusu kişiyle ters düşmekten kaçınıp anlaşmazlığa düşmemeye çalışırım.	,855
8.Karşı tarafa tavizler veririrm.	,848
9.Karşımdaki kişinin isteklerine razı olurum	,854

10.Karşımdaki kişiyle aramızdaki anlaşmazlıkların açıkça konuşulmasından kaçınırım.	,854
11.Karşımdaki kişinin önerilerine uyarım.	,851
12.Karşımdaki kişiyle karşılıklı tatsız sözler sarf edilmesinden kaçınırım.	,852
13.Karşımdaki kişiyle birlikte her ikimizinde beklentilerini karşılayacak bir çözüm için çalışırım.	,854
14.Karşımdaki kişiyle birlikte sorunun doğru anlşılabilmesi için çalışırım.	,848
15.İkimizinde kabul edeceği bir karara varmak için bu kişiyle iş birliği yaparım.	,864
16.Sorunun en iyi şekilde çözümlenebilmesi için her ikimizinde isteklerinin açıkça ortaya konmasına çalışırım.	,848
17.Her ikimizce kabul edilebilecek bir çözüm bulabilmek için sorunu karşımdaki kişiyle birlikte incelerim.	,848
18.Problemi birlikte çözebilmek için söz konusu kişiyle açık bir şekilde bilgi alışverişinde bulunurum	,862
19.Birlikte bir karara varabilmek için düşüncelerimi karşımdaki kşinin düşünceleriyle birleştirmeye çalışırım.	,853
20.Bir uzlaşma sağlanması için karşımdaki kişiyle pazarlık ederim.	,850
21.Çıkmazların çözümü için bir orta yol bulmaya çalışırım	,855
22.Bir gerilimi önlemek için orta yol bulmaya çalışırım.	,862
23.Bir uzlaşma sağlanması için karşılıklı tavizler veririm.	,863
24.Mücadeleyi kazanmak için otoritemi kullanırım.	,847
25.İstediğim bir karara varılması için otoritemi kullanırım.	,848
26.Kendi fikirlerimin kabulu için nüfuzumu kullanırım.	,845
27.İstediğim karara varılması için uzmanlığımdan yararlanırım.	,849
28.Kendi görüşlerimin kabulü için kararlı davranırım.	,850
Cronbach’s α	,858

Tablo 3.6'da görüldüğü gibi elde edilen Cronbach's α katsayılarına göre çatışma yönetimi stratejileri ölçeğinde yer alan ifadelerin hepsi tutarlı sonuçlar vermektedir.

3.8.3.Demografik Özellikler

Araştırmaya katılanların demografik verilerine ilişkin frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma dağılımları Tablo 3.7'de verilmiştir.

Tablo 3.7: Katılımcıların Demografik Özellikleri

	Değişken	N	%	Ort.	Ss.
Cinsiyet					
	Kadın	106	52,5		
	Erkek	96	47,5		
Yaş					
	25 ve altı	19	9,5		
	26-35	149	74,1		
	36-45	24	11,9		
	46-55	5	2,5		
	56 ve üzeri	4	2,0		
Medeni Durum					
	Evli	77	38,1		
	Bekar	125	61,9		
Öğrenim Durumu					
	Ön lisans	39	19,6		
	Lisans	107	53,8		
	Lisans Üstü	53	26,6		
Meslek Hayatında Çalışma Süresi					
	1-3 yıl	4	2,1		
	4-6 yıl	83	42,6		
	7-9 yıl	52	26,7		
	10-12 yıl	24	12,3		
	13 yıl ve üzeri	32	16,4		
Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi					
	1-4 yıl	118	59,3		
	5-9 yıl	66	33,2		
	10 yıl ve üzeri	15	7,5		

Tablo 3.7'de yer alan bilgilere göre araştırmaya katılanların % 52,5'i (n=106) kadın ve % 47,5'i (n=96) erkektir. Katılımcıların % 9,5'i (n=19) 25 yaş ve altı, %

74,1'i (n=149) 26-35 yaş arası, %11,9'u (n=24) 36-45 yaş arası, %2,5'i(n=5) 46-55 yaş arası ve %2,0'si(n=4) 56 yaş ve üzeridir. Araştırmaya katılanların %61,9'u (n=125) bekar, % 38,1'i (n=77) evlidir. Katılımcıların % 19,6'sı (n=39) ön lisans, % 53,8'i (n=107) lisans ve %26,6'sı(n=53) lisans ve üstü eğitim görmüştür. Araştırmaya katılanların toplam çalışma süreleri 1-3 yıl arası için % 2,1(n=4), 4-6 yıl arası için %42,6 (n=83), 7-9 yıl arası için % 26,7'si(n=52), 10-12 yıl arası için %12,3'ü (n=24) ve 13 yıl ve üzeri için %16,4'ü (n=32) şeklinde belirlenmiştir. Katılımcılar mevcut iş yerinde çalışma sürelerini ise, 1-4 yıl arası için %59,3'ü (n=118), 5-9 yıl arası için %33,2'si(n=66) ve 10 yıl ve üzeri için 7,5'i (n=15) olduğu belirlenmiştir.

3.8.4.Tanımlayıcı Analizler

Tablo 3.8.'de duygusal zeka ile ilgili tanımlayıcı analiz sonuçları sunulmuştur. Tablo incelendiğinde katılımcıların duygusal zeka düzeylerinin orta düzeyde (Ort.=3.45) olduğu anlaşılmaktadır.

	N	Ort.	Ss.
Duygusal Zeka	202	3,45	1,1

Alt boyutlar açısından incelendiğinde ilişki yönetimi boyutunun diğer boyutlara göre daha yüksek olduğu Tablo 3.9'da görülmektedir.

	N	Ort.	Ss.
Öz Farkındalık	202	3,492	1,1
Sosyal Farkındalık	202	3,500	1,1
Öz Denetim	202	3,430	1,1
İlişki Yönetimi	202	4,261	1,2

Tablo 3.10'da çatışma yönetimi stratejileri ile ilgili tanımlayıcı analiz sonuçları sunulmuştur. Tablo incelendiğinde katılımcıların çatışma yönetimi stratejileri düzeylerinin orta düzeyde (Ort.=3,16) olduğu anlaşılmaktadır.

	N	Ort.	Ss.

Çatışma Yönetimi Stratejileri	202	3,16	,553

Alt boyutlar açısından incelendiğinde uzlaşma boyutunun diğer boyutlara göre daha yüksek olduğu Tablo 3.11'de görülmektedir.

	N	Ort.	Ss.
İşbirliği	202	3,010	0,82
Uzlaşma	202	4,301	1,09
Uyma	202	3,623	1,32
Kaçınma	202	3,461	1,41
Hükmetme	202	2,801	1,19

3.8.5.Korelasyon Analizleri

Araştırma kapsamında incelenen bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlılığının incelenmesine yönelik uygulanan Pearson Korelasyon Analizine ilişkin katsayı değerlerin dağılımları Tablo 3.12'de sunulmuştur.

Tablo 3.12: Korelasyon Analizi

Değişken	DZ	ÇYS	Öz farkındalık	Sosyal farkındalık	Öz denetim	İlişki yönetimi	İşbirliği	uzlaşma	uyma	kaçınma	hükmetme
DZ	-										
ÇY	0,87**	-									
Öz farkındalık	0,93**	0,79**	-								
Sosyal farkındalık	0,94**	0,78**	0,88**	-							

Öz denetim	0,93**	0,71**	0,80**	0,81**	-						
İlişki yönetimi	0,96**	0,68**	0,86**	0,87**	0,90**	-					
İşbirliği	0,77**	0,42**	0,71**	0,73**	0,72**	0,75**	-				
uzlaşma	0,69**	0,60**	0,63**	0,67**	0,63**	0,68**	0,90	-			
uyma	-0,39**	0,70**	-0,39**	-0,35**	-0,38**	-0,37**	-0,36	-0,35	-		
kaçınma	-0,50**	0,60**	-0,49**	-0,46**	-0,46**	-0,47**	-0,32	-0,31	0,90	-	
hükmetme	-0,79**	0,38**	-0,78**	-0,79**	-0,81**	-0,56**	-0,78	-0,82	-0,75	-0,72	-

Tablo 3.12'de yer alan Pearson Korelasyon Analizi bulguları değerlendirildiğinde, kişilerin öz farkındalıkları ile sosyal farkındalık, öz denetim, ilişki yönetimi, iş birliği ve uzlaşma düzeyleri arasında ($p<0,5$) istatistiksel olarak pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu fakat; uyma ve kaçınma düzeyleri ile negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Sosyal farkındalığın; öz denetim, ilişki yönetimi, iş birliği ve uzlaşma düzeyleriyle pozitif yönlü anlamlı bir ilişki içinde oldukları görülürken, uyma ve kaçınma düzeyleri ile negatif yönlü anlamlı bir ilişki içinde oldukları görülmektedir. Öz denetim düzeyinin ilişki yönetimi, iş birliği ve uzlaşma düzeyleri ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişki içinde olduğu gözlemlenirken; uyma ve kaçınma düzeyleri ile negatif yönlü anlamlı bir ilişkileri olduğu gözlemlenmektedir. İlişki yönetimi düzeyinin iş birliği ve uzlaşma düzeyleriyle pozitif yönlü anlamlı bir ilişkileri olduğu görülürken; uyma ve kaçınma düzeyleri ile negatif yönlü anlamlı bir ilişkileri olduğu görülmektedir. Uzlaşma düzeyinin uyma ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişki içinde olduğu gözlemlenirken; kaçınma düzeyi ile negatif yönlü anlamlı bir ilişki içinde olduğu gözlemlenmektedir. Uyma düzeyi ile kaçınma düzeyi arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki gözlemlenmekte olup; kaçınma düzeyinin hükmetme ile negatif yönlü anlamlı bir ilişkileri olduğu görülmüştür.

3.8.6. Hipotez Testleri

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek için çoklu regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. İlk olarak duygusal zekanın çatışma yönetimi stratejileri üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Çoklu regresyon analizi sonuçları doğrultusunda elde edilen histogram ve olasılık grafiklerine (P-P plots) göre standart hataların normal dağılıma uygun olduğu görülmüştür. Standart hataların doğrusallıklarını ve varyansların homojenliğini saptamak için serpme grafiği (scatter plots) incelenmiştir. Serpme grafiğine göre standart hatalar doğrusallık göstermektedir ve varyansları da homojendir. Standart hatalar arasında otokorelasyon olup olmadığını saptamak için Durbin-Watson istatistiğinden yararlanılmıştır. Otokorelasyon olmaması için Durbin-Watson istatistiğinin 2'ye yakın bir değer çıkması gerekmektedir. Durbin-Watson istatistiği 1,279 çıktığı için standart hatalar arasında otokorelasyon olmadığı ifade edilebilir. Çoklu regresyon analizinde doğrusallık sorunun olmaması da gerekmektedir. Bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık olup olmadığını saptamak için varyans büyütme faktörüne bakılabilir. Çoklu doğrusallık olmaması için varyans büyütme faktörünün (VIF) 1 dolaylarında çıkması gerekmektedir. Analiz sonucu VIF değerinin 1.000 çıktığı görülmüştür. Buna göre bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık sorunun olmadığı belirtilebilir.

Tablo 3.13: Duygusal Zekanın Çatışma Yönetimi Stratejileri Üzerindeki Etkisine İlişkin Tekli Regresyon Analizi Sonuçları

	β	t	P	tolerance	VIF
Duygusal Zeka	0,90**	22,919	0,000	1,000	1,000

Bağımlı Değişken: Çatışma Yönetimi Stratejileri

R^2	0,18
Düzeltilmiş R^2	0,13
F	3,719
P	0,000

Durbin-Watson	1,279

**p<0.001

Tablo 3.13'de yer alan regresyon analizi bulguları değerlendirildiğinde, kişilerin duygusal zekalarının çatışma yönetimi stratejileri üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir (F=3,719, p<0,01). Modelin açıklayıcılık oranının %18 olduğu gözlenmiştir (R^2=0,18). Buna göre duygusal zekanın çatışma yönetimi stratejileri üzerinde pozitif yönde (β=0,90) anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir.

Duygusal zekanın çatışma yönetimi stratejileri üzerine etkisinin tekli regresyon analizi ile incelenmesinin ardından duygusal zekanın alt boyutları olan öz farkındalık, sosyal farkındalık, öz denetim ve ilişki yönetiminin; çatışma yönetiminin alt boyutları olan iş birliği, uyma, kaçınma, uzlaşma ve hükmetme alt boyutları üzerindeki etkisi de incelenmiştir. Bu amaçla çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Gerçekleştirilen çoklu regresyon analizinde, öncelikle geçerlenmesi gereken varsayımların (standart hataların normal dağılıma uygunluğu, doğrusallığı, varyansların homojenliği) geçerlenip geçerlenmediğine bakılmıştır. Bu varsayımların histogram, olasılık, serpme grafikleri ve Durbin-Watson istatistiğine ilişkin kriterler bağlamında doğrulandığı görülmüştür. Durbin-Watson istatistiği 1,279 çıktığı için standart hatalar arasında otokorelasyon olmadığı ifade edilebilir. Bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık olup olmadığını saptamak için varyans büyütme faktörüne bakılabilir. Çoklu doğrusallık olmaması için varyans büyütme faktörünün (VIF) 1 dolaylarında çıkması gerekmektedir. Analiz sonucu VIF değerinin 1 değerinde çıktığı görülmüştür. Buna göre bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık sorunun olmadığı belirtilebilir.

Tablo 3.14: Öz Farkındalık, Sosyal Farkındalık, Öz Denetim ve İlişki Yönetimiminin İşbirliği Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

	β	t	p	tolerance	VIF

Öz farkındalık	0,87	1,190	0,000	0,185	1000
Sosyal farkındalık	0,17	2,140	0,000	0,164	1000
Öz denetim	0,13	1,740	0,000	0,176	1000
İlişki yönetimi	0,15	1,990	0,000	0,114	1000

R^2	0,60
Düzeltilmiş R^2	0,59
F	73,803
p	0,000
Durbin-Watson	1,349

Bağımlı Değişken: İş birliği

Tablo 3.14'te yer alan çoklu regresyon analizi bulguları değerlendirildiğinde kişilerin öz farkındalık, sosyal farkındalık, öz denetim ve ilişki yönetimlerinin işbirliği üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir (F=73,803, p<0,001). Modelin açıklayıcılık oranının %60 (R^2=0.60) olduğu gözlenmiştir. Buna göre öz farkındalık, sosyal farkındalık, öz denetim ve ilişki yönetiminin işbirliği üzerinde pozitif yönde (β=0,87, 0,17, 0,13, 0,15) anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Ayrıca duygusal zekanın alt boyutları olan öz farkındalık, sosyal farkındalık, öz denetim ve ilişki yönetimi içerisinde işbirliğini pozitif yönde en çok etkileyen alt boyutun öz farkındalık olduğu görülmektedir (β=0,87). Buna göre öz farkındalık düzeyinde meydana gelen 1 birimlik bir artış işbirliği üzerinde 0,87 bir artışa neden olmaktadır.

Tablo 3.15: Öz Farkındalık, Sosyal Farkındalık, Öz Denetim ve İlişki Yönetimiminin Uyma Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

	β	t	p	tolerance	VIF

Öz farkındalık	-0,34	-2,109	0,000	0,185	1000
Sosyal farkındalık	0,071	0,392	0,696	0,164	1000
Öz denetim	-0,25	-1,502	0,000	0,176	1000
İlişki yönetimi	0,055	0,309	0,758	0,114	1000

R^2	0,17
Düzeltilmiş R^2	0,15
F	10,197
p	0,000
Durbin-Watson	1,109

Bağımlı Değişken: Uyma

Tablo 3.15'te yer alan çoklu regresyon analizi bulguları değerlendirildiğinde kişilerin öz farkındalık, sosyal farkındalık, öz denetim ve ilişki yönetimi alt boyutlarının uyma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir (F=10,197, p=0,000). Modelin açıklayıcılık oranının % 17 (R^2=0,17) olduğu gözlenmiştir. Duygusal zekanın alt boyutlarının, uyma üzerindeki etkisinin sadece %17'sini açıklaması uymayı etkileyen başka önemli faktörlerin olduğunu göstermektedir. Ayrıca tablo 3.14'e göre duygusal zekanın öz farkındalık ve öz denetim alt boyutlarının uyma üzerinde negatif yönde (β= -0,34, β=-0,25) anlamlı bir etkisi olduğu belirlenirken; sosyal farkındalık ve ilişki yönetimi alt boyutların uyma üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı saptanmıştır (p=0,696>0,05 ve p=0,758>0,05). Ayrıca duygusal zekanın alt booyutları arasında uyma üzerinde negatif yönde etkisi en çok olan alt boyutun öz farkındalık olduğu görülmektedir (β=-0,34). Buna göre öz farkındalık düzeyinde meydana gelen 1 birimlik bir artış uyma üzerinde 0,34 birimlik bir azalışa neden olmaktadır.

Tablo 3.16: Öz Farkındalık, Sosyal Farkındalık, Öz Denetim ve İlişki Yönetimiminin Kaçınma Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

	β	t	p	tolerance	VIF
Öz farkındalık	-0,39	-2,279	0,000	0,185	1000
Sosyal farkındalık	-0,10	-0,051	0,000	0,164	1000
Öz denetim	-0,16	-0,968	0,000	0,176	1000
ilişki yönetimi	-0,059	-0,321	0,000	0,114	1000

R^2	0,25
Düzeltilmiş R^2	0,24
F	17,159
p	0,000
Durbin-Watson	1,323

Bağımlı Değişken: Kaçınma

Tablo 3.16'da yer alan regresyon analizi bulguları değerlendirildiğinde öz farkındalık, sosyal farkındalık, öz denetim ve ilişki yönetimi alt boyutlarının kaçınma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir (F=17,159, p=0,000). Modelin açıklayıcılık oranının % 25 (R^2=0,25) olduğu gözlenmiştir. Duygusal zekanın alt boyutlarının kaçınma üzerindeki etkisinin sadece %25'ini açıklaması kaçınmayı etkileyen başka önemli faktörlerin olduğunu göstermektedir. Ayrıca Tablo 3.15'e göre duygusal zekanın öz farkındalık, sosyal farkındalık, öz denetim ve ilişki yönetimi üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir (β=-0,39, -0,10, -0,16, -0,059). Ayrıca duygusal zekanın alt boyutları arasında negatif yönde etkisi en çok olanın öz farkındalık olduğu saptanmıştır (β=-0,39). Buna göre öz farkındalık düzeyinde meydana gelen 1 birimlik artış kaçınma üzerinde 0,39 birimlik bir azalışa neden olmaktadır.

Tablo 3.17: Öz Farkındalık, Sosyal Farkındalık, Öz Denetim ve İlişki Yönetimiminin Hükmetme Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

	β	t	p	tolerance	VIF
Öz farkındalık	-0,214	-1,305	0,193	0,185	1000
Sosyal farkındalık	0,094	0,518	0,605	0,164	1000
Öz denetim	0,168	1,001	0,318	0,176	1000
ilişki yönetimi	0,038	0,214	0,830	0,114	1000

R^2	0,021
Düzeltilmiş R^2	0,001
F	1,063
p	0,379
Durbin-Watson	0,840

Bağımlı Değişken: Hükmetme

Tablo 3.17'de yer alan regresyon analizi bulguları değerlendirildiğinde öz farkındalık, sosyal farkındalık, öz denetim ve ilişki yönetimi alt boyutlarının hükmetme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı belirlenmiştir (F=1,063, p=0,379>0,005). Modelin açıklayıcılık oranının da % 0,021 (R^2=0,021) gibi oldukça düşük bir oran olduğu görülmektedir. Buna göre duygusal zekanın alt boyutlarının, hükmetme üzerindeki etkisinin sadece %0,021'ini açıklaması hükmetmeyi etkileyen başka önemli faktörlerin olduğunu göstermektedir.

Tablo3.18: Öz Farkındalık, Sosyal Farkındalık, Öz Denetim ve İlişki Yönetimiminin Uzlaşma Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

	β	t	p	tolerance	VIF
Öz farkındalık	0,012	0,108	0,000	0,185	1000

Sosyal farkındalık	0,316	2,617	0,000	0,164	1000
Öz denetim	0,062	0,556	0,000	0,176	1000
ilişki yönetimi	0,249	2,131	0,000	0,114	1000

R^2	0,52
Düzeltilmiş R^2	0,51
F	47,647
p	0,000
Durbin-Watson	1,090

Bağımlı Değişken: Uzlaşma

Tablo 3.18'de yer alan regresyon analizi bulguları değerlendirildiğinde, öz farkındalık, sosyal farkındalık, öz denetim ve ilişki yönetimi alt boyutlarının uzlaşma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir (F=47,647, p=0,000). Modelin açıklayıcılık oranının % 52 (R^2=0,52) olduğu gözlenmiştir. Ayrıca Tablo 3.17'ye göre duygusal zekanın öz farkındalık, sosyal farkındalık, öz denetim ve ilişki yönetimi üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir (β= 0,012, 0,316, 0,062, 0,249). Bunlara ek olarak duygusal zekanın alt boyutları arasında pozitif yönde etkisi en çok olanın sosyal farkındalık olduğu saptanmıştır (β=0,31). Buna göre sosyal farkındalık düzeyinde meydana gelen 1 birimlik artış kaçınma üzerinde 0,31 birimlik bir artışa neden olmaktadır.

Tablo 3.19: Araştırma Kapsamında Test Edilen Hipotezler

Hipotezler	***Kabul/Red***
H1: Duygusal zeka, çatışma yönetimi stratejilerini pozitif yönde etkiler.	Kabul
$H1_a$: Öz farkındalık, sosyal farkındalık, öz denetim ve ilişki yönetimi, işbirliğini pozitif yönde etkiler.	Kabul
$H1_b$: Öz farkındalık, sosyal farkındalık, öz denetim ve ilişki yönetimi, uymayı negatif yönde etkiler.	Kısmen Kabul

$H1_c$: Öz farkındalık, sosyal farkındalık, öz denetim ve ilişki yönetimi, kaçınmayı negatif yönde etkiler.	Kabul
$H1_d$: Öz farkındalık, sosyal farkındalık, öz denetim ve ilişki yönetimi, hükmetmeyi negatif yönde etkiler.	Red
$H1_e$: Öz farkındalık, sosyal farkındalık, öz denetim ve ilişki yönetimi, uzlaşmayı pozitif yönde etkiler.	Kabul

SONUÇ

Duygusal zeka kavramı, literatürde ilk kez kullanıldığı 1990'lı yıllardan günümüze kadar önemi gittikçe artan bir olgu olmuştur. 1900'lü yılların başlarında "insanın bir makinadan farksız" görüldüğü fikrinin aksine, günümüzde insanın duygularından bağımsız hareket edemeyeceği ve iş yaşamında da insanın duygularıyla bir bütün olarak ele alınması gerektiği fikri kabul görmüştür. Hatta konu ile ilgilenen birçok bilim insanı, iş yaşamında duyguların ve duygu yönetiminin bilişsel zeka olarak değerlendirilen teknik ve analitik zekadan çok daha önemli olduğunu vurgulamaktadır.

1990 yılında ilk kez Salovey ve Mayer'in bahsettiği duygusal zeka kısaca "bireyin kendi duygularını ve başkalarının duygularını gözlemleyebilme, hissettiği duyguyu kontrol ederek, sağlıklı bir şekilde dış çevreye yansıtabilme, iç güdülerini kontrol edebilme ve baş edebilme" becerisi olarak tanımlanmaktadır. Konu ile ilgili yapılan araştırmalarda duygusal zekanın en önemli göstergesinin duyguları bastırmak değil, onları sağlıklı bir şekilde dışa vurabilmek olduğu ortaya konmuştur. Duygusal zeka ile ilgili en kapsamlı tanımı, 2005 yılında Goleman yapmıştır. Goleman duygusal zekayı kısaca "kendi kendini motive edebilme, önüne çıkan engellere rağmen yolundan sapmama, duygularını kontrol ederek hazzı erteleyebilme, olumsuz ruh halinin sürekliliğine izin vermeme, empati geliştirebilme ve ne olursa olsun umutsuzluğa kapılmama" olarak tanımlamıştır. Konu ile ilgilenen bir diğer bilim insanı Bar-On ise duygusal zekanın "bilişsel zeka dışında tanımlanan kişinin çevresel baskılar altında bile soğukkanlılığını koruyabilmesi ve engellere rağmen mücadele edebilecek gücü kendinde bulabilmesi için gerekli duygusal ve sosyal yeteneklerin tamamıdır" şeklinde açıklamaktadır. Bu tanımlar doğrultusunda duygusal zekanın kişinin mutlu ve sağlıklı bir yaşam sürebilmesi için önem taşıyan bir olgu olduğu ifade edilebilir.

1900'lü yılların sonlarına kadar işletmeler duyguların örgütün yapısına zarar verdiğini düşünmekte ve duyguların bastırılması gereken bir olgu olduğunu savunmaktaydılar. Duygular sürekli olarak insanın zayıf yanını sembolize ettiğinden, duyguların gücü hiçbir zaman bilinememiş ve bu bilgisizlik insanlara pahalıya mal

olmuştur. Son yıllarda duyguların, iş yaşamında stresle başa çıkmak ve çatışmayı sağlıklı bir şekilde yönetmekte önem taşıdığı görülmüştür. Stres ve çatışma, iş yaşamının kaçınılmaz iki olgusudur. Yapılan araştırmalar, iş yerinde yöneticilerin zamanlarının büyük bir kısmını çatışmayı çözmek için kullandıklarını ortaya koymuştur. Doğru yönetilemeyen bir çatışma, örgüt için zaman ve enerji kaybı olduğu gibi çalışanın örgüte olan bağlılığını azaltarak verimin düşmesine neden olmakta ve beraberinde de iş gücü kaybını getirmektedir. Başka bir deyişle sağlıklı bir şekilde yönetilemeyen çatışma, örgüt için olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Çatışma yönetimi, örgüt içinde kişiler ya da gruplar arasındaki çatışmaları kontrol altında tutarak çatışmadan en olumlu sonucu çıkarabilmek olarak tanımlanmaktadır. Doğru yönetilebilen çatışmalar, çalışanların yaratıcılığını artırmakta, farklı bakış açıları ve çözüm yolları kazanmalarını sağlamaktadır. Bu noktada duygusal zekanın çatışmaların etkin bir şekilde yönetilmesinde önem taşıdığı belirtilmelidir.

Tüm bunlar doğrultusunda bu tez çalışmasında, duygusal zekanın çatışma yönetimi üzerine etkisi incelenmiştir. Tez çalışması kapsamında gerçekleştirilen araştırma kapsamında duygusal zekanın çatışma yönetimini pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Söz konusu bulgu doğrultusunda duygusal zekası yüksek kişilerin, herhangi bir çatışmayı etkin bir şekilde yönetebildikleri ileri sürülebilir. Bu bulgunun literatürde daha önce yapılan araştırmalarla örtüştüğü görülmektedir. 2002 yılında Rahim ve Psenicka'nın (Schlaerth & Julie, 2013) yedi ülkede gerçekleştirdikleri "Duygusal Zeka'nın Bir Modeli ve Çatışma Yönetimi Stratejileri" isimli makalelerinde de bu hipotezimiz desteklenmiş ve araştırmanın gerçekleştirildiği yedi ülkede de yapılan anket çalışması sonucunda duygusal zekanın çatışma yönetimi stratejilerini pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği saptanmıştır (Rahim & Psenicka, 2002)

Duygusal zekanın çatışma yönetimi stratejileri üzerine etkisinin tekli regresyon analizi ile incelenmesinden sonra, duygusal zekanın alt boyutları olan öz farkındalık, sosyal farkındalık, öz denetim ve ilişki yönetiminin; çatışma yönetiminin alt boyutları olan iş birliği, uyma, kaçınma, uzlaşma ve hükmetme alt boyutları üzerindeki etkisi de incelenmiştir. Bu amaçla çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Çoklu regresyon analizi sonucunda duygusal zekanın alt boyutlarının (öz farkındalık, sosyal farkındalık, öz denetim ve ilişki yönetiminin), çatışma yönetiminin alt boyutlarından işbirliğini pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Duygularını bastırmadan sağlıklı bir şekilde ifade edebilmek, güdülerine hakim olarak doyumu ve hazzı erteleyebilmek, duygularının esiri olmadan karşı tarafla empati kurarak duruma çözüm odaklı yaklaşabilmek anlamına gelen duygusal zeka herhangi bir çatışma anında kişiyi ne yapacağı konusunda yönlendirmektedir. Söz konusu bulgunun duygusal zekası yüksek kişilerin çatışma anında herhangi bir orta yol bulmaya, kendi düşüncelerinin kabulü için karşı tarafa herhangi bir baskı yapmamaya çok daha empatik ve anlayışlı davranmaya özen göstermeleri şeklinde yorumlanabileceği düşünülmektedir. Bu bulgunun ayrıca literatürde daha önce yapılan araştırma sonuçları ile de örtüştüğü görülmektedir. Başoğul ve Özgür tarafından Türkiye'de bir araştırma hastanesinde gerçekleştirilen araştırmaya göre, rastgele seçilen 277 hemşireye anket yapılmıştır. Araştırma sonucuna göre problem çözme yeteneği ve kişiler arası iletişimi yüksek olan duygusal zekası yüksek çalışanların çatışma anında işbirliği stratejisini tercih ettikleri görülmüştür. Yu ve diğ. 2006 yılında yaptıkları başka bir araştırma da bu sonuçları destekler nitelikte olup, duygusal zekası yüksek yöneticilerin astları arasında çıkan herhangi bir çatışmayı çözerken her iki tarafın da yararına olacak şekilde işbirliği stratejisini benimsediklerini ortaya koymuşlardır. Ayrıca işbirliğini en çok etkileyen alt boyutun öz farkındalık olduğu belirlenmiştir.

Duygusal zekanın alt boyutlarından öz farkındalık ve öz denetimin, çatışma yönetimi stratejilerinin alt boyutu olan uymayı negatif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca uymayı en çok etkileyen alt boyutun öz farkındalık alt boyutu olduğu görülmektedir. Uyma, karşı tarafın istek ve beklentilerine boyun eğme, karşı tarafa taviz verme, kendi isteklerini tamamen göz ardı etme şeklinde açıklanmaktadır. Söz konusu bulgu doğrultusunda öz farkındalığı ve öz denetimi yüksek kişilerin herhangi bir çatışma anında uyma stratejisine başvurma olasılıklarının düşük olacağı ileri sürülebilir. Esen ve arkadaşlarının 2007 yılında İstanbul'da bir devlet hastanesinde sağlık çalışanları arasında yaptıkları anket sonucu da bunu destekler niteliktedir. Herhangi bir çatışma anında karşı tarafın beklentilerini ön planda

tutan çalışanların öz değer ve öz farkındalık gibi duygusal zeka bileşenlerinin düşük çıktığını ortaya koymuşlardır (Schlaerth ve Julie, 2013).

Duygusal zekanın alt boyutlarının, çatışma yönetimi stratejilerinin alt boyutu olan kaçınmayı negatif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği saptanmıştır. Ayrıca kaçınmayı en çok etkileyen alt boyutun öz farkındalık olduğu görülmektedir. Kaçınma, duygularını bastırarak çatışmadan kaçma, çatışmayı erteleyerek ileride çok daha büyük sorunlara sebep olma gibi hislerle hareket etme anlamına gelmektedir. Söz konusu bulgu doğrultusunda duygusal zekası yüksek kişilerin herhangi bir çatışma anında kaçınma stratejisine başvurma olasılıklarının düşük olacağı ileri sürülebilir.

Duygusal zekanın alt boyutlarının, çatışma yönetimi stratejilerinin alt boyutu olan hükmetmeyi anlamlı bir şekilde etkilemediği belirlenmiştir. Hükmetme, çatışma anında kendi istek ve görüşleri konusunda ısrarcı hatta zaman zaman baskıcı olma, empatiden yoksun davranarak çatışmayı kendi beklentileri doğrultusunda yönlendirmeye çalışma gibi davranışlarda bulunma anlamına gelmektedir. Söz konusu bulgu doğrultusunda duygusal zekası yüksek kişilerin herhangi bir çatışma anında hükmetme stratejisine başvurup başvurmayacakları hakkında kesin bir şey söylenemeyeceği ileri sürülebilir.

Duygusal zekanın alt boyutlarının, çatışma yönetimi stratejilerinin alt boyutu olan uzlaşmayı pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Ayrıca uzlaşmayı en çok etkileyen alt boyutun sosyal farkındalık olduğu saptanmıştır. Uzlaşma, çatışma anında çatışmayı çözmeye yönelik ve çatışmanın uzamaması adına çözüm odaklı hareket etme anlamına gelmektedir. Söz konusu bulgu doğrultusunda duygusal zekası yüksek kişilerin, herhangi bir çatışma anında uzlaşma stratejisine başvurma olasılıklarının yüksek olacağı ileri sürülebilir (Arslan, Efe, ve Aydın, 2013).

Tez çalışmasında yapılan araştırmanın, literatüre çeşitli açılardan katkıda bulunduğu düşünülmektedir. Öncelikle duygusal zekanın hükmetme alt boyutunun çatışma yönetimi stratejilerini anlamlı bir şekilde etkilemediği görülmüştür. Bu durumda çatışma anında hükmetmeyi tercih eden kişilerin duygusal zekaları hakkında kesin bir yorum yapmak doğru olmayacaktır. Çünkü hükmetme stratejisi çabuk karar alınması gereken bazı durumlarda doğru strateji iken; çatışmanın büyümesine ve

çözülememesine yol açabilecek durumlarda ise yanlış strateji olarak değerlendirilebilir. Bu ikilem hükmetme stratejisinin duygusal zeka ile doğrudan bağlantısı olmadığı yönünde yorumlanabilir.

Duygusal zekanın ve çatışma yönetimi stratejilerinin farklı sektörler için örgüt performansına etkisinin belirlenebileceği araştırmalara yön göstermesi beklenmektedir. Çatışmanın kaçınılmaz olduğu iş hayatında, çatışma ile duygusal zekanın arasındaki ilişkinin incelenmesinin işverenlere işe alımlarda yol gösterici nitelikte olması beklenmektedir. Yapılan ampirik araştırmalara göre işverenler, bir günde iş yerinde harcadıkları zamanın önemli bir kısmını kişiler ya da gruplar arasındaki çatışmaları çözmek için harcamaktadırlar. Çatışmaya harcanan bu zaman iş yerinde huzursuz ve güvensiz bir ortam yarattığı gibi verimi ve performansı da oldukça olumsuz etkilemektedir. Kişiler ya da gruplar arasındaki çatışma doğru yönetildiği zaman oluşan güven ortamı sayesinde, çalışanlar arasında işten ayrılma niyeti ve devamsızlık gibi olumsuz durumlar azalırken, yaratıcılık ve örgüte karşı bağlılığın arttığı gözlemlenebilmektedir. Tüm bu nedenlerle rekabetin git gide arttığı günümüzde, örgütlerin işe alımlarda sadece teknik uzmanlığa odaklanmaktan ziyade duygusal zekası yüksek kişiler de işe almaları gerektiği ileri sürülebilir. Ayrıca duygusal zekanın sonradan geliştirilebilir bir olgu olduğu düşünüldüğünden dolayı, çalışanların bu yönlerini geliştirmeleri için örgütlerin çalışanlarını çeşitli eğitimlere tabi tutmaları gerektiği de düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Acar, F. Duygusal Zeka ve Liderlik, E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi-12, 2002, s.53-68.

Akgemci, T. Aslan, Ş. Düşükcan, M. Yöneticinin El kitabı, Konya, Eğitim Kitabevi Yayınları, 2008.

Akkirman, A. Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 1998, s.1-11.

Aksoy, A. Kaplan, M. Konaklama İşletmelerinde Departmanlar Arası Çatışmanın Analizi ve Bir Uygulama Analizi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2005, s.133-154.

Altındal, H. Çatışma Yönetimi ve Denizli Belediyesinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010

Aquıino, K. Structural And Individual Determinants Of Workplace Victimization: The Effects Of Hierarchical Status And Conflict Management Styles. Journal of Manegement, 2000, s.171-193.

Arıcıoğlu, A. Yönetsel Başarının Değerlemesinde Duygusal Zekanın Kullanımı, Akdeniz İktisadi ve İdari Blimler Dergisi, 2002, s.26-42.

Arslan, G. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Çatışma Yönetimine İlişkin Algıları, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Blimleri Anabilim Dalı,2020.

Ashforth, B. Humphrey, R. Emotion In the Workplace: A Reappraisal, Human Relations, 1995, s.97-125.

Atabek, E. Bizim Duygusal Zekamız, İstanbul, Altın Kitaplar Yayınevi, 1999.

Aydın, M. Eğitim Yönetimi, Ankara, Gazi Kitebevi, 2014

Baltaş, A. Duygusal Zeka Nedir?, İstanbul, Pazar Hürriyet Gazetesi, 1999.

Baltaş, A. Duygusal Zekanın İş Hayatındaki Önemi, Activeline Yayınları, 2002.

Bar-On. Bar-On Emotional Quotient Inventory, A Measure of Emotional Intelligence, Technical Manuel, Toronto: Multi Health System, 1997.

Bar-On. Maree. Elias. Educating People to be Emotioanally Intelligent, Praeger Publisher, 2007.

Bar-On. The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI), Psicothema, 2006, s.13-25

Bar-On. Educating Peoeple to be Emotionally Intelligent, Praeger Publishing, 2007.

Baysal, C. Tekarslan, E. İşletmeciler İçin Davranış Blimleri, İstanbul, Avcıyol Basın Yayın, 1996.

Beasley, K. The Emotional Quontient, Mensa Magazine, United Kingdom Edition, 1987.

Beceren, E. Kurumsal Duygusal Zeka, Human Resource Publishing, 2002.

Beltekin, E. Türkiye'deki Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Görev Yapan Yönetici Personelin Duygusal Zeka Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Blimler Enstitüsü, 2015.

Bharwaney, G. Bar-On. Mackinlay, A. EQ and the Bottom Line: Emotional Intelligence Increases Individual Occupational Performance Leadership and Organisational, Productivity Ampthill: Ei World, 2011.

Blake, R. Mounton, J. Managing Intergroup Conflict Industry, Houston, Gulf Publishing Company,1964.

Bodtker, A. Emotion in Conflict Formation and its Transformantion: Application to Organizational Conflict Management, The International Journal of Conflict Management, 2001, s.259-275.

Brown, L Managing Conflict at Organizational Interfaces, Addison Wesley Publishing, 1986.

Caruos, D. The Emotionally Intelligent Manager:How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of

Leadership, *San Francisco USA: Jossey Bass*, 10, 2004.

Codier, E. Developing Emotional Intelligence Ability in Oncology Nurses: A Clinical Rounds Approch, Oncology Nuring Forum,40, 2013, s.22-29.

Cooper, R. Sawaf, K. Liderlikte Duygusal Zeka, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003.

Crowe-Fraley Emotional Intelligence and Student Retention Yayınlanmamış Doktora Tezi, ABD: Azusa Pacific University Faculty of the Graduate Department of Psychology, 1999.

Cumming, E. An Investigation into the Relationship Between Emotional Intelligence and Workplace Performance: an Exploratory Study, Presented Paper,Lincoln University,2005.

Çabuk, M. Psikiyatri Servislerinde Çalışan Hemşirelere Göre Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Algılanan Stres Düzeyleri, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2021.

Çakar, U.A. Modern Yaklaşımlar İçinde Değişen Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka, Dokuz Eylül Üniveristesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 6(3), 2004, s.23-48.

Çetinel, G. Duygusal Zekanın Çatışma Yönetimi Stratejileri Üzerine Etkisi: Çalışan Algısına Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı, 2019.

Dal, E. Kadınlardaki Duygusal Zeka Düzeyi ile Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Türkiye: Üsküdar Üniversitesi Klinik Psikoloji Ana Bilim Dalı, 2015.

De Dreu, C. Evers, A. Beersma, B. Kluwer, E. Nauta, A. A Theory-Based Measure of Conflict Management Strategies In The Workplace, Journal of Organizational Behaviour, 2001, s.645-668.

Dhani, P. Sharma, T.	Emotional Intelligence; History, Models of Measures, International Journal of Science Technology and Management, 2016, s.189-201.
Doğan, S.	Çalışan İlişkileri Yönetimi, İstanbul: Kare Yayınları, 2005.
Duman, Y.	Kurumları Zirveye Taşıyan, Duygusal Zekası Yüksek Çalışanlardır, Kaynak Dergisi, 2002.
Durdu.	Duygusal Zeka ve Sınıf İklimi Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, Türkiye Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2015.
Edizler, G.	İnsan Kaynakları Yönetiminde Duygusal Zeka Ölçüm ve Modelleri, Journal of Yasar University, 2010, s.2970-2984.
Epstein, S.	The Relation of Rational an Experiential Information Processing Styles to Personality, Basıc Beliefs, and the Ratio-Bias Phenomenon, Journal of Personalty and Social Psycholog *76(6)*, 1999, s.972.
Erdoğdu, Y.	Duygusal Zekanın Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 2008, s.62-76.
Eren, E.	Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Yayınevi, 2015.
Eröz, S.	Örgütlerde Duygusal Zeka, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2013, s.213-242.
Fineman, S.	Emotion in Organization, London: Sage Publication, 1994.
Folger, J. Poole, M. Stutman, R.	Working Through Conflict Çeviri: Çatışma Yönetimi , Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2001.
Gardner, H.	The Shattered Mind, New York: Knopf, 1975.
Gardner, H.	Frames of Mind, New York: Basic Books, 1983.
Goleman, D.	Emotional Intelligence, New York: Bantam Books, 1995.
Goleman, D.	İş Başında Duygusal Zeka, İstanbul: Varlık Yayınları, 1998.
Goleman, D.	An EI-Based Theory of Performance, San Francisco: Jossey-Bass, 2001, s.27-44.

Goleman, D. Duygusal Zeka, İstanbul, Varlık Yayınları, 2007.

Gross, J. Jhon, O. Wise Emotion Regulation, Psychological Process In Emotional Intelligence, 2002, s.297-318.

Gümüşeli, A. İzmir Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri, Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994.

Haberal, G. Örgütsel Çatışma Nedenleri, Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Örgütsel Güven Arsındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi, 2014.

Harrod, N. An Explanation of Adolescent Emotional Intellıgence in Relation to Demographic Characteristics. Adolescence Vol:40 No:159, 2005, s.503-512.

Hogan, R. A Socioanalytic Perspective on Person/Environment İnteraction, New Directions Person-Environment Psychology, 2000, s.1-24.

Hogan, R. Roberts, B. A Socioanalytic perspective on person/environment interaction New Directions In Person-Environment Psychology, 2000.

Husserl Kesin Bir Bilim Olarak Felsefe, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 1995.

Jordan, P. Troth, A. Managing Emotion During Team Problem Solving: Emotional Intelligence and Conflict Resolution. Human Performance, 2004, s.195-218.

Khan, R. Boulding, E. Power and Conflict In Organizations, London: Stanley Horse, 1964.

Karahan, A. Hastane İşletmelerinde Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Çatışmalar ve Afyon Kocatepe Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi Örneği, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Kılıç, E. Örgütsel Çatışma Yönetimi Stratejileri Üzerinde Psikolojik Güçlendirme ve Duygusal Zeka Düzeyinin Etkilerine Yönelik Bir Araştırma, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, 2019.

Karip, E. Çatışma Yönetimi, Ankara: Pegem Yayıncılık, 2003.

Koçel, T. İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2015.

Koçel, T. İşletme Yöneticiliği , İstanbul: Arıkan Yayıncılık, 2005.

Korkmaz, M. Örgütlerde Çatışma ve Nedenleri, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitisü, Doktora Tezi,1994.

Lee, F. Conflict Management Styles and Emotional Intelligence of Faculty and Staff at a Selected College in Southern Taiwan, Yayınlanmamış Doktora Tezi, South Dakota: The University of South Dakota, 2003.

Marshal, C. Make The Most Of Your Emotional Intelligence , Chemical Engineering Progress Proquest Science Journals, 93, 2001.

Maslow, A. Social Theory of Motivation, New York: Social Science Publishers, 1950.

Mayer, J. Emotional Intelligence as Zeitgeist as Personality and as Mental Ability in Reuven Bar-On. J. D. Mayer içinde, The Handbook of Emotional Intelligence, USA: Jossey-Bass, 2000.

Mayer, J. Emotioanl Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence Intelligence,27, 2000, s.267-298.

Mayer, J. Alexander, S. An Emerging Understanding of the Reflective Experience of Mood, Journal of Research In Personality, 1994, s.351-373.

Mayer, J. Geher, G. Emotional Intelligence and the Identification of Emotion, Intelligence*:* 22, 1996, s.89-113.

Mayer, J. Salowey, P. Emotional Intelligence. Imagination, Cognition and Personality, 1990, s.185-211.

Mayer, J. Salowy, P. What is Emotional Intelligence ? Emotional Development and Emotional

Intelligence, Implication for Educators, New York, 23, 1997.

Mayer, J. Salowey, P. Caruso, D. A Further Consideration of the Issues of Emotional Intelligence, New Hampsihere: Psychological Inquiry, 2004.

Mayer, J. Salowey, P. Caruso, D. Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence, Intelligence, 1999, s.267-298.

Merlau, P. Phenomenology and the Science of Man, Phenomenology and the social sciences, 1973,s.47-105.

Millins, L. Manegement and Organizational Behavior, London: Pitman Publishing Company, 1989.

Nair, N. Towards Understanding The Role of Emotions in Conflict, A Review and Future Directions International Journal of Conflict Management,2008, s.359-381.

Özarallı, N. Kültürü ve İşe İlişkin Duygusal İyilik Algısının Çalışanların Çatışma Çözümü Tarzları Üzerindeki Etkisi, İşletme Araştırmaları Dergisi, 2015.

Özdemir, A. Çatışmanın Nedenleri ve Sonuçları, Çatışma ve Stres Yönetimi-1, 2012.

Özdenk, S. Bireysel ve Takım Sporuyla Uğraşan Sporcular ile Spor Yapmayan Bireylerin Duygusal Zeka ve Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi, Doktora Tezi, Ankara, Türkiye: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2015.

Özgan, H. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Startejilerinin İncelenmesi (Gaziantep Örneği), Doktora Tezi, Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006

Özkalp, E. Kırel, Ç. Örgütsel Davranış, Eskişehir: Etam Yayınları, 2005.

Öztürk, M. İşletme ve Yönetim *(*Fonksiyonları Açısından*)*, İstanbul: Papatya Yayıncılık, 2003.

Payne, W. A Study of Emotions: Developing Emotional Intelligence, self regulation; relating to fear,pain and desire, 1985.

Pecukonis.	A cognitive/affective empathy training program as a function of ego development in aggressive adolescent females, Adolesence, 1990,s.59-76.
Pondy, L.	Organizational Conflict: Consepts and Models, Administrative Science Quarterly Johnson Graduate School of Management,Cornell University, 1967, s.296-320.
Poskey, M.	The Importance Emotioanal Intelligence in the Workplace, Why It Matters More Than Personality , The Importance of Emotional Intelligence in the Workplace, 2006.
Qadir, A.	An Integrative Model Of Personality, Conflict Management Styles and Emotional Labor, Doktoral Dsissertation, COMSATS Institute Of Information Technology Islamabad- Pakistan, 2016.
Rahim, M. Psenicka, C.	A Model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategy: A Study in Seven Countries, The International Journal of Organizational Analysis, 2002, s.302-326
Rahim, M.	Managing Conflict In Organizations, London: Greenwood Publishing Group,2001.
Rahim, M.	A maesureof Styles of Handling Interpersonal Conflict, Academy of Management Journal, 1983, s.368-376.
Rahim, M.	Managing Conflict In Organization, Journal Of Business Science,2001,s.105-133.
Rahim, M.	Toward a Theory Of Managing Organizational Conflict, International Journal of Conflict Management, 2002.
Rahim, M. Bonoma, T.	Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention, Psychological Reports,1979, s. 1323-1344.
Rahim, M. Garrett, J. Buntzman, G.	An Emprical Study of the Stageof Moral Development and Conflict Management Styles , International Journal of Conflict Management, 1999, s.154-171.
Robbins, S.	Essentials of Organizational Behavior, New Jersey: Upper Saddle River,2003.

Robbins, S. Judge, T.	Organizational Behaviour, New Jersey: Prentice Hall, 2013.
Salowey, P.	Duygusal Zeka Yöneticisi, İstanbul, 2007.
Salowey, P. Mayer, J.	Emotional Intelligence, Imagination, CognitionvePersonality, 1990, s.185-211.
Sarpkaya, R.	Eğitim Örgütlerinde Çatışma Yönetimi ve Bir Örnek Olay , Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi,2002.
Schutte, N.M.	Development and validation of a measure of emotional intelligence Personality and Individual Differences (25), 1998, s.167-177.
Sertok, S.	İlköğretim Okulları Müdürlerinin Kendilerinin Taraf Olmadıkları Çatışmaları Yönetme Tarzları, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
Shaffer, R.M.	Emotional Intelligence Abilities, Personality and Work Place Performance Hong Kong Baptist University Academy of Management, 1, 2005.
Shapiro, L.	Yüksek EQ'lü Bir Çocuk Yetiştimek, istanbul: Varlık Yayınları, 1999.
Sheng Yu, C. Lu, J.	Relationship of Emotional Intelligence with Conflict Management Styles: An Emprical Study in China, International Journal of Conjlict Management, 2006, s.19-29.
Sökmen, A. Yazıcıoğlu, İ.	Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması, Gazi Üniveristesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2005,s.1-19.
Stockwell, R.	Effective Communicationin Managing Conflict, CMA Magazine, 1997, s.6-7.
Stoner, J.	Manegement. New Jersey: Englewood Cliffs, 1978.
Süslü S.	Örgütlerde Hemşirelerin Duygusal Zeka Becerileri ve Stresle Başa Çıkma Düzeyleri Arasındaki İlişki, İstanbul, Türkiye: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, 2016.

Şentürk, N. İlköğretim okullarında yaşanan çatışma türleri ve Yöneticilerin İzledikleri Çözüm Yöntemleri, Yüksek Lisans Tezi, Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Şimşek, M. Çağdaş Yönetim Araçlarndan Seçmeler, Kıngır, S. Ankara: Nobel Yayınları, 2006.

Thomas, K. Cognitive Element of Enpowerment: An Velthouse, B. Interpretive Model of Intrınsic Task Motivation, The Academy of Management Review, 1992,s.666-681.

Thorndike, R. An Evoluation of the Attempts to Stein , S. Measure Social Intelligence, Psychological Bulletin, 1937,s.275-284.

Tokat, B. Örgütlerde Çatışma ve Çatışmanın Yönetimi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,1999.

Tuğrul, C. Duygusal Zeka, Klinik Psikiyatri,1999, s.12-20.

Ural, A. Yöneticilerde duygusal zekanın üç boyutu, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2001, s.209-219.

Üngören, E. Örgütsel Çatışma Yönetimi ve İş Tatmini Cengiz, F. Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi : Ülgür, S. Konaklama işletmleri Üzerinde Bir Araştırma, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 2009, s.36-56.

Üngören, E. Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, Uluslararası Sosyal Araştırma Dergisi,2008,s.880-909.

Van De Viliert, E. Toward Theory-Based Measures of Kabanoff, B. Conflict Management Academy of Management Journal,1990, s.199-209.

Verma, V. Conflict Management, From the Project Managemet Institute, 1998.

Wechsler, D. Non Intellective Factor in General Intellience, Psychological Bulletin, 37,1943, s.444-445.

Wells, D. J. ring Emotional Intelligence Correlates in Selected Populations of College Student, Lethbridge Community College,Canada,2000.

Wong, C. K	The effects of leader and follower emotional İntelligence on performance and attitude: An exploratory study, Leadership Quarterly, 13, 2002, s.243-274.
Yeniçeri, Ö.	Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi, İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık, 2009
Yeşilyaprak, B.	Duygusal Zeka ve Eğitim Açısından Doğurguları. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 2001,s.139-146.
Yılmaz, M.	Duygusal Zeka, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,2001.
Yu, C. Sardessai, R. Lu, J.	Relationship of Emotional Intelligence with Conflict Management Styles: An Emprical Study in China, International Journal of Management and Enterprise Development,2006, s.19-29.
Zhou, J. George, J.	Awakening Employee Creativity: The Role of Leader Emotional Intelligence. Leadership Qurterly, 2003, s.545-568.

EK 1: ANKET FORMU

Sayın Katılımcı;Bu anket çalışması, İstanbul Üniversitesi Sosyal Blimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda Övgü Turgut tarafından Doç. Dr. K. Övgü ÇAKMAK OTLUOĞLU danışmanlığında " Duygusal Zeka ile Çatışma Yönetimi Stratejileri İlişkisi ve Bir Araştırma" isimli yüksek lisans tezinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Elde edilen bilgiler bilimsel amaçlar ışığında kullanılacaktır. Hiçbir ifadenin doğru ya da yanlış cevabı yoktur. Araştırmanın geçerliliği açısından tüm soruların cevaplanması büyük önem taşımaktadır.

Övgü Turgut
Doç. Dr. Övgü ÇAKMAK OTLUOĞLU (Tez Danışmanı)

A.DUYGUSAL ZEKA'YA İLİŞKİN AŞAĞIDAKİ İFADELERE NE ÖLÇÜDE KATILDIĞINIZI LÜTFEN BELİRTİNİZ.

(1):Kesinlikle Katılmıyorum (2):Katılmıyorum (3):Kararsızım (4):Katılıyorum (5):Kesinlikle Katılıyorum

1	Çoğu zaman hissettiğim duyguların nedeninin farkındayım.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
2	Ne hissettiğimi gerçekten anlarım.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
3	Beni neyin mutlu edip etmediğini daima anlarım.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
4	Sahip olduğum duyguları iyi anlarım.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
5	Arkadaşımın ne hissettiğini onun davranışlarından çıkarabilirim.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
6	Başkalarının duygularını iyi gözlemlerim.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
7	Başkalarının duyguları ve hislerine karşı duyarlıyımdır.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
8	İnsanların benim hakkımdaki düşüncelerini iyi anlarım.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
9	Daima kendi amaçlarımı belirler ve onlara ulaşmak için en iyisini yapmaya çalışırım.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
10	Kendime daima yetenekli bir kişi olduğumu söylerim.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
11	Kendimi motive eden bir kişiyim.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**

12	En iyisini yapmak için kendimi daima cesaretlendiririm.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
13	Terslikleri kontrol edebilirim ve zorlukları rasyonel bir şekilde ele alabilirim.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
14	Duygularımı kontrol edecek yeteneğe büyük oranda sahibim.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
15	Çok kızgın olduğum zamanlarda çabucak sakinleşebilirim.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
16	Duygularımı iyi kontrol edebilirim.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
17	Başkalarının bakış açısını da düşünür ve dikkate alırım.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**

B.ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİNE İLİŞKİN AŞAĞIDAKİ İFADELERE NE ÖLÇÜDE KATILDIĞINIZI LÜTFEN BELİRTİNİZ.

(1):Kesinlikle Katılmıyorum (2):Katılmıyorum (3):Kararsızım (4):Katılıyorum (5):Kesinlikle Katılıyorum

1	Her ikimizce kabul edilebilecek bir çözüm bulabilmek için sorunu karşımdaki kişiyle birlikte incelerim.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
2	Bir uzlaşma sağlanması için karşımdaki kişiyle pazarlık ederim.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
3	Tatsızlık çıkmasını önleyebilmek için karşımdaki kişiyle olan anlaşmazlığımı ortaya çıkarmam.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
4	Problemi birlikte çözebilmek için söz konusu kişiyle açık bir şekilde bilgi alış verişinde bulunurum.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
5	Söz konusu kişiyle ters düşmekten kaçınıp anlaşmazlığa düşmemeye çalışırım.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
6	İkimizin de kabul edeceği bir karara varmak için bu kişiyle iş birliği yaparım.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
7	Karşımdaki kişiyle birlikte sorunun doğru anlaşılabilmesi için çalışırım.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
8	Karşımdaki kişinin isteklerini yerine getiririm.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**

9	Karşımdaki kişiyle aramızdaki anlaşmazlıkların açıkça konuşulmasından kaçınırım.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
10	Karşı tarafa tavizler veririm.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
11	Bu kişiyle anlaşmazlığı konu edecek bir karşılaşmadan kaçınırım.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
12	Karşımdaki kişiyle birlikte her ikimizin de beklentilerini karşılayacak bir çözüm için çalışırım.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
13	Karşımdaki kişiyle karşılıklı tatsız sözler sarf edilmesinden kaçınırım.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
14	Kendi fikirlerimin kabulü için nüfuzumu kullanırım.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
15	Bir uzlaşma sağlanması için karşılıklı tavizler veririm.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
16	Karşımdaki kişinin önerilerine uyarım.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
17	İstediğim bir karara varılması için otoritemi kullanırım.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
18	Birlikte bir karara varabilmek için düşüncelerimi karşımdaki kişinin düşünceleriyle birleştirmeye çalışırım.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
19	Karşımdaki kişinin isteklerine razı olurum.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
20	Sorunun en iyi şekilde çözümlenebilmesi için her ikimizin de isteklerinin açıkça ortaya konmasına çalışırım.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
21	İstediğim karara varılması için uzmanlığımdan yararlanırım.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
22	Kendi görüşlerimin kabulü için kararlı davranırım.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
23	Karşımdaki kişinin beklentilerine uymaya çalışırım.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
24	Mücadeleyi kazanmak için otoritemi kullanırım.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**

25	Bir gerilimi önlemek için orta yol bulmaya çalışırım.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
26	Karşımdaki kişinin ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırım.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
27	Çıkmazların çözümü için bir orta yol bulmaya çalışırım.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
28	Zor bir duruma düşmemek için söz konusu kişiyle olan anlaşmazlık konusunda herhangi bir girişimde bulunmamayı tercih ederim.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**

C.DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN İFADELER

Cinsiyetiniz
( ) Kadın ( ) Erkek

Medeni Durumunuz
( ) Evli ( ) Bekar

Öğrenim Durumunuz
( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Lisans Üstü

Yaşınız
Rakamla Belirtiniz (...)

Pozisyonunuz
Lütfen Belirtiniz....

Departmanınızın Adı
Lütfen Belirtiniz....

Çalıştığınız Firmanın Türü
( ) Özel ( ) Devlet

Çalıştığınız Kurumun İçinde Bulunduğu Sektör
Lütfen Belitiniz....

Çalışma Yaşamına İlk Başlama Yılınız
Rakamla Belirtiniz...

Şu an Çalıştığınız Kurumda İşe Başlama Yılınız
Rakamla Belirtiniz

EK 2: SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU KARARI

Tarih ve Sayı: 30.03.2021-155112

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Başkanlığı



Sayı :E-35980450-663.05-155112
Konu :Övgü TURGUT

Sayın Övgü TURGUT

İlgi : 23.02.2021 tarihli, 97980 sayılı yazı

Sorumlu araştırıcılığını üstlendiğiniz 2021/50 dosya numaralı "Duygusal Zeka ile Çatışma Yönetimi Stratejileri İlişkisi ve Bir Araştırma" başlıklı çalışma, Kurulumuzun 08.03.2021 tarih ve 03 sayılı toplantısında görüşülerek etik yönden uygun bulunmuş olup, karar ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. N. Tolga SARUÇ
Başkan

Ek:Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Kararı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :BSAMZ0ALR2 Pin Kodu :69762 Belge Takip Adresi : https://www.turkiye.gov.tr/istanbul-universitesi-ebys

İstanbul Üniversitesi Merkez Kampüsü
34452 Beyazıt/Fatih-İstanbul
Tel : 0212 440 20 89 Faks : 0212 440 20 88
e-posta : sosyalbilimleretikkurul@istanbul.edu.tr Elektronik Ağ : www.istanbul.edu.tr
Kep Adresi: istanbuluniversitesi@hs01.kep.tr

Bilgi için : Süleyman ARIK
Dahili : 10689

Tarih ve Sayı: 17.03.2021-134950

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER
ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU BAŞKANLIĞI

İlgili makama,

İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi **Övgü TURGUT** "Duygusal Zeka ile Çatışma Yönetimi Stratejileri İlişkisi ve Bir Araştırma" başlıklı, **2021/50** dosya numaralı 23.02.2021 tarih ve **97980** sayılı başvurusu ile İ.Ü. Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'na başvurmuştur. 08.03.2021 tarihinde gerçekleşen inceleme sonucunda, adı geçen çalışmada etik açıdan bir sorun olmadığına oybirliği ile karar verilmiştir. Gereğini bilgilerinize saygılarımızla sunarız.

Unvanı / Adı / Soyadı	Kurumu	Araştırma ile ilişki	Karar	İmza
Prof. Dr. Naci Tolga SARUÇ (Başkan)	İktisat Fakültesi	E O H O	O Onay O Katılmadı O Ret O M.Katılmadı	
Doç. Dr. Çiğdem Börke TUNALI (Başkan Yardımcısı)	İktisat Fakültesi	E O H O	O Onay O Katılmadı O Ret O M.Katılmadı	
Prof. Dr. Eray YURTSEVEN (Başkan Yardımcısı)	İstanbul Tıp Fakültesi	E O H O	O Onay O Katılmadı O Ret O M.Katılmadı	
Prof. Dr. Aydın TOPALOĞLU	İlahiyat Fakültesi	E O H O	O Onay O Katılmadı O Ret O M.Katılmadı	
Prof. Dr. Yasemin IŞIKTAÇ	Hukuk Fakültesi	E O H O	O Onay O Katılmadı O Ret O M.Katılmadı	
Prof. Dr. Selahattin KARABINAR	İktisat Fakültesi	E O H O	O Onay O Katılmadı O Ret O M.Katılmadı	
Prof. Dr. Seyhan NİŞEL	İşletme Fakültesi	E O H O	O Onay O Katılmadı O Ret O M.Katılmadı	
Prof. Dr. Mustafa Hamdi SAYAR	Edebiyat Fakültesi	E O H O	O Onay O Katılmadı O Ret O M.Katılmadı	
Prof. Dr. Selim YAZICI	Siyasal Bilgiler Fakültesi	E O H O	O Onay O Katılmadı O Ret O M.Katılmadı	
Prof. Dr. Rasim İlker GÖKBULUT	Ulaştırma ve Lojistik Fakültesi	E O H O	O Onay O Katılmadı O Ret O M.Katılmadı	
Prof. Dr. Enes KABAKCI	Edebiyat Fakültesi	E O H O	O Onay O Katılmadı O Ret O M.Katılmadı	
Prof. Dr. Haluk ZÜLFİKAR	İktisat Fakültesi	E O H O	O Onay O Katılmadı O Ret O M.Katılmadı	
Doç. Dr. Hanife Özlem SERTEL BERK	Edebiyat Fakültesi	E O H O	O Onay O Katılmadı O Ret O M.Katılmadı	
Doç. Dr. Şerife Sema KARAKELLE	Edebiyat Fakültesi	E O H O	O Onay O Katılmadı O Ret O M.Katılmadı	
Dr. Öğr. Üyesi Göklem TEKDEMİR YURTDAŞ	Edebiyat Fakültesi	E O H O	O Onay O Katılmadı O Ret O M.Katılmadı	
Dr. Öğr. Üyesi Bengi PİRİM DÜŞGÖR	Edebiyat Fakültesi	E O H O	O Onay O Katılmadı O Ret O M.Katılmadı	
Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Elif YAVUZ SEVER	Edebiyat Fakültesi	E O H O	O Onay O Katılmadı O Ret O M.Katılmadı	
Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Güven GÜNVER	İstanbul Tıp Fakültesi	E O H O	O Onay O Katılmadı O Ret O M.Katılmadı	